

Алфі Кон — відомий психолог, лектор, незалежний дослідник у сфері освіти та людської поведінки. Автор книжок, які перекладено понад 20 мовами, лауреат професійних премій.

Виховний принцип «зробиш це — отримаєш те» більше не актуальний. Нагорода та заохочення — це не стимул, а справжнісіньке покарання та маніпуляція. «Покарані нагородами...» містять безліч практичних порад, як «вилікувати хворобу» неефективності заохочень. Вдаючись до цікавих прикладів і життєвих історій, Кон розвінчує традиційні стереотипи в поведінці. Автор перевертає усталені погляди на саму суть нагороди: неможливо досягти успіху, користуючись лише короткочасною мотивацією «калача». Натомість Алфі Кон пропонує ефективні моделі спілкування та взаємодії начальників і підлеглих, батьків і дітей, учителів і учнів тощо.

Кожен батько, вчитель і керівник має прочитати цю книжку — і якнайшвидше.

Kirkus Reviews

www.bookclub.ua

ISBN 978-617-12-6711-4



9 786171 267114

Алфі Кон
ПОКАРАНИ НАГОРОДАМИ



Алфі Кон



ПОКАРАНИ
НАГОРОДАМИ
ВАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ



Alfie Kohn

**PUNISHED BY
REWARDS**

**THE TROUBLE WITH GOLD STARS,
INCENTIVE PLANS, A'S, PRAISE,
AND OTHER BRIBES**

Алфі Кон

ПОКАРАНІ НАГОРОДАМИ

ВАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

УДК 37.015.31
К64

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Перекладено за виданням:
Kohn A. Punished by Rewards. The Trouble with Gold Stars,
Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes / Alfie Kohn. — New York :
Mariner Books, 1999. — 448 p.

Переклад з англійської *Олени Замойської, Катерини Дис*

Дизайнер обкладинки *Олександр Крамар*

ISBN 978-617-12-6711-4
ISBN 978-0-618-00181-1 (англ.)

© Alfie Kohn, 1993
© Alfie Kohn, післямова, 1999
© Hemiro Ltd, видання українською
мовою, 2019
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейно-
го Дозвілля», переклад і художнє
оформлення, 2019

ЗМІСТ

Передмова	9
ЧАСТИНА ПЕРША. НАГОРОДИ НА ЛАВИ ПІДСУДНИХ	13
Розділ 1. У скрині Скіннера: спадщина біхевіоризму	14
Розділ 2. Доцільність нагород	30
Розділ 3. Ефективність нагород	46
Розділ 4. Що не так з «калачем»: чотири причини неефективності заохочень	60
Розділ 5. Зменшення відсоткової ставки: п'ять причин неефективності заохочень	79
Розділ 6. Що не так з похвалою	107
ЧАСТИНА ДРУГА. НАГОРОДИ НА ПРАКТИЦІ	127
Розділ 7. Премія за результативність: неефективність біхевіоризму в робочому середовищі	128
Розділ 8. Заохочення до навчання: неефективність біхевіоризму в навчальному середовищі	151
Розділ 9. Хабар за чемність: чому біхевіоризм не спонукає дітей ставати добрими людьми	170
ЧАСТИНА ТРЕТЯ. ЗА ЛАШТУНКАМИ НАГОРОД	187
Вступ	188
Розділ 10. Дякувати Богові, вже понеділок: обґрунтована мотивація в робочому середовищі	190
Розділ 11. Зацікавлення навчанням: обґрунтована мотивація в навчальному середовищі	208
Розділ 12. Гарні дітки без гарних подарунків	240
Післямова	271
Нові дані щодо бізнесу	276
ДОДАТКИ	293
Додаток 1. Розмова з Б. Скіннером	294
Додаток 2. Що таке внутрішня мотивація?	306
Додаток 3. Біхевіористи відповідають на закиди	313
Бібліографія	322
Примітки	340

Присвячується Алісі

ПЕРЕДМОВА

Я трохи не провалив «Вступ до психології». Як ви здогадуєтеся, це сталося в навчальному закладі, де слово «психологія» означало «експериментальне вивчення фізіології та поведінки тварин», і все, що вимагали від студентів, крім присутності на лекціях, — вчити піддослідних щурів натискати на планку. Щоб вони це робили, ми спокушали їх рисовими пластівцями, а через те що вони були виснажені від голоду, то заради жменьки пластівців ладні були зробити майже будь-що.

Тоді я впорався із завданням, але не зміг пояснити, навіщо це роблю. Виключно протестуючи (що можна зрозуміти, бо я навчався лише на другому курсі), я написав лабораторний звіт від імені щура. Я описав у цьому звіті, як, лише натискаючи на планку, той спонукав студента нагодувати його сніданком. Мій наставник нічого смішного тут не побачив, і, як я вже згадував, мене ледве не відрахували з курсу. Однак це не спинило мене від написання пародійної наукової статті для університетської газети. Автор псевдонаукової статті стверджував про 100-відсоткову ймовірність того, що його піддослідні щури уникатимуть натискання важеля Б, яке спричиняло раптове падіння п'ятнадцятикілограмової гирі на клітку, з гордістю зазначаючи, що жоден щур не доторкнувся до цього важеля більш ніж один раз.

Тепер я можу чесно визнати, що не надто добре сприйняв біхевіоризм, коли вперше довідався про цю теорію. І з роками моє ставлення до нього не змінилося. Коли я переїхав до Кембриджа, де мешкав Б. Ф. Скіннер, то вирішив поставити йому кілька з тих запитань, що їх гарячково нашкрябав на полях його книжок. Я запросив його виступити перед моїми студентами — і, на мій подив, він погодився й навіть грайливо усміхався, позуючи перед об'єктивами захоплених студентів.

Кілька місяців по тому мені спало на гадку зробити життєпис професора Скіннера для журналу, отож мені вдалося порозмовляти з ним ще двічі. Під час інтерв'ю він терпляче відповідав на всі мої запитання. Я не міг не захопитися тим, що хоча поважний вік затьмарив чіткість його погляду і погіршив слух, однак не притлумив

його євангелістичної віри в біхевіоризм. (Витяги з цих інтерв'ю ви знайдете в додатку 1 до цієї книжки.)

Урешті-решт моя зацикленість на ідеях Скіннера зійшла нанівець, перекинувшись на популярну версію біхевіоризму, за допомогою якої ми намагаємося розв'язувати проблеми, спокушаючи людей привабливими брязкальцями, якщо вони поведуться так, як нам хочеться. Наприклад, коли під час дослідження я зібрав чималу колекцію доказів того, що конкуренція знеохочує нас викладатися на повну, стало зрозуміло, що одна з причин цього дивного явища — зовнішня мотивація, як-от в експерименті зі щурами і рисовими пластівцями. Згодом, вивчаючи феномен альтруїзму, я натрапив на дослідження, які доводили: нагородження дітей за їхню щедрість — це абсолютно неефективний метод виховання цієї якості.

Поступово я почав усвідомлювати, що наше суспільство опинилося в парадоксальній ситуації. Ми голосно нарікаємо на зменшення виробничої продуктивності, освітню кризу і спотворені цінності наших дітей. Але єдина наша стратегія для подолання цих проблем — брязкати перед носом людей нагородами у вигляді преміальних планів, оцінок і ласощів — частково відповідальна за ситуацію, у якій ми опинилися. Ми — суспільство відданих скіннеріанців, нездатних знайти вихід з клітки, до якої самі себе загнали.

Я засів у бібліотеках і знайшов численні дослідження, що підтверджують поразку популярного біхевіоризму, дослідження, про існування яких невідомо нікому, крім фахівців із соціальної психології. Не дивно, що ніхто не написав для ширшої аудиторії книжки, яка б показала, як нагороди зводять нанівець наші зусилля навчати школярів, керувати працівниками або виховувати дітей, а що вже казати про книжку, яка охопить усі ці три аспекти. І саме це я вирішив зробити, цілком усвідомлюючи, що кинути такий виклик узвичаєному способу мислення — сміливіше, ніж написати лабораторний звіт з погляду піддослідного щура.

З дванадцяти розділів цієї книжки шість перших присвячено головній ідеї. У розділі 1 стисло описано історію виникнення біхевіоризму, розповсюдженість популярного біхевіоризму в нашому суспільстві та наведено кілька пояснень поширення цієї теорії.

У розділі 2 розглянуто аргументи щодо доцільності нагородження людей, висловлено сумнів щодо твердження про моральність або логічність цього підходу, а потім описано, чому ця практика може викликати заперечення.

У розділі 3 ми переходимо від філософських аргументів до практичних наслідків, підсумовуючи докази того, що система винагород не сприяє сталій зміні поведінки або підвищенню результативності, а навіть погіршує їх.

У розділах 4 і 5 я пояснюю, чому це так, наводячи п'ять основних причин поразки системи нагород, усі вони — серйозна критика усталеної практики і негативно впливають на результативність.

У розділі 6 ми розглянемо одну особливу нагороду, яку майже ніхто з нас не додумався б критикувати: похвалу.

У другій половині книжки досліджено ефекти заохочень та альтернативи до них, з акцентом на трьох уже згаданих мною аспектах: виробничій результативності, навчальному процесі та поведінці дітей. Ця частина книжки укладена так, що читачі, яких головню цікавить одна з цих тем, можуть не заглиблюватися в обговорення двох інших. Про працю йдеться в розділах 7 і 10, про освіту — у розділах 8 і 11, а питання дитячої поведінки (цікаві батькам та вчителям) — у розділах 9 і 12. Уважний читач зауважить, що виноски містять не лише цитати з наукових праць, але й інші думки, оцінки та обговорення питань, порушених у цій книжці.

А що це амбітний і водночас контраверсійний проект, то мені не залишається нічого іншого, як спробувати перекласти частину моєї провини на людей, які мені допомагали. Тереза Амабіле перша звернула мою увагу на згубні наслідки заохочень (особливо коли йдеться про креативність). На мої погляди щодо виховання та навчання дітей істотно вплинула мудрість Еріка Шапса та Мерілін Вотсон. Я й далі хапаюся за кожну нагоду обмінятися думками з цими трьома людьми, яких вважаю друзями.

Я також годинами переслідував численних авторів та дослідників, виносячи їм мозок, піддаючи сумнівам їхні ідеї та заохочуючи їх віддячити мені тим самим. Невідомо, чому вони на це погодилися, хоча більшість із них навіть мене не знали. Я дуже вдячний Річеві Раяну, Баррі Шварцу, Джонові Ніколлзу, Едові Деці, Маркові Лепперу, Керол Еймз і Б. Ф. Скіннеру (якого б, звісно, ця книжка обурила).

Мої друзі Ліза Леї, Фред Гепгуд, Сара Вернік і Еліс Герріген роками спонукали мене заглибитися в ці теми.

Прочитання та аналіз чернеток книжки потребували багато часу і зусиль. Я щиро вдячний за це Ерікові Шапсу, Терезі Амабіле, Еліс Герріген. Філові Кормену, Джонові Ніколлзу, Керол Еймз, Едові

Деці, а найбільше трьом людям, які знайшли час уважно прочитати рукопис і написати чимало проникливих зауважень: Баррі Шварцу, Річеві Раяну і Біллові Гріні. Білл, який робив це для мене вже вчетверте, зробив значно більше, ніж входить до його службових обов'язків чи через дружні стосунки. Насправді це ви йому повинні подякувати за те, що він урятував вас від читання моїх перших чернеток.

І, нарешті, дозвольте мені подякувати за допомогу та підтримку моїм редакторам Рут Гешгуд і Бетсі Лернер, моему агентові Джонові Веру, а також усім людям, які, слухаючи мої міркування про нагороди, ставили мені непрості запитання, спонукаючи мене переглянути мої погляди, покращити формулювання та обміркувати докази. Вони зробили мені величезну послугу, піддаючи сумніву деякі з моїх переконань. Сподіваюся, я зможу віддячити їм тим самим.

ЧАСТИНА ПЕРША

НАГОРОДИ
НА ЛАВІ ПІДСУДНИХ

РОЗДІЛ 1

У СКРИНІ СКІННЕРА: СПАДЩИНА БІХЕВІОРИЗМУ

Задля антропоморфного погляду
на щура американська психологія засвоїла
щуроподібний погляд на людину.
Артур Кестлер. Акт творіння

Можна захопитися вишуканістю та переконливістю якоїсь нової теорії, але іноді варто замислитися над тим, як вона впливає на нас. Непокоїтися варто тоді, коли теорія стає такою поширеною, що ми її навіть не помічаємо, коли вона вкорінюється так глибоко, що здається нам звичайними міркуваннями здорового глузду. Ми втрачаємо контроль, коли зникають відповіді на критичні зауваження, тому що їх уже не висловлюють: теорія більше не належить нам, а володіє нами.

Моя книжка присвячена теорії, яка в нашому суспільстві здобула саме такий статус. Ця теорія полягає в тому, що найкращий спосіб спонукати людей щось зробити — це запропонувати їм винагороду за потрібну нам поведінку. Науковці багато писали про зміст цієї теорії і досліджували розвиток інтелектуальної традиції, відомої під назвою «біхевіоризм». Натомість мене цікавить популярне втілення цієї доктрини — версія, що живе в колективній свідомості та впливає на нашу повсякденну діяльність.

Суть популярного біхевіоризму висловлена фразою «Зроби це — й отримаєш оте». Дієвість цього методу вкрай рідко піддають сумніву; усе, що обговорюють, — це що саме отримає людина, за яких обставин це можна пообіцяти і дати. Нам здається логічним застосувати цей підхід у вихованні й навчанні дітей, а також у керуванні персоналом. Ми обіцяємо п'ятирічному малюкові жуйку, якщо

він буде чомно поводитися в супермаркеті. Ми заохочуємо відмінними оцінками підлітка, спонукаючи його наполегливіше вчитися. Ми обіцяємо відпустку на Гаваях продавцеві, що реалізує певну кількість продукції компанії.

Щоб показати, як глибоко вкоренилася ця ідея, вистачить і кількох абзаців. Але я ставлю перед собою значно амбітніше завдання. Я хочу довести, що ця доктрина ґрунтується на помилкових засадах, неправильних суттю, а методи, розроблені на їхній основі, доволі суперечливі та неефективні. Зокрема, йдеться про останнє твердження: навіть винятково прагматичне застосування методів популярного біхевіоризму зазвичай не дає бажаних результатів, що й описано на більшості сторінках цієї книжки.

Ухвалення цього вироку не означає, що щось негаразд із самими нагородами. Річ не в жуйці, не в грошах, не в проявах любові або уваги. Самі собою нагороди за певних обставин не шкодять, а за інших просто необхідні. Найбільше мене непокоїть практика застосування нагород. Проблема виникає тоді, коли, з метою контролю поведінки, людям дають бажане й потрібне на певних умовах. Інакше кажучи, йдеться не про самі заохочення (бажане), а про вимоги, які доводиться виконувати, щоб це отримати.

Я впевнений, що нагородження людей за послух — це зовсім не «те, як улаштований світ», як багато хто вважає. Це не фундаментальний закон людської природи, а лише один зі способів мислення, організації нашого життя і взаємодії з іншими. Система нагород може здаватися нам природною, але насправді вона віддзеркалює певну ідеологію, варту критики. І я переконаний, що це слід було зробити давно. Висока ціна, яку ми платимо за некритичне ставлення до застосування нагород, не лише надає нашій оповіді цікавості, але й викликає сильну тривогу.

ГОЛУБИ, ГРИЗУНИ Й СОБАКИ

Заохочення використовували задовго до виникнення теорії, що пояснює і систематизує їх застосування. Джон Б. Вотсон, відомий як засновник біхевіоризму, вважав, що ця теорія почала поширюватись із циклу лекцій, що він прочитав у Колумбійському університеті 1912 року. Але основне формулювання, дуже подібне до «Зроби це — й отримаш оге», — так званий закон ефекту, згідно з яким

поведінка, що веде до позитивного наслідку, повторюватиметься, — запропонував психолог Едвард Торндайк ще 1898 року¹. Крім того:

- за рік до Вотсонових лекцій Фредерік В. Тейлор видав свою відому працю «Принципи наукового менеджменту», у якій описав, як розбивати виробничі завдання на частини, доручаючи кожну з них працівникам, згідно з докладним планом, і використовувати систему фінансових заохочень для досягнення максимальної ефективності виробництва²;

- за ціле століття до цього в Англії розробили систему керування поведінкою школярів, доручаючи групі учнів стежити за іншими й роздавати квиточки (які можна було обміняти на іграшки) тим, хто поведився як належить³;

- люди застосовують примітивну систему стимулювання для тренування домашніх тварин ще відтоді, як їх приручили.

Одно слово, популярна версія біхевіоризму швидше передувала теорії і лягла в її основу, а не навпаки. Але кілька слів про наукову версію й дивовижні переконання її засновників допоможуть нам зрозуміти, що відбувається, якщо заохочення застосовують повсякдень.

Ті, що вижили після курсу «Вступ до психології», згадають, що існують два основні різновиди теорії навчання: класичне обумовлення (собаки Павлова) та оперантне, або ж інструментальне, обумовлення (пацюки Скіннера). Класичне обумовлення починається зі спостереження за природними реакціями на певні стимули: у Бровка тече слина, коли він відчуває запах м'яса. Якщо поєднати штучний і природний стимули, скажімо дзвонити в дзвіночок, ставлячи перед собакою м'ясо, він почне пов'язувати ці два стимули. Вуаля — рефлекс став умовним: щоб викликати в собаки слиновиділення, досить лише подзеленькати⁴.

Натомість оперантне обумовлення пов'язане швидше з контролем поведінки за допомогою стимулу, який виникає «після», а не «до». Якщо заохочення — Скіннер волів термін «підкріплення»⁵ — йде за поведінкою, то ця поведінка з великою ймовірністю буде повторюватися. Чимала кількість досліджень підтвердила й розвинула цей простий принцип, зосереджуючись головно на тому, коли саме найкраще пропонувати нагороду. Але саме теорія Скіннера систематизує і дає серйозні наукові назви всім нам відомому методові заохочення «Зроби це — й отримаєш оте», що спонукає людину робити «це» знову.

Практично всі, хто будь-коли розмірковував над цією темою, погоджуються, що обидва ці принципи надаються для опису навчаль-

ного процесу. І яскравих прикладів для ілюстрації цих концепцій аж ніяк не вистачає. Будь-яка людина, що, беручи душ, чула, як спускається вода в унітазі, та якнайшвидше вистрибувала з-під струменя води, — живий приклад того, як один стимул (звук води, що спускається в туалеті) асоціюється з іншим (з крана лється окріп). Кожен, хто будь-коли бачив, як миттєво заспокоюється дитина, якій пообіцяли за це ласощі, розуміє, що заохочення впливає на поведінку.

У цій книжці йдеться переважно про другий різновид навчання, оперантне обумовлення. Та спочатку ми розглянемо низку поглядів на цей феномен і, отже, на саму людину. Послідовники Скіннера досліджують не лише вплив заохочень, але й прагнуть довести, що практично все, що ми робимо — а отже, — те, хто ми є, — можна пояснити в контексті принципу підкріплення. У цьому полягає суть біхевіоризму, і саме з цього ми почнемо наше розслідування.

Б. Ф. Скіннера можна назвати людиною, що провела більшість своїх експериментів на пацюках і голубах, а більшість своїх книжок написала про людей. І це його не зупиняло, бо, на думку науковця, люди відрізняються від інших видів лише ступенем розвитку. З погляду біхевіориста, ви дещо складніші за голуба (головно тому, що маєте голосові зв'язки), і, згідно з теорією, яка пояснює, чому птах, замкнений у лабораторному апараті, так званій скрині Скіннера, второпав, що треба методично дзьобати диск, цього достатньо для опису того, яким чином ми з вами починаємо розуміти символи. «Людина — це тварина, що відрізняється від інших тварин лише типами демонстрованої поведінки», — оголосив Вотсон на першій сторінці своєї книжки «Біхевіоризм»⁶, що й спонукала його зайнятися психологією. От так узагальнено біхевіористи пояснюють принцип навчання «організмів».

У більшості з нас твердження про існування здібностей, властивих лише людям, викличе серйозні сумніви в теорії. Але Беррес Фредерік Скіннер, що помер 1990 року у віці 86 років, не належав до більшості. Читаючи його книжки, відразу ж розумієш, що важко перегнути палицю, висміюючи погляди цієї людини. А щоб довести їхню безглуздість, важко вдатися навіть до методу *reductio ad absurdum*⁷. Критики виголошували: «Але якщо це правда, то й висновок (вочевидь, безглуздий) теж правильний». Замість того щоб відступитися чи занервувати, Скіннер кивав і радісно промовляв: «Маєте рацію». Наприклад, він стверджував, що живі організми (і ми так само пам'ятаймо про це) — це не більш ніж «набір видів поведінки», і що

ці види поведінки можна цілком пояснити впливом зовнішніх обставин, які він називав зовнішніми подразниками. «Людина — не чинник, що ініціює; вона локус, крапка, у якій збігаються численні генетичні та зовнішні чинники»⁸. Але, здається, з цього можна висувати, що жодного «я» в нашому розумінні цього терміна не існує, чи не так? «Саме так», — відповідає Скіннер.

Але. Напевно, сам Скіннер — не науковець, а чоловік, який снідав, розповідав анекдоти й іноді відчував себе самотнім — мав власне «я»? Дивина та й годі, але він стверджував, що це не так. У післямові до мемуарів Скіннера читаємо такі рядки:

«Іноді мене запитували: «Ви вважаєте себе таким самим, як ті організми, що ви їх вивчаєте?». Відповідь ствердна. Як я розумію, моя поведінка будь-якої довільної миті — це не більше ніж результат моєї генетики, мого особистого досвіду й наявних обставин... І якщо я маю рацію щодо людської поведінки, то я написав автобіографію нелюдини»⁹.

І справді, прочитавши всі чотириста сторінок книжки, можна подумати, що історію розповідає хтось інший — той, хто не надто переймається долею автора. (Смерть матері описана без емоцій, а опис виховання двох дочок такий, ніби це одне з досліджень ефективності праці Фредеріка Тейлора.) Ця дивовижна відстороненість пронизувала і все його життя. «Коли я закінчив книжку «По той бік волі й гідності», — якось сказав Скіннер, — у мене було дивне почуття, начебто я книжку й не писав... Це природно впливало з моєї поведінки, а не з того, що всередині мене існує якесь «я»¹⁰.

Коли з «я» покінчено, залишається зробити одну маленьку операцію, щоб уцент розбити уявлення про ціновані нами людські якості, — здатність до творчості, вміння любити, моральність і свободолюбство. Зрештою, вміння розмовляти — це лише «мовна поведінка», а мислення — це лише внутрішня розмова¹¹. Тому творчість можна завиграшки звести до набору нових типів поведінки, продиктованих зовнішніми обставинами. «Бетговен, — казав Скіннер (тобто демонстрував "мовну поведінку"), — був людиною, яка в юному віці прослухала всю доступну їй у ті часи музику, а потім, через власні життєві події, як-от нещасні випадки та різні обставини, створив нові музичні зразки, які знайшли чудовий відгук. Отож він продовжив їх створювати, а писав тому, що діставав потужне підкріплення написаному...»

А як щодо кохання? Тримайте себе в руках. Коли зустрічаються двоє, «одне з них ставиться добре до другого, і це спонукає другого відповідати взаємністю, що навіть посилює добре ставлення першого. Це продовжується і продовжується, і може дійти до того, що обое прагнуть робити щось хороше одне для одного і не завдавати одне одному болю. Я гадаю, це і є те, що ми називаємо закоханістю»¹².

З погляду Скіннера й інших біхевіористів, мораль зводиться до питання, прийнятною чи непринятною, допустимою чи недопустимою вважає суспільство певну поведінку; сама поведінка ніколи не буває беззаперечно правильною або неправильною.

«Робити ціннісну оцінку, називаючи щось добрим або поганим, — означає класифікувати дію в контексті підкріпленої поведінки... Добрі речі дають позитивне підкріплення, погані — негативне... "Ви повинні (ви мусите) сказати правду" ... означає: "Якщо вашу поведінку підкріплює схвалення інших людей, ви діставатимете таке підкріплення щоразу, коли говоритимете правду"»¹³.

Філософи розрізняють позаморальний контекст слова «добре» (наприклад, «Добре виносити сміття ще до того, як переповниться відро для сміття») і моральний контекст («Говорити правду добре»). Скіннер відкидає другий варіант, прирівнюючи його до першого.

Назагал, більше відомі його погляди на волю, бо це одна з двох концепцій, яка допомагає нам зрозуміти біхевіоризм, згідно з назвою опублікованого 1971 року бестселера Скіннера. Кількома роками раніше він прийняв моє запрошення виступити з лекцією перед студентами, яким я викладав. Підсумовуючи сказане ним, я не втримався від дещо нахабного жарту. «Звісно, ми повинні подякувати зовнішнім обставинам, які уможливили вашу сьогоднішню появу тут», — сказав я. Він не засміявся. Ввічливо усміхнувшись, Скіннер відповів: «Я дуже втішений їхньому виникненню».

Скіннер був переконаний, що він «вибрав» виступ перед моїми студентами — і що всі ми «вибираємо» власні дії — наче камінь, який вирішує, де саме йому впасти під час сходу лавини. Однак заувага про те, що особистість здатна щось вирішувати, навряд чи здається змістовною людині, яка відмовляється від самого поняття особистості. І якщо решта з нас продовжує самовпевнено торочити про «намір» щось зробити, — це або тому, що нам подобається вважати,

що ми контролюємо події, або тому, що ми не знаємо — в індивідуальному або колективному розумінні — про існування сил, які насправді визначають нашу поведінку. Воля — це лише інше слово для чогось ще не вивченого: це наш спосіб описати комплекс постійно скорочуваних явищ, причин яких наука ще не визначила¹⁴.

І ось ми дістали ключ до розуміння суті біхевіоризму: він ґрунтується на беззастережній вірі в науку — і зокрема, у вузько визначену версію науки, нездатної наздогнати сучасну фізику, — яка нібито може пояснити все, що нам потрібно розуміти. Деякі філософи називають такий підхід «саєнтизмом»¹⁵, маючи на увазі, що всі справжні знання наукові. «Людей потрібно аналізувати точнісінько так само, як ми аналізували б “хімічну речовину або ріст рослин”», — стверджував Вотсон. І якщо якісь складники людності перебувають за межами наукового пізнання, то тим гірше для них. Усе, що не надається до спостереження, тестування або кількісного вимірювання, не варте нашої уваги або не існує. Психологи, що розповідають про свідомість, нагадують Вотсонові про «стародавні часи забобонів і магії»¹⁶. Натомість Скіннер висловився на цю тему навіть емоційніше.

Наслідки зведення психології до природознавчої моделі передбачувані: предмет вивчення психології (ми з вами) дістає той самий статус, що й предмет вивчення фізики або хімії (неживі об'єкти). Намагаючись пояснити властивості *неживих об'єктів*, ми шукаємо причини. Однак, намагаючись пояснити людську поведінку, більшість із нас шукає мотивацію, зазвичай обговорюючи швидше усвідомлені рішення, ніж мимовільні реакції на якісь зовнішні сили. Але, на думку Скіннера, наші вчинки також можна пояснити винятково впливом причин. Воля — це ілюзія. Пам'ятайте: не існує жодного «я», щоб *бути* вільним: ми — ніщо інше, ніж те, що ми робимо. Ось переконання, які дали назву біхевіоризмові¹⁷.

Не лише науковці-біхевіористи були переконані, що реальна тільки вимірювана поведінка. Кілька років тому група підприємців погодилася на пропозицію однієї дослідниці, яка зголосилася нагодувати їх безплатною вечерею, якщо вони прокоментують її нову анкету для опитувань. Один із чоловіків, докурюючи третю сигарету перед вечерею, зробив зневажливе зауваження щодо питання, у якому йшлося про «почуття довіри» на роботі. Він сказав, що не розуміє значення слова «довіра», якщо не йдеться про буквальне значення: «Я вірю, що ти записуєш усе, що я зараз говорю». Пізніше він висловився щодо іншого питання, в якому йшлося про те, чи «можна

вважати невдалий результат припустимим, якщо були докладені всі необхідні зусилля?». Він виголосив, що в цьому формулюванні є суперечність: найважливіший — прийнятний результат, і якщо працівника спіткала поразка, це означає, що він доклав замало зусиль. І справді, якщо зусилля не можна виміряти, вони не існують¹⁸.

Цей погляд віддзеркалює притаманну американцям прагматичність. Не випадково, що науковці саме цієї країни зробили найбільший внесок у поширення біхевіористичного підходу в психології і що єдина філософська течія, яка виникла в Сполучених Штатах, власне, і є прагматизм. Ми — нація, що віддає перевагу діям перед розміркуваннями, практиці перед теорією, ми з підозрою ставимося до інтелектуалів, обоюємо технології й заціклені на результативності. Ми означаємо себе в кількісних категоріях — розміром зарплати і рівнем холестерину, процентами (скільки важить ваша дитина?) і балами стандартизованих тестів (скільки дитина знає?). Натомість нам досить складно зрозуміти нематеріальні і ненаукові абстракції, як-от добре самопочуття або вроджена мотивація до навчання.

Однак через критику саєнтизму ми можемо збачити від головної теми. Важливо лише розуміти, що практика не завжди ґрунтується на теорії, незалежно від того, вичерпна ця теорія чи ні. Згідно з даними одного дослідження, величезна кількість викладачів нездатна назвати чи описати теорію, якою вони послуговуються в навчанні¹⁹, але їхня праця, як і праця кожного з нас, не відірвана від теоретичних концепцій лише тому, що ці концепції важко назвати. За практикою нагородження чемного першокласника кольоровою наклейкою з динозавром лежить теорія, що ґрунтується на припущеннях щодо суті знання, можливості вибору і розуміння людської природи. І якщо постулати біхевіоризму, щойно ми в них розібралися, викликають занепокоєння, можливо, варто піддати сумніву й практичні підходи, засновані на цих постулатах.

Чи чесно критикувати біхевіоризм загалом лише на підставі текстів Вотсона й Скіннера? І так, і ні. Це правда, що в багатьох питаннях вони були радикальніші за науковців і терапевтів, які підхопили їхні теорії, наприклад у тому, що стосується внутрішнього життя людини. Почуття, реакції та наміри здавалися їм підозрілими й нічого не вартими, коли йдеться про пояснення поведінки, цілком залежної від зовнішніх факторів, і загалом негодящими для їхньої версії психології. Піонери багатьох інших інтелектуальних течій також непримиренні й нестримні, і наступним поколінням дослідників

доводиться пом'якшувати, кваліфікувати та узгоджувати теорію з іншими корисними теоріями. Певною мірою біхевіоризм ішов вперед, поки Скіннер наполягав на своєму. Ще задовго до його смерті, він почав дзигію крутитися через те, що пропонували під дахом біхевіоризму. (У своїй останній праці, завершеній ввечері напередодні смерті, Скіннер ще раз наголошував, що «в науковому аналізі поведінки немає місця свідомості або особистості»)²⁰.

Але якщо менш радикальні та рідше цитовані біхевіористи дещо згладили гострі кути теорії Скіннера, вони залишаються продовжувачами традиції, не надто відмінної від того, що я описав, принаймні якщо йдеться про найважливіші питання. Послідовники Скіннера спираються на спостереження за людьми, які отримують нагороду, або ж розмірковують над підкріпленням певної поведінки, не надто віддаляючись від Скіннера в тих питаннях, які ми порушуємо тут.

Важливо те, що на цьому місці ми можемо облишити Скіннера й поговорити про власне ставлення до сучасних методів преміювання на роботі або ж практику нагородження дітей за виконання батьківських вимог золотими зірочками. Повторю: ця книжка націлена швидше на критику саме таких методів, популярного біхевіоризму, а не теорії Скіннера, отож розслабтеся, я не мучитиму вас описом бездоганно контрольованої утопії, описаної у «Другому Волдені»²¹. Нам і без того є про ще непокоїтися, щойно ми серйозно замислимося про наслідки формули «Зроби це — й отримаєш оте».

ВИКОРИСТАННЯ ПІДКРІПЛЕНЬ

Деякі соціальні експерти взяли собі за звичку перебільшувати популярність теорії або методів, які їм кортить покритикувати, — можливо, задля сильнішого ефекту. Нам така небезпека не загрожує, бо складно навіть уявити, як можна перебільшити масштаби проникнення популярного біхевіоризму в наше життя. Незалежно від політичних уподобань і соціального статусу, незалежно від того, чи ви надуспішний підприємець за рейтингом журналу «Форчен», чи вихователь дитячого садка, ця доктрина стала частиною вашого життя так, як яблучний пиріг став частиною американської кулінарної традиції.

Щоб заохотити школярів до навчання, ми обдаровуємо їх наклейками, зірочками, сертифікатами, нагородами, кубками, членством у престижних товариствах і, головне, оцінками. А якщо

оцінки досить гарні, деякі батьки вручають дітям велосипеди, нові комп'ютери, автомобілі чи гроші, тобто заохочують їх за отриману нагороду. Освітяни демонструють дивовижну винахідливість, удосконалюючи версії тієї самої ідеї. Наприклад, в одній школі у штаті Джорджія відмінникам давали золоті учнівські квитки, срібні — учням, які отримували гарні оцінки, а всім іншим — звичайні білі, аж поки на цю систему не почали нарікати як на кастову²². Ці заперечення не лише не стримали адміністрації інших шкіл від запровадження різнокольорових учнівських квитків, але й спонукали власників місцевих магазинів запропонувати знижки для учнів, відповідно до їхньої успішності²³.

Кілька років тому один з керівників мережі ресторанів «Піца гат» вирішив — вважаймо, винятково з альтруїстичних міркувань, — що компанія повинна спонсорувати програму заохочення школярів до читання. За стратегію досягнення мети обрали підкуп. За певну кількість книжок, прочитаних у межах програми, учитель видавав дітям сертифікат на безплатну піцу. Ця та інші подібні програми дотепер діють у всій країні.

Та навіщо ж зупинятися на їстівних нагородах? Член палати представників від штату Джорджія Ньют Гінгріч започаткував у місцевому коледжі грошову премію, сплачуючи третьокурникам по два долари за кожен прочитану книжку. «Дорослих мотивують гроші, а дітей — хіба ні?» — зауважив Гінгріч, знехтувавши притаманною всім консерваторам нехиттю розв'язувати проблеми за допомогою грошей²⁴. Утім любов до заохочень не залежить від політичних переконань. Усі пропозиції порятунку американської системи освіти, що їх пропонують як офіційні особи, так і очільники корпорацій (останнім у цій дискусії відводять основну роль), незалежно від партійної належності, базуються на біхевіоризмі. Політики можуть чубитися щодо суми коштів або сперечатися про те, чи надавати державні кошти приватним школам, але практично ніхто не сумнівається в самій системі мотивації за методом «бича і калача», вважаючи, що досить пообіцяти викладачам підвищити зарплату за шкільну успішність або пригрозити звільненням за неуспішність — ґрунтуючись зазвичай на показниках підсумкових тестів, — і якість навчання неодмінно покращиться.

Щоб спонукати дітей «поводитися як слід» (тобто чинити так, як хочеться нам), ми покладаємося на ту саму теорію мотивації — єдину, яку знаємо, — спокушаючи черговим мішком з подарунками. Вдома ми дозволяємо чемним дітям подовше дивитися телевизор,

пропонуємо їм особливий десерт або підкидуємо грошенят. У школі вчителі обіцяють слухняним школярам додаткові перерви або вечірки. В одній початковій школі штату Індіана дітям, що демонстрували зразкову слухняність у їдальні, дозволили приходити на обід у карнавальних костюмах²⁵. В одній техаській середній школі за «відмінну поведінку» (за означенням, «поводитися так, як вважає за потрібне вчитель») учні отримують «золоті картки», які можна обміняти на квитки в кіно, футболки та інші подарунки²⁶.

Таких прикладів тисячі, і не тільки коли йдеться про дітей. Щоразу, коли прагнемо заохотити певну поведінку або запобігти їй, наприклад змусити людину схуднути або кинути курити, ми вдаємося до маніпуляцій. Коли кілька відділів Асоціації планування родини надумали серйозно взятися до проблеми підліткової вагітності, звісно ж, вони запропонували заохочення, виплачуючи неповнолітнім матерям по долару в день за уникнення повторної вагітності. «Федеральний уряд платить фермерам за те, що вони не садять зернові, — обґрунтовував свої міркування психолог, який запропонував цю ідею. — Чому б і нам не платити неповнолітнім, щоб вони не народжували дітей?»²⁷

Натомість американські компанії давно схожі на велетенські скрині Скіннера з місцями для паркування. Фабричних робітників спокушають відрядною оплатою, керівників вищої ланки — пакетами акцій за пільговою ціною, «працівників місяця» — особливими привілеями, а працівників відділу збуту — комісійними. Усім їм «прописують» максимально концентрований біхевіоризм. Проведені у 1980-х роках опитування показали, що, залежно від розміру й типу аналізованої організації, а також від способу формулювання питань, кількість американських компаній, у яких застосовуються ті або інші форми преміювання, становить від 75 до 94 %, а більшість програм стимулювання працівників з'явилися в компаніях у тих-таки 80-х²⁸. Добробут цілої орди консультантів ґрунтується на розробленні нових формул нарахування бонусів або придумуванні заміників грошовій винагороді: оплачений відпочинок, банкети, пільгові місця для паркування або особливі відзнаки — перелік варіацій на одну-однісіньку тему мотивації здається нескінченним. У будь-якій сучасній книжці з бізнесу повторюються міркування, подібні до ось цих: «Роблять те, що можна оцінити. Те, за що винагороджують, робитимуть знов»²⁹. У журналах пишуть приблизно те саме. В одній під назвою «Якщо працівники показують результат,

винагороджуйте їх» написано навпростець: «Що більше грошей ви пропонуєте, то старанніше працюватиме підлеглий»³⁰.

Жодне дослідження розповсюдженості популярного біхевіоризму не буде повним без згадки про ще одну практику, широко застосовувану в усіх сферах життя (у школі, на роботі, вдома) для всіх завдань (стимулювати навчання, підвищити продуктивність, змінити ставлення або поведінку людини). Я говорю про похвалу, яку Скіннер назвав «найкращим інструментом для зміни поведінки». Книжки та семінари про виховання й роботу з дітьми в школі закликають дорослих відзначати, коли дитина робить щось правильно, і хвалити її за це. В одній статті матерям радять: «Незалежно від того, як часто ви хвалите свою дитину, хваліть її ще більше»³¹. Робити те саме радять і керівникам. Навіть люди, обережні в застосуванні матеріального заохочення, аніскільки не вагаються, коли йдеться про щедрі похвали, а це втілення того ж принципу. Часто схвалення або задоволення не просто демонструють, але й вдаються до нього навмисне, з метою змінити поведінку. (У розділі 6 я розповім про відмінність між позитивним зворотним зв'язком і похвалою як інструментом маніпуляції докладніше.)

НА ЗАХИСТ БІХЕВІОРИЗМУ

Як і більшість того, що постійно робимо ми самі та люди навколо нас, застосування заохочень почало здаватися таким природним й немінучим, що запитання: «Чому ми це робимо?» — може здивувати, і навіть дещо збентежити нас. Загалом, непогано іноді перевіряти свої переконання, піддаючи сумнівові те, що ми звикли сприймати як щось зрозуміле; що звичніше для нас щось, то доцільніше замислитися про природу цієї звички.

Популярний біхевіоризм аж ніяк не випадково проник у всі сфери нашого життя. Його поширеність можна пояснити безліччю різних причин, починаючи з усталеної системи переконань, яку вона доповнює. Одну з причин я вже згадував — це наш прагматизм і, зокрема, наша схильність віддавати перевагу практичним способам виконання завдань, нехтуючи теоріями і роздумами. Нації заклопотаних піонерів та підприємців не вистачає часу на з'ясування причин проблеми; американському стилеві більше відповідає проста формула, що, як здається, гарантує результат: «Зроби це — й отримаєш оте».

Обіцянка винагороди людям, яких ми хочемо змінити, здається нам чимось рідним, адже наші традиції та переконання ґрунтуються на такому принципі. Порівняння принципу «оплата за результатами праці» з релігійними поняттями спокути, просвітління або карми, такими далекими від біхевіоризму, може здаватися дещо натягнутим, але в усіх цих концепціях наявна та сама формула: «якщо — то». Нас навчають, що етична поведінка винагородиться, а злі вчинки будуть покарані, навіть якщо це не трапиться за життя: «Але, як справляєш гостину, клич убогих, калік, кривих та сліпих, і будеш блаженний, бо не мають вони чим віддати тобі, віддасться ж тобі за воскресіння праведних!» (Лк. 14:13—14)³². Нас також навчають, що добра справа або старанна праця *повинні* винагороджуватися, і це, як я покажу згодом, схиляє деяких людей до застосування принципів популярного біхевіоризму, незалежно від результатів.

Є певна іронія в тому, що заохочення та покарання лежать не тільки в основі віри, але також становлять підґрунтя раціоналізму, зокрема економічного. Люди, які ухвалюють раціональні рішення, прагнуть приємного й уникають неприємностей та витрат. Раціональність — це головна риса людини, принаймні на думку багатьох західних філософів. Деякі автори останнім часом почали піддавати сумніву ці твердження, але популярний біхевіоризм здається нам логічним, тому що на його принципах вибудована наша економічна система.

Біхевіористична психологія та класична економічна теорія утворили щось на кшталт товариства взаємного замилювання, корисного обом, відвівши людині, вчинки якої вони прагнуть аналізувати, схематичну роль. Із перших сторінок підручників економісти покликаються на концепції біхевіоризму, обґрунтовуючи свої фундаментальні теорії про те, як мотивувати споживача або найманого робітника. Натомість психологи торочать про те, що процес порівняння плюсів та мінусів, який описує нашу споживацьку поведінку, схожий на спілкування з коханою людиною. Ба більше, обидві галузі виходять із припущення, що прагнення нагороди й намагання уникнути покарання визначає нашу поведінку і продиктоване особистими інтересами³³.

Наші переконання в різних сферах, від релігії до економіки, торують шлях для біхевіоризму, роблячи нас сприйнятливішими до його принципів. Важливо й те, що ми бачимо і як чинимо самі. Ми змалку бачимо застосування мотиваційної моделі «бича і калача»; більшість із нас виховували саме так, отож ми проковтнули цей під-

хід не розжовуючи і застосовуємо його до власних дітей. Чимало новоспечених батьків зазнають справжнього потрясіння, виявивши зненацька, що повторюють слова і навіть інтонації власних батьків. Але навіть ті з нас, хто прагне зрозуміти, чому заговорили материнським голосом, можуть не усвідомлювати, що всотали в себе базові переконання своїх батьків, на яких тепер ґрунтується їхній власний підхід до виховання дітей.

Популярний біхевіоризм укорінюється в нас через приклади важливих для нас людей, разом з учителями і керівництвом на роботі. Фредерік Герцберг зауважив, що керівники, схильні до застосування заохочень та покарань, «пропонують підлеглим наслідувати їхню власну систему мотивації. Вони стають шаблонами, з яких нові працівники зчитують мотиваційні схеми»³⁴. Якщо узагальнити, то, коли ми повсякчас бачимо, як за допомогою заохочень маніпулюють людьми, ми не тільки звикаємо вважати цю поведінку нормальною, але й самі починаємо застосовувати скрізь такий підхід: якщо ми платимо дорослому за роботу, чому б не платити дитині за читання? А коли ми починаємо так заохочувати дітей, вони затямлюють, що можуть добитися чогось від інших підкупом³⁵.

Звісно ж, наш особистий досвід застосування заохочень допоможе зрозуміти, чому саме ми продовжуємо їх використовувати. У кількох нечисленних ситуаціях — про їхню нечисленність я розповім далі — заохочення та покарання дійсно діють. У короткотерміновій перспективі ми можемо спонукати людей зробити те, що нам потрібно, мотивуючи їх нагородою. Якщо я запропоную вам нагороду, яка здасться вам досить привабливою, ви почнете діяти так, як не стали б, якби не мали стимулу? (Діти, до речі, люблять розважатися, торгуючись, за яку суму зроблять щось неприємне.) Якщо я скажу, що ви отримаєте нагороду, якщо зробите те, що я хочу, але негайно, або швидко, або робитимете це регулярно, ви можете погодитися? Заохочення, як і покарання, — це ефективний спосіб досягнути бажаних результатів.

Якщо ви батьки, які знають, що діти миттєво заправляють ліжку, якщо їм пообіцяти морозиво, то можете висувати, що заохочення ефективні. Ви можете навіть зробити висновок, що неможливо добитися чогось від дітей без обіцянки нагороди. Дослідження, проведені Енн Боджіано та її колегами, показують, що дорослі американці, зокрема батьки, твердо вірять в ефективність заохочень. Зазвичай вважають, що заохочення мотивують дітей до навчання

й спонукають їх до альтруїзму. Навіть дізнавшись про протилежні результати, 125 студентів коледжу, що взяли участь в одному експерименті, продовжували наполягати на ефективності заохочень³⁶. (Як ми побачимо далі, деякі психологи-дослідники, прихильники біхевіоризму, відкидають будь-які дані, що суперечать їхнім переконанням.)

Згадайте свій власний досвід, і ви зауважите не лише те, що заохочення дієві (за певних обставин), але й те, що їх легко застосовувати. Кілька років тому, під час лекції про біхевіоризм в Айдаго одна вчителька вигукнула: «Але ж наклейки так полегшують життя!» Звісно, це так. Якщо її дратує дитячий гамір у класі, то потрібна витримка і здоровий глузд, щоб усвідомити, чи можна очікувати від дітей тихо сидіти протягом тривалого часу, чи ж визнати, що цей гамір спричиняє дискомфорт саме їй³⁷. Потрібна неабияка витримка і терплячість, щоб пояснити шестирічним малюкам причину нашої вимоги. Потрібен талант і час, щоб допомогти їм розвинути здатність до самоконтролю і відповідальної поведінки. Однак щоб сказати: «Сидіть тихо — й отримаєте ось це...» — не потрібно ані витримки, ані терплячості, ані таланту, ані часу.

Те саме стосується робочого середовища. Ефективне керування, як і ефективне навчання, — це вміння розв'язувати проблеми і допомагати іншим людям викладатися на всі сто. Це також потребує часу, витримки, вдумливості, терплячості й таланту. На відміну від брязкання нагородами перед працівниками. У багатьох компаніях менеджмент підмінює преміальними планами: оплата праці залежить від результативності, а все решта має прийти само собою³⁸.

Якщо висловитися інакше, керівники, що покладаються на ефективність заохочень, повинні визнати нестачу цілковитого контролю і внутрішньої мотивації. «Управлінці можуть у ручному режимі підвищувати або зменшувати зарплату, хоча це лише створює (або не створює) передумови, щоб досягати задоволення людських потреб вищого рівня», як зауважив Дуглас Мак-Грегор³⁹. Те саме стосується навчальних закладів і наших домівок: нам зручно чинити те, що в нашій владі, а використання покарань та заохочень — не що інше, як демонстрація цієї влади. Лише цим можна пояснити поширеність популярного біхевіоризму, який спокушає простотою застосування.

Але хіба поширеність застосування заохочень свідчить про їх дієвість? Чому ж усі вдаються до невдалої стратегії? Гадаю, відповідь на це запитання стане вичерпною, коли я поясню, як саме і чому

не діють заохочення. А поки що задовольнимся такою відповіддю: негативні наслідки з'являються по тривалому часі, коли їхній зв'язок з отриманою винагородою стає менш очевидним. Ось чому люди продовжують вдаватися до заохочень⁴⁰.

Скажімо так, поки здається, що люди реагують на запропоновані нами заохочення, то, щоб добитися тієї самої поведінки, нам потрібно далі пропонувати їм заохочення, що приводить до віддалення у часі результатів (або ж їх зовсім не буде). Перезавантаження комп'ютера може на деякий час змусити операційну систему працювати, але якщо це доводиться робити щоранку, зрештою, ви зрозумієте, що це не розв'язання проблеми. А коли вам доведеться перезавантажувати комп'ютер кілька разів, ви остаточно зрозумієте, що швидка реанімація лише погіршила ситуацію.

Заохочення не забезпечують змін, на які ми сподіваємося, але варто звернути увагу на ще одне: *здається, що більше заохочень ми застосовуємо, то більша потреба в них*. Що частіше я обіцяю вам нагороду за те, що ви робитимете щось потрібне мені, то сильніше спонукаю вас реагувати на обіцяне заохочення і навіть вимагати його від мене. Як ми незабаром дізнаємося, інші, вагоміші спонуки до стараннішої праці згодом втрачають актуальність, відмітаючи всі стимули, крім отримання винагороди. Незабаром отримання винагород стає звичкою, і, здається, що без них не обійтися. Якщо стисло, тепер ми вдаємося до заохочень не тому, що цього вимагає людська природа, а тому, що вже застосовували їх раніше⁴¹. Незалежно від того, усвідомлюємо ми існування цієї закономірності чи ні, цей циклічний зв'язок пояснює, чому ми дедалі більше втопаємо в багні біхевіоризму.

Перед нами портрет культури, що цілком бездумно адаптувала теорію мотивації заохоченням. Ми спокусилися на простий спосіб змусити людей чинити так, як ми хочемо. Це підхід, який ми добре знаємо, застосовуємо частково тому, що нас самих так виховували і так нами керують. Цей підхід чудово сполучається з іншими знайомими нам системами та віруваннями. Але якщо відволіктися від обговорення сумнівних постулатів теорії біхевіоризму, навіщо нам відмовлятися від цієї стратегії? Саме про це ми зараз поговоримо.

РОЗДІЛ 2

ДОЦІЛЬНІСТЬ НАГОРОД

Зацікавленість біхевіоризму людською поведінкою — це дещо більше, ніж цікавість спостерігача: біхевіорист прагне контролювати реакції людини так, як фізик прагне контролювати природні явища й керувати ними.

Джон Вотсон. Біхевіоризм

Як це захоплює!
Цілковитий контроль над живою істотою!
Беррес Скіннер, 1983

Коли двоє людей з'ясовують, що мають протилежну думку щодо важливих питань, як-от застосування смертної страти, їхня незгода може ґрунтуватися на інстинктивному розумінні правильності або неправильності такого підходу, а не на емпіричних наслідках його застосування. Наприклад, противники смертної страти можуть стверджувати, що є щось неправильне в самій ідеї вбивства людей заради торжества справедливості. Натомість докази, що свідчать про вплив смертної кари на рівень злочинності, у такій суперечці ніхто не братиме до уваги.

Те саме відбувається з обговоренням популярного біхевіоризму. Питання про результативність заохочень зазвичай відокремлюють від питання про їх прийнятність чи доречність. Дехто вважає, що пропонувати винагороду бажано, що люди *повинні* отримувати щось за те, що роблять, а можливі наслідки застосування заохочень — це інша річ⁴². Інші переконані, що сама ідея використання винагород сумнівна. І щоб не поховати ці протилежні погляди під кіпою дослі-

джень (і щоб дані досліджень не збивали нас із пантелику), у цьому розділі ми ретельно дослідимо згадані вище погляди почергово.

МІСЦЕ ДЛЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ

Успіху досягає той, хто цього прагне, а завзятість обов'язково дає результат — ця формула стала невіддільною частиною американського міфу. Звідси випливає, що люди, які не досягли успіху, винні у власній невдачі. А сама невдача — вірогідний доказ нестачі докладених зусиль. Ця доктрина до серця тим, хто досягнув успіху, насамперед тому, що дозволяє вважати здобутий добробут заслуженим, і, по-друге, тому, що звільняє їх від почуття надмірної провини (і потреби допомагати) перед тими, які добилися меншого.

Переконаність у справедливому розподілі винагород, навіть якщо доведеться чекати на них до наступного життя, — один зі складників так званого світового порядку. Соціальні психологи виявили, що ті, хто дотримується цієї позиції, справді схильні вважати, що невинні жертви обставин зробили щось не так і заслужили на таку долю; визнати той факт, що страждання випадають безневинним людям, — означає визнати, що цей світ не такий уже й справедливий. Не потрібно бурхливої уяви, щоб уявити, куди заводять такі міркування: група дітей, переглянувши фільм про нацистів, дійшла висновку, що «євреї мусили самі в чомусь завинити, бо інакше їх би так не покарали»⁴³.

Описані мною переконання можна узагальнити так: усі люди, гідні нагороди, її отримають. В основі цього твердження лежить поширеніше переконання: усі люди, гідні нагороди, *повинні* її отримати. У теорії ці два погляди можна розглядати окремо, але на практиці вони часто взаємно пов'язані. Чимало людей переконані, що, принаймні у важливих випадках, усе складеться так, як повинно бути. Зрештою, жахливо складно визнати, що наше суспільство, та й життя загалом, не надто справедливе. Щира віра в протилежне спонукає частину людей вірити в те, що одного дня все складеться так, як треба.

Обговорімо докладніше думку про те, що заохочення дістануться всім, хто їх заслуговує. Для багатьох людей моральний наслідок цього твердження виглядає так: негідні люди повинні дістати покарання по заслугах або хоча б не дістати жодної нагороди. Багатом із нас доводилося бачити людей, які засмучувалися або навіть

лютували через те, що якийсь поганий вчинок, зокрема дитячий, не діставав достатнього покарання. Далі в цій книжці я покажу, що дитячу неслухняність краще сприймати як «навчальний момент» — проблему, яку потрібно розв'язувати спільно, а не негідний вчинок, який потрібно покарати. Я спробую довести, що такий підхід не тільки вартий поваги і людяний, але й значно ефективніший в далекій перспективі, бо допомагає дитині виробити відповідальність. Однак я бачив багатьох людей, які відмітають такі аргументи, не в змозі сприйняти те, що вчинок порушника не матиме наслідків. «Наслідки» — це кодове слово для покарання, а самі покарання викликають швидше спротив, ніж усвідомлення відповідальності, але це нікого не хвилює. Прихильникам цим поглядів важливо відновити справедливість і космічну рівновагу добра й зла через покарання порушника⁴⁴.

Цілком розумна концепція особистої відповідальності в нашій культурі перетворилася в страх перед уседозволеністю, який виходить за межі виховання дітей і трансформується в загальний страх перед соціальною поблажливістю⁴⁵. Ми вбачаємо це в гнівних реакціях на надмірний комфорт у в'язницях і на те, що деякі організації платять працівникам не лише за професійні досягнення. Коли оплата праці не залежить від результатів, ми іноді говоримо, що це заохочення некомпетентності (або ліні) і безплатна годівничка — перспектива, від якої керівництво компанії нервово здригається.

Звісно, якщо не вдаватися в крайнощі, ідея, що люди повинні отримувати те, на що заслуговують (яку соціологи називають принципом рівності), не викликає заперечень і на інтуїтивному рівні здається такою правильною, що, по суті, здається багатьом означенням справедливості. Нам рідко спадає на думку навіть засумніватися в тому, що докладені зусилля дорівнюють результатам.

Але цінність цього принципу рівності зовсім не така очевидна, як видається. Щойно замислишся над ним, негайно виникає запитання щодо вмісту заслуженості. Чи нагорода залежить від кількості докладених зусиль (працею старанно — отримаєш більше)? А якщо старанна праця призвела до незадовільного результату? Чи не логічніше заохочувати за досягнутий успіх (кращий результат — більша винагорода)? Але за чікими стандартами визначати «кращий результат»? І хто відповідає за успіх? Досконалий результат — це часто підсумок спільної праці, і навіть особисті досягнення зазвичай ґрунтуються на праці, яку виконали раніше інші люди. Отож, хто «заслуговує» винагороди, якщо до результату доклалося багато людей?

Науково-популярне видання

КОН Алфі
Покарані нагородами. Вади системи мотивації

Керівник проекту *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *Т. М. Куксова*
Редактор *О. В. Телемко*
Художній редактор *А. О. Попова*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *О. Є. Замазій*

Підписано до друку 08.07.2019. Формат 60х90/16. Друк офсетний.
Гарнітура «Baltica». Ум. друк. арк. 29.
Наклад 2750 пр. Зам. №

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61001, м. Харків, вул. Б. Хмельницького, буд. 24
E-mail: corp@bookclub.ua

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"»
61052, м. Харків, вул. Різдяна, 11.
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.
www.globus-book.com

Кон А.

К64 Покарані нагородами. Вади системи мотивації / Алфі Кон ;
пер. з англ. О. Замойської, К. Дисі. — Харків : Книжковий Клуб
«Клуб Сімейного Дозвілля», 2019. — 384 с.

ISBN 978-617-12-6711-4

ISBN 978-0-618-00181-1 (англ.)

УДК 37.015.31