

Предисловие

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

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

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

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

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

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

Содержание

Предисловие	3
Часть I. Против поощрений.....	5
ГЛАВА 1. В ЯЩИКЕ СКИННЕРА: НАСЛЕДИЕ	
БИХЕВИОРИЗМА.....	5
Голуби, грызуны и собаки	7
О поощрениях	17
Плюсы бихевиоризма.....	21
ГЛАВА 2. ПООЩРЯТЬ – ЭТО ПРАВИЛЬНО?	28
Оставить место для десерта	29
Обращаться с людьми как с домашними питомцами.....	35
ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНЫ ЛИ ПООЩРЕНИЯ?	49
Меняют ли поощрения поведение?	51
Повышают ли поощрения качество работы?.....	60
ГЛАВА 4. ПРОБЛЕМА С ПРЯНИКАМИ: ЧЕТЫРЕ	
ПРИЧИНЫ, ПОЧЕМУ ПООЩРЕНИЯ НЕ ДАЮТ	
РЕЗУЛЬТАТА.....	69
1. Поощрения как наказания.....	70
2. Поощрения разрушают отношения.....	75
3. Поощрения не соответствуют требованиям здравого	
смысла.....	83
4. Поощрения отбивают желание идти на риск	87
ГЛАВА 5. ПРОДОЛЖАЕМ УБИВАТЬ ИНТЕРЕС К РАБОТЕ:	
ПЯТАЯ ПРИЧИНА, ПО КОТОРОЙ ПООЩРЕНИЯ НЕ ДАЮТ	
РЕЗУЛЬТАТА.....	93
Один старик придумал план.....	95
Масштаб влияния	102
Взаимосвязь между поощрениями и мотивацией.....	105
«Но если мы просто...»	112
Минимизация ущерба	128
ГЛАВА 6. ЧЕМ ОПАСНА ПОХВАЛА	132
«Отличная работа!» против отличной работы	135

На крючке	140
Слова поддержки	146
Боязнь избаловать	157
Часть II. Поощрения на практике	160
ГЛАВА 7. ОПЛАТА ПО РЕЗУЛЬТАТУ: ПОЧЕМУ БИХЕВИОРИЗМ НЕЭФФЕКТИВЕН В РАБОЧЕЙ СРЕДЕ	160
Основные идеи	160
Поощрения в центре внимания	161
Поощрения не дают результата	165
Причины неэффективности поощрений	170
Деньги	175
Пять проблем с поощрениями в рабочей среде	182
ГЛАВА 8. УВЛЕЧЬ УЧЕНИКОВ: ПОЧЕМУ БИХЕВИОРИЗМ НЕ РАБОТАЕТ В ШКОЛЕ	192
Мотивация к обучению	194
Как заставить их учиться	201
Ужесточение контроля: работа с особыми детьми	208
«У меня хорошо получается?»	211
ГЛАВА 9. ВЗЯТКИ ЗА ХОРОШЕЕ ПОВЕДЕНИЕ: ПОЧЕМУ БИХЕВИОРИЗМ НЕ ПОМОГАЕТ ДЕТЯМ СТАНОВИТЬСЯ ХОРОШИМИ ЛЮДЬМИ	217
Цена послушания	218
Наказание детей	226
Последствия последствий	232
«А если будешь вести себя хорошо...»	237
Часть III. Если не поощрения, то что?	243
ГЛАВА 10. СЛАВА БОГУ, УЖЕ ПОНЕДЕЛЬНИК: КОРНИ МОТИВАЦИИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ	245
Шаг первый. Отменить поощрения	246
Шаг второй. Переоценить процесс оценки	249
Шаг третий. Создать условия для настоящей мотивации ...	253
Сотрудничество	254
Содержание	256

Свобода выбора	262
ГЛАВА 11. ПРИСТРАСТИЛИСЬ МЫ К УЧЕНЫЮ: ИСТОКИ МОТИВАЦИИ В ШКОЛЬНОМ КЛАССЕ.....	270
Отменить поощрения.....	272
Нужны ли отметки?.....	274
Поучительная история о круглом отличнике	279
От унижения отметками к свободе от отметок	283
Учеба как череда открытий	289
И снова три «С»	293
Сотрудничество: учимся вместе.....	294
Содержание: полезные вещи, которые стоит знать.....	297
Свобода выбора: автономия в классе	305
Проверочные вопросы.....	314
ГЛАВА 12. ХОРОШИЕ ДЕТИ БЕЗ КНУТА И ПРЯНИКА.....	314
А если без контроля?	317
Решение проблем: возвращаемся к трем «С».....	324
Заботливые дети.....	331
Роль школы.....	341
Шанс на выбор.....	345
Степени свободы.....	348
Препятствия на пути свободы выбора	352
Свобода от наград	356
Послесловие	359
Апдейт для сферы бизнеса.....	367
Апдейт для образовательной сферы	376
Апдейт для воспитания детей.....	382
Приложения	389
Приложение А. Беседа с Берресом Скиннером.....	389
Выдержки из наших бесед.....	393
Приложение Б. Что такое внутренняя мотивация?	405
Приложение В. Бихевиористы против.....	414
Каковы мотивы критиков?	416
Награды необходимы.....	418

Награды работают	419
Награды безвредны.....	420
Библиография	427
Эту книгу хорошо дополняют:	480
Примечания.....	481