

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

KAKO RAZGOVARAMO 2



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.

SADRŽAJ

Predgovor	9
I Uvod	?
Od opšte do izdiferencirane psihologije komunikacije	?
II Alati mišljenja i rada psihologije komunikacije	
1. „Kvadrat poruke“	
2. Četiri stanice međuljudskih kružnih tokov.	
2.1 Primer braka i partnerstva	
2.2 Primer vaspitanja dece	
2.3 Primer profesionalnog života	
2.4 Otvoreni i prikriiveni kružni tokovi	
3. Kvadrat vrednosti i kvadrat razvoja	
3.1 Opšta struktura	
3.2 Kako da konstruišem kvadrat vrednosti?	
Vežbe	
3.3 Osnovni kvadrati vrednosti za međuljudsku komunikaciju...	
Istinitost i svest o delovanju....	
„Borba s ljubavlju“: prihvatanje i konfrontacija....	

3.4 Od kvadrata vrednosti do kvadrata razvoja

3.5 Kako prozreti polarizaciju u raspravama

Vežbe

III Stilovi komunikacije u međuljudskoj dinamici i dinamici veza....

1. Bespomoćno-zavisni stil...

1.1. Slika, osnovna poruka i duševna pozadina

1.2 Sistemski ugao gledanja

1.3 Pravci razvoja ličnosti

Autonomija i sopstvena odgovornost

2. Pomagački stil

2.1 Slika, osnovna poruka i duševna pozadina

2.2 Sistemski ugao gledanja

2.3 Pravci razvoja ličnosti

Samostalnost i bespomoćnost

Zaštićenost i izazov

Saosećanje i razgraničavanje

3. Nesebični stil...

3.1 Slika, osnovna poruka i duševna pozadina....

3.2 Sistemski ugao gledanja

3.3 Pravci razvoja ličnosti...

Samoodržanje i predanost

Samoodržanje: reći *ja*, i reći *ne*

Agresija i borbeni duh

4. Agresivno-omalovažavajući stil

4.1 Slika, osnovna poruka i duševna pozadina

Tehnike nadmoći

Muškarci prema ženama u svojoj profesiji

Vaspitanje i obrazovanje

Politički dijalog

4.2 Sistemski ugao gledanja

4.3 Pravci razvoja ličnosti.

Konfrontacija i rehabilitacija ti-poruke.

Poštovanje i samopoštovanje

Konfrontacija i priznanje

Vežba

Veština pozitivnog preformulisanja

Direktnost i takt

Konfrontacija i samoispitivanje

Vežba

5. Samopotvrđujući stil

5.1 Slika, osnovna poruka i duševna pozadina

5.2 Sistemski ugao gledanja

5.3 Pravci razvoja ličnosti.

Rezultati i o-smišljavanje.

Vežbe....

6. Određujuće-kontrolišući stil

6.1 Slika, osnovna poruka i duševna pozadina

6.2 Sistemski ugao gledanja

Veliki učitelj i uzorni đak

Strogi roditelji i anarhistično-buntovna omladina

6.3 Pravci razvoja ličnosti.

Nedirektivno vođenje razgovora

Direktivnost i nedirektivnost u pedagogiji, terapiji i obrazovanju

odraslih

Samokontrola i prepuštanje

7. Distancirajući stil

7.1 Slika, osnovna poruka i duševna pozadina

7.2 Sistemski ugao gledanja...

Začarani krug bliskosti i distance...

Preporuke partneru koji želi bliskost...

Preporuke distanciranom partneru

7.3 Pravci razvoja ličnosti.

Jasnoća u igranju uloga i autentičan susret dvoje ljudi

Spontana spremnost za kontakt i rezervisana suzdržanost.....	
Jezik bliskosti.....	
Empatički i dijagnostički način prijema	
Razgraničavanje i povezanost	
Sopstveno iskustvo ličnog razvoja za distancirane?	
8. Dramatični stil koji uživa u saopštenjima	
8.1 Slika, osnovna poruka i duševna pozadina	
8.2 Sistemski ugao gledanja	
8.3 Pravci razvoja ličnosti.	
Pregled	
Literatura	

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 da se njoj podučava – 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 poglavlje 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 u našoj zemlji [Nemačkoj – prim. prev.] došlo u dodir s psihologijom međuljudske komunikacije, bilo čitajući brojne knjige na ovu temu, ili u grupama za terapiju i lični razvoj, na kursevima 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 zbunjujuć 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* (*Management 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 pobedonosni pohod kroz ustanove za obrazovanje odraslih, i bez obzira da li se radi o saobraćajnom policajcu ili poštanskoj

službenici, stjuardesi ili šefu – velika je verovatnoća 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 „psihoezikom“ kao novim stranim jezikom i idu kroz život sa starom opsednutošću spoljnim sjajem?

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

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 smisla onog 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 situativnom već i u ličnom pogledu. Na kursovima 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 u 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 prevede 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 – situativnu 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*:

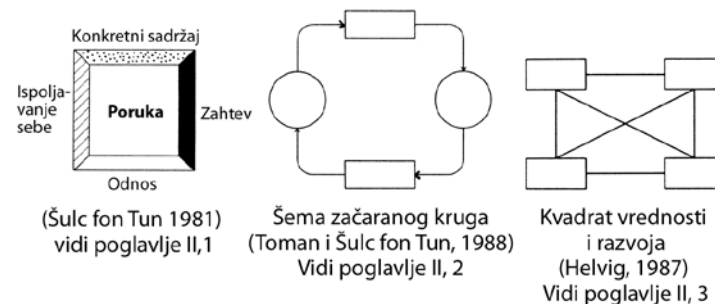
* Povezivanje stilova s polovima na slikama u poglavlju III nasumično je i izmešano. Ima, doduše, stilova koji važe za „tipično muške“, ili „tipično ženske“, ali pošto je „sve u svakome“, nisam hteo da doprinosim učvršćivanju takvih klišeja. Alternativu je predstavljalo crtanje rodno neutralnih likova,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



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 štitić 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 fasa- dom, 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 programira- nih kompjutera, bez slobode izbora, osuđeni da na „isti imput uvek daju isti autput“.

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* 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 Šulc fon Tun (1988).

U *kvadratu vrednosti i razvoja*, naposletku, do izražaja dolazi shvatanje da lične vrednosti i komunikativne vrline imaju dijalektičku strukturu, to jest da moraju da održavaju odnos napetosti s nekom pozitivnom protivvrednosti (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*.