

Friedemann Schulz von Thun
KAKO MEDUSOBNO RAZGOVARAMO 3
"Unutarnji tim" i komunikacija primjerena situaciji
Komunikacija – ličnost – situacija

Izvornik:
MITEINANDER REDEN 3
Das "innere Team" und situationsgerechte Kommunikation
Kommunikation — Person — Situation
ISBN 3-499-60545-7

Copyright © 1998 by Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH
Reinbek bei Hamburg

Copyright © za hrvatski jezik **EruditA** d.o.o. Zagreb, 2005.
*Nijedan dio ove knjige ne smije se umnožiti, fotokopirati niti
reproducirati na bilo koji način bez pisanog dopuštenja nakladnika.*

Nakladnik:
EruditA d.o.o., Zagreb
e-mail: kontakt@erudita.hr
www.erudita.hr

Za nakladnika:
prof. dr. sc. Marko Palekčić

Urednik: prof. dr. sc. Marko Palekčić
Prijevod: Vladimir Adamček
Lektura: Ljerka Koren
Crteži: Verena Hars
Prijelom: Genesis, Zagreb
Omot opremio: Saša Stubičar
Tisak: Tipotisak, Zagreb

Friedemann Schulz von Thun

KAKO MEĐUSOBNO RAZGOVARAMO 3

**“Unutarnji tim”
i komunikacija
primjerena situaciji**

Sa 101 crtežom Verene Hars

EruditA

Zagreb, 2005.

O ovoj knjizi

“Kako međusobno razgovaramo 1” opisuje komunikaciju kao međuljudski susret s četiri glasa i četiri uha. “Kako međusobno razgovaramo 2” na toj osnovi razvija uvid u različite osobne komunikacijske stilove. “Kako međusobno razgovaramo 3” povezuje pak oba ta aspekta u modelu “unutarnjeg tima” koji određuje govor, djelovanje i izgradnju ličnosti. Na nizu primjera iz svakodnevnog profesionalnog i privatnog života Friedmann Schulz von Thun demonstrira način rada toga tima i njegovog vođe koji zastupa naše Ja. Ako naučimo razumijevati svoju unutarnju mnogoglasnost i osposobimo se za razvijanje unutarnjeg tima, moći ćemo odlučno djelovati i primjereno komunicirati kako u suglasju sa samim sobom, tako i sa zahtjevima situacije.

Prof. dr. Friedemann Schulz von Thun, rođen 1944. godine, profesor je psihologije na Hamburškom sveučilištu, s težištem na savjetovanju i treningu. Kao voditelj radne grupe “Komunikacija i psihološka pomoć na profesionalnom području” u uzajamnoj povezanosti istraživanja, nastave i prakse razvija nove koncepte za daljnju izobrazbu. Njegov prvi svezak “Kako međusobno razgovaramo” objavljen je 1981. i razvio se u standardno djelo, kao i drugi svezak iz 1989. Zajedno s Christophom Thomannom (Bern) autor je priručnika “Psihološka pomoć. Priručnik za terapeute, psihologe i moderatore u teškim razgovorima”. Osim istraživanja komunikacijsko-psiholoških problema, težište njegova rada je u iskušavanju modernih metoda treninga za razvoj socijalne kompetencije.

Napomena urednika:

Čitajući ovu knjigu naići ćete na upućivanja na stranice knjige “Kako međusobno razgovaramo 1”; ona se odnose na hrvatski prijevod u izdanju Erudite d.o.o iz Zagreba, 2005. Upućivanja na stranice knjige “Kako međusobno razgovaramo 2” odnose se na njemački izvornik.

Sadržaj

Predgovor	11
Uvod:	
Kako ću "pravilno" komunicirati?.....	13
1. Uvod u model unutarnjeg tima	22
1.1. Dvije duše, ah! Unutarnja pluralnost je sveprisutna	22
Ogledni primjer: studentica	22
Tehnika rada: poruka, ime, slika	25
1.2. Članovi unutarnjeg tima: tko su oni?.....	29
Metafora	29
Bît	30
Podrijetlo	37
1.3. Unutarnja pluralnost i moderni način života	42
1.4. Prethodnici i uzori modela unutarnjeg tima	45
Iskustva geštalt-terapije	45
Rana psihologija komunikacije	48
Savjetovanje rukovoditelja uz pomoć unutarnjeg tima	49
Književnost i pjesništvo	54
1.5. Timovi u poslovnom i duševnom životu:	
teza o usporednosti	57
2. Unutarnji vođa	61
2.1. Vođina bît i zadaće	61
2.2. Metode oblikovanja kontakta prema van	
kod unutarnje pluralnosti i nesuglasja	64
Odgadanje	65
Očitovanje samorazjašnjenja	66
Usmjeravanje kontakta	69
Prvobitna reakcija — naknadna revizija	71
Integrirani stav kao trenutačni odgovor	73
2.3. Suglasiti se sa samim sobom:	
zasjedanje tima i unutarnje vijeće	76
Teta Ana	76
Diplomat i autentična "prostodušnost"	78
Predavanje na temu "Zaustavite mržnju — ali kako?"	81

Profesionalna životna odluka: unutarnje vijeće u okviru seminarske grupe.....	91
2.4. Kooperativno samovođenje	93
Suverena metapozicija.....	94
Stapanje vođe s pojedinim članovima	94
Poistovjećivanje i distanciranje	96
2.5. Preobrazbe temeljne metafore	99
2.6. Jesmo li svi mi "višestruke ličnosti" ili čak "shizofrenici"?	
Pogled preko ograde na patološkog susjeda	101
3. Konflikti unutarnjeg tima i njihovo razrješavanje	105
3.1. Posljedice za kontakt i komunikaciju	106
Unutarnji učinci neriješenih sukoba unutar tima	107
Vanjske posljedice neriješenih sukoba unutar tima	108
Nejasna/nebulozna/proturječna komunikacija	110
Zastrašivanje	115
Slabljenje vlastite učinkovitosti	119
Unutarnja pat-pozicija.....	123
3.2. Razrješavanje konflikata unutarnjeg tima	129
Otpor prema suočavanju s konfliktom	130
Oblikovanje "klupka"	131
Eskaliranje polarizacija	131
Pet faza razrješavanja unutarnjih konflikata	133
3.3. Unutarnja konfliktnost: ljudska sudbina	139
Antropološka dimenzija:	
Ljudima urođeni konfliktni potencijal	140
Dr. Jekyll i Mr. Hyde	143
"Mi" u sadašnjosti.....	144
Sociološka dimenzija: konflikti uloga	145
3.4. O ophođenju s unutarnjim oponentima	151
Identificiranje počinitelja	153
Razumijevanje sklopa djelovanja i uvažavanje protivnika	156
Prizivanje ili razvitak korisnih protivnika	158
4. Ustrojstvo i dinamika ličnosti u svjetlu modela unutarnjeg tima	161
4.1. Ansambl na unutarnjoj pozornici	161
4.2. Stalna postava/tumači glavnih uloga i njihovi prikriveni protivnici	163

Povijest uspjeha stalne postave	164
Primjer "zlatnog dečka"	168
Primjer "snopića proturječja"	170
Kritička prosudba stalne postave/tumača glavnih uloga	171
4.3. "Doveden u red" ili bijeda antipoda	172
Kontakt s prednje strane	173
Očekivani profil profesionalne uloge: animator	175
Tipični kabinet u sjeni pojedinih zanimanja	179
4.4. Prvi stupanj protjerivanja	181
Uzajamna povezanost razvoja unutarnjeg i vanjskog tima	182
4.5. Drugi stupanj protjerivanja	186
"Malograđanka": integracija unutarnjih izopćenika	190
Zapreke integraciji	195
4.6. Treći stupanj protjerivanja	199
Podzemni pokret otpora	200
4.7. Razvitak unutarnjeg tima u procijepu između unutarnjeg suglasja i vanjske kompetencije	202
5. Varijacije postavâ unutarnje momčadi	204
5.1. "Posve drugi čovjek" — Dinamička varijabilnost u svakodnevicu	205
Brze izmjene na pokretnoj pozornici	205
Osobna prilagodljivost	206
Tempo unutarnje prilagodbe	208
5.2. Temeljne postavke prema drugim ljudima	212
Dinamička uzajamna igra ljudskih odnosa	215
Kemija međuljudskih odnosa	217
Recipročno i komplementarno aktiviranje	218
Unutarnji odbor za doček	221
Utjecaji na unutarnji odbor za doček	222
Postava momčadi prema vlastitoj osobi	228
5.3. Postave momčadi prema pojedinim temama	230
Teorija ličnosti Fritza Riemanna u svjetlu modela unutarnjeg tima	230
Preustroj unutarnjeg tima glede važnih životnih tema ..	234
6. Unutarnji tim i sadržaj situacije	241
6.1. Podudarnost komunikacije i situacije	241

Postave primjerene situaciji	243
6.2. O istinitosti i logici ljudskih situacija: model	246
Definicija i razumijevanje situacije	251
Dvije dimenzije društvenih situacija	252
6.3. Uklopljenost situacije u kontekst određenog sustava	254
Instruktorica prodaje i muškarci koji je podcjenjuju	255
6.4. Pogrešne postave glede određenih situacija	258
Unutarnje praznine	258
Pogrešne unutarnje postave	264
6.5. Ideal usklađenosti: shema četiriju polja	269
Neumjesno	270
Pogrešno	277
(Previše) prilagođeno	278
Usklađeno	279
6.6. Komunikacijsko savjetovanje s dvostrukim gledištem	282
Partnerica bivšeg muža naziva	283
Nekoliko završnih napomena	287
Literatura	289

Predgovor

*I često puta niz godina mine
Do oblika dok dozre savršena.*

(Goethe, Faust, Predigra na pozornici)

Ovaj treći svezak "Kako međusobno razgovaramo" doista je "dozrijevaao" niz godina: u savjetodavnoj praksi, u istraživanju, nastavi, znanstvenoj i beletrističkoj literaturi te u privatnom i profesionalnom životu dugo me (1991.—1998.) zaokupljao upravo model unutarnjeg tima. U psihološkoj izobrazbi odraslih ubrzo je postao tema kod koje se čuje čak i muha kako leti. Sad su pak plodovi sa svih tih stabala spoznaje prikupljeni i složeni u košaru, a to uvijek zahtijeva žetvenu svečanost. Ali "u savršenom obliku"? *Perfekcionista* u autorovom unutarnjem timu još je uvijek ispunjen nespokojsvom — sad nas mora na trenetak ostaviti na miru, inače se tekst nikad neće moći prepustiti sudu čitatelja.

Tekst je jedna strana knjige. U ovoj knjizi, međutim, i slike imaju posebnu ulogu. Sasvim ozbiljno i doslovno uzimam Goetheovu riječ o dušama koje — ah! — prebivaju u našim prsima te ih tamo ucrtavam kako bih duševno zbivanje na unutarnjoj pozornici na taj način učinio razumljivim i plastičnim. "Kako međusobno razgovaramo" ima međuljudsku i unutarljudsku stranu; ova je knjiga pokušaj njihova sjedinjavanja. Nadam se da će čitateljice i čitatelji smatrati slike Verene Hars zabavnima barem onoliko koliko su to činili slušatelji pojedinih predavanja, premda ih je ovdje uglavnom bilo moguće prikazati samo u smanjenoj crno-bijeloj verziji. Verenu Hars otkrio sam nakon niza predavanja na osnovi njezina domaćeg rada: njezine su slike, premda ni sama nije profesionalna slikarica, bile mnogo ljepše i izražajnije od mojih. Otad smo tijekom posljednje četiri godine vjerojatno više od pedeset puta zajedno sjedili za crtaćim stolom razmatrajući kako bi se ovaj ili onaj predmetni sadržaj mogao prikazati kao "prizor na unutarnjoj pozornici".

Ovaj treći svezak usko je povezan s dvama prethodnima, što se zamjećuje i u mnogobrojnim pozivanjima na već kazano. Konja možete zauzdati i odostraga te bez prevelikih poteškoća pri razumijevanju započeti s ovim sveskom. Komunikacijsko-psihološki modeli, naime, u uzajamnom su odnosu nadopunjavanja, a ne pukog kronološkog slijeda.

Ovo je prigoda da se zahvalim svima koji su na neki način pridonijeli mojem uspjehu. Karin van der Laan, koja je prije nekoliko tjedana na tragičan način izgubila život u prometnoj nesreći, nadahnula me je temeljnim mislima — dio njezina duhovnog naslijeđa pohranjen je u ovoj knjizi. Bettina Glas je, kao i u 1. i 2. knjizi, izradila predmetno kazalo. U oblikovanju rukopisa sudjelovali su, s iznimnom profesionalnošću, Lutz Graeve, Margit Leiß, Wibke Stegemann te ponajprije Paula Weldt. Stavivši mi na raspolaganje svoju tihu i cvijećem okruženu ladanjsku kuću, Helga Harder se pobrinula za poticajno ozračje prilikom pisanja. U sadržajnom i stilističkom pogledu ponekim su vrijednim poticajem pridonijele Larissa Stierlin, Roswitha Strattmann i Ingrid Schulz von Thun. Posljednjoj dugujem osobitu zahvalnost jer ... ta općepoznato je da je autoru uvijek potrebno veliko razumijevanje vlastite obitelji.

Hamburg, u srpnju 1998.

Uvod:

Kako ću “pravilno” komunicirati?

“A gospodin Schulz von Thun sad će nam kazati kako trebamo pravilno komunicirati!” Tim riječima je gradonačelnik sjevernonjemačkog gradića završio uvodni govor i prepustio mi mjesto za govornikom. Okupljeni su bili voditelji raznih upravnih službi i njihovi zamjenici. Gradski oci su čitav dan rezervirali za temu “komunikacije”.

Dakle, tako? Jesu li time točno izražena njihova očekivanja? Ili je to mišljeno kao šaljiva poanta, sa zrcem istine i zrcem ironije?

Poneka čitateljica i poneki čitatelj prvih dvaju knjiga “Kako međusobno razgovaramo” (1981., 1989.) bili su vjerojatno u potrazi za kamenom mudraca. Umjesto isporuke toga kamena u prikladnom pakiranju oni su, međutim, pozvani na stotinama stranica proučavati “nauk o kamenu”: što se sve (istodobno) događa kad ljudi međusobno stupe u kontakt, s čime sve treba računati kad se “uspostavlja međuljudski odnos”.

Svaka izgovorena rečenica prikazana je kao akord, kao “četvero-zvuk” sa svojim gornjim i donjim tonovima (predmetni sadržaj, samo-iskazivanje, odnos, apel), za slušanje toga akorda u svijest su prizvana “četiri uha”. To je omogućilo da razgovore i međusobna sučeljavanja shvatimo u toj četverostrukoj međuigri, moguće smetnje slijedimo do razine njihova nastanka i može bitno razjasnimo vještom metakomunikacijom. Osim senzibiliziranja, time je stvorena i mogućnost da uvježbamo djelotvornu uporabu vlastitih četiriju glasova i uha (“Kako međusobno razgovaramo 1”).

Pritom se pokazalo da je “temeljna komunikacijska oprema”, razvijenost i uporaba jezika i ušiju vrlo različita od čovjeka do čovjeka. Sukladno tome, pokazalo se prijeko potrebnim razmotriti daljnji razvitak komunikacije i socijalne kompetencije kao vrlo osobnu, duboko intimnu stvar kod koje svaki oblik “standardnog učenja” doživljava neuspjeh ili samo površno mijenja izgovoreno. Uz pomoć vrijednosnog i razvojnog kvadrata postalo je moguće u sklopu “komunikacijske etike” odrediti i dalje razraditi glavne smjerove vlastitog razvitka (“Kako međusobno razgovaramo 2”).

Dosad je sve jasno. Kamen mudraca je u ruci svake čitateljice, svakog čitatelja morao uvijek iznova nastajati na drukčiji i jedinstven

način. On leži u Vašoj ruci i onamo i pripada. Gospodin Schulz von Thun neće nam reći kako trebamo pravilno komunicirati. On to često ni sâm ne zna, ili pak ono što zna nedovoljno primjenjuje u vlastitom životu.

Kako primjećuje Viktor Frankl (1975.), otkako instinkti čovjeku gotovo uopće više ne govore što *mora*, a tradicije što *treba* činiti, otkako smo oslobođeni i osuđeni usmjeravati svoje htijenje i djelovanje prema "vlastitim" (a što to znači?) mjerilima, sami se suočavamo s velikim problemom: *kako komunicirati, kako se "pravilno" ponašati?*

Treća knjiga "Kako međusobno razgovaramo" posvećena je tom projektu, no pritom ne pruža odgovor na to pitanje, već skicira upute kako ćemo na njega sami odgovoriti.

Pitanje o "pravilnom" ponašanju životnom se praktičaru ne postavlja apstraktno, već uvijek u konkretnom trenutku. Tako, primjerice, marljivu studenticu kolega sa studija zapita smije li za sebe kopirati njezine bilješke. Ona rado iskazuje spremnost za pomoć i solidarnost, ali želi li "tek tako" s nekim drugim podijeliti plodove svojega rada? Što treba reći i *kako* to treba reći? Ili, što treba reći predsjednik Saveznog parlamenta kad mora održati govor u spomen na progon Židova u Njemačkoj 1938. i kako tada treba govoriti? Kako će reagirati instruktorka prodaje kad je (muški) polaznici seminara za profesionalno usavršavanje svojim prezrivim primjedbama ("Bapske priče!") izlože podcjenjivanju? Kako razljućeni šef treba govoriti s vrlo osjetljivim suradnikom koji iznova nije pravodobno izvršio određene dužnosti, ali zbog svoje kreativnosti ima veliku važnost za odjel? Kako treba "pravilno" komunicirati otac kad se roditeljski sastanak ne odvija onako kako bi on htio? A kako treba reagirati rastavljena žena kad je nova partnerica njezinog bivšeg muža nazove kako bi je izvijestila o problemima u svojem odnosu?

To je tek mali odabir primjera iz prakse koji bi u sljedećim poglavljima trebali pomoći da se konkretiziraju sadržaji pouke. Uvijek je riječ o pravilnom *sadržaju* i primjerenom *načinu*. Zna li pak komunikacijski savjetnik odgovor na sva ta pitanja? Ne, ako je dobar savjetnik, ne zna, ali zna kako se dolazi do odgovora, kako se oni "otkrivaju". Takvog bih Vam komunikacijskog savjetnika želio pružiti gotovo za dnevnu uporabu, kao duhovnog i psihološkog pratioca za profesionalni i privatni život.

Moj kompas u potrazi pokazuje dva smjera. To je povezano s time što je za mene središnji, nadređeni kriterij primjerene (dobre, pravil-

no) komunikacije ideal usklađenosti. U svesku 1 taj sam pojam privremeno definirao kao *dvostruku podudarnost kako sa samim sobom, tako i s karakterom situacije* (1981., str. 17 i 104 i dalje). Na tu bih se misao ovdje želio nadovezati i dalje je razraditi. Definicija sadrži program rada i razmišljanja odričući se praćenja dvostrukog traga. Jedan je trag usmjeren prema van, traga za situacijskim kontekstom: koji su njegovi sastavni dijelovi, kako su međusobno povezani? Koje zapovijedi i zahtjeve sadrže kako bi se komunikacija odvijala "sukladno situaciji"?

Drugi trag je usmjeren prema unutra, traga za unutarnjim kontekstom subjekta koji komunicira: tko se u njemu javlja i želi prevladati? S kojim bi iskazom on "bio u suglasju sa samim sobom"? Koji se unutarnji nalozi i zahtjevi očituju i trebaju biti uvaženi kako bi komunikacija bila "autentična"?

Autentična i sukladna situaciji, tako glasi definicija usklađenosti u početnoj formulaciji: u odnosu međusobnog nadopunjavanja i napetosti između tih dvaju polova kreće se naš nadređeni ideal komunikacije.

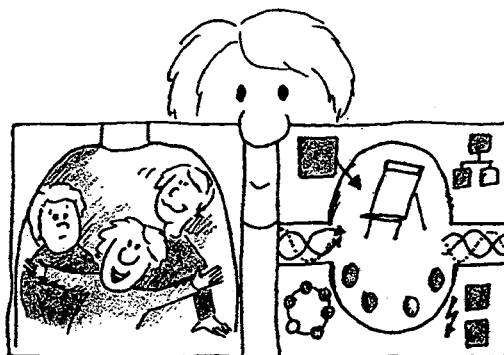
Filozofa Immanuela Kanta dvije su stvari uvijek iznova ispunjavale divljenjem i strahopoštovanjem. Naime, "zvjezdano nebo nada mnom i moralni zakon u meni", to je za komunikacijskog psihologa nešto prozaičnije, ali nipošto manje uzbudljivo: splet sustavnih uzajamnih odnosa oko mene i duševna povezanost i suprotstavljenost u meni. Kao subjekti komunikacije i djelovanja nastojimo zadovoljiti obje formacije. Što god kažem ili činim, želim "biti u suglasju sa samim sobom", želim "iza toga stajati", inače sam nedosljedan samom sebi. Ova maksima sadrži više od puke podudarnosti između unutarnjeg raspoloženja i izvanjskog držanja — to bi bila trenutačna varijanta autentičnosti (ne smiješiti se prijazno kad me obuzima ljutnja). Mnogo daleko-sežnije ona sadrži zapovijed podudarnosti s onim što me čini, što tvori moju bit, sa smislom moje egzistencije. Za to privremeno ne znam bolji izraz od "usklađenosti s vlastitim identitetom": komunikacija ne treba biti samo autentična, već i usklađena s vlastitim identitetom, bolje rečeno — ona to mora *postati* jer je to stalni pokret traganja i razvoja.

I drugo: što god govorim ili činim, želim biti u skladu sa sadržajem situacije u kojoj sudjelujem. Ako smetnem s uma sadržaj situacije i svoju ulogu u njoj, možda u potpunosti mogu biti (trenutačno) autentičan, a ipak "promašiti bit" ako ometam uređeni i smisleni oblik

međusobne povezanosti koju određena situacija uspostavlja i zahtijeva od svih sudionika. Kao što i autentičnost konkretnog trenutka posjeduje sveobuhvatniju egzistencijalnu pozadinu, tako je i konkretna situacija usidrena u širu uzajamnu povezanost kojoj uglavnom duguje svoj nastanak i smisao. Spomenuta instruktorica prodaje, koja od svojih muških polaznika "žanje" prijezirne primjedbe, treba svladati konkretnu situaciju. Sama situacija ima ovdje, kao i inače, sustavnu pozadinu koju tek treba istražiti: kako je došlo do toga da upravo ona obrađuje upravo tu temu s upravo tim polaznicima? Tko je nalogodavac, tko to plaća? Kako to da polaznici uopće tamo sjede? I tako dalje. Sva ta pitanja vode utvrđivanju cjelokupnog sustava koji treba imati na umu pri postavljanju pitanja o "pravilnom" ponašanju (usp. str. 254 i dalje).

Tvoja komunikacija, preporučili bismo instruktorici, nije samo sukladna situaciji, već je u općenitijem smislu "sukladna sustavu", u svakom slučaju barem dotle dok želiš pridonijeti uspješnosti cjeline čiji si dio.

Želiš li biti dobar komunikator...



... tada se zagledaj
u vlastitu nutrinu

tada svojim pogledom
obuhvati i cjelokupni
sustav

autentično,
sukladno identitetu



primjereno situaciji
i sustavu

Usklađenost

Sl. 1: Ideal dobre (= usklađene) komunikacije u dvostrukoj podudarnosti sa sobom samim i sa (sustavom uvjetovanim) sadržajem situacije

Ponovimo dosadašnja razmatranja u grafičkom prikazu (sl. 1).

Pri ovom konceptu potrebno nam je poznavanje "unutarnjeg čovjeka" i poznavanje bitnih obilježja sustavom uvjetovane situacije i njezine unutarnje logike kako bismo, uspostavljajući smisao, mogli međusobno povezati obje strane. Pritom treba međusobno povezati i pomiriti dvije misaone škole:

humanističko mišljenje (s idealom autonomne samoostvarujuće ličnosti) i

sustavno mišljenje (sa spoznajom da čovjek stječe svoj identitet samo kao dio cjeline).

S tim povezana "dualna" etika počiva na dvostrukoj dužnosti: pridonijeti uspjehu cjeline čiji je čovjek dio — i pridonijeti uspjehu cjeline koju tvori on sâm! U mjeri u kojoj se ta dvostruka obveza služenja ne ispunjava (samo) u mukotrpnim kompromisima, već tako da se jedna suostvaruje u drugoj, da se "samoostvarenje" i "predanost" ne doživljavaju kao suprotnosti, već kao načela koja se međusobno uvjetuju i potiču — u toj mjeri smijemo govoriti o uspješnoj egzistenciji. U svijetu koji izmiče našem uvidu to nije posve lagan životni program, no tragamo li za komunikacijskim idealom, ne možemo ga zamisliti bez etičkog orijentira.

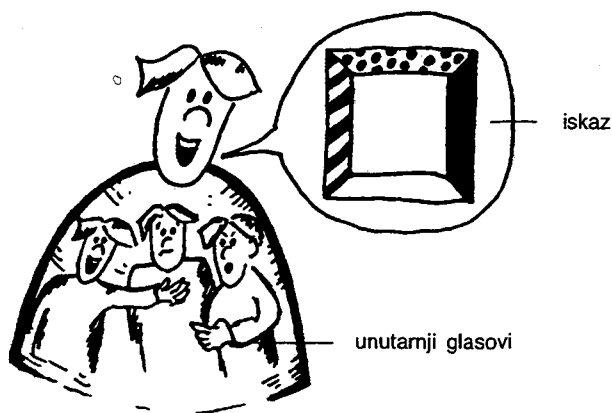
Ova knjiga je zasnovana tako da najprije razrađuje lijevu, a zatim desnu stranu (sl. 1). Doduše, na lijevoj strani dolazi do male komplikacije. Prvi dio zapovijedi o usklađenosti, "podudarnost sa samim sobom", pokazuje se širokim poljem. *Jer čovjek nije sâm sa sobom jedno srce i jedna duša!*

Uz svako praktično pitanje, od malog komunikacijskog problema (Kako ću to reći svojem kolegi sa studija?) do temeljnih egzistencijalnih odluka (Što je doista važno u mojem životu?) javljaju se mnogostruki i proturječni unutarnji glasovi, a njihovi nositelji djelomično su vrlo poduzetna čeljad. I to poduzetna prema van (kao glasnogovornici i nositelji radnji) i prema unutra (kao tvorci raspoloženja i sudionici u unutarnjem monologu). Tako se "ja" koje teži podudarnosti sa samim sobom pokazuje kao mnogostruka tvorevina, *unutarnja pluralnost* očituje se kao bitno ljudsko obilježje.

I dobro je što je tako, ali prije nego što to budemo mogli iskoristiti i uživati u prednostima koje nam pruža "uspostava unutarnjeg tima", moramo svladati nedostatke "posvađane gomile". Spoznaja da se ljudska duša odlikuje fascinantnom grupnom dinamikom i otkriće da odnosi

koji u njoj vladaju pokazuju zapanjujuću analogiju s onima u realnim grupama i timovima, potaknula su me da formuliram metaforu o “unutarnjem timu” i učinim je temeljem svoje slike čovjeka i svojega komunikacijsko-psihološkog savjetovanja. Sad se postavlja važno pitanje: kako čovjek koji sa samim sobom nikada nije jedno srce i jedna duša, kako taj pluralni čovjek može toliko spoznati samog sebe da može jasno i samouvjereno komunicirati prema van i biti u harmoničnom suglasju sa samim sobom prema unutra? Istraživanje toga kompleksa koji se odnosi na lijevu stranu sl. 1 i samog me je dovelo do mnogobrojnih novih spoznaja, tako da unutarnji tim u ovoj knjizi zauzima veliki prostor.

Veliko značenje unutarnjeg tima za komunikacijsku psihologiju proizlazi i iz sljedeće činjenice: za raščlambu *iskaza* na raspolaganju nam je stajao dobar i praktičan model, “obavijesni kvadrat”; za *unutarnje glasove* nismo posjedovali ništa odgovarajuće, premda je *samorazjašnjavanje* oduvijek tvorilo jedan od ključnih pojmova naše psihološke pomoći (v. osobito Thomann i Schulz von Thun, 1988., str. 121 i dalje). Predodžba modela unutarnjeg tima popunjava tu prazninu (v. sl. 2) i u rukama stručnjaka pruža velike mogućnosti za pomoć pri samorazjašnjavanju — kao i u (sukobima pojedinih uloga ispunjenom) profesionalnom kontekstu, a i za psihološki “neopterećene” koji se, u pravilu, vrlo uspješno služe tim modelom.



Sl. 2: Obavijesni kvadrat i unutarnji tim kao modeli za “iskaz” i “unutarnje glasove”

Sljedeća poglavlja sadrže ono što mi se ispostavilo kao šest postavki o unutarnjem timu:

1. Postavka o čovjekovoj unutarnjoj pluralnosti: postoji mnoštvo onih koji su u nama zastupljeni svojim sjedištem i glasom te zajednički djeluju, međusobno se sučeljavaju i ometaju — kao i normalni timovi (1. poglavlje, sl. 3a). Tko, međutim, tu gomilu drži na okupu i, unatoč tom unutarnjem “mi”, osigurava jedinstveno, autentično “ja”? To vodi k sljedećem poglavlju:

2. Postavka o unutarnjem vođi koji je “šef tima” i kojem se povjerava zadaća proizvesti sinergijski učinak, iz unutarnje “brbljaonice” stvoriti stvarni tim (2. poglavlje, sl. 3). Osobito tešku zadaću vođa ima kad treba razriješiti krupne konflikte, “konflikte unutarnjeg tima”.

3. Postavka o “razrješavanju unutarnjih konflikata”: konflikti unutar unutarnjeg tima, doduše, neizbježni su i egzistencijalno prijeko potrebni, ali je isto tako prijeko potrebno spoznati ih i razriješiti (3. poglavlje, sl. 3).

4. Postavka o izgradnji ličnosti u svjetlu unutarnjeg tima: na unutarnjoj duševnoj pozornici svi glumci ansambla nisu ravnomjerno zastupljeni, već neki uglavnom djeluju ispred, a neki iza zastora (3. poglavlje, sl. 3). Protjerivanje pojedinih članova ansambla u pozadinu i podzemlje može, s gledišta tima i glede unutarnjeg mira, biti iznimno štetno; stoga ovo poglavlje, osim učenja o trostupanjskom protjerivanju, sadrži i misao o “razvoju unutarnjeg tima” pomoću integracije “unutarnjih izopćenika”. Ljudska se ličnost brine, doduše, za tipične temeljne postavke unutarnjih članova, ali to je samo polovica istine. Drugu polovicu tvori

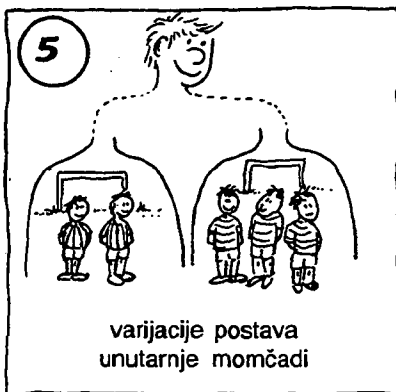
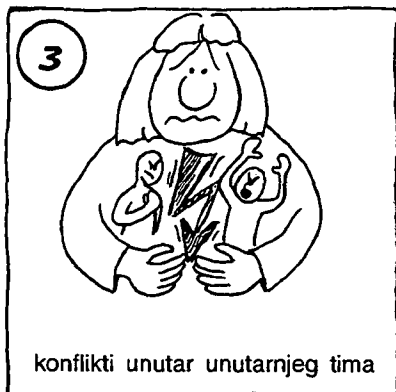
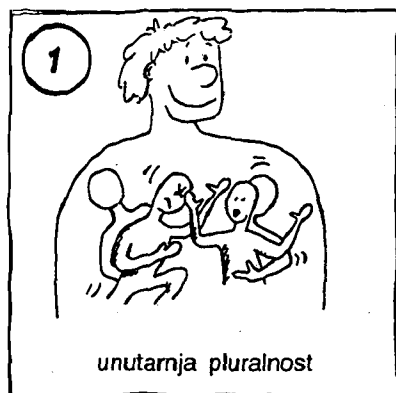
5. Postavka o varijaciji unutarnjih postava u ovisnosti o situaciji i sugovorniku, u ovisnosti o dotičnom kontekstu. Kao što dobar trener mijenja postavu svoje momčadi ovisno o taktičkim okolnostima, tako i mi na životno igralište izlazimo s vrlo različitim “postavama unutarnje momčadi” (5. poglavlje, sl. 3). To se događa spontano i kao samo od sebe. Podudarnost između igrališta i unutarnje postave pri tom se ostvaruje u većoj ili manjoj mjeri. Da bismo je poboljšali, potrebna nam je postavka o igralištu i podudarnosti:

6. Postavka o sadržaju situacije i postavi unutarnjih članova koja je primjerena situaciji. Ovdje se zatvara krug tako što se vraćamo na početnu točku sl. 1 (str. 16). Koncept “usklađenosti” razvija se u svezi s postavkama o situaciji i doseže vrhunac u umijeću savjetovanja

s "dvostrukom usmjerenošću" koju je moguće shvatiti i kao metodu svakodnevnog samosavjetovanja (6. poglavlje, sl. 3).

Užurbani čitatelj koji teži svladavanju prakse može nakon 1. i 2. poglavlja smjesta skočiti na 6. poglavlje, a 3., 4. i 5. poglavlje sačuvati za kasnije čitanje u miru. Međutim, zbog pitanja ophođenja sa samim sobom koje se u njima obrađuje, ona su prijeke potrebna za cjelovito učenje o komunikaciji. Kao što to lijepo kaže grof Dürkheim: "Pred čovjeka se postavlja dvostruka zadaća: oblikovati svijet djelom i sa-
zrijevati na unutarnjem putu." (1973., str. 26) U ljudskoj se komunikaciji jedno povezuje s drugim.

Jesmo li se glede dobre i pravilne komunikacije barem malo približili kamenu mudraca? Čini mi se da jesmo. Ali iznova se pred Vas stavlja nešto posla: u ovoj knjizi, ali još više u vlastitom životu. Nadam se da Vas taj posao veseli. Ako Vas ne veseli, barem ima smisla!



Sl. 3: Šest postavki o unutarnjem timu, istodobno šest sljedećih poglavlja

1. Uvod u model unutarnjeg tima

1.1. Dvije duše, ah!

Unutarnja pluralnost je sveprisutna

Ponajrije, ovdje neću izvješćivati ni o čemu novom. Vjerojatno svatko poznaje fenomen da naša unutarnja reakcija na nekog čovjeka, neki doživljaj, predstojeću odluku, nije jedinstvena i jasna, već podijeljena, nejasna, raznolika, nepostojana i kolebljiva. Pa ipak sam posljednjih godina s velikom fascinacijom sve više otkrivao značenje koje ta unutarnja raznolikost ima za naš život. Mnogi ne pridaju veliko značenje svojoj unutarnjoj pluralnosti. Na ravnom putu učinkovitog življenja ona je često mučna komplikacija, ponekad i tegobno kolebanje koje može dovesti do potpune zakočenosti. Neugodno je približe se baviti time. Neki misle da s njima nešto nije u redu ako u sebi nailaze na proturječna raspoloženja. Spoznamo li, međutim, da to što "u svojim prsima imamo dvije (a uglavnom i mnogo više) duša" nije iznimka, već općeljudsko pravilo te da je razumijevanje "unutarnje grupne dinamike" koja iz toga proizlazi povezano sa sposobnošću uspostave unutarnjeg tima, velikog izvora snage i jasnoće, isplati se približe pozabaviti tim dijelom nauka o čovjeku. Na tom su putu znatno uznapredovali osobito pjesnici i psihoterapeuti. Sad Vas pozivam da i sami steknete te spoznaje, da ih sistematizirate, dalje razvijete i povežete s učenjem o međuljudskoj komunikaciji tako da ih možete primijeniti u svakodnevnom profesionalnom i privatnom životu!

Ogledni primjer: studentica

Počnimo uvod s malim oglednim primjerom.

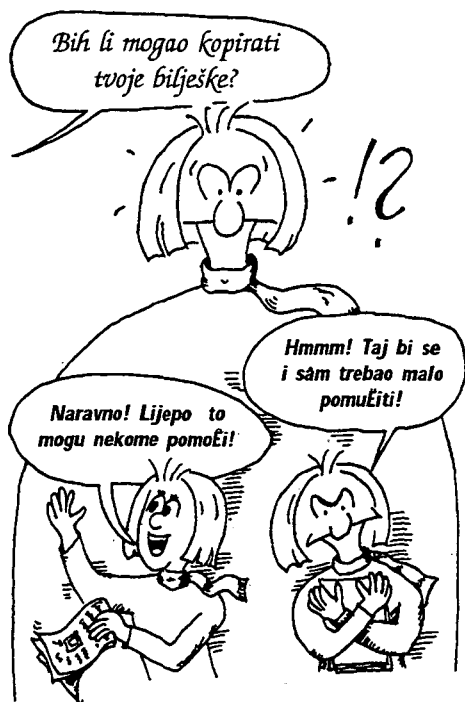
"Bih li mogao kopirati tvoje bilješke s predavanja? A možda i inače imaš dobra skripta za ispit?" pita student studenticu. Često nije bio nazočan predavanjima, a zna da ona savjesno i marljivo studira i običava praviti opširne bilješke.

Možda oslovljena pripada ljudima koji "kao iz pištolja" pozitivno reaguju: "Pa naravno, možeš ih uzeti!" — a poslije se mora boriti s unutarnjim protuglasom koji je kori: "Zašto taj muktaš sâm ne zagrije stolac? *Meni* još nikad nije pomogao! Taj gotovan uživa u životu, a meni prepušta naporni rad. A ja mu, glupača, k tome još uvijek ljubazno odgovaram: "Izvoli!"

Možda i spontano reagira odbijanjem: "Ne, to su osobni spisi, ne mogu ih dajem iz ruke. Od njih ionako nema koristi ako to sâm ne prepradiš" — i možda navečer osjeti grižnju savjesti: "Nije li to bilo prilično neljubazno i nesolidarno od mene? Izgledam poput štreberice koja drugima ne da prepisivati kako bi sama dobila bolje ocjene."

U oba slučaja ona "u prsima ima — ah! — dvije duše" (v. sl. 4) i u oba se slučaja one tek *naknadno* javljaju za riječ.

Bude se različitim tempom i "nastupaju" s vremenskim odmakom. Iako bi tako, međutim, bilo moguće da se obje pojave *istodobno*: studentica možda oklijeva s odgovorom, nabire čelo, gleda u pod i "izbjegava odgovor" riječima poput "paa ... da", "hm", "možda", "moram prvo pogledati imam li sve", "većina su samo črkarije". Ili pak *kaže* jedno, a njezina mimika i boja glasa *svjedoče* drugo: takvi takozvani "diskordantni" ili "nekongruentni" iskazi sadrže zbunjujuću dvostruku poruku. Iritacija iščezava ako shvatimo da u reakciji sudjeluju "dvije duše"



Sl. 4: Dvije duše u studentičinim prsima