

(Raz)širimo obzorja: Negovanje visokokakovostnih vezi v visokošolskem izobraževanju

Katarina Katja Mihelič¹, Sara Trobez², Klemen Šalomon³, Ajda Merkuž⁴, Melita Balas Rant⁵

e-pošta¹: katja.mihelic@ef.uni-lj.si

e-pošta²: sara.trobez@gmail.com

e-pošta³: klemen.salomon@gmail.com

e-pošta⁴: ajda.merkuz@ef.uni-lj.si

e-pošta⁵: melita.balas.rant@ef.uni-lj.si

Povzetek

Dobri medsebojni odnosi so temelj človekovega obstoja in delovanja in so pomembni tako za zdravje kot tudi za dobro počutje. Prav zato jim je v času, ko veliki jezikovni modeli spreminjajo naš vsakdan pri delu in učenju, treba nameniti še več pozornosti. V prispevku obravnavamo visokokakovostne vezi, interakcije med posamezniki, ki nam »vplivajo življenje«, a zahtevajo tudi vložek kognitivnega napora, časa in energije. Predlagamo model dejavnikov, ki vplivajo na visokokakovostne vezi med sogovornikoma, kot so kakovost poslušanja in govora, psihološka varnost in pozitivna resonanca. Za kontekst vzamemo visokošolsko izobraževanje na področju poslovnih ved – managementa – in uporabimo metodološki pristop reflektivnega poizvedovanja. Prispevamo k identifikaciji tistih dejavnikov, ki so bistveni za to, da se iz običajne medsebojne interakcije razvije visokokakovostna vez. K ustvarjanju visokokakovostnih vezi je treba pristopiti sistematično, zato je prispevek zanimiv za predavateljice in predavatelje ter vodje in vse, ki pri svojem delu stremijo k medsebojnemu sodelovanju za večjo uspešnost.

Ključne besede: medsebojni odnosi, visokokakovostne vezi, poslušanje, psihološka varnost, medosebne spretnosti, izobraževanje, podjetja

1 Uvod

Predavateljica: »Ko sem brala tvojo refleksijo na vajo poslušanja, sem imela občutek, da znaš res poslušati, ne samo brati.«

Študentka: »Mogoče. Pri nekaterih stvareh raje najprej poslušam, preden kaj rečem.«

Predavateljica: »Tudi v pogovorih s sošolci?«

Študentka: »Ja. Z nekaterimi je pogovor tišji, ampak bolj poln.«

Predavateljica: »In ni potrebe, da bi bila stalno zanimiva in nekaj dokazovala.«

Študentka: »Ne. Lahko sem tudi tiho.«

Predavateljica: »In tišina ni nerodna.«

Študentka: »Ne. Je skoraj prijetna.«

Predavateljica s popolno pozornostjo in osredotočenostjo na študentko: »Lepo ... iim?«

Študentka: »Po takih pogovorih se ponavadi počutim bolj zbrano in povezano s sogovornikom.«

Predavateljica, ohranja pozornost na: »Aha ...«

Študentka z rahlim izdihom olajšanja: »Kot da sva na isti valovni dolžini s sogovornikom. S takimi ljudmi se rada družim. Pa tudi zdi se mi, da imamo enake poglede na svet okoli nas.«

Zapisani primer opisuje notranje doživljanje subjektivne izkušnje posameznikov v visokošolski organizaciji, ki jih napolni z energijo in potencialno poveča delovno uspešnost v preostanku dneva. Takšnim stikom, ki običajno trajajo kratek čas, pravimo visokokakovostne vezi. Med interakcijo imamo občutek vzajemnega spoštovanja, po njej pa več energije (Dutton & Heaphy, 2003). Če so takšne vezi pogosto prisotne v organizaciji, lahko sklepamo, da odražajo dobre medsebojne odnose. Ti so temelj človekovega delovanja in so bistveni za ustvarjanje psihološko zdravih in trajnostnih delovnih okolij. Kakovostni odnosi med posamezniki v organizaciji (na primer v podjetju, nepro-

fitni organizaciji, na fakulteti) predstavljajo temelj za spodbudno delovno okolje (Dutton & Heaphy, 2003), v katerem posamezniki uspevajo. Medsebojne odnose lahko razdelimo na negativne in pozitivne (glede na to, kakšne vplive imajo), a tu se osredotočamo izključno na slednje (Reich & Hershcovis, 2011).

Visokokakovostne vezi se ne ustvarjajo v vakuumu, temveč najprej v 1) odnosu z drugo osebo in 2) v nekem okolju, kontekstu (na primer delovnem, družinskem, izobraževalnem). V pričujočem članku odnos z drugo osebo opišemo s konceptom kakovostnega poslušanja, ki ugodno vpliva na počutje, stališča pri delu, delovno uspešnost in medsebojno zaupanje (Kluger & Itzhakov, 2022). Poslušanje je večplastno in vključuje tako razumevanje na strani poslušalca kot tudi neverbalne odzive poslušalca in zaznave ter ocene pogovora s strani govorca (Kluger & Itzhakov, 2022). A poslušanje zahteva redko dobrino: pozornost. Kontekst/okolje, v katerem se vezi ustvari, pa pojasnjujemo s konceptom psihološke varnosti. Ta je pozitivno prepričanje, da medosebno tveganje, ki nastaja s pristnim samorazkritjem v odnosu s poslušalcem, ne bo kaznovano (Edmondson, 1999). Če člani delovno sredino zaznavajo kot psihološko varno, potem v večji meri delijo svoje mnenje, se izpostavijo in si upajo delati napake.

Cilj članka je predstaviti koncept dobrih medsebojnih odnosov in predlagati konceptualni model negovanja visokokakovostnih vezi kot eno od oblik gradnje dobrih medsebojnih odnosov. Model vključuje dejavnike, ki izhajajo iz različnih psiholoških in komunikacijskih področij: štirje pogoji visokokakovostnega poslušanja aktivirajo spiralo recipročnosti, ki ustvari skupno resničnost in pozitivno resonanco, ki v učinku vodita do pojava visokokakovostne vezi.

Metodološko uporabimo pristop reflektivnega poizvedovanja (Dana & Yendol-Hoppey, 2009), pri čemer izhajamo iz teoretičnih psiho-družbenih principov oblikovanja visokokakovostnih vezi. Iterativno primerjamo teoretična izhodišča in izkušnjo v razredu v visokošolskem kontekstu, pri čemer pomembno vlogo igra refleksija predavatelja o lastni predavateljski izkušnji (Hibbert et al., 2022) in delitev le-te med druge predavatelje. Visokošolsko izobraževanje je ustrezen kontekst za naše preučevanje, saj omogoča večkratno preverjanje teoretičnih zakonitosti (na primer napredovanje iz tedna v teden), ponuja edinstveno priložnost za vsakodnevne medsebojne interakcije v semestru in študentom omogoča, da gradijo ohlapne in tesnejše medsebojne odnose v manjših skupinah. Študij na univerzi študentom poleg temeljnih znanj daje tudi profesionalno socializacijo (česar za virtualna okolja ne moremo trditi).

Čeprav pedagoška in andragoška literatura poudarja pomen obojestranskega poslušanja, v njej ni opisanega mikro psiho-sociološkega procesa, ki se odvija med predavateljem in študenti, katerega izid so dobri medosebni odnosi tako v izmenjavi predavatelj–študent kot med študenti samimi. Naš konceptualni model negovanja visokokakovostnih vezi zapolnjuje ravno to vrzel. Razumevanje te vrzeli omogoča, da lahko bolj zavestno vplivamo na raven pozornosti, psihološko varnost in posledično tudi na kakovost povezav v razredu. Študenti pa si podano snov tudi bolj vtisnejo v spomin, če doživijo pojav skupne resničnosti s predavateljem.

Prispevek koristi in dopolnjuje obstoječo literaturo na naslednje načine. Prvič, dopolnjujemo teorijo o visokokakovostnih vezeh (Dutton & Heaphy, 2003; Stephens et al., 2011) na način, da razširimo nabor relevantnih napovedovalnih dejavnikov, ki okrepijo in povečajo pogostost teh vezi v interakcijah med ljudmi. Od utemeljitve koncepta je literatura na področju socialne in organizacijske psihologije napredovala, zato smo v model vključili nove, teoretično in praktično relevantne napovedovalne dejavnike. Posebno pozornost namenimo elementom poslušanja in ustvarjanju psihološko varnega okolja.

Drugič, prispevamo k uporabi koncepta visokokakovostnih vezi v visokošolskem izobraževanju in k sistematičnem razvijanju le-teh. Pokažemo, da se pozitivne vezi lahko ustvarjajo tudi v razredu in ne le v času odmorov ali pri obštudijskih dejavnostih. Negovanje visokokakovostnih vezi je zaradi vse večje psihološke izolacije med ljudmi (ne le pri delu, tudi v zasebnem življenju) danes pomembnejše kot kadarkoli prej. Osmišljeni pogovori med osebami, spoštljivo deljenje izkušenj in vzpostavljanje visokokakovostnih vezi med ljudmi (Stephens et al., 2011) spodbujajo rast možganskih celic. Posledično se poveča kognitivna trdoživost, ki omogoča uspešno okrevanje od neuspehov in negativnih življenjskih preizkušenj (Jones et al., 2020).

Tretjič, prikažemo aplikativno vrednost konceptualnega modela, saj ga lahko prevedemo v druge interakcijske kontekste (npr. v delovnem kontekstu vodja–sodelavec, sodelavec–sodelavec, v družinskem kontekstu starš–otrok, življenjski partner–življenjski partner, starš–stari starš). V visokošolskem kontekstu lahko predavatelji/ce predlagane dejavnike in njihove učinke preverijo v svojem pedagoškem procesu. Skozi perspektivo refleksijo pokažemo, da predavatelji lahko opazujejo svojo predavateljsko vlogo in izkušnjo, kar je lahko podlaga za vpeljavo sprememb pri predmetu. Pokažemo vrednost, ki jo ima refleksija predavatelja o lastni učiteljski izkušnji (Hibbert et al., 2022).

2 Medsebojni odnosi in visokokakovostne vezi

Medsebojni odnosi so temelj človekovega delovanja in se ustvarjajo tako pri delu kot tudi v drugih kontekstih, na primer družinskem okolju. Med mladimi pa pomembno okolje, kjer se spletajo nova poznanstva in gojijo prijateljski ter sodelovalni odnosi, predstavlja univerzitetno oziroma študijsko okolje. Z odnosi na delovnem mestu in drugje ljudje zadovoljujejo svojo psihološko potrebo po pripadanju (Baumeister & Leary, 2017). Avtorji znanstvenih raziskav ugotavljajo, da dobri medsebojni odnosi prispevajo k boljšemu timskemu delu, komunikaciji, večji zavzetosti, višji delovni uspešnosti in posledično k dobičkonosnosti in rasti podjetja. Posamezniki doživljajo manj stresa, so bolj zadovoljni, srečnejši in bolj karierno mobilni (napredujejo po lestvici navzgor) ter imajo nižjo namero za odhod (Reich & Hershcovis, 2011).

Medosebni odnosi lahko delujejo tudi kot motivator za ostanek v podjetju in zmanjšujejo namero za odhod. Še posebej mladi posamezniki in pripadniki generacije Z so tisti, ki pri delu visoko cenijo medsebojno spoštovanje in sodelovanje. Zanje je značilno, da so odnosi visoko na vrednostni lestvici, še posebej tisti, ki so poglobljeni in omogočajo (skozi čas) oblikovanje osmišljenih stikov in vezi (Seemiller & Grace, 2024). Pri mladih posameznikih v Sloveniji je pozitivno vzdušje v skupini, kjer poteka učenje, posebej pomembno za to, da se notranja motivacija zaključí z uspešnim pridobivanjem novih spretnosti (z drugimi besedami, proces učenja pripelje do ugodnih rezultatov), če samo učenje poteka v pozitivnem vzdušju, ki ga ustvarijo udeleženci (Kaše et al., 2019).

Na individualni ravni dobri medosebni odnosi prispevajo k mentalnemu zdravju, osebni rasti posameznika in tudi medosebni občutljivosti – zaznavanju situacij, v katerih se nahajajo drugi in posledično prosocialnemu vedenju. Načini, kako povečamo to medosebno občutljivost, so medsebojno sodelovanje, iskanje in dajanje povratnih informacij. To lahko vodi tudi do spreminjanja samega sebe preko refleksije, spoznavanja sebe s pomočjo drugih.

Visokokakovostne vezi oz. stiki so eden od načinov gradnje pozitivnih medsebojnih odnosov. Opredeljene so kot »kratkoročne, diadne interakcije, ki so pozitivne glede na subjektivno izkušnjo povezanih posameznikov in strukturne značilnosti povezave« (Stephens et al., 2011, str. 385). Iz opredelitve koncepta izhaja, da vez pomeni vzajemno zavedanje dveh oseb, da je prišlo do interakcije. Ampak ta interakcija ni poglobljena. Odnos pa se oblikuje postopoma kot posledica večkratnega pojavljanja interakcij. Torej, na eni strani so visokoka-

kovostne vezi hipne in kratkotrajne izmenjave besed in neverbalne govorice, na drugi strani pa se lahko iz ponavljajočih se interakcij razvija globlji pozitiven odnos. Za oboje pa je potreben angažma dveh posameznikov. Avtorici koncepta Dutton in Heaphy (2003) visokokakovostne vezi ločita od vezi nizke kakovosti glede na to, ali »vezivno tkivo med posameznikoma daje energijo (»življenje«) ali jo jemlje«. Gre torej za razlikovanje vezi glede na njihovo kakovost.

V delovnih organizacijah so učinki visokokakovostnih povezav pozitivni. Na primer, vodijo k ustvarjanju znanja zaradi bolj intenzivnega sodelovanja med zaposlenimi (Aarrestad et al., 2015) in pospešujejo učenje (Carmeli et al., 2009). Relacijska koordinacija (medsebojno spoštovanje, deljeni cilji, deljeno znanje, ki so eden izmed vidikov vezi) omogoča hitrejše učenje iz napak. Spoštljivo vedenje, ki je temelj za visokokakovostne vezi, prispeva k ustvarjalnemu vedenju zaposlenih in ustvarjalnosti timov (Carmeli et al., 2015). Če vodja razvije visokokakovostne vezi z zaposlenimi, se zadovoljstvo zaposlenih občutno poveča – korelacija med visokokakovostnimi stiki z vodenjem in zadovoljstvom pri delu je 0,43 (Tangirala & Ramanujam, 2012), kar je bistveno višje kot v primeru dviga plač – korelacija med dvigom plač in zadovoljstvom je 0,15 (Judge et al., 2010).

3 Zasnova oblikovanja modela in kontekst preučevanja

V tem delu prikažemo zasnovo oblikovanja konceptualnega modela. Natančneje, opisujemo proces gradnje in negovanja odnosa med dvema osebam, ki si izmenjujeta vlogi govorca in poslušalca. Kot kontekst uporabimo visokošolsko institucijo, ker se v študijskem procesu pri predmetu Organizacijsko vedenje na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani ustvarjajo visokokakovostne vezi med študenti in na relaciji študent-predavatelj. Za razvoj modela uporabimo metodo reflektivnega poizvedovanja (angl. reflective practitioner inquiry) (Dana & Yendol-Hoppey, 2009). Začeli smo z (1) uveljavljenimi teoretičnimi psihološkimi in družbenimi principi oblikovanja visokokakovostnih vezi¹, ki smo jih iterativno preverjali in dopolnjevali z (2) akcijskim poizvedovanjem v razredu (našem izbranem kontekstu). Pri poizvedovanju (preverjanju teoretskih zakonitosti) v razredu smo v vlogi preda-

1 Pregledali smo različna teoretska izhodišča: interakcijske teorije izmenjave, teorije pričakovanj in asimetrične porazdelitve moči v odnosih, teorij motivirane kognicije, teorije čuječnosti in usmerjene pozornosti ter teorije identitete.

vatelja vnesli kritični epistemološki in etični okvir, z zavedanjem asimetrije v razmerju predavatelj–študenti; npr. kdo proizvaja znanje, kdo je nosilec moči, glasu, neenakosti in legitimnosti znanja (Brydon-Miller & Maguire, 2009). Ta metoda je izpostavljena kot posebej primerna za tiste izobraževalne kontekste, ki so reflektivne in iterativne narave, usmerjene v izboljšave in etičnost. Zaradi asimetrije v moči pri nosilstvu in produkciji znanja med predavateljem in študenti pa je posebej velik izziv razumeti pojav gradnje visokokakovostnih odnosov v razredu (študent–študent, predavatelj–študent/-i), ki so motivacijske narave.

Avtorji smo opravili refleksijo na lastno predavateljsko izkušnjo v razredu (Hibbert et al., 2022). Običajno se pri analizi učinkov pedagoškega procesa posvečamo analizi refleksij študentov, tokrat pa smo v središče postavili predavatelje, kar je edinstven in manj raziskan pristop (Hibbert et al., 2022). V vlogi predavateljev smo bili avtorji iniciatorji visokokakovostnih vezi s študenti in študentkami v razredu. Ker v prispevku opisujemo naše lastne izkušnje v razredu, soglasje etične komisije ni potrebno. V pedagoškem procesu študenti sodelujejo v manjših skupinah in vadijo različne koncepte organizacijskega vedenja v praksi. Ker so skupine manjše, je tu več možnosti za interakcije med posamezniki in vzpostavitev visokokakovostnih vezi. Zato je takšno okolje ustrezno za preučevanje medsebojnih interakcij. Vsak predavatelj je v več iteracijah, iz tedna v teden in v več skupinah, preverjal, kaj deluje in kaj ne pri oblikovanju visokokakovostnih vezi, kaj vez vzpostavi in kaj posameznika odvrne od interakcije. Avtorji smo nato izkušnje primerjali med seboj in s teorijami. V procesu refleksije, kritičnega izločanja smo obdržali tiste konstrukte, ki smo jih vsi avtorji zaznali kot delujoče in so bili potrjeni tako s strani usmerjenega opazovanja študentov, subjektivnega izkustva predavateljev in ubesedenih »in situ« refleksij študentov v razredu. V več iteracijah smo ugotovili, da se v razredu proces gradnje visokokakovostnih vezi začne na strani predavatelja (ne samo s posredovanjem znanja, ampak tudi s kakovostjo poslušanja in usmerjanjem pozornosti na študente). Zato smo izhajali iz modela poslušanja (Kluger & Itzchakov, 2022).

4 Model negovanja visokokakovostnih vezi

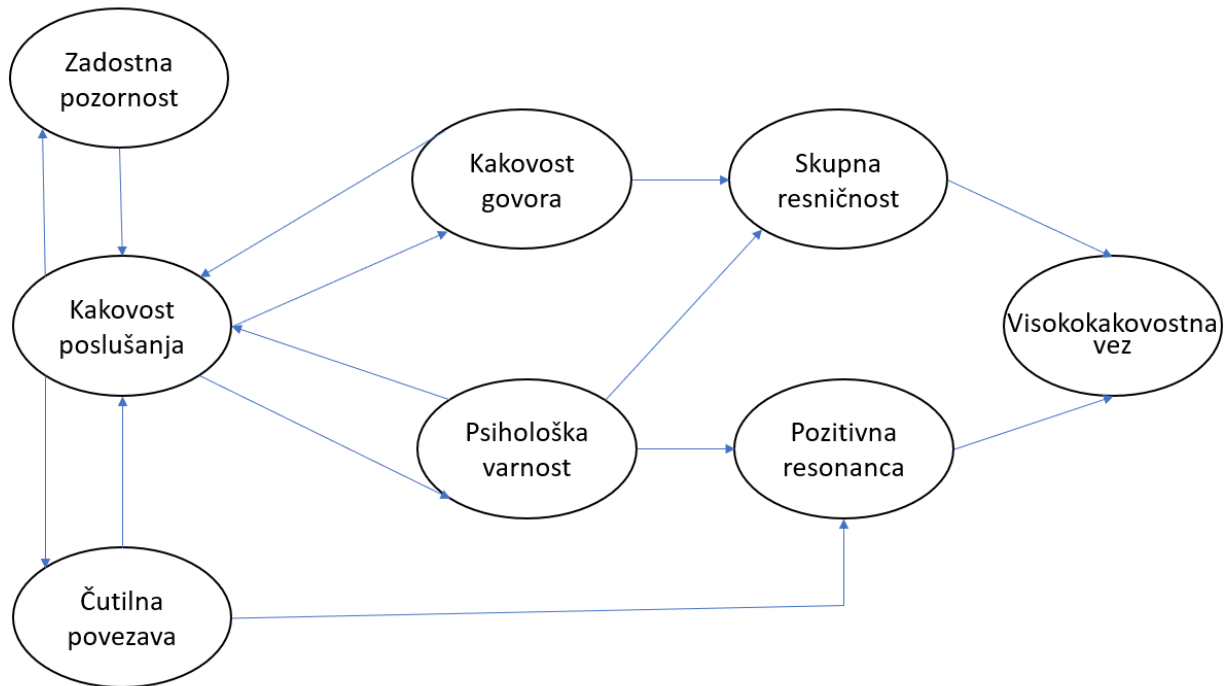
Sedaj se posvetimo pojasnjevanju napovedovalnih dejavnikov visokokakovostnih vezi, kot jih prikazujemo na Sliki 1. Začnemo z dejavniki prvega reda (pozornost, poslušanje in čutilna povezava) in nato preidemo k dejavnikom drugega reda (govor, psihološka varnost,

skupna resničnost, pozitivna resonanca). **Poslušanje** je začetni nujni pogoj za sprožitev procesa ustvarjanja pogojev, da se ustvari visokokakovostna vez (Zhou & Fredrickson, 2023). V prvi vrsti govorec zaznava kakovost poslušanja prek nevidnega vedenja poslušalca. V tej subtilni zaznavi oceni, do katere mere je poslušalec (študent) osredotočen na govorcevo sporočilo (na predavatelja), ali zmore zaznati in prevzeti govorečev kognitivni in čustveni referenčni okvir, ali študenti zmorejo začutiti in dojeti, kar jim predavamo, in ali je poslušalec dobronameren. Te zaznave vplivajo na zaznave vidnega vedenja poslušalca (opazovanje usmerjenosti pogleda, govornice telesa), kar v govorcu sproži celosten občutek, da je oz. ni poslušan in slišan (Kluger & Itzchakov, 2022). V razredu nas kot predavatelje zanima, kje je pogled študentov, kakšna je njihova govornica telesa, ali gledajo v telefon, skozi okno, strmijo odsotno v daljavo, ali so s pozornostjo pri predavanju.

Poudarek je na subjektivni zaznavi poslušanja s strani govorca. Celovita zaznava poslušanja v določenem trenutku je sestavljena iz štirih komponent (Kluger et al., 2021): razlike v varianci med skupinami poslušalcev (ki predstavlja 8 % variance v zaznavi poslušanja); razlike med govorniki, ki zaznavajo poslušanje (24 % variance); razlike med poslušalci (12 % variance); in razlike med diadnim so-poslušanjem, kjer imata obe osebi v razmerju občutek visokokakovostnega poslušanja, pri čemer se izmenjujeta v vlogi poslušalca–govorca (42 % variance). Na Sliki 1 je predstavljen model negovanja visokokakovostnih vezi za četrto komponento, to je diadno so-poslušanje, ki je recipročne narave, saj opisuje dvosmerno izmenjavo v vlogah govorca oz. poslušalca med predavateljem in študenti.

Na kakovost diadnega so-poslušanja vplivajo štirje dejavniki. Prvi dejavnik je zadostna količina **razpoložljive pozornosti** za poslušanje. Zavestna pozornost je omejen vir v danem trenutku (Baumeister et al., 1998) in obsega 10 bitov informacij na sekundo (Zheng & Meister, 2024). Stres, izgorelost, čustvena in miselna utrujenost ter kradljivci pozornosti, kot so mobilni telefon, hrup in klepet v bližini poslušalca, razcepljajo pozornost in dodatno zmanjšujejo njen razpoložljivi obseg za (po)govor. Ljudje so nagnjeni k obvarovanju energetskih virov (Kruglanski et al., 2012) in kadar so energetsko izčrpani, se zatekajo k avtomatskim vzorcem razmišljanja in delovanja (Muraven & Slessareva, 2003). Na primer, na začetku semestra je večina študentov spočitih in nabor razpoložljivih kognitivnih virov za predavanja in sodelovanje na vajah je bistveno večji, zato je tudi kakovost poslušanja opazno višja. Pogosti motilci pozornosti so konkurenčni cilji, želje in potrebe, sporočila na telefonu in splošen nemir v razredu ter hrup v okolici (npr.

Slika 1: Model negovanja visokokakovostnih vezi



Vir: lastno delo

koncerti v okviru majskih iger). Predavatelj lahko zavestno poveča pozornost poslušanja, da jim ozavesti pomen nadzora nad pozornostjo in koncentracijo pozornosti na želeno aktivnost. Na primer, pri predmetu Organizacijsko vedenje izhajamo iz modela zanosa (Csikszentmihalyi & Larson, 2014), ki ga na kratko predstavimo in spodbudimo gradnjo pozornosti s provokativnimi vprašanji, kot so: »Ali ste že doživeli zanos? Kako ste ga občutili v svoji notranjosti? Kdaj in kje se je to zgodilo? Kaj ste počeli (npr. smučali, igrali na inštrument, reševali matematični problem, igrali Fortnite, ESPN)? No, ali ste v stanju zanosa imeli razcepljeno pozornost na telefon?« To zadnje vprašanje je »Aha!« trenutek, ki »čarobno« poveča stopnjo razpoložljive pozornosti študentov za predavanja.

Drugi dejavnik je **kakovost govora**. Poslušalec bo namenil večji obseg razpoložljive pozornosti, kadar vsebina govora neposredno naslavlja poslušalčeve potrebe, vsebina govora vsebuje elemente samorazkritja govorca, govorec za aktivacijo poslušanja uspešno uporablja teorijo človeškega oddajnika, pri tem pa daje vtis avtentičnosti, strokovnosti in pristnega zanimanja za temo govora (Kluger et al., 2021).

Samorazkritje pomeni, da bo poslušalec bolj pozorno poslušal, če govorec deli osebno zgodbo, kot če uporablja zgolj opisni govor (Kluger & Itzhakov, 2022). Pozornost poslušanja se dodatno poveča, če poleg opisnega samorazkritja govorec v govor vklju-

či elemente čustvenega samorazkritja (Hackenbracht & Gasper, 2013). Na primer, pri različnih predmetih na univerzi je kot del študijske obveznosti potrebno izdelati skupinsko nalogo. Pogost pojav pri tem je »šlepanje« (znanstveni izraz za to je družbeno izmikanje) nekaterih študentov. Da bi ozavestili, da je verjetnost velika, da bodo študenti tudi sami lahko doživeli to odklonilno vedenje, jim razkrijemo zgodbe preteklih generacij in osebne izzive, s katerimi so se soočali študenti in predavatelji/ce vaj, ko se je to zgodilo. To dvigne raven pozornosti in zavzetosti med študenti. Ko pa študentom ilustriramo še čustveni del tega razkritja, pa se motivacija za preprečevanje tega pojava še dodatno poveča. Čeprav tematiko podkrepimo z znanstveno potrjenimi mehanizmi preprečevanja »šlepanja«, je najboljši mehanizem, da predavatelj le kakovostno posluša študente, ko se ukvarjajo z njegovim preprečevanjem in/ali odpravljanjem.

Uporaba teorije čustvenega oddajnika je smiselna, ko govorec (v našem primeru torej predavatelj) želi dobiti vpogled v raven znanja in stališča poslušalca. Namerno deli zgodbe, ki verjetno kršijo obstoječa pričakovanja in prepričanja v poslušalcu, ter v njem sprožijo zadostno čustveno reakcijo, da slednje ozavesti (Harber et al., 2014). Na primer, ko želimo osvetliti morda »ne zavedajoča« se stališča do določenega pojava, npr. umetne inteligence pri delu, ki je na tankem

»ledu« etično sprejemljivega, delimo več provokativnih poslovnih primerov in zgodb, z namenom, da sprožimo vživljanje v določen kontekst in razmišljanje o mejah sprejemljive prakse pri delu. Pri predmetu smo v ta namen do sedaj uporabljali poslovni primer Amazona, pri čemer smo uravnotežili raven provokacije do mere, da je bila dosežena čustvena aktivacija in so študenti ozavestili lastna stališča. Ozaveščanje slednjih je pogoj za učno debato.

Sledi vzpostavljanje **psihološke varnosti**, ki je dvosmeren izziv: govorec se mora čutiti psihološko varnega, hkrati pa mora sprožiti občutek psihološke varnosti pri poslušalcu (Zhou & Fredrickson, 2023). Za vzpostavitev psihološke varnosti sta ključna dva gradnika: pozitivna naravnost govorca ter spoštljiv in skrben odnos, ki odseva skrb za dobrobit poslušalca (Major et al., 2018). Dobronamernost, skrb in spoštljivost se razvijajo dvosmerno v usklajenem mikroritmu (angl. *synchronized entrainment*). Dva od temeljnih načel pri predmetu Organizacijsko vedenje sta spoštljiv odnos in psihološka varnost. To je tako vsebina predavanj kot tudi demonstracija s strani predavatelj/ev/ic. Točka vzvoda, ko ima predavatelj največjo moč, da demonstrira spoštljivost in psihološko varnost je, ko se študentu zalomi zaradi takšnih ali drugačnih okoliščin. Takrat odziv predavatelja in njegova samoregulacija ključno odloča, ali bo zagotovil psihološko varnost in okreplil vzajemno spoštovanje s pravimi besedami, pogledom in ukrepi.

Nenazadnje izpostavimo še pomen vzpostavljanja **čutilne povezave**. Usmerjenost pogleda (vid) je ključno čutilo, ki vpliva na občutek kakovosti poslušanja. Govorec z usmerjenostjo pogleda v poslušalce daje poslušalcem signal za oceno pristnosti glede izkazane topline, dobronamernosti in spoštljivosti. V kolikor je validacija vidne zaznave topline, dobronamernosti in spoštljivosti pozitivna, je vzpostavljen pogoj za vedenjsko, biološko in nevrološko sinhronizacijo slušatelja z govorcem (Wohltjen & Wheatley, 2021). Raziskave kažejo, da imata sluh in frekvenca glasu tudi pomembno vlogo pri sinhronizaciji poslušalcev z govorcem (Smirnov et al., 2019). Kadar želi predavatelj graditi diadno poslušanje in je njegov cilj vzpostaviti psihološko varnost, je na slednjo možno vplivati z uravnavanjem fizične bližine. Pomembno je, da študent v pogledu predavatelja vidi dobronamerno povabilo, pri čemer začuti opolnomočenje in psihološko varnost, da se razkrije pred razredom in predavateljem (Kluger & Itzchakov, 2022).

Predstavljeni štirje pogoji visokokakovostnega diadnega poslušanja aktivirajo recipročno spiralo. Zaznavanje visokokakovostnega diadnega poslušanja vodi do krepiteve psihološke varnosti, kar iz-

boljša kakovost govora, ker se govorec čuti varnega, da razkrije sebe (svoja stališča, izkušnje, doživetja, občutke), kar dodatno poveča pozornost poslušalcev in dvigne kakovost poslušanja. Slednje govorec občuti kot dodaten dvig psihološke varnosti, ki v naslednjem ciklu spet okrepi občutek povezanosti med govorcem prek boljšega govora in poslušanja. Gre za pozitivno spiralo gradnje visokokakovostnih vezi in občutka povezanosti (Kluger & Itzchakov, 2022). Hkrati Kluger in Itzchakov poudarjata, da je recipročna spirala vzajemna, saj gre za diadično zaznavanje poslušanja, vlogi poslušalca–govorca pa se izmenjujeta v času. V vlogi govorca in poslušalca v visokošolskem kontekstu nastopata tako predavatelj/ica kot študent, ki tekom pedagoške ure aktivno izmenjujeta in se tako izmojstrujeta v obeh vlogah. Spoštljiv odnos med govorcem in poslušalcem spodbujamo z oblikovanjem norm vedenja v razredu in posledično z osebnim zgledom (predavatelja).

Opisana ciklična recipročna spirala predstavlja znanstveno členitev gradnikov kakovosti (po)govora. Ko se ciklično izmenjujemo v vlogi govorca–poslušalca, spirala pa ima pozitiven zasuk, potem se v takem odnosu krepi psihološka varnost, samorazkritje, kakovost govora in kakovost poslušanja, kar rezultira v visokokakovostni povezanosti med ljudmi (med predavateljem in študenti ali med študenti samimi). V ozadju visokokakovostne povezanosti pa se aktivirata dva podzavestna psihosociološka mehanizma (Kluger & Itzchakov, 2022; Zhou & Fredrickson, 2023):

- Razvije se občutek **skupne resničnosti**, ki je opredeljena kot skupnost notranjih stanj (občutkov in prepričanj glede določenega pojava, dogodka, osebe, skupine oz. stanja v svetu). Razvije se združeni um (angl. *merged mind*) (Higgins et al., 2021). To je relativno trajen del visokokakovostne povezave. Predavatelj se čuti povezanega s študenti in študenti z njim, pa tudi med seboj, ker imajo skupna prepričanja in občutke glede predmeta razprave.
- **Pozitivna resonanca** je opredeljena kot kolektivni afekt, ki je prehodni element visokokakovostne povezanosti. Gre za relativno kratke trenutke, v katerih vsi občutimo enako. Na primer, ko razred (predavatelja in študente) preplavi občutek hvaležnosti, ki je skupen vsem. To se običajno zgodi takrat, ko jim poskušamo prikazati privilegirani položaj, ki ga imajo, ko ozavestijo ljudi, ki živijo na ali pod pragom revščine; ali pa ko jim ozavestimo relativnost vsakodnevnih skrbi, ki jim kratijo spanje, katerih negativni naboj izgubi moč v trenutku, ko nastopi resna bolezen ali smrt v psihološki bližini posameznika.

5 Diskusija s priporočili za prakso

V modelu prikazane povezave omogočajo naslednje pozitivne učinke, ki so prikriti učni cilji predmeta, kot je Organizacijsko vedenje.

- Razvoj kritičnega in divergentnega razmišljanja, razvoj novih razumevanj glede pojavnega sveta in grajenje lastne identitete (Rogers, 1951). Tega ne pridobi samo poslušalec (študent), ampak tudi govorec (predavatelj).
- Ozaveščanje konfliktnih miselnih struktur, ki obstajajo tako pri poslušalcu kot pri govorniku. Poveča se jasnost zavedanja glede lastnih stališč do določenih pojavov in razklanosti med njimi, hkrati pa se omili ekstremizem v teh stališčih zaradi uvida v relativnost pojava (Itzchakov & Kluger, 2017).
- Izboljša se dobro počutje zaradi boljše zadovoljitve psihološke potrebe po povezanosti in potrebe po resnici (Rossignac-Milon et al., 2021). Uspešno zadovoljevanje teh dveh temeljnih psiholoških potreb v procesu gradnje visokokakovostnih povezav aktivira pri obeh motivacijo za ohranjanje produktivnih stikov v prihodnje. To pa je v času upada samoiniciativne udeležbe na predavanjih tudi strateški cilj visokošolskega izobraževanja.

Predlagani model osvetli dejavnike, ki vodijo do vzpostavljanja visokokakovostnih vezi, s posebnim poudarkom na začetnem nujnem pogoju, kakovostnem poslušanju med sogovornikoma. Model je praktično uporaben za vse tiste, ki si prizadevajo ustvarjati dobre medsebojne odnose. Predavatelji lahko v razredu identificirajo, kateri dejavniki so v modelu močno prisotni v interakcijah in kje jih primanjkuje. Model je uporaben za identifikacijo izzivov pri vzpostavljanju vezi med študenti ne samo pri tem predmetu, ampak v različnih kontekstih (npr. potovanja, obštudijske dejavnosti). Model je uporaben tudi za gradnjo ostalih kompetenc, saj je kompetenca poslušanja potrebna za krepitev vseh ostalih kompetenc (npr. trdoživost, čuječnost, razreševanje konfliktov, prejemanje in dajanje povratne informacije, upravljanje pozornosti in časa).

K ustvarjanju visokokakovostnih vezi je potrebno pristopiti sistematično, zato visokošolskim institucijam predlagamo, da kontinuirano gradijo tovrstne kompetence. Tu je potrebno jasno zavedanje, da izmojstritev in gradnja tovrstnih kompetenc ni nekaj, kar bi dosegli v okviru enega semestra na fakulteti (torej v obdobju treh mesecev), ampak kontinuirani proces, v katerem se vračamo nazaj k teoretičnim osnovam, ki jih preizkušamo v praksi. Gra-

dnja visokokakovostnih vezi naj bo del kurikulumata tako v prvem letniku kot tudi v vseh višjih letnikih visokošolskega študija.

Reflektivno poizvedovanje je koristen pristop za predavatelje, ki si nenehno prizadevajo izboljšati učno izkušnjo študentov, ter za vodje in managerje, ki želijo izboljšati delovne pogoje za zaposlene. Predavatelji lahko visokokakovostne vezi negujejo tudi v odnosu med univerzo in podjetji (na primer pri gostujočih predavanjih iz prakse) in tako zmanjšujejo pregovorni prepad med teorijo in prakso. Visokošolskim institucijam in tudi podjetjem ter drugim organizacijam predlagamo, da (p)ostanejo vozlišča za kakovostne medsebojne odnose.

Čeprav so zakonitosti gradnje visokokakovostnih vezi ilustrirane na primeru visokošolskega izobraževanja, pa so te zakonitosti neodvisne od konteksta, zato veljajo tudi pri poslovnih, delovnih in družinskih odnosih. Kot zapisano zgoraj, je morda doba umetne inteligence doba priložnosti, da začnemo uspešneje razvijati visokokakovostne povezave v vseh domenah življenja. Vodjem v organizacijah in vsem ostalim bralcem tega članka priporočamo, da se: prvič, zavestno »hekajo«, koliko pozornosti namenijo govorniku; bližje ko je pozornost 100 %, bolje je z vidika gradnje visokokakovostne vezi; drugič, med lastnim govorom naj uporabijo elemente osebnega in čustvenega samorazkritja, s čimer sogovorniku signalizirajo psihološko varnost za odprtost povezovanja na globlji ravni; tretjič, vzpostavijo povezavo s sogovornikom tako z vidom kot sluhom, ustrezno fizično razdaljo (ne preblizu, ne predaleč) ter odprto, nedominirajočo držo telesa. Za zelo senzitivne bralce pa podajamo še četrto priporočilo: poskusite s sogovornikom ujeti ustreznimi mikroritem konverzijskih izmenjav, kar je znak pozitivne resonance. In nena zadnje, na koncu interakcije izvedite kratko refleksijo, ali sta si v prepričanjih in pogledih na svet postala zaradi te interakcije bolj podobna in bližje.

Prispevek ima nekatere omejitve. Pomanjkljivost uporabljene metode gradnje modela visokokakovostnih vezi je, da nimamo primerjave obravnavanih skupin s kontrolnimi skupinami, kar omejuje jasnost v vzročno-posledičnem sklepanju. Poleg tega je pri tolmačenju opazovanj prisoten tudi problem prisranosti opazovalca in delovanje drugih vplivnih spremenljivk, ki povečujejo pojav gradnje visokokakovostnih vezi (npr. druženje pri obštudijskih dejavnostih, skupno bivanje študentov v študentskem naselju). Omeniti je potrebno tudi, da model dejavnikov ni vseobsegajoč. Osredotočamo se na tiste, ki so teoretično utemeljeni in ki smo jih avtorji v večletnem poučevanju v razredu prepoznali kot relevantne.

6 Sklep

V obdobju, ko smo priča tektonskih spremembam, ki jih v naša delovna življenja prinaša umetna inteligenca, je potrebno biti pozoren na učenje medsebojnih spretnosti in visokokakovostnih vezi. Naše izkušnje pri poučevanju na visokošolski ravni kažejo, da študenti zelo cenijo osebno izkušnjo in možnost za ustvarjanje dobrih medsebojnih odnosov, tako na ravni študent–študent kot tudi na ravni predavatelj–študent. Do podobnih sklepov pridemo tudi, ko se pogovarjamo s predavatelji z drugih fakultet. Predlagamo, da v izobraževalnem procesu in v delovnem okolju še naprej ustvarjamo prostor za sistematično negovanje medsebojnih odnosov, ki prinašajo pozitivne rezultate za posameznika in institucije (šole, podjetja).

Literatura:

- AArrestad, M., Turnes Brøndbo, M. & Carlsen, A. (2015). When Stakes are High and Guards are Low: High-quality Connections in Knowledge Creation. *The Journal of Corporate Transformation*, 22(2), 88-98.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Interpersonal development*, 57-89.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252–1265.
- Brydon-Miller, M., & Maguire, P. (2009). Participatory action research: Contributions to the development of practitioner inquiry in education. *Educational action research*, 17(1), 79-93.
- Carmeli, A., & Gittel, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021–1047.
- Csikszentmihalyi, M., & Larson, R. (2014). *Flow and the foundations of positive psychology* (Vol. 10, pp. 978-994). Dordrecht: Springer.
- Dana, N. F., & Yendol-Hoppey, D. (2009). *The reflective educator's guide to classroom research: Learning to teach and teaching to learn through practitioner inquiry*. Corwin Press.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3(3), 263-278.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Hackenbracht, J., & Gasper, K. (2013). I'm all ears: The need to belong motivates listening to emotional disclosure. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 915–921.
- Harber, K.D., Podolski, P., & Dyer, L. (2014). Hearing stories that violate expectations leads to emotional broadcasting. *Journal of Language and Social Psychology*, 33, 5–28.
- Hibbert, P., Beech, N., Callagher, L., & Siedlok, F. (2022). After the pain: Reflexive practice, emotion work and learning. *Organization Studies*, 43(5), 797–817.
- Higgins, E. T., Rossignac-Milon, M., & Echterhoff, G. (2021). Shared Reality: From Sharing-Is-Believing to Merging Minds. *Current Directions in Psychological Science*, 30(2), 103–110.
- Itzchakov, G., & Kluger, A.N. (2017). Can holding a stick improve listening at work? The effect of Listening Circles on employees' emotions and cognitions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 663–676.
- Stephens, J.P., Heaphy, E. & Dutton, J. (2011): *High Quality Connections*. V: G. M. Spreitzer (Ed). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, (p. 385-399).
- Jones, A. B., Smith, C. D., & Brown, N. R. (2020). Social connectedness and cognitive aging: A longitudinal approach. *Psychology and Aging*, 35(5), 602-613.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 157-167.
- Kaše, R., Saksida, T., & Mihelič, K. K. (2019). Skill development in reverse mentoring: Motivational processes of mentors and learners. *Human Resource Management*, 58(1), 57-69.
- Kluger, A.N., Malloy, T.E., Pery, S., Itzchakov, G., & Castro, D.R. (2021). Dyadic listening in teams: social relations model. *Applied Psychology*, 70, 1045–1099.
- Kluger, A. N., & Itzchakov, G. (2022). The Power of Listening at Work. *Annual Review of Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121–146.
- Kruglanski, A. W., Bélanger, J. J., Chen, X., Köpetz, C., Pierro, A., & Mannetti, L. (2012). The energetics of motivated cognition: A force-field analysis. *Psychological Review*, 119(1), 1–20.

- Major, B. C., Le Nguyen, K. D., Lundberg, K. B., & Fredrickson, B. L. (2018). Well-Being Correlates of Perceived Positivity Resonance: Evidence From Trait and Episode-Level Assessments. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(12), 1631–1647.
- Muraven, M., & Slessareva, E. (2003). Mechanism of self-control failure: Motivation and limited resources. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 894–906.
- Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2011). *Interpersonal relationships at work*. V: S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (p. 223-248).
- Rogers, C. R. 1951. *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rossignac-Milon, M., Bolger, N., Zee, K. S., Boothby, E. J., & Higgins, E. T. (2021). Merged minds: Generalized shared reality in dyadic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 120(4), 882-911.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2024). *The Global Peer Personality of Generation Z*. V: Seemiller, C. & Grace, M. (Eds.). *Gen Z Around the World: Understanding the Global Cohort Culture of Generation Z* (p. 147-152). Emerald Publishing Limited.
- Smirnov, D., Saarimäki, H., Glerean, E., Hari, R., Sams, M., & Nummenmaa, L. (2019). Emotions amplify speaker–listener neural alignment. *Human brain mapping*, 40(16), 4777-4788.
- Tangirala S, Ramanujam R. 2012. Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65, 251–82.
- Wohltjen, S., & Wheatley, T. (2021). Eye contact marks the rise and fall of shared attention in conversation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(37), 1-8.
- Zheng, J., & Meister, M. (2025). The unbearable slowness of being: Why do we live at 10 bits/s?. *Neuron*, 113(2), 192-204.
- Zhou, J., & Fredrickson, B. L. (2023). Listen to resonate: Better listening as a gateway to interpersonal positivity resonance through enhanced sensory connection and perceived safety. *Current Opinion in Psychology*, 53, 1-3.

Dr. Katarina Katja Mihelič, redna profesorica za področje managementa in organizacije, je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Pri svojem pedagoškem in raziskovalnem delu se ukvarja s področjem organizacijskega vedenja. Zanima jo zaželeno in manj zaželeno vedenje ljudi v različnih organizacijskih kontekstih. Izsledke raziskav predstavlja na konferencah in objavlja v znanstvenih revijah, kot so *Journal of Managerial Psychology*, *European Journal of Psychology of Education* in *Journal of Business Ethics*. Rada poučuje in se s študenti pogovarja o tem, kako jim organizacijska znanost lahko pomaga reševati vsakdanje izzive.

Sara Trobez, mag. posl. ved., je zaključila študij na programu Bančni in finančni management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Trenutno je zaposlena v Zavarovalnici Triglav, kjer dela na področju digitalne prodaje. Njeno delo med drugim obsega projektno vodenje, grajenje novih partnerskih sodelovanj ter skrb za digitalne kanale. Kljub temu da dela na področju digitalizacije, jo veseli predvsem medosebno sodelovanje, pri čemer velik pomen daje vzpostavljanju kakovostnih odnosov in dolgoročnemu grajenju zaupanja.

Mag. Klemen Šalamon je direktor razvoja tehnoloških rešitev in priprave podatkov v družbi Generali d. d., z dolgoletnimi izkušnjami na področju razvoja produktov, procesov in poslovnih aplikacij. Je zunanji predavatelj na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani ter doktorski kandidat na področju managementa informacijskih sistemov.

Dr. Ajda Merkuž je asistentka na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Poučuje organizacijsko vedenje in ravnanje z ljudmi pri delu, raziskovalno pa je usmerjena v teme, kot so uspevanje pri delu (angl. thriving at work), trajnostna kariera in usklajevanje dela in življenja.

Dr. Melita Balas Rant je docentka na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Proučuje organizacijsko vedenje in ravnanje z ljudmi pri delu, razvija vodstvene kompetence, raziskovalno pa je usmerjena v razvoj in transformacijo jaza, razvoj in transformacijo medosebnih odnosov, psihološke potrebe in motivacijo, vplivanje, paradokse v strukturi identitete, zavedanje in čuječnost.