**Подкрепление лучше наказания**

Как написал более 40 лет тому назад [Роберт Таунсенд](http://baguzin.ru/wp/?p=761#more-761): «Благодарность – форма поощрения, которой обычно пренебрегают». Согласитесь, весьма метко сказано в отношении нашей корпоративной действительности! С этим надо что-то делать, решил я, и взял на вооружение похвалу. Я говорю: «спасибо», «хорошо», «так держать» и что-то в том же духе, каждый раз, когда сотрудники делают правильные вещи или ведут себя правильным образом. Не буду утверждать, что мир перевернулся, но поведение моих подчиненных стало, безусловно, более предсказуемым и компетентным.

Такие методы управления (или дрессировки, уж извините…) называются подкреплением. Я формирую требуемое поведение, вместо того, чтобы наказывать за неподобающее. Как часто бывает, сначала я [интуитивно] начал применять новый метод, а потом познакомился и с его теоретическим обоснованием, прочитав замечательную книгу Карен Прайор «Не рычите на собаку. Книга о дрессировке людей, животных и самого себя».



Я узнал, в чем суть подкрепления, чем оно отличается от вознаграждения, и чем оно лучше наказания. В очередной раз убедился, как важно давать [определения](http://baguzin.ru/wp/?p=448#more-448). Многое из того, о чем написала автор, я интуитивно понимал и уже использовал в своей практике. Но, как говорит [Робин Уильямс](http://baguzin.ru/wp/?p=180#more-180): «Если вы можете что-то назвать, вы осознаете это. Вы приобретаете над этим власть. Вы владеете этим. Вы держите это под контролем». Именно такой контроль над своим поведением и поведением подчиненных я получил, прочитав книгу Карен Прайор.

**Глава 1. Подкрепление: Лучше, чем вознаграждение.**

*Что такое положительное подкрепление?* Подкрепление – это нечто такое, что происходя одновременно с поступком, ведет к повышению вероятности повторения этого поступка в будущем. Поведение, которое уже встречается, всегда можно закрепить с помощью положительного подкрепления. Подкрепление относительно, а не абсолютно. Пища не является положительным подкреплением, если вы сыты. Чтобы нечто стало подкреплением, нужно чтобы субъект желал этого. Положительное подкрепление приносит пользу и при взаимоотношениях между людьми.

*Отрицательное подкрепление.* Это стимулы, которых можно избежать путем изменения поведения. Наказание (в отличие от подкрепления) не приводит к предсказуемым результатам.

*Время подачи подкрепления очень важно.* Информация, содержащаяся в подкреплении, говорит ученику, что именно вам нравится. Подкреплять поведение нужно непосредственно в момент его реализации, ни до, ни после. Подарки, обещания, комплименты и все то, что поощряет еще не произошедшее поведение, нив коей мере не подкрепляет желательное поведение. Все это подкрепляет то поведение, которое имеет место в данный момент, и в этом отношении его можно считать настоящим подкупом. При достижении желательного результата отрицательное подкрепление должно прекратиться, иначе оно не несет в себе никакой информации.

*Величина подкрепления.* Чем меньше, тем лучше. Оно должно быть небольшим, но способным заинтересовать субъект.

*Джекпот.* Одним из наиболее полезных приемов пищевого или какого-либо другого подкрепления для человека и животных является получение куша. Это награда, которая во много, иногда в 10 раз больше обыкновенного подкрепления и являющаяся сюрпризом для субъекта. В рекламном агентстве, где я когда-то работала, бывали официальные вечера на Рождество, а также неофициальные праздники по поводу окончания большой работы или заполучения нового клиента. Но у председателя правления была еще привычка устраивать в год один-два абсолютно неожиданных вечера. Внезапно в середине дня он проносился по всем комнатам конторы, крича, чтоб все кончали работу. Коммутаторы выключались, появлялась процессия поставщиков провизии, музыканты, буфетчики, шампанское, копченая семга, и все это только для нас и безо всякой особенной причины. Я думаю, что это очень способствовало поднятию духа коллектива.

*Условное подкрепление* представляет собой какой-либо изначально ничего незначащий сигнал — звук, свет, движение, — который умышленно связывают с подачей подкрепления. Само подкрепление будет позже, а сигнал говорит, что работу следует продолжить, но на подкрепление субъект уже заработал. Деньги потому являются для нас таким сильным подкреплением, что их можно совместить с чем угодно. Это исключительно обобщенное условное подкрепление. Сформировав условное подкрепление, нужно быть очень осторожным, чтобы не использовать его всуе, то есть не рассеивать его силу. Выражайте свою любовь и внимание вне связи с конкретным поведением любыми словами. Но выделите определенную фразу, сделав её условным подкреплением, и свяжите ее с чем-то реальным.

*Клик* – событийный маркер. Дается в условиях, когда подкрепление наступит позже, но желательное поведение надо подкрепить сразу же.

*Режимы подкрепления.* Для того чтобы поддерживать уже выученное поведение на определенном уровне надежности, не только не надо подкреплять его все время, а даже, наоборот, следует прекратить регулярные подкрепления и перейти на эпизодическое использование подкрепления, подаваемого в случайном и не предсказуемом порядке. Это и есть то, что психологи называют вариативным режимом подкрепления. Нам понято, что нет нужды продолжать наказывать за неправильное поведение, если оно прекратилось, но мы не понимаем, что необязательно и даже нежелательно вознаграждать правильное поведение постоянно. Если поведение не подкреплять совсем, то скоро появится тенденция к его угасанию; но если оно все-таки время от времени подкрепляется — неважно сколь эпизодично — одна сигарета, одна рюмка, одна поблажка ворчуну или нытику — и поведение вместо того, чтобы угаснуть, может быть значительно усилено режимом с длительными интервалами между подкреплениями.

*Суеверия* – случайное подкрепление. Чтобы избавиться от собственного суеверного поведения, вы должны осознать, что оно никоим образом не связано с подкреплением.

*Подкрепляйте собственное поведение.* Мы им часто пренебрегаем, отчасти потому, что это не приходит нам в голову, отчасти, потому что склонны требовать от себя гораздо больше, чем от других. Как сказал один мой знакомый министр: "Немногие имеют столь низкие критерии, что по ним легко жить". В результате мы часто по несколько дней не расслабляемся, переходя от одной задачи к другой, от нее к третьей, не замеченные и неотблагодаренные даже самими собой.

**Глава 2. Формирование: Идеальное поведение без напряжения и боли.**

*Формирование* возможно потому, что поведение живых существ вариабельно. Что бы живое существо ни делало, в одних случаях оно выполняет это более энергично, чем обычно, а в других случаях — наоборот. Неважно, сколь сложно и трудно то окончательное поведение, которое вы хотите выработать, вы всегда можете, установить ряд последовательных целей, найти какое-либо поведение, которое осуществляется уже сейчас, и использовать его как первый шаг для подкрепления.

*Есть два аспекта формирования*: способ и приемы, то есть последовательность шагов, необходимых для формирования типа поведения, и второй — принципы или правила, предписывающие, как, когда и почему эти типы поведения должны подкрепляться. Именно успешность применения принципов определяет разницу между просто хорошим и великим преподавателями, между радостным, быстрым и успешным обучением и обучением, приводящим к срывам, медленным, скучным и неприятным. Хороший процесс формирования, а не только хорошие приемы, делают обучение эффективным.

*Десять правил формирования.*

1. Повышайте критерий небольшими градациями, чтобы у субъекта всегда была реальная возможность выполнить требуемое и получить подкрепление.
2. В конкретный промежуток времени отрабатывайте что-нибудь одно, не пытайтесь формировать поведение по двум критериям одновременно.
3. Прежде чем увеличивать или повышать критерий, пользуйтесь подкреплением текущего уровня, т.е. подкрепляйте любое исполнение данного действия, имеющегося в данный момент.
4. Вводя новый критерий, временно ослабьте старые.
5. Будьте впереди того, кого вы обучаете: полностью планируйте свою программу формирования, чтобы в случае внезапного успеха обучаемого, вы знали, что следует подкреплять далее.
6. Не меняйте тренеров на "середине реки"; у вас может быть несколько инструкторов на одного обучающегося, но придерживайтесь одной программы формирования на каждый из типов поведения.
7. Если одна процедура формирования не приносит успеха, найдите другую; существует столько же способов добиться нужного поведения, сколько инструкторов, способных их придумать.
8. Не кончайте тренировку, не дав положительного подкрепления, это соответствует наказанию.
9. Если навык ухудшается, "возвратитесь к детскому саду", быстро повторите весь процесс формирования с серией легких подкреплений.
10. Оканчивайте, по возможности, каждую тренировку на высокой ноте и в любом случае останавливайтесь, оставаясь впереди обучаемого (см. п. 5).

*Обучающая игра.* Даже если вы знаете и понимаете принципы формирования, вы не можете применять их, без предварительной практики. Формирование это невербальный навык — развертывающийся во времени процесс взаимосвязанного поведения, наподобие танца, ухаживания или серфинга. Поэтому его нельзя до конца познать с помощью чтения, размышления или разговоров. Вы должны выполнять его. Одним из простых и завораживающих способов развить навыки формирования являются обучающие игры. Для игры необходимо по крайней мере два человека: обучающийся и тренер. Оптимально количество шесть человек, потому что тогда каждый может побывать и испытуемым и тренером, прежде чем группа утомится; большая группа, например класс или лекционная аудитория, тоже возможна, потому что наблюдать за этим почти так же увлекательно, как участвовать. Вы отсылаете испытуемого из комнаты. Остальные выбирают тренера и поведение, которое должно быть сформировано: например, написать свое имя на доске, попрыгать или взобраться на стул. Испытуемый приглашается в комнату, и его просят двигаться по комнате и производить любые движения; тренер свистком подкрепляет движения в направлении желаемого действия. Я предпочитаю, по крайней мере, при первых нескольких подкреплениях, придерживаться правила, чтобы "подопытный" должен был возвращаться к дверям после каждого подкрепления начинать действия заново; это, по-видимому, препятствует развитию у некоторых испытуемых тенденции просто останавливаться в том месте, где было получено последнее подкрепление. И никаких разговоров. Смех, вздохи и другие проявления эмоций допускаются, но инструкции и обсуждения исключаются до тех пор, пока не достигнуто задуманное поведение.

*Приемы формирования:*

* Мишени
* Подражание
* Моделирование

*Молчаливое формирование.* Если речь идет о формировании поведения человека, чтобы добиться результатов, нужно осуществлять формирование, а не говорить об этом. Никогда не говорите человеку, что формируете его поведение! ☺

**Глава 3. Управление с помощью стимулов: Взаимодействие без принуждения**

Все, что вызывает какую-либо поведенческую реакцию, называется *стимулом*. При формальном тренинге львиная доля усилий приходится на образование условных сигналов.

Стимульный контроль – постановка поведения под контроль стимула:

1. Поведение всегда осуществляется сразу после подачи условного стимула (собака садится, когда ей приказывают).
2. Поведение никогда не возникает в отсутствие стимула (во время занятий или работы собака никогда не садится спонтанно).
3. Поведение никогда не наблюдается в ответ на другие стимулы (если вы говорите: "Лежать!", собака не должна садиться).
4. Никакое другое поведение не возникает в ответ на данный стимул (когда вы говорите. "Сидеть!" собака не должна ложиться или скакать и лизать ваше лицо).

Сигнал может быть даже едва уловимым. Пример поведенческой цепочки: обучение собаки игре фрисби (летающая тарелка). Люди, которые понимают сущность стимульного контроля, избегают лишних инструкций, неразумных или непонятных команд, приказов, которым невозможно подчиняться. Они стараются обходиться без просьб, за которыми неизвестно что следует.

**Глава 4. Отучени: Избавление от нежелательного поведения**

Метод 1. "Убить зверя". Это безусловно подействует. Вам никогда больше не придется снова иметь дело с данным поведением у данного субъекта.

Метод 2. Наказание. Предпочитаемо всеми, хотя оно почти никогда не приносит действительной пользы. Изменять поведение в будущем, чтобы избежать последствий, которые будут проявляться тоже в будущем, – концепция, практически недоступная для понимания. Этот метод редко бывает эффективным, а при повторении его эффективность еще больше снижается. Однако он является и самым распространенным. Наказание учит тому, что нужно стараться не быть пойманным. Наказание – лучший способ прекращения нежелательного поведения, если оно проявилось впервые, и еще не превратилось в устойчивую привычку.

Метод 3. Отрицательное подкрепление.

Метод 4. Угасание: поведению предоставляется возможность исчезнуть самому по себе. Поведение, которое не приносит результатов – ни хороших, ни плохих, никаких, – со временем исчезает.

Метод 5. Формирование несовместимого поведения. Этот метод имеет особую значимость для спортсменов и владельцев домашних животных. Метод заключается в том, чтобы приучить субъекта демонстрировать другое поведение, физически несовместимое с нежелательным. Формирование несовместимого поведения очень полезно для модификации собственных поступков, особенно связанных с эмоциональными состояниями, такими, как горе, тревога и одиночество.

Метод 6. Добиться, чтобы данное поведение совершалось по сигналу. В последующем вы перестанете давать этот сигнал. Это наиболее изощренный метод, применяемый тренерами дельфинов для того, чтобы избавиться от нежелательного поведения.

Метод 7. "Формирование отсутствия": подкрепляется все что угодно, кроме нежелательного поведения. Вежливый способ превратить неприятных родственников в приятных.

Метод 8. Смена мотивации. Это основной и самый лучший способ.

**Глава 5. Подкрепление в реальной жизни**

На уровне человеческих взаимоотношений правильное использование положительного подкрепления может дать существенный эффект. Оно может привести к развитию и усилению семейных взаимоотношений, укрепить дружбу, ободрить детей и обучить их в свою очередь превратиться в изобретательных и умелых источников подкрепления. Оно способствует искусству половых отношений, так как секс помимо всего прочего является взаимным обменом положительных подкреплений. Если двое достигли успехов во взаимном подкреплении, они скорее всего будут счастливой парой.

Никто из нас не представляет собой совершенства, и я не считаю, что мы должны все время думать о подкреплениях. Я предполагаю, что во взаимоотношениях с другими людьми сдвиг к положительным реакциям от резкости, яростных споров и упреков, которые являются стилем многих домов и организаций, повлияет не только на индивидов, вовлеченных в эти контакты, но и распространится вовне, изменяя соотношение сил в обществе. Мне кажется, что американское общество, несмотря на все свои свободы, является обществом карательным. Мы несем груз Кальвинистского отрицания, которое окрашивает все наши учреждения и большинство наших суждений вне зависимости от нашей индивидуальной сущности. Переключение на положительное подкрепление может стать поразительным событием.

Законы подкрепления — мощное орудие. Но свод правил гораздо более гибок, чем некоторые предполагают и даже более гибок, чем иным хотелось бы. Чтобы подкрепление действовало, оно должно быть вовлечено в процесс постоянного изменения, постоянной обратной связи, постоянного роста.