

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к российскому изданию	9
ЧАСТЬ I. ПРОТИВ ПООЩРЕНИЙ	11
Глава 1. В ящике Скиннера: наследие бихевиоризма	13
Глава 2. Поощрять — это правильно?	37
Глава 3. Эффективны ли поощрения?	59
Глава 4. Проблема с пряниками: четыре причины, почему поощрения не дают результата	79
Глава 5. Продолжаем убивать интерес к работе: пятая причина, по которой поощрения не дают результата	104
Глава 6. Чем опасна похвала	144
ЧАСТЬ II. ПООЩРЕНИЯ НА ПРАКТИКЕ	173
Глава 7. Оплата по результату: почему бихевиоризм неэффективен в рабочей среде	175
Глава 8. Увлечь учеников: почему бихевиоризм не работает в школе	209
Глава 9. Взятки за хорошее поведение: почему бихевиоризм не помогает детям становиться хорошими людьми	234

ЧАСТЬ III. ЕСЛИ НЕ ПООЩРЕНИЯ, ТО ЧТО?	259
Глава 10. Слава богу, уже понедельник: корни мотивации на рабочем месте	263
Глава 11. Пристрастились мы к ученью: истоки мотивации в школьном классе ...	289
Глава 12. Хорошие дети без кнута и пряника	333
Послесловие к двадцать пятому юбилейному изданию	405
Примечания	451
Библиография	560

ЧАСТЬ I
ПРОТИВ
ПОЩРЕНИЙ

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

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

* 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.*

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, я 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 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 некритическое 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* 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 году¹. А вот что еще стоит знать...

* Джон Бродес Уотсон (1878–1958) — американский психолог, основатель бихевиоризма. *Прим. ред.*

- За год до того, как Уотсон начал читать лекции, Фредерик Тейлор* 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 процессов².
- 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**.
- 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 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

* Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента. *Прим. ред.*

** 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»³.

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 приносить 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^{*}.

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»⁴ — 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,

^{*} 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.

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, 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*⁵. 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»⁶. 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»⁷.

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 „мною“^{*}.

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, разговоры — это лишь «речевое поведение», а мышление — это просто беззвучная речь⁸. 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 происшедших 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

^{*} 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.

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»⁹.

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»¹⁰.

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^{*}. 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

^{*} Речь о книге «По ту сторону свободы и достоинства». *Прим. перев.*

возможным ваше появление здесь сегодня». А он не засмеялся, а лишь вежливо улыбнулся и ответил: «И я очень рад, что они возникли».

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 определила¹¹.

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*, 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

* Сциентизм — общее название идейной позиции, представляющей научное знание наивысшей культурной ценностью и основополагающим фактором взаимодействия человека с миром. *Прим. ред.*

рассуждать о сознании, кажутся ему похожими на шаманов из «незапамятных времен суеверий и магии»¹². 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 говорю». 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 реальными¹³. Это очень американский взгляд. И не удивительно, что бихевиоризм оказался важнейшим вкладом американских ученых в развитие психологии и что единственное возникшее в Соединенных Штатах