

EDMUNDS APSALONS

KON  
STRUK  
TĪVĀ  
KOMU  
NIKĀ  
CIJA

**Prasme veidot dialogu**



ZVAIGZNE ABC

158.5 (075.4)

Ap 750

Vāka dizaina un mākslinieciskā noformējuma autors *Aigars Truhins*

Vāka fotogrāfijas autore *Viktorija Paegle*

**Edmunds Apsalons**

**KONSTRUKTĪVĀ KOMUNIKĀCIJA**

***PRASME VEIDOT DIALOGU***

Apgāda Zvaigzne ABC vadītāja *VIJA KILBLOKA*

Projekta vadītāja *Meldra Āboliņa*

Redaktore *Jana Boikova*

Korektore *Diāna Graudiņa*

Maketētāja *Dace Polkmane*

Apgāds Zvaigzne ABC, SIA,

K. Valdemāra ielā 6, Rīga, LV-1010.

Red. nr. R-563.

Jelgavas tipogrāfija

Šis ir ar autortiesībām aizsargāts darbs.

Darba reproducēšana vai jebkāda cita neatļauta

izmantošana ir autortiesību pārkāpums.

Par autortiesību pārkāpšanu ir paredzēta

atbildība Krimināllikuma 148. pantā.

© Edmunds Apsalons, 2023

© Mākslinieciskais noformējums, literārā apdare, izdevums,

Apgāds Zvaigzne ABC, 2023

ISBN 978-9934-31-794-1

# SATURS

IEVADS.....	7
-------------	---

*Kāpēc dialogs? Kāpēc saruna neizdodas? Kad saruna izdosies? Kad saruna kļūst konstruktīva? Kā spēja runāt par to, kā mēs runājam, kļūst par konstruktīvas sarunas nosacījumu? Vai mēs runājam, ko domājam, un domājam, ko runājam? Vai mēs esam konstruktīvi savās domās un runā? Kāpēc visa komunikācija ir par pārmaiņām? Kā saprasties ar citu? Kā lietot turpmāko tekstu?*

## 1. KAS RAKSTURO KONSTRUKTĪVO KOMUNIKĀCIJU?

1.1. KĀPĒC KOMUNIKĀCIJA NAVTIKAI RUNĀŠANA?.....	23
---	----

*Kādi ir mūsu runāšanas nosacījumi? Kā runāšana kļūst par rīkošanos? Kāda ir runas un rīcības loģika? Kāda ir runas sintaktiskā kārtība? Kāda ir runas semantiskā kārtība? Kāda ir runas pragmatiskā kārtība? Kāda ir runas komunikatīvā kārtība? Kas atšķir konstruktīvu rīcību no destruktīvas?*

1.2. KĀPĒC KOMUNIKĀCIJA IR GAN SAZIŅA, GAN SASKARSMĒ?.....	40
---	----

*Kurš te dara kaut ko nepareizi? Kā par rīcības vērtējuma kritērijiem kalpo tas, ko mēs īsti nezinām? Kā ierastais kļūst par pareizo? Kāpēc katrs “pareizums” ir tikai situatīvs? Kā notiek vienošanās par spēles noteikumiem? Kādas kļūdas tiek pieļautas informācijas apmaiņas procesā? Kāpēc mums nepiekrīt? Kas īsti mums patīk un nepatīk saskarsmē? Kāda ir komunikācijas jēga? Vai mēs rīkojamies pēc brīvas gribas? Cīnīties vai sadarboties? Kā spēli atpazīt? Vai mūsu rīcība ir “dabiska” vai “dabīga”? Pie kādiem nosacījumiem mēs sadarbojamies? Kā mēs rīkojamies runājot? Kāpēc mēs tā darām? Kādēļ mēs tā darām?*

### 1.3. KĀDI KOMUNIKĀCIJAS VEIDI IR MŪSU RĪCĪBĀ? .....74

*Kas raksturo stratēģisko komunikāciju? Kas raksturo normatīvo komunikāciju? Kas raksturo ekspresīvo komunikāciju? Kas raksturo konstruktīvo komunikāciju? Kādas ir komunikācijas veidu līdzības un atšķirības?*

### 1.4. KĀDA IR KONSTRUKTĪVĀS KOMUNIKĀCIJAS STRUKTŪRA? ..... 97

*Pozicionēties vai kopīgoties? Kas ir konstruktīvās komunikācijas process? Kas ir konstruktīvās komunikācijas noteicošais uzdevums? Kas ir konstruktīvās komunikācijas rezultāts? Kādas ir prasības konstruktīvajai komunikācijai?*

## 2. KĀ KONSTRUKTĪVI SAPRASTIES SAZIŅAS PROCESĀ?

### 2.1. KĀ MĒS REAĢĒJAM UZ INFORMĀCIJU SAZIŅAS PROCESĀ? ..... 105

*Kas ir saziņas būtība? Kā informācija tiek nodota neverbāli? Kā informācija tiek nodota paraverbāli? Kā informācija tiek nodota kontekstuāli? Kā mēs reaģējam uz saņemto informāciju? Kādu reakciju mēs sagaidām no sarunas partnera?*

### 2.2. KĀDĀS SATURA DIMENSIJĀS NORIS MŪSU SAZIŅA? ..... 116

*Kas veido mūsu saziņas saturu? Ko mēs sakām runājot? Ko mēs darām runājot? Kā mēs izpaužamies runājot? Ko mēs cenšamies panākt runājot? Kā sarunas saturs nosaka komunikācijas veida izvēli? Kā strukturēt saziņas procesu? Kā noteikt saziņas mērķus?*

### 2.3. KĀ VEIDOJAS PĀRPRATUMI KOMUNIKĀCIJĀ, UN KĀ TOS NOVĒRST? ..... 136

*Kādas neveiksmes saziņā mūs piemeklē? Ko mēs nesaprotam? Ko mēs pārprotam? Kā mazināt semantiskus pārpratumus? Kā mazināt pozicionālus pārpratumus? Kā mazināt attieksmes pārpratumus? Kā mazināt stratēģiskus pārpratumus? Kā iemācīties sadzirdēt?*

## 2.4. KĀ IZVEIDOT KOMUNIKATĪVI KOREKTU VIEDOKLI?.....154

*Kāds ir komunikatīvi korekts viedoklis? Vai mūsu viedoklis ir saprotams? Vai mūsu viedoklis ir objektīvs? Vai mūsu viedoklis ir pareizs? Vai mūsu viedoklim var uzticēties? Kāda ir jēgpilnuma saistība ar saziņas dimensijām un runas veidiem? Kā kontrolēt sava viedokļa korektumu un argumentēt to?*

## 3. KĀ KONSTRUKTĪVI SADARBOTIES SASKARSMES PROCESĀ?

### 3.1. KĀ KOMUNIKĀCIJĀ VEIDOJAS MŪSU ATTIECĪBAS? .....169

*Kas rodas komunikācijā? Kādas ir attiecību iespējas? Kādas ir mūsu attiecības? Kāda ir konstruktīvu attiecību jēga?*

### 3.2. VAI NOŠĶIRT PROFESIONĀLO UN PERSONISKO LĪMENI SASKARSMĒ? .....181

*Kā mēs pozicionējamies saskarsmē? Kā saskarsme noris sociālo pozīciju līmenī? Kā saskarsme noris personības pozīciju līmenī?*

### 3.3. KĀ ATŠĶIRT KONSTRUKTĪVAS UN DESTRUKTĪVAS ATTIECĪBAS? .....188

*Kāda ir attiecību loģika? Kā pozicionēties pret citu? Kā kontrolēt savu pozicionējumu saskarsmē? Kāpēc attiecības ir rīcības nosacījums?*

### 3.4. KĀDA IR VIENOTAS KOMUNIKATĪVĀS PLATFORMAS NOZĪME KONSTRUKTĪVU ATTIECĪBU VEIDOŠANĀ? .....204

*Kā saprasties ar citādi domājošiem? Kas mūs vieno, un kas mūs šķir? Kā mūs vieno kopēja pieredze? Kā mūs vieno kopēji mērķi? Kā mūs vieno kopēja realitāte? Kā mūs vieno kopējas vajadzības? Kā mūs vieno kopējas pārlicības? Kā mūs vieno kopēji vērtību priekšstati? Kā noteikt vienojošo un šķirošo? Kā pilnveidot vienojošo platformu?*

### 3.5. KĀDI IR KONSTRUKTĪVU ATTIECĪBU KOMUNIKATĪVIE NOSACĪJUMI?.....226

*Loģika vai ētika? Ētika vai morāle? Kādi ir konstruktīvu attiecību principi? Kādas ir konstruktīvu attiecību prasības?*

## 4. KĀ VEIDOT KONSTRUKTĪVU DIALOGU AR CITĀDI DOMĀJOŠO?

### 4.1. KAS RAKSTURO SARUNU KĀ SARUNĀŠANOS?.....239

*Vai katra sarunāšanās ir saruna? Kādēļ mēs sarunājamies?*

### 4.2. KAS ATŠĶIR KONSTRUKTĪVU DIALOGU NO DESTRUKTĪVAS DISKUSIJAS?.....245

*Strīdēties vai sarunāties? Uzvarēt vai vienoties? Pārsvars vai līdzsvars? Taisnība vai vienprātība? Pārliecināt vai saprasties? Opozīcija vai kooperācija? Noslēgties vai atvērties? Runāt vai sarunāties? Kāda ir diskusijas norises struktūra? Kāda ir dialoga norises struktūra?*

### 4.3. KĀ VEIDOT KONSTRUKTĪVU SARUNU?.....271

*Kādi ir sarunāšanās veidi? Kā realizēt konstruktīva dialoga pirmo posmu? Kā realizēt konstruktīva dialoga otro posmu? Kā realizēt konstruktīva dialoga trešo posmu?*

### 4.4. DIALOGS KĀ KOMUNIKĀCIJA UN METAKOMUNIKĀCIJA.....290

*Kā iemācīties dialogu? Kas nosaka dialoga kompetenci?*

### IZMANTOTĀ LITERATŪRA .....297

### ALFABĒTISKAIS RĀDĪTĀJS.....300

# I E V A D S

## KĀPĒC DIALOGS?

Saistībā ar domstarpībām un diskusijām, kuras neizbēgami rodas katrreiz, kad ir nepieciešams pieņemt lēmumus par kādām būtiskām izmaiņām ierastajā sociālajā kārtībā, agri vai vēlū publiskajā telpā atskan aicinājumi uz dialogu, ka “vienreiz taču jāsāk sarunāties citam ar citu”, un vēlāk tiem seko vilšanās, ka “dialogs tomēr īsti nav sanācis”. Atkal un atkal nav izdevies iesaistīt konfrontējošās puses atklātā un atvērtā sarunā, kas vestu pie visiem pieņemama un atšķirīgās pozīcijas vienojoša risinājuma tajos jautājumos, kuros opozicionārie redzējumi, pārliecības un nodomi ir kardināli atšķirīgi, pat pretēji. Saruna atkal nav izdevusies un joprojām nav sanākusi, lai kā arī mēs esam centušies.

Tas liek aizdomāties, kāpēc gan sociālais un pilsoniskais, gan starppersonu dialogs neizdodas, kāpēc mūsu centieni sarunāties, saprasties un sadarboties citam ar citu šķietami ir lemti neveiksmei? Ko mēs darām “nepareizi”, un kā būtu “pareizi”? Vai mēs protam veidot dialogu ar tiem, kuriem viedoklis atšķiras no mūsējā, un vai patiesi vēlamies sarunāties un saprasties ar citādi domājošiem? Vai mums maz ir kopēja izpratne par to, kā dialogu veidot – kā šī specifiskā valodspēle būtu pareizi spēlējama – un kādiem noteikumiem būtu jānosaka sarunas norise?

Šajā grāmatā esmu apkopojis savas pārdomas par konstruktīva dialoga iespējamības nepieciešamajiem nosacījumiem, cenšoties atbildēt uz jautājumu: *Kas mums ir jāņem vērā, lai saruna izdotos?*

Pirmie trīs nosacījumi jau ir nosaukti. Pirmkārt, mums ir jāvēlas sarunāties: mums ir vajadzīga patiesa motivācija risināt domstarpības konstruktīvā veidā – sarunājoties. Otrkārt, mums ir jāprot sarunāties: ir nepieciešama prasme kopīgi strādāt pie kopēja risinājuma – sadarboties. Treškārt, ir nepieciešama vienota izpratne par to, *ko nozīmē sarunāties* – kas raksturo dialogu kā komunikatīvu notikumu un atšķir to no citām norisēm mūsu savstarpējā saziņā un saskarsmē. Pirms mēs cenšamies saprasties par aktuālajām domstarpībām, ir jāsaprot un jāsaprotas par to, kā tās konstruktīvi ir risināmas.

## KĀPĒC SARUNA NEIZDODAS?

Mēs esam gandarīti par sarunas norisi tad, ja tās laikā mums ir izdevies paust savu pozīciju, ja sarunas partneris ir ne tikai to uzklusījis, bet arī sapratis un pieņēmis, ja esam sasnieguši sev vēlamu rezultātu – mums ir izdevies pārliecināt pretējo pusi par savu taisnību un panākt otras puses piekrišanu. ‘Piekrišana’ mūsu redzējumam ir galvenais kritērijs komunikācijas veiksmīgumam. Šī mērķa vadīti, mēs cenšamies izteikties pēc iespējas pārliecinošāk un pārliecināt katru, kurš domā citādi, argumentējot savus uzskatus, pierādot to pamatotību.

Taču sarunā piedalās arī “otra puse” ar savu nereti atšķirīgo viedokli un savu vairāk vai mazāk pamatoto pārliecību par šī redzējuma pareizumu un patiesumu. Arī sarunas partnerim



komunikācijas veiksmīguma kritērijs ir ‘piekrišana’ – tas, ka mēs pieņemsim viņa atšķirīgos uzskatus diskutablajā jautājumā un piekritīsim tiem. Mēs cenšamies pārliecināt viņu, bet viņš – mūs. Tādējādi mūsu “saruna” visbiežāk pārvēršas konkurējošu viedokļu konfrontācijā, kad katra puse cenšas pierādīt savu taisnību un panākt otras puses piekrišanu. Mēs vairs īsti nesarunājamies, bet gan strīdamies, cīnāmies cits ar citu, un šajā cīņā neviens nevēlas zaudēt. Ja nevienai pusei neizdodas uzvarēt strīdā, saruna beidzas bez rezultāta – katrs joprojām “stāv savās pozīcijās” un nepiekrīt otras puses atšķirīgajam redzējumam, nepieņem to. Dialogs acīmredzami nav izdevies, jo nevienam nav izdevies pārliecināt otru pusi un panākt tās piekrišanu.

## KAD SARUNA IZDOSIES?

Saruna izdosies tad, ja tā tiks veidota kā konstruktīvs dialogs, kurā puses, daloties ar saviem atšķirīgajiem redzējumiem, centīsies nevis pārliecināt pretējo pusi par savu taisnību, bet, savstarpēji sadarbojoties, konstruēs kopēju un tādēļ jaunu redzējumu. Dialoga komunikatīvais mērķis ir nevis uzvara pretēju viedokļu sadursmē, bet gan jauna un kopēja viedokļa veidošana. Dialogiska sarunas vešana ir patiesības noskaidrošana, nevis pierādīšanas metode. Dialoga veiksmīguma kritērijs ir kopēja izpratne – *vai mēs spējam kopīgi nonākt pie kopējiem uzskatiem* –, nevis cīnoties ‘citam pret citu’, bet sadarbojoties ‘citam ar citu’. Konstruktīva saruna ir kopdarbs pie kopējas pozīcijas – kopīga domāšana un kopēja risinājuma konstruēšana.

Līdz ar to dialogs kā specifiska komunikācijas norise pieprasa gan īpašu komunikatīvo mērķi – konsensu<sup>1</sup> kā

---

<sup>1</sup> Latīņu val. *cōnsēnsus* – visu piekrišana, vienprātība.

risinājumu, kuram var piekrist visas iesaistītās puses, gan specifisku komunikācijas procesu – ‘sarunu’ kā kopīgu domāšanu un kopēja viedokļa konstruēšanu. Dialogs izdosies tad, ja spēsīm no viedokļu atšķirībām nonākt pie viedokļu kopības, ja sapratīsimies diskutablajā jautājumā. Mūsu iespējas saprasties savukārt ir atkarīgas no tā, vai mēs spēsīm konstruktīvi sarunāties cits ar citu – vai sarunas process noritēs kā pušu sadarbība kopējā mērķa – konsensa – veidošanā.

## KAD SARUNA KĻŪST KONSTRUKTĪVA?

Domājams, katrs ir pieredzējis situācijas, kad sarunas nonāk strupceļā, pusēm nespējot vienoties ne par ko. Atšķiras redzējumi par problemātisko situāciju, un atšķiras risinājumu piedāvājumi tai. Katra puse stingri stāv savās pozīcijās un nav gatava piekāpties pretējai pusei nevienā jautājumā. Šādām “bezizejas situācijām” ir iespējami trīs risinājumi.

Mēs varam pārtraukt sarunu, ja tās turpināšana šķietami ir bezjēdzīga, ja puses spēj vienīgi atkal un atkal atkārtot jau vairākkārt minētos argumentus, ja saruna sāk “iet pa riņķi”.

Mēs varam, protams, turpināt viedokļu konfrontāciju un eskalēt to, meklējot “vājos punktus” pretējās puses argumentācijā un nosaucot jaunus argumentus savai pozīcijai.

Taču mēs varam arī apstādināt destruktīvo cīņīšanos citam ar citu, lai kopīgi pārdomātu un izrunātu, “kāpēc mēs nespējam saprasties un vienoties” – kas ir mūsu nesaprašanās iemesli vai nolūki. Šajā brīdī mūsu sarunas tēma vairs nav konkrētais diskutablais jautājums, bet gan tas, *kā mēs to cenšamies risināt*. Par mūsu komunikācijas tēmu kļūst pats komunikācijas process, mēs sarunājamies par to, *kā mēs sarunājamies*.

## KĀ SPĒJA RUNĀT PAR TO, KĀ MĒS RUNĀJAM, KĻŪST PAR KONSTRUKTĪVAS SARUNAS NOSACĪJUMU?

‘Metakomunikācija’ kā sarunāšanās par sarunāšanos ir galvenais ikdienā sastopamais piemērs konstruktīvam dialogam kā kopīgas domāšanas procesam, kad nepieciešamība tikt skaidrībā – “kā mēs līdz šim strupceļam esam nonākuši” – liek mums pārtraukt destruktīvo cīnīšanos citam ar citu un uzsākt konstruktīvu sarunu. Mūsu komunikatīvā uzvedība šajā brīdī kļūst ‘konstruktīva’ – mērķtiecīga un uz rezultātu orientēta, uz risinājumu tēmēta, jo mums ir jāpārvar pastāvošās domstarpības, lai varētu virzīties tālāk. Taču, lai to panāktu, ir jāsāk runāt par līdzšinējo sarunas norisi, par to, “ko mēs līdz šim esam darījuši nepareizi”, un par vēlamo sarunas turpinājumu – “kā mums ievirzīt šo sarunu konstruktīvā gultnē”.

Konstruktīvas komunikācijas nepieciešamais nosacījums ir koncentrēšanās uz procesu: lai nonāktu pie rezultāta, ir jātiek skaidrībā ar procesu, kurš vedīs pie rezultāta. Orientācija uz rezultātu pieprasa orientāciju uz procesu un izpratni par procesu, spēju atbildēt ne tikai uz jautājumu, *ko īsti mēs gribam panākt*, bet arī uz jautājumu, *kā mēs plānojam to sasniegt*.

Metakomunikatīvā dialoga kā specifiska saziņas un saskarsmes notikuma pamatā ir mūsu spēja un vēlēšanās runāt par to, *kā mēs runājam cits ar citu*. Mums ir jānoskaidro, vai līdzšinējais valodas lietojums ļaus mums sasniegt savus mērķus. Par savu valodas lietojumu vispārīgā veidā var, protams, arī ‘runāt’ nesarunājoties – monologa formā, taču par valodas lietojumu kādā konkrētā saziņas un saskarsmes situācijā ar konkrēto sarunas partneri mēs varam tikai

‘sarunāties’ – dialoga formā. Metakomunikatīvā sarunā mums ir jānoskaidro:

- 1) *par ko mēs runājam* – kas ir mūsu sarunas priekšmets,
- 2) *kāpēc mēs par to runājam* – kas ir mūsu sarunas iemesls,
- 3) *kādēļ mēs par to runājam* – kāds ir mūsu runāšanas nolūks,
- 4) *kā mēs par to runājam, no kādām pozīcijām un ar kādu attieksmi* – kāda ir konkrētā saziņas un saskarsmes situācija.

Metakomunikācija kā komunikācija par komunikāciju pieprasa iesaistīto pušu dialogu kā tiesībās un pienākumos līdzvērtīgu partneru atklātu un atvērtu sarunu ar uzdevumu saprasties par to, *kā mums runāt*, lai saruna būtu veiksmīga un lai sasniegtu visiem vēlamo rezultātu. Mums ir nepieciešams vienoties par turpmāko sarunas norises procedūru, par kopēju reglamentu.

Vienošanās par “spēles noteikumiem” pieprasa pušu sadarbību šo noteikumu izstrādē, mēs ievērojam tikai tos noteikumus, kuri ir “mūsu noteikumi”, kuru izveidē paši esam piedalījušies. Pretējā gadījumā tiem kā “no ārpus uzspiestiem noteikumiem” mēs pakļaujamies, vienīgi lai izvairītos no iespējamām sankcijām par to neievērošanu. Kad esam vienājušies par pusēm saistošo komunikācijas reglamentu, varam atgriezties pie sākotnējās sarunas tēmas, iespējams, atjaunot diskusijas par to, taču varam arī turpināt mūsu sarunu konstruktīvā veidā – turpinot sarunāties un cenšoties kopīgi izveidot kopēju risinājumu arī konkrētajai sarunas tēmai, konkrētajai problēmsituācijai. Metakomunikācijā iegūtā dialogiskās sarunas vešanas pieredze ļauj mums sarunāties, saprasties un sadarboties arī konkrētu domstarpību jautājumos, tagad mēs to protam, esam kompetenti dialoga vadīšanas metodikā, un vienīgais neatbildētais jautājums: *vai mēs to gribam?*

## VAI MĒS RUNĀJAM, KO DOMĀJAM, UN DOMĀJAM, KO RUNĀJAM?

Lietpratība saziņā un saskarsmē ir visiem mums nozīmīga kompetence, kritiski svarīga gan profesionālajā jomā, gan personiski, jo komunikācijas kvalitāte lielā mērā nosaka mūsu kā sociālu būtņu dzīves kvalitāti. Tomēr vienlīdz svarīga ir arī mūsu lietpratība domāšanas jomā kā prasme izdomāt, *ko teikt*, kā prasme pašiem konstruēt savas patstāvīgās domas. Konstruktīva komunikācija pieprasa konstruktīvu domāšanu, bet spēja domāt konstruktīvi savukārt ved mūs pie iespējas konstruktīvi sarunāties. Šie apsvērumi ļauj nosaukt konstruktīvas domāšanas prasmi par vēl vienu būtisku konstruktīva dialoga iespējamības nosacījumu.

Lielākā daļa kognitīvo procesu “mūsu galvā” noris neapzinātā, respektīvi, nekontrolētā veidā. Ne vienmēr mums ir skaidrs, kāpēc mēs domājam tā, kā domājam, un kā mēs pie savām domām esam nonākuši. Šī neskaidrība īpaši atklājas reizēs, kad sarunas partneris jautā par mūsu izteiktā viedokļa pamatotību – *kāpēc mēs tā domājam* – un mums uz šo jautājumu īsti nav atbildes, jo par to neesam domājuši – mēs nedomājam, bet tikai runājam. Mūsu runāšana apsteidz domāšanu: vispirms mēs kaut ko pasakām un tikai tad sākam domāt, *kāpēc un kādēļ mēs to teicām*.

Lai saprastu pašiem savas domas, ir nepieciešama t.s. meta-kognīcija jeb refleksīva<sup>1</sup> domāšana par savu domāšanu, kā atbildes rašana jautājumam: *ko īsti mēs ar pateikto domājam?* Turklāt jāņem vērā, ka refleksīvas pārdomas par savām domām būtībā ir vienīgā apzinātas un kontrolētas domāšanas iespēja,

---

<sup>1</sup> Latīņu val. *reflexio* – pavērst, pagriezt atpakaļ. Refleksīva domāšana kā uzmanības vēršana uz pašu domāšanas procesu.

vienīgais veids, kā pašiem vadīt un virzīt domāšanas procesu, kā saprast savas domas un nepieciešamības gadījumā tās koriģēt vai mainīt. Iespēja kontrolēt un koriģēt savas domas ir saistīta ar metakognitīvo prasmi reflektēt par savu domāšanu, līdzīgi kā iespēja kontrolēt un koriģēt sarunas norisi ir saistīta ar metakomunikatīvo prasmi sarunāties par to, kā mēs sarunājamies. Tas norāda uz kognitīvo un komunikatīvo procesu strukturālo identitāti – abos gadījumos mēs veicam vienādas darbības, vienīgi to izpausmes ir vai nu kognitīvas, vai komunikatīvas. Mēs ‘rekonstruējam’ jeb atsaucam atmiņā savas domas par diskutablu jautājumu un izstāstām tās sarunas partnerim. Mēs ‘dekonstruējam’ jeb analizējam savas domas un argumentējam tās sarunas procesā. Mēs ‘konstruējam’ jaunu domu vai nu iekšējā dialogā ar sevi, vai ārējā dialogā ar citu.

Konstruktīvas domāšanas un konstruktīvas komunikācijas strukturālā identitāte izriet no apsvērumiem par abu šo procesu pragmatisko<sup>1</sup> raksturu, par to, ka abi ir mums raksturīgie rīcības veidi – domāšana kā ‘kognitīva rīcība’, bet runāšana kā ‘komunikatīva rīcība’. Konstruktīva domāšana kā individuāls lēmumu pieņemšanas jeb izdomāšanas process, bet konstruktīva komunikācija kā kolektīvs lēmumu pieņemšanas jeb vienošanās process. Mums ir jāvienojas pašiem ar sevi un jāizdomā lēmums kopā ar citiem.

Tas savukārt atklāj abu procesu dialogisko izpausmi – gan konstruktīva domāšana, gan konstruktīva komunikācija noris dialoga formā. Refleksīva domāšana funkcionē kā ‘iekšējais dialogs’, kurā mēs cenšamies saskaņot savus sākotnējos pieņēmumus ar saviem motīviem, lai nonāktu pie lēmuma – *kā man rīkoties šajā situācijā*. Konstruktīva komunikācija savukārt izpaužas ‘ārējā dialoga’ formā, kurā mēs ar konkrēto sarunas

---

<sup>1</sup> Grieķu val. *pragma* – darbība, rīcība.

partneri cenšamies saskaņot savus sākotnējos pieņēmumus un individuālos motīvus, lai kopīgi nonāktu līdz kopējam lēmumam – *kā mums rīkoties šajā situācijā*. Konstruktīvu domāšanu ir iespējams analizēt kā komunikatīvu norisi – sarunu ar sevi, bet konstruktīvu komunikāciju kā kognitīvu norisi – domāšanu kopā ar citu. Konstruktīvisms domāšanā un komunikācijā paredz abu procesu dialogizāciju.

## VAI MĒS ESAM KONSTRUKTĪVI SAVĀS DOMĀS UN RUNĀ?

Konstruktīvisms kā sena domāšanas tradīcija un gnozeoloģiska<sup>1</sup> pozīcija akcentē to, ka savā domāšanā un secīgi runā mēs nevis attēlojam notiekošo “tādu, kāds tas ir”, bet gan konstruējam notiekošā mentālu<sup>2</sup> modeli, “kā tas, iespējams, varētu būt”. Mūsu domas par notiekošo ir nevis notikumu objektīvs attēls jeb reprodukcija, bet gan notikumu subjektīva konstrukcija kā konkrēta interpretācija notiekošajam, kura savu “objektīvo” nozīmi iegūst vienīgi komunikācijā ar citiem kā piekrišana vai nepiekrišana mūsu domām.

Savā domāšanā mēs radoši konstruējam realitāti kā savus priekšstatus par notiekošo, mēs “radām realitāti”. Šīs radošās darbības ietvars ir mūsu valodas struktūra – mēs varam izdomāt tikai to, ko varam izteikt vārdos, – savukārt tās saturu veido ne tikai tas, ko aktuāli uztveram, bet arī mūsu līdzšinējā pieredze, kas ļauj mums uztverto atpazīt ļoti konkrētā veidā.

---

<sup>1</sup> Grieķu val. *gnosis* – atziņa, izzināšana un *logos* – mācība. Gnozeoloģija ir mācība par to, kā mēs nonākam pie savām atziņām, – atziņas teorija. Alternatīvs apzīmējums šai filozofijas nozarei ir epistemoloģija kā mācība par zināšanu ieguves procesu (no grieķu val. *epistēme* – zināšanas).

<sup>2</sup> Latīņu val. *mens* – domāšana, apziņa.

Tā kā mēs realitāti 'konstruējam', nevis 'attēlojam', tad noteicošais jautājums ir nevis par mūsu konstrukcijas 'nozīmi' kā atbilstību realitātei – *vai tā tiešām attēlo to, kas notiek*, – bet gan par šīs konstrukcijas 'jēgu': *vai šī konstrukcija ir viabla*<sup>1</sup> – respektīvi, vai tai ir kāds noderīgs iespaids uz mūsu rīcību, vai tā ir praktiski lietojama.

Ar domāšanas rezultātu praktiskās lietojamības prasību mēs nonākam pie termina 'konstruktīvs' ikdienišķā lietojuma, saprotot ar to mērķtiecīgu, rezultatīvu, praktisku, noderīgu rīcību – kognitīvu vai komunikatīvu. Konstruktīva domāšana un konstruktīva komunikācija ir paredzēta, lai mēs katrā situācijā spētu vai nu noteikt, vai arī vienoties par viablu rīcību – lai pieņemtu adekvātu lēmumu, kā rīkoties konkrētajā situācijā. Mēs domājam un sarunājamies ar citiem, lai rīkotos. Domāšanas un saziņas mērķis ir nevis zināšanu ieguve par realitāti, bet gan spēja rīkoties realitātē. Domāšanas un saziņas uzdevums ir nevis izzināt pasauli, bet gan atvieglot mūsu funkcionēšanu pasaulē, pieņemt lēmumu par to, ko darīt, – "atstāt visu, kā ir, vai arī kaut ko mainīt".

## KĀPĒC VISA KOMUNIKĀCIJA IR PAR PĀRMAIŅĀM?

Pārmaiņas ir katras cilvēku kopības kā sociālas sistēmas 'normālstāvoklis'. Nosacītā stabilitāte un nemainīgums, uz kuru mēs tiecamies, ir tikai pauze starp iepriekšējām un nākamajām pārmaiņām. Tieši pārmaiņas ir katras sociālas sistēmas dinamiskais un produktīvais aspekts – kopības nepārtraukti mainās, lai pielāgotos videi, kura arī nepārtraukti mainās. Tādēļ uz

---

<sup>1</sup> Latīņu val. *vitabilis* – dzīvotspējīgs, funkcionējošs, iespējams.



nereti dzirdamo jautājumu “Kad vienreiz šīs pārmaiņas beigsies?” pareizi būtu atbildēt: “Nekad!” Vienīgais nemainīgais šajā pasaulē ir tas, ka viss mainās. Bet tas pieprasa no mums prasmi dzīvot patstāvīgu izmaiņu situācijā.

Nereti ‘pārmaiņu komunikācija’ tiek skatīta kā īpašs komunikācijas žanrs, kā viens komunikācijas “speciālgadījums”. Atļaušos apgalvot, ka visa komunikācija ir par pārmaiņām. Pārmaiņas ir katras komunikatīvās rīcības mērķis – ar savu runu mēs vienmēr cenšamies kaut ko izmainīt pat tad, ja mūsu runas mērķis ir neko nemainīt, “atstāt visu, kā ir”. Šajā gadījumā mēs cenšamies izmainīt radušos tendenci uz izmaiņām – pārmaiņu apstādīnāšana un novēršana arī ir pārmaiņas.

Tādējādi pārmaiņu komunikācija nav kāds specifisks komunikācijas speciālgadījums, jo komunikācija vienmēr ir par pārmaiņām: ja nav nekā jauna, tad nav satura, ko komunicēt. Komunikācija vienmēr ir vai nu ‘par pārmaiņām’, vai ‘pret pārmaiņām’. Vēl vairāk – arī pats pārmaiņu process nav nekas cits kā komunikācijas process. Protams, ne vienmēr tas tiek ņemts vērā. Bieži mēs sastopamies ar vienvirziena komunikāciju kā “informēšanu” par pārmaiņām – pārmaiņu iniciators pats šīs pārmaiņas izdomā, saplāno un dažkārt pat uzsāk, un tikai tad sāk domāt: kā tās nokomunicēt tiem, kuri šajās pārmaiņās ir iesaistīti, uz kuriem tās attieksies? Un nereti nosacītā pārmaiņu “mērķauditorija” nereaģē tā, kā gribētos, – pārmaiņu komunikācija ir bijusi neveiksmīga.

Lai pārmaiņu komunikācija būtu veiksmīga, tai ir jāsākas ar kopēju pārmaiņu izdomāšanu, kopēju pārmaiņu saplānošanu, respektīvi, ar kopīgu kopējo lēmumu pieņemšanu. Lēmuma pieņemšanas process ir ne tikai kognitīvs, bet arī komunikatīvs. Konstruktīva pārmaiņu komunikācija nav tikai informācijas sniegšana par pārmaiņām – tā ir arī kopīga domāšana. Ja mēs esam kaut ko kopīgi izdomājuši, tad mums to vairs nav

pat nepieciešams kaut kā specifiski komunicēt. Komunikācija jau ir notikusi, un pārmaiņas ir mūsu akceptētas. Tāpēc tieši konstruktīvs dialogs starp iesaistītajām pusēm ir nepieciešams nosacījums jebkādu pārmaiņu veiksmīgumam: ja mēs esam sapratušies par nepieciešamajām izmaiņām, mums rodas iespēja sadarboties šo izmaiņu realizācijai, saprašanās veicina mūsu rīcības konstruktīvismu.

## KĀ SAPRASTIES AR CITU?

Katrs no mums laiku pa laikam nonāk situācijā, ko varētu apzīmēt kā ‘nesaprašanos’. Mēs visi esam jutušies nesaprasti, un katrs no mums ir pieredzējis izmisumā dzenošu nespēju saprast citu: ne to, *ko viņš vēlas pateikt*, arī ne to, *ko viņš vēlas panākt*, to sakot. Mūs nesaprot, un mēs nesaprotam.

Kas nosaka mūsu iespējas saprasties ar citiem cilvēkiem? Vai ir kādi universāli nosacījumi, kuru pārzināšana un rūpīga ievērošana ļautu mums saprasties ar katru sarunas partneri katrā jautājumā? Vai ir kādi saprašanās iespējamības nepieciešamie nosacījumi, kas būtu jāatzīst un jāievēro katram, kura nolūks ir nonākt pie abpusējas piekrišanas un konsensuāla risinājuma strīdīgajam jautājumam?

Ja šādi nosacījumi ir, tad kāpēc mēs tos nezinām un kāpēc neviens nav tos mums iemācījis? Ja mēs tos zinām, tad kāpēc neievērojam? Bet, ja zinām un ievērojam, tad kāpēc mūs joprojām vajā neveiksmes komunikācijā, kāpēc nesaprašanās mūsu pieredzē ir biežāk sastopama nekā saprašanās? Kāpēc nereti sāk šķīst, ka mūsu teiktais “atduras kā pret sienu”, ka mūs nedzird un nevēlas uzklausīt?

Savukārt, ja šādu universālu saprašanās nosacījumu nav un gadījumi, kad esam ar kādu sapratušies, ir tikai nejaušība,

veiksmīga apstākļu sakritība, tad kā mēs vispār spējam savstarpēji par kaut ko vienoties, kopīgi pieņemt kopējus lēmumus, kā mēs spējam darīt kaut ko kopā? Vai varbūt katra šķietamā saprašanās ir tikai ilūzija, katra panāktā vienošanās – pārpratums un aiz šķietami kopīgi pieņemtiem lēmumiem slēpjas kādas puses spēja pierādīt un uzspiest sev vēlamo par “kopēji izdevīgo”?

Ja pastāvētu kādi universāli saprašanās nosacījumi un kāds spētu pamatot to neizbēgamību, tad uz tiem varētu būvēt praktiskus saziņas noteikumus un metodiskus norādījumus, kuru ievērošana droši garantētu mūsu komunikācijas veiksmīgumu un solītu mums panākumus savstarpējā saziņā un saskarsmē. Tad komunikatīvas neveiksmes paliktu pagātnē kā liecības nožēlojamam laikam, kad cilvēki vēl neprata sarunāties un nespēja saprasties cits ar citu, radot neskaitāmus bezjēdzīgus konfliktus un tērējot ierobežotos resursus savstarpējā apkarošanā.

Kamēr šāds vispārējas saskaņas un saprašanās laikmets ir tikai nākotnes perspektīva, mēs varam iedziļināties pagātnes komunikatīvo neveiksmju, nesaprašanās un nesadarbošanās neskaitāmajos piemēros, lai noteiktu iespējamās situatīvos risinājumus tām komunikācijas problēmām, ar kurām sastopamies “šeit un tagad”, bez pretenzijām uz šo risinājumu universālu pielietojumu un absolūtas patiesības statusu, skatot tos drīzāk kā eksperimentus un risinājuma mēģinājumus, kas mainās no gadījuma uz gadījumu un vienādā mērā var vest mūs kā pie veiksmes, tā pie kārtējās izgāšanās, taču mēs vismaz būsīm mēģinājuši kaut ko darīt citādi un šajā mēģinājumu-klūdu procesā, iespējams, būsīm kaut ko iemācījušies un labāk izpratuši.

Veiksmīga ir tā komunikācija, kuras rezultātā tiek sasniegts kāds vērtīgs, noderīgs rezultāts, turklāt šis rezultāts tiek panākts pat vieglāk, nekā varēja cerēt. Ne vienmēr tas ir sākotnēji

iecerētais rezultāts. Veiksme ir tad, kad izdodas sasniegt vairāk, nekā cerējām, un dažreiz veiksmē ir tajā, ka tiek sasniegts pilnīgi cits rezultāts nekā tas, ko sākotnēji plānojām.

Neveiksmes komunikācijā nav nekas ārkārtējs. Tā var arī neizdoties kaut vai tādēļ, ka šajā procesā ir iesaistītas divas puses un ne vienmēr ir iespējams iepriekš paredzēt pilnīgi visus faktorus, kas noteiks tās “otras puses” reakciju. Neveiksmes ir komunikācijas procesa “norma”, jo rezultāts ir atkarīgs no iesaistīto pušu spēles. Taču, ja šādas neveiksmes atkārtojas atkal un atkal, jāsāk domāt, vai iemesls tomēr nav kādas sistēmiskas kļūdas, kuras šo spēli traucē vai pat nepieļauj. Par kļūdām signalizē situatīvas neveiksmes, kas spītīgi atkārtojas, kļūda ir regulāra neizdošanās. Sistemātisku kļūdu pamatā visbiežāk ir nepilnīga izpratne par komunikācijas norisi, šī procesa pārliekā vienkāršošana. Tāpēc turpmākais teksts ir veltīts tam, lai iedziļinoties komunikācijas procesa detaļās, katrs spētu nonākt pie atbildes uz vienkāršo jautājumu: “Kas te īsti notiek?”

## KĀ LIETOT TURPMĀKO TEKSTU?

Rakstītam tekstam ir viena, taču ļoti būtiska priekšrocība – tas spēj lielākā mērā iesaistīt lasītāju domāšanā līdzīgai kaut vai tā iemesla dēļ, ka lasīšana palēnina un koncentrē mūsu uztveri, lasīšana “nobremzē” mūsu domāšanu un ļauj pašiem variēt informācijas patēriņa tempu, lasīšana rosina mūsu līdzdalību radošā teksta saprašanā, interpretācijā un pat pārveidošanā.

Lai arī teksts ir tapis ilggadēju pētījumu rezultātā, praktiski strādājot ar dažādu organizāciju iekšējās un ārējās komunikācijas problēmu risinājumiem, tas ataino manas šibrīža pārdomas par konstruktīvas komunikācijas kā dialoga iespējamības

nepieciešamajiem nosacījumiem – filozofiskas pārdomas par mūsu spējām konstruktīvi sarunāties, saprasties un sadarboties citam ar citu.

Tekstu strukturē virkne secīgu jautājumu un mēģinājumi sniegt šībrīža atbildes uz tiem, jo nav iespējams uzdot jautājumu, ja padomā nav kāda atbilde. Ne uz visiem jautājumiem ir pilnībā atbildēts, un daudziem ir pat vairākas atbilžu iespējas. Visas šīs atbildes ir jāskata nevis kā apgalvojumi par to, *kā tas ir*, bet tikai kā minējumi par to, *kā tas, iespējams, varētu būt*. Formulēt galējas atbildes būs katra lasītāja patstāvīgi veicama uzdevums. Šī nav rokasgrāmata, recepšu apkopojums, *kā pareizi rīkoties*, bet gan viens piemērs tam, kā pašam izdomāt, kā rīkoties, kā katram pašam pieņemt patstāvīgo lēmumu par savu rīcību un spēt uzņemties atbildību par šīs rīcības sekām.

Pirmo grāmatas daļu “*Kas raksturo konstruktīvo komunikāciju?*” veido pārdomas par mūsu valodas lietojuma kā rīcības loģisko struktūru, akcentējot to, ka komunikāciju vienlaikus veido divi paralēli, bet savstarpēji saistīti procesi – ‘saziņa’ kā informācijas apmaiņa un ‘saskarsme’ kā attiecību veidošana. Izskatot izplatītākos ikdienā lietotos komunikācijas veidus, tiek sniegts konstruktīvas komunikācijas struktūras raksturojums.

Otrā daļa “*Kā konstruktīvi saprasties saziņas procesā?*” ir veltīta informācijas sniegšanas un saņemšanas analīzei, lai, noskaidrojot saziņā funkcionējošās informācijas struktūru, mēs spētu labāk saprast savas ikreizējās reakcijas uz sarunas partnera teikto. Izpētot komunikācijā pastāvošos pārpratumus, tiek noteiktas komunikatīvi korekta viedokļa formulēšanas prasības, kuru ievērošana ļauj sarunas partnerim mūsu teikto ne tikai saprast, bet arī pieņemt.

Trešajā daļā “*Kā konstruktīvi sadarboties saskarsmes procesā?*” uzmanība tiek koncentrēta uz attiecību veidošanās procesu komunikācijas norises gaitā, atklājot konstruktīvu un

destruktīvu attiecību atšķirības, kā arī nosakot tās prasības, kas ļauj mums veidot ilgtermiņa partnerību ar līdzcilvēkiem.

Ceturtajā daļā “*Kā veidot konstruktīvu dialogu ar citādi domājošo?*”, apkopojot visu līdz šim izklāstīto, tiek sniegti praktiski ieteikumi konstruktīva dialoga veidošanai un vadīšanai profesionālajā un sadzīviskajā starppersonu komunikācijā. Izklāstītās prasības konstruktīvai sarunai vienlaikus atklāj dialoga iespējamības nepieciešamos nosacījumus.

Pārdomājot<sup>1</sup> nosacījumus, kas padara iespējamu konstruktīvu sarunāšanos, esmu nostiprinājis savu pārliecību, ka jebkuru personu vai personu grupu starpā ir iespējams dialogs jebkurā jautājumā, ja vien mēs to vēlamies, ja vien mēs to protam un ja savā rīcībā ievērojam dažas elementāras dialoga vadīšanas un veidošanas normas. Taču ne viss, kas ir iespējams, ir arī nepieciešams. Atbilde uz jautājumu, *vai mums ir nepieciešams veidot konstruktīvu dialogu ar citādi domājošiem*, vienmēr būs situatīva. Apstiprinājums vai noliegums vienmēr izrietēs no konkrētā komunikācijas konteksta, no tā, *ar ko mēs runājam, par ko mēs runājam un kādā situācijā saruna noris*.

---

<sup>1</sup> Pārdomu teorētisko kontekstu un galvenos ietekmes avotus veido valodas analītiskā filozofija Čārlza Sendersa Pīrsa, Čārlza Viljama Morisa, Ludviga Vitgenšteina, Džona Langšova Ostina interpretācijā; sociālās rīcības un sociālo sistēmu teorijas un to konfrontācija Jirgena Hābermāsa un Niklasa Lūmana diskusijā; ētiskas rīcības iespējamības nosacījumu analīze Imanuela Kanta un Karla Oto Apela darbos; Paula Vaclavika komunikācijas psiholoģija un tā izvērsums Frīdemana Šulca fon Tūna interpretācijā; konstruktīvisma kā zināšanu teorijas izklāsts Ernsta fon Glāzersfelda, Paula Lorencena, Humberto Maturanas, Fransisko Varelas darbos.