

Альфи Кон

Перевод Наталии Брагиной,  
Елены Лалаян

# ПАРАДОКС

ПОЧЕМУ ПРЕМИИ, ОЦЕНКИ И ПОХВАЛА НЕ РАБОТАЮТ И ЧЕМ ИХ ЗАМЕНИТЬ

# МОТИВАЦИИ

Ранее книга выходила под названием  
«Наказание наградой. Что не так со школьными оценками,  
системами мотивации, похвалой и прочими взятками»

МИО

Психология на все времена (МИФ)

Альфи Кон

**Парадокс мотивации. Почему  
премии, оценки и похвала не  
работают и чем их заменить**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

1993

УДК 37.015.31  
ББК 88.26-723

## **Кон А.**

Парадокс мотивации. Почему премии, оценки и похвала не работают и чем их заменить / А. Кон — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 1993 — (Психология на все времена (МИФ))

ISBN 978-5-00-100702-9

Альфи Кон сформулировал свою концепцию более 25 лет назад, но она по-прежнему остается революционной. В этой книге он объясняет, почему важна не внешняя мотивация, а внутренняя, и показывает, как реализовать эту концепцию во всех сферах жизни. Ранее книга выходила под названием «Наказание наградой. Что не так со школьными оценками, системами мотивации, похвалой и прочими взятками». В супербестселлере МИФа «Воспитание сердцем» Альфи Кон рассказал о том, как перейти от наказаний и поощрений – привычных методов воспитания – к безусловной любви. В этой книге он углубляет и расширяет свои идеи, показывая, как применять эту модель в отношениях с детьми, учебе и работе. Автор доказывает, что базовая стратегия мотивирования – «сделай то, и получишь это» – неэффективна и даже вредна. Мы часто используем эту фразу, чтобы добиться желаемого поведения. Однако на деле обещание награды побуждает лишь получать награду. При этом убивает всякий интерес к самому делу и ставит под угрозу долгосрочные цели. Альфи Кон показывает, как нащупать рычаги глубинной мотивации и вызвать желание не награды, но действия. Лишь такая стратегия способна стимулировать качественную работу, прилежное обучение и внутреннее стремление к совершенству. После прочтения этой живой и интересной книги ваши представления о мотивации изменятся навсегда, а когда вы внедрите новые знания в работу и воспитание детей, навсегда изменится ваша жизнь. Для кого книга Для родителей, преподавателей и руководителей. Для всех, кто хочет научиться правильно и долгосрочно мотивировать людей, воздействовать на других, добиваться определенного поведения. Ранее книга выходила под названием «Наказание наградой».

Что не так со школьными оценками, системами мотивации, похвалой и прочими взятками».

УДК 37.015.31

ББК 88.26-723

ISBN 978-5-00-100702-9

© Кон А., 1993

© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 1993

# Содержание

Предисловие к российскому изданию	7
Часть I. Против поощрений	8
Глава 1. В ящике Скиннера: наследие бихевиоризма	8
Глава 2. Поощрять – это правильно?	22
Глава 3. Эффективны ли поощрения?	35
Глава 4. Проблема с пряниками: четыре причины, почему поощрения не дают результата	48
Конец ознакомительного фрагмента.	49

**Альфи Кон**  
**Парадокс мотивации. Почему**  
**премии, оценки и похвала**  
**не работают и чем их заменить**

*Издано с разрешения автора при содействии Ware Agency*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

Afterword copyright © 1999 by Alfie Kohn

© 1993 by Alfie Kohn

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

\* \* \*

## Предисловие к российскому изданию

Начиная читать эту книгу, я не ожидал для себя ничего особенного. Меня привлекли броское название, тема мотивации и рекомендация друга. А закончил с полностью перевернутым восприятием мотивации людей в работе, обучении и воспитании. Причем перевернутым с головы обратно на ноги. Многие жизненные наблюдения, которые я не мог объяснить раньше, получили веское обоснование.

Испытываю сильную радость и воодушевление от того, что эта книга выходит в свет на русском языке, так как для современной России вопросы, рассмотренные Альфи Коном, в высочайшей степени актуальны. Чем больше российских руководителей, учителей и родителей познакомятся с этой книгой и поймут написанное, тем в более счастливом обществе мы будем жить.

К сожалению, в российском образовании и корпоративной культуре сегодня превалирует акцент на внешние мотиваторы: оценки и материальное вознаграждение. Это приводит к тому, что большая часть людей воспринимают среднее и высшее образование и работу не как что-то интересное само по себе, а как некоторое неизбежное зло, которое приходится терпеть, чтобы обеспечить себе и своей семье достойный уровень жизни. Чем больше человек проводит времени в среде, где его поведением пытаются манипулировать, тем более он становится зависим от внешних мотиваторов и тем менее способен слышать собственные истинные желания и следовать им. Стоит ли говорить, что психологическое качество жизни при этом драматически низкое даже при видимом внешнем материальном благополучии? Альфи Кон много внимания уделяет критике бихевиористской теории и развенчанию мифов, в которые мы привыкли верить. Однако только критикой книга не была бы так ценна. Автор демонстрирует, как перейти от внешней мотивации к внутренней.

В предисловии хочу сделать важный акцент. Переход от внешней мотивации к внутренней не означает, что стоит перестать платить людям за работу. Платить следует щедро и справедливо. Важно перестать «махать деньгами перед лицом человека» и уделить внимание внутренним мотивирующим факторам.

Уже несколько лет в мире набирают силу новые концепции в образовании и построении организаций. Финские школы отказываются от оценок и показывают колоссальный рост качества образования. Появляются компании, которые ставят на первый план личность, индивидуальность, работают с внутренним желанием человека быть полезным для общества, делать что-то важное. Вдохновляет наблюдать за тем, как эти концепции начинают прорастать в России. Мы находимся на пороге кардинальных изменений в восприятии того, на что тратим основную часть жизни.

*Александр Павлов, сооснователь Playkot, президент EO Russia*

## Часть I. Против поощрений

### Глава 1. В ящике Скиннера: наследие бихевиоризма

*Вместо антропоморфного взгляда на крысу в американской психологии сформировался крысopodobный образ человека.  
Артур Кёстлер. *The Act of Creation**

1

Бывает, что мы восхищаемся элегантностью и убедительностью очередной новаторской идеи, но наступает момент, когда необходимо задуматься, не превращаемся ли мы в ее рабов. Со временем идея может получить настолько широкое признание и так глубоко укорениться, что начинает казаться нам продиктованной здравым смыслом, и в этом кроется повод для беспокойства. Отказываясь от критического взгляда на вещи, мы теряем контроль: уже не идея принадлежит нам, а она владеет нами.

Моя книга посвящена концепции, которая приобрела в современном обществе именно такой статус: для того чтобы добиться от людей тех или иных действий, нужно предложить им некое поощрение или вознаграждение. Ученые много дискутировали о смысле и истоках появления интеллектуальной традиции под названием бихевиоризм.

Меня же интересует популярная, массовая, а бы даже сказал, попсовая версия этой доктрины, которая укоренилась в коллективном сознании и влияет на наше повседневное поведение.

Ключевая идея бихевиоризма в популярном его понимании такова: сделай вот так – и получишь вот это. Состоятельность этого подхода крайне редко подвергается сомнению, чаще всего обсуждается лишь, что именно нужно человеку пообещать и при каких обстоятельствах он должен это получать. Большинство из нас давно привыкли считать, что воспитывать детей, учить школьников и студентов, управлять сотрудниками нужно в рамках именно этой логики. Мы обещаем пятилетке жвачку за то, что тот будет тихо вести себя в супермаркете. Чтобы заставить подростка больше заниматься, мы сулим ему пятерку в школе. Продавцу, который реализует достаточно серьезный объем продукции компании, мы обещаем поездку на Гавайи.

Чтобы доказать, что именно так мы рассуждаем и действуем в подавляющем большинстве случаев, мне было бы достаточно написать всего пару абзацев. Но сейчас у меня гораздо более амбициозная цель: я берусь утверждать, что эта доктрина основана на ошибочных предположениях, которые вводят нас в заблуждение и в силу которых наше поведение оказывается весьма спорным и непродуктивным. Обсуждению тезиса, что даже с исключительно прагматической точки зрения бихевиоризм в его популярном понимании почти никогда не дает желаемых результатов, и посвящена основная часть этой книги. Моя критика бихевиоризма связана вовсе не с тем, что мы неверно выбираем форму поощрения. Дело не в жвачке, не в деньгах, не в любви или внимании – они не приносят вреда и часто действительно необходимы человеку. Мне кажется принципиально неверной практика применения всего этого в качестве награды. Как только мы пытаемся контролировать поведение человека с помощью чего-то, в чем он нуждается или чего желает, начинаются проблемы. То есть говорить мы будем

---

<sup>1</sup> Беррес Фредерик Скиннер (1904–1990) – американский психолог, изобретатель и писатель. Один из самых влиятельных психологов в истории и ученых XX века. Внес огромный вклад в развитие и популяризацию бихевиоризма – школы психологии, рассматривающей поведение человека как результат предшествующих воздействий окружающей среды. *Прим. ред.*

не о том, что становится поощрением, а о требованиях, которые приходится выполнять, чтобы получить желаемое. Я утверждаю, что вознаграждение людей за подчинение требованиям – это вовсе не «принцип устройства мира», как считают многие, и не фундаментальный закон человеческих отношений. Это лишь один из способов мышления, организации собственного существования и взаимодействия с другими. Кому-то из нас такая логика может казаться вполне естественной, но в реальности она становится проявлением конкретной идеологии, которую можно обсуждать и подвергать критике, и я убежден, что сделать это давно пора. За свое не критическое отношение к поощрениям и наградам мы платим высокую цену, а потому вся эта история вызывает и любопытство, и недоумение.

## ГОЛУБИ, ГРЫЗУНЫ И СОБАКИ

Поощрения начали активно применяться людьми задолго до того, как была сформулирована теория, объясняющая и систематизирующая эту практику. Джон Уотсон<sup>2</sup> начал читать лекции по этому предмету в Колумбийском университете еще в 1912 году. Основная формула теории (сделай вот так – и получишь вот это) называется «закон эффекта», согласно которому поведение, ведущее к положительному результату, закрепляется и повторяется, и была предложена психологом Эдвардом Торндайком в 1898 году<sup>3</sup>. А вот что еще стоит знать...

- За год до того, как Уотсон начал читать лекции, Фредерик Тейлор<sup>4</sup> опубликовал ставшую знаменитой книгу *The Principles of Scientific Management* («Принципы научного менеджмента»), в которой описал, как именно следует разбивать крупные производственные задачи на более мелкие элементы и поручать каждый из них работникам, исходя из точного плана и в соответствии с системой финансовых поощрений, разработанной для стимулирования максимальной эффективности производственных процессов<sup>5</sup>.

- За сто лет до этого в Англии была разработана система управления поведением школьников: небольшой группе учеников поручалось следить за остальными и раздавать специальные билеты (которые можно было позже обменять на игрушки) тем, кто вел себя так, как требовалось<sup>6</sup>.

- С тех пор как началось одомашнивание животных, люди активно применяют систему поощрений для тренировки питомцев.

Говоря коротко, получается, что популярная версия бихевиористской теории оказывается основой строгого бихевиоризма и даже предшествует ему, а не наоборот. Но несколько

---

<sup>2</sup> Джон Бродес Уотсон (1878–1958) – американский психолог, основатель бихевиоризма. *Прим. ред.*

<sup>3</sup> Торндайк сформулировал «закон эффекта» следующим образом: «При наличии нескольких вариантов реакции на одну и ту же ситуацию те из них, которые сопровождаются ощущением удовлетворения или вскоре после которых наступает такое ощущение, будут при прочих равных условиях повторяться в поведении животных с большей вероятностью. Для тех реакций, за которыми следует или с которыми связано ощущение дискомфорта, связь с ситуацией будет при прочих равных слабеть, то есть после первичного возникновения таких реакций вероятность их повторения будет снижаться. Чем выше степень удовлетворения или ощущение дискомфорта, тем в большей степени укрепляется или слабеет эта связь» (1911, с. 244).

<sup>4</sup> Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) – американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента. *Прим. ред.*

<sup>5</sup> «Совершенно необходимо, чтобы сотрудники ежедневно получали задания, предполагающие высокую скорость работы, и чтобы за успешное выполнение задания они получали высокую оплату. Для этого необходимо не только закрепление за каждым сотрудником каждодневных задач, но и выплата ему крупного бонуса или премии каждый раз, когда он успешно справляется с поставленной задачей в отведенное время» (Taylor, 1911/1947, с. 121).

<sup>6</sup> Эта методика, схожая с системой, которую впоследствии назовут «жетонной системой» изменения поведения, начала внедряться в государственных школах Нью-Йорка еще в начале XIX века. Впоследствии от нее отказались, так как, с точки зрения школьных попечителей, применение поощрений «стимулировало меркантильность» и «порождало нездоровую конкуренцию и зависть» [См. Ravitch, 1974, с. 16.].

слов об академической версии теории и удивительных принципах ее создателей мы все же скажем: это поможет понять, что происходит, когда поощрения используются в разнообразных повседневных ситуациях.

Те, кому удалось выжить после базового курса психологии, вспомнят, что существуют две основные разновидности теории обучения: классическое обусловливание (это про собак Павлова) и оперантное, или инструментальное, обусловливание (это о крысах Скиннера). Классическое обусловливание, то есть выработка условного рефлекса, начинается с тезиса, что некоторые реакции естественны: например, собака чувствует запах мяса, и у нее выделяется слюна. Если использовать искусственный и естественный стимулы одновременно, к примеру принести еду и звонить в колокольчик, то пес начнет понимать, что между этими двумя раздражителями существует связь. Так вырабатывается условный рефлекс: достаточно позвонить в колокольчик, чтобы у собаки потекла слюна<sup>7</sup>.

Оперантное обусловливание, напротив, связано с возможностью влиять на поведение с помощью стимула, который возникает не до, а после события. Если поощрение – Скиннер предпочитал термин «подкрепление»<sup>8</sup> – следует за определенным действием, то это действие повторится с большой вероятностью. Огромное количество исследований подтверждает и развивает этот принцип, основное внимание уделяя тому, когда именно необходимо предлагать награду для получения оптимального результата. Но фактически теория Скиннера просто присваивает серьезные научные названия принципу, который всем нам и так знаком: «сделай вот так – получишь вот это», благодаря которому испытуемый начинает делать «так» снова и снова. Практически все, кто когда-либо размышлял над этой темой, соглашаются, что оба эти принципа полезны для описания того, как происходит обучение, и эти концепции иллюстрирует бесконечное множество примеров. Вот человек стоит под душем, вдруг слышит, что рядом в туалете спустили воду, и скорее выскакивает из-под струи. Эта реакция подтверждает важную закономерность: один стимул (звук спускаемой в туалете воды) прочно ассоциируется с другим (душ брызгает кипятком). Каждый, кто наблюдал, как ребенок немедленно успокаивается, как только ему пообещали лакомство за хорошее поведение, понимает, что поощрение напрямую влияет на наши действия. В этой книге речь пойдет в большей степени о втором типе обучения – оперантном обусловливании. Для начала же мы поговорим о сложившемся наборе установок и взглядов на это явление и, как следствие, о человеческом поведении. Последователи теории Скиннера занимаются не только природой системы поощрения: они стремятся доказать, что практически все наши действия и даже наша сущность могут быть объяснены в контексте принципа подкрепления. В этом и заключается суть бихевиоризма, и с этого начнется наше расследование.

Беррес Фредерик Скиннер – человек, о котором можно сказать так: большинство своих экспериментов он провел на крысах и голубях, а в книгах писал в основном о людях. И одно другому совершенно не мешало, потому что, по его мнению, люди отличаются от других живых существ лишь степенью развития. С точки зрения бихевиориста, мы с вами устроены несколько сложнее, чем голубь (главным образом потому, что у нас есть голосовые связки), но теория обучения, объясняющая, как птица, запертая в специальном аппарате под названием «ящик Скиннера», учится методично стучать клювом по специальному диску, описывает также и механизм,

---

<sup>7</sup> Вообще-то, Павлов не собирался исследовать закономерности поведения, он изучал физиологию пищеварения, но с огорчением заметил, что у лабораторной собаки слюна стала появляться еще до того, как она могла почувствовать запах мяса.

<sup>8</sup> Поощрение может давать или не давать результат; подкрепление же по определению укрепляет то поведение, за которое его можно получить. Именно поэтому Скиннер предпочитал термин «подкрепление», а я стараюсь его избегать: влияние на поведение нужно доказывать эмпирически, а не просто предполагать. Утверждение, что те или иные поощрения обеспечивают наступление ожидаемых последствий, по-прежнему требует доказательства. (Обсуждение концепции подкреплений см.: McCullers, 1978, с. 12–14; Schwartz et al., 1978, с. 248–249; Breger and McLaugh, 1965, с. 345–346.)

который позволяет вам и мне понимать смысл абстрактных символов. «Человек – это животное, отличающееся от прочих видов живых существ лишь типами демонстрируемого поведения», – заявил Уотсон на первой же странице своей книги Behaviorism<sup>9</sup>. Под влиянием этой книги Скиннер и занялся психологией. Вот так просто бихевиористы объясняют механизмы обучения «живых организмов».

У большинства из нас, осознающих, что существуют способности, присущие исключительно людям, такая теория вызвала бы массу вопросов. Но Беррес Скиннер, умерший в 1990 году в возрасте 86 лет, сильно отличался от большинства людей. Начав читать его книги, вы быстро поймете, что шутить над взглядами этого человека довольно сложно. И даже известный прием доведения утверждений оппонента до абсурда (*reductio ad absurdum*) тут не поможет. Критики восклицали: «Но если это так, тогда очевидно, что и вот это (какая-то явная нелепость) тоже должно быть правдой». И вместо того чтобы оправдываться или идти на попятную, Скиннер радостно соглашался: «Ну конечно, вы правы!» К примеру, он утверждал, что живые организмы (не забудем, что сюда относимся и мы с вами) не что иное, как «сумма типов поведения», и что эти типы поведения можно полностью объяснить влиянием сил окружающей среды, которые он называл «внешними последствиями»: «Человек не представляет собой иницирующего агента. Он локус, то есть точка, в которой объединяются многочисленные генетические особенности и факторы внешней среды»<sup>10</sup>. Но из этого должен следовать вывод, что не существует никакого самостоятельного «я», не так ли? «Да, именно так», – ответил бы Скиннер.

При этом сам Скиннер – не ученый, а человек, который по утрам съедал завтрак, любил пошутить и иногда ощущал себя одиноким, – конечно, обладал собственным «я»? Как ни странно, он сам отвечал на этот вопрос отрицательно. В послесловии к мемуарам Скиннера мы находим следующие строки:

«Меня иногда спрашивают: “Вы и себя воспринимаете так же, как те организмы, которые изучаете?” Да, так и воспринимаю. Насколько я понимаю, мое поведение в каждый конкретный момент представляет собой не что иное, как результат моего генетического наследия, личного опыта и существующих внешних обстоятельств... И если мои утверждения в отношении человеческого поведения верны, выходит, что я написал автобиографию нечеловека»<sup>11</sup>.

Неудивительно, что при чтении четырехсот страниц этих мемуаров создается впечатление, что историю рассказывает кто-то другой, кого жизнь автора не особенно и волнует. (Эпизод о смерти матери лишен эмоций, а о воспитании двух дочерей рассказывается в стиле Фредерика Тейлора, автора работ о научной организации труда.) Подобная эмоциональная отстраненность была присуща ученому и в жизни. «Когда я закончил *Beyond Freedom and Dignity* («По ту сторону свободы и достоинства»), – сказал как-то Скиннер, – у меня было странное чувство, как будто я сам и не работал над книгой... Как будто все это естественным образом вытекало прямо из моего поведения и не зависело от того, что называют “мной”»<sup>12</sup>.

Когда личность оказывается исключенной из рассмотрения, то из поля зрения выпадают и те человеческие черты и свойства, которые многие из нас так ценят: способность к творчеству и любви, стремление к свободе, приверженность этическим нормам. В конце концов, раз-

---

<sup>9</sup> Уотсон, 1930, р. v. Другой сторонник теории бихевиоризма в недавно опубликованной книге сформулировал эту мысль несколько иначе: человеческое поведение отличается от поведения крысы тем, что «факторы внешней среды, определяющие поведение человека», имеют место на протяжении более долгого периода времени (Rachlin, 1991, с. 265). Но это же все равно что считать главным отличием между живым и мертвецом тот факт, что первого мы вряд ли обнаружим под землей.

<sup>10</sup> Skinner, 1974, с. 168.

<sup>11</sup> Skinner, 1983, с. 400, 412.

<sup>12</sup> Этот комментарий, как и другие цитаты без указания автора, приведенные в этой книге, взяты из интервью, которые я брал у Скиннера в 1983 и 1984 годах.

говоры – это лишь «речевое поведение», а мышление – это просто беззвучная речь<sup>13</sup>. Поэтому все творчество легко сводится к набору не использованных ранее типов поведения, стимулируемых влиянием внешней среды. «Бетховен, – говорил Скиннер, –

это всего лишь человек, в ранней молодости познакомившийся с существовавшими на тот момент образцами музыкального творчества, а потом в силу происходивших с ним событий сумевший предложить новые музыкальные решения, которые были позитивно восприняты обществом. И он продолжил писать музыку, ведь внешняя среда подкрепляла это его стремление...»

А можно ли подобным образом объяснить, что такое любовь? Ну, держитесь:

«Когда двое встречаются, один из них начинает вести себя по отношению к другому особенно любезно и приветливо, что стимулирует и второго отвечать тем же, в результате чего первый становится все более дружелюбным и приветливым. Так эти двое и обмениваются любезностями, и может наступить момент, когда они начинают стремиться проявлять в отношениях исключительно доброе и хорошее поведение и ни в коем случае не ранить друг друга. Вот это, я думаю, и называется влюбленностью»<sup>14</sup>.

С точки зрения Скиннера и других бихевиористов, мораль сводится к вопросу, считает ли общество те или иные действия допустимыми или нет, приемлемыми или неадекватными. То есть ни в каком случае действия не признаются однозначно правильными или неправильными.

Оценивать явление и называть его плохим или хорошим – это значит классифицировать его в контексте способности подкреплять поведение... Хорошим можно считать все то, что обеспечивает позитивное подкрепление, плохим – все то, что дает негативное... Утверждение «вы должны (вам следует) говорить правду»... нужно трактовать так: «Если одобрение других людей становится подкреплением вашего поведения, то вы будете получать такое подкрепление всякий раз, когда будете говорить правду»<sup>15</sup>.

Философы различают ситуации, когда понятие «хорошо» применяется вне контекста моральной оценки (к примеру, «хорошо выносить мусор до того, как ведро переполнится») и в рамках такого контекста («говорить правду хорошо»). Скиннер отказывается от второго варианта, ограничившись лишь первым.

Гораздо шире известны взгляды Скиннера на свободу: бихевиоризм даже помогает нам выйти за пределы этой концепции, на что указывает и название опубликованной в 1971 году и ставшей бестселлером книги Скиннера<sup>16</sup>. Некоторое время назад он принял мое приглашение выступить перед студентами, и, завершая семинар, я не смог не пошутить: «Мы крайне признательны, что внешние обстоятельства сделали возможным ваше появление здесь сегодня». А он не засмеялся, а лишь вежливо улыбнулся и ответил: «И я очень рад, что они возникли».

---

<sup>13</sup> «Невозможно думать, но не действовать: просто во время размышлений действие невозможно наблюдать со стороны» (Skinner, 1974, с. 235).

<sup>14</sup> Более сжато: «Что есть любовь... как не другое название практики применения положительного подкрепления?» (Skinner, 1962, с. 300).

<sup>15</sup> Скиннер, 1972, с. 99, 102, 107. Два широко известных практика в области изменения поведения говорят лишь о «неадаптивном поведении» и определяют его как «поведение, которое кажется неадекватным тем нескольким ключевым персонам в жизни человека, демонстрирующего это поведение, которые контролируют применение подкреплений» (Ullmann and Krasner, 1965, с. 20).

<sup>16</sup> Речь о книге «По ту сторону свободы и достоинства». *Прим. перев.*

Скиннер был убежден, что он «принял решение» прийти на мой семинар и что вообще все мы «принимаем решения» о собственных действиях примерно в той же степени, что и камень, который во время схода лавины решает, где именно ему упасть. С другой стороны, идея, что личность способна что-то решать, вряд ли может казаться разумной человеку, который отказывается от самого понятия «личность». И если мы позволяем себе самоуверенно рассуждать, что «намереваемся» что-то сделать, на то есть два объяснения: либо нам просто приятно думать, что мы контролируем происходящее, либо что ни индивидуально, ни в рамках общества в целом мы не осознаём масштаба влияния тех сил, которые на самом деле определяют наше поведение. Словом «свобода» обозначается лишь то, что нами пока не изучено, но это постоянно сокращающийся набор явлений, причин которых наука еще не определила<sup>17</sup>.

Вот теперь у нас есть ключ к пониманию сути бихевиоризма: концепция основывается на безоговорочной вере в то, что наука (и особенно та ее усеченная версия, которая существует в отрыве от современной физики) сможет дать объяснение всему, что нам вообще нужно понимать. Некоторые философы называют такое мировоззрение сциентизмом<sup>18</sup>, имея в виду, что сторонники этого подхода считают настоящей истиной лишь научное знание. Уотсон утверждал, что людей нужно изучать и анализировать точно так же, как мы анализировали бы химическое вещество или механизм роста растений. И если какие-то человеческие черты оказываются за пределами научного понимания, тем хуже для них: все, что не поддается наблюдению, тестированию, количественной оценке, либо не стоит того, чтобы тратить наше время, либо вовсе не существует. Уотсон говорил, что психологи, пытающиеся рассуждать о сознании, кажутся ему похожими на шаманов из «незапамятных времен суеверий и магии»<sup>19</sup>. А Скиннер пошел еще дальше.

Что произойдет, если попытаться подчинить психологию той же логике, какая применяется к естественным наукам, предсказать несложно: предмет изучения психологии (то есть мы) приравнивается к предмету изучения физики или химии (неживые объекты). Пытаясь объяснить природу предметов и явлений, мы ищем причины. Стремясь же объяснить человеческое поведение, мы рассуждаем о мотивах, то есть об осознанных решениях, а не автоматических реакциях на воздействие неких внешних сил. Скиннер считал, что и наши действия можно объяснить исключительно влиянием внешних причин. Свобода – это иллюзия. Помните: не существует никакого «я», которое стремилось бы к свободе: мы – это то, что мы делаем, то есть наше поведение. Вот на этом постулате и основывается бихевиоризм, буквально – «наука о поведении».

Не только академические ученые-бихевиористы признавали реальным лишь измеряемое поведение. Не так давно один исследователь предложил угостить ужином нескольких предпринимателей, если те согласятся заполнить его новый опросник. У одного из участников эксперимента серьезное несогласие вызвал вопрос относительно «ощущения доверия и уверенности в профессиональной среде». Зажигая третью сигарету еще до ужина, он заявил, что понимает смысл слов «доверие» и «уверенность» лишь в привычном для него контексте общения с подчиненными, которым говорит примерно так: «Я уверен, что ты записываешь все, что я сейчас

---

<sup>17</sup> Многие критики утверждали, что совершенно бессмысленно пытаться убедить человека отрицать собственную свободу и самостоятельность. Как только автор начинает доказывать справедливость построенной им модели или призывать нас к тем или иным действиям (Скиннер, в частности, любил поворачать и в своих книгах без конца давал советы), он обращается к свободному читателю, который способен оценить предложенные аргументы и действовать в соответствии с полученными рекомендациями (например, см. Chomsky, 1971). Более того, если действия, включая и вербальное поведение, определяются подкреплениями, то почему мы должны принимать предлагаемые нам утверждения, включая и теории Скиннера, на веру? Нет никаких причин думать, что лишь истинные утверждения могут быть подкреплениями. Концепция истины обречена, как и понятие моральной ценности, в созданной Скиннером картине мира.

<sup>18</sup> Сциентизм – общее название идейной позиции, представляющей научное знание наивысшей культурной ценностью и основополагающим фактором взаимодействия человека с миром. *Прим. ред.*

<sup>19</sup> Watson, 1930, с. 5, 2.

говору». И еще одна формулировка вопроса вызвала у него несогласие: «Можно ли считать неудачный исход работы допустимым, если были приложены необходимые усилия?» По мнению этого участника, в нем было явное противоречие: в работе важен результат, и если он считается неудачным, то сотрудник по определению недостаточно старался. Усилия, не поддающиеся количественной оценке, нельзя считать реальными<sup>20</sup>. Это очень американский взгляд. И не удивительно, что бихевиоризм оказался важнейшим вкладом американских ученых в развитие психологии и что единственное возникшее в Соединенных Штатах философское течение называется прагматизмом. Мы как нация предпочитаем действия, а не размышления, практику, а не теорию, мы с подозрением относимся к интеллектуалам, обожаем технологии и все внимание фокусируем на результате. Мы и самих себя определяем в численных категориях: сколько денег мы зарабатываем, какой у нас уровень холестерина, в какую категорию попадает наш младенец по уровню развития (какой вес он уже набрал?) и каковы его результаты в стандартных тестах (сколько именно ребенок знает?). А вот работать с неизмеримыми абстракциями вроде общего ощущения благополучия или врожденной мотивации к обучению нам довольно сложно.

Увлечшись сейчас критикой сциентизма, мы отвлечемся от темы. Но важно понимать, что практика не всегда основывается на теории, независимо от того, имеет ли эта теория исчерпывающую формулировку. Согласно данным одного исследования, подавляющее большинство преподавателей не способны дать точное название или описать теорию обучения, которую они применяют в работе<sup>21</sup>, но мы не можем считать их профессиональную деятельность – да и работу каждого из нас – не связанной с теоретическими концепциями лишь потому, что они не цитируют постулаты этих концепций. Вот учитель вручает первокласснику, который по первому требованию замолчал и сидит смирно, яркую наклейку с динозавром, и это решение основывается на некоем теоретическом понимании учителем природы знания, оценке способности человека делать выбор и в целом его взглядах на то, что значит быть человеком. И если основы теории бихевиоризма вызывают у нас беспокойство, то, возможно, нам стоит обсудить и практические подходы, основанные на ней.

Справедливо ли оценивать бихевиоризм лишь по высказываниям Уотсона и Скиннера? И да, и нет. Действительно, по некоторым вопросам они занимали более радикальную позицию, чем следовавшие за ними исследователи и практики, например в том, что касается внутренней жизни человека. Чувства, реакции, намерения казались им ненадежными, недостаточно серьезными, чтобы с их помощью объяснять поведение, полностью зависящее от внешних факторов, а потому неактуальными в рамках их понимания человеческой психологии. Но вообще эволюция многих интеллектуальных движений разворачивается схожим образом: пионеры непримиримы и безудержны, а их последователи занимают более мягкую позицию и учатся соотносить и увязывать собственные суждения с убеждениями сторонников других теорий. В известной степени Скиннер оставался при своем мнении, а бихевиоризм продолжал развиваться, и его последователи предлагали под видом поведенческой терапии такие концепции, которые, будь он уже почившим патриархом бихевиоризма, заставили бы его переворачиваться в гробу, а пока он был жив, он просто выходил из себя. (В своей последней работе, завершенной вечером накануне смерти, Скиннер повторил, что «в научном анализе поведения нет места таким понятиям, как разум или личность».)<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Торндайк пишет так: «Если нечто существует, то существует в определенном объеме, и этот объем может быть измерен» (цит. по Fiske, 1979, с. 156). Подобные рассуждения, представляющие собой пережиток философского течения, названного позитивизмом, давно отвергаются наиболее серьезными мыслителями, но не теряют привлекательности для поп-бихевиористов.

<sup>21</sup> Whitaker and Moses, 1989.

<sup>22</sup> Skinner, 1990, с. 1209. Как и на протяжении многих лет до этого, Скиннер в этой работе делает предположение, что бихевиористам, как и всем нам, приходится, чтобы быть понятыми, изъясняться простым языком и использовать выражения вроде

Но даже если менее радикальным и реже цитируемым бихевиористам удалось слегка смягчить категоричность теории Скиннера, они все же остаются преемниками и продолжателями созданной им традиции, по крайней мере, в том, что касается наиболее существенных вопросов. В значительной степени последователи Скиннера опирались на наблюдения за теми, кто получает награду, и размышляли, какое отношение или какой тип поведения можно таким образом закрепить, то есть почти не отходили от теории Скиннера как минимум в тех вопросах, которые затронуты в этой книге.

Теперь мы с вами можем оставить Скиннера в покое и перейти к обсуждению современных подходов, к примеру методов типа «оплата по результату», применяемых в различных организациях, или практики клеить золотую звездочку в специальную таблицу за выполнение ребенком требований родителя. Повторю: в этой книге я намерен подвергнуть критике именно подобные действия, то есть бихевиоризм в его популярной версии, а не теорию Скиннера. Делиться впечатлениями от его утопии *Walden Two* («Второй Уолден») я не стану. Мы обсудим последствия подхода «сделай вот так – и получишь вот это» и убедимся, что нам есть о чем беспокоиться.

## О ПООЩРЕНИЯХ

Некоторые эксперты намеренно преувеличивают популярность теории или практики, которую берутся критиковать; возможно, это делается для достижения пущего драматического эффекта. В нашем случае в этом нет необходимости: сложно преувеличить масштаб распространения теории, ставшей настолько массовой. Независимо от политических пристрастий и социального статуса, будь вы хоть СЕО<sup>23</sup> компании из *Fortune 500*, хоть воспитателем детского сада, вы наверняка давно приняли и всю применяете эту доктрину: она стала настолько же органичной частью современной культуры, как и использование сладостей в качестве поощрения.

Чтобы стимулировать школьников, мы раздаем им всевозможные наклейки, звездочки, сертификаты, награды, кубки, предлагаем членство в разнообразных клубах и, главное, ставим оценки. И если отметки достаточно хороши, родители соглашаются купить велосипед, новый компьютер или просто вручают какую-то сумму, то есть предлагают поощрение фактически за уже полученные награды. Надо сказать, что работники системы образования проявляют чудеса изобретательности, выдумывая новые и улучшенные версии все той же идеи. К примеру, в одной из старших школ в штате Джорджия было решено выдавать отличникам золотые карточки школьника, хорошистам серебряные, а всем остальным обычные белые – и пошли жалобы, так как некоторые сочли это попыткой сформировать кастовую систему<sup>24</sup>. Несмотря на возражения, многие другие школы стали не только вводить аналогичную систему разноцветных карточек, но и договариваться с местными магазинами о скидках для учеников в соответствии с их достижениями в школе<sup>25</sup>.

Несколько лет назад один из руководителей ресторана сети *Pizza Hut* решил, допустим, исключительно из альтруистических соображений, что компания должна спонсировать программу, стимулирующую школьников больше читать. Стратегия была выбрана незатейливая – подкуп. За определенное количество прочитанных книг участникам программы учитель выда-

---

«мне кажется...» или «мне нужно...». Но хотя «подобные отсылки к собственной личности неизбежны» в бытовом общении, «в науке их применение ничем не оправдано» (там же).

<sup>23</sup> Chief Executive Officer (англ.) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

<sup>24</sup> *Dumping the Gold Card*, 1991.

<sup>25</sup> Alexander, 1992; Tousignant, 1992.

вал сертификат на получение бесплатной пищи. Эта программа и масса ей подобных до сих пор действуют в США.

Съедобными поощрениями дело не заканчивается. Член палаты представителей Ньют Гингрич<sup>26</sup> одобрил практику, которую начали внедрять в Западной Джорджии: платить третьеклассникам за каждую прочитанную книгу по два доллара. «Взрослых мотивируют деньгами, а дети чем хуже?» – сказал Гингрич, почему-то напрочь забыв о традиционном для консерваторов нежелании бросать деньги на ветер<sup>27</sup>. Надо сказать, что для достижения результата многие готовы использовать поощрения, причем независимо от того, какую идеологию они исповедуют. И официальные лица, и корпоративные вожди (причем последним отводится основная роль), хоть демократы, хоть республиканцы как один демонстрируют приверженность бихевиористской теории, когда речь идет о стратегии развития американской системы образования. Возможны, конечно, споры о деталях: стоит ли допускать расходование государственных средств на поощрение учеников частных школ или сколько именно денег можно потратить, – но практически никто не подвергает сомнению саму возможность применять метод кнута и пряника в качестве инструмента мотивации. Считается, что достаточно пообещать преподавателям повышение зарплаты за успехи учеников или пригрозить увольнением в противном случае (а ведь качество их работы определяется, как правило, на основе баллов, полученных их подопечными за стандартные тесты), и качество обучения непременно вырастет.

Чтобы стимулировать детей «вести себя как следует» (то есть делать то, что мы считаем правильным), мы используем ту же теорию мотивации (а другой мы и не знаем) и точно так же размахиваем перед ними мешком с подарками. Детям, которые ведут себя нужным образом, родители разрешают подольше смотреть телевизор, предлагают особый десерт или дают карманные деньги. В школе учителя обещают дополнительную перемену или вечеринку для класса, где ученики ведут себя особенно хорошо. В одной из младших школ Индианы детям, демонстрирующим идеальное послушание в столовой, разрешили прийти на обед в карнавальных костюмах<sup>28</sup>. В техасской средней школе за «отличное поведение» (которое определяется как «выполнение всего, что учитель сочтет необходимым») ученики получают карточки «золотой стандарт», которые можно обменивать потом на билеты в кино, футболки и прочие приятные вещи<sup>29</sup>.

Таких примеров можно найти тысячи, и этот подход распространяется не только на детей. Всякий раз, когда мы хотим стимулировать или предотвратить определенные действия, скажем заставить человека похудеть или бросить курить, мы тут же начинаем манипулировать его поведением. К примеру, когда члены нескольких отделений Американской ассоциации планирования семьи решили серьезно взяться за проблему подростковой беременности, они первым делом придумали систему поощрения: в течение того времени, пока малолетней матери удавалось избежать повторной беременности, ей платили по одному доллару в день. «Платит же федеральное правительство фермерам за то, что они сокращают посадки, – рассуждал психолог, предложивший эту идею. – А мы почему не можем платить подросткам за то, что они не рожают?»<sup>30</sup>

Американские компании давно превратились в огромные ящики Скиннера, только с кабинетами и парковками. От рабочих производственной линии на сдельной оплате до руко-

---

<sup>26</sup> Ныне в отставке. *Прим. перев.*

<sup>27</sup> Гингрич цитируется по публикации Solomon, 1991, с. 206. Согласно автору, подобные программы оказывают настолько серьезное влияние потому, что «основаны на понимании человеческой природы», и это лишний раз показывает, какие предположения положены в основу поп-бихевиоризма. См. также Clymer, 1992, с. 47.

<sup>28</sup> Let's Do Lunch, Billy, 1991.

<sup>29</sup> Quick, 1990.

<sup>30</sup> Zaslowsky, 1989. Впоследствии программа рассматривалась и была внедрена в Калифорнии и Мэриленде. См. также Raspberry, 1990.

водителей, которых крепко держат на крючке опционного плана, позволяющего купить акции компании по привлекательной цене, от «сотрудников месяца», которым обещаны особые привилегии, до продавцов, работающих за комиссию с продаж, – всем прописано одно «лекарство»: бихевиоризм в максимальной дозе. По недавним оценкам экспертов, доля американских компаний, в которых применяются те или иные формы стимулирования труда или предлагаются надбавки за эффективность, составляет от 75 до 94 % в зависимости от того, какого размера и типа организации рассматриваются и как проводится опрос. Многие из этих программ появились в компаниях в течение последних нескольких лет<sup>31</sup>. Возникли целые орды консультантов, жизненно заинтересованных в том, чтобы предложить клиентам новые формулы для расчета бонусов или найти, чем еще мотивировать сотрудников, кроме денег: поездками на курорты, банкетами, льготными местами на парковке или особыми значками. Перечень вариантов кажется бесконечным. Полистайте современные бизнес-книги и обязательно наткнетесь на максимы вроде этой: «Сделанным можно считать лишь то, что можно измерить. То, за что можно получить награду, будет сделано снова»<sup>32</sup>. В журналах пишут примерно о том же. В статье *If Employees Perform, Then Reward 'Em* («Поощряйте сотрудников за результат») так прямо и говорится: «Чем больше денег вы предложите, тем усерднее ваш сотрудник будет трудиться»<sup>33</sup>.

Описать истинные масштабы распространения популярного бихевиоризма было бы невозможно, не упомянув еще один инструмент, широко применяемый (и в школе, и на работе, и в семье) для решения разнообразнейших задач (стимулировать обучение, повысить производительность, изменить отношение или поведение). Я говорю о похвале, которую Скиннер называл «наилучшим инструментом для изменения поведения». Книги и семинары о воспитании и работе с детьми в школе призывают взрослых замечать, что ребенок делает что-то правильно, и немедленно за это хвалить. В одной статье, адресованной матерям, так и говорится: «Как бы щедро вы ни хвалили своего ребенка, всегда можно делать это еще активнее»<sup>34</sup>. Аналогичные советы даются и руководителям. Даже те, кто скептически относится к применению материальных форм поощрения, всюю пользуются словесными, что, разумеется, представляет собой проявление все того же принципа. Одобрение и удовлетворение часто не просто выражаются, когда это уместно, а раздаются как подачка, намеренно и рационально, с целью изменить поведение. (В [главе 6](#) мы поговорим более подробно о серьезной разнице между положительной обратной связью и похвалой как инструментом манипуляции.)

## ПЛЮСЫ БИХЕВИОРИЗМА

Как это часто бывает с чем-то, регулярно используемым нами или окружающими, поощрения кажутся уже такими естественными и неизбежными, что вопрос, почему мы, собственно, к ним прибегаем, может сбивать с толку и даже несколько раздражать. В целом совсем неплохо

---

<sup>31</sup> По данным опубликованной в 1986 году статьи (цитируется по публикации Halachmi and Holtzer, 1987, с. 80), годовые программы поощрений для менеджеров использовались в 92 % производственных компаний. В 90 % компаний, входящих в список Fortune 500, в 1980 году применялись краткосрочные программы вознаграждения (Posner, 1986, с. 57). Во время опроса сотрудников 179 корпораций выяснилось, что в 94 % этих организаций применяются те или иные формы программ поощрений и вознаграждений, исследование опубликовано в Total Quality Newsletter (цитируется по публикации Stuart, 1992, с. 102). Три четверти из 1600 организаций, чьи представители участвовали в опросе American Productivity Center, указали, что по состоянию на 1987 год у них используются планы премирования и поощрения (O'Dell, 1987, с. 8). Представители более 80 % компаний, участвовавших в опросе в 1984 году, заявили, что «повышение зарплат – лишь один из принятых в компании способов вознаграждения за достигнутые результаты» (Nash, 1985, с. 170).

<sup>32</sup> Цитата приводится в книге *Teaching the Elephant to Dance* (Belasco, 1990, с. 166), которую я практически наугад взял с полки в книжном магазине.

<sup>33</sup> Francella, 1983.

<sup>34</sup> Lawson, 1984; цитата и комментарий Скиннера приводятся на с. 86.

иногда подвергать сомнению то, что мы привыкли принимать как само собой разумеющееся: чем более привычно для нас действие или суждение, тем полезнее время от времени задаваться вопросом, почему мы считаем или поступаем именно так.

Популярный бихевиоризм не случайно проник во все сферы жизни: это объясняется массой разных причин, и первая из них – сложившаяся у нас система верований, в которую он прекрасно вписывается. Еще одну существенную причину я уже упоминал выше – это прагматизм, в силу которого мы предпочитаем практичные способы решения задачи, а не сложные теоретические рассуждения. У нас нет времени на то, чтобы разбираться с первоисточником проблемы. Современному духу в гораздо большей степени соответствует простая формула, которая, как часто кажется, гарантирует результат: «Делай вот так – и получишь вот это».

Обещание вознаграждения за то, что человек меняет поведение или отношение, кажется нам давно знакомым подходом, ведь и многие наши традиции и верования основываются на этом принципе. Возможно, сравнение принципа «оплата по результату» и религиозных понятий искупления, кармы или духовного просветления покажется вам несколько натянутым, но ведь во всех этих концепциях действительно присутствует логика «если... то...». Нас учат, что поведение, соответствующее принципам этики, будет вознаграждено, а зло непременно наказано, даже если и не в этой жизни: «Но когда делаешь пир, зови нищих, увечных, хромых, слепых, и блажен будешь... ибо воздастся тебе в воскресение праведных» (Лука, 14:13–14). Нас учат, что любое доброе дело или упорная работа должны вознаграждаться, и это, как я покажу ниже, заставляет некоторых из нас прибегать к инструментам популярного бихевиоризма независимо от того, какие получаются результаты.

Как ни странно, поощрения и наказания не только обнаруживаются в самом основании религиозной веры, но и оказываются центральной идеей рационального мировоззрения, и особенно ярко это проявляется в области экономики. По определению рациональный подход к принятию решений предполагает стремление к приятному и избегание всего, что связано со страданием или расходом ресурсов. Рациональность – ключевой элемент мировоззрения современного человека, по крайней мере, по мнению многих западных мыслителей. Некоторые авторы стали в последнее время подвергать оба этих утверждения сомнению, но популярный бихевиоризм по-прежнему кажется нам логичным именно потому, что на этих предпосылках основывается современная экономическая система. Бихевиористская психология и общепринятая экономическая теория сформировали этаким клуб взаимного восхищения, к выгоде обоих, – и всё потому, что стремятся анализировать действия человека в усеченном понимании. С первых же страниц учебников экономисты начинают ссылаться на концепции бихевиоризма, чтобы обосновать свои фундаментальные гипотезы о том, как работает мотивация потребителя или наемного работника. С другой стороны, психологи исходят из того, что тот же процесс сравнения преимуществ и издержек, который позволяет нам сделать покупку, реализуется и в ситуации, когда мы вступаем, скажем, в романтические отношения. Более того, и бихевиористы, и экономисты исходят из предположения, что стремление получить награду и избежать наказания, определяющее наше поведение, безусловно и диктуется исключительно личными интересами<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Фразой «психологам известно, что люди (как и большинство живых организмов) реагируют на стимулы» открывается дискуссия о принятии решений в экономике (Lipsey et al., 1987, с. 9). И напротив, существующее в рамках социальной психологии направление под названием «теория справедливости» очевидным образом основывается на положениях неоклассической экономики. Общая тенденция применять эти положения в самом широком контексте, то есть считать, что любые человеческие поступки можно объяснить с точки зрения узких личных интересов и рационального потребительского поведения, была названа психологом Барри Шварцем «экономическим империализмом» (1986, глава 9 и глава 10). Традиционные взгляды на роль рационального подхода в экономике подвергались критике такими авторами, как Амитаи Этциони, Амартия Сен, а также в некоторой степени Робертом Франком. Критический разбор положения о том, что человеческая мотивация и в целом понимание рационального всегда основывается на личных интересах, приводится в антологии *Beyond Self-Interest* (edited by Jane Mans-bridge, 1990), а также в моей книге *The Brighter Side of Human Nature* (Kohn, 1990a).

Таким образом, наши убеждения в других областях, от религии до экономики, все больше привязывают нас к принципам популярного бихевиоризма. Этому же способствуют и наблюдения за поведением других, да и за нашими собственными действиями. С самого раннего возраста мы видим, как кнут и пряник применяются в качестве мотивации: большинство из нас воспитывались именно по такому принципу, этот подход быстро становится привычным, и мы применяем его к собственным детям. Многим молодым родителям случается пережить настоящее потрясение, когда они замечают, что начинают вдруг повторять слова и даже интонации собственных отца и матери. Но даже те из нас, кто пытается разобраться, почему вдруг это произошло, могут не осознавать, что усвоили не просто выражения, а базовые установки, на которых основывается теперь их собственный подход к воспитанию детей.

Поп-бихевиоризм укореняется в силу поведения всех, кто оказывает на нас влияние в течение жизни, включая учителей и начальство. Фредерик Герцберг<sup>36</sup> отмечал, что руководители, которые особенно склонны применять поощрения и наказания, «пытаются навязать подчиненным свою личную систему мотивации. Новые сотрудники считают с них мотивационные схемы как с шаблона»<sup>37</sup>. Получается, что, если мы постоянно видим, как людьми манипулируют с помощью поощрений, мы не только привыкаем считать это поведение естественным, но и пытаемся распространить такой подход на самые разнообразные сферы собственной жизни: если мы платим взрослому за работу, то почему бы не платить ребенку за прочитанные страницы? А как только мы начинаем поощрять детей таким образом, они быстро приходят к выводу, что, чтобы добиться чего-то от других, нужно их подкупить<sup>38</sup>.

Анализируя личный опыт применения поощрений, мы начинаем понимать, почему продолжаем их использовать. В небольшом числе случаев (и речь в этой книге пойдет как раз о том, что это за случаи и почему их так немного) поощрения и наказания действительно работают. В краткосрочной перспективе мы с помощью правильной мотивации действительно можем заставить людей что-то сделать. Если я предложу некий стимул, который покажется вам достаточно привлекательным, вы начнете действовать так, как без этого стимула не стали бы. (Дети, кстати, любят развлекаться тем, что пытаются решить, на каких условиях они сделали бы что-нибудь особенно непривлекательное или неприятное, скажем взяли в руки лягушку.) Если я скажу, что вы получите награду только при условии, что не просто сделаете то, о чем я прошу, а сделаете это немедленно, или быстро, или будете делать это регулярно, то вполне возможно, что вы согласитесь все это выполнить. И наказания, и поощрения – эффективный способ добиться нужного поведения.

Замечая, что ваши дети моментально заправляют постель, если им за это обещано мороженое, вы можете решить, что поощрение работает вполне эффективно, и даже сделать вывод, что без обещания награды от детей ничего не добьешься. Исследования, проведенные Энн Боджиано и ее коллегами, показывают, что многие взрослые американцы, в том числе и имеющие детей, твердо верят в эффективность поощрений и наград. Как правило, считается, что поощрения повышают интерес ребенка к учебе и стимулируют альтруистическое поведение. В одном эксперименте 125 студентов колледжа продолжали настаивать на том, что поощрения представляют собой эффективный инструмент, даже когда им представили данные, указывающие на обратное<sup>39</sup>. (Как мы увидим ниже, некоторые психологи-исследователи, сто-

---

<sup>36</sup> Фредерик Герцберг (1923–2000) – американский психолог, который стал одной из самых влиятельных фигур в сфере управления бизнесом, добился известности как автор двухфакторной теории мотивации, которая ввела в широкое обращение понятие мотиваторов и гигиенических факторов. *Прим. ред.*

<sup>37</sup> Herzberg, 1966, с. 89.

<sup>38</sup> Понаблюдав за тем, как используют поощрения взрослые, «ребенок может пытаться “приобрести” себе приятелей» (Balsam and Bondy, 1983, с. 292). Дошкольники, чье поведение контролировалось с помощью подкреплений, демонстрируют попытки «заплатить друг другу за желательное поведение» (O’Leary et al., 1972, с. 4).

<sup>39</sup> Boggiano et al., 1987; Barrett and Boggiano, 1988. Другой исследователь обнаружил, что многократно наблюдавшееся учеными следствие применения поощрений, проявляющееся в том, что получившие награду люди теряют интерес к деятель-

ронники бихевиоризма, с такой же легкостью отмахиваются вообще от любых данных, противоречащих их убеждениям.)

Понаблюдайте – и быстро заметите, что поощрения не только работают (в этих крайне ограниченных обстоятельствах), но и что их совсем не сложно использовать. Несколько лет назад в Айдахо на лекции по теории бихевиоризма одна из сидящих в аудитории школьных учителей вдруг воскликнула: «Но поощрения так удобны в работе!» Вот именно! Конечно, ее раздражают болтающие дети в классе, и только серьезный и честный анализ ситуации поможет ей разобраться, действительно ли она думает, что сможет заставить детей вести себя тихо достаточно долго, а также признаться хотя бы самой себе, что ей просто неприятен постоянный шум<sup>40</sup>. Чтобы объяснить учащемуся начальных классов, почему учительница требует тишины, нужно приложить немало сил и терпения. Чтобы помочь детям научиться контролировать собственное поведение и вести себя как положено в школе, нужны талант и время. А вот чтобы сказать «Сидите тихо, и за это вы получите...», не нужно ни смелости, ни размышлений, ни усилий, ни терпения, ни таланта, да и времени почти никакого.

Это же справедливо и в отношении того, что происходит в профессиональной среде. Хороший руководитель, как и хороший учитель, должен заниматься решением проблем и помогать сотрудникам достигать максимальных результатов. Для этого тоже нужны и время, и усилия, и размышления, и терпение, и талант. Но ничего этого не надо, чтобы просто пообещать сотруднику бонус. Во многих компаниях система вознаграждения существует как раз для того, чтобы компенсировать недостатки управления: оплата привязана к результатам, а все остальное должно решаться само собой<sup>41</sup>.

Можно обозначить проблему и по-другому: хотя облеченные властью и полномочиями начальники способны распределять поощрения по собственному усмотрению, им приходится признать, что они далеко не в полной мере контролируют все, что связано с мотивацией.

«Руководители своей властью повышают или сокращают зарплаты, хотя могли бы создавать (или ухудшать) условия, позволяющие подчиненным удовлетворить потребности более высокого порядка», – пишет Дуглас Макгрегор<sup>42, 43</sup>. Это же характерно и для отношений между учителем и учениками или родственниками: приятнее и легче использовать инструменты, дающие нам власть и контроль, а применение поощрений и наказаний есть не что иное, как осуществление власти. В этом и заключается, наверное, единственная и самая важная причина популярности поп-бихевиоризма – соблазнительная простота применения.

Но разве повсеместное распространение поощрений не указывает (в противоположность тому, что я берусь доказать в последующих главах) на то, что они приносят результат? Зачем бы мы использовали стратегию, которая не работает? Думаю, ответ станет очевиден, когда я объясню, почему этот арсенал не дает результата и в чем это проявляется. А пока достаточно следующего: отрицательное влияние применения этих методов проявляется лишь в долгосроч-

---

ности, за которую их поощрили (тема [главы 5](#)), оказывается и для студентов, и для взрослых полной неожиданностью (Horn and Riche, 1988).

<sup>40</sup> Как писала еще в 1932 году Сьюзан Айзекс, британский психолог, «если мы просим детей сидеть неподвижно, у нас должны быть для этого крайне веские причины. Именно требование сидеть тихо и не двигаться, а не потребность в движении требует обоснования» (цит. по Silberman, 1970, с. 128).

<sup>41</sup> В одном из исследований выяснилось, что руководители склонны «в относительно меньшей степени проявлять лидерские качества», если в компании применяется система поощрений (Rothe, 1970, с. 550). В результате масштабного исследования американских корпораций выяснилось, что там, где практикуется применение программ поощрения для рабочих команд и мини-групп, используется заметно меньше систем, стимулирующих активное вовлечение сотрудников в деятельность организации (O'Dell, 1987, с. 52). Рассуждения о том, что в целом руководителям проще использовать программы компенсации в надежде, что больше никакого управленческого воздействия не понадобится, см. Herzberg, 1966, с. 172; Meyer, 1975, с. 46.

<sup>42</sup> McGregor, 1960, с. 96.

<sup>43</sup> Дуглас Макгрегор (1906–1964) – американский социальный психолог. Предложил теорию X и теорию Y (Theory X and Theory Y), которые старались подвести под факторы мотивации рациональную и приемлемую основу. *Прим. ред.*

ной перспективе, когда связь с использованными инструментами поощрения оказывается уже не очевидной. И в результате мы продолжаем применять награды<sup>44</sup>.

Именно поэтому нам редко приходит в голову, что, хотя люди вроде бы и демонстрируют нужное поведение в ответ на предлагаемые нами поощрения, сама необходимость и дальше сулить награду, чтобы добиться повторения этого поведения, как раз и указывает на неэффективность подобных инструментов в долгосрочной перспективе. Возможно, если я, включая компьютер, как следует по нему ударил, я и помог операционной системе быстрее начать работу, но, если мне нужно делать это каждое утро, до меня рано или поздно дойдет, что я не решаю таким образом главную проблему. А если мне приходится бить по нему все сильнее, я, возможно, догадаюсь, что этим лишь усугубляю дело.

Поощрения не обеспечивают тех изменений, на которые мы рассчитываем, но я хочу обратить ваше внимание еще и на следующую закономерность: чем активнее мы применяем их, тем больше они нам требуются в дальнейшем. Чем чаще я предлагаю вам пряник, если вы будете делать то, чего я хочу, тем больше я стимулирую вас реагировать на этот пряник, а потом и требовать его от меня. Как мы увидим дальше, другие, более серьезные мотивы, побуждающие вас работать как следует, со временем вообще теряют актуальность: единственной причиной, по которой вы можете продолжать прилагать усилия, остается ожидание очередного пряника. И скоро предложение и получение поощрений входит в привычку, и без них, кажется, уже не обойтись. Говоря коротко, если мы в настоящий момент используем поощрения, то скорее просто потому, что уже применяли их вчера, а вовсе не потому, что этого требует человеческая природа<sup>45</sup>. И неважно, осознаём ли мы существование этого причинно-следственного цикла или нет, он в любом случае объясняет, почему мы загоняем себя все глубже в трясины бихевиоризма.

Перед нами портрет культуры, безоговорочно и бездумно уступившей соблазну использовать поощрения по любому поводу. Обещание награды кажется самым простым способом добиться желаемого от других. Это наиболее знакомый нам подход, ведь в большинстве случаев так воспитывали нас самих и так нами теперь управляют. Этот подход прекрасно сочетается с другими нашими убеждениями и верованиями. Но если отвлечься от обсуждения непосредственно теории бихевиоризма, то какие у нас есть причины отказаться от этой стратегии? Об этом сейчас и поговорим.

---

<sup>44</sup> См. Boggiano и др., 1987, с. 875.

<sup>45</sup> О том, что справедливость бихевиоризма «доказывается» именно таким образом, много говорится в работах Барри Шварца. «Люди, склонные к максимизации полученных поощрений, такими не рождаются, а становятся», – пишет он. Мы нередко считаем, что системы поощрений действуют в соответствии с «фундаментальными качествами человеческого характера», а на самом деле они просто «превращают людей в экономических агентов, стремящихся к максимизации поощрений» (1990b, с. 199). В другой работе Шварц приходит к выводу: «Возможно, что по мере того, как все больше элементов внешней среды подвергаются изменениям под воздействием систем поощрений и подкреплений и все больше компонентов человеческого поведения оказываются под контролем таких подкреплений, наступит момент, когда все человеческое поведение станет оперантным. В этом случае мы сможем утверждать, что применение теории подкрепления привело к изменению человеческой природы, но не что эта теория изначально основывалась на фундаментальных свойствах человеческой природы» (1982b, с. 58).

## Глава 2. Поощрять – это правильно?

*Интерес бихевиориста к человеческому поведению – нечто большее, чем просто интерес стороннего наблюдателя: бихевиорист стремится контролировать реакции человека, как физик контролирует естественные явления и управляет ими.*

**Джон Уотсон. Бихевиоризм**

*Как это увлекательно – иметь полный контроль над живым существом!*

**Беррес Скиннер, 1983**

Когда собеседники выясняют, что стоят на противоположных точках зрения по вопросам вроде смертной казни, их разногласия нередко основываются на отношении к принципиальной правомерности такого подхода и никак не связаны с возможными последствиями его применения. К примеру, противники смертной казни могут утверждать, что в убийстве людей во имя закона есть нечто глубоко ошибочное. Но факты, характеризующие влияние смертной казни на уровень преступности, приниматься в подобном споре в расчет наверняка не будут.

Обсуждение популярного бихевиоризма нередко происходит в аналогичной плоскости: вопросы о результативности поощрений и их неестественности или неуместности рассматриваются отдельно. Некоторые считают, что предлагать вознаграждение необходимо в силу самой природы социальных отношений: люди должны что-то получать за то, что делают, – а последствия применения поощрений не рассматриваются<sup>46</sup>. Другие убеждены, что в самой идее их использования есть нечто сомнительное. И чтобы эти противоположные точки зрения не потерялись в общей массе информации (и не смешались с данными исследований), в этой главе мы тщательно изучим обе.

### ОСТАВИТЬ МЕСТО ДЛЯ ДЕСЕРТА

Уверенность в том, что кто хочет, тот добьется и что упорство обязательно дает результат, стала неотъемлемой частью американского мифа. Из этого следует, что люди, которым не удастся достичь успеха, сами виновны в собственных неудачах. То есть неудачи оказываются достоверным (*prima facie*) доказательством того, что человек просто не старался, не приложил достаточно усилий. Эта концепция особенно по душе тем, кто смог добиться успеха, во-первых, потому, что делает их благополучие заслуженным, а во-вторых, потому, что освобождает их от чувства вины (или необходимости что-то предпринять) в отношении тех, кому повезло меньше.

Убежденность в том, что поощрения и награды всегда распределяются по справедливости, даже если иногда и находят героя уже в следующей жизни, – один из элементов общепринятого понимания того, «как устроен мир». Социальные психологи обнаружили, что те, кто придерживается этой позиции, действительно часто считают, что заведомо невинные жертвы неких событий определено чем-то заслужили такую участь. Признать факт, что страдания выпадают на долю совершенно невинных людей, – значит признать, что мир в целом не особенно справедлив. И несложно предсказать, куда подобные размышления могут завести:

---

<sup>46</sup> Должен заметить, что сам Скиннер этой позиции не разделял, да и многие другие бихевиористы этого не утверждали.

группа детей после просмотра фильма о нацистах пришла к выводу, что «евреи сами были виноваты, иначе им не пришлось бы пережить такие ужасы»<sup>47</sup>.

Эти убеждения можно коротко обобщить так: все, кто достоин награды, получают ее. В основе этого утверждения лежит другое, еще более распространенное: те, кто достоин награды, должны ее получить. В теории эти две точки зрения можно рассматривать по отдельности, но на практике первая часто выводится из второй. Многие убеждены, что уж по важным вопросам все в итоге складывается так, как должно. В конце концов, довольно сложно признать, что наше общество и жизнь вообще несправедливы. Мечта о торжестве справедливости заставляет некоторых верить в то, что рано или поздно все обязательно сложится как надо.

Давайте чуть подробнее обсудим идею, что поощрения и награды должны доставаться всем, кто их достоин. Для многих моральное следствие из этого предположения гласит, что на долю тех, кто недостоин лучшего, должно выпадать только плохое и неприятное или хотя бы меньше хорошего. Мы нередко наблюдаем, как люди начинают переживать, а то и вовсе выходят из себя, когда им кажется, что наказание за некую провинность, включая и детские шалости, оказывается недостаточно серьезным. Дальше в этой книге я покажу, что детское непослушание правильнее всего воспринимать как «возможность для развития», то есть проблему, требующую совместного решения, а не проступок, за которым должно последовать наказание. Я постараюсь доказать, что такой подход не только более уважителен и человечен, но и гораздо эффективнее в долгосрочной перспективе, потому что помогает сформировать у ребенка чувство ответственности. Но я видел немало людей, не приемлющих подобные аргументы: их совершенно не устраивает ситуация, в которой действия нарушителя не влекут за собой никаких неприятных для него последствий. Вообще, понятие «последствия» часто и означает наказание, а оно вызывает скорее сопротивление, чем осознание ответственности, но кого это волнует? Сторонникам этой точки зрения важнее, чтобы справедливость восторжествовала и баланс добра и зла был восстановлен, а для этого необходимо покарать и сломить нарушителя<sup>48</sup>.

Абсолютно разумная концепция личной ответственности превратилась в нашей культуре в боязнь вседозволенности, которая выходит далеко за рамки воспитания детей и проявляется в опасениях, связанных с тем, что общество в целом становится слишком мягкотелым<sup>49</sup>. Мы возмущаемся по поводу того, что тюрьмы превращаются в слишком комфортные или что в организациях появляются системы оплаты, основанные не только на профессиональных достижениях сотрудников. Когда жесткая привязка оплаты труда к результатам отсутствует, мы иногда говорим, что поощряем некомпетентность (или лень) и позволяем получать что-то даром, что не может не вызывать у руководства компании нервную дрожь.

Если не брать в расчет подобные аспекты, то сама идея, что люди должны получать по заслугам, которую социологи называют принципом равенства, не вызывает особых эмоций и действительно кажется нам настолько интуитивно верной, что для многих становится по сути определением справедливости. Нам редко приходит в голову сомневаться в том, что результат должен зависеть от приложенных усилий. Но ценность этого принципа равенства совсем не так очевидна, как кажется. Стоит задуматься над тем, что именно он означает, сразу возникает вопрос: а что, собственно, такое – «по заслугам»? Нужно ли определять величину поощрения на основании лишь того, сколько сил приложено (за усердную работу выдается пряник покрупнее)? А если усердная работа привела к неудовлетворительному результату? Не логичнее ли тогда поощрять за достигнутый успех (чем результат лучше, тем пряник больше)? Но как

---

<sup>47</sup> Цитата приводится в книге Miller, 1984, с. 158. Подробнее о принципе «так устроен мир» см. Rubin and Peplau, 1973, 1975; Lerner, 1970.

<sup>48</sup> Часто в таких случаях говорят, что нарушитель должен заплатить за содеянное, и эта формулировка указывает на то, что справедливость часто осознаётся нами в экономических терминах.

<sup>49</sup> Например, см. Ehrenreich, 1989, с. 68–72, 84–91, 168–195.

определить, что «результат лучше», какие стандарты здесь применять? И кого считать автором успеха? Он ведь часто становится итогом слаженной работы, и даже личные достижения представляют собой, как правило, следствие действий других людей. Так кто же «заслуживает» поощрения, если вклад в результат сделали многие?

Эти вопросы подводят нас к осознанию того, что равенство – лишь один из возможных принципов распределения ресурсов. Возможно также предоставлять каждому равный объем ресурсов или определять количество получаемых средств, исходя из потребностей. В разных обстоятельствах разумно применять разные критерии. Мало найдется школ, где объем выделяемых учебных материалов зависит от того, задерживается ли учитель в школе допоздна, чтобы закончить учебный план; чаще всего такое распределение реализуется в привязке к размеру класса. Редко когда родители, собираясь накормить семью ужином, определяют размер порции в зависимости от того, сколько каждый из детей сделал в этот день работы по дому. Мало кто из законодателей и авторов моральных учений, сталкиваясь с крайне непростыми вопросами распределения дефицитной медицинской помощи среди населения, автоматически исходят из того, что те, кто делает наибольший вклад в рост общественного благополучия (что бы это ни значило), должны получать больший объем таких услуг. Одним словом, модель равенства, как выразился социальный психолог Мелвин Лернер, «применима лишь к ограниченному числу ситуаций, требующих соблюдать принцип справедливости»<sup>50</sup>. В частности, этот подход традиционно применяется в контексте «обезличенных экономических взаимоотношений»<sup>51</sup>. Предполагать же, что принцип объективности подразумевает, что люди всегда получают «по заслугам», то есть считать, что законы рынка всегда справедливы, – это весьма сомнительная идея. Мортон Дойч<sup>52</sup> прямо предупреждает: «Пытаться развивать личные отношения на основе принципов, присущих рыночным, опасно именно потому, что отношения быстро теряют личностный аспект и превращаются во взаимоотношения рыночных агентов»<sup>53</sup>.

Важно осознавать, что в основе многих ситуаций могут лежать самые разные принципы, и не обязательно равенство. Если мы хотим предугадать, как люди решат распределить между собой некие ресурсы, нам крайне важно разобраться в том, какие отношения сложились между этими персонами. И неудивительно, что модель равенства чаще всего оказывается наиболее применимой в отношениях незнакомых людей<sup>54</sup>. (Именно поэтому несколько странно, что мнение об универсальности этого принципа основывается исключительно на результатах экспериментов, участники которых никогда друг друга раньше не видели<sup>55</sup>.) Прочие факторы также влияют на выбор основополагающих принципов взаимоотношений. К примеру, крайне важен культурный контекст: там, где люди склонны размышлять скорее в общинных, а не индивидуалистических терминах, они чаще распределяют поощрения поровну, а не на основе личного вклада или индивидуальных результатов каждого<sup>56</sup>. Женщины чаще, чем мужчины, склонны

---

<sup>50</sup> Lerner, 1974, с. 539. Мортон Дойч подчеркивает, что «равенство есть лишь одна из многих ценностей, лежащих в основе системы справедливого распределения благ». Он считает, что, «с одной стороны, “потребность” может быть основополагающим элементом принципа справедливого распределения в семье и других социальных институтах... с другой стороны, “равенство” может быть таким элементом в рамках дружеских и других основанных на солидарности отношений» (1985, с. 29–30).

<sup>51</sup> Deutsch, 1985, с. 30.

<sup>52</sup> Мортон Дойч (род. 1920) – американский психолог, специалист в области социальной психологии и психологии личности, конфликтологии, психологии предупреждения военных действий, почетный профессор Колумбийского университета. *Прим. ред.*

<sup>53</sup> Deutsch, 1985, с. 30. См. также Барри Шварц, обсуждение «экономического империализма», упомянутого в [35].

<sup>54</sup> Исследования, упомянутые в работе Лернера (1974), показывают, что это проявляется в поведении детей. Эксперименты с привлечением студентов также демонстрируют, что когда двое участников работают над задачей-головоломкой и каждый должен определить, как поделить с коллегой 5 долларов, то те, кто не был знаком до эксперимента, принимают решение, исходя из того, насколько хорошо каждый из участников пары справился с заданием. Когда же над задачей работают двое хорошо знакомых между собой соседей по комнате, в большинстве случаев деньги делятся просто пополам (Austin, 1980).

<sup>55</sup> См. Bond et al., 1982, с. 188.

<sup>56</sup> См. Bond et al., 1982, с. 187.

делить ресурсы поровну<sup>57</sup>. Нельзя не учитывать и личностные особенности<sup>58</sup>. Если подумать, то люди такого типа, по мнению других, должны настаивать на принципе распределения благ на основе личного вклада.

Эдвард Сэмпсон, психолог, который много пишет об американской культуре, заметил, что нас приучили «воспринимать равенство как естественное состояние общества, а любое отклонение от этого принципа – как несвойственное людям». Однако предположение, что люди должны получать поощрение и награды в соответствии с собственными поступками, «не столько следствие человеческой психологии, сколько результат принятых в культуре социальных практик»<sup>59</sup>. Это не значит, что точка зрения, что люди, достигшие чего-то, должны получать награду, становится необоснованной; скорее это означает, что подобный подход не может быть самоочевидным и требует обоснования, то есть не должен восприниматься как естественный, неизбежный и всегда справедливый.

До этого момента я, говоря о поощрении, имел в виду вообще любые виды ресурсов, подлежащие распределению. Такой подход годится в ситуации, например, когда принимается решение о распределении прибыли компании в конце финансового года, но оно не вполне корректно описывает и другие виды поощрения, к примеру школьные оценки, или золотые звездочки, или даже простую похвалу. Многие виды вознаграждений придуманы специально для того, чтобы стимулировать определенное поведение. И если принцип равенства и применим в подобных ситуациях, он не может основываться на правилах расчета размера денежной компенсации.

Не так давно я слышал, как учительница из Миссури объясняла, что раздает ученикам младших классов наклейки потому, что те их «заслужили». Мне показалось, что это слово указывает на попытку отвлечь внимание (и, возможно, снять с себя ответственность) от того факта, что она понимает обучение как нечто, что человек готов делать в обмен на награду, то есть что обучение само по себе ценности не имеет. Тогда сколько наклеек нужно выдать за отсутствие ошибок в диктанте? Одну? Десять? А почему не предложить доллар? Или даже сотню? Какой бы ни была форма вознаграждения, можно утверждать, что получивший ее ученик «заслужил» ее, но, так как он не нуждается в этих наклейках, то есть их нельзя распределять в соответствии с реальными потребностями, нам придется признать, что и величина поощрения определяется учителем совершенно произвольно, и само решение наградить или поощрить кого-то связано скорее с теорией обучения, чем с концепцией справедливости.

Когда с людьми, настаивающими на том, что поощрять за работу правильно, начинаешь спорить, нередко выясняется, что их волнуют прежде всего возможные последствия отмены наград и поощрений. К примеру, некий бизнес-консультант рассказывает, как с ужасом узнал, что в одной компании бонусы распределяют между всеми сотрудниками поровну: «Получается, что посредственная и отличная работа вознаграждаются одинаково!» Но, вникнув в его рассуждения, мы понимаем, что позиция, на первый взгляд отстаивающая моральные принципы (за результат нужно платить), на самом деле связана с опасениями определенных последствий (мы получаем то, за что заплатили), а это уже совершенно другое дело. Этот консультант опасается, что, если компания не будет предлагать особых поощрений за упорный труд, сотрудники решат, что так работать и не нужно<sup>60</sup>. Чтобы с этим разобраться, придется проанализировать, что именно мотивирует людей и что происходит, когда используются (или не используются) разнообразные поощрения.

---

<sup>57</sup> Sampson, 1975, с. 54–57.

<sup>58</sup> Исследования в области психологии личности Свопа и Рубина приводятся по публикации Leung and Bond, 1984, с. 794.

<sup>59</sup> Sampson, 1975, с. 58.

<sup>60</sup> Patton, 1972, с. 58, 62.

## ОБРАЩАТЬСЯ С ЛЮДЬМИ КАК С ДОМАШНИМИ ПИТОМЦАМИ

Как радостно признают сами бихевиористы, теории о поощрениях и разнообразные практические методы изменения поведения основаны по большей части на результатах экспериментов с крысами и голубями. По мнению одного из критиков этой теории, в качестве основополагающего тут используется тезис, что «посаженная в ящик и голодающая крыса, которой ничего не остается, как только давить на рычаг в надежде получить еду, – это адекватный образ человеческого поведения в целом»<sup>61</sup>.

Однако подобное допущение делают не только исследователи. Мы и сами встаем на схожую позицию и делаем «огромный шаг навстречу человечеству»<sup>62</sup>, когда переносим приемы дрессировки домашних животных на воспитание детей. То, как мы иногда говорим о своих детях (или с ними), доказывает, что взаимоотношения родителей и детей основываются на принципах бихевиористов. Разговоры, как «обращаться» с ребенком, – один из примеров. Вообще, это ведь весьма любопытный глагол, если рассматривать его в контексте отношений с человеческим существом<sup>63</sup>. По этой логике, лучшим ответом на наше одобрительное «хорошая девочка!» будет, наверное, «гав-гав!». Обсуждая отношения в профессиональной среде или политике, мы то и дело используем выражение «кнут и пряник», и тут тоже есть о чем подумать<sup>64</sup>.

Возможно, большинство из нас не собираются сравнивать себя, а точнее тех, к кому мы применяем все эти стимулы, с дрессированным пуделем. Конечно, нам известно, что системы поощрений могут влиять и на ожидания, и на самооценку людей (а также на отношение к деятельности, за которую они получают вознаграждение), и все это происходит совсем не так, как у животных. Но ведь не случайно теория, на которой основан принцип «сделай вот так – и получишь вот это», представляет собой результат работы не с людьми, а другими существами, а теория управления часто оперирует понятиями, которые в большей степени применимы к животным.

Я утверждаю, что популярный бихевиоризм унижает наше достоинство, причем речь сейчас даже не о том, что человек рассматривается как существо, ничем не отличающееся от прочих представителей животного мира: это вторично. В рамках теории Скиннера человеческая сущность полностью разрушается, а личность сводится к набору поведенческих моделей. Сложно даже представить, что могло бы быть еще более унижительным, чем отказ от всего, что определяет нашу человеческую сущность. Да просто предполагать, что мы учимся или работаем лишь ради награды (а ведь именно так считают даже менее радикальные бихевиористы, чем сам Скиннер), не просто неверно, а именно что унижительно.

Некоторые считают, что, манипулируя поведением подчиненных с помощью поощрений, мы поступаем с ними как с детьми<sup>65</sup>. В каком-то смысле это верно, но вообще подобное обра-

---

<sup>61</sup> Schwartz, 1990b, с. 196–197.

<sup>62</sup> В работе Goldstein (1988, с. 12) эта фраза используется в несколько ином контексте.

<sup>63</sup> Например, фраза «как обращаться с ребенком, когда его нужно похвалить» используется в качестве заголовка одной из статей о воспитании детей (Lawson, 1984).

<sup>64</sup> Таким образом, «в основе модели поощрений и наказаний лежит подсознательное убеждение в том, что нам всегда приходится иметь дело с идиотами и что эти идиоты требуют управления и контроля». Связь между контролирующим и контролируемым «неизбежно предполагает снисходительное отношение, которое те, кто настроен наиболее радикально, пытается выдать за патернализм» (Levinson, 1973, с. 10–11).

<sup>65</sup> Например, Дуглас Макгрегор писал, что «руководители, кажется, приходят к выводу, что развитие среднестатистического человека полностью прекращается в раннем подростковом возрасте». Цитируя работы Криса Аргириса, он замечает, что «управленческие стратегии... удивительным образом годятся скорее для работы с детьми, чем со взрослыми». Если руководители оценивают работу подчиненных с помощью примерно тех же методов, которые учитель применяет для оценки знаний школьников, «не стоит удивляться, что и реакции подчиненных оказываются несколько незрелыми» (1960, с. 43, 86).

щение не очень-то годится для людей независимо от их возраста. Другие пытаются сравнивать такой подход с дрессировкой животных. Но и это не вполне верно: предположение, что поведение живого существа полностью зависит от систем подкрепления и что его можно с их помощью контролировать, не подтверждается исследованиями даже на грызунах. Тогда, видимо, получается, как предполагает социолог Уильям Уайт<sup>66</sup>, что, применяя систему поощрений, мы и вовсе приравниваем человека к неживой природе:

«Теория управления предполагает, кажется, что машины и наемные сотрудники во многом схожи: и те и другие представляют собой пассивных участников, которых руководство компании должно стимулировать, чтобы заставить действовать. Чтобы заработала машина, нужно электричество. Чтобы человек начал работать, вместо электричества используются деньги»<sup>67</sup>.

Отношение бихевиористов к людям как пассивным существам, чье поведение необходимо стимулировать с помощью разнообразных поощрений<sup>68</sup>, определенно устарело. И хотя некоторые современные психологи продолжают в работе опираться на это понимание, все больше исследователей осознают, что нам, людям, от природы свойственно любопытство по отношению к самим себе и окружающей среде, мы намеренно ищем и преодолеваем препятствия, стремимся приобрести новые навыки и компетенции, выйти на новый уровень сложности в том, что изучаем или делаем. Конечно, не всем это свойственно в равной степени, и, столкнувшись с опасностью или оказавшись в непростой ситуации, любой предпочтет избежать серьезного ущерба и будет прилагать лишь минимальные усилия. Но в целом мы оказываем на внешнюю среду примерно то же воздействие, какое она на нас, и делаем мы это не только ради награды.

В психологии человек перестал рассматриваться как пассивное существо примерно тогда же, когда потеряла влияние и сама теория бихевиоризма. Но в повседневной жизни, на работе, в школе или семье бихевиористские подходы по-прежнему остаются востребованными. Можно посмотреть на это и с другой стороны: наши повседневные действия основываются на привычном понимании человеческой природы, которое принижает наше достоинство. Когда мы постоянно обещаем детям награду за хорошее поведение, или студентам – за то, что они приложат усилия и освоят что-нибудь новое, или сотрудникам – за хорошую работу, мы исходим из того, что без этой обещанной награды, по доброй воле, они всего этого делать не стали бы. Но если нам от природы свойственна способность к правильному поведению, тяга к освоению нового, стремление выполнить работу как следует, то предположение об обратном можно определенно считать унижением человеческого достоинства<sup>69</sup>.

---

<sup>66</sup> Уильям Фут Уайт (1914–2001) – американский социолог. Основными предметами его интереса были неформальная организация человеческих коллективов, трудовые отношения в промышленности и сельском хозяйстве, конфликты в неформальных производственных группах. *Прим. ред.*

<sup>67</sup> Whyte, 1955, с. 3. Разумеется, стремление рассматривать людей лишь как «человеческий капитал» или «человеческие ресурсы» объясняется не только влиянием бихевиоризма. Подобный узкий взгляд наблюдается не только в бизнес-среде, и Уайт не единственный, кто это замечает. Артур Кёстлер описывает бихевиоризм как «рожденное в XX веке послесловие к XIX веку с его механическим материализмом, это запоздалая и наиболее последовательная попытка описать живых существ в терминах теории механики» (1967, с. 557).

<sup>68</sup> В ранних работах Скиннер уделял особенно много внимания обсуждению отличий оперантной теории от модели «стимул – реакция», которая связана с классической теорией условных рефлексов. По его мнению, то первоначальное поведение, которое подкрепляется, скорее «образуется независимо», чем вызывается более ранним стимулом, из чего можно предположить, что живые организмы способны инициировать действия без внешнего влияния. Но это крайне ограниченное понимание самостоятельности, если все дальнейшие действия определяются ожиданиями подкрепления. Скиннер считает, что поведение «можно полностью объяснить с помощью взаимосвязей между ним и ограниченным набором факторов внешней среды, имевших место в прошлом или наблюдаемых в настоящем, и что чаще всего поведение контролируется этими факторами внешней среды, поэтому, изменяя среду, мы можем предсказуемым образом менять поведение; это полностью противоречит сложившейся у нас иллюзии независимости и ответственности людей за собственные действия» (Schwartz and Lacey, 1988, с. 29).

<sup>69</sup> Иногда мы, кажется, и правда действуем из желания получить награду, но хотя бы отчасти это может объясняться

Желание использовать поощрение (или наказание) не просто унижает: такая практика представляет собой, по сути, не что иное, как стремление контролировать людей. Существуют, конечно, обстоятельства, особенно связанные с детьми, в которых сложно вообще обойтись без контроля. (Я остановлюсь на этом подробнее позже.) Но любой, кому не по себе от того, что в рамках человеческого взаимодействия один индивид непременно контролирует другого, должен задуматься, так ли безопасны поощрения, как это часто представляется.

Наказания кажутся более однозначными: «сделай вот так – иначе вот что тебе грозит». Но ведь поощрения точно так же «обеспечивают контроль, только вместо силы используется соблазнение»<sup>70</sup>. В итоге поощрения – такой же способ контролировать человека, потому что, как и наказания, они «чаще всего используются, чтобы побуждать или принуждать людей делать то, что они по своей воле не стали бы»<sup>71</sup>. Вот почему главное (и самое неприятное), что нам нужно осознать, заключается в том, что в реальности мы делаем выбор не между поощрениями и наказаниями, а между манипуляцией поведением и подходом, не предполагающим никакого контроля вообще<sup>72</sup>.

Применительно к рабочей среде невозможно отрицать тот факт, что «основной смысл оплаты труда по результату заключается в возможности манипуляции»<sup>73</sup>. Один из экспертов охарактеризовал систему поощрений как «оскорбительную», ведь она основана на следующей несложной идее: «Радуй босса, и он наградит тебя, как сочтет нужным»<sup>74</sup>. Да и в семье применение системы поощрений несет, по сути, тот же смысл, только вместо начальника там родители.

В некоторых случаях тот факт, что система поощрений создается именно для обеспечения контроля, совершенно очевиден. Вспомним так называемую жетонную систему вознаграждения, которая чаще всего применяется к зависимым группам, например к пациентам психиатрических лечебниц или школьникам. Идея (очевидным образом заимствованная из экспериментов над животными<sup>75</sup>) заключается в том, что, когда люди, обладающие властью, видят, что пациенты или дети ведут себя «правильно», они предлагают в награду наклейки, фишки или другие объекты, которые позже можно обменивать на лакомства или какие-то привилегии. Даже на пике популярности этих программ<sup>76</sup> некоторые участники неизбежно оказы-

---

именно тем, что популярный бихевиоризм и формирует у нас эту зависимость (см. [выше](#)).

<sup>70</sup> Deci and Ryan, 1985, с. 70.

<sup>71</sup> Deci and Ryan, 1987, с. 1026.

<sup>72</sup> Я осознаю, что слово «контроль» может использоваться и в более агрессивном смысле, для обозначения физического воздействия, чтобы кого-то подчинить. В более узком контексте ни применение поощрений, ни угроза наказания не будут контролирующими, ведь, строго говоря, у человека есть возможность уклониться от позитивных или негативных последствий, связанных с тем, что он действует или не действует определенным образом. Но, во-первых, такая свобода может ограничиваться применением достаточно серьезного наказания: команду вроде «кошелек или жизнь» нельзя считать контролирующей в строгом смысле, но на практике она фактически не оставляет выбора, то есть диктует поведение. Во-вторых, возможность сопротивляться, особенно в случае, когда речь идет о поощрении, в значительной мере определяется потребностями человека. Для отчаянно нуждающегося в средствах предложение крупной суммы будет гораздо более контролирующим, чем для того, кто обеспечен лучше, потому что первому сложнее отказаться. И последнее: в практическом контексте разница между использованием убеждения и приемов, прямо помогающих контролировать чужое поведение (наказания и поощрения), оказывается гораздо более серьезной, чем между отдельными формами и тактиками тотального контроля.

<sup>73</sup> Bachrach et al., 1984, с. 22.

<sup>74</sup> Meyer, 1975, с. 41. Гарри Левинсон замечает, что руководители и консультанты часто задают вопрос: «Как лучше мотивировать подчиненного?» И часто предполагается, что, воздействуя на человека или его внешнюю среду, некто может заставить его делать то, что воздействующему выгодно» (1973, с. 19).

<sup>75</sup> «Жетонная система поощрений как мотивирующая среда для пациентов психиатрических клиник – пример прямого применения принципов, выведенных из наблюдений за лабораторными животными, для управления сложным человеческим поведением». Так начинается статья, написанная психологами, в целом поддерживающими идею «жетонной системы» (Carlson et al., 1972, с. 192; см. также Kazdin, 1976, с. 98).

<sup>76</sup> Впервые жетонная система начала применяться в американских организациях в 1960-х и лет десять оставалась в моде, а потом ее популярность пошла на спад; сейчас ее используют лишь в нескольких больницах [См. Glynn, 1990, особенно с. 383–384, 392–395.]. Сложно сказать, насколько эти методы до сих пор популярны в школах, но самый, наверное, известный подход

вались обиженными, по разным причинам<sup>77</sup>. Если отвлечься от отдельных возражений, сложно представить себе более явный пример применения контроля, чем систему, в рамках которой один человек дает другому жетон, который можно обменять на конфету или какие-нибудь еще приятные вещи, за то, что тот ведет себя покладисто.

Любопытно, что в этом вопросе нам не так уж и важно мнение противников: сами сторонники жетонной системы открыто (хоть и ненамеренно) доказывают, что стремятся установить и поддерживать жесткий контроль. В статье для школьных психологов один из пионеров подобных подходов пишет, что «детям нужно почаще напоминать, что они должны зарабатывать поощрения» и что «учитель всегда должен помнить, что в классе он начальник». Если ребенок оказывается достаточно сообразительным и вместо того, чтобы стараться заработать новые фишки, бережет уже полученные, нас предупреждают: «Теперь сам ребенок, а не учитель контролирует поведение» (эта перспектива явно рассматривается как неприятная и даже пугающая). Кто-то из детей может считать систему распределения наград несправедливой, но для учителя в этом нет ничего страшного: «Нужно либо игнорировать подобные обращения, либо переключать внимание ребенка». Если подобное недовольство «не замечать и не поощрять... оно исчезнет само собой»<sup>78</sup>.

Угрозы – лишь более жесткий способ контроля, чем подарки и поощрения, поэтому жетонную систему следует считать более рафинированной формой манипуляции, чем прочие менее системные сценарии использования наград. Здесь важно подчеркнуть, что их применение всегда нужно понимать не как стремление повлиять, убедить, найти решение совместными усилиями, а просто как желание контролировать. Если человек начинает выполнять работу в ответ на предложенные ему поощрения, «это означает, что его вынудили сделать выбор в пользу этой деятельности»<sup>79</sup>.

Мы быстрее замечаем это свойство поощрений, когда сами оказываемся в положении контролируемого. Именно поэтому так важно ставить себя на место других и смотреть на ситуацию глазами того, чьим поведением мы управляем. Учительнице относительно легко возражать против целесообразности надбавок за эффективность или осознать, что, когда руководство предлагает тебе денежное поощрение за то, что расценивает как хорошую работу, это попросту унижительно. Но этой учительнице сложнее разглядеть ту же степень унижения в ситуациях, когда она сама начинает контролировать поведение других с помощью оценок или разнообразных поощрений. Это же справедливо и в отношении наемного сотрудника: манипулятивная система поощрений его раздражает, но, вернувшись домой, он начинает манипулировать поведением собственного ребенка с помощью все тех же скиннеровских инструментов, только поощрения применяет другие. Кажется, что каждый раз, когда один человек контролирует другого, они оказываются в неравных условиях<sup>80</sup>. Применение поощрений (или наказаний) только стимулируется этим неравновесным положением и одновременно

---

к работе с детьми в классе («Жесткая дисциплина» – Assertive Discipline) однозначно представляет собой способ влияния на поведение, хотя он и не вполне является вариантом жетонной системы.

<sup>77</sup> Примеры критики применения принципов жетонной системы в психиатрических больницах, опубликованные в течение одного года в разных журналах: Biklen, 1976; Hersen, 1976; Zeldow, 1976. Вопрос об эффективности подобных программ поднимался даже теми, кто в целом с энтузиазмом поддерживает эту концепцию (см. Kazdin, 1976, с. 105).

<sup>78</sup> Drabman and Tucker, 1974; цитаты, соответственно, по с. 181, 183, 182, 187 и 184.

<sup>79</sup> Condry and Chambers, 1978, с. 76.

<sup>80</sup> Из всех противоречивых элементов мировоззрения Скиннера одним из наименее убедительных и откровенно неприятных было стремление отрицать этот факт и настаивать на том, что «отношения между контролирующим и контролируемым двусторонние... То есть раб в самом прямом смысле контролирует своего надсмотрщика» (1972, с. 161). Это странное нежелание признать, что в подобных отношениях имеет место подавление, и стремление разглядеть сбалансированность даже в самых вопиющих примерах подавления вытекает из неспособности осознать, что, как правило, контролирующему доступно гораздо больше вариантов поведения, чем контролируемому. В частности, первый имеет возможность задавать правила игры, то есть решать, что именно должно быть сделано для получения поощрения, а также может эти правила менять (об этом см. Lasey, 1979, с. 13–14).

закрепляет неравенство. Естественно, в зависимости от того, рассматриваем ли мы отношения между взрослыми или между взрослым и ребенком, влияние этого факта неодинаково, но в любом случае здесь есть о чем задуматься. Если вы не готовы признать, что, поощряя кого-то, человек закрепляет свою властную позицию, представьте вот такую ситуацию: вы подвезли соседа до дома или немного помогли ему, когда ему нужно было, скажем, передвинуть мебель, а он вам за это дает пять долларов. Если вам это его предложение кажется оскорбительным, подумайте, почему это так и на что намекает попытка заплатить вам за труды. О неизбежном чувстве обиды и возмущении как реакции на неравенство позиций дающего и получающего обязательно нужно помнить, особенно когда вы оказываетесь в роли пытающегося кого-то поощрить<sup>81</sup>.

Если вознаграждения не только подчеркивают неравенство сил, но и закрепляют его, нечего удивляться, что их применение оказывается на руку в первую очередь поощряющей стороне, обладающей большей властью. Это вроде бы и так очевидно, но ведь нередко применение системы поощрений оправдывается как раз тем, что она соответствует интересам получающего награду человека. Мы убеждены, что, если кого-то требуется чему-то научить, его нужно в процессе обучения поощрять. Один из экспертов, прокомментировав все возможные возражения против системы вознаграждений, задает вопрос: «Кому выгодно, чтобы заключенный, ученик, пациент жаловались меньше, были покладистее и более охотно выполняли свою работу?»<sup>82</sup> Действительно, кому на самом деле выгодно, чтобы ребенок сидел тихо и спокойно? Справедливости ради нужно признать, что некоторые из тех, кто позволяет себе управлять поведением других: родители, стремящиеся приучить ребенка к правильному поведению, педагог, желающий вызвать у ученика интерес к дополнительным исследованиям и обещающий за это высокую оценку, – могут искренне думать, что действуют в интересах тех, кого они поощряют. В таких случаях стоит разобраться, дают ли поощрения ожидаемый эффект. Но вполне возможно, что многие из тех, кто регулярно применяет вознаграждения или наказания, не вполне честны сами с собой, когда утверждают, что стремятся помочь тем, кого контролируют. Может быть, на самом деле им важнее собственное удобство (или возможность сохранения контроля). *Cui bono?* Кому это выгодно? Такой вопрос полезно задавать в отношении любых популярных или глубоко укоренившихся практик. В нашем случае выигрывает не просто тот, кто использует систему поощрений: сохранение контроля над поведением людей позволяет оставить неизменным привычный порядок вещей, выгодный организации в целом. Пара психологов, изучавших принципы жетонной системы и аналогичные подходы, применяемые в учебной среде, заметили, что сторонники подобных методов «использовали эти процедуры в интересах достижения целей и защиты ценностей существующей школьной системы». Обобщая, скажем, что эти психологи подводят нас к вопросу: «До какой степени изменение поведения... способствует достижению целей организации, связанных с установлением и сохранением контроля ради контроля, порядка и (ложно понятого) всеобщего спокойствия, этим скорее препятствуя необходимым изменениям, чем стимулируя их?»<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Еще пример: редактор одного из журналов всякий раз после того, как выражал несогласие с мнением подчиненного, вручал своему визави бутылку вина или подарочный сертификат. Как рассказывает один из его коллег, такое поведение «заставляло всех чувствовать себя “сотрудником месяца” из “Макдоналдса”» [Цитируется у Непр, 1992, с. 41.]. Стоит задуматься над тем, ради чего ставить человека, будь он даже сотрудником «Макдоналдса», в подобное положение.

<sup>82</sup> Kirsch, 1974, с. 314. Аналогично и другой психолог (называющий себя «открытым сторонником изменения поведения») замечает, что жетонная система в больнице, «по всей видимости, формирует, по сути, эффективную тюремную систему, а не условия для продуктивного лечения» (Hersen, 1976, с. 209).

<sup>83</sup> Winett and Winkler, 1972, с. 501–502. Еще более однозначно они заявляют, что «инструменты изменения поведения всегда способствовали сохранению существующего положения вещей и служили системе, основанной на господстве «права и порядка» – в ущерб учебному процессу» (с. 501). Аналогично Сэмюэль Боулз и Герберт Гинтис в рамках анализа политических и экономических целей, преследуемых американской системой образования, замечают, что «система поощрений, применяемая в школах, подавляет проявления любых индивидуальных способностей, которые могут угрожать иерархической системе» (1976, с. 42).

Чтобы сделать подобный вывод, нам не нужны никакие критики. Сам отец-основатель бихевиоризма Джон Уотсон пришел к этому же выводу, признавая, что его коллеги

постоянно манипулируют стимулами, размахивая перед носом человека то одним, то другим пряником и наблюдая за реакцией, в надежде, что поведение объекта воздействия будет «соответствовать ожиданиям», останется «желательным» или «хорошим». (И под «желательным», «хорошим» и «соответствующим» поведением в обществе принято понимать реакции, не нарушающие сложившегося порядка вещей.)<sup>84</sup>

Если система поощрений способствует сохранению существующего порядка вещей, то прав психолог Михай Чиксентмихайи<sup>85</sup>, предупреждающий (или обещающий), что «отказ от традиционных систем поощрения ставит под угрозу существующую структуру власти»<sup>86</sup>. И не зря книги вроде этой воспринимаются как политические, в них ведь поднимаются вопросы, связанные с инструментами сохранения существующего баланса сил. Но они не более политические, чем весь популярный бихевиоризм, который, скрываясь за набором приемов, якобы не предполагающих оценочных суждений, оказывается глубоко консервативной доктриной.

В каком-то смысле этот вывод звучит парадоксально: большинство из тех, кто причисляет себя к консервативному лагерю, подчеркивают, что люди совершают действия и несут за них ответственность, тогда как Скиннер всю жизнь посвятил как раз отрицанию самой возможности выбора и призывал нас контролировать тех, кто распоряжается поощрениями, так как они, в свою очередь, контролируют нас<sup>87</sup>. В самом деле, некоторые социальные реформаторы взяли на вооружение именно тезисы бихевиористов (которые Уотсон вывел из работ Джона Локка<sup>88</sup>) о том, что человек – это чистый лист, на котором можно записать все что угодно<sup>89</sup>.

Как это ни странно, сложно отрицать консервативную составляющую концепции контроля над поведением. Сторонники прикладного бихевиоризма изо всех сил стараются не разочаровать своих приверженцев и потому предлагают систему контроля, которая помогает сохранить сложившиеся институты и программы. Но я здесь говорю о более фундаментальных вещах. Может казаться, что стратегии поощрений и наказаний по своей сути нейтральны, что можно стимулировать или предотвращать любое поведение, но это не вполне верно. Если бы это было так, то нужно было бы признать простым совпадением сам факт того, что исключительно эти стратегии применяются для обеспечения подчинения и порядка.

При трезвом взгляде на вещи мы не можем не признать, что, так как популярный бихевиоризм по сути своей инструмент контроля над людьми, он абсолютно не совместим с принципами демократии<sup>90</sup>, критического взгляда на происходящее, свободного обмена идеями между

---

<sup>84</sup> Watson, 1930, с. 21.

<sup>85</sup> Михай Чиксентмихайи (род. 1934) – американский психолог венгерского происхождения, профессор психологии, бывший декан факультета Чикагского университета, известный своими исследованиями счастья, креативности, субъективного благополучия, однако более всего благодаря идее «потока» – потокового состояния, изучаемого им в течение нескольких десятилетий. *Прим. ред.*

<sup>86</sup> Csikszentmihalyi, 1978, с. 210.

<sup>87</sup> Согласно Скиннеру, причина, по которой нам не стоит опасаться злоупотреблений со стороны бихевиористов и их сторонников, заключается в том, что Главный Награждающий «не контролирует других, он лишь создает мир, который сам всех контролирует». По этой же причине мир, описанный Скиннером в книге «Второй Уолден», не пересекается с оруэлловским миром из «1984». Однако эти рассуждения никому не кажутся убедительными.

<sup>88</sup> Джон Локк (1632–1704) – английский педагог и философ, представитель эмпиризма и либерализма. *Прим. ред.*

<sup>89</sup> В одном из знаменитых текстов Уотсона подчеркивается, как человек по природе своей податлив: «Дайте мне дюжину здоровых младенцев и позвольте воспитывать их по моему усмотрению, и я гарантирую, что смогу любого из них сделать специалистом в чем угодно: врачом, юристом, художником, торговцем или даже попрошайкой или вором, независимо от его врожденных талантов, интересов, способностей, призвания, а также расовой принадлежности его предков» (1930, с. 104).

<sup>90</sup> Об этом пишет Джеймс Бин (1990, с. 74). Ричард Райан с коллегой также считают, что вместо того, чтобы контроли-

равными людьми. Невозможно предлагать поощрения в расчете на то, что люди изменят существующий порядок вещей, ведь для применения поощрений необходима структура, в рамках которой одни будут контролируемыми, а другие – контролирующими. Мы получаем полное противоречие. «Хозяйскими инструментами хозяйский дом не разрушить», как выразился один из писателей<sup>91</sup>. Возможно, связь между этим высказыванием и обещанием ребенку сводить его в выходной в зоопарк, если он всю неделю будет вовремя ложиться спать, и не очевидна, но тогда тем более важно разобраться, существует ли взаимосвязь между такими подходами, да и вообще обдумать последствия применения любой системы контроля.

Завершая дискуссию, хочу обсудить три возможных возражения, которые могут быть выдвинуты в контексте обсуждения контроля. Первое – не самое сильное и связано с тем, что говорить обо всех поощрениях в целом как инструментах контроля не всегда корректно, ведь разные формы вознаграждения обеспечивают разную его степень. И в некотором смысле это верно. Я бы даже развил это возражение и предложил некую систему оценки степени контроля: нужно проанализировать намерения поощряющего, отношение того, кто получает награду, а также изучить параметры самого вознаграждения.

Предположим, что мы хотим предложить кому-то вознаграждение и одновременно не допустить слишком жесткого контроля над поведением этого человека. Первый шаг – проанализировать нашу собственную мотивацию: стремимся ли мы в итоге добиться освоения нового навыка, закрепить некую ценность, повысить самооценку или рассчитываем главным образом достичь того, чтобы человек вел себя так, как нам нужно? Затем можно попытаться поставить себя на его место и представить, может ли ему показаться, что им манипулируют, независимо от наших собственных намерений. (Для кого-то положительная обратная связь будет просто полезной информацией, а другой может воспринять ее как хитроумную попытку контролировать его поведение в будущем.) На последнем шаге мы должны оценить объективные параметры связанного с поощрением опыта: насколько сильный акцент делается на само поощрение, насколько оно ценно и привлекательно, насколько тесно связано с качеством выполняемых действий и так далее. Здесь важно, чтобы получатель вознаграждения в как можно меньшей степени воспринимал его как стимул для действий.

Я считаю, что анализировать эти параметры имеет смысл, но не стоит думать, что одно это поможет полностью решить проблему. Делая акцент на манипулятивном характере поощрения, мы можем лишь усугубить это влияние. И нам никуда не деться от того факта, что всякий раз, говоря кому-то «сделай вот так – и получишь вот это», мы начинаем контролировать поведение этого человека. В каких-то случаях предлагающий вознаграждение может минимизировать степень контроля или, что еще опаснее, найти способ отвлечь внимание подопечных от самого факта контроля.

Тут возникает второе возражение, более серьезное, которое приводят не только Скиннер и его последователи, но и социальные теоретики, стоящие в целом на другой точке зрения: контроль – неизбежная характеристика человеческих отношений, меняться может лишь степень изоционности системы подкрепления. Улыбка и кивок могут обеспечивать контроль не хуже, чем долларовая банкнота, а иногда оказываются по-настоящему мощным инструментом: социальные формы поощрения часто обладают более устойчивым эффектом, чем материальные. И если мы не во всякой ситуации легко идентифицируем заинтересованное в установлении контроля лицо, это не значит, что такого человека вообще нет.

Эта мысль прекрасно отражена во введении к книге *Man Controlled* («Человек контролируемый»). Утверждается, что те, кого беспокоит явление, которому посвящена эта книга,

---

ровать поведение детей с помощью поощрений или наказаний, нужно предоставить им возможность нести ответственность за принимаемые ими решения, и тогда они с большей вероятностью вырастут «увлеченными, активными, уверенными в себе гражданами», какие и нужны в демократическом обществе (Ryan and Stiller, 1991, с. 118).

<sup>91</sup> Audre Lorde, цит. по Brown and Gilligan, 1992, с. 10.

то есть избыточный контроль, просто «боятся нового знания», и этот страх навязывается им некими «паникерами». А реалисты, конечно же, понимают, что «технология контроля поведения не хороша и не плоха – она нейтральна», вследствие чего «не может рассматриваться как самостоятельная проблема», ведь свободы (в книге это слово употребляется только в кавычках) вообще не существует, а потому и терять нечего. Нравится нам это или нет, «поведение всегда контролируется... В этом смысле мир – это один большой ящик Скиннера»<sup>92</sup>.

Здесь, как мне кажется, нужно быть очень осторожными и не смешивать две совершенно разные идеи. Конечно, даже наиболее деликатные из раздающих поощрения и награды могут контролировать своих подопечных, с этим спору нет. Я уже говорил, что поощрения обеспечивают контроль не хуже, чем наказания, и неясные награды в этом смысле ничем не уступают очевидным. Но делать из этого вывод, что любые взаимодействия между людьми нужно рассматривать как попытку одних контролировать других, было бы ошибкой. Те, кто стоит на этой позиции, либо и правда убеждены, что индивидуальность и свобода выбора – иллюзия и все мы делаем лишь то, к чему нас побуждают внешние стимулы, либо слишком широко понижают смысл слова «контроль», включая в него самые разные типы взаимодействия, в частности попытки убедить собеседника в собственной правоте. Тогда понятие «контроль» становится настолько широким и неточным, что использовать его нет никакого смысла. Я могу утверждать, что как только двое вступают в диалог, то каждый пытается контролировать собеседника, но это утверждение можно считать верным только при определенном понимании слова «контроль», и в целом это мало способствует пониманию проблемы.

Гораздо более прочной мне представляется позиция, предполагающая, что лишь некоторые формы человеческого взаимодействия требуют установления контроля. В реальности провести различие бывает непросто, но осознавать его существование все же важно. В конце концов, граница между истиной и ложью тоже не всегда очевидна (например, в случае, когда потенциально актуальное и справедливое утверждение выпадает из рассмотрения). А еще многие люди позволяют себе врать по пустякам. Но это не дает нам права заключать, что человеческое общение всегда лживо и что не стоит и пытаться выявлять те случаи, когда собеседники обмениваются заведомо неверной информацией. Я считаю, что так же нужно смотреть и на вопросы, связанные с контролем.

И последнее из возможных возражений: оно связано с тем, что даже в случаях, когда можно воздержаться от попыток контроля над другими, он может быть допустим и даже необходим, причем неважно, применяются ли при этом поощрения или другие инструменты. В частности, многие согласятся с тем, что родители, не способные контролировать детей, просто не выполняют возложенных на них обязанностей.

В [главе 9](#) и [главе 12](#) я подробно выскажусь на эту тему, но и сейчас позволю себе несколько ремарок. Для начала, когда люди говорят, что детей нужно контролировать, они часто имеют в виду, что их нельзя оставлять полностью предоставленными самим себе. И вряд ли кто-то решится с этим спорить. Но говорить, что детям нужны правила или наставничество взрослого, – совсем не то же самое, что утверждать, что их нужно контролировать. В быту мы нередко путаем эти два вида воздействия, но, как только мы определим разницу между ними, сложно будет представить, что найдется так уж много ситуаций, в которых потребуется применение инструментов, воспринимаемых большинством из нас как средства манипуляции и контроля.

Я считаю, что маленькие дети иногда требуют контроля. Очевидно, что позволять трехлетке самостоятельно гулять по улицам нельзя. Но прежде чем использовать инструменты контроля, нужно убедиться, что никакие более деликатные и ненавязчивые средства результата

---

<sup>92</sup> Andrews and Karllins, 1972; цитата со с. 6–8. Бихевиористы часто заявляют, что программы, направленные на изменение поведения, как и другие инструменты, позволяющие контролировать деятельность человека, «нейтральны».

не дадут. Важно также задуматься над тем, как именно контроль реализуется: удастся ли нам обосновать его применение разумными доводами («Машины иногда ездят слишком быстро, и я тебя очень люблю и не могу допустить, чтобы ты пострадал»)? Задумываемся ли мы над тем, насколько необходимо то, к чему мы пытаемся принудить ребенка? Стремимся ли мы помочь ему стать ответственным человеком (а не просто добиться от него подчинения)?

Как правило, родители и учителя, отстаивающие необходимость неограниченного контроля, не задают себе подобных вопросов. Часто это происходит потому, что они привыкли рассматривать мир так: либо ты контролируешь, либо уступаешь; либо жестко настаиваешь на своем, либо твои дети становятся неуправляемыми. Умение сформулировать гибкие и разумные правила поведения для детей, причем лучше бы в ходе совместного поиска решения проблемы, без агрессивного навязывания, – это совсем не то же самое, что контроль или тотальное попустительство.

Некоторые из сторонников более жестких методов считают, что дети совсем отобьются от рук, если их не контролировать. Но у тех, с кем это происходит, как правило, рано формируется привычка к полному контролю со стороны других: этим детям не доверяют, им не объясняют причины запретов и правил, не помогают формировать и усваивать позитивные ценности, их не поощряют к самостоятельным рассуждениям. Контроль порождает лишь необходимость все большего контроля.

Вдумчивый подход к поиску решения предполагает минимизацию применения контроля по отношению к детям, а уж тем более взрослым. Если некто настаивает на необходимости контролировать чужое поведение, это может быть связано с его личными ценностями и взглядами на природу отношений, которые, возможно, не изменить уже никакими аргументами и доводами. Каждому из нас важно сформулировать собственную позицию и ее придерживаться. Хью Лейси и Барри Шварц отлично пишут об этом:

«За демонстрируемым Скиннером бескомпромиссным стремлением следовать принципам бихевиоризма кроется вера в то, что системный контроль поведения людей позволит быстро решить основные социальные проблемы современности. Значительная часть философских размышлений Скиннера связана со стремлением доказать, что сущность человека определяется отношением к контролю. Но и наша позиция имеет моральное обоснование: мы утверждаем, что в любой сфере жизни диалог выгоднее, чем контроль, для всех вовлеченных сторон»<sup>93</sup>.

Основная мысль этой главы такова: использование поощрений не в любой ситуации будет справедливым или оправданным подходом. Напротив, поощрения – довольно сомнительный способ достижения цели, поскольку предполагают установление контроля над другими. Кто-то может возразить, что независимо от того, позитивны, негативны или нейтральны используемые поощрения с точки зрения этики и морали, главное, что они дают результат. Давайте посмотрим, так ли это.

---

<sup>93</sup> Lacey and Schwartz, 1987, с. 175.

## Глава 3. Эффективны ли поощрения?

*Влияние [поощрений] на действия мы лишь начинаем осознавать.  
Джанет Спенс<sup>94</sup>, 1971*

Леон собирается прогуляться и уже в дверях слышит, как Пэм кричит ему: «Если поможешь мне сейчас навести порядок на кухне, вечером я свожу тебя в твой любимый ресторан». Леон закрывает дверь и берет за тряпку.

Для Норы решение задач по математике – занятие немногим более приятное, чем удаление зубного нерва. И вот Фил объявляет, что, если она решит задачи со страницы 228 до восьми вечера, он даст ей пять долларов. Нора берет за учебник.

Что мы видим? И Леон, и Нора подчиняются чужим желаниям и начинают делать то, чего не собирались (по крайней мере, в этот момент), чтобы получить нечто, что имеет для них ценность. В обоих случаях один человек предлагает другому награду за то, что тот изменит свое поведение. В обоих случаях план сработал, и это, как многие из нас скажут, все, что нам нужно знать.

Но давайте посмотрим на ситуацию глубже. Поощрения часто повышают вероятность выполнения нами того, чего от нас ждут. Одновременно, как я постараюсь показать в этой главе и двух последующих, они меняют и то, как именно мы это делаем. Поощрения становятся основной причиной, по которой мы делаем то, чего от нас ждут, и нередко подменяют собой всю прочую мотивацию. Они меняют наше отношение к делу, и это всегда изменение к худшему, по каким бы параметрам мы его ни оценивали. Нужно отметить, что большинство бихевиористов не большие поклонники наказаний. Как выразился один из последователей Скиннера, проблема «может заключаться даже не в том, что наказания не работают, а в том, что они дают слишком однозначный эффект»<sup>95</sup>. Я лично считаю то же и в отношении поощрений: нам приходится платить слишком высокую цену за результат.

Но даже и это утверждение не вполне отражает суть ситуации, так как результативность применения поощрений часто неверно оценивается и даже переоценивается. Вот отсюда мы и начнем наше расследование и первым делом разберемся, почему сложилось мнение, что поощрения обеспечивают изменение поведения, а также (в следующем разделе) почему принято считать, что они способствуют повышению результативности работы.

### МЕНЯЮТ ЛИ ПООЩРЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕ?

Чтобы проверить справедливость утверждения, что награды представляют собой эффективный способ изменения поведения, давайте сформулируем три вопроса. Во-первых, эффективным способом с чьей точки зрения? Во-вторых, какова продолжительность такого воздействия? И в-третьих, в чем, собственно, эта эффективность проявляется? (В отношении четвертого вопроса я уже дал подсказку: какова цена этой эффективности? Но эту тему мы пока отложим.)

**1. Для кого поощрения эффективны?** Возможно, лучше даже спросить, для каких типов живых существ, так как наиболее заметных успехов исследователи достигли во время лабораторных экспериментов над животными. Если же рассматривать поощрения как способ

---

<sup>94</sup> Джанет Тейлор Спенс (1923–2015) – американский психолог, работала в области психологии тревожных состояний и гендерной психологии. *Прим. ред.*

<sup>95</sup> Rachlin, 1991, с. 132.

изменить поведение человека, обнаруживаются интересные закономерности, о которых пишут специалисты в области управления:

«Многие из ранних (и крайне успешных) примеров применения инструментов изменения поведения были получены при экспериментах над животными (в частности, голубями), детьми или взрослыми людьми, содержащимися в специальных учреждениях, например заключенными или пациентами психиатрических клиник. Люди, принадлежащие к этим группам, безусловно, находятся в зависимости от других, и их поведение чаще всего действительно несложно изменить»<sup>96</sup>.

Заметим, что это утверждение – не моральная оценка, а лишь констатация факта, что поведение человека легче контролировать, когда он зависит от вас. Отчасти это так в силу того, что такую зависимость несложно сохранить. Лабораторных животных чаще всего держат впроголодь, чтобы еда оставалась для них сильным стимулом. Аналогично, «чтобы заставить людей вести себя определенным образом... их нужно... заставить в чем-то сильно нуждаться, чтобы обещание желаемого стимулировало нужное поведение»<sup>97</sup>. Люди, которые обладают некоторой степенью независимости, скажем Леон из примера выше, тоже будут время от времени реагировать на поощрение, но от них будет сложнее добиться регулярной предсказуемой реакции.

**2. Какова продолжительность эффективного воздействия поощрений?** Короткий ответ: вознаграждение эффективнее всего в небольшой промежуток времени. Чтобы сохранить измененное поведение, необходимо и дальше поощрять. Предположим, ваш ребенок привык к награде в виде конфеты, тогда вы можете заставить его наводить порядок в комнате, если будете за это предлагать что-нибудь сладкое. В реальности же здесь возникает несколько проблем. Что если он переест сладкого, и поощрения потеряют привлекательность?<sup>98</sup> Или что произойдет, если он будет требовать повышения оплаты (захочет получать конфеты чаще или больше), а вы не захотите или не сможете эти требования выполнить? И самое главное: готовы ли вы к тому, что ваш ребенок согласится вам помогать, только пока у вас будет достаточный запас M&M's?

В реальности, а уж тем более в лаборатории эффективность поощрений оценивается по тому, насколько долгосрочным сдвигам поведения они приводят: изменения должны сохраняться, даже когда вы прекратите предлагать вознаграждение. Именно об этом нужно говорить с менеджером, утверждающим, что результаты работы отдела улучшились после внедрения им бонусного плана, или с учителем, который гордится тем, что его ученики стали больше читать, когда начали получать за это поощрения. Нам важно знать, как изменятся результаты работы или тяга к чтению, когда награды закончатся. В теории можно, конечно, продолжать раздавать поощрения бесконечно долго. Но в реальности это непрактично, а часто и невозможно. Большинство из тех, кто старается влиять на чье-то поведение, соглашаются, что в идеале нужно добиться стабильного изменения, для поддержания которого никакие поощрения уже не нужны. Этот критерий признают и сами бихевиористы<sup>99</sup>. Какое бы поведение мы ни пытались поощрить в детях с помощью наград, будь то привычка к регулярной чистке зубов или внимание и забота по отношению к другим, мы почти всегда хотели бы, чтобы

---

<sup>96</sup> Hackman and Oldham, 1980, с. 38. Об этом же Mc-Cullers, 1978, с. 14–15.

<sup>97</sup> Thome, 1990.

<sup>98</sup> Это же опасение справедливо, разумеется, и в отношении других форм поощрений, скажем, школьных оценок.

<sup>99</sup> «Любая программа модификации поведения должна стремиться к тому, чтобы заставить учащегося интернализировать поведение (то есть стимулировать его вести себя правильно, не получая за это внешнего поощрения)», – пишет один из сторонников применения таких программ (Kaplan, 1991, с. 21). Ему вторят еще двое: «Обязательным признаком (*sine qua non*) успешной терапии считается проявление поведения вне рамок терапевтических сеансов» (Balsam and Bondy, 1983, с. 290).

это поведение закрепилось и продолжалось, даже когда мы прекратим предлагать награды. В профессиональной среде людям, как правило, регулярно платят за то, что они делают, но, если руководитель стремится помочь сотрудникам изменить поведение, например, для повышения качества работы, зависимость от поощрений вызывает ряд проблем, включая и рост требований со стороны самих сотрудников (и тут уже речь о повышении выплат, а не просто о дополнительных конфетах). Это замечают большинство руководителей, пытавшихся внедрить долгосрочные программы поощрений и бонусов.

Если оценивать результативность вознаграждений исходя из продолжительности эффекта, то многие исследования подтверждают: поощрения не работают. И в этом нет ничего удивительного, большинство из нас после некоторых размышлений находят подтверждение этому и в собственном опыте. Мало кто осознаёт, однако, что поощрения оказываются неэффективными всегда, независимо от ситуаций и форм, и сам по себе этот факт становится жестоким приговором.

**Программы жетонной системы вознаграждения.** Для начала давайте рассмотрим более сложные методики изменения поведения, которые часто объединяют под общим названием «жетонная система вознаграждения» (людям за «надлежащее» поведение выдают некие бонусы или жетоны, которые можно впоследствии обменять на разнообразные поощрения). В теории эти программы должны быть невероятно успешными, ведь чаще всего они применяются в условиях, близких к лабораторным: в закрытой среде, где участники находятся в зависимости от того, кто предлагает поощрения<sup>100</sup>. В первом системном анализе, проведенном еще в 1972 году, два горячих сторонника жетонной системы утверждали, что,

как можно ожидать, основой ее идеологии станет подтвержденный факт того, что длительное влияние поощрений на поведение сохраняется даже в случае их прекращения. Но во время изучения литературы мы приходим к иному выводу. Существуют многочисленные отчеты о результатах программ типа жетонной системы вознаграждения, в рамках которых изменение поведения сохраняется, только пока участники продолжают получать поощрения. Как правило, с их исчезновением поведение и результаты работы возвращаются к прежнему или почти прежнему уровню.

Объясняю: когда поощрения прекращаются, люди возвращаются к тому поведению, которое демонстрировали до начала программы. То есть оно не просто «не сохраняется в условиях, когда подкрепление больше не применяется», как это происходит, например, в реальной жизни; более того, поощрения, эффективно применяемые к пациентам больницы по утрам, уже днем чаще всего не оказывают никакого влияния на их поведение!<sup>101</sup>

Спустя десять лет один из авторов этого высказывания Алан Каждин<sup>102</sup> решил выяснить, по-прежнему ли дела обстоят таким же образом. А вдруг неудачная попытка добиться устойчивого изменения поведения объясняется лишь ошибками в реализации идеи, в целом вполне здоровой? Проанализировав итоги экспериментов за прошедшие десять лет, он смог лишь сформулировать довольно скромный вывод, что результаты, полученные от применения принципов жетонной системы вознаграждения, «не полностью утрачены». В некоторых программах «эффект применения поощрений в какой-то степени сохраняется», в других не осталось и его следов. При более тщательном анализе выясняется, что даже подобные крайне аккуратные утверждения не имеют под собой никаких оснований. Программы поощрений,

---

<sup>100</sup> Разумеется, можно предположить, что именно в силу разницы между подобными искусственными ситуациями и реальной жизнью добиться долгосрочного эффекта от поощрений особенно сложно.

<sup>101</sup> Kazdin and Bootzin, 1972, с. 359–360.

<sup>102</sup> Алан Эдвард Каждин (род. 1945) – профессор психологии и детской психиатрии в Йельском университете и директор Йельского центра воспитания и Клиники детского поведения. *Прим. ред.*

оцененные в целом как успешные, были реализованы в сочетании с масштабными преобразованиями внешней среды (например, в школах это могло быть сокращение числа учеников в классе, вовлечение родителей и так далее). Очевидно, что изменение поведения могло объясняться именно этими преобразованиями. «В целом, – пишет Каждин (и тут мы почти слышим его глубокий вздох), – можно утверждать, что изменения поведения в той или иной степени прекращаются, как только участник выходит из программы»<sup>103</sup>.

Сейчас я расскажу об одном из исследований, проведенных в школе, и вы поймете, о каких программах пишет Каждин. В течение двенадцати дней ученики четвертого и пятого классов получали вознаграждение за то, что играли в определенные математические игры, а за другие никаких поощрений не получали. (Ни одна из игр не вызывала принципиально более высокого интереса, чем прочие.) Как только начали раздавать награды, дети тут же бросились осваивать игры, за которые можно было что-то получить. Когда поощрения раздавать перестали, их интерес к этим занятиям быстро угас, причем теперь он оказался даже ниже, чем у тех детей, которым никаких вознаграждений за эти игры не предлагали. Исследователи пришли к выводу, что

систематическое применение поощрений с целью стимулирования вовлечения в определенные виды деятельности может приводить к резкому падению интереса к этой деятельности, как только у участников складывается впечатление, что ни материальных, ни социальных поощрений им за это больше не предлагается<sup>104</sup>.

Другие исследователи, в том числе горячие сторонники бихевиоризма, анализируя результаты экспериментов, пришли к выводу, схожему с заключениями Каждина: ставя под сомнение долгосрочную эффективность жетонной системы, они утверждали, что не существует пока достаточного объема данных, чтобы делать однозначные выводы об эффективности этих подходов<sup>105</sup>. Возможно, самым убедительным стало заключение, что в тех случаях, когда изменение поведения сохранялось в долгосрочной перспективе, это было следствием того, что прежние поощрения заменялись новыми<sup>106</sup>.

Можно ли предположить, что лишь жетонная система вознаграждения оказывается неспособной обеспечить долгосрочное изменение поведения? В наши дни подобные программы практически не применяются, но иногда бихевиористов все же привлекают к работе, когда необходимо помочь людям выработать полезные привычки или отказаться от вредных. В трех популярных областях – снижение веса, отказ от курения, использование ремней без-

---

<sup>103</sup> Kazdin, 1982, с. 435–437.

<sup>104</sup> Greene et al., 1976, с. 1229. Схожие результаты наблюдались и в аналогичном исследовании, где детям предлагалось выбрать материалы для творчества (Colvin, 1972). Другой исследователь замечает, что, если результаты, полученные в подобных случаях, «не переносятся на другие ситуации, можно предположить, что не стоит ожидать такого переноса, пока локус контроля привязан к внешним по отношению к обучаемому людям и процедурам» (Thomas, 1980, с. 218).

<sup>105</sup> По мнению некоторых исследователей, при анализе программ изменения поведения детей «отсутствуют факты, подтверждающие, что поведение сохраняется». Исследователи также подчеркивают, что «нет повода рассчитывать на такой эффект» (Johnson et al., 1976, с. 161, 185). Цитата из отчета других ученых: «Вовлеченность в последующую деятельность оценивалась в ситуациях, когда поощрение больше не предлагалось, и падение интереса... иногда происходило после отмены применявшихся довольно долго методов жетонной системы» (Lepper and Greene, 1978b, с. 142–143). Относительно недавно, в 1990 году, другой автор утверждал, что по-прежнему «не вполне уверен», дают ли подобные программы долгосрочный результат (Glynn, 1990, с. 401).

<sup>106</sup> См. Lepper and Greene, 1978a, с. 226. Для убежденного бихевиориста вполне логично в ситуации, когда поощрение не дает долгосрочных изменений, просто предлагать больше наград. Чтобы избежать отката к прежнему поведению, считает Каждин, нужно предлагать поощрения больше, чаще или использовать разные их форматы (1976, с. 105; см. также O’Leary et al., 1972, с. 3–4). Цитата из другого источника: «Дети, испытывающие проблемы и в школе, и дома, должны, по всей видимости, получать поощрения и там, и там. Чтобы добиться положительных изменений поведения, нужно активно формировать необходимые внешние условия» (Johnson et al., 1976, с. 185–186).

опасности – накопилось достаточно данных, чтобы можно было делать некоторые выводы об эффективности бихевиористских подходов<sup>107</sup>.

**Снижение веса.** При изучении эффективности диет некоторым участникам эксперимента выплачивали по пять долларов дважды в неделю, пока веса показывали положительную динамику; другим не предложили никакого поощрения. Те, кто получал деньги, на первых порах демонстрировали более высокие результаты, но в течение последующих пяти месяцев вернулись к прежнему весу, а иногда поправились еще больше. Те же, кому денег не платили, продолжали снижать вес<sup>108</sup>. Участников в этом эксперименте было не так много, и со многими не удалось связаться, чтобы получить данные об изменении веса через некоторое время после окончания активной фазы эксперимента, так что делать серьезных выводов из этой информации нельзя. Но десять лет спустя были опубликованы результаты другого исследования, также неутешительные для бихевиористов: спустя год никакой разницы в динамике веса у групп, получавших и не получавших деньги, не обнаружено. (Но одно различие все же было: многие из тех, кому обещали деньги за снижение веса, на последнее контрольное взвешивание просто не явились.)<sup>109</sup>

**Отказ от курения.** Снижение веса и поддержание его на нужной отметке – дело крайне непростое, поэтому было бы несправедливо отказываться от доктрины популярного бихевиоризма лишь на том основании, что в этой области чуда не случилось. Но проблема в том, что и в других областях особых достижений не замечено, если говорить о долгосрочном влиянии на поведение. Посмотрим, каковы результаты в борьбе с курением. В 1991 году были опубликованы данные масштабного исследования результатов программы, призванной помочь избавиться от этой вредной привычки. Некоторым за еженедельную сдачу отчетов о позитивных сдвигах в сторону полного отказа от сигарет предлагался некий приз, другим – обратная связь, которая должна была поддерживать мотивацию и помогать воздерживаться от курения. Третьим (контрольная группа) не предлагалось никаких особых стимулов. И каков результат? На первой неделе вдвое больше участников эксперимента из числа тех, кому был обещан приз, сдали отчет. Но спустя три месяца выяснилось, что люди именно в этой группе возвращались к вредной привычке чаще других, и даже чаще, чем представители контрольной группы! По анализу проб слюны удалось выяснить, что те, кому предлагался приз, вдвое чаще других врали, что по-прежнему не курят. При анализе поведения тех, кто получал оба вида вознаграждения, стало ясно, что «финансовое поощрение в некоторой степени снижало эффект от мотивирующей обратной связи». То есть денежные награды не просто не помогали, а откровенно вредили<sup>110, 111</sup>.

**Использование ремней безопасности.** Эффективность применения бихевиористских подходов для стимулирования использования ремней безопасности была проверена еще большим числом экспериментов. Один особенно рьяный приверженец бихевиоризма вместе с коллегами оценил эффект от 28 программ, применявшихся в девяти разных компаниях, чтобы

---

<sup>107</sup> Общую критику применения бихевиористских приемов консультантами в области здоровья см. Green et al., 1986, с. 517–519.

<sup>108</sup> Dienstbier and Leak, 1976.

<sup>109</sup> Kramer et al., 1986.

<sup>110</sup> Curry et al., 1991; цитата со с. 323. Результаты этого исследования подтверждаются и в более ранних работах этих же ученых, из которых следует, что, когда двое курят с примерно одинаковой интенсивностью и одинаково хотят избавиться от этой привычки, тот, кто руководствуется внешними мотивами (чтобы не тратить денег, чтоб его не ругали родные, чтобы получить финансовое вознаграждение), с гораздо меньшей вероятностью сможет добиться цели, чем тот, кем движут соображения, связанные со здоровьем, или стремление лучше контролировать собственное поведение (Curry et al., 1990).

<sup>111</sup> Вспомним, что вред материальных поощрений подтвердился и во время эксперимента, когда детям предлагали призы за занятие определенными математическими играми. Интерес к этой деятельности упал ниже уровня, который наблюдался до начала эксперимента. В примере с курильщиками материальное поощрение приводило к результатам даже более низким, чем если бы никакого вознаграждения не предлагалось вовсе. Такие результаты встречаются довольно часто, и бихевиористы даже придумали название этому явлению – «эффект контраста».

стимулировать сотрудников всегда пристегиваться: за более чем шесть лет работы было исследовано почти полмиллиона случаев поведения водителей и пассажиров автомобилей. Результат: программы, в которых людям предлагали материальные поощрения за использование ремней безопасности, оказались наименее эффективными в долгосрочной перспективе. Во время повторных исследований, проведенных в период от месяца до более чем года после первого эксперимента среди тех участников программ, которые получали материальные или денежные призы за использование ремней безопасности, была установлена разная степень изменения поведения – от повышения частоты использования ремней безопасности на 62 % до сокращения на 4 %. Среди участников программ, не получавших никаких поощрений, рост частоты использования ремней безопасности составил 152 %. Авторы определенно не ожидали подобного результата и вынуждены были признать, что «более высокая результативность стратегий, не предполагающих поощрений, и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективах... [оказалась] неожиданной и противоречит принципам теории стимулирования»<sup>112</sup>.

**Другие области применения.** Некоторые психотерапевты, в том числе и семейные, также используют награды с целью изменить поведение. К примеру, один из сторонников бихевиористского подхода советует супругам «использовать систему фишек или баллов, чтобы стимулировать обсуждение возникающих ситуаций или не допускать избыточной болтовни»<sup>113</sup>. Попытка оценить эффективность поощрений в этом контексте потребует от нас долгого и сложного обсуждения того, как вообще работает психотерапия и как оценивается ее успешность. Но так или иначе мы замечаем, что попытки решить проблему за счет стимулирования определенного поведения могут быть успешными, только пока предлагаются поощрения. При этом «демонстрация клиентом определенного поведения не представляет собой единственный и существенный результат психотерапии»; гораздо важнее «глубинные психологические процессы», которым в рамках бихевиористского подхода внимания вообще не уделяется<sup>114</sup>.

В [главе 9](#) я покажу, что это же верно и в отношении попыток помочь ребенку развить ответственность или научиться быть внимательным к другим: не стоит рассчитывать, что поощрения (или наказания) помогут достичь этих целей, потому что ребенок, который получает за хорошее поведение награду, не видит никакого смысла продолжать вести себя так же, если награду больше не выдают.

**3. В чем, собственно, проявляется эффективность?** Пытаясь выяснить, насколько длительный эффект обеспечивает система поощрений, и обнаруживая, что влияние ограничивается периодом применения этих поощрений, мы не можем не задуматься над тем, на что же вообще влияют награды. Почему люди не продолжают вести себя так же, как вели, пока получали их? Отвечаю: как правило, поощрения не меняют отношения и эмоциональной реакции человека, которыми определяется его поведение. Они не обеспечивают долгосрочных и глубоких изменений, так как могут влиять лишь на наши действия. Если вы, подобно Скиннеру, считаете, что человек – это просто набор вариантов поведения, это объяснение вас, конечно, не убедит, а то и покажется бессмысленным. Но если вы осознаёте, что действия – следствие природы конкретного человека (что он думает и чувствует, чего ожидает и хочет), то странно

---

<sup>112</sup> Geller et al., 1987; цитата со с. 14. Самые радикальные приверженцы теории позволяют себе исключать из рассмотрения факты, не соответствующие их картине мира. Два года спустя в другом журнале тот же автор заявил, что «стратегии стимулирования обещают особенно серьезные результаты в качестве средства мотивации использования ремней безопасности», и потом дает ссылку на то самое исследование, о котором только что шла речь, надеясь, видимо, что никто не станет искать и читать отчет и не узнает, какой вывод был сделан на самом деле (Geller et al., 1989, с. 4).

<sup>113</sup> Kazdin, 1976, с. 102.

<sup>114</sup> Deci and Ryan, 1985, с. 286. Деси и Райан полагают, что не стоит рассчитывать на то, что при таком подходе удастся повлиять на поведение, сохранить изменения даже после отмены поощрений, а также добиться этого же поведения в других ситуациях, и это объясняется оперантной теорией научения: существуют способы продлить подкрепляемое поведение, но в конце концов оно прекратится (с. 285).

считать, что наши попытки контролировать действия помогут ребенку стать щедрым или поддержат взрослого в его решении похудеть.

Поощрения и наказания стимулируют подчинение, и в этом они действительно эффективны. Если ваша цель – заставить людей соблюдать определенный порядок, например приходить вовремя и делать то, что им скажут, то и награды, и угрозы вам в этом прекрасно помогут. Но если вы стремитесь сохранить высокое качество работы в долгосрочной перспективе, помочь школьникам научиться самостоятельно мыслить и управлять собственным процессом обучения, способствовать формированию у детей правильных ценностей, то и поощрения, и угрозы будут абсолютно бесполезными. И даже не просто бесполезными, а вредными, как мы уже начинаем замечать.

## ПОВЫШАЮТ ЛИ ПООЩРЕНИЯ КАЧЕСТВО РАБОТЫ?

В 1961 году Луиза Миллер, выпускница Кентуккийского университета, обнаружила нечто неожиданное. Трудясь над дипломной работой, она взяла набор несложных рисунков, изображающих человеческие лица, и сформировала из них пары очень похожих изображений. Собрав в лаборатории группу из 72 девятилетних мальчиков, она стала показывать им эти пары рисунков и просить найти отличия. Некоторым за успешное обнаружение отличий предлагалась денежная награда, другим просто каждый раз говорили, правильный ли они дают ответ. Миллер предполагала, что мальчики начнут справляться лучше, если будут знать, что им за это заплатят. Но оказалось, что те, кто стремился заработать, делали гораздо больше ошибок, чем те, кто просто отвечал на вопросы. Причем неважно даже, сколько именно им платили (один цент или 50) и были ли среди них отличники с высокой мотивацией к успеху (это выявлялось с помощью личностных тестов). Это озадачило исследователя. «Откровенно более слабые результаты группы, получавшей денежное вознаграждение, стали полной неожиданностью и никак не соответствовали ни общепринятой теории, ни результатам других экспериментов», – такой вывод сделали Миллер и ее научный руководитель<sup>115</sup>.

Через год Сэм Глаксберг, выпускник Нью-Йоркского университета, опубликовал в том же журнале результаты собственного исследования. На этот раз в эксперименте участвовали 128 студентов, работа с каждым из них велась индивидуально. Всем выдавались коробки со спичками и канцелярскими кнопками и предлагалось найти способ закрепить на стене свечу с помощью лишь этих материалов. (Предполагалось, что участники эксперимента сообразят прикрепить к стене пустой коробок и на него поставить свечку.) Некоторым выдавали пустые коробки, а спички и кнопки отдельно, другие получали полные коробки со спичками и кнопками, и решение не казалось уже таким очевидным.

Как и в случае экспериментов Миллер, части студентов сообщили, что они смогут заработать от двух до двадцати долларов (а в 1962 году это была неплохая сумма) за правильный ответ; другим никаких денег не обещали. И хотя участники в этом случае были старше, да и задание отличалось, у Глаксберга получились примерно те же результаты, что и у Миллер: задача была сложнее, и тем, кому пообещали денежное вознаграждение, требовалось почти на 50 % больше времени на ее решение<sup>116</sup>. Тогда эти эксперименты мало кто заметил,

---

<sup>115</sup> Miller and Estes, 1961, с. 503.

<sup>116</sup> Glucksberg, 1962. Статистически значимой разницы между временем, потраченным на решение задачи теми, кто получил пустые коробки, и теми, кому выдавали коробки, наполненные спичками и кнопками, не было замечено. Во втором исследовании другой группе испытуемых было предложено заметить, какое слово мелькало на экране; использовались и простые слова типа «церковь», и относительно сложные, вроде «перципиент». Но и в этом случае те, кто ожидал поощрения, при повышении сложности задания не показывал более высоких результатов. Спустя два года, в 1964 году, Глаксберг опубликовал еще один отчет, в котором показал, что финансовые поощрения отрицательно влияют на способность студентов выполнить предложенное задание: от них требовалось собрать электрическую цепь, и решение не было очевидным. Те, кому обещали поощрение, тратили на выполнение задания почти вдвое больше времени.

да и потом они не привлекли должного внимания. Но так как большинство из нас и сейчас считает, что лучше с работой справляются те, кто знает, что получит за хороший результат награду, то нельзя не признать, что те давние эксперименты были крайне важны. Причем сами авторы, возможно, и не поняли, что нащупали нечто невероятно важное. В начале 1970-х появились новые публикации, подтверждавшие, что результаты тех первых экспериментов не были случайностью. Джанет Спенс, психолог из Техасского университета, ставшая позже президентом Американской ассоциации психологов, опубликовала результаты двух исследований, во время которых детям предлагалось запомнить одно из слов пары как «правильное» (какое именно, определялось исследователем), а потом найти и выбрать именно его в наборе из нескольких других слов. В некоторых случаях при правильном ответе просто загоралась лампочка, в других случаях детям за верный ответ давали M&M's или фишку, которую можно было позже обменять на M&M's. Оказалось, что те дети, которым вручали или хотя бы обещали конфету, давали правильные ответы реже, чем те, кто лишь получал информацию о том, верно ли ответил. Этот результат и породил [комментарий, который я привел в самом начале этой главы](#)<sup>117</sup>.

В том же году в разных журналах были опубликованы результаты еще четырех исследований, проведенных разными учеными.

- Один исследователь просил студентов «посмотреть на страницу и выбрать шаблон, в наименьшей степени схожий с двумя другими на этой же странице». Он был крайне удивлен, когда обнаружил, что студенты, «которым не предлагали денежного вознаграждения, показывали в этом тесте гораздо лучшие результаты, чем те, кому обещали материальное поощрение». Тогда он удвоил размер выплаты за правильные ответы, но получил тот же результат<sup>118</sup>.

- Другой эксперимент был поставлен за пределами лаборатории: наблюдение велось за поведением студентов университета, которые, работая над выпуском газеты, должны были «научиться писать заголовки в соответствии с определенными правилами». Чем лучше они осваивали нужные приемы, тем быстрее работали. В течение определенного времени некоторым студентам платили за каждый готовый заголовок, и в процессе их результаты перестали улучшаться. Те же, кто денег не получал, работали всё лучше<sup>119</sup>.

- Ученики четвертого класса школы показывали более низкие результаты, когда получали именно то вознаграждение (конфету или игрушку), которое сами выбирали как наиболее им понравившееся. Результаты эксперимента были признаны «совершенно непонятными»<sup>120</sup>.

- Школьникам-старшеклассникам предложили пять разных задач: для выполнения части из них нужна была лишь хорошая память, другие требовали творческого подхода. Некоторым участникам за правильное выполнение предлагали вознаграждение, и они вновь показывали гораздо более низкие результаты, чем те, кому поощрения не предлагалось, причем независимо от типа задания<sup>121</sup>.

В течение 1970-х было накоплено немало информации, подтверждающей замеченную тенденцию. Дошкольники, ожидавшие награду за рисунки фломастерами, сделали не меньше, чем те, кому ничего не обещали, но качество их работ было заметно ниже<sup>122</sup>. (К этому моменту

---

<sup>117</sup> Spence, 1970, 1971; цитата со с. 1469 второй статьи.

<sup>118</sup> Viesti, 1971; цитата со с. 181–182.

<sup>119</sup> Deci, 1971, эксперимент 2.

<sup>120</sup> McCullers and Martin, 1971; цитата со с. 836.

<sup>121</sup> Kruglanski et al., 1971.

<sup>122</sup> Lepper et al., 1973, с. 135; Greene and Lepper, 1974, с. 1144. Основной вывод исследования: поощрения снижают интерес детей к рисованию. К этой теме мы еще вернемся.

некоторые исследователи уже отмечали, что поощрения по-разному влияют на количественные и качественные показатели результатов деятельности<sup>123</sup>.)

Группе студентов была предложена задача, требующая творческого подхода, и те из них, кому обещали награду, работали над поиском решения заметно дольше<sup>124</sup>. В одном особенно любопытном эксперименте шестиклассницы, которым пообещали билеты в кино, если они смогут научить девочек помладше новой игре, справились с задачей крайне плохо: они быстрее раздражались, дольше формулировали мысли, и в целом их подопечные поняли правила игры совсем не так хорошо, как те, кому их объясняли шестиклассницы, которым никакого вознаграждения не обещали<sup>125</sup>.

К началу 1980-х никто из тех, кто следил за исследованиями в этой области, уже не взялся бы утверждать, что лучший способ заставить людей хорошо работать – это предложить им пряник. Исследования становились все более сложными, но подтверждали те же базовые выводы. Студенты демонстрировали «более низкую интеллектуальную активность», когда им предлагалось поощрение за выполнение творческой части теста на умственные способности. (Результаты в тех заданиях, которые не требовали творческого подхода и сообразительности, никак не изменились в связи с применением поощрений.)<sup>126</sup> Еще в одном исследовании третьеклассники, которым пообещали игрушку, если они сыграют в некую игру (на самом деле это был тест на IQ), показали не такие высокие результаты, как те их ровесники, которым никакого подарка не предлагали<sup>127</sup>. Во время исследования Барри Шварца<sup>128</sup> взрослым участникам необходимо было разобраться с правилами игры и, по сути, научиться мыслить как ученые-исследователи, и гораздо хуже с заданием справились те, кто прошел предварительное обучение, по окончании которого ожидал получить поощрение. (Этой группе не удалось выйти за рамки подхода, освоенного на тренинге и обеспечившего получение награды.)<sup>129</sup>

Еще несколько лет спустя Тереза Амабайл, одна из ведущих исследователей творческих способностей, опубликовала два отчета, которые еще раз подтвердили бессмысленность использования поощрений. Во время первого исследования группе молодых писателей было предложено всего лишь пять минут подумать о приятных результатах, которые может принести им творческая деятельность (например, много денег или общественное признание), и получившиеся у них после этого стихотворные сочинения оказались заметно слабее, чем у тех, кто не думал о таких результатах.

---

<sup>123</sup> Один из экспериментов с использованием творческих подходов показал, что денежные вознаграждения резко повышают число идей, которые дети предлагают во время работы, но никак не влияют на их качество (Ward et al., 1972). Другое исследование выявило, что когда за рисунки обещали призы, то дети, которым особенно нравилось рисовать, делали больше работ, но заметно худшего качества (Loveland and Olley, 1979). Как мы увидим ниже, в профессиональной среде финансовые поощрения часто приводят к краткосрочному повышению количественных показателей (объем выработки или скорость работы), если речь идет о простых заданиях, качество же выполняемой работы не повышается. Один из аналитиков обобщает выводы следующим образом: «Ожидание награды за труд приводит к тому, что активность деятельности растет, а качество ее падает» (Condry, 1977, с. 469).

<sup>124</sup> McGraw and McCullers, 1979.

<sup>125</sup> Garbarino, 1975. В более позднем исследовании с участием 1300 студентов, которые согласились заниматься с детьми из неблагополучных семей, выяснилось, что те, кто руководствовался внешними причинами (рассчитывал получить зачет или более удобную комнату в общежитии), чаще сообщали, что их подопечные не получали особой пользы от занятий, в отличие от тех детей, с кем занимались студенты, в меньшей степени руководствовавшиеся соображениями выгоды (Fresco, 1988). Особенно интересно, что это исследование проводилось не в лабораторных, а в реальных условиях и с большим числом участников. К сожалению, сами студенты анализировали лишь пользу от занятий для своих подопечных, и в этом случае те из них, кто был склонен считать себя альтруистом (или кто хотел бы выглядеть так в глазах других), могли в некоторой степени завышать оценку ценности проделанной работы.

<sup>126</sup> Fabes et al., 1981.

<sup>127</sup> Fabes et al., 1986.

<sup>128</sup> Барри Шварц (род. 1946) – американский психолог, профессор, автор редакционных статей в New York Times.

*Прим. ред.*

<sup>129</sup> Schwartz, 1982b, 1988.

Эти стихи оказались слабее и их же собственных сочинений, написанных незадолго до этого<sup>130</sup>. После этого Амабайл провела серию экспериментов с детьми и взрослыми, во время которых нужно было сочинять истории и делать коллажи. Некоторым из участников предлагались поощрения – на этот раз вполне реальные, а не воображаемые. И снова оказалось, что они убивают творческий подход, причем независимо от рода выполняемой работы, типа вознаграждения, времени его предоставления и возраста участников<sup>131</sup>.

Эксперименты, подтверждавшие негативное влияние поощрений на результаты работы, продолжались и позже. В 1992 году Амабайл с коллегами обнаружила, что работа профессиональных художников оказывается менее творческой, когда они выполняют заказ за заранее согласованное вознаграждение<sup>132</sup>. Марк Леппер<sup>133</sup>, бывший некогда научным руководителем Амабайл, провел собственный эксперимент: школьникам четвертых и пятых классов нужно было решить задачу, похожую на настольную игру Clue<sup>134</sup>. Те, кому за хороший результат обещали игрушку, «демонстрировали гораздо менее системный подход к формулированию гипотез» и тратили на поиск решения больше времени, чем те, кому не предлагали никаких поощрений. Мало того, через неделю те, кто ожидал награды, заметно хуже справились и с совершенно иной задачей<sup>135</sup>.

Исследователи, подходившие к проблеме с других сторон, также находили поводы серьезно усомниться в разумности концепции популярного бихевиоризма. В одном из исследований анализировались принципы распределения поощрений. После шести независимых экспериментов Мортон Дойч пришел к выводу, что «не обнаружено доказательств того, что люди работают эффективнее или продуктивнее, когда предполагают, что получат награду за результат или в соответствии со своими личными потребностями»<sup>136</sup>. (В следующих главах я приведу и другие факты, указывающие на то, что принцип оплаты по результату в профессиональной среде, как и излишнее внимание к оценкам в учебной среде, непродуктивны; этот же вывод мы делаем и при анализе результатов работы Дойча.)

Одновременно велись исследования отношения людей к разным типам поощрений. Энн Боджиано и Марти Барретт обнаружили, что дети, движимые внешней мотивацией, то есть стремящиеся получить награду или одобрение за результаты учебы в школе, предпочитают менее сложные учебные стратегии и получают более низкие отметки за тесты, чем те, кому просто интересно учиться. Дети, ориентированные на поощрения, показывают более низкие результаты даже в сравнении с теми, с кем раньше учились на одном уровне<sup>137</sup>.

---

<sup>130</sup> Amabile, 1985. Качество творческой работы оценивалось группой из двенадцати профессиональных писателей, которые не знали, каковы цели исследования.

<sup>131</sup> Amabile и др., 1986.

<sup>132</sup> Неопубликованные данные исследований Терезы Амабайл, проведенных в Университете Брандейса в 1992 году. В исследовании участвовали профессиональные художники, каждому из которых предложили представить по несколько работ, выполненных на заказ и просто так. Не зная этих обстоятельств, десять других профессиональных художников оценивали работы и пришли к выводу, что в целом работы, выполненные на заказ, менее творческие ( $p = 0,014$ ). Кстати, и сами художники, участвовавшие в эксперименте, считали так же: они сообщали, что, работая по заказу, чувствовали себя стесненными этим обстоятельством. Чем в большей степени художник воспринимает наличие заказа как ограничивающее или контролирующее обстоятельство, тем менее творчески он подходит к работе.

<sup>133</sup> Марк Леппер (род. 1944) – профессор психологии в Стэнфордском университете, а также ведущий теоретик в области социальной психологии. *Прим. ред.*

<sup>134</sup> Настольная игра для трех-шести человек, во время которой имитируется расследование убийства. *Прим. ред.*

<sup>135</sup> Неопубликованный отчет этого исследования, проведенного Дианой Кордовой и Марком Леппером, *The Effects of Intrinsic versus Extrinsic Rewards on the Learning Process*, описывается в работе Леппера и Кордовы, 1992, с. 201–202; цитата со с. 202. Во время этого исследования предполагалось выяснить, действительно ли использование в рамках задания фантазийного сценария помогает улучшить результаты работы детей; предположение подтвердилось. А вот обещание вознаграждения снижало качество результатов, даже когда использовались фантазийные сюжеты.

<sup>136</sup> Deutsch, 1985, с. 157.

<sup>137</sup> Boggiano and Barrett, 1991.

Я намеренно рассказываю об этих исследованиях по отдельности, не делая выводов, потому что без знания этих фактов нам было бы сложнее согласиться с обобщениями. Ведь и самим исследователям оказалось непросто признать результаты собственной работы, по крайней мере пока их не накопилось столько, что отрицать эти результаты стало просто невозможно. Прежде чем начать разбираться с причинами, приводящими к таким итогам, давайте копнем чуть глубже и подумаем, что они означают и почему кажутся настолько удивительными.

Вспомним три вопроса, сформулированные в самом начале этой главы: для кого поощрения можно считать эффективными, какова продолжительность их воздействия и в чем эта эффективность проявляется? Мы знаем, что иногда люди справляются с работой лучше, если знают, что получают за это нечто привлекательное, но мало кто из нас задумывался, в каких именно обстоятельствах это происходит. Для кого именно поощрения становятся эффективным инструментом? Для тех, кто «не вовлечен в работу», как пишет Дойч<sup>138</sup>. Если вас просят сделать нечто несложное или примитивное, вы можете согласиться приложить серьезные усилия, только если рассчитываете за это что-то получить. (И нет ничего удивительного, что поощрения оказываются наименее эффективными, то есть однозначно непродуктивными, когда их предлагают за работу оптимального уровня сложности, то есть не особенно трудную или легкую<sup>139</sup>.) Определенно, это характеризует и задачу, и того, кто должен ее выполнить, а точнее отношения между человеком и поставленной задачей.

Как долго сохраняется действие поощрения? Во время большинства исследований по этому вопросу анализируется изменение поведения, то есть последствия, которые мы уже обсудили. Практически все изучения результатов деятельности предполагают анализ действий человека сразу после того, как ему предложили или пообещали награду. Чтобы поощрения обеспечивали рост эффективности или качества работы в долгосрочной перспективе, мы должны либо продолжать их предоставлять, либо хотя бы сохранять ощущение, что человек сможет их получить в будущем.

И тут мы подходим к ключевому вопросу: с работой какого типа человек справляется лучше, если ему обещано вознаграждение? И что значит «лучше»? Мы располагаем уже достаточным объемом фактов, чтобы угадать ответ. Поощрения чаще всего стимулируют выполнение самых простых задач, даже не требующих умственных усилий, но и тогда улучшают лишь количественные параметры деятельности. Неожиданные результаты ранних исследований Миллер и Глуксмана вновь замаячили фоном в работах бихевиористов, которые считают, что если участвующее в эксперименте животное начинает чаще нажимать на рычаг, значит, поощрение повышает результативность. Если бы вам нужно было запечатать гору конвертов, вы наверняка стали бы действовать быстрее, если бы вам платили за скорость работы. К сожалению, бихевиористы делают из этого отдельного факта неверное обобщение в отношении человеческой природы в целом: предложите награду – и человек станет работать лучше. Да еще и настаивают на том, чтобы этот принцип широко применялся в школах и профессиональной среде. Подобное необоснованное обобщение (сами бихевиористы назвали бы его «чрезмерное обобщение наблюдаемой реакции») прекрасно объясняет, почему многие компании и учебные заведения сталкиваются с серьезными проблемами.

В одной из наиболее влиятельных работ на тему поощрений (авторитетных для тех немногих психологов, которые занимаются этой темой), основанной на данных исследований, проводившихся в период до середины 1970-х, делается следующий вывод:

Поощрения будут оказывать негативное влияние на результаты работы при соблюдении следующих двух условий: во-первых, когда задача достаточно

---

<sup>138</sup> Deutsch, 1985, с. 162.

<sup>139</sup> Danner and Lonky, 1981, с. 1049.

интересна для исполнителя и поощрение становится избыточной мотивацией, во-вторых, когда у задачи нет очевидного и единственного решения, в силу чего шаги, необходимые для поиска решения, также не очевидны<sup>140</sup>.

Этот вывод сделал Кеннет Макгроу, и мы можем от него оттолкнуться, чтобы начать разбираться, в каких же случаях система поощрений, скорее всего, не даст результатов. Проведенные позже исследования подтвердили, в частности, что методы сторонников Скиннера особенно часто оказываются бесполезными, когда применяются с целью стимулирования творческого подхода к деятельности<sup>141</sup>. Но правило, сформулированное Макгроу, не до конца определяет недостатки системы поощрений, указывая только на то, что они не дают результата, когда задачи интересные и требуют творческого подхода. На мой взгляд, точнее будет сказать, что поощрения с наибольшей вероятностью оказывают негативное влияние или даже приводят к максимально негативным последствиям, когда применяются к подобного рода задачам. Действительно, некоторые исследования подтверждают, что при выполнении простейших задач, например при умножении чисел, люди могут показывать более высокие результаты, если ожидают награды. Но я в этой главе привел достаточно примеров, демонстрирующих снижение качества выполнения даже чего-то несложного (или явное отсутствие роста качества в работе с такими задачами), в силу чего мы не можем больше считать, что поощрения работают во всех случаях, когда не требуется творческий подход.

«Сделай вот так – и получишь вот это»: кажется, этот подход не работает, если мы стремимся изменить поведение или повысить эффективность, причем не имеет значения, работаем мы с детьми или взрослыми, и независимо от того, предлагаются ли в качестве поощрения оценки, деньги, золотые звездочки-наклейки, конфеты или любые другие традиционные формы вознаграждения. Даже если допустить, что никаких сомнений этического порядка в отношении манипулирования чужим поведением у нас нет, мы видим, что подобные стратегии использования поощрений наверняка дадут негативный эффект.

Как пишет один из психологов, люди, которым предлагают поощрение, склонны

выбирать более легкие задания, менее эффективно использовать доступную информацию для решения незнакомых задач и в целом действуют менее логично и стремятся дать хоть какой-нибудь ответ. Может создаваться

---

<sup>140</sup> McGraw, 1978, с. 34.

<sup>141</sup> Анализируя исследования, проведенные по этому вопросу, я наткнулся на несколько давних работ, авторы которых пытались показать, что творческий подход можно стимулировать в рамках оперантного обучения. В том, что касается строгости эксперимента, работа далека от идеала. Чаще всего исследования проводились с небольшим числом участников; в некоторых отсутствовала контрольная группа, на которой можно было бы провести сравнительный анализ творческих способностей тех, кто получал, и тех, кто не получал поощрений; в других не учитывалась возможность того, что участники показывали более высокие результаты в творческих заданиях после получения награды (в сравнении с результатами до поощрений) просто в силу того, что у них накапливался опыт выполнения таких заданий. При этом параметры, применявшиеся для оценки творческого подхода, нельзя считать адекватными, хотя они хорошо знакомы тем, кто занимается этой темой. Используя определение, предложенное Макгроу, Амабайл пишет, что задания, используемые в исследованиях для оценки степени изменения поведения, почти всегда «алгоритмичны», то есть испытуемым с самого начала понятно, что именно нужно сделать, чтобы их работа была признана достаточно творческой: для соответствия результата критериям оценки достаточно следовать очевидной формуле. Люди, стремящиеся получить поощрение, не показывают более высоких результатов при работе с заданиями «эвристического» характера, где необходимы новаторские идеи и использование не опробованных пока подходов: работая с такими заданиями, эти люди показывают более низкие результаты (см. Amabile, 1979, с. 230–231). Наконец, хотя эти исследования и принесли некоторую пользу, они не доказывают, что люди, получающие подкрепление поведения, в большей степени проявляют творческий подход и при выполнении следующего задания. Учитывая это, а также результаты исследований, в которых наблюдалось снижение уровня творческого подхода на фоне использования поощрений, результаты этих давних экспериментов вряд ли могут произвести на нас сильное впечатление, хотя бихевиористы их повсюду цитируют. Чаще всего они упоминают исследование, в котором участвовали три четырехлетние девочки и во время которого было замечено, что участницы с большей вероятностью расставляют кубики по-новому, если их хвалят за это (Goetz and Baer, 1973). Почитайте отчеты по другим исследованиям, связанным с творчеством (в частности, Glover and Gary, 1976; Halpin and Halpin, 1973; Raina, 1968; Johnson, 1974; Ward et al., 1972), и увидите, что, хотя вполне возможно создать условия, стимулирующие творческий подход, заставить человека с помощью поощрений и наград работать более творчески невозможно.

впечатление, что люди работают более упорно и совершают больше действий, но качество этой деятельности низкое, ошибок больше, исполнители чаще опираются на стереотипы и менее творчески подходят к работе – в сравнении с теми, кто решает такие же задачи, но не получает поощрения<sup>142</sup>.

В двух следующих главах мы разберемся, почему так происходит.

---

<sup>142</sup> Conclry, 1977, с. 471–472.

## Глава 4. Проблема с пряниками: четыре причины, почему поощрения не дают результата

*Не стоит ставить награды в зависимость от достоинств, иначе начинаются заговоры и борьба.*

*Лао-цзы*

Столкнувшись с неопровержимыми доказательствами того, что люди, пытающиеся заслужить поощрение, часто работают хуже, чем те, кто к награде не стремится, исследователи сначала были крайне удивлены. Некоторые из них попытались объяснить этот парадокс тем, что вознаграждение просто отвлекает человека от дела<sup>143</sup>.

И действительно, вполне возможно, что перспектива получить нечто крайне привлекательное не дает нам сосредоточиться на самой работе и мешает выполнить ее хорошо. Но последующие исследования показали, что дело вовсе не только в том, что мы отвлекаемся. Оказывается, думать во время работы о награде даже хуже, чем о чем-то вовсе постороннем<sup>144</sup>. Похоже, поощрения оказывают исключительно негативное влияние на качество деятельности.

Я думаю, на то есть пять причин: четыре я представлю ниже, а пятой посвящу всю [следующую главу](#). (Во второй части книги речь пойдет о том, как влияние каждой из этих пяти причин проявляется в профессиональной среде, школе и семье. Мы также обсудим альтернативные возможности использования поощрений.) Не все пять причин сформулированы на основе результатов лабораторных опытов, о которых говорилось выше: некоторые выведены из наблюдений за поведением людей в реальной жизни. Описываемые мной ситуации не просто объясняют, почему те, кто ждет награды, показывают более низкие результаты, – они заставляют задуматься о принципах применения поощрений вне контекста их влияния на результаты деятельности. Обсудив эти причины, мы сформулируем аргументы для опровержения принципов популярного бихевиоризма.

---

<sup>143</sup> Например, см. Spence, 1970, с. 110; McCullers and Martin, 1971, с. 837; Reiss and Sushinsky, 1975, разные источники.

<sup>144</sup> См. второй эксперимент, Ross, 1975; Smith and Pittman, 1978. Более позднее исследование показывает, что снижение интереса в связи с применением поощрений проявляется в той же степени и при повторном выполнении задания, что полностью соответствует гипотезе: мысли о награде нас отвлекают.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.