

## Глава 3

# Эффективны ли поощрения?

*Влияние [поощрений] на действия мы лишь начинаем осознавать.*

Джанет Спенс\*, 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 берется 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 берется 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.

---

\* Джанет Тейлор Спенс (1923–2015) — американский психолог, работала в области психологии тревожных состояний и гендерной психологии. *Прим. ред.*

Одновременно, как я постараюсь показать в этой главе и двух следующих, 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>1</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 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>2</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>3</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?\* 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?

---

\* Это же опасение справедливо, разумеется, и в отношении других форм поощрений, скажем школьных оценок.

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>4</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 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\*. 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.

Объясняя: 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>5</sup>

Спустя десять лет один из авторов этого высказывания Алан Каждин\*\* решил выяснить, по-прежнему ли дела обстоят таким же

---

\* Разумеется, можно предположить, что именно в силу разницы между подобными искусственными ситуациями и реальной жизнью добиться долгосрочного эффекта от поощрений особенно сложно.

\*\* Алан Эдвард Каждин (род. 1945) — профессор психологии и детской психиатрии в Йельском университете и директор Йельского центра воспитания и Клиники детского поведения. *Прим. ред.*

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, 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>6</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>7</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>8</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>9</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 безопасности — накопилось достаточно данных, чтобы можно было делать некоторые выводы об эффективности бихевиористских подходов<sup>10</sup>.

**Снижение веса.** При изучении эффективности диет некоторым участникам эксперимента выплачивали по пять долларов дважды в неделю, пока весы 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>11</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>12</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 ввали, 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 помогли, а откровенно вредили<sup>13\*</sup>.

**Использование ремней безопасности.** Эффективность применения бихевиористских подходов для стимулирования использования ремней безопасности была проверена еще бóльшим числом экспериментов. Один особенно рьяный приверженец бихевиоризма вместе с коллегами оценил эффект от 28 программ, применявшихся в девяти разных компаниях, чтобы стимулировать сотрудников всегда пристегиваться: за более чем шесть лет работы было исследовано почти

---

\* 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».



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>14</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>15</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>16</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 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 университета Кентукки, обнаружила нечто неожиданное. Трудясь над дипломной работой, она взяла набор несложных рисунков, изображающих человеческие лица, и сформировала из них пары очень похожих изображений. Собрала 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>17</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>18</sup>.

Тогда эти эксперименты мало кто заметил, 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 зажигалась 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>19</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>20</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>21</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>22</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>23</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>24</sup>. (К этому моменту некоторые исследователи уже отмечали, что поощрения по-разному влияют на количественные и качественные показатели результатов деятельности<sup>25</sup>.)

Группе студентов была предложена задача, требующая творческого подхода, и те из них, кому обещали награду, работали над поиском решения заметно дольше<sup>26</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>27</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>28</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>29</sup>. Во время исследования Барри Шварца\* 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>30</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.

Эти стихи оказались слабее и их же собственных сочинений, написанных незадолго до этого<sup>31</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>32</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>33</sup>. Марк Леппер\*\*, бывший некогда научным руководителем Амабайл, провел собственный эксперимент:

---

\* Барри Шварц (род. 1946) — американский психолог, профессор, автор редакционных статей в *New York Times*. *Прим. ред.*

\*\* Марк Леппер (род. 1944) — профессор психологии в Стэнфордском университете, а также ведущий теоретик в области социальной психологии. *Прим. ред.*

школьникам четвертых и пятых классов нужно было решить задачу, похожую на настольную игру Clue\*. 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>34</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>35</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>36</sup>.

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

---

\* Настольная игра для трех-шести человек, во время которой имитируется расследование убийства. *Прим. ред.*



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>37</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>38</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 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>39</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>40</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 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>41</sup>.

В двух следующих главах мы разберемся, почему так происходит.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

