



## Передмова редакторки і перекладачки

Автором цієї книги є відомий не тільки у своїй країні, а й далеко за її межами шотландський практичний психолог Алан Маклін (Alan McLean). Далі в цій книзі у своїй передмові він доволі детально розповідає про основні віхи своєї кар'єри, розкриваючи водночас і головний мотив, який спонукав його взятися за написання книг теоретичного характеру для практиків. Головним було те, що, незважаючи на величезний масив академічних знань із психології, лише незначна їхня частина «передається для використання в реальний світ». І тому його дедалі більше розчаровувала «фрагментація предметних спеціалізацій і той факт, що теорії, які вони породжують, ніколи не об'єднуються аби допомогти нам зрозуміти, що спонукає людей діяти. Інакше кажучи, ніхто не з'єднує частинки і не намагається створити загальну картину». Спочатку А. Маклін узявся поліпшити ситуацію у сфері навчальної мотивації і в 2003 р. видав книгу «Мотивована школа» (The motivated school), а 2009 р. — книгу «Мотивування кожного учня» (Motivating every learner) (обидві ці праці перекладені українською мовою і в 2018 р. опубліковані видавництвом «Навчальна книга – Богдан» в одній книзі під назвою «Мотивуюча школа»). Невдовзі після другої публікації колеги порадили йому продовжити цей досвід й адаптувати свої ідеї для значно ширшої аудиторії психологів-практиків, що потребують солідного теоретичного підґрунтя для роботи у сфері особистісного та професійного розвитку. У відповідь на ці поради в 2017 р. і з'явилася ця книга, яку ми тепер подаємо в українському перекладі. Книга дуже не схожа на численні інші джерела з аналогічної проблематики, оскільки поєднує в собі практичний посібник з доволі інформативною мініхрестоматією теоретичних ідей з найавторитетніших джерел. А додані нами портрети згаданих у ній численних класиків і спеціалістів із психології, а також багатьох інших знавців «людської душі» підсилюють особливу ідейну, часову й просторову перспективу, намічену в тексті. Завдяки цьому книга дуже легко і з цікавістю читається.

Окрім зазначеної хрестоматійності, книга має ще дві унікальні особливості. По-перше, — це дуже винахідлива геометризація бінарних відношень протилежно спрямованих пріоритетів для психологічного благополуччя, наприклад, автономії та афіліації, підтримки та вимогливості тощо — у вигляді кільця з розміщеними всередині нього двома оберненими спіралями. Особливого шарму цим «кільцем Макліна» надає їхня схожість зі знаменитим графічним символом давньокитайської натурфілософії інь-янь, який відображає зв'язок між протилежними, але взаємопроникаючими стихіями. Кільця Макліна дають змогу буквально «на пальцях» пояснювати природу багатьох «потаємних сторін» людських емоцій, а також істотно спрощують проєктування нашого впливу на інших людей та інтерпретацію їхнього впливу на нас.

По-друге, — це підвищена увага до емоцій для якнайповнішого розкриття прихованої в них інформації про наші психічні функції. Власне, оволодіння емоціями автор інтерпретує не як їхнє угамування, а як здатність інтерпретувати ті психічні процеси, які за ними стоять. Тому на розхожу фразу «Вибачте за емоції» читач цієї книги, мабуть, відповідатиме: «Прошу, прошу Вас, побільше емоцій!». Зараз автор працює над своєю новою книгою, і це буде книга «Емоції: оволодіння таїною» (Emotions: Mastery Over Mystery).

А загалом, читач, який візьме до рук книгу «Пізнання і вдосконалення», довідається з неї про результати тисяч і тисяч спостережень і напружених роздумів автора, які той проводив протягом усієї своєї кар'єри практичного психолога, а тепер продовжує узагальнювати й пропагувати у своїх книгах і тренінг-програмах. Це робить його праці особливо цінними для всіх, хто в тій чи іншій мірі, професійно або на аматорському рівні цікавиться особистим та професійним розвитком.

На завершення висловлюю щиру вдячність містеру Макліну за дозвіл на переклад усіх його книг українською мовою, а також за практичну допомогу й роз'яснення тих фрагментів та фразеологізмів, які викликали труднощі або сумніви щодо адекватного тлумачення. Вдячна також за зворушливе напутнє слово автора і редакторки англійського видання для українських читачів.

*Тетяна Тадеєва*



**Напутнє слово  
автора і редакторки  
англійського видання  
до українських  
читачів**



Для нас велика честь і приємність написати це переднє слово для українського перекладу нашого «Пізнання і вдосконалення». Як автор книги і редакторка серії, ми були раді довідатися, що наша праця зацікавила людей в іншій країні, а особливо ми пишаємося цим українським виданням, яке виходить у такий важкий для вас і вашої країни час.

Ця книга коротка й лаконічна, але вона спирається на величезний досвід роботи Алана з тисячами людей і груп. Вона також ґрунтується на багатій академічній літературі, і не тільки із психології, а й із соціальних наук і філософії. А ще важливіше, що книга зосереджена не лише на одному невеликому аспекті людської поведінки або взаємостосунків, а пропонує всеохопну теорію людської взаємодії та розвитку. Це допоможе нам зрозуміти, як наш власний розвиток та розвиток інших залежать від наших настановлень, мотивів, рис особистості, ідентичності та емоцій.

Пізнання себе — це нескінченний процес, оскільки людина постійно розвивається. Книга Алана показує, що найбагатшими особистісними пластами для дослідження є наші емоції та наша ідентичність. Обидва ці пласти спонукають нас осмислювати досвід і діяти відповідним чином. При цьому саме *ідентичність*, більше

Напутне слово автора і редакторки англійського видання до українських читачів

ніж будь-який інший аспект нашого «я», формує ставлення до себе і є ключем для нашого особистого зростання.

Центральним поняттям і робочою моделлю у «Пізнанні і вдосконаленні» є кільце уподобань Макліна. Це — та система відліку, яка може істотно поглибити наше розуміння своєї ідентичності. Основний месидж книги полягає в тому, що найбільша послуга, яку ми можемо зробити іншим, — це бути партнером у переживанні та вираженні їхніх позитивних емоцій, а також у формуванні їхньої ідентичності. Усвідомлення того, що ми можемо вчитися на своїх емоціях і розвивати свою ідентичність протягом усього життя, є двома найбільш надихаючими ідеями, які читач зможе отримати, прочитавши цю книгу. Тому ми впевнені, що кільце уподобань Макліна буде корисним для практиків у будь-якому соціальному середовищі й дасть їм інструментарій для роздумів та успішної роботи.

Ми переконані, що аргументована в книзі важливість колективної та особистої ідентичності матиме сильний резонанс серед українських читачів, оскільки це положення так яскраво проявляється у вашій мужній боротьбі за свободу своєї країни.

Ми вдячні видавництву «Навчальна книга—Богдан» за чудову роботу над редакційною підготовкою та оформленням книги.

*Алан Маклін і Керол Крейг  
Глазго, Шотландія  
1/09/2023*

## **Передмова відповідальної редакторки серії «Листівки із Шотландії» до англійського видання книги**

Однією з виняткових особливостей книги Алана Макліна є те, що вона містить всеохопну теорію взаємодії між людьми та їхнього розвитку. Це — рідкість. За багато років я прочитала немало книг із психології та особистісного розвитку і можу сказати, що вони зазвичай занадто вузькоспрямовані: автор як правило є експертом з однієї конкретної теми і намагається переконати нас у тому, що якась одна річ — самооцінка, загальна налаштованість, рішучість, емоційний інтелект, оптимізм чи щось інше — дає «відповідь» на всі життєві труднощі.

Академічний світ у цілому роздроблений на вузькі предметні спеціалізації, і вчені рідко читають щось з-поза меж своїх дисциплін. А психологія заражена цією фрагментарністю особливо сильно, оскільки жорстко розділена на школи. Навіть представники позитивної психології, яких вирізняє широкий погляд на психологічне благополуччя, рідко цитують дослідження соціопсихологів, хоча стосунки між людьми мають основоположне значення для їхніх власних досліджень.

Алан Маклін не потрапляє в цю пастку, а спирається на численні наукові джерела не лише із психології,

а й із соціальних наук. А ще важливіше те, що він не просто бере до уваги якийсь один маленький аспект людської поведінки та розвитку, а створює систему, засновану на чітких основних принципах, і це допомагає читачеві краще орієнтуватися у людських стосунках і планувати свій власний розвиток та розвиток інших.

Одна з речей, які мені особливо подобаються в цій книзі, полягає в тому, що вона охоплює майже все, про що я навчала протягом двох десятиків років роботи з окремими клієнтами, командами та організаціями з питань розвитку. Той факт, що все це, і багато чого іншого, вміщається лише на 160 сторінках, просто неймовірний!

Маклінове кільце уподобань, а також різноманітні діаграми яскраво демонструють важливість балансу та контексту. Наприклад, наслідуючи Аристотеля, Маклін графічно показує важливість «золотої середини», і зокрема, що ми можемо перестаратись із розвитком своїх сильних сторін, після чого вони стають не лише обтяжливими для інших, а й джерелом великих наших проблем. Він також постійно закликає нас пізнавати себе краще і з вдячністю приймати, а не відхиляти критичні відгуки. Те, що ми можемо локалізувати свою манеру поведінки або власні відчуття на кільці Макліна, означає, що в нас є об'єктивна, переважно неупереджена рамкова схема для аналізу своєї поведінки та поведінки інших. І тепер нам легко зрозуміти, чому в підсумку ми набуваємо таких «позицій», як «образливість» або «догідливість», які при перетворенні на повсякденний спосіб комунікації з іншими є непродуктивними.

Алан Маклін працював над цими ідеями майже два десятиліття, але йому вдалося не просто втиснути їх

у невелику книжку, а й зробити зрозумілими. Легко повірити, що він може ознайомити з ними навіть восьмирічних дітей. Але уважніше прочитання книги показує, що, незважаючи на простоту, в ній є ширина й глибина. Озброєні цією книгою та готові взяти участь у практичних вправах, ми, безсумнівно, зростатимемо й розвиватимемось як особистості, покращуватимемо свої стосунки з іншими та матимемо істотний позитивний вплив на розвиток наших дітей, учнів та колег.

Це — потужна, оригінальна книга, яка стане чудовим поповненням нашої серії «Листівки із Шотландії», що має на меті поширення нових ідей та способів життя.

*Керол Крейг*

## Передмова автора

Близько п'ятнадцяти років тому я з усіх сил намагався спонукати своїх синів, яким тоді було вісім і десять років, узятись за навчання гри на гітарі. Одного разу я навіть сказав: «Завтра вранці я викину геть ту гітару, а це — 100 фунтів, які я марне на вас обох потратив». Єдиний відомий мені спосіб умотивувати своїх синів полягав у тому, щоб викликати в них відчуття провини.

Ось тоді я її зрозумів, як дуже мало знаю про мотивацію. Хоча вже дуже давно працював в освіті! Я знав, як контролювати, скеровувати, винагороджувати чи обмежувати підлітків, але я не знав, як їх мотивувати.

Це прозріння дало мені також змогу усвідомити, що протягом усього свого життя моїм постійним особистим інтересом була самомотивація. Я був наймолодшим із шести дітей у сім'ї. Коли мені виповнилось 16 років, я став першим у своїй родині, хто складав національні іспити. Більше того, тоді я був, мабуть, єдиним на своїй вулиці в житловому масиві Глазго, хто готувався до іспитів. І це було те, що зацікавило мене психологією. Я хотів дізнатися, чим я відрізняюся від решти членів своєї родини і від друзів, а особливо, що мотивувало мене так наполегливо працювати в школі.



Я виховувався в сім'ї, в якій батько і троє старших братів зазвичай працювали повний тиждень і плюс «дві ночі та неділю» понаднормово, а мама завжди мала принаймні дві роботи. Тож важка праця завжди видавалась мені моїм природним шляхом. Але навчання..., звідки це взялося? Особливо те, що мені подобалося вивчати такі зарозумілі предмети, як латина?

Інтерес до психології сягає ще далі. Після десяти років я дедалі більше почав усвідомлювати, що мої старші брати й сестри дуже різні, й ставляться до мене по-різному, залежно від того, хто ще є поруч. Це спостереження на все життя викликало захоплення соціальною психологією.

Моя велика родина часто називала мене «глибоким». Я ніколи не був упевнений в тому, що саме вони мали на увазі під цим визначенням, і чи було воно насправді похвалою. Чи означало воно те, що я — «мислитель», а чи то був увічливий спосіб сказати, що я дуже тихий, сором'язливий і соціально непристосований?

Я також пам'ятаю, як глибоко впливали на мене коментарі вчителів на мою адресу, особливо тих, ким я захоплювався. Тож особисте привітання директора містера Маклеллана, коли наш 7 клас проходив повз його двері по дорозі на ігровий майданчик, стало для моєї неопереної особистості величезним стимулом. Це був подарунок, про який я ніколи не забуду. А моя вчителька початкових класів міс Аллен сказала, що з мене вийде хороший вівтарник, що я сприйняв як визнання своєї зрілості й знак того, що я їй подобаюсь.

Мене благословила старша сестра, яка помітила в мені спроможність здобути вищу освіту й отримати

кваліфіковану роботу, при якій я «одягну костюм і зможу грати в гольф усередині тижня». Вона працювала бухгалтером. Це теж наклало на мене свій відбиток.

Я закінчив школу і вступив до університету в Глазго, де вивчав соціальні науки, зокрема й психологію. Після проходження педагогічної практики викладав у середній школі сучасні студії<sup>1</sup>. Як і інші молоді вчителі-ідеалісти, я боровся тоді з домінуючою шкільною культурою, що спиралася на тілесні покарання<sup>2</sup>. Я відмовився використовувати ремінь, що, безсумнівно, внесло сум'яття в голови деяких моїх учнів. Потім я чотири роки працював у спеціалізованому центрі для дітей з емоційними проблемами й став членом Комісії у справах неповнолітніх. А ще кілька років по тому, пройшовши післядипломне стажування (post-graduate study), отримав посаду педагога-психолога в регіональній раді Стратклайда (Strathclyde Regional Council)<sup>3</sup>.

Я розпочав свою кар'єру педагога-психолога в 1982 році, того самого року, коли органи шотландської освіти заборонили застосування пасків у всіх шотландських

---

<sup>1</sup> **Сучасні студії** (Modern Studies) — навчальний предмет у шотландській шкільній системі, введений до навчального плану в 1960-х роках і призначений для ознайомлення учнівської молоді із сучасними соціальними та політичними процесами в шотландському, британському та міжнародному контекстах. До певної міри є аналогом нашої новітньої історії. — *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Тілесні покарання в британських школах були відмінені лише на початку 1980-х років. — *Прим. ред.*

<sup>3</sup> У 1996 р., відповідно до нового закону про місцеве самоуправління, регіон Стратклайд (один із дев'яти колишніх регіонів Шотландії) було реорганізовано у 19 самостійних муніципальних районів. — *Прим. ред.*



Університет в Глазго — один із найстаріших у Великій Британії.  
Заснований у 1451 р.

школах. Вони зробили це не добровільно. Двоє матерів відмовилися дати дозвіл на те, що вчителі мають пра-

во бити їхніх дітей палками проти їхньої волі, й подали свої скарги до Європейського суду з прав людини. Суд постановив, що те, що відбувалося тоді в Шотландії, насправді було порушенням Європейської конвенції з прав людини.



Будівля,  
в якій до адміністративної  
реорганізації в Шотландії  
розміщувався департамент  
освіти регіону Стратклайд

Озираючись назад, можна сказати, що це був історичний поворотний момент у шотландській освіті. У школах це була не що інше, як тиха революція. Заборона палок, в'єршті-решт,

започаткувала нову освітню культуру, яка замінила домінування вчителя на вплив, а догідливість учня — на самокерування та самодисципліну. Цей перехід від *контролю* до *співробітництва* робив дедалі більший наголос на самомотивації та партнерстві з учнями, а не на сліпому їхньому підпорядкуванні та покаранні. Ця зміна була також співзвучна і з ширшими культурними зрушеннями. У різних інституціях і в суспільстві загалом стало менше поваги до владності, більше рівності, поліпшився баланс прав і обов'язків. Такі зміни можна було помітити й на нових робочих місцях, а також у політиці делегування повноважень.

Але в школах ця зміна культури відбулася не зразу. Після скасування тілесних покарань педагогам довелося набагато більше, аніж раніше, думати про навчальне середовище та стосунки вчитель–учень. Спочатку покарання замінили на винагороди. Все, до чого це призвело, було зміною форми вчительського контролю. Вчителі й далі хотіли залишати розмахування руками, з тією лише різницею, що тепер вони тримали в руках не палицю, а пряник. Це було покращення, але по суті йшлося все ще про вчительський контроль.

Такий підхід був не життєздатним, і тому потрібно було нове мислення. Ця інтелектуальна пустота стала каталізатором серйозних змін і в моїй власній кар'єрі. Я почав розробляти матеріали для підвищення кваліфікації. Зокрема, мною була написана програма «Сприяння позитивній поведінці» для вчителів. Це був підсумок роботи уповноважених керівників освіти під моїм керівництвом у відповідь на скасування тілесних покарань. Програма була розіслана в усі школи

колишнього регіону Стратклайд, а також стала відомою і в багатьох інших шотландських школах.

Після цього я відреагував на занепокоєння щодо шкільного булінгу (цькування й залякування), який набув значного поширення в середині 1990-х років, розробивши «Сприяння позитивним стосункам — захист нашої школи від булінгу». Це була як програма тренінгу для персоналу, так і навчальна програма для учнів.

Ця моя робота віддзеркалювала, а, можливо, навіть була піонерською у розвитку нашої школи. Вона починалася зі стратегії управління поведінкою та боротьби з булінгом. Проте мене дедалі більше розчарувували обмежені поведінкові моделі шкільної дисципліни. Я зрозумів, що робота зі *сприяння позитивній поведінці* вичерпала свій ресурс: «Управління поведінкою» саме по собі ґрунтується на обмеженому погляді на людську природу і має у своїй основі поверхову модель людського потенціалу.

Ось чому в останні роки мої пошуки зосереджувалася на тому, щоб охопити мотивацію, прагнення, а тепер і розвиток ідентичності через самоусвідомлення. Усі ці напрямки вказують на фундаментальне значення розуміння себе та інших. Нині моя робота спрямована на просування формування позитивної ідентичності.

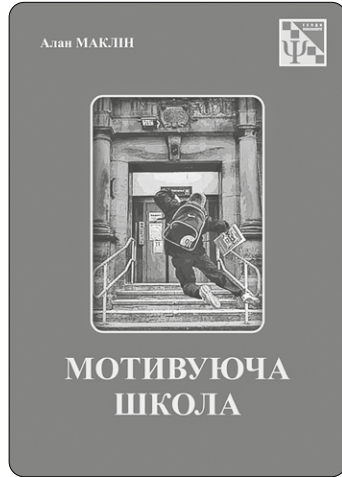
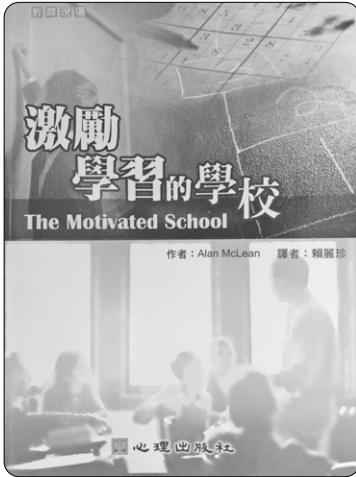
\* \* \*

У наступних розділах я викладу свої думки щодо цих тем — принаймні те, як зараз виглядає моя модель. Але спочатку дозвольте мені сказати дещо про те, як ця модель еволюціонувала. Минуло вже 18 років, як я почав вищипувати з голів учителів та учнів і збирати докупи

їхні уявлення про групову динаміку, взаємостосунки та самоусвідомленість. Я провів зустрічі з понад 80 000 осіб по всій Британії з директивними доповідями, майстер-класами, семінарами і тренінгами без відриву від основної роботи. Під час цих заходів я зібрав, мабуть, з понад мільйон записок, які використовую для пошуку й зіставлення відповідей людей на безліч запитань щодо цих тем.

Я також багато читав з різних галузей психології — соціальної, еволюційної, позитивної, когнітивної, індивідуальних відмінностей, психопатології тощо, а також з антропології, неврології, управління та філософії. Одне можна сказати напевно: знань з людської психології не бракує. Але я був здивований тим, що так мало цих академічних знань передається в реальний світ. Мене дедалі більше розчаровує фрагментація предметних спеціалізацій і той факт, що теорії, які вони породжують, ніколи не об'єднуються, аби допомогти нам зрозуміти, що спонукає людей діяти. Інакше кажучи, ніхто не з'єднує частинки і не намагається створити загальну картину.

Хоча це й може здатися занадто амбітним, але саме цього я прагнув у своїй роботі. Це був органічний еволюціонуючий процес, в ході якого я постійно вдосконалював свої ідеї під впливом обговорення з учителями, лекторами та учнями. Цей процес спонукав мене постійно розмірковувати над проблемою і збирати дані з різних сфер. Там, де це було доречно, я доопрацьовував їх у світлі теорій і поглядів з академічної літератури. У 2003 році видавництво «Sage» (London) видало мою першу книгу «Мотивована школа» («The Motivated School»). Вона була добре сприйнята не лише у Великій Британії, а й за її межами, і згодом перекладена китайською мовою.



Переклади моєї «Мотивованої школи» китайською  
та українською мовами

Приблизно в цей самий час уряд Шотландії доручив мені розробити на основі «Мотивованої школи» програму тренінгу для шкіл. Я також працював із сектором пост-шкільної освіти над розробкою «Мотивованого коледжу». Ця робота завершилася публікацією в 2009 році іншої моєї книги — «Мотивація кожного учня» («Motivating Every Learner»). Наразі розділи з цієї книги перекладені японською, українською, молдовською та німецькою мовами<sup>1</sup>. А колеги з Данії, Англії, Нової Зеландії, Іспанії

<sup>1</sup> Ці рядки були написані для англійського видання 2017 року. У 2019 р. обидві згадані тут книги А. Макліна були опубліковані в українському перекладі в одному томі під загальною назвою «Мотивуюча школа»: Маклін Алан. Мотивуюча школа / Пер. з англ., передм. та заг. редакція Т.В. Тадесвої. — Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2019. – 480 с. (Серія «Сходи психології»). — *Прим. ред.*

та Японії відвідували Шотландію, щоб детальніше ознайомитись з результатами цієї моєї роботи.



Я у 2007 році

Коли в школах почали запроваджувати програму «Мотивована школа», то стало зрозуміло, що вчителі дуже хочуть ділитися цими ідеями й зі своїми учнями. Вперше я випробував ідеї своєї моделі в роботі з учнями в початковій школі Александри Перейд (Alexandra Parade) в Глазго у 2006 році. Відтоді я працював із сімнадцятьма класами, переважно з учнями 10-ти та 11-ти років. Останніми роками долучив ще й 8-річних дітей і виявив, що вони мають достатній інтелектуальний потенціал та сприйняття, щоби зрозуміти мою модель. Це була найзахопливіша і найподячніша частина моєї роботи, яка спонукала мене створити програму «Кільце прагнень» (Aspire Ring), доступ до якої можна отримати на вебсайті (див. «Ресурси» в кінці книги).

Мій останній проєкт дав мені змогу подолати давнє невдоволення, з яким я стикнувся як педагогог-психолог. Тоді мені завжди здавалося, що я розмовляю із сотнями підлітків на поверховому рівні, і думалось, що повинні бути більш ефективні способи допомогти учням зрозуміти себе, а їхнім учителям — краще зрозуміти дітей.

У цій книзі я ставлю за мету допомогти читачам краще зрозуміти свої теперішні та можливі в майбутньому стосунки з іншими. Зокрема, я представляю матеріал, який допоможе зрозуміти, як наші натхненники і виснажувачі впливають на нашу мотивацію. Це дасть нам





Початкова школа Александри Перейд у Глазго

змогу передати дорогоцінну естафетну паличку самомотивації та уникнути пастки знеохочення інших. Ці ідеї особливо корисні для батьків, учителів, викладачів, тренерів, молодіжних інструкторів та керівників організацій, — насправді, для всіх, хто хоче допомогти іншим *стати тим, ким вони можуть бути*.

Мої пошуки останніх 18 років принесли мені величезне задоволення. Отримав я й цілком реальну користь із того, що довідався про мотивацію, ідентичність та стосунки. І мені приємно повідомити, що один із моїх синів тепер навчився грати на гітарі набагато краще, ніж його батько.

## РОЗДІЛ ПЕРШИЙ

### Пригляньмося уважніше до себе

Ви коли-небудь проживали в одному помешканні з кимось, хто поводився так, ніби ви були його нянькою, залишаючи в раковині брудний посуд на два тижні і драгуючись, коли ви настійливо натякали йому змінити свої звички? Я — так. На мене також постійно сварились товариші по футбольній команді. Вони, мабуть, гадали, що крик є саме тим засобом, який угамує їхнє роздратуванням і спонукатиме мене покращити гру.

А як щодо людей, які кожную суперечку починають і завершують словами: «Ні, ви не праві»? А ось тривожна мама, яка без міри опікується, і не бачить того, що бачать усі інші — що вона гнітить свою дитину? Є тут і амбітний та занадто вимогливий батько, котрий, здається, не помічає того надмірного тиску, який чинить на своїх дітей. Ми бачимо, як колеги сваряться один з одним і кожен вважає себе правим. Нам відомі сім'ї, в яких люди роками не розмовляють один з одним.

У всіх нас є незчисленні приклади відсутності розуміння з боку інших людей. І це не перестав дивувати. Але це завжди нам видається сліпотою інших людей, а не нашою! Хіба так має бути?

Усі ми прагнемо бути найкращими в тому, що для нас важливо. Це прагнення зазвичай передбачає співпрацю з іншими людьми. Але всі ми відрізняємося здатностями, які в цих стосунках дають нам змогу проявляти себе як найкраще. Найважливішим з них є *розуміння* того, як ми впливаємо на інших людей. Це розуміння розвивається лише тоді, коли ми відкриті до саморефлексії, але для багатьох людей це є великою проблемою. Самоаналізу сприяє зворотний зв'язок від інших людей, але одні з нас шукають і сприймають зворотний зв'язок з більшою готовністю, ніж інші. Реально ж більшість людей займаються саморефлексією лише тоді, коли їх до цього примусять обставини, а це зазвичай — якась криза, необхідність важливого рішення чи вирішення проблеми.

Нездатність оцінити критичні відгуки від інших людей означає також те, що ми не вміємо їх подавати. Дуже рано у своєму житті ми дізнаємось, що краще не казати людям того, що ми насправді про них думаємо. Реально ми уникаємо правди і часто вважаємо за краще говорити про людей поза їхніми спинами або робити саркастичні зауваження просто у вічі. Якщо ж при цьому люди відреагують негативно, то ми завжди знайдемося сказати: «Ти не сприймаєш жартів?» Мабуть, нам не хотілося б це визнавати, але обман є узвичасною рисою соціального життя. А як інакше ми можемо пояснити ті зусилля, яких докладаємо, щоби зачарувувати, підлеститись або набрехати заради справи чи ще чогось?

Ми можемо згадати багатьох людей, які в нашому житті нас *мотивували* або, навпаки, *виснажували*. Це — наші особисті герої та лиходії, і ми переносимо їхній вплив на наші майбутні стосунки. Однак наша оцінка

впливу інших на наше життя зазвичай залишається підсвідомою.

Почнемо з того, як ми сприймаємо інших людей. Певною мірою ми можемо зчитувати дані один про одного через підказки про емоції та ставлення, які передаються мовою тіла. Але всі ми унікальні та складні індивідуальності, і тому цей шлях ненадійний. А враховуючи людське розмаїття, навіть дивно, що ми взагалі розуміємо одне одного.

Ми швидко оцінюємо інших людей за допомогою «прикидок», на підставі яких «типізуємо» їх за кількома ключовими ознаками. Суб'єктивність тут неминуча, оскільки ми не можемо оцінювати інших людей у такий спосіб, не «вносячи в це рівняння» себе та свої емоції. Крім того, як показав психолог Марк Лірі (Mark R. Leary), істотний емоційний вплив чинить перше враження: воно забарвлює наші подальші судження, і тому вони вже рідко змінюються.

Нам потрібно з обережністю ставитися до свого погляду на інших. Ми віримо, що наші відчуття дають нам об'єктивне уявлення про світ, — цей феномен називають *найвним реалізмом*. Однак за допомогою сприймання та умовиводів ми створюємо лише власну реальність, а не відображаємо об'єктивну істину. Свідчення очевидців у суді виявляються найменш надійним доказом. Ми бачимо те, що хочемо або очікуємо побачити, наше сприймання спотворюється упередженнями, які збивають нас на манівці. Королі є правителями лише тоді, коли ми бачимо їх такими, а діаманти дорогоцінні лише тоді, коли ми вирішуємо надати їм цінності. Сприймання не працює як фотокамера. Радше воно діє через



Марк Лірі



Данієль Канеман

фільтри, які узгоджують те, що ми бачимо, з тим, що ми хочемо бачити. Фільтри, через які ми сприймаємо інших, схожі на наші улюблені газети та соціальні мережі: вони упереджені відповідно до наших особистих поглядів.

Психолог Данієль Канеман (Daniel Kahneman) отримав Нобелівську премію з економіки за доведення того, що ми у своїх оцінках зазвичай покладемося на підсвідому інтуїцію, а свідомість у цьому процесі має мало доступу до несвідомої роботи інтелекту. Інтуїція дає змогу якнайкраще використовувати нашу обмежену оперативну пам'ять, створюючи звички, які не потребують багато усвідомлюваних зусиль. Вона служить для швидкої реакції на виклики, з якими ми стикаємося. Однак це вводить нас в оману, і ми бачимо світ простішим, аніж він є насправді. Отже, коли ми намагаємося зрозуміти інших, то в першу чергу покладемося на наші базові інстинктивні відчуття симпатії чи антипатії, і ті скерують наші судження.

Одна з перших речей, які ми намагаємося захопити про людину при зустрічі з нею, — це її ставлення до нас. Після цього ми відповідним чином коригуємо свою поведінку. На людей, які ставляться до нас з теплотою,



Сьюзен Фіске



Рой Баумайстер

ми реагуємо відкрито, а у відповідь на холодне ставлення займаємо захисну позицію. Коли ми зустрічаємось із кимось уперше, то прагнемо з'ясувати, позитивно чи негативно він до нас налаштований і чи має він силу діяти відповідно до цього настрою. Як показали психологиня Сьюзен Фіске (Susan T. Fiske) та її колеги, ми оцінюємо інших переважно за двома якостями: *теплотою* (тобто, чи є вони доброзичливими), і *компетентністю* (чи здатні вони реалізувати свої інтенції). Ми знаємо, що теплоту можна підробити, але компетентність не підробити. Якщо ми помічаємо навіть один прояв компетентності в іншій людині, то схильні вважати, що вона загалом серйозна. Якщо ж хтось продемонструє хоч якийсь прояв холодного ставлення до нас, то ми, скоріш за все, віднесемо цю особу до категорії ворожих.

Сприйняття завжди лише часткове. Ми оцінюємо людей за невеликою кількістю ключових рис. Видатний психолог Рой Баумайстер (Roy Baumeister) є провідним автором важливої оглядової статті під назвою «Погане сильніше за хороше» («Bad is Stronger than Good»). Це дослідження показує, що людські «погані» риси справляють на нас сильніше враження, ніж «хороші». А загалом це — одна з граней ширшого явища, яке часто



Філ Розенцвайг



Ніколас Еплі

називають «негативним упередженням». Дослідники припускають, що негативна інформація мала більше значення для виживання, тому людина не могла дозволити собі її ігнорувати. Це означає, що ми надаємо їй набагато більшої ваги, ніж позитивній. І тому, наприклад, якщо хтось обманює, то ми бачимо в цій людині лише дурила, хоча зазвичай це може бути лише однією, хоча й важливою, її рисою. Інакше кажучи, якщо ключова риса якоїсь людини є негативною, то вся людина для нас вже заплямована нею.

Однак може бути й навпаки. Ми можемо оцінювати людей за те, що бізнес-аналітик Філ Розенцвайг (Phil Rosenzweig) називає «ефектом ореолу». У цьому разі ми робимо узагальнення про людину на підставі судження про одну чи дві її позитивні якості. Ось чому ми зазвичай вважаємо, що люди із привабливою зовнішністю кращі в усьому.

Ми довіряємо своїй інтуїції щодо оцінки людей і вважаємо її релевантною їхньому характеру. І справді, більшість із нас вважає, що добре розбирається в людях. Наша впевненість у своїх судженнях свідчить про узгодженість інформації, яку ми збираємо, і легкість її

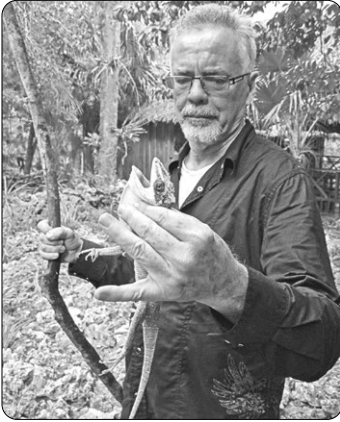
обробки, але, на жаль, не про її вірогідність. Скільком із нас доводилось стикатися з тим, що хтось, кого ми добре знаємо, «зрозумів нас неправильно» або, навпаки, був здивований чийсь учинком, який ми кваліфікували як абсолютно «нехарактерний» для нього.

Хоча ми й вважаємо, що наш висновок про внутрішній стан іншої людини на підставі мови її тіла є надійним способом для її розуміння, психолог Ніколас Еплі (Nicholas Epley) аргументує, що це може спричинити більше помилок, аніж правдивих висновків. Ми настільки впевнені в інформації, яку зчитуємо про інших, що навіть не намагаємося запитати їхньої думки. Тоді як нам потрібно прямо запитувати про їхнє ставлення або уважно прислухатися до натяків. Щоб знати думку інших, їх потрібно запитувати та слухати, а не лише здогадуватися.

Коли ж справа доходить до спостереження за собою, то об'єктивність стає ще більшою проблемою. «Я повинен зі всією скромністю описати свою персону, як незамінну», — таким бачив себе Адольф Гітлер. Ми вважаємо, що маємо таку ідеальну інформацію про себе, яка робить ці уявлення точними. Але насправді наші погляди на інших можуть бути більш об'єктивними, ніж на самих себе. Чому так?

Видатний біолог-еволюціоніст Роберт Тріверс (Robert Trivers) переконливо описав, як самообман розвивався в процесі еволюції людини. Фундаментальним для нашого самозбереження завжди було зчитування намірів інших. Але в той час, як ми відточували свою здатність помічати обман в інших, ми врешті-решт втратили пильність до можливості самообману. І тому ми можемо переконувати себе в чомусь і при цьому не усвідомлювати,





Роберт Тріверс



Ентоні Грінвальд

що обманюємо себе: процес раціоналізації спиритно приховує те, що насправді ми замислюємо.

Але хоча ми рідко помічаємо самообман, проте часто можемо помітити, як інші люди обманюють самих себе. Чому? По-перше, коли ми спостерігаємо за іншими, то маємо перевагу дистанціювання. Що ж до себе, то постійний потік свідомості утруднює спостереження. По-друге, наша психологічна імунна система захищає нас тим, що створює сітку безпеки, яка налаштовує сприймати себе позитивно.

Більшість із нас легше згадує про себе добре, ніж погане, але, що цікаво, ми не робимо цього щодо інших. Ми більше воліємо зберігати спогади про чужі недоліки, необачності та образи від них. Спогади про себе — це часто історії, які ми несвідомо створюємо, аби підвищити своє его, і вони діють як пропагування. Спогади ніколи не є повним відображенням події і мають схильність до помилок. У своїй знаковій статті 1980 року психолог

Ентоні Грінвальд (Anthony Greenwald) обґрунтував, що наші «самоісторії» пише якраз наше «деспотичне еґо». Аналогічно до того, як диктатори переглядають історію подій, щоби полестити собі, так само й ми спотворюємо минуле, щоби створити своє «ідеальне я». Звідси походять і звичайні сімейні суперечки про те, хто що і коли зробив.

Наша схильність мати особисту «сліпу пляму»<sup>1</sup> має своїм наслідком також те, що ми краще вміємо передбачати, що зроблять інші, ніж те, що зробимо самі. Наприклад, коли ми прогнозуємо свій успіх у певній сфері, то робимо це на підставі своїх прагнень. Але коли ми прогнозуємо успіх інших, то використовуємо набагато кращий орієнтир — їхні минулі досягнення.

Часто ми неправильно розуміємо мотиви інших людей тому, що неправильно тлумачимо їхні наміри. А робимо ми це на підставі своїх власних мотивів. І тому людина з нахилом до маніпулятивної поведінки, схильна вважати, що інші намагаються взяти над ними гору, хоча насправді їхні наміри часто щиросердечні.

З усіх цих причин ми дивимося на себе в рожевому дзеркалі. Ось чому більшість із нас переконана, що володіє навичками водіння автомобіля вище середнього. Спокусливо думати, що ми розумніші за інших, і ми підсвідомо напускаємо на себе цю зарозумілість. Ви коли-небудь ображались на когось через те, що, з вашого погляду, вам не віддають належного? Приєднуйтеся до клубу! Дослідження показують, що більшість із нас

<sup>1</sup> «Сліпа пляма» — відома метафора Ентоні Грінвальда для позначення тієї частини інтелекту, яка містить приховані упредження, сформовані життєвим та соціальним досвідом. — *Прим. ред.*



Х'юго Мерсьє



Ден Спербер

схильна переоцінювати свій внесок у порівнянні з внеском інших. Ми охоче спотворюємо своє сприйняття подій на свою користь. Наприклад, якщо ми завдаємо болю іншим, то часто мінімізуємо заподіяну їм шкоду та виправдовуємо себе. Але, опинившись в ролі постраждалого, ми, як правило, леліємо свої образи.

Краще оцінити себе нам повинно допомогти міркування, але насправді воно може привести й до хибних висновків. Психологи-еволюціоністи Х'юго Мерсьє (Hugo Mercier) та Ден Спербер (Dan Sperber) обґрунтували, що еволюція міркувань відбувалася не для того, щоб доходити правильних рішень, а для того, щоб запобігати експлуатації себе. Міркування допомагає нам перемагати в суперечках і переконувати інших людей у своїй правоті. Воно пояснює прийняття упередженості, і це змушує нас шукати аргументи для наших версій. Упередження не є недоліком міркування, насправді — це вбудована функція. Ми не можемо помітити упередженості в собі, але ми бачимо її в інших.

## Зміст

Передмова редакторки і перекладачки	3
Напутнє слово автора і редакторки англійського видання до українських читачів	5
Передмова відповідальної редакторки серії «Листівки із Шотландії» до англійського видання книги	7
Передмова автора	10
1. Пригляньмося уважніше до себе	20
2. Що робить нас такими, якими ми є	33
3. Пріоритети для доброго самовідчуття	42
4. Припрягання емоцій	58
5. Залишити свій слід	79
6. Бути частиною	92
7. Наші дві грані	106
8. Позиції, яких ми набуваємо	136
9. Стилі впливу	150
10. Колективні амбіції	163
11. Розвиваємо пізнання	171
12. Сила праймінгу	185
13. Пізнання і вдосконалення	197
Додаток. Метафора дерева	202
Ресурси	205
Література	207
Подячності	210

---

*В оформленні обкладинки задіяно картину відомого українського художника Віктора Крижанівського «Купайло». Відтворений на ній образ давньоукраїнського бога родючості, врожайності та добробуту Купайла, що виходить зі стовбура дерева і являється у вітті в образі людини, живо перегукується з метафорою дерева, з якою в цій книзі асоціюються основні психічні функції зростання індивіда.*