

AKTIVNO POSLUŠANJE

»Ko smo v stiski, ko imamo težavo ali pa si enostavno želimo prijetnega pogovora, se navadno obrnemo na osebo, za katero vemo, da nas bo slišala, razumela, da nas ne bo obsojala ali drugače vrednotila naših misli, čustev in dejanj. Težko bi rekli, da je aktivno poslušanje karkoli drugega kot pozitivna tehnika oz. pozitivna praksa organizacijske komunikacije, če le-ta temelji na iskrenih namerah vzpostavljanja pozitivnih in spodbudnih odnosov v organizaciji in zunaj nje.«

Aktivno poslušanje je komunikacijska tehnika notranje in zunanje organizacijske komunikacije. Pri delu z ljudmi je v uporabi že dolgo časa, predvsem v zadnjem obdobju pa se potrjuje tudi vloga poslušanja v poklicih, katerih odnos s strankami ali uporabniki ni nujno dolgotrajen in ki kot primarnih elementov delovnega odnosa ne vključuje podpore in pomoči (Hanna, 2011). Aktivno poslušanje ima pozitiven učinek na različne organizacijske odnose: med vodjem in sodelavci, med sodelavci in med zaposlenimi in strankami ali uporabniki, ki se kažejo v delovni uspešnosti, kakovosti odnosov, v bolj pozitivnih stališčih in v vztrajanju v odnosih, ki se med zaposlenimi kaže kot ohranjanje zaposlitve pri delodajalcu, pri kupcih ali drugih uporabnikih pa z ohranjanjem poslovnih odnosov in vračanjem k ponudniku za specifično poslovno storitev (Kluger in Itzchakov, 2022).

Prvi element aktivnega poslušanja je zavedanje tega, česa ne smemo početi v komunikaciji – podajati sodb, ocen ali stališč (Rogers in Farson, 1957). Prav tako aktivno poslušanje ne pomeni, da sami interpretiramo pomen povedanega (mu pripišemo pomen), ampak pogovor vodimo do točke, ko sogovornik sam sebi pojasni svoje misli, občutke in čustva do

teme (Guenther, 2022). Poslušalec svoje razumevanje povedanega preverja v pogovoru in ubesedi na način, ki za sogovornika predstavlja potrditev – spoštovanje in razumevanje njegovega gledišča (van Servellen, 2009). Ta potrditev ne implicira strinjanja, ampak sporoča sogovorniku, da je slišan in razumljen.

Ključni dejavnik uspešne implementacije tehnike aktivnega poslušanja je trening, s katerim pridobivamo specifične veščine, potrebne za aktivno poslušanje: usmerjanje in vzdrževanje pozornosti na pogovor, zastavljanje vprašanj, uporaba tišine, povzemanje, parafraziranje, citiranje, uporaba za sogovornika preproste terminologije in številne druge. Vsi aktivnega poslušanja in sodelovanja v taki komunikaciji ne zmorejo ali ne želijo. Komunikacija, utemeljena na aktivnem poslušanju, ne sme biti prisila, prav tako mora temeljiti na iskrenih namerah vzpostavljanja pozitivnih in spodbudnih odnosov v organizaciji in zunaj nje.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Aktivno poslušanje je komunikacijska tehnika, katere namen je v delovnem okolju razvijati vzdušje enakosti in svobode, dopustnosti in razumevanja, sprejemanja in topline (Rogers in Farson, 1957). Poslušanje, v svoji najpreprostejši obliki, je pasivno; aktivno poslušanje pa temelji na prepoznavanju in razumevanju sogovornikove pripovedi in njegovega odnosa do le-te (Nemec idr., 2017). V spletnem registru poklicev O*NET skoraj 80 % poklicev zahteva večino aktivnega poslušanja za uspešno opravljanje dela (Hanna, 2011).

Pomen aktivnega poslušanja v poklicnem odnosu v pedagogiki (odnos učitelj – učenec) seže že v prvo polovico 17. stoletja z deli J. A. Comeniusa (Komenskega), ki je uveljavil na učenca osredotočen pedagoški odnos, prežet s sprejemanjem otrokove osebnosti, avtentičnostjo odnosa in empatijo s strani učitelja (Štěrba, 2018). V psihologiji je bilo aktivno poslušanje sprva uveljavljeno kot element psihoterapevtskega odnosa. Uveljavilo se je z Rogersovo na klienta usmerjeno psihoterapijo (Guenther, 2022). Za razliko od Freuda, ki je v pripovedih pacientov iskal (in mu sam pripisoval) latentni pomen, skrit za očitno povedanim, je Rogers želel slišati,

kaj so mu pacienti dejansko povedali, in se pri tem naslanjal na t. i. tehniko »reflektivnega, pozornega, empatičnega ali aktivnega« poslušanja (Guenther, 2022, str. 2). Rogers je verjel, da lahko pomaga klientom na poti pozitivnega razvoja, če klienti zaznavajo, da jih sliši in razume.

Terapevtsko komunikacijsko tehniko aktivnega poslušanja sta Rogers in Farson leta 1957 aplicirala v delovna okolja in v različne odnose, v katere zaposleni vstopajo. Aktivno poslušanje sta v delovnem kontekstu operacionalizirala kot prevzemanje govornikovega stališča in posredovanje razumevanja tega stališča govorniku. Aktivno poslušanje kot komunikacijska tehnika v delovnih odnosih po Rogersu in Farsonu ne vključuje vseh elementov terapevtskega aktivnega poslušanja, kot so skladnost, brezpogojno pozitivno spoštovanje in empatija (Hanna, 2011). Skladno s tem pa so tudi delovne organizacije izraz aktivno poslušanje sprejele za označevanje niza tehnik (npr. povzemanje, parafraziranje, uporaba medmetov s strani poslušalca ipd.), ki so v praksi izgubile izvorni pomen, ki jim ga je pripisal Rogers v na klienta usmerjeni psihoterapiji (Kluger in Itzchakov, 2022). Avtorja se zato izogibata izrazu aktivno poslušanje in v svoji teoriji epizodičnega poslušanja zato dosledno uporabljata izraz poslušanje.

V različnih delovnih okoljih je pristop k poslušanju odvisen od narave, trajanja in ciljev odnosa. Aktivno poslušanje je ena temeljnih komunikacijskih tehnik, še posebej v podpornih poklicih, na primer v poklicih v zdravstvu (van Servellen, 2009), pri socialnem delu (Nugent in Halvorson, 1995; Rodat, 2019) in v učiteljskem poklicu (Štěrba, 2018). Ti poklici namreč vključujejo pogostejše in bolj poglobljene odnose z uporabniki, v katerih se morajo ti samorazkrivati za doseganje ciljev odnosa oz. obravnave (van Servellen, 2009). Terapevtska komunikacija (in aktivno poslušanje) v smislu Rogersovega reflektivnega poslušanja je v takih (delovnih) odnosih ključni element vzpostavljanja zaupanja, sodelovanja, prevzemanja odgovornosti uporabnika za svoja dejanja ter adherence priporočilom in terapiji (van Servellen, 2009). Kljub ločnici med aktivnim poslušanjem, kot ga opredeli Rogers v svojem psihoterapevtskem pristopu (Guenther, 2022), in prilagojeno aplikacijo te tehnike na delovna okolja (Kluger in Itzchakov, 2022; Rogers in Farson, 1957), bomo v nadaljevanju uporabljali izraz aktivno poslušanje.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Poleg zdravstvenih poklicev (npr. Fassaert idr., 2007; Haley idr., 2017) in socialnega dela (Nugent in Halvorson, 1995; Rodat, 2019) je danes aktivno poslušanje uveljavljeno kot tehnika doseganja sodelovanja in pozitivnih odzivov uporabnikov, sodelavcev in drugih udeležencev delovnega procesa v policiji (Wachi idr., 2016), v prodaji (Comer in Drollinger, 1999; Itani idr., 2019) in pri vodenju (Jonsdottir in Fridriksdottir, 2020).

V eni od raziskav so avtorji preučevali učinke aktivnega poslušanja, ki je vključevalo parafraziranje sogovornikovega sporočila in postavljanje vprašanj, skozi katere je sogovornika oseba pozvala, da podrobneje razdela svojo misel. Aktivno poslušanje so nato primerjali z nasveti in kratkimi potrditvami slišane (z izjavami, kot je »razumem«) v začetni komunikaciji in ugotovili, da so se udeleženci, ki so prejeli odgovore aktivnega poslušanja, počutili bolj razumljeni kot udeleženci, ki so prejeli nasvet ali preproste potrditve slišane (Weger idr., 2014). Metaanalitična študija, ki je zbrala raziskave o vlogi aktivnega poslušanja v **odnosu med prodajalcem in kupcem**, je potrdila, da poslušanje kupcev povečuje kupcem prilagojeno prodajo (prilagajanje potrebam kupca in obravnava kupca kot enakopravnega partnerja v prodajnem odnosu), izboljšuje odnos kupcev do prodajalca in zaupanje kupcev (kakovost odnosa prodajalec – kupec ter ohranjanje obstoječih kupcev) ter vodi do bolj uspešne prodaje, izražene v prodajni kvantiteti (Itani idr., 2019). Aktivno poslušanje je ključni element na kupca usmerjene prodaje, ali kot v naslovu članka poudarjajo Itani in sodelavci (2019), je poslušanje »sveti gral« prodaje (str. 120). Trening veččin poslušanja ima pozitivne učinke na zmanjšanje ravni tesnobe med težkimi pogovori s strankami, na povečanje sposobnosti razumevanja stališč strank in na povečanje samoocene kompetentnosti izvedbe dela (Itzchakov, 2020).

V procesu vodenja se aktivno poslušanje pozitivno povezuje s **kakovostjo izmenjave med vodjem in sodelavci**. Kakovost izmenjave pa nadalje posreduje prispevek aktivnega poslušanja ter zadovoljstva sodelavcev z vodenjem, k zaznani pravičnosti interakcije med vodjem in sodelavci ter k zadovoljstvu sodelavcev z delom (Lloyd idr., 2015). Aktivno poslušanje vodje se povezuje tudi z manjšo stopnjo doživljanja čustvene izčrpanosti s

strani sodelavcev in njihovo namero za ohranjanje zaposlitve v organizaciji ter s prostovoljnim izvajanjem delovnih aktivnosti, ki se formalno ne pričakujejo od zaposlenega (vedenje zaposlenih v dobrobit organizacije; Lloyd idr., 2015). Je tehnika, ki prispeva k zmanjšanju negotovosti zaposlitve v situacijah prestrukturiranja podjetij ali drugih ukrepov zmanjševanja stroškov poslovanja v organizacijah (Kriz idr., 2021). S krepitvijo zaznanega nadzora zaposlenih nad delovno situacijo aktivno poslušanje vodje olajša proces soočanja zaposlenih s stresom, povezanim z negotovostjo zaposlitve. Kakovost poslušanja vodje pri sodelavcih tudi spodbudi, da se zaradi možnosti soodločanja pozitivno usmerijo v angažiranje pri kreativnem procesu pri delu (Yang idr., 2021). Aktivno poslušanje vodje torej zagotavlja varen prostor, v katerem sodelavci izkoristijo možnost participacije s kreativnim angažmajem.

Sistematični pregled literature povzema ključne pozitivne **učinke uporabe tehnike aktivnega poslušanja** v delovnih odnosih (Kluger in Itzchakov, 2022):

- uporaba aktivnega poslušanja izboljša delovno učinkovitost prodajalcev, merjeno prek samoocen ali objektivnih kazalnikov;
- aktivno poslušanje s strani vodje ali sodelavcev v delovnem timu poveča kontekstualno vedenje (vedenje zaposlenih v dobrobit organizacije);
- poveča zaupanje v odnosu med pacientom in zdravstvenim osebjem, zaupanje v odnosu med prodajalcem in kupcem ter zaupanje v odnosu med vodjem in sodelavci;
- spodbudi pozitivna stališča zaposlenih do dela in njihovo subjektivno blagostanje.

Kljub številnim pozitivnim učinkom aktivnega poslušanja v odnosu med vodjem in sodelavci ter med delavci in uporabniki (strankami, klienti) je treba poudariti, da je aktivno poslušanje tehnika, ki vključuje številne veščine, za razvoj katerih je potreben trening (Barth in Lannen, 2011; Baum in Gray, 1992; Kubota idr., 2004). Metaanalitična študija učinkov treninga komunikacijskih veščin zdravstvenih delavcev v onkologiji je pokazala zmeren učinek treninga na komunikacijsko vedenje zdravstvenih delavcev, pri tem pa obsežnejši tečaji v primerjavi s tečaji

osnovnega usposabljanja pridajo majhen dodaten učinek na komunikacijske veščine (Barth in Lannen, 2011).

K učinkoviti uporabi aktivnega poslušanja prispevajo tudi individualne značilnosti in dejavniki delovnega okolja. Pred treningom v veščinah intervjuvanja so na vzorcu policistov ugotovili, da se komunikacijske veščine, med katerimi je tudi aktivno poslušanje, povezujejo z zmožnostjo prevzemanja perspektive drugega in z osebnostno lastnostjo prijaznost (Wachi idr., 2016). Veščine aktivnega poslušanja med učitelji se povezujejo s spolom (ženske imajo boljše veščine aktivnega poslušanja), z ravno v organizacijski strukturi (zaposleni višjih ravni v strukturi imajo boljše veščine aktivnega poslušanja) ter s predhodnimi izkušnjami z aktivnim poslušanjem in zaznanimi potrebami za empatični odnos, ki ga učitelji oblikujejo na podlagi dela z učenci s posebnimi potrebami (Kourmousi idr., 2018).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen tehnike aktivnega poslušanja je doseganje medsebojnega razumevanja v odnosih (van Servellen, 2009), ki lahko zajema odnos med vodjem in sodelavci, odnos med sodelavcema ali odnose zaposlenih do uporabnikov oz. strank. Aktivno poslušanje poveča verjetnost, da bomo v komunikaciji svojo pozornost usmerili na sogovornika – prepoznali, razumeli in se odzivali v skladu z njegovimi potrebami.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Aktivno poslušanje je lahko namenjeno vsem v delovni organizaciji: zaposlenim v medsebojnih odnosih in v odnosih z drugimi deležniki (stranke oz. uporabniki, klienti, dobavitelji, sodelavci). Čeprav ima aktivno poslušanje že v začetnih fazah komunikacije (v kratkotrajnih stikih med nepoznanimi osebami) pozitivne učinke na sogovornika (Weger idr., 2014), pa je aktivno poslušanje pomembno predvsem v dolgotrajnejših odnosih, ki so bolj intenzivni in so usmerjeni v doseganje specifičnih rezultatov interakcije (npr. sodelovanje sogovornika,

kakovost sodelovanja, izvedba določenih aktivnosti, pripadnost odnosu ipd.). Aktivno poslušanje je element dvosmerne komunikacije, ki se razvija v času in prostoru, vzporedno s tem pa se razvija tudi odnos.

KAKO METODO IZVEDEMO S PRIMERI UPORABE

V nadaljevanju podrobneje predstavljam potek in elemente aktivnega poslušanja. V prvem delu tega razdelka predstavljam modele aktivnega poslušanja po Rogersu in Farsonu (1957), po S. Trenholm in Jensenu (2004) ter J. Brownell (2013), na koncu pa jih v skladu s procesnim modelom avtoric L. Comer in T. Drollinger (1999) povzamem in nadgradim v enovit model aktivnega poslušanja.

Aktivno poslušanje pomeni sporočanje sogovorniku, da razumemo, kaj nam je sporočil ali kaj nam želi sporočiti. Elementi aktivnega poslušanja po Rogersu in Farsonu (1957) so:

- **Poslušati celotni pomen sporočenega:** upoštevati vsebino povedanega in prepoznati odnos sogovornika, njegova stališča in čustva v povezavi z vsebino.
- **Odzivati se na čustva sogovornika:** v nekaterih okoliščinah so čustva in občutki sogovornika celo pomembnejši od vsebine. V takih primerih skuša aktivni poslušalec sam pri sebi odgovoriti na vprašanja: kaj mi skuša povedati, kako vidi situacijo in kakšen pomen ima to zanj?
- **Prepoznavati vse znake v komunikaciji:** pomen situacije, občutki in čustva sogovornika se lahko prepoznajo prek neverbalnih znakov. V komunikaciji opazujemo osebo v celoti – povedano in neverbalno sporočeno prek obrazne mimike, drže telesa, tona in jakosti glasu ipd.
- **Preverjati razumevanje:** v komunikaciji je pomembno nenehno preverjati, ali razumemo sporočeno tako kot sogovornik. Najustreznejša načina sta povzemanje in parafraziranje. Povzemanje pomeni z besedami sogovornika na kratko ponoviti slišano, parafraziranje pa pomeni, da s svojimi besedami izrazimo tisto, kar z besedami in dejanji sporoča sogovornik. Vendar pa G. van Servellen (2009) opozarja, da prehitro povzemanje ali parafraziranje lahko prekine

komunikacijski odnos, saj nakazuje zaključek (povzetek) povedanega, kar sogovornika utiša v pripovedovanju, s tem pa onemogočimo doseganje polnega razumevanja sogovornika.

Med ključne elemente aktivnega poslušanja uvrščamo **brezpogojno pozornost** z neverbalno vključenostjo oz. prisotnostjo v pogovoru (vključno z zagotovitvijo mirnega prostora), parafraziranje glavnih sporočil in občutkov, ponavljanje sogovornikovih besed in zastavljanje vprašanj, ki bodo sogovorniku pomagala podrobneje pojasniti svoje prepričanje ali čustva (Trenholm in Jensem, 2004). Taka vprašanja so vprašanja odprtega tipa (npr. »kako je potekala izvedba«, »kakšen je bil učinek«, »kako si ti zaznal odzive stranke«), ki pa jih lahko zastavimo tudi pripovedno oz. povabimo sogovornika, da določeno temo podrobneje razdeli, npr.: »Če prav razumem, stranka ni bila zadovoljna s stori tvijo. Povej mi kaj več o tem«.

Skušamo se **izogibati vprašanj tipa »zakaj«** (van Servellen, 2009), saj lahko pri sogovorniku sprožijo obrambno reakcijo. Če se postavimo v situacijo, v kateri nas vodja vpraša: »Zakaj pa si to tako naredil?«, lahko občutimo obsojanje oz. očitke in implicitno izpoved, da s pristopom k delu vodja ni zadovoljen. Prav tako se med aktivnim poslušanjem izogibamo trditve, izraženih z vprašalno obliko (van Servellen, 2009), saj podobno kot vprašanja tipa »zakaj« sporočajo neodobravanje in sprožajo obrambno reakcijo. Taka so vprašanja tipa: »Ali nisi vedel, da na te artikle od ponedeljka dalje nismo imeli več popusta?«. Vprašanje, ki smo ga dali primeroma je pogosta oblika, ki izraža nadreden odnos in implicira čustvo (jezo) do storjenega, ki dejanje sogovornika (sogovornik je obračunal popust, ko ta ni bil več veljaven) zlorabi za ocenjevanje (podajanje sodbe) sogovornika. Sogovornik lahko na tako vprašanje odgovori le s tišino ali pa s podrejanjem, v smislu: »*Nisem bil obveščen o tem. Bom v prihodnje pazil*«. Čeprav se morda zdi, da je vodja dosegel svoj namen (priznanje napake s strani sodelavca), pa tak namen in tak dosežek v odnosu dolgoročno ne prispevata h kakovosti odnosov, zmanjšujeta medsebojno zaupanje in sprožata neiskrenost in prikrievanje v prihodnjih odnosih.

Čeprav so vprašanja pomemben element aktivnega poslušanja, pa je morda še bolj kot zastavljanje vprašanj pomembna **tišina ali premor** poslušalca, z občasnimi neverbalnimi znaki (npr. prikimavanje, medmeti:

»mhm«, izrazi: »ja«). Ravno tišina je namreč tista, ki sporoča, da ima sogovornik prostor, da zbere svoje misli in jih v polnosti izrazi (van Servellen, 2009). Ponujanje povzetkov (povzemanje ali parafraziranje) sogovornika bolj kakor vprašanja spodbudi k pogovoru, saj daje sogovorniku prostor v komunikaciji, da izbere način, s katerim bo izrazil svoje misli in čustva.

Aktivno poslušanje je večfazni proces (Brownell, 2013). Prva faza se prične, ko poslušalec usmeri pozornost na sogovornika in izključi morebitne motnje, tudi z izborom prostora in časa komunikacije. To mu omogoči, da sliši, kaj sogovornik sporoča. Druga faza je sprejemanje sogovornikovega sporočila v celoti (vsebina in čustva), kar zahteva poslušanje povedanega do konca, brez prekinitve, prezgodnjega povzemanja ali parafraziranja. Tretja faza je sposobnost priklica informacij, ki jih vsebuje sporočilo. Kot pomoč lahko služi zapisovanje ključnih elementov pogovora, ki pa poslušalca ne sme obremenjevati do te mere, da ne vzpostavlja očesnega kontakta s sogovornikom in da ne izpusti neverbalnih potrditev razumevanje (kimanje, rahel nasmešek, sledenje sogovorniku z držo telesa).

V četrti fazi aktivnega poslušanja poslušalec interpretira sporočila, vendar ne iz svojega zornega kota, ampak iz zornega kota sogovornika. Pomembna dejavnika te faze sta poslušalčeva empatija in socialna občutljivost (Brownell, 2013). Peta faza je validacija razumevanja sporočila, ki pomeni presojanje natančnosti in pravilnosti, objektivnosti in zmanjševanja dejavnikov medsebojnega odnosa med poslušalcem in sogovornikom. Zadnja faza je rezultat procesa, ki se kaže v odgovoru sogovorniku. Jonsdottir in Fridriksdottir (2020) sta v kvalitativni študiji preverjala usposobljenost in učinke uporabe opisanega večfaznega procesa aktivnega poslušanja med vodji. Njuna ključna ugotovitev je, da vodje zaznavajo pozitivne učinke aktivnega poslušanja za sodelavce, organizacijo in sebe (dobro počutje v povezavi z delom), da pa se ocenjujejo kot najmanj kompetentne za izvajanje zadnje faze – podajanje odgovora sogovorniku.

V tabeli 1 povzemam načela aktivnega poslušanja po treh dimenzijah, kot jih podajata avtorici L. Comer in T. Drollinger (1999) ter jih dopolnujem s fazami in elementi aktivnega poslušanja po drugih avtorjih (Brownell, 2013; Kluger in Itzchakov; 2021; van Servellen, 2009).

Tabela je tako povzetek ključnih faz in elementov aktivnega poslušanja, ki poslušalca usmerjajo v sogovornika, sogovorniku pa sporočajo, da je ob njem sogovornik, ki si prizadeva razumeti njegovo situacijo brez podajanja stališč in obsojanja.

Tabela 1. Ključni dejavniki in elementi aktivnega poslušanja (Comer in Drollinger, 1999, str. 17)

Dimenzija	Opis dimenzije z verbalnimi in neverbalnimi elementi
Zaznavanje	<p>Sprejemanje vseh znakov, ki jih podaja sogovornik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odstranitev motečih dejavnikov: izbor mirnega prostora, zagotovitev, da se pogovor ne prekinja, zagotovitev potrebnega časa za pogovor. • Ureditve prostora, primerne za pogovor, ki predvideva, da oba partnerja pogovora sedita oz. sta na isti višini (omogočanje kontakta z očmi in enakovrednost položaja sogovornikov, po potrebi poslušalec vstane, če ni možnosti, da se sogovornik usede), zagotavljanje ustrezne socialne distance, ki ne posega v osebni prostor drugega, vendar je dovolj blizu, da poslušalec zazna vse elemente komunikacije. • Sprejemanje vseh besednih znakov, vključno z uporabljenimi besedami in parajezikom. Vključuje poslušanje, opazovanje uporabe besed, spremljanje sporočila, zaznavanje tona sporočila. • Sprejemanje vseh nebesednih znakov: govorica telesa, mimika, proksemika. Sprejemanje z vsemi čutili, ne le s sluhom.

Dimenzija	Opis dimenzije z verbalnimi in neverbalnimi elementi
Procesiranje	Miselna obdelava prejetih sporočil: <ul style="list-style-type: none"> • Razumevanje: pripisovanje natančnega pomena besedam, pomena sporočil za izrečenim, vključno s čustvi, mislimi, občutki. • Tolmačenje: ocenjevanje posledic sporočil, primerjava sporočila s tistimi informacijami, ki jih imamo v spominu. • Evaluacija: ocenjevanje ustreznosti, prednostno razvrščanje pomenov, določanje ključnih sporočil. • Validacija: preverjanje ustreznosti razumevanja in zaključkov; evalvacija odsotnosti osebnih stališč in sodb.
Odzivanje	Sporočanje, da je sogovornik »slišán«, spodbujanje nadaljnje komunikacije, spremljanje odzivov: <ul style="list-style-type: none"> • Besedno: posredovanje verbalnih odgovorov, v obliki potrditve (»razumem vaš pogled ...«), parafraziranje, povzemanje, spraševanje (na začetku predvsem odprta vprašanja, vse do validacije lastnega razumevanja), izogibanje uporabi nepomembnih in neosebnihi odgovorov (npr. »Nič ne skrbite, gospa, to je za nas rutinska operacija ...«) in prekinjanja komunikacije. Uporaba ustreznega tona glasu in za sogovornika znane terminologije. • Nebesedno: ohranjanje ustreznega očesnega stika, pozitivnega obraznega izraza, (blago) prikimavanje in govornica telesa (rahal nagib proti sogovorniku, vendar ne pretirana bližina ali drugače ogrožajoča drža). Uporaba tišine.

PRIMER UPORABE METODE

Prvi in ključni element aktivnega poslušanja je po Rogersu in Farsonu (1957) zavedanje, česa v komunikaciji ne smemo početi. Pristop, ki se ga moramo izogibati, je še posebej prisoten, ko nam sogovornik poroča o določeni težavi, problemu. Najpogostejši način odziva je, da sogovornika skušamo prepričati, da vidi svojo situacijo tako, kot jo vidimo mi ali bi si želeli, da jo vidi (Rogers in Farson, 1957). Tak odziv predstavlja

naše potrebe in našo nezmožnost prenašati in razumeti dejanja, ki se razlikujejo od naših predstav o tem, kako bi morali razmišljati in delovati (van Servellen, 2009). V situacijah, ko sogovornik pristopi k nam zaradi težave ali problema, od nas pričakuje določeno odločitev, sodbo ali oceno situacije (Rogers in Farson, 1957). V nadaljevanju predstavljamo primer (prirejen in nadgrajen po primerih, ki jih podajata Rogers in Farson, 1957) aktivnega poslušanja v komunikaciji med vodjem in sodelavcem.

Situacija: Sodelavec pride v pisarno k vodji, saj ga je ta pozval na letni razgovor, v sklopu katerega sodelavec in vodja evalvirata sodelavčevo delo v preteklem obdobju.

Takoj po prihodu v pisarno sodelavec komentira vodji: *»Se ti ne zdi, da sem se v tem zadnjem obdobju izboljšal? Kar veliko nalog sem uspešno zaključil.«* Vodja, ki prepozna potrebe sodelavca (po priznanju), mu v skladu z načeli izogibanja podaje sodb po Rogersu in Farsonu (1975) odgovori: *»Slišim, da si v zadnjih mesecih prepoznaval pomemben napredek pri svojem delu.«*

V opisanem primeru je vodja s svojim odgovorom parafraziral (povzel s svojimi besedami) sodelavca in s tem potrdil, da ga je slišal, vendar ne način podaje stališča (ocene delavčevega dela), kar bi na primer kazala izjava vodje: *»No, o tem se bova ravno danes pogovorila«* ali: *»O tvojem delu pa bom jaz presojal«, »Ja, tako je, tudi jaz sem to prepoznal«,* temveč s prepoznanjem vprašanja, ki ga je sodelavec zastavil in z odpiranjem komunikacijske poti, da sodelavec pove, kako doživlja svoje delo in kaj ga pri tem morda skrbi, moti oziroma s čim je zadovoljen.

Naslednji primer prikazuje, kako lahko aktivno poslušanje preusmeri stališča sodelavca in vodje v konkretnem primeru potencialnega nesoglasja, uskladi poglede na situacijo in olajša dogovore in kompromise.

Situacija: Sodelavec sreča vodjo na hodniku. Brez uvoda prične vodji dopovedovati, da mu nova razporeditev nalog ne ustreza, saj predstavlja zanj dodatno breme, ki ga trenutno ne zmore opraviti. Sodelavec je informacijo o dodatnih zadolžitvah prejel od drugih in ne s strani vodje, kar ga dodatno jezi.

Sodelavec: *»Dobro, da sem te srečal. Poslušaj [nagne se nekoliko naprej proti vodji, privzdigne glas] ... Slišal sem, da bom od drugega tedna dalje jaz odgovoren tudi za odnose s strankami v novi poslovalnici. So mi povedali kolegi. Kdaj si pa ti mislil mene o tem obvestiti!?!«*

Vodja: *»Razumem, da si jezen [pogleda sodelavca, mu prikima], še posebno, ker si to izvedel od drugih, ne od mene. Zelo si že obremenjen ... [premor]. Pridi, se bova pogovorila v pisarni« [z roko ga povabi v pisarno].*

Po vstopu vodja povabi sodelavca, da sede, in sede tudi sam.

Vodja: *»Poslušam te.«*

Sodelavec [ton je že nekoliko pomirjen, ponovi povedano na hodniku ter doda]: *»Poglej, če bi me prej vprašal, če bi se prej lahko s tabo pogovoril. Res sem obremenjen. Ko bi vsak lahko kakšno zadolžitev predal komu drugemu. Ne morem razumeti. Sem tvoj 'vlečni konj', v zahvalo pa me še dodatno obremeniš in mi tega ne poveš! Tako pa res ne gre ... Pa da izvem za nove naloge od drugih ...«*

Vodja: *»Prav imaš. Ni opravičila za moje početje. Iskreno ... Sem zelo zadovoljen s tvojim delom, še posebno s tem, kako znaš delati s strankami. In ja, od tebe je res marsikaj odvisno. Verjetno pa ti to premalokrat dam vedeti. Ko so zadnjič na sestanku spet začeli s problemi, ki jih imamo v tej poslovalnici, sem se na hitro odločil. Vem, da ni bilo prav, da se nisem s teboj pogovoril. To je bila moja napaka. [premor] ... Kako pa ti razmišljaš o tem?«*

Sodelavec [že povsem pomirjen]: *»Hvala, tvoje besede mi veliko pomenijo. Zadnje čase se res počutim zelo utrujeno. Vsega je veliko, pa še toliko novih delavcev uvajam. Taka zadolžitev bi bila ta hip preveč zame.«*

Vodja: »*Da, še novince uvajaš. To je trenutno res veliko dodatno breme. [premor] Kaj predlagaš?*«

Sodelavec: »*Zelo bi pomagal, če bi si uvajanje novincev razporedili med seboj. Saj jaz tudi vseh delov procesa ne poznam tako dobro, da bi jih vedno lahko suvereno vodil. Če bi vsak mentoriral enega, bi potem morda imel čas, da enkrat na teden skočim v novo poslovalnico. Kaj meniš?*«

Vodja: »*To je odlična zamisel. [iskreno se nasmehne in pokima] Takoj ta teden na sestanku bomo razdelili mentorstva in določili skupaj dan v tednu, ko boš ti v novi poslovalnici. Hvala za tvojo pomoč pri rešitvi problema. Mislim, da bo taka rešitev za vse najboljša.*«

Sodelavec: [se nasmehne in prikima].

Ta primer prikazuje, kako lahko aktivno poslušanje umiri situacijo ter obenem omogoči identifikacijo rešitve problema, ki je lahko za vse strani zadovoljujoča. Vodja je prek celotnega dialoga poslušal sodelavca, prepoznaval njegovo čustveno stanje in odnos do informacij, ki jih je prejel, zato zmore tudi priznati svojo napako. To pa sodelavca vodi k produktivnemu iskanju rešitve. Naj opozorimo še na vlogo premora v konkretnem dialogu. S premori je vodja dodatno podkrepil težo povedanega ter oznanil prehod na novo temo. V delu pogovora: »*Vem, da ni bilo prav, da se nisem s teboj pogovoril. To je bila moja napaka. [premor]*«, vodja poudari razumevanje situacije in svojo vlogo v njej, obenem pa po premoru ponovno preda besedo sogovorniku z odprtim vprašanjem: »*Kako pa ti razmišljaš o tem?*«.

VLOGA PSIHologa

Pri vzpostavljanju interne komunikacije v organizaciji ima psiholog večplastno vlogo. Prva je ta, da sam, s svojim vzorom v komunikacijah z drugimi, uporablja načela aktivnega poslušanja. V organizaciji mora psiholog znati vodstvu predstaviti pozitivne učinke poslušanja na zaposlene, vodje, stranke oz. uporabnike. Prav tako pa mora znati predstaviti dejavnike aktivnega poslušanja, med katerimi je pomembna

avtentičnost. V organizacijah, ki odnose z notranjimi in zunanjimi deležniki utemljujejo predvsem na uporabnosti oz. instrumentalnosti odnosov (npr. izključno za povečevanje poslovnih rezultatov, prodaje, produktivnosti), aktivno poslušanje ne bo zaživel.

Psiholog lahko sodeluje pri izboru ustreznih izvajalcev programov treninga komunikacijskih veščin in aktivnega poslušanja ter s svojim znanjem tako zagotovi izbor kakovostnih izvajalcev in treninga. Takih treningov naj se sprva udeležijo vodstveni kadri. S svojo udeležbo in izvajanjem aktivnega poslušanja v praksi bodo ti potrdili pomen na aktivnem poslušanju utemeljene komunikacije ter sodelavcem neposredno pokazali pozitivne učinke te tehnike.

Obstaja pa tudi nevarnost, da poskus implementacije te tehnike ne bo uspešen, če organizacija tudi v drugih svojih praksah ravnanja z ljudmi in z drugimi deležniki ne bo iskreno sporočala skrbnega in podpornega odnosa. Zaposleni sami pripišejo vzroke organizacijskim politikam in praksam (Nishii idr., 2008), in če so te usmerjene na doseganje izključno instrumentalnih ciljev, taka praksa ne bo dosegla želenega učinka, saj tudi ne bo iskreno izvajana, sogovorniki pa v takem odnosu ne bodo želeli sodelovati.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Ključne dejavnike aktivnega poslušanja lahko razvrstimo v tri skupine: dejavnike na strani poslušalca, na strani sogovornika in na strani okolja (Kluger in Itzchakov, 2022; van Servellen, 2009). Med ključnimi dejavniki, ki so pogoj za aktivno poslušanje, so poslušalčeva zmožnost in pripravljenost usmerjene in dolgotrajnejše pozornosti, trening aktivnega poslušanja in avtentičnost aktivnega poslušanja.

Doživljanje visoke stopnje stresa je na primer eden od dejavnikov, ki lahko vpliva na zmožnost usmerjene in dolgotrajne pozornosti (Kluger in Itzchakov, 2022). Čeprav nekatere raziskave kažejo, da tudi bolj stabilni dejavniki, kot so osebnostne lastnosti (Trenholm in Jensen, 2004; Wachi idr., 2016) in akutna ali kronična stanja, zmanjšujejo individualno sposobnost funkcionalne komunikacije (van Servellen, 2009), pa pregled preteklih študij potrjuje pomembno vlogo učenja veščin poslušanja (Kluger in Itzchakov, 2022).

Aktivno poslušanje je možno le po predhodnem usposabljanju, ki opremi poslušalca s temeljnimi veščinami in pristopi aktivnega poslušanja. Pomemben element aktivnega poslušanja je tudi **avtentičnost namer poslušalca**, ki vključujejo iskreno skrb za sogovornika (Kluger in Itzhakov, 2022) in ne izhajajo iz instrumentalnih ciljev odnosa (npr. povečanje prodaje v odnosu med kupcem in prodajalcem) (Comer in Drollinger, 1999). Aktivno poslušanje zahteva na strani poslušalca pristop, ki partnerja komunikacije izenači v statusu, kar pa poslušalcem, ki sta jim status in ohranjanje statusa v odnosih pomembna vidika odnosa (Kluger in Itzhakov, 2022), onemogoča, da vzpostavijo varen prostor komunikacije, v katerem lahko sogovornik izrazi svoje iskrene misli, čustva in občutke.

Na strani sogovornika se lahko pojavijo ovire, kot je **socialna anksioznost** (Kluger in Itzhakov, 2022). Nekateri sogovorniki pa imajo lahko tudi sicer večje težave s poročanjem o lastnem izkustvu in s samorazkrivanjem, ki je vezano na specifično situacijo ali je posledica drugih osebnostnih lastnosti ali predhodnih izkušenj (van Servellen, 2009). V takih primerih bo poslušalec težje dosegel polno razumevanje sporočil in tako aktivno poslušanje ne bo doseglo svojega namena ali pa bo oteženo.

Na lastnosti sogovornika ne moremo vplivati, lahko pa vplivamo na svoje **veščine aktivnega poslušanja**, ki jih razvijamo s pomočjo kakovostnega vodenega treninga, prav tako lahko s samorefleksijo svojih odzivov do sogovornika identificiramo morebitna stališča, sodbe, stereotype ali predsodke, ki jih vnašamo v interpretacije sporočenega, ter se jih postopno naučimo pravočasno prepoznati in obvladovati njihov vpliv na evaluacije sporočil. Prav tako pa se moramo kot poslušalci zavedati, da v vsakem trenutku morda nismo sposobni aktivnega poslušanja, denimo zaradi preobremenjenosti, trenutnih skrbi ali negativnih izkustev, zato moramo pogovore skrbno načrtovati in jih raje razporediti na termin, ko smo lahko bolj sproščeni, bolj spočiti in manj obremenjeni z drugimi obveznostmi.

V nekaterih delovnih okoljih je težko vzpostaviti dvosmerno komunikacijo in uporabljati tehniko aktivnega poslušanja, saj so že sama po sebi moteča, zaradi hrupa, prisotnosti večjega števila oseb, ki bi lahko pogovoru sledile, nekatera okolja pa so tudi sama po sebi stresna (npr. enote intenzivne terapije v bolnišnicah). Učinki treninga veščin aktivnega poslušanja so učinkovitejši v podpornih delovnih okoljih (Kourmousi idr., 2018), kar nakazuje, da je implementacija tehnik aktivnega poslušanja

v notranjo komunikacijo v organizacijah možna le, če organizacija tudi s svojimi drugimi praksami, pristopi in stili vodenja zaposlenim sporoča iskreno skrb zanje. V takih delovnih okoljih se namreč tudi sogovornik počuti varnega, da se v procesu dvosmerne komunikacije samorazkriva oz. podaja svoja mnenja, poglede in predstave, stališča, čustva in občutke.

L I T E R A T U R A

- Barth, J. in Lannen, P. (2011). Efficacy of communication skills training courses in oncology: A systematic review and meta-analysis. *Annals of Oncology*, 22(5), 1030–1040. <https://doi.org/10.1093/annonc/mdq441>
- Baum, B. E. in Gray, J. J. (1992). Expert modeling, self-observation using videotape, and acquisition of basic therapy skills. *Professional Psychology: Research and Practice*, 23(3), 220–225. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.23.3.220>
- Brownell, J. (2013). *Listening. Attitudes, principles and skills*. Person Education.
- Comer, L. B. in Drollinger, T. (1999). Active empathetic listening and selling success: A conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 15–29. <https://doi.org/10.1080/08853134.1999.10754156>
- Fassaert, T., van Dulmen, S., Schellevis, F. in Bensing, J. (2007). Active listening in medical consultations: Development of the Active Listening Observation Scale (ALOS-global). *Patient Education and Counseling*, 68(3), 258–264. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2007.06.011>
- Guenther, K. (2022). »Um, mm-h, yeah«: Carl Rogers, phonographic recordings, and the making of therapeutic listening. *History of Psychology*. <https://doi.org/10.1037/hop0000216>
- Haley, B., Heo, S., Wright, P., Barone, C., Rettiganti, M. R. in Anders, M. (2017). Relationships among active listening, self-awareness, empathy, and patient-centered care in associate and baccalaureate degree nursing students. *NursingPlus Open*, 3, 11–16. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2017.05.001>
- Hanna, T. W. (2011). *Assessing the dimensionality of active listening in the workplace* [neobjavljena doktorska disertacija]. San Jose State University, Department of Psychology. <https://www.proquest.com/docview/919694150?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Itani, O. S., Goad, E. A. in Jaramillo, F. (2019). Building customer relationships while achieving sales performance results: Is listening the holy grail of sales? *Journal of Business Research*, 102, 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.048>
- Itzchakov, G. (2020). Can listening training empower service employees? The mediating roles of anxiety and perspective-taking. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 938–952. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1776701>

- Jonsdottir, I. J. in Fridriksdottir, K. (2020). Active listening: Is it the forgotten dimension in managerial communication? *International Journal of Listening*, 34(3), 178–188. <https://doi.org/10.1080/10904018.2019.1613156>
- Kluger, A. N. in Itzchakov, G. (2022). The power of listening at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121–145. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091013>
- Kourmoussi, N., Kounenou, K., Yotsidi, V., Xythali, V., Merakou, K., Barbouni, A. in Koutras, V. (2018). Personal and job factors associated with teachers' active listening and active empathic listening. *Social Sciences*, 7(7), članek 117. <https://doi.org/10.3390/socsci7070117>
- Kriz, T. D., Jolly, P. M. in Shoss, M. K. (2021). Coping with organizational layoffs: Managers' increased active listening reduces job insecurity via perceived situational control. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(5), 448–458. <https://doi.org/10.1037/ocp0000295>
- Kubota, S., Mishima, N. in Nagata, S. (2004). A study of the effects of active listening on listening attitudes of middle managers. *Journal of Occupational Health*, 46(1), 60–67. <https://doi.org/10.1539/joh.46.60>
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W. in Voelpel, S. (2015). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 509–524. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2242-4>
- Nemec, P. B., Spagnolo, A. C. in Soydan, A. S. (2017). Can you hear me now? Teaching listening skills. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 40(4), 415–417. <https://doi.org/10.1037/prj0000287>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. in Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- Nugent, W. R. in Halvorson, H. (1995). Testing the effects of active listening. *Research on Social Work Practice*, 5(2), 152–175. <https://doi.org/10.1177/104973159500500202>
- Rodat, S. (2019). Listening in verbal communication: Aspects regarding active listening in theoretical models of social work. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 5(1), 139–158.
- Rogers, C. R. in Farson, R. E. (1957). *Active listening*. University of Chicago Industrial Relations Center.
- van Servellen, G. (2009). *Communication skills for the health care professional: Concepts, practice, and evidence*. Jones & Bartlett Publishers.
- Štěrba, R. (2018). Not too well-known »predecessors« of CR Rogers's Humanistic Pedagogy (JA Comenius, JI Felbiger, JF Herbart, O. Chlup). *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 619–628.
- Trenholm, S. in Jensen, A. (2004). *Interpersonal communication*. Oxford University Press.

- Yang, J., Lee, H. W., Zheng, X. in Johnson, R. E. (2021). What does it take for voice opportunity to lead to creative performance? Supervisor listening as a boundary condition. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 1137–1150. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09726-z>
- Wachi, T., Watanabe, K., Yokota, K., Otsuka, Y. in Lamb, M. E. (2016). The relationship between police officers' personalities and interviewing styles. *Personality and Individual Differences*, 97, 151–156. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.03.031>
- Weger, H., Jr., Castle Bell, G., Minei, E. M. in Robinson, M. C. (2014). The relative effectiveness of active listening in initial interactions. *International Journal of Listening*, 28(1), 13–31. <https://doi.org/10.1080/10904018.2013.813234>

ACTIVE LISTENING

Active listening is a communication technique used in internal and external corporate communications. Current research confirms that active listening has a positive impact on various organizational relationships: between supervisors and employees, among employees, and between employees and customers or clients. This is reflected in improved performance, better quality of relationships, more positive attitudes, and persistence of relationships (e.g., maintaining employment, maintaining business relationships, returning to the provider of a particular business service). The first element of active listening is awareness of what we should not do in such communication – make judgments or evaluations, or give opinions. Active listening also means that we do not interpret (ascribe) meaning to what is being said. Rather, we develop the conversation to the point where the interlocutor self-explains their thoughts, feelings, and emotions about the focal topic. The listener confirms that they have understood what is being said in the conversation and verbalizes it in a way that affirms the interlocutor and shows respect and understanding for his or her point of view. This affirmation does not imply agreement but conveys to the interlocutor that he or she is heard and understood. A key factor in the successful application of the active listening technique is training in the specific skills required for active listening: directing and maintaining attention to the conversation, asking questions, using silence, summarizing, paraphrasing, quoting, using simple terminology, and more. However, not everyone is able or willing to actively listen and participate in such communication. Communication based on active listening should not be coercive, but based on a sincere intention to build positive and encouraging relationships inside and outside the organization.