Эта книга переворачивает восприятие того, как влияют награды и наказания на человека. Развенчивает мифы о «кнутах» и «пряниках».

Александр Павлов, сооснователь Playkot, президент EO Россия

Альфи **Кон**

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

Наказание наградой

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Оглавление

11 **Предисловие к российскому изданию**

13 **ЧАСТЬ I. ПРОТИВ ПООЩРЕНИЙ**

15 **Глава 1. В ящике Скиннера: наследие бихевиоризма**
Голуби, грызуны и собаки
О поощрениях
Плюсы бихевиоризма

36 **Глава 2. Поощрять — это правильно?**
Оставить место для десерта
Обращаться с людьми как с домашними питомцами

56 **Глава 3. Эффективны ли поощрения?**
Меняют ли поощрения поведение?
Повышают ли поощрения качество работы?

74 **Глава 4. Проблема с пряниками: четыре причины, почему поощрения не дают результата**
1. Поощрения как наказания
2. Поощрения разрушают отношения
3. Поощрения не соответствуют требованиям здравого смысла
4. Поощрения отбивают желание идти на риск

96 **Глава 5. Продолжаем убивать интерес к работе: пятая причина, по которой поощрения не дают результата**
Один старик придумал план
Масштаб влияния
Взаимосвязь между поощрениями и мотивацией
«Но если мы просто...»
Минимизация ущерба

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

132 **Глава 6. Чем опасна похвала**
«Отличная работа!» против отличной работы
На крючке
Слова поддержки
Боязнь избаловать

157 **ЧАСТЬ II. ПООЩРЕНИЯ НА ПРАКТИКЕ**

159 **Глава 7. Оплата по результату: почему бихевиоризм неэффективен в рабочей среде**
Основные идеи
Поощрения в центре внимания
Поощрения не дают результата
Причины неэффективности поощрений
Деньги
Пять проблем с поощрениями в рабочей среде

190 **Глава 8. Увлечь учеников: почему бихевиоризм не работает в школе**
Мотивация к обучению
Как заставить их учиться
Ужесточение контроля: работа с особыми детьми
«У меня хорошо получается?»

213 **Глава 9. Взятки за хорошее поведение: почему бихевиоризм не помогает детям становиться хорошими людьми**
Цена послушания
Наказание детей
Последствия последствий
«А если будешь вести себя хорошо…»

237 **ЧАСТЬ III. ЕСЛИ НЕ ПООЩРЕНИЯ, ТО ЧТО?**

241 **Глава 10. Слава богу, уже понедельник: корни мотивации на рабочем месте**
Шаг первый. Отменить поощрения
Шаг второй. Переоценить процесс оценки

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Шаг третий. Создать условия для настоящей мотивации
Сотрудничество
Содержание
Свобода выбора

265 **Глава 11. Пристрастились мы к ученью: истоки мотивации в школьном классе**
Отменить поощрения
Нужны ли отметки?
Поучительная история о круглом отличнике
От унижения отметками к свободе от отметок
Учеба как череда открытий
И снова три «С»
Сотрудничество: учимся вместе
Содержание: полезные вещи, которые стоит знать
Свобода выбора: автономия в классе
Проверочные вопросы

306 **Глава 12. Хорошие дети без кнута и пряника**
А если без контроля?
Решение проблем: возвращаемся к трем «С»
Заботливые дети
Роль школы
Шанс на выбор
Степени свободы
Препятствия на пути свободы выбора
Свобода от наград

346 **Послесловие**
Апдейт для сферы бизнеса
Апдейт для образовательной сферы
Апдейт для воспитания детей

373 **ПРИЛОЖЕНИЯ**

375 **Приложение А. Беседа с Берресом Скиннером**

390 **Приложение Б. Что такое внутренняя мотивация?**

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

399 **Приложение В. Бихевиористы против**
Каковы мотивы критиков?
Награды необходимы
Награды работают
Награды безвредны

410 **Примечания**

509 **Библиография**

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Предисловие к российскому изданию

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

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

К сожалению, в российском образовании и корпоративной культуре сегодня превалирует акцент на внешние мотиваторы: оценки и материальное вознаграждение. Это приводит к тому, что бóльшая часть людей воспринимают среднее и высшее образование и работу не как что-то интересное само по себе, а как некоторое неизбежное зло, которое приходится терпеть, чтобы обеспечить себе и своей семье достойный уровень жизни. Чем больше человек проводит времени в среде, где его поведением пытаются манипулировать, тем более он становится зависим от внешних мотиваторов и тем менее способен слышать собственные истинные желания и следовать им. Стоит ли говорить, что психологическое качество жизни при этом драматически низкое даже при видимом внешнем материальном благополучии?

Альфи Кон много внимания уделяет критике бихевиористской теории и развенчанию мифов, в которые мы привыкли верить. Однако только критикой книга не была бы так ценна. Автор демонстрирует, как перейти от внешней мотивации к внутренней.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

Александр Павлов,
сооснователь Playkot,
президент EO Russia

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Глава 1

В ящике Скиннера*: наследие бихевиоризма

Вместо антропоморфного взгляда на крысу в американской психологии сформировался крысоподобный образ человека.

Артур Кёстлер. The Act of Creation

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

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

---

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

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

Чтобы доказать, что именно так мы рассуждаем и действуем в подавляющем большинстве случаев, мне было бы достаточно написать всего пару абзацев. Но сейчас у меня гораздо более амбициозная цель: я берусь утверждать, что эта доктрина основана на ошибочных предположениях, которые вводят нас в заблуждение и в силу которых наше поведение оказывается весьма спорным и непродуктивным. Обсуждению тезиса, что даже с исключительно прагматической точки зрения бихевиоризм в его популярном понимании почти никогда не дает желаемых результатов, и посвящена основная часть этой книги.

Моя критика бихевиоризма связана вовсе не с тем, что мы неверно выбираем форму поощрения. Дело не в жвачке, не в деньгах, не в любви или внимании — они не приносят вреда и часто действительно необходимы человеку. Мне кажется принципиально неверной практика применения всего этого в качестве награды. Как только мы пытаемся контролировать поведение человека с помощью чего-то, в чем он нуждается или чего желает, начинаются проблемы. То есть говорить мы будем не о том, что становится поощрением, а о требованиях, которые приходится выполнять, чтобы получить желаемое.

Я утверждаю, что вознаграждение людей за подчинение требованиям — это вовсе не «принцип устройства мира», как считают многие, и не фундаментальный закон человеческих отношений. Это лишь один из способов мышления, организации собственного существования и взаимодействия с другими. Кому-то из нас такая

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

логика может казаться вполне естественной, но в реальности она становится проявлением конкретной идеологии, которую можно обсуждать и подвергать критике, и я убежден, что сделать это давно пора. За свое некритическое отношение к поощрениям и наградам мы платим высокую цену, а потому вся эта история вызывает и любопытство, и недоумение.

Голуби, грызуны и собаки

Поощрения начали активно применяться людьми задолго до того, как была сформулирована теория, объясняющая и систематизирующая эту практику. Джон Уотсон* начал читать лекции по этому предмету в Колумбийском университете еще в 1912 году. Основная формула теории (сделай вот так — и получишь вот это) называется «закон эффекта», согласно которому поведение, ведущее к положительному результату, закрепляется и повторяется, и была предложена психологом Эдвардом Торндайком в 1898 году[1]. А вот что еще стоит знать...

— За год до того, как Уотсон начал читать лекции, Фредерик Тейлор** опубликовал ставшую знаменитой книгу The Principles of Scientific Management («Принципы научного менеджмента»), в которой описал, как именно следует разбивать крупные производственные задачи на более мелкие элементы и поручать каждый из них работникам, исходя из точного плана и в соответствии с системой финансовых поощрений, разработанной для стимулирования максимальной эффективности производственных процессов[2].
— За сто лет до этого в Англии была разработана система управления поведением школьников: небольшой группе учеников поручалось следить за остальными и раздавать

---

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

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

специальные билеты (которые можно было позже обменять на игрушки) тем, кто вел себя так, как требовалось*.

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

Говоря коротко, получается, что популярная версия бихевиористской теории оказывается основой строгого бихевиоризма и даже предшествует ему, а не наоборот. Но несколько слов об академической версии теории и удивительных принципах ее создателей мы все же скажем: это поможет понять, что происходит, когда поощрения используются в разнообразных повседневных ситуациях.

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

Оперантное обусловливание, напротив, связано с возможностью влиять на поведение с помощью стимула, который возникает не до, а после события. Если поощрение — Скиннер предпочитал термин «подкрепление»[4] — следует за определенным действием, то это

---

* Эта методика, схожая с системой, которую впоследствии назовут «жетонной системой» изменения поведения, начала внедряться в государственных школах Нью-Йорка еще в начале XIX века. Впоследствии от нее отказались, так как, с точки зрения школьных попечителей, применение поощрений «стимулировало меркантильность» и «порождало нездоровую конкуренцию и зависть»[3].

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

действие повторится с большой вероятностью. Огромное количество исследований подтверждает и развивает этот принцип, основное внимание уделяя тому, когда именно необходимо предлагать награду для получения оптимального результата. Но фактически теория Скиннера просто присваивает серьезные научные названия принципу, который всем нам и так знаком: «сделай вот так — получишь вот это», благодаря которому испытуемый начинает делать «так» снова и снова.

Практически все, кто когда-либо размышлял над этой темой, соглашаются, что оба эти принципа полезны для описания того, как происходит обучение, и эти концепции иллюстрирует бесконечное множество примеров. Вот человек стоит под душем, вдруг слышит, что рядом в туалете спустили воду, и скорее выскакивает из-под струи. Эта реакция подтверждает важную закономерность: один стимул (звук спускаемой в туалете воды) прочно ассоциируется с другим (душ брызгает кипятком). Каждый, кто наблюдал, как ребенок немедленно успокаивается, как только ему пообещали лакомство за хорошее поведение, понимает, что поощрение напрямую влияет на наши действия.

В этой книге речь пойдет в большей степени о втором типе обучения — оперантном обусловливании. Для начала же мы поговорим о сложившемся наборе установок и взглядов на это явление и, как следствие, о человеческом поведении. Последователи теории Скиннера занимаются не только природой системы поощрения: они стремятся доказать, что практически все наши действия и даже наша сущность могут быть объяснены в контексте принципа подкрепления. В этом и заключается суть бихевиоризма, и с этого начнется наше расследование.

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

типами демонстрируемого поведения», — заявил Уотсон на первой же странице своей книги Behaviorism[5]. Под влиянием этой книги Скиннер и занялся психологией. Вот так просто бихевиористы объясняют механизмы обучения «живых организмов».

У большинства из нас, осознающих, что существуют способности, присущие исключительно людям, такая теория вызвала бы массу вопросов. Но Беррес Скиннер, умерший в 1990 году в возрасте 86 лет, сильно отличался от большинства людей. Начав читать его книги, вы быстро поймете, что шутить над взглядами этого человека довольно сложно. И даже известный прием доведения утверждений оппонента до абсурда (*reductio ad absurdum*) тут не поможет. Критики восклицали: «Но если это так, тогда очевидно, что и вот это (какая-то явная нелепость) тоже должно быть правдой». И вместо того чтобы оправдываться или идти на попятную, Скиннер радостно соглашался: «Ну конечно, вы правы!» К примеру, он утверждал, что живые организмы (не забудем, что сюда относимся и мы с вами) не что иное, как «сумма типов поведения», и что эти типы поведения можно полностью объяснить влиянием сил окружающей среды, которые он называл «внешними последствиями»: «Человек не представляет собой инициирующего агента. Он локус, то есть точка, в которой объединяются многочисленные генетические особенности и факторы внешней среды»[6]. Но из этого должен следовать вывод, что не существует никакого самостоятельного «я», не так ли? «Да, именно так», — ответил бы Скиннер.

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

> «Меня иногда спрашивают: „Вы и себя воспринимаете так же, как те организмы, которые изучаете?“ Да, так и воспринимаю. Насколько я понимаю, мое поведение в каждый конкретный момент представляет собой не что иное, как результат моего генетического наследия, личного опыта и существующих внешних обстоятельств... И если мои утверждения в отношении человеческого поведения верны, выходит, что я написал автобиографию нечеловека»[7].

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Когда личность оказывается исключенной из рассмотрения, то из поля зрения выпадают и те человеческие черты и свойства, которые многие из нас так ценят: способность к творчеству и любви, стремление к свободе, приверженность этическим нормам. В конце концов, разговоры — это лишь «речевое поведение», а мышление — это просто беззвучная речь[8]. Поэтому все творчество легко сводится к набору не использованных ранее типов поведения, стимулируемых влиянием внешней среды. «Бетховен, — говорил Скиннер, —

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

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

> «Когда двое встречаются, один из них начинает вести себя по отношению к другому особенно любезно и приветливо,

---

* Этот комментарий, как и другие цитаты без указания автора, приведенные в этой книге, взяты из интервью, которые я брал у Скиннера в 1983 и 1984 годах. Выдержки из этих интервью приводятся в приложении А.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

что стимулирует и второго отвечать тем же, в результате чего первый становится все более дружелюбным и приветливым. Так эти двое и обмениваются любезностями, и может наступить момент, когда они начинают стремиться проявлять в отношениях исключительно доброе и хорошее поведение и ни в коем случае не ранить друг друга. Вот это, я думаю, и называется влюбленностью»[9].

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

Оценивать явление и называть его плохим или хорошим — это значит классифицировать его в контексте способности подкреплять поведение... Хорошим можно считать все то, что обеспечивает позитивное подкрепление, плохим — все то, что дает негативное... Утверждение «вы должны (вам следует) говорить правду»... нужно трактовать так: «Если одобрение других людей становится подкреплением вашего поведения, то вы будете получать такое подкрепление всякий раз, когда будете говорить правду»[10].

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

Гораздо шире известны взгляды Скиннера на свободу: бихевиоризм даже помогает нам выйти за пределы этой концепции, на что указывает и название опубликованной в 1971 году и ставшей бестселлером книги Скиннера*. Некоторое время назад он принял мое приглашение выступить перед студентами, и, завершая семинар, я не смог не пошутить: «Мы крайне признательны, что внешние

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Скиннер был убежден, что он «принял решение» прийти на мой семинар и что вообще все мы «принимаем решения» о собственных действиях примерно в той же степени, что и камень, который во время схода лавины решает, где именно ему упасть. С другой стороны, идея, что личность способна что-то решать, вряд ли может казаться разумной человеку, который отказывается от самого понятия «личность». И если мы позволяем себе самоуверенно рассуждать, что «намереваемся» что-то сделать, на то есть два объяснения: либо нам просто приятно думать, что мы контролируем происходящее, либо что ни индивидуально, ни в рамках общества в целом мы не осознаём масштаба влияния тех сил, которые на самом деле определяют наше поведение. Словом «свобода» обозначается лишь то, что нами пока не изучено, но это постоянно сокращающийся набор явлений, причин которых наука еще не определила[11].

Вот теперь у нас есть ключ к пониманию сути бихевиоризма: концепция основывается на безоговорочной вере в то, что наука (и особенно та ее усеченная версия, которая существует в отрыве от современной физики) сможет дать объяснение всему, что нам вообще нужно понимать. Некоторые философы называют такое мировоззрение сциентизмом*, имея в виду, что сторонники этого подхода считают настоящей истиной лишь научное знание. Уотсон утверждал, что людей нужно изучать и анализировать точно так же, как мы анализировали бы химическое вещество или механизм роста растений. И если какие-то человеческие черты оказываются за пределами научного понимания, тем хуже для них: все, что не поддается наблюдению, тестированию, количественной оценке, либо не стоит того, чтобы тратить наше время, либо вовсе не существует. Уотсон говорил, что психологи, пытающиеся рассуждать о сознании, кажутся ему похожими на шаманов из «незапамятных времен суеверий и магии»[12]. А Скиннер пошел еще дальше.

---

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Не только академические ученые-бихевиористы признавали реальным лишь измеряемое поведение. Не так давно один исследователь предложил угостить ужином нескольких предпринимателей, если те согласятся заполнить его новый опросник. У одного из участников эксперимента серьезное несогласие вызвал вопрос относительно «ощущения доверия и уверенности в профессиональной среде». Зажигая третью сигарету еще до ужина, он заявил, что понимает смысл слов «доверие» и «уверенность» лишь в привычном для него контексте общения с подчиненными, которым говорит примерно так: «Я уверен, что ты записываешь все, что я сейчас говорю». И еще одна формулировка вопроса вызвала у него несогласие: «Можно ли считать неудачный исход работы допустимым, если были приложены необходимые усилия?» По мнению этого участника, в нем было явное противоречие: в работе важен результат, и если он считается неудачным, то сотрудник по определению недостаточно старался. Усилия, не поддающиеся количественной оценке, нельзя считать реальными[13].

Это очень американский взгляд. И не удивительно, что бихевиоризм оказался важнейшим вкладом американских ученых в развитие психологии и что единственное возникшее в Соединенных Штатах философское течение называется прагматизмом. Мы как нация предпочитаем действия, а не размышления, практику, а не теорию, мы с подозрением относимся к интеллектуалам, обожествляем технологии и все внимание фокусируем на результате. Мы и самих себя определяем в численных категориях: сколько денег мы зарабатываем, какой у нас уровень холестерина, в какую категорию попадает наш

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

младенец по уровню развития (какой вес он уже набрал?) и каковы его результаты в стандартных тестах (сколько именно ребенок знает?). А вот работать с неизмеримыми абстракциями вроде общего ощущения благополучия или врожденной мотивации к обучению нам довольно сложно.

Увлекшись сейчас критикой сциентизма, мы отвлечемся от темы. Но важно понимать, что практика не всегда основывается на теории, независимо от того, имеет ли эта теория исчерпывающую формулировку. Согласно данным одного исследования, подавляющее большинство преподавателей неспособны дать точное название или описать теорию обучения, которую они применяют в работе[14], но мы не можем считать их профессиональную деятельность — да и работу каждого из нас — не связанной с теоретическими концепциями лишь потому, что они не цитируют постулаты этих концепций. Вот учитель вручает первокласснику, который по первому требованию замолчал и сидит смирно, яркую наклейку с динозавром, и это решение основывается на некоем теоретическом понимании учителем природы знания, оценке способности человека делать выбор и в целом его взглядах на то, что значит быть человеком. И если основы теории бихевиоризма вызывают у нас беспокойство, то, возможно, нам стоит обсудить и практические подходы, основанные на ней.

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

из себя. (В своей последней работе, завершенной вечером накануне смерти, Скиннер повторил, что «в научном анализе поведения нет места таким понятиям, как разум или личность».)[15]

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

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

О поощрениях

Некоторые эксперты намеренно преувеличивают популярность теории или практики, которую берутся критиковать; возможно, это делается для достижения пущего драматического эффекта. В нашем случае в этом нет необходимости: сложно преувеличить масштаб распространения теории, ставшей настолько массовой. Независимо от политических пристрастий и социального статуса, будь вы хоть CEO* компании из Fortune 500, хоть воспитателем детского сада, вы

---

* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

наверняка давно приняли и вовсю применяете эту доктрину: она стала настолько же органичной частью современной культуры, как и использование сладостей в качестве поощрения.

Чтобы стимулировать школьников, мы раздаем им всевозможные наклейки, звездочки, сертификаты, награды, кубки, предлагаем членство в разнообразных клубах и, главное, ставим оценки. И если отметки достаточно хороши, родители соглашаются купить велосипед, новый компьютер или просто вручают какую-то сумму, то есть предлагают поощрение фактически за уже полученные награды. Надо сказать, что работники системы образования проявляют чудеса изобретательности, выдумывая новые и улучшенные версии все той же идеи. К примеру, в одной из старших школ в штате Джорджия было решено выдавать отличникам золотые карточки школьника, хорошистам серебряные, а всем остальным обычные белые — и пошли жалобы, так как некоторые сочли это попыткой сформировать кастовую систему[16]. Несмотря на возражения, многие другие школы стали не только вводить аналогичную систему разноцветных карточек, но и договариваться с местными магазинами о скидках для учеников в соответствии с их достижениями в школе[17].

Несколько лет назад один из руководителей ресторана сети Pizza Hut решил, допустим, исключительно из альтруистических соображений, что компания должна спонсировать программу, стимулирующую школьников больше читать. Стратегия была выбрана незатейливая — подкуп. За определенное количество прочитанных книг участникам программы учитель выдавал сертификат на получение бесплатной пиццы. Эта программа и масса ей подобных до сих пор действуют в США.

Съедобными поощрениями дело не заканчивается. Член палаты представителей Ньют Гингрич* одобрил практику, которую начали внедрять в Западной Джорджии: платить третьеклассникам за каждую прочитанную книгу по два доллара. «Взрослых мотивируют деньгами, а дети чем хуже?» — сказал Гингрич, почему-то напрочь забыв о традиционном для консерваторов нежелании бросать деньги на ветер[18]. Надо сказать, что для достижения результата многие готовы использовать поощрения, причем независимо от того, какую идеологию они

---

* Ныне в отставке. *Прим. перев.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

исповедуют. И официальные лица, и корпоративные вожди (причем последним отводится основная роль), хоть демократы, хоть республиканцы как один демонстрируют приверженность бихевиористской теории, когда речь идет о стратегии развития американской системы образования. Возможны, конечно, споры о деталях: стоит ли допускать расходование государственных средств на поощрение учеников частных школ или сколько именно денег можно потратить, — но практически никто не подвергает сомнению саму возможность применять метод кнута и пряника в качестве инструмента мотивации. Считается, что достаточно пообещать преподавателям повышение зарплаты за успехи учеников или пригрозить увольнением в противном случае (а ведь качество их работы определяется, как правило, на основе баллов, полученных их подопечными за стандартные тесты), и качество обучения непременно вырастет.

Чтобы стимулировать детей «вести себя как следует» (то есть делать то, что мы считаем правильным), мы используем ту же теорию мотивации (а другой мы и не знаем) и точно так же размахиваем перед ними мешком с подарками. Детям, которые ведут себя нужным образом, родители разрешают подольше смотреть телевизор, предлагают особый десерт или дают карманные деньги. В школе учителя обещают дополнительную перемену или вечеринку для класса, где ученики ведут себя особенно хорошо. В одной из младших школ Индианы детям, демонстрирующим идеальное послушание в столовой, разрешили прийти на обед в карнавальных костюмах[19]. В техасской средней школе за «отличное поведение» (которое определяется как «выполнение всего, что учитель сочтет необходимым») ученики получают карточки «золотой стандарт», которые можно обменивать потом на билеты в кино, футболки и прочие приятные вещи[20].

Таких примеров можно найти тысячи, и этот подход распространяется не только на детей. Всякий раз, когда мы хотим стимулировать или предотвратить определенные действия, скажем, заставить человека похудеть или бросить курить, мы тут же начинаем манипулировать его поведением. К примеру, когда члены нескольких отделений Американской ассоциации планирования семьи решили серьезно взяться за проблему подростковой беременности, они первым делом придумали систему поощрения: в течение того времени, пока малолетней матери удавалось избежать повторной беременности, ей платили

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

по одному доллару в день. «Платит же федеральное правительство фермерам за то, что они сокращают посадки, — рассуждал психолог, предложивший эту идею. — А мы почему не можем платить подросткам за то, что они не рожают?»[21]

Американские компании давно превратились в огромные ящики Скиннера, только с кабинетами и парковками. От рабочих производственной линии на сдельной оплате до руководителей, которых крепко держат на крючке опционного плана, позволяющего купить акции компании по привлекательной цене, от «сотрудников месяца», которым обещаны особые привилегии, до продавцов, работающих за комиссию с продаж, — всем прописано одно «лекарство»: бихевиоризм в максимальной дозе. По недавним оценкам экспертов, доля американских компаний, в которых применяются те или иные формы стимулирования труда или предлагаются надбавки за эффективность, составляет от 75 до 94% в зависимости от того, какого размера и типа организации рассматриваются и как проводится опрос. Многие из этих программ появились в компаниях в течение последних нескольких лет[22]. Возникли целые орды консультантов, жизненно заинтересованных в том, чтобы предложить клиентам новые формулы для расчета бонусов или найти чем еще мотивировать сотрудников, кроме денег: поездками на курорты, банкетами, льготными местами на парковке или особыми значками. Перечень вариантов кажется бесконечным. Полистайте современные бизнес-книги и обязательно наткнетесь на максимы вроде этой: «Сделанным можно считать лишь то, что можно измерить. То, за что можно получить награду, будет сделано снова»[23]. В журналах пишут примерно о том же. В статье If Employees Perform, Then Reward 'Em («Поощряйте сотрудников за результат») так прямо и говорится: «Чем больше денег вы предложите, тем усерднее ваш сотрудник будет трудиться»[24].

Описать истинные масштабы распространения популярного бихевиоризма было бы невозможно, не упомянув еще один инструмент, широко применяемый (и в школе, и на работе, и в семье) для решения разнообразнейших задач (стимулировать обучение, повысить производительность, изменить отношение или поведение). Я говорю о похвале, которую Скиннер называл «наилучшим инструментом для изменения поведения». Книги и семинары о воспитании и работе с детьми в школе призывают взрослых замечать, что ребенок делает

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

что-то правильно, и немедленно за это хвалить. В одной статье, адресованной матерям, так и говорится: «Как бы щедро вы ни хвалили своего ребенка, всегда можно делать это еще активнее»[25]. Аналогичные советы даются и руководителям. Даже те, кто скептически относится к применению материальных форм поощрения, вовсю пользуются словесными, что, разумеется, представляет собой проявление все того же принципа. Одобрение и удовлетворение часто не просто выражаются, когда это уместно, но раздаются как подачка, намеренно и рационально, с целью изменить поведение. (В главе 6 мы поговорим более подробно о серьезной разнице между положительной обратной связью и похвалой как инструментом манипуляции.)

Плюсы бихевиоризма

Как это часто бывает с чем-то, регулярно используемым нами или окружающими, поощрения кажутся уже такими естественными и неизбежными, что вопрос, почему мы, собственно, к ним прибегаем, может сбивать с толку и даже несколько раздражать. В целом совсем неплохо иногда подвергать сомнению то, что мы привыкли принимать как само собой разумеющееся: чем более привычно для нас действие или суждение, тем полезнее время от времени задаваться вопросом, почему мы считаем или поступаем именно так.

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

Обещание вознаграждения за то, что человек меняет поведение или отношение, кажется нам давно знакомым подходом, ведь и многие наши традиции и верования основываются на этом принципе. Возможно, сравнение принципа «оплата по результату» и религиозных понятий искупления, кармы или духовного просветления покажется

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

вам несколько натянутым, но ведь во всех этих концепциях действительно присутствует логика «если... то...». Нас учат, что поведение, соответствующее принципам этики, будет вознаграждено, а зло непременно наказано, даже если и не в этой жизни: «Но когда делаешь пир, зови нищих, увечных, хромых, слепых, и блажен будешь... ибо воздастся тебе в воскресение праведных» (Лука, 14:13–14). Нас учат, что любое доброе дело или упорная работа должны вознаграждаться, и это, как я покажу ниже, заставляет некоторых из нас прибегать к инструментам популярного бихевиоризма независимо от того, какие получаются результаты.

Как ни странно, поощрения и наказания не только обнаруживаются в самом основании религиозной веры, но и оказываются центральной идеей рационального мировоззрения, и особенно ярко это проявляется в области экономики. По определению рациональный подход к принятию решений предполагает стремление к приятному и избегание всего, что связано со страданием или расходованием ресурсов. Рациональность — ключевой элемент мировоззрения современного человека, по крайней мере, по мнению многих западных мыслителей. Некоторые авторы стали в последнее время подвергать оба этих утверждения сомнению, но популярный бихевиоризм по-прежнему кажется нам логичным именно потому, что на этих предпосылках основывается современная экономическая система.

Бихевиористская психология и общепринятая экономическая теория сформировали этакий клуб взаимного восхищения, к выгоде обоих, — и всё потому, что стремятся анализировать действия человека в усеченном понимании. С первых же страниц учебников экономисты начинают ссылаться на концепции бихевиоризма, чтобы обосновать свои фундаментальные гипотезы о том, как работает мотивация потребителя или наемного работника. С другой стороны, психологи исходят из того, что тот же процесс сравнения преимуществ и издержек, который позволяет нам сделать покупку, реализуется и в ситуации, когда мы вступаем, скажем, в романтические отношения. Более того, и бихевиористы, и экономисты исходят из предположения, что стремление получить награду и избежать наказания, определяющее наше поведение, безусловно и диктуется исключительно личными интересами[26].

Таким образом, наши убеждения в других областях, от религии до экономики, все больше привязывают нас к принципам популярного бихевиоризма. Этому же способствуют и наблюдения за поведением

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

других, да и за нашими собственными действиями. С самого раннего возраста мы видим, как кнут и пряник применяются в качестве мотивации: большинство из нас воспитывались именно по такому принципу, этот подход быстро становится привычным, и мы применяем его к собственным детям. Многим молодым родителям случается пережить настоящее потрясение, когда они замечают, что начинают вдруг повторять слова и даже интонации собственных отца и матери. Но даже те из нас, кто пытается разобраться, почему вдруг это произошло, могут не осознавать, что усвоили не просто выражения, но базовые установки, на которых основывается теперь их собственный подход к воспитанию детей.

Поп-бихевиоризм укореняется в силу поведения всех, кто оказывает на нас влияние в течение жизни, включая учителей и начальство. Фредерик Герцберг* отмечал, что руководители, которые особенно склонны применять поощрения и наказания, «пытаются навязать подчиненным свою личную систему мотивации. Новые сотрудники считывают с них мотивационные схемы как с шаблона»[27]. Получается, что, если мы постоянно видим, как людьми манипулируют с помощью поощрений, мы не только привыкаем считать это поведение естественным, но и пытаемся распространить такой подход на самые разнообразные сферы собственной жизни: если мы платим взрослому за работу, то почему бы не платить ребенку за прочитанные страницы? А как только мы начинаем поощрять детей таким образом, они быстро приходят к выводу, что, чтобы добиться чего-то от других, нужно их подкупить[28].

Анализируя личный опыт применения поощрений, мы начинаем понимать, почему продолжаем их использовать. В небольшом числе случаев (и речь в этой книге пойдет как раз о том, что это за случаи и почему их так немного) поощрения и наказания действительно работают. В краткосрочной перспективе мы с помощью правильной мотивации действительно можем заставить людей что-то сделать. Если я предложу некий стимул, который покажется вам достаточно привлекательным, вы начнете действовать так, как без этого стимула

---

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

не стали бы. (Дети, кстати, любят развлекаться тем, что пытаются решить, на каких условиях они сделали бы что-нибудь особенно непривлекательное или неприятное, скажем, взяли в руки лягушку.) Если я скажу, что вы получите награду только при условии, что не просто сделаете то, о чем я прошу, но и сделаете это немедленно, или быстро, или будете делать это регулярно, то вполне возможно, что вы согласитесь все это выполнить. И наказания, и поощрения — эффективный способ добиться нужного поведения.

Замечая, что ваши дети моментально заправляют постель, если им за это обещано мороженое, вы можете решить, что поощрение работает вполне эффективно, и даже сделать вывод, что без обещания награды от детей ничего не добьешься. Исследования, проведенные Энн Боджиано и ее коллегами, показывают, что многие взрослые американцы, в том числе и имеющие детей, твердо верят в эффективность поощрений и наград. Как правило, считается, что поощрения повышают интерес ребенка к учебе и стимулируют альтруистическое поведение. В одном эксперименте 125 студентов колледжа продолжали настаивать на том, что поощрения представляют собой эффективный инструмент, даже когда им представили данные, указывающие на обратное[29]. (Как мы увидим ниже, некоторые психологи-исследователи, сторонники бихевиоризма, с такой же легкостью отмахиваются вообще от любых данных, противоречащих их убеждениям.)

Понаблюдайте — и быстро заметите, что поощрения не только работают (в этих крайне ограниченных обстоятельствах), но и что их совсем не сложно использовать. Несколько лет назад в Айдахо на лекции по теории бихевиоризма одна из сидящих в аудитории школьных учителей вдруг воскликнула: «Но поощрения так удобны в работе!» Вот именно! Конечно, ее раздражают болтающие дети в классе, и только серьезный и честный анализ ситуации поможет ей разобраться, действительно ли она думает, что сможет заставить детей вести себя тихо достаточно долго, а также признаться хотя бы самой себе, что ей просто неприятен постоянный шум[30]. Чтобы объяснить учащемуся начальных классов, почему учительница требует тишины, нужно приложить немало сил и терпения. Чтобы помочь детям научиться контролировать собственное поведение и вести себя как положено в школе, нужны талант и время. А вот чтобы сказать «Сидите тихо, и за это вы получите...», не нужно ни смелости, ни размышлений, ни усилий, ни терпения, ни таланта, да и времени почти никакого.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Это же справедливо и в отношении того, что происходит в профессиональной среде. Хороший руководитель, как и хороший учитель, должен заниматься решением проблем и помогать сотрудникам достигать максимальных результатов. Для этого тоже нужны и время, и усилия, и размышления, и терпение, и талант. Но ничего этого не надо, чтобы просто пообещать сотруднику бонус. Во многих компаниях система вознаграждения существует как раз для того, чтобы компенсировать недостатки управления: оплата привязана к результатам, а все остальное должно решаться само собой[31].

Можно обозначить проблему и по-другому: хотя облеченные властью и полномочиями начальники способны распределять поощрения по собственному усмотрению, им приходится признать, что они далеко не в полной мере контролируют все, что связано с мотивацией. «Руководители своей властью повышают или сокращают зарплаты, хотя могли бы создавать (или ухудшать) условия, позволяющие подчиненным удовлетворить потребности более высокого порядка», — пишет Дуглас Макгрегор[32]*. Это же характерно и для отношений между учителем и учениками или родственниками: приятнее и легче использовать инструменты, дающие нам власть и контроль, а применение поощрений и наказаний есть не что иное, как осуществление власти. В этом и заключается, наверное, единственная и самая важная причина популярности поп-бихевиоризма — соблазнительная простота применения.

Но разве повсеместное распространение поощрений не указывает (в противоположность тому, что я берусь доказать в последующих главах) на то, что они приносят результат? Зачем бы мы использовали стратегию, которая не работает? Думаю, ответ станет очевиден, когда я объясню, почему этот арсенал не дает результата и в чем это проявляется. А пока достаточно следующего: отрицательное влияние применения этих методов проявляется лишь в долгосрочной перспективе, когда связь с использованными инструментами поощрения оказывается уже не очевидной. И в результате мы продолжаем применять награды[33].

---

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Поощрения не обеспечивают тех изменений, на которые мы рассчитываем, но я хочу обратить ваше внимание еще и на следующую закономерность: чем активнее мы применяем их, тем больше они нам требуются в дальнейшем. Чем чаще я предлагаю вам пряник, если вы будете делать то, чего я хочу, тем больше я стимулирую вас реагировать на этот пряник, а потом и требовать его от меня. Как мы увидим дальше, другие, более серьезные мотивы, побуждающие вас работать как следует, со временем вообще теряют актуальность: единственной причиной, по которой вы можете продолжать прилагать усилия, остается ожидание очередного пряника. И скоро предложение и получение поощрений входит в привычку, и без них, кажется, уже не обойтись. Говоря коротко, если мы в настоящий момент используем поощрения, то скорее просто потому, что уже применяли их вчера, а вовсе не потому, что этого требует человеческая природа[34]. И неважно, осознаём ли мы существование этого причинно-следственного цикла или нет, он в любом случае объясняет, почему мы загоняем себя все глубже в трясину бихевиоризма.

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги:

МИФ