

Fridman Šulc fon Tun

Kako 2 razgovaramo

**STILOVI, VREDNOSTI
I RAZVOJ LIČNOSTI**

Prevela s nemačkog
Dušica Milojković

Laguna

Naslov originala

Friedemann Schulz von Thun
MITEINANDER REDEN 2. STILE, WERTE UND
PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG
DIFFERENTIELLE PSYCHOLOGIE DER KOMMUNIKATION

Copyright © 1989 by Rowohlt Tachenbuch Verlag GmbH,
Reinbek bei Hamburg, Germany
Translation copyright © za srpsko izdanje 2020, LAGUNA



Kupovinom knjige sa FSC oznakom pomažete razvoj projekta
odgovornog korišćenja šumskih resursa širom sveta.

NC-COC-016937, NC-CW-016937, FSC-C007782

© 1996 Forest Stewardship Council A.C.

KAKO RAZGOVARAMO 2

SADRŽAJ

Predgovor	11
I. Uvod	13
Od opšte do izdiferencirane psihologije komunikacije	13
II. Alati mišljenja i rada psihologije komunikacije	22
1. „Kvadrat poruke“	22
2. Četiri stanice međuljudskih kružnih tokova	31
2.1 Primer braka i partnerstva	32
2.2 Primer vaspitanja dece	35
2.3 Primer profesionalnog života	36
2.4 Otvoreni i prikriveni kružni tokovi	38
3. Kvadrat vrednosti i kvadrat razvoja	41
3.1 Opšta struktura	41
3.2 Kako da konstruišem kvadrat vrednosti?	44
3.3 Osnovni kvadrati vrednosti za međuljudsku komunikaciju	48
Istinitost i svest o delovanju	48
„Borba s ljubavlju“: prihvatanje i konfrontacija	50

3.4 Od kvadrata vrednosti do kvadrata razvoja	51
3.5 Kako prozreti polarizaciju u raspravama	56
Vežbe.	58

III. Stilovi komunikacije u međuljudskoj dinamici i dinamici veza	60
1. Bepomoćno-zavisni stil.	64
1.1. Slika, osnovna poruka i duševna pozadina.	64
1.2 Sistemski ugao gledanja.	70
1.3 Pravci razvoja ličnosti.	73
Autonomija i sopstvena odgovornost	75
2. Pomagački stil.	79
2.1 Slika, osnovna poruka i duševna pozadina	79
2.2 Sistemski ugao gledanja.	88
2.3 Pravci razvoja ličnosti.	91
Samostalnost i bepomoćnost.	92
Zaštićenost i izazov	94
Saosećanje i razgraničavanje.	95
3. Nesebični stil.	99
3.1 Slika, osnovna poruka i duševna pozadina	99
3.2 Sistemski ugao gledanja.	106
3.3 Pravci razvoja ličnosti.	110
Samoodržanje i predanost	111
Samoodržanje: reći <i>ja</i> , i reći <i>ne</i>	115
Agresija i borbeni duh.	121
4. Agresivno-omalovažavajući stil	123
4.1 Slika, osnovna poruka i duševna pozadina	123
Tehnike nadmoći.	127
Muškarci prema ženama u svojoj profesiji.	130
Vaspitanje i obrazovanje	132
Politički dijalog	133
4.2 Sistemski ugao gledanja.	138

4.3 Pravci razvoja ličnosti	140
Konfrontacija i rehabilitacija ti-poruke	140
Poštovanje i samopoštovanje	151
Konfrontacija i priznanje	152
Vežba	153
Veština pozitivnog preformulisanja	153
Direktnost i takt.	156
Konfrontacija i samoispitivanje	160
Vežba	163
5. Samopotvrđujući stil	164
5.1 Slika, osnovna poruka i duševna pozadina	164
5.2 Sistemski ugao gledanja	169
5.3 Pravci razvoja ličnosti	174
Rezultati i osmišljavanje	174
Vežbe	181
6. Određujuće-kontrolišući stil	182
6.1 Slika, osnovna poruka i duševna pozadina	182
6.2 Sistemski ugao gledanja	191
Veliki učitelj i uzorni đak	191
Strogi roditelji i anarhistično-buntovna omladina	193
6.3 Pravci razvoja ličnosti	194
Nedirektivno vođenje razgovora	196
Direktivnost i nedirektivnost u pedagogiji, terapiji i obrazovanju odraslih	196
Samokontrola i prepustanje	202
7. Distancirajući stil	205
7.1 Slika, osnovna poruka i duševna pozadina	205
7.2 Sistemski ugao gledanja	214
Začarani krug bliskosti i distance	216
Preporuke partneru koji želi bliskost	228
Preporuke distanciranom partneru	231
7.3 Pravci razvoja ličnosti	232
Jasnoća u igranju uloga i autentičan susret dvoje ljudi	232

Spontana spremnost za kontakt i rezervisana suzdržanost.	234
Jezik bliskosti	237
Empatički i dijagnostički način prijema.	239
Razgraničavanje i povezanost	242
Sopstveno iskustvo ličnog razvoja za distancirane?	244
8. Dramatični stil koji uživa u saopštenjima.	247
8.1 Slika, osnovna poruka i duševna pozadina	247
8.2 Sistemski ugao gledanja	258
8.3 Pravci razvoja ličnosti.	260
Pregled	265
Literatura	271
O autoru	277

Predgovor

Kako mogu da zaključim po velikom odjeku, od pojave prvog dela knjige *Kako razgovaramo* (1981) interesovanje za psihologiju međuljudske komunikacije poraslo je i svuda se javila želja za takvom obukom – u preduzećima, u školama, na fakultetima i u skoro svim ustanovama za obrazovanje odraslih. U isto vreme, u razgovoru sa učesnicima kurseva, ženama i muškarcima iz vrlo različitih profesija, postalo mi je jasnije da se ljudi veoma razlikuju po načinu na koji „razgovaraju“ i uređuju svoje odnose i da su im za lični razvoj potrebni vrlo različiti podsticaji. Nismo li možda ponekad čak i nečemu „ispravnom“ učili „pogrešne“ ljude?

Drugi tom koji je pred vama usredsređen je na ove razlike, dok je prvi tom, kao opšta osnova, ostao neizmenjen. Kako bi drugi tom (za naprednije) mogao da se čita i bez poznavanja prvog, u poglavlju II, 1 kratko sam ponovio kvadratni model međuljudske komunikacije, a čitalac koji je s time već upoznat može ovaj deo da preskoči, ili da ga pročita na brzinu kako bi osvežio pamćenje.

Ova knjiga je svoje „generalne probe“ imala na predavanjima *Komunikacija i ličnost* na Hamburškom univerzitetu, od

1984. do 1988. Moje studentkinje i studenti na ta predavanja su reagovali stotinama ličnih priča o sopstvenim doživljajima. Njima mogu da zahvalim za mnogo autentičnog iskustvenog materijala koji sam, baš kao i njihove istraživačke radove, pretočio u ovu knjigu.

U nastojanju da naučne spoznaje prikažem svakodnevnim i našim doživljajima bliskim jezikom, a da to ne ide nauštrb stila, presudno mi je pomogla Anete Berner. Knjiga je sadržajno sazrela kroz stručne rasprave s mojom suprugom Ingrid, pri čemu je s njene strane bilo gotovo podjednako ohrabrenja i kritičkog mrštenja.

Rukopis su doterale Klaudija Verpel i, kao i uvek, Igrid Gesner – ovde se svima srdačno zahvaljujem.

I. Uvod

Od opšte do izdiferencirane psihologije komunikacije

Način na koji se izražavamo i uobličavamo svoje međuljudske kontakte i veze u velikoj meri određuje našu privatnu sreću i profesionalni napredak. Dok je ranije čovek u toj oblasti morao da se osloni na svoj postojeći ili nepostojeći „prirodni talenat“, danas idemo na to da kompetentnu komunikaciju naučimo i da težimo daljem razvoju svoje ličnosti. Stoga nije nikakvo čudo što je u protekloj deceniji mnogo ljudi Nemačkoj došlo u dodir s psihologijom međuljudske komunikacije, bilo čitajući brojne knjige na ovu temu, ili u grupama za terapiju i lični razvoj, na kursovima obuke u okviru daljeg profesionalnog obrazovanja, ili na časovima maternjeg jezika u završnim razredima gimnazije. Nije skoro nimalo preterano reći da je, uz svu specijalizaciju u stručnom i daljem obrazovanju, psihologija komunikacije postala *upravo onaj* predmet koji sve objedinjuje i za kojim imaju potrebu nastavnici i lekari, bankarski službenici i policajci, tehničari i vojnici, rukovodioci svih usmerenja i prodavci svih proizvoda. Prilikom daljeg

obrazovanja rukovodećih kadrova potreba za njom se, recimo, javlja zbog uviđanja da ti kadrovi, nakon dužeg stručnog obrazovanja, „najednom imaju posla s ljudima“, i to uglavnom na institucionalnoj sceni koja je složena i koju na zbunjujući način određuju protivurečni momenti kao što su: saradnja i konkurencija, hijerarhija i kolegijalnost, humanost i efikasnost, pravo saodlučivanja i punomoć pri donošenju odluka, transparentnost i tajnost. Anketa sprovedena među šefovima personala i stručnjacima za dalje obrazovanje uglavnom je saglasno donela sledeće rezultate: od budućih rukovodećih kadrova traže se pre svega *komunikacija i ličnost* (*Mannagement Wissen*, 10/86) – šta god to značilo.

I u drugim društvenim domenima stare uloge i modeli brzo se menjaju i nameću nove izazove u međuljudskim odnosima. Za lekare u odnosu prema pacijentima, za političare prema svojim biračima, za „trenere“ u obrazovanju odraslih prema učesnicima u obrazovanju, za prodavce prema mušterijama – a isto važi i u privatnom životu. Pre svega zahvaljujući tome što su mnoge žene počele samosvesno da dižu glas, komunikacioni odnos polova upadljivo se menja. Stara „podela rada“: emotivno distancirani muškarac dominira, s nadmoćnim naglašavanjem svoga razuma i snishodljivom spremnošću da pouči, a ako treba svoju nadmoć obezbeđuje i agresivnošću i gestovima kojima imponuje, a žena po dužnosti i puna predanosti zauzima podređeni položaj, stavlja sebe u drugi plan i podržava partnera, povremeno i time što obezbeđuje izražavanje osećanja životnosti i intimnosti – ta tradicionalna podela rada više „ne prolazi“. A novi oblici partnerskih odnosa često i dalje ne funkcionišu jer nisu dovoljno duboko usvojeni: kroz drvo koje smo oboje, i muškarac i žena, zajedno rezbarili, kroz premaz novoga laka, neprestano prosijava stara struktura.

Zbog toga je psihologija komunikacije započela svoj pobe-donosni pohod kroz ustanove za obrazovanje odraslih, i bez obzira da li se radi o saobraćajnom policajcu ili poštanskoj

službenici, stjuardesi ili šefu – velika je vjerojatnoća da ćete imati prilike da razgovarate sa „obučenom“ osobom. Da li nas pritom obuzima neprijatno osećanje? Da li je međuljudski kontakt odavno postao domen profesionalizacije, psihologizacije i usavršavanja? Ili je krenuo putem ka boljem međuljudskom razumevanju, koje mnogo obećava jer nam je to razumevanje hitno neophodno u privatnoj, profesionalnoj i političkoj sferi?

Godine 1981, u knjizi *Kako razgovaramo 1*, objedinio sam u jedan opšti pregled ponudu različitih škola kada je reč o psihologiji komunikacije i formulisao to za praksu. Uz moto: „Od kozmetike ponašanja do razvoja ličnosti“, pokušao sam jasno da dam na znanje da humanistička psihologija komunikacije nije „neki nov način govora“, takoreći nekakvo usavršavanje jezičkih mehurova od sapunice, već da je ono što ja hoću da obezbedim proširivanje pristupa koji proširuje unutrašnje preduslove za dijalog. Šta je iz toga proizašlo? Jesmo li postali iskreniji, puniji razumevanja, spremniji na dijalog? Jesmo li naučili da slušamo, jesmo li postali sposobni da iza onoga što se kaže osetimo ono što se misli i da se držimo toga? Imamo li više hrabrosti da se založimo za sebe i da jasno izrazimo šta mislimo, osećamo i hoćemo? Ili smo naprosto odgajili nekoliko novih uzornih đaka koji vladaju „psihोजezikom“ kao novim stranim jezikom i idu kroz život sa starom opsednutošću spoljnim sjajem?

Ne preteže li možda ipak *beda obučениh*, koja se sastoji u tome da se nedostatak ličnog sadržaja prikriva „tehnikama dijaloga“ naučenim na brzim kursevima?

Široko koncipirano empirijsko istraživanje o tome tek predstoji. Moj utisak je da je sve što je rečeno pomalo tačno, i to u vidu neke ambivalentne mešavine. Moramo da napravimo razliku kada je reč o konkretnim ljudima i društvenim kontekstima.

Već sada mi se, međutim, čini da je moguće i neophodno da se sama psihologija komunikacije podvrgne delimičnoj reviziji. Iz ispravnog uvida da se zadatak psihologije komunikacije ne

sastoji samo u objašnjavanju (recimo, kako dolazi do tipičnih poremećaja u komunikaciji) već i u činjenju (kako da se bolje „objasnimo“ s drugima), ponudio sam klasične putokaze: ja-poruke, aktivno slušanje, razdvajanje konkretnog nivoa i nivoa odnosa, metakomunikaciju, fidbek, otkrivanje sebe itd. Činilo mi se da takve preporuke proklamuju jedan ideal komunikacije i da sad samo treba težiti da ga ostvarimo. Pritom je delom podstaknuto jedno novo „nadmetanje u lepoti“, pri kome idealan način govora ponekad ima veću težinu nego suština onoga što se kaže. Koliko god gore navedene kategorije bile prikladne da izoštre opažanje ponašanja ljudi koji međusobno razgovaraju, njihova vrednost kao komponenti jednog ideala komunikacije bila je ograničena, a povremeno i problematična. Time neću da kažem da razmišljanje o idealu treba odbaciti u celini, već verujem da je neophodno da se napravi dvostruka diferencijacija:

1. Biće neophodno da se idealno (podsticajno, svrsishodno, adekvatno) ponašanje u komunikaciji izvede iz specifičnosti opšte situacije, njene istorije i smisaonog sadržaja. Ne zahteva svaka situacija „aktivno slušanje“, a i autentična ja-poruka može da „ne bude na mestu“. Ima, opet, i situacija u kojima „metakomunikacija“ još više pogoršava stvar. Sposobnost da se adekvatna komunikacija izvede iz karaktera opšte situacije zahteva oblike obuke drugačije od klasičnog treninga u komunikaciji.

2. Čini se da diferencijacija nije potrebna samo u situacionom već i u ličnom pogledu. Na kursevima komunikacije, tokom prvih godina, „trenere“ smo snabdevali svojim paketom teorija, vežbi i preporuka za ponašanje, za koje smo manje ili više pretpostavljali da bi bili lekoviti i podsticajni za sve ljude. Trebalo je, recimo, da se zahvaljujući „aktivnom“ slušanju partnera saosećajno prati njegov subjektivni svet i da se nauči kako da se između redova čitaju njegova saopštenja koja se tiču osećanja. Ili se pak radilo o tome da se sopstveni unutrašnji svet jasnije oseti i da se prevedu u jasna saopštenja („ja-poruke“) kako bi se delimično prevazišao i strah od razotkrivanja sebe,

koji obično čini da podižemo „fasade“ iza kojih krijemo onaj deo nas koji navodno ne bi trebalo da se vidi. Dotle je sve još i dobro – jedna takva sposobnost u komunikaciji verovatno je poželjna za sve ljude našeg kulturnog kruga, a mnogi imaju i neodložnu potrebu da je steknu. S vremenom smo, međutim, primetili i da preporuke i vežbe koje imaju prioritet nisu iste za sve. Naprotiv, čini se da jedni već imaju previše nečega što je drugima neodložno potrebno! Tako smo povremeno, kako ću na pojedinačnim primerima pokazati, bili u opasnosti da „pogrešne“ ljude učimo „pravim“ stvarima. Ako se radi o sposobnostima koje se dotiču suštine ličnosti, pokazalo se da je neophodno da se odstupi od standardne obuke i da se stekne „uvid“ u pojedinačnu ličnost: njen tipični način reagovanja i stupanja u veze s drugim ljudima. Pritom su se pokazali određeni potencijali i „jake strane“, ali i izvesna ograničenja i unutrašnje granice („slabosti“), za čije prevazilaženje su od osobe do osobe potrebni sasvim različiti podsticaji.

Upravo o tim razlikama radi se u ovoj knjizi. Prvobitno sam nameravao da oba koraka u radu – situacionu i lično izdiferenciranu komunikaciju – objedinim u jednoj knjizi. Ali zatim se pokazalo da je ova potonja toliko bogata sadržajem da zahteva zasebnu publikaciju.

Nasuprot prvom tomu, ovde se perspektiva širi. Tamo smo u centar pažnje prilikom posmatranja stavili pravljenje važnim i želju da se imponuje, skrivanje slabosti i slabih mesta iza fasade prividne savršenosti i nedodirljivosti. Taj „stil“ se, međutim, pokazao kao jedan od ukupno osam posebnih slučajeva i stilova uspostavljanja komunikacije (mada u ovom društvu prilično čest, naročito kod muškaraca). Njihov prikaz (poglavlje III) čini suštinu ovog drugog toma*:

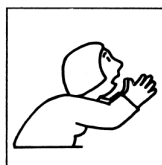
* Povezivanje stilova s polovima na slikama u poglavlju III nasumično je i izmešano. Ima, doduše, stilova koji važe za „tipično muške“ ili „tipično ženske“, ali pošto je „sve u svakome“, nisam hteo da doprinosim učvršćivanju takvih klišeja. Alternativu je predstavljalo crtanje rodno neutralnih likova, ali to sam odbacio kao nedovoljno izražajno.



Bespomoćno-
zavisni stil



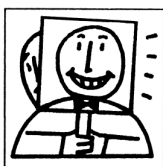
Stil pomagača



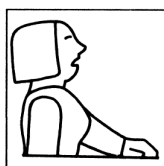
Nesebični stil



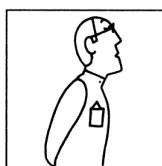
Agresivno-
potcenjivački
stil



Samopotvrđu-
jući stil



Odlučujuće-
kontrolišući
stil



Distancirani stil

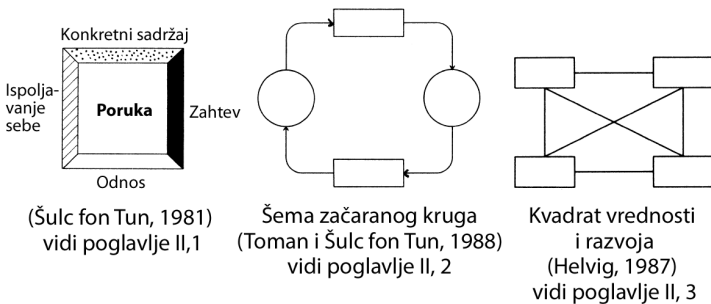


Dramatični stil
koji uživa u
saopštenjima

I pojam „fasada“ sada shvatamo na nov način, to jest ovaj pojam se u celini pokazao kao neprikladan. On, naime, stvara predstavu da se ka spolja drži neki gladak štit kako bi se prikri- lo ono što iza njega leži, a što je istinsko i pravo. Ukratko, da se ne bi pokazao sam čovek, onakav kakav „stvarno“ jeste. Tačno je, doduše, da svaki način na koji se prikazujemo „spolja“ ima i svoju odgovarajuću „unutrašnju stranu“, koja ne pada odmah u oči i koju čak i sama osoba o kojoj je reč oseća manje ili više. Ali ta spoljna strana ponašanja predstavlja veoma individualno biografsko dostignuće ličnog razvoja i nju bi, umesto s fasadom, bolje bilo uporediti s veštački uobličenom maskom, koja ipak daje da se naslute crte onoga što leži iza nje. Ona pripada pojedincu, baš kao i osećanja, želje i strahovi koji su iza nje nagomilani ili prigušeni. Njen razvoj bio je neophodan da bi se u zajedničkom životu s najvažnijim ljudima, tokom prvih godina života, održalo sopstveno mesto i da bi se zaštitilo od povreda. Gledano iz tog ugla, ova „spoljna strana“ ponašanja ne izgleda nam kao nešto neautentično i ružno, što treba što

pre srušiti, već kao deo individualne ličnosti koji treba da se ceni; i ona je „prava“ utoliko što, poput naborane kože lica, svedoči o čovekovoj istoriji i biografiji. Apel, dakle, ne može da glasi „dole fasada!“, već: razvij svest o načinu na koji se „spolja“ predstavljaš i uspostavljaš kontakt i nauči da razumeš šta ti taj stil *omogućava*, čega te pošteđuje i šta ti *onemogućava*. Nemoj da se jednostrano poistovećuješ sa svojim spoljnim modelima – oni su važni i tvoji su, ali „iza njih“ ima još toga, unutrašnje zbivanje koje takođe čini tebe i s kojim ne treba da prekineš, to jest s kojim treba ponovo da uspostaviš kontakt. Taj prekinuti kontakt je, naime, ono što nas otuđuje od nas samih i svodi na automate, koji su, poput jednom programiranih kompjutera, bez slobode izbora, osuđeni da na „isti input uvek daju isti output“.

Prilikom prikazivanja osam stilova komunikacije redovno ću se vraćati trima idejnim alatcima i služiti se njima; radi se o sledećim strukturnim modelima.



Ova tri modela od tako su opšteg značaja za orijentaciju u domenu ljudskog razvoja da bih pre svega želeo da predstavim njih. Kod *kvadrata poruke* to mogu da učinim vrlo kratko jer je on u *Kako razgovaramo 1* uveden kao osnovni model za jednu opštu psihologiju komunikacije. Ovde ću ga upotrebiti s malo drugačijim ciljem, kako bih razradio „tipičnu osnovnu

poruku“ svih osam stilova u njena četiri aspekta (konkretni sadržaj, ispoljavanje sebe, odnos i zahtev). Ova osnovna poruka nikada ne mora verbalno da se iskaže, ali ipak na razumljiv način dolazi od čoveka koji je razvio svoj stil i stiže do partnera, iznad ili ispod praga svesti (podsvesno ili svesno).

Sa *šemom začaranog kruga* povezuje se spoznaja da komunikativne specifičnosti nekog čoveka nisu samo izraz njegove ličnosti i okolnosti već se stalno iznova rasplamsavaju i pravilno mogu da se prate unutar *dinamike veze*. Time što pažnju usmeravam na ovu dinamiku veza, sledim cilj da međusobno povežem individualne i sistemske pristupe i time ukazujem na činjenicu da rad na ličnosti i rad na vezama i odnosima idu zajedno. Za praktičnu primenu ove sheme u okviru pomoći u komunikaciji vidi Tomana i Šulca fon Tuna (1988).

U *kvadratu vrednosti i razvoja*, naposljetku, do izražaja dolazi shvatanje da lične vrednosti i komunikativne vrline imaju dijalektičku strukturu, to jest da moraju da održavaju odnos napetosti s nekom pozitivnom protivvrednošću (koju treba tačno odrediti kako se ne bi svela na nešto bezvredno ili čak loše). Tako se, recimo, sposobnost da se sagovornik *prihvati*, trajno gledano, na vezu odražava konstruktivno samo ako ide paralelno sa sposobnošću da se s njim *konfrontira*; prihvatanje bez konfrontacije, nasuprot tome, vodi do harmonije koja zazire od sukoba i ugrožava vezu jednako kao i neprestana konfrontacija, koja ne ide paralelno sa stavom prihvatanja i zbog toga je sklona da se izrodi u razorno omalovažavanje. Dalje će se pokazati da zaostatke u razvoju ličnosti, „karakterne slabosti“ i lične mane treba shvatiti kao jednostrane, preterano življene „polovine vrlina“, čime je definisan i jedan pravac razvoja koji ne teži tome da se one „iskorene“, već da se osvoji i ona njihova druga polovina. Time što sam posegao i za Helvigovim (1967) *kvadratom vrednosti*, iskoristio ga za procese međuljudske komunikacije i izgradnje ličnosti i proširio *kvadratom razvoja*, pokušavam da stvorim svojevrsno „psihološko učenje o vrlini“.

Za svaki od osam stilova pokazaće se da se kroz njega ostvaruju određeni i za zajednički život ljudi neophodni kvaliteti – uz istovremenu opasnost da ti kvaliteti ne budu dovoljno izbalansirani odgovarajućim suprotnim kvalitetima, te stoga mogu da postanu opterećenje.

Kada je reč o psihološkom obrazovanju odraslih, ova ideja povezana je s perspektivom da se pojedincu pomogne u otkrivanju za njega poželjnih pravaca razvoja ličnosti i da mu se obezbedi početni impuls za prvi korak koji vodi ka njima. To se odigrava paralelno s opštim boljim poznavanjem ljudi, koje nas čuva da odmah ne osudimo, ili ocenimo kao patologiju, čudne ili zapanjujuće stvari koje nam naši bližnji učine ili kažu, ali nas čuvaju i od toga da na njih ne nasedamo emotivno, na naivan način; štaviše, to nam dopušta da s veštim razumevanjem dešifrujemo pravo značenje i da na njega istovremeno reagujemo saosećajno i s razgraničavanjem.

U ovoj knjizi se, dakle, radi o proširenju našeg ličnog sadržaja i razumevanja ljudi, a ne o uvežbavanju nekog „optimalnog ponašanja“ koje nam omogućava da budemo „jaki u kontaktima“, a koje prečesto služi samo tome da čovek više *postigne* pre nego što je zaista nešto više *postao*.

II. Alati mišljenja i rada psihologije komunikacije

1. „Kvadrat poruke“

Prvi od tri misaona alata koja ćemo sada predstaviti jeste „kvadrat poruke“, koji sam 1977. i 1981. predložio ja i koji je u međuvremenu široko i blagonaklono prihvaćen. Za opširan sistematski prikaz upućujem na *Kako razgovaramo 1* (1981), a ovdje ću samo kratko podsetiti na njega i dati prikaz potrebnih ciljeva.

U ovom modelu komunikacije u središtu pažnje je *šta neko odašilje od sebe*, tj. *šta dopire do drugoga*. Pokazalo se da nije jednostavno odabrati pravi pojam za to, pa sam, „problematično“ se oslanjajući na tehničku i kibernetičku nomenklaturu, govorio o *poruci* i o njene *četiri strane* koje možemo da razlikujemo, a koje su uvek istovremeno u igri i deluju na našu dušu:

1. *Konkretni sadržaj*, koji sadrži informacije o stvarima i procesima u svetu o kojima želimo nešto da saopštimo;
2. *Ispoljavanje sebe**, kroz koje „pošiljalac“ saopštava nešto o sebi – o svojoj ličnosti i svojim aktuelnim okolnostima

* Ovaj neutralni izraz odabrao sam umesto izraza otkrivanje sebe, koji suviše podseća na razotkrivanje sebe i u kontekstu obuke i obrazovanja odraslih izazova nepotreban strah.

- (bilo u vidu svesnog *samopredstavljanja* ili kroz manje ili više dobrovoljno *otvaranje* i *odavanje sebe*);
3. *Ravan odnosa* kroz koju pošiljalac daje na znanje u kakvom je odnosu prema primaocu, šta o njemu misli i kako definiše odnos i vezu između njega i sebe;
 4. *Zahtev*, dakle pokušaj da se izvrši uticaj u određenom pravcu, zahtev da se misli, oseća ili postupa na određeni način.

S ovim modelom povezano je saznanje da jedna te ista poruka – ili bolje rečeno: *izjava* – istovremeno sadrži mnogo poruka, koje se dele na četiri strane, pri čemu se često eksplicitno izgovara samo jedna strana (to je često konkretan sadržaj), dok druge poruke ostaju „između redova“, ali zbog toga nisu ništa manje značajne i delotvorne. Ako majka sina u pubertetu grubim tonom opomene: „Čaršav ti je opet uflekan!“ (Benijenov primer 1986), onda ono što se *misli* na osnovu onoga što se *kaže* (i neverbalno *pokazuje*) možemo da dokučimo samo ako se, mimo konkretnog sadržaja, otvorimo i za implicitne poruke tri preostale strane – pri čemu se tu krećemo po nesigurnom terenu; u osnovi ove *izjave* (ispoljavanja) leži, naime, jedno „unutrašnje stanje“*, koje je u principu poznato samo majci (a možda ni njoj u punom obimu). Na ovom mestu leže izvori kognitivnih i emocionalnih nesporazuma. Sin možda majčino *ispoljavanje sebe* „čuje“ ovako: „Ja sam apostol moralne čistote i, na svoje ogorčenje, ponovo sam bila prinuđena da otkrijem tragove jednog teškog ograđenja!“ – pri čemu je ona možda samo htela da izrazi: „Imam izvestan problem s time,

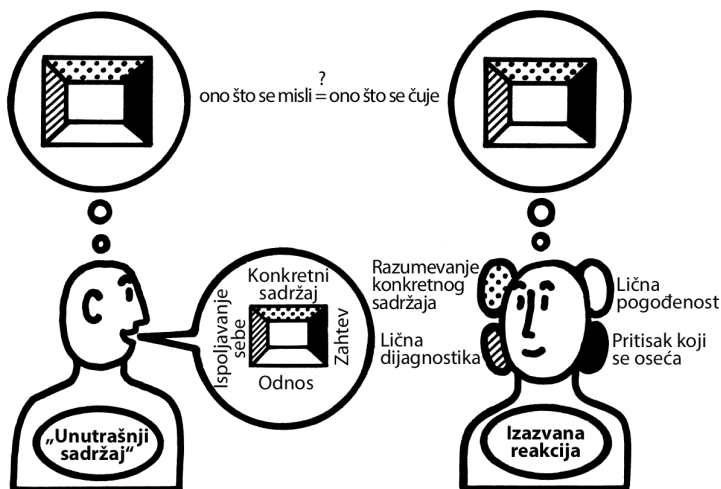
* U nemačkom originalu *Innerung*, reč za koju autor kaže da „u nemačkom postoji samo za sadržaje koji se tiču unutrašnjih predstava i odnose se na prošlost (*Er-innerung* – sećanje). Ovde se pod tim podrazumeva ona organizovana ili difuzna mešavina misli, osećanja i namera koja neposredno leži u osnovi izjave. Ona je često 'u mraku' i čoveku je potrebna pomoć da bi je sam sebi razjasnio.“ (Prim. prev.)

i to...“ Isto je i na strani *odnosa*: možda je htela da kaže: „Pa, sada si muškarac i u skladu s tim si i seksualno aktivan!“ , a sin svojim *uvom za odnose* čuje: „Opet sam te uhvatila, svinjo neuzdržljiva!“ , a svojim *uvom za zahteve*: „Saberu se i prestani da onanišeš!“ – dok je ona možda mislila samo: „Zar ne bi mogao da upotrebiš papirni ubrus?“

Ovde sada ne postavljamo pitanje nije li sin izjavu možda i sasvim ispravno shvatio, a majka možda tek nakon žestoke konfrontacije smatra neophodnim da to demantuje i da isporuču „bezazleniju“ verziju onoga što je rekla. Ovaj primer nam služi samo da očigledno prikažemo opšti princip: u skladu s četiri strane izjave, primalac ima „četiri uva“, koja svojim usmerenjem u velikoj meri odlučuju o tome kako će ono što je rečeno biti „primljeno“:

1. *Uvom za konkretni sadržaj* on pokušava da razume konkretni sadržaj informacije (u datom primeru to je jednostavno, osim ako ne zna šta se podrazumeva pod „mrljama“).
2. *Uvom za ispoljavanje sebe* on postavlja dijagnozu: šta se s majkom događa, šta se zbiva u njoj – kakva su osećanja i motivi povezani s njenom izjavom?
3. *Uvom za odnose* on prima šta majka o njemu naizgled misli, i oseća da ona s njime i postupa u skladu s tim (grdi ga, posramljuje, optužuje). Osećanja primaoca uglavnom se dobrim delom hrane porukama primljenim sa strane odnosa, a i osećaj samopouzdanja i sopstvene vrednosti nekog čoveka suštinski proizilaze odatle.
4. *Uvom za zahteve* on čuje zahtev upućen sebi (na primer: „Prestani s tim!“); to uvo je uopšte osetljivo na „pritisak“ koji se s nekom izjavom povezuje i/ili primalac oseća da se na njega vrši.

Hajde sada da ovo što je dosad rečeno prikažemo u vidu slike:



Sl. 1: Model jedne izjave s gledišta psihologije komunikacije

Pri radu u domenu psihologije komunikacije (obrazovanje odraslih, pomoć u razjašnjavanju) ovaj model može da se podesi tako da se izoštri pozicija pošiljaoca, jednako kao i primaoca poruke. Za ovog potonjeg se pokazalo da određene njegove specijalizacije i davanje prednosti jednom od četiri uva na suptilan način postavljaju smernice daljem toku razgovora. Kasnije ćemo objasniti kako su određeni unutrašnji stavovi i usmerenja ličnosti povezani s davanjem prednosti određenom „uvu“ i kako na odgovarajući način određuju stil komunikacije.

Kako to izgleda sa strane pošiljaoca? U nemačkom postoji izreka: „Čovek govori onako kako mu je izrastao kljun!“ Preciznije bismo mogli reći: „... kako su mu izrasla četiri kljuna!“ Stil komunikacije zavisi od veličine i oblika ova četiri „kljuna“. Za svaki od navedenih stilova razradićemo određenu tipičnu „osnovnu poruku“ i opisaćemo njenu kvadratnu strukturu. Kod ovih osnovnih poruka radi se o kombinacijama signala koje se stalno ponavljaju, koje stižu (ili bi trebalo da stignu) do primaoca

i na određeni način uobličavaju kontakt. Te kombinacije signala (npr: „Bespomoćan sam i potpuno iscrpljen, ti si jak i moraš da mi pomogneš – inače je svemu kraj!“) možda nikada ne bi bile tako verbalno izrečene, ali one ipak daju jednu vrstu prateće metodije koja se u najrazličitijim varijacijama neprestano probija, kroz reči, mimiku, gestove, postupke: kroz celokupno „zračenje“. A ono svoje dejstvo vrši tako što kod partnera (obično) izaziva sasvim određena osećanja i spremnost na određene postupke.

Time smo rekli ono što je za ovaj idejni kontekst suštinsko. Iskoristiću, međutim, priliku da polazeći od slike 1 opišem dva osnovna usmerenja primenjene psihologije komunikacije u obrazovanju odraslih, i to na idealan i tipičan način. Jedno je nadahnuto *humanističkom psihologijom* i stalo mu je da:

1. Pošiljaocu pođe za rukom da „izjava/ispoljavanje“ i ono što je u njemu, „unutrašnji sadržaj“, budu u što većem skladu. To zahteva vežbanje *samoopažanja*, a vrednosni cilj ka kome je usmereno jeste *autentičnost*.
2. Primaocu pođe za rukom da oseti „unutrašnji sadržaj“, ono što leži „iza“ izjave, i da na taj način dođe do dubljeg razumevanja nego što bi to bilo moguće na nivou „govornog mehura od sapunice“ (gde ljudi obično pričaju svoju priču, mimo sagovornika). Ovo ulaženje u trag pravom sadržaju nije povezano s detektivski-dijagnostičkim stavom, već s dobromernim uživljavanjem. To zahteva vežbanje u „slušanju s četiri uva“ i usmereno je na *empatiju* kao svoj vrednosni cilj.

Rad psihologije komunikacije s tim predznakom mogao bi se, recimo, zamisliti na sledeći način – ako bismo radili s majkom iz našeg primera, pod preduslovom da je taj slučaj iznela na kursu za roditelje. Pritom najpre uopšte ne bi bilo primarno pitanje: „Kako da to kažem svome detetu?“ (oblikovanje iskaza), već pre:

„Šta ja uopšte tačno hoću da kažem?“

Šta se u meni odigrava kada vidim te mrlje?

Kakva iskustva sama imam s onanisanjem i kakav stav prema tome imam?“ itd.

Ovde bismo u pomoć pozvali *samorazumevanje*, koje je neophodno za jasnu komunikaciju, a težište bi bilo na *unutrašnjem sadržaju* (uporedi sliku 1). Majka bi pritom naučila da zaviri iza sopstvenih kulisa i uz taj doživljaj sebe mogla bi malo da poveća svoju svesnost. Naravno da bi tu imalo smisla i da se dâ informacija (na primer, da nema nikakvog naučnog razloga da se onanisanje smatra štetnim po zdravlje ili moralno pokvarenim; da je osećaj krivice nezdrav za dušu; da se noćne polucije dešavaju i same od sebe itd.). Ključni momenat ove vrste psihološkog obrazovanja odraslih sastoji se, međutim, u radu koji psihološki priprema za unutrašnju istinitost i autentičnost, u skladu s motom:

**Ako hoćeš da budeš dobar partner,
najpre oslušuj šta se dešava u tebi!**

Kod ovog osnovnog usmerenja delotvorno vršenje uticaja, „menjanje drugog“, od drugorazrednog je značaja, a možda čak i pomalo sumnjivo: vaspitanje i vođenje drugih ljudi počinje od samoga sebe! „Šta ja radim *sebi* ako druga osoba nije onakva kakva ja želim da bude?“, zadavala je Rut Kon kao temu za grupni rad, uviđajući da „želja za popravljanjem“ drugih često u osnovi ima neku vlastitu dinamiku koju nismo prozreli.

To je, međutim, samo jedna strana. Naša majka iz ovog primera u drugom koraku će biti suočena i s pitanjem da li i kako ono što je u prvom koraku sebi razjasnila sada može i da saopšti i unese u dijalog, i to s dobrim izgledima za uspeh. *Komunikacija suštinski leži u polju napetosti između istinitosti i računice o delotvornosti*. Onim što govorim, naime, takođe hoću nešto i da postignem. Time dolazimo do drugog suštinskog usmerenja primenjene psihologije komunikacije, koje je nadahnuto retorikom i dijalektikom. Tu se ne traži (baš toliko) za saglasnošću izjave i unutrašnjeg sadržaja, već je optimalna izjava sračunata na željeno dejstvo (reakciju primaoca). S tog

gledišta bitni su takt i taktika, veština diplomatije i vešt govor. Tu pravo pitanje glasi: „Kako da to kažem svom detetu (saradniku, pretpostavljenom, klijentu, biračima)?“

S nesumnjivo sugestivnim argumentom: „mamac treba da bude ukusan ribi, a ne pecarošu!“ , predstavnici ovog pravca zauzeli su stav suprotan humanističkoj psihologiji komunikacije Rodžersa i Konove (naročito jasno objašnjeno kod Ajha, 1983: *Komunicirati „autentično“ – ili ljudski? Obuka u komunikaciji između dve škole mišljenja*). Postulatu „potpune otvorenosti“ i „usmeravanja na sopstvene potrebe“ humanističke psihologije ovde se daje drugorazredno mesto jer u njoj vodeća maksima glasi da treba što „iskrenije i spontanije izražavati osećanja“, čime se „društvo lišava svoje civilizovanosti“ (str. 7 i 10). Kao lekovita alternativa preporučuje se usmerenje Dejla Karnegija (*Kako steći prijatelje i uticati na ljude*), recimo: „Sticanje simpatija i uticaj na druge ljude kroz vođenje računa o njihovim slabostima u sopstvenoj strategiji ponašanja“, ili: „Ako hoćete da budete omiljeni, zapamtite pravilo: smešite se!“ (str. 8). Karnegijevo „potpuno neprikriveno izjašnjavanje za manipulaciju“ prema mišljenju ove škole je „korisno za uzajamnu harmoniju, to jest komunikaciju“, a „jedina mogućnost da se u nekom sporu pobedi jeste da se on izbegne“ (str. 9).

Za određene društvene kontekste definisanje odnosa između dvoje ljudi kao odnosa između ribe i pecaroša možda je realno, a funkcija komunikacije kao „mamca“ u okviru takvog načina mišljenja sasvim je dosledna; u ravni odnosa taj argument je zavodljiv upravo onako kao što dobar mamac i treba da bude: učesniku u obrazovanju odraslih obećava se: „Možeš da postaneš pecaroš i da druge ljude hvataš na svoje mamce – mi ćemo te to naučiti!“ Koja riba ne bi rado zagrizla ovaj mamac?

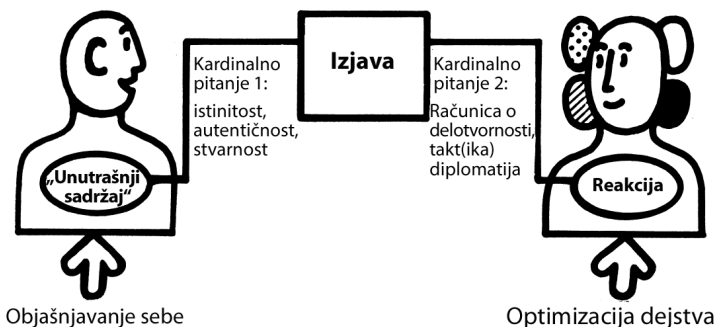
Nije nimalo teško da se taj mentalitet želje da budemo omiljeni i na dobitku razobliča kao žalosni izdanak jednog otuđenog sveta odnosa koji se služi manipulacijama. Njegovu bedu ne odaje samo ukočeni osmeh pretvoren u grimasu već se ona

odaje i tamo gde bi zapravo trebalo da leži snaga ovog pristupa: u (slaboj) delotvornosti! Računica će najpre ispasti tačna kod kratkotrajnih i anonimnih kontakata pri pružanju neke pomoći ili usluge, kao što je recimo kontakt između stjuardese i putnika u avionu. U celokupnu računicu bi, međutim, trebalo da bude uključena i duševna cena koju uslužno osoblje mora da plati pri ovoj vrsti neprestanog „emocionalnog rada“ (Hovšild, 1983). Slatki mamac pridobijanja simpatija biće najmanje zadovoljavajući tamo gde se radi o prijateljstvu ili saradnji. Tu će biti doživljen kao proračunata mahinacija, a reakcija na njega biće nelagodnost i nepoverenje.

To opet ne znači da odgovor na pitanje o delotvornosti rada ne treba tražiti u domenu psihologije komunikacije!

Komunikacija usmerena samo na cilj da što autentičnije izrazimo sebe izgubila bi svoj smisao – ja zapravo hoću da doprem do sagovornika, ili do slušalaca, da kod njega/njih nešto postignem i da time utičem na njihov život. Pitanje: „Šta mogu da učinim da bi me čuli, razumeli, i doživeli kao ubedljivog?“ drugo je kardinalno pitanje psihologije komunikacije. Ali ono je tesno povezano s prvim kardinalnim pitanjem: „Ko sam ja, za šta se zalažem, do čega mi je stalo?“ Ako se, recimo, neko ko vodi obuku pita: „Kako da poslovne rukovodioce bolje uverim u neophodnost našeg obrazovnog rada?“, njegov rad u domenu psihologije komunikacije može da počne prvim kardinalnim pitanjem: „U šta si ti sam uveren?“ – u skladu s uverenjem da čovek druge može da „zapali“ samo za ono u šta i sam žarko veruje. Nedostatak sopstvenog uverenja ne može se nadoknaditi nikakvim instrumentalnim čarolijama. Tek kad se sopstveno žarko uverenje dobro obradi (a nije li tu i sumnja u sebe koja ga hladi? Koja? Šta mi govori đavolji advokat u meni? Hoću li možda da ga učutkam time što ću ubediti druge?) i kada nađe svoj jezički izraz, postavlja se i drugo kardinalno pitanje: „Kako da doprem do poslovnih rukovodilaca i da kod njih nešto postignem?“ Tu su sada važna razmatranja poput: u kojim

kategorijama oni razmišljaju (npr. „analiza troškova i koristi“), s kojim rezervama prema onome što hoću da objasnim treba da računam (ove rezerve treba razmotriti dobronamerno, ali temeljno, a treba se pozabaviti i pitanjem: „Šta je od toga tačno?“). Kako da, ne krijući pritom svoju kompetentnost, izbegnem ton „učitelja nacije“ i da preteranom slatkorečivošću ne izazovem odbojnost? – itd.



Sl. 2: Dva kardinalna pitanja rada u domenu psihologije komunikacije

Zamislivo je, doduše, da u nekoj datoj konkretnoj situaciji jedno od dva kardinalna pitanja deluje bitnije i da će stoga izbiti u prvi plan. Moguće je, takođe, i da jedno ili drugo usmerenje ima primat kada je reč o razvoju određene osobe. Recimo, neko ko je uvek pošten i govori neuvijeno, naivan je i otvoren, trebalo bi da bude u stanju i da u određenim situacijama napravi izbor da se izrazi više „diplomatski“. I obrnuto, onaj čije je ponašanje pretežno manipulativno i sračunato na postizanje određenog dejstva trebalo bi da prođe kroz svojevrstni „osnovni kurs autentičnosti“. Osnovna teza ove knjige, naime, glasi da se pravci razvoja različitih osoba uzajamno seku (i da tako i treba da bude). Nažalost, povremeno stičem utisak da se psihološka obuka odraslih iskorišćava (i može da se iskoristi) da se još više upotpune upravo one osobine ličnosti koje su već ionako preterano izražene. Neće li, recimo, upravo onaj kome je stalo do

delovanja na druge kupiti knjigu *Manipulišite, ali kako treba!* (Kiršner, 1982) i pohađati kurs retorike koji u svojoj reklami obećava „postizanje optimalnog dejstva“ i neće li onaj – uvek otvoreni – i – poštenu pre izabrati terapijsku grupu, kako bi se na njoj približio svojim osećanjima?

U pojedinačnim slučajevima bi, dakle, moglo biti na mestu da se rad psihologije komunikacije usmeri na jedno ili drugo od dva kardinalna pitanja i da se jednom od njih dodeli naročita težina. U principu se, međutim, psihologija komunikacije ne može svesti na jedan ili drugi aspekt a da se pritom ne promaši sama suština komunikacije.

2. Četiri stanice međuljudskih kružnih tokova

Sada prelazimo s *komunikacije* na *interakciju*, smenjivanje izjave i odgovora, akcije i reakcije. Za razliku od teorija i modela koji posmatraju duševna zbivanja pojedinca (klasična psihanaliza, individualna psihologija, humanistička psihologija), shema koja sada sledi baca pogled na međuljudske odnose, na dinamiku odnosa i veza. To je pogled i usmerenje *systemske psihologije*, tako nazvane zato što ponašanje i doživljaje čoveka ne shvata na osnovu njegove unutrašnje duševne dinamike, već na osnovu datosti socijalnog *systema* u kome on ima svoje mesto. U najjednostavnijem slučaju, kod ovog sistema radi se o dijadi (odnosu dveju osoba), često i o „porodici kao pacijentu“, a takođe i o radnim grupama i organizacionim jedinicama. Dok je humanističkoj psihologiji stalo do ličnosti pojedinaca i mogućnosti njihovog daljeg razvoja, systemskoj psihologiji stalo je do zakonitosti po kojima „elementi“ sistema reaguju i vrše uticaj jedni na druge. „Terapija sistema“ polazi od toga da uzrok teškoća u komunikaciji ne treba (u prvom redu) tražiti kod pojedinca, već u (pogrešnom) funkcionisanju celog regulativnog sistema. Niko nije „kriv“, već svi igraju po važećim