

The Power of Listening at Work (2021)

Avraham N. Kluger & Guy Itzhakov

Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior (9).

INTRODUCTION

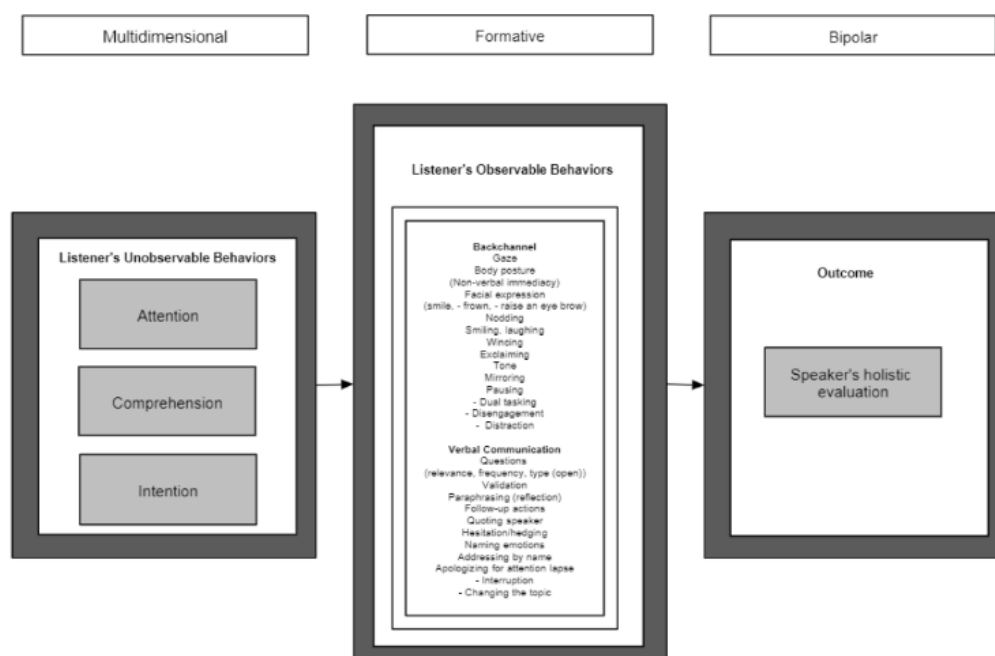
- 質の高い傾聴は、話し手、聞き手、チーム、そして組織に様々なポジティブな結果をもたらす。
 - これらの利点には、優れた職務遂行能力、信頼、親密さ、Well-being の向上や、燃え尽き症候群の減少などが含まれる。
- 以下では、仕事の文脈における傾聴の効果に関するエビデンスをレビューする。
 - 我々のレビューでは、文献に3つの主要なギャップがあることを明らかにした。
 - ✧ 第一に、優れた傾聴の先行要因に関する理解は、そのトレーニングも含め、まだ曖昧なままである。
 - ✧ 第二に、ほとんどの傾聴研究は、境界条件、すなわち、人々がうまく傾聴できない原因やコストを特定するための考察を欠いている。
 - ✧ 第三に、既存の理論では、傾聴のダイアド的性質が十分に考慮されていない。
- 新たな理論的枠組み
 - 我々は、これらのギャップを解決するために、独自の理論的枠組みを提案する。この枠組みは、既存の理論を統合し、さらに、傾聴が一体感(Togetherness)のある状態の創出を促進することを示唆するものである。

傾聴：構成概念とその運用

- 定義
 - 我々は傾聴を、因果関係のある3つの構成要素からなるものととらえている(Figure 1)。
 - (a) 聞き手の観察不可能な行動（例：理解）、それが
 - (b) 聞き手の観察可能な行動（例：視線、中断）に影響し、それが
 - (c) 話し手の認識と評価（例：話を聞いてもらっていると感じる）に影響する
 - ✧ (a)聞き手の観察不可能な行動は、以下の3つからなる多次元構成要素である (Itzhakov et al 2017, Rogers & Roethlisberger 1991/1952)。
 - ・ 注意：聞き手が話し手のメッセージに集中する度合い
 - ・ 理解：話し手の認知・感情フレームを採用することに成功する度合い
 - ・ 善意の意図：話し手の心理的成長（洞察を得て自分の力で課題を解決することを支援しようとする意図

- ◇ (b) 聞き手の注意力、理解力、意図が高ければ高いほど、話し手に対して聞き上手を示す観察可能な行動をとる可能性が高くなる。
 - 聞き上手な観察可能なシグナルとしては、以下のようなものがある。
 - ✓ 言い換え (Nemec et al 2017)
 - ✓ 感情の反映 (Nemec et al 2017)
 - ✓ 適切な（理想的にはオープンエンドの）質問 (Huang et al 2017, Van Quaquebeke & Felps 2018)
 - ✓ 必要に応じて説明や繰り返しを求める (Lycan 1977)
 - また観察可能な傾聴行動にはバックチャネル反応（話し手の流れを妨げずに、聞き手の関心や注意を示す言語的または非言語的反応）という形をとることもある (Bavelas et al 2000)。
 - ✓ これらは一般的なものと具体的な（文脈依存的な）ものがあり、前者は単に話し手に話の続行を促す（例：うなずく、「うん」などの表現を発する、体を話し手に向ける反応 (Bodie et al 2014) で、後者は話し手の話と一致した形で理解を伝える（例：恥ずかしい話にうろたえる、ジョークに笑う、Bavelas et al 2000）。
- ◇ (c)最後に、聞き手の観察可能な行動は、それを受け止めた話し手の、聞き手に対する認識と評価に影響を与える。

Listening Constructs and their Causal Relationships



Notes. Intention includes the intention of support and benefit the speaker; it is informed by a belief that speakers can solve their issues if only listened to, coupled with a curiosity and open-mindedness. Negative signs (-) in the lists of observable listening behaviors indicate that this behavior is typically undesirable for the speaker. Quoting speaker = using text the speaker used much earlier in the conversation or in previous conversations, in a manner that is relevant to the present context of the conversation, signaling memory and knowledge of the speaker. Follow-up action = post-conversation action indicating that the listener acted in accordance with the speaker's needs (e.g., writing

Figure 1

- 我々の傾聴の定義は、Carl Rogers (1951)のアクティブリスニングと混同してはならない。
- ☆ アクティブリスニングという言葉の誤用により、我々はそれを敬遠している。
 - Rogers によれば、アクティブリスニングとは、非判断的、共感的、創造的である。
 - しかし、アクティブリスニングという言葉は、企業によって、一連のテクニック（例：言い換え）を意味するものとして使われるようになり、Rogers が示唆した意味が失われてしまった（Tyler 2011）。
- ☆ ただし、アクティブリスニングの技術（例えば、言い換え）は、観察可能な傾聴行動のサブセットであり、我々の傾聴の定義の一部分に過ぎないことに留意していただきたい。

● 測定

- どれだけ傾聴できていたかは、大きく 3 つの観点から測定されている。
 - (a)聞き手の自己報告（例：「心を開いて聞くことができた」、Cho et al 2016）
 - (b)行動の客観的コーディング（例：，“患者の意見を聞く、理解度を確認する、「もっと話してくれ」などのコメント”； Levinson et al 1997）
 - (c)話し手の認識（例：「現在の上司が私の話を聞くと、ほとんどの場合、s/he は私の話を注意深く聞いてくれる」； Kluger & Bouskila-Yam 2018）
- これらの方法のメリット・デメリットは以下のようなものがある。
 - ☆ (a)聞き手の自己報告：自己報告の行動によるリスニングの測定は、傾聴に関する自己認識の形成を理解することが目的である場合に有効である。しかし、聞き手は話し手が自分をどのように認識しているかを知らない可能性があるため、この方法の有用性は限定的である（Bodie et al 2014）
 - ☆ (b)行動の客観的コーディング：行動のコーディングは、客観性という見かけ上の利点がある。しかし、組織の成果の近接した先行要因である話し手の認識・知覚と切り離されてしまう可能性がある。
 - ☆ (c)話し手の認識：話し手の傾聴に関する認識は、比較的簡単に測定でき、一般的に高い信頼性を得ることができる。しかし、聞き取りに関する尺度の判別妥当性についてはまだ確立されていない。

● 操作

- 傾聴の操作は、傾聴の指示、聞き手の注意をそらす、訓練された聞き手を募集する、タイムシェアリング、ビネット、傾聴の候補者教育に頼っている(Table1)。
- ☆ 全体として、聞き手の注意をそらすことによる傾聴の操作は比較的容易であることがデータから示されている（例えば、Itzhakov et al 2017）。
- ☆ また、傾聴トレーニングが候補者（聞き手）の行動を効果的に変化させることを示唆するデータもある（例：Rautalinko & Lisper 2004）。

Table 1. Experimental Manipulations of Listening				
方法	統制条件	実験条件	効果	限界
傾聴の指示	統制条件のリーダーは、「自分の最初の決定を最終決定として提示するように指示された」。	実験条件リーダーは、「積極的に耳を傾ける」こと、個人の意見を認めること、明確な質問をすること、メモを取ること、メンバーの発言を言い換えること、メンバーの提言と自分の提言との共通点や相違点に注意すること、などが課された。(Korsgaard et al 1995)	チームメンバー（話し手）の傾聴評価は、統制条件よりも実験条件で有意に高くなった。	統制条件は、低品質の傾聴を操作した可能性がある。中立的な条件がなければ、「積極的な傾聴」が何らかの効果を生み出したのか、統制条件のリーダーの力技なのかは不明である。実際、他の研究者は、実験室で通常よりも良い条件を作り出すことに失敗した（Bavelas et al 2000; Study 1）。
聞き手の注意をそらす	親しい人の話を聞くように、あるいはよく聞くように話を聞く	話し手が「th」を含む単語を言った回数を数える（Pasupathi & Hoyt 2010, Pasupathi & Rich 2005, Weeks & Pasupathi 2011）、またはクリスマスまでの残り日数を数える（Bavelas et al 2000）。	統制条件に対して確実に聞き分けが悪い状態を作り出す効果的な介入。	通常よりも優れた傾聴を実現する方法を調べられないこと
		聞き手のスマートフォンにテキストメッセージを送信し、返信を求める(Itzchakov et al 2018, Lopez-Rosenfeld et al 2015)。		
タイムシェアリング	話し手と聞き手の二人組は、あるトピックについて1分間会話するように求められる。次に、参加者は同じ時間（例えば6分間）、特に指示を与えずに自由に会話をするように指示される。	話し手と聞き手の二人組は、あるトピックについて1分間会話するように求められる。次に、あらかじめ決められた時間（例えば3分間）、ランダムに話し手と聞き手の役割を割り当てて実施する。聞き手には、臨場感たっぷりに聞き、うなずいたり、「うーん」と声を出したりといった非言語的な合図で、話さずに理解を示すよう指示する。話し手は、話すか黙るかのどちらかを選択し、質問はしないように指示される。あらかじめ決められた時間が過ぎると、話し手と聞き手の役割は同じ時間だけ入れ替わる。	話し手の傾聴の認識に対する効果は一貫していなかった（Castroet al 2016）	このような場合、時間共有の時間を長くし、さらにインストラクションを工夫することで、通常よりも聞き取りやすくなる可能性がある。
訓練された聞き手を募集	聞き手は、話し手と同じ参加者から募集した	傾聴に関する豊富なトレーニングを受けた聞き手：公認コーチ、大学の社会福祉学科の学生(Itzchakov et al 2017b)、大学のカウンセリング教育プログラムに在籍する修士課程の学生（Bodie et al 2015）	通常より良い傾聴を実現する。	訓練された聞き手は、統制条件の聞き手とは他の特性が異なる可能性があるため、交絡した操作となる。
ビネット	パラグラフを読み、中程度の質の傾聴を示す聞き手と会話することを想像してもらう	パラグラフを読み、傾聴の質が良い聞き手・悪い聞き手との会話を想像してもらう（Castro et al 2013, Itzchakov et al 2018, Itzchakov et al 2020）。	通常よりも良い傾聴効果を示す	生態学的妥当性が低い、参加者が聞き手と対話しない。
傾聴の候補者教育	トレーニング前	「アクティブリスニング」のトレーニング後	被研修者の行動変容に有効である。	

仕事における傾聴の成果

● パフォーマンス

- 職務遂行上の行動と成果は多面的であり、以下の行動を含むと考えられる（Dalal et al 2020）。

(a)焦点となるタスクや技術的パフォーマンス

(b)組織市民行動や文脈的パフォーマンス

(c)逆効果のパフォーマンス

(d)適応的行動

☆ (a)焦点となるタスクや技術的パフォーマンス

- 様々な研究で、傾聴が財務業績と正の相関があることを示唆している。
 - ✓ メタ分析（Itani et al 2019）では、販売員による傾聴と販売量の平均相関は、 $r = .38$ であった。
 - ✓ これらの研究の大半は、販売員（聞き手）の自己申告に基づくものであった。
- また、メタ分析には含まれていないが、製造工場における従業員の傾聴に対する認識と工場の純利益の変化率との間に $r = .26$ を報告した研究もある（Johnston & Reed 2017）

☆ (b)組織市民行動や文脈的パフォーマンス

- ドイツでの研究では、上司がどれだけ自分の話を聞いてくれるかという従業員の認識が、組織市民行動と正の相関があることが分かっている（Lloyd et al 2015）。

☆ (c)逆効果のパフォーマンス

- 傾聴の不足は、望ましくない組織の結果を示すさまざまな指標と関連している
 - ✓ ある研究では、患者と医師の対話からコード化された傾聴の質は、主治医の医療過誤訴訟と負の相関を示した（Levinson et al 1997）。
 - ✓ 別の研究では、小売業やサービス業に従事する10代の若者に対して、「仕事中にこれらの怪我をしましたか」（切り傷、擦り傷、火傷、打撲、骨折、感染、頭部の怪我など）という質問をした。肯定的に答えた人は、上司が自分の話をよく聞いてくれないと報告する傾向が強かった（Zierold 2016）。

☆ (d)適応的行動

- 5つの研究（ $N = 744$ ）において、傾聴が創造性に及ぼす効果の平均値は $r = .39$ であった（Castro et al 2018）。
 - ✓ これらの研究には、傾聴がアイデアを生み出す際の流暢さ、独創性、柔軟性を向上させることを示す実験室実験が含まれている。

- ✓ イスラエルとドイツで実施された 2 つの研究では、上司の傾聴に対する従業員の認識と自己申告の創造性との間に正の相関があることが示された。

- 人間関係

- 信頼関係

- ◇ 部下と上司 (Stine et al 1995)、患者と医師 (Keating et al 2004)、顧客と販売員 (Bergeron & Laroche 2009)、模擬盗難容疑者とオランダ警察・刑事の面接官 (Beune et al 2009) など、さまざまな組織の関係性の研究が、傾聴と信頼を結び付けている。しかし、聞き上手が信頼を高めることを示唆する実験は 1 つしか見つからなかった (Korsgaard et al 1995)。

- 親密さ

- ◇ Klugere et al. (2021) は、イスラエルの同僚の間で、話す能力ではなく、聞く能力の知覚が親密さを予測することを発見した。
 - 話す能力と聞く能力によって共決定されると思われる影響力とは異なり、親密さは主に聞く能力に依存する。

- 関係性満足度

- ◇ Arendt et al (2019) は、上司の傾聴に対する従業員の評価をマインドフル・コミュニケーションとして運用した (例:「会話において、上司は自分の意見を言う前に、まず私の話に耳を傾けてくれる」)。
 - この尺度は、上司との関係満足度と $r = .60$ で相関していた。
- ◇ しかし、リーダーの傾聴がリーダーに対する満足度に及ぼす実験的効果は、アメリカ人参加者のみであり、フランス人とモロッコ人参加者の間では見られず (Es-Sabahi 2015)、傾聴効果が文化によって調節される可能性を示唆している。

- 職務知識と認知

- 傾聴は伝達される情報量を増やし、聞き手が話し手の意図を理解する度合いを高めるため、話し手の職務知識を増大させるかもしれない。
 - ◇ Kraut et al (1982) は、聞き手が言語的・非言語的な聞き取りのシグナル (バックチャンネル情報) を発信すればするほど、話し手は聞き手の理解を深めるために自分のスピーチを適応させることを示唆した。
- 理論や実験によれば、傾聴は、記憶、自己認識 (Pasupathi & Hoyt 2010)、バランスのとれた視点 (Itzhakov & Kluger 2017, Itzhakov et al 2017)、反射的自己認識 (Itzhakov et al 2018) を改善することによって、話し手の認知を促進するとも言われている。
 - ◇ Pasupathi (2001) は、Bavelas et al (2000)などを基に、聞き手と話し手が会話を共同構築することで、話し手の体験の記憶が変わり、ひいては話し手が自分自

身についてどう考えるか(＝アイデンティティ)が形成されると理論付けた。

- ◇ つまり、良い聞き手は、話し手が自分の語った出来事をより多く思い出すように誘導し、それが最終的に話し手の自己認識の一部となるのである。

→優れた傾聴は話し手の認知の柔軟性を向上させる可能性がある。

- Well-being

- 他人が自分の話をよく聞いてくれることで、Well-being が向上することには、数多くの証拠がある。
- ◇ いくつかの実験では、聞き上手と会話したイスラエル人スピーカーは、心理的安定性が上昇し (Castro et al 2018, Castro et al 2016, Itzhakov et al 2016)、状態社会不安が低下した (Itzhakov et al 2016, Itzhakov et al 2018, Itzhakov & Kluger 2017, Itzhakov et al 2017) ことが示された。
- ◇ イスラエル人、アラブ人、ハンガリー人、北米の学生のサンプルにおいて、傾聴の認知は燃え尽き症候群と負の相関があった (Pines et al 2002)。
- ◇ 優れた傾聴スキルを持つマネージャーの下で働く日本人従業員は、あまり優れた傾聴スキルを持つマネージャーの下で働く従業員よりもストレスが少ないと報告されている (Mineyama et al 2007)。
- 興味深いことに、人の話をよく聞くと、その人自身の Well-being も向上するという証拠がある。
- ◇ 慢性疾患のある人がアクティブリスニングによって仲間をサポートする訓練を受けたところ、自尊心と自己効力感が著しく向上し、サポートを受けた人よりも訓練を受けたリスナーの方がさらに強い効果を示したと報告されている (Schwartz & Sendor 1999)。
- ◇ 傾聴トレーニングに参加したカスタマーサービス従業員は、困難な顧客に対応する際に、状態不安が減少し、職務有能感が高まったと報告した (Itzhakov 2020)。

聞き上手のきっかけ

- 何が「よい聴き方」につながるのか、「よい聴き方」を妨げるものは何なのか。
- 傾聴の先行要因として特定されている変数には、注意の資源の利用可能性、トレーニングなどがある。
- ◇ 注意
 - 傾聴には「注意」という希少な資源が必要
 - ✓ したがって、聞き手の注意と競合する刺激や消耗する刺激は、傾聴の質を低下させることになる。これには、注意散漫、ストレス、処理しにくいスピーチ内容などが含まれる。
 - 注意散漫とストレスは、傾聴の質を低下させる原因として確立されてい

る。

- ✓ 注意散漫の原因は、画面のちらつき（Castro et al 2018, Itzchakov et al 2017）やテキストメッセージ（Itzchakov et al 2018, Lopez-Rosenfeld et al 2015）を聞き手に見せる、などの外的要因や、認知タスクを実行しながら聞こうとする場合（Pasupathi & Hoyt 2010, Pasupathi & Rich 2005）のような内的要因になる可能性がある。
- ✓ ストレスの悪影響は軽減することができる。例えば、仕事から心理的に解放されることで、翌日のアクティブリスニングが予測される（Mojza et al 2011）。
- あるコンテンツの傾聴は、注意と認知資源の点で要求度が低い。
 - ✓ まず特定のチームメイトが自分の話をよく聞いてくれるという話し手の認識は、そのチームメイトの話し手の話し方の質に対する認識と正の相関がある（Kluger et al 2021）。
 - ✓ そして個人的な話を共有する話し手は、説明的な内容を共有する話し手よりも良い傾聴を楽しむことができる（Itzchakov et al 2016）。

☆ トレーニング

- 傾聴のトレーニングは傾聴の質を向上させることが分かっている。
 - ✓ スペインの看護師が 25 時間、リラックスと傾聴と共感を含むコミュニケーションスキルのトレーニングを受けたところ、傾聴能力、共感、割り込み禁止、感情のコントロールが向上した（Garcia de Lucio et al 2000）。

傾聴のポジティブな効果に関する境界条件

- 優れた傾聴が組織の成果にもたらすポジティブな効果は広く知られているが、なぜ、そしてどのような場合に傾聴が期待された効果を生み出さないのかという疑問が生じる。
- 話し手の個人差
 - Castro et al (2016)は、傾聴が話し手の心理的安定性を平均的に高めるが、回避的愛着スタイル（親密さを快く感じない人）の話し手はそうではないことを明らかにした。
 - ☆ 回避型愛着スタイルの人は、傾聴によって生まれる親密性に抵抗がある。
 - 一方、社会的不安の高い話し手は低い話し手よりも、傾聴のあと、より複雑で極端でない態度（認知の柔軟性が向上した状態）を経験した（Itzchakov et al 2017; Study 4）。
- 聞き手が引き起こす変化
 - 効果的な聞き手には、話し手に検証を提供し、自己の安定した部分を支持し、話し

手に変化を挑む(求める)という微妙なバランスが必要なようである。

- ◇ Behfar et al. (2020) は、話し手が怒っているとき、話し手の考えや感情に挑戦する聞き手は、純粋に支持する聞き手よりも問題解決に役立つことを発見した。
- ◇ 一般に、人は変化に抵抗し、選択肢があれば支持的な(すなわち挑戦的でない)聞き手を求める(例: Itzhakov et al 2014)。
 - ・ しかし、最も効果的な聞き手は、検証と挑戦の間の適切なバランスをとることができる人かもしれない。
- 聞き手もまた、変化に抵抗することがある。
- ◇ Rogers (1951) は、人がしばしば傾聴を避ける中核的な理由は、傾聴によって自分も変化から恩恵を受ける領域が露呈するかもしれないという恐怖であると提唱している。
 - ・ 議論に参加している個人がしばしば話を聞かずに、反論に時間を費やすのは、この恐怖のためかもしれない (Itzhakov & Kluger 2018)。

提唱理論

- 傾聴によって引き起こされるプロセスとその効果
 - これまでの先行研究の理論を総合すると、聴かれることで心理的安定性が生まれ (Rogers 1951)、物語の共同構築が促進され (Bavelas et al 2000)、話し手の記憶や自己認識が向上し (Pasupathi 2001)、それまで意識の外にあった視点が高まる (Gilligan 2015, Rogers 1951) ことが示唆される。
 - 我々はこれらの理論を統合しているが、傾聴は対立する人間のニーズに対応する行動としてよりよく理解され、それはダイアド現象 (Kluger et al 2021) と解釈されるかもしれないと主張している。
 - 我々の理論は、3つの点で既存の理論に付加するものである。(a) 傾聴を妨げる力を予測する葛藤の組み込み、(b) ダイアドの強調、(c) 傾聴エピソードへの焦点化。
- 人間の葛藤
 - 人類は、競争と協調、保存と変化という、相反する2つの適応戦略の間を常に行き来しながら進化してきた。
 - そのため、人間は他者との相互作用の結果を察知し予測し、それに応じて競争するか協力するかを決めるように進化してきた。
 - ◇ 例えば、迷惑なアドバイスをする聞き手は、聞き手が自分を無能と見ていることを話し手に知らせる可能性がある。この「支援者」である聞き手は優越感を主張し、話し手の社会的地位を脅かしていると思なされるかもしれない。
 - ◇ これに対して、良い聞き手は、話し手のニーズに対応する方法を見つけるために、話し手を「誘う」のである。この誘いは明示されないが、聞き上手の行動

の根底にある。

- これに対して、話し手が聞き手の誘いを受け入れるだけの安定性を持てなければ、上に列挙したような聞き手のメリットは何一つ実現しない。
- ☆ したがって、話し手の心理的安定性を低下させるような構成は、傾聴の潜在的な利点を無効にしてしまうことになる
 - ✓ 具体的には話し手の回避-執着スタイル、聞き手と話し手の力の差、聞き手の低い知的謙遜の気質などが考えられる。

● ダイアドの協調

- 傾聴は、1組以上のペアが関与するという点でダイアド的である。
- そして傾聴の認識は、話し手と聞き手の間のユニークなマッチングによって形成される。※聞き手のみの認識・話し手のみの認識ではない。
 - ☆ 例) アランは、ベスが自分の話を非常によく聞いてくれていると感じている。この知覚は、4つの原因のいずれかを反映している。すなわち、彼らの職場チームにおける傾聴の風土、アランの一般的な知覚、ベスの傾聴の知覚を誘発する傾向（すなわち、他者から知覚される彼女の傾聴特性）、そして、前者のいずれにも帰することができないアランがベスの傾聴について知覚した独自のもの、である。
- ダイアドとして傾聴の認識を協調する理由
 - ☆ 話し手が心理的安定性を経験すると、自己開示（Weinstein et al 2021）や真正面からの発言（Ryan & Ryan 2019）がしやすくなる。すると、話し手の信憑性の高さは正のスパイラルを始めるかもしれない。
 - ✓ 話し手がより芯を食ったコンテンツを共有すると、聞き手の興味は高まるかもしれない。そして、この聞き手の関与の増加は、話し手の心理的安全感をさらに高め、より興味深い談話（例：物語対説明；Itzhakov et al 2016）とより良い話し方の質（Kluger et al 2021）を促進し、さらに良い聞き手の質を誘発すると思われる
 - ☆ 聴くこと、聴くことを認識すること、信憑性のプロセスがスパイラルアップすると、一体感と名付けた状態が生まれるかもしれない。

● 一体感

- 我々は一体感をパートナーが心の出会いを共同体験し、時間の感覚が停止し、お互いが相手の世界または新たに共同創造した相互空間に没入している状態であるとしている。
- 一体感は3つの主要な特徴によって特徴付けられる。
 1. 共有された注意-「自己が集団的な立場から世界を認識するユニークな心理状態であり、それゆえ本質的に社会的な認知状態を構成する」（Shteynberg 2018）
 2. 共有現実-「世界一般について、特定の相互作用相手と一連の内的状態（思考、

感情、信念など）を共通に共有する経験」（Rossignac-Milon et al 2020）

3. ポジティブな感情の共有、相互の気遣いや関心、行動や生物学的な同調を取り入れた「ポジティブ共鳴」（Major et al 2018）

- 一体感が認知に及ぼす影響

- 二人が一体感をもっているとき、二人の心は、その状態以外ではめったに経験できないほど自由に発散的な思考をすることができる
- この思考は、2つの相補的なプロセスを通じて行われる。
 - ☆ 第一に、他者の異質な認知が自己の認知に浸透し、影響を与える（Rouse 2020）。
 - ✓ ダイアドというユニークな社会形態は、心理的安全性と親密性を高める機会を提供し、「ダイアドは、単独やグループでの作業では不可能な方法で創造性を高める文脈を提供するかもしれない」のである。
 - ✓ この親密さは、発散するアイデアの解釈を脅威からチャンスに変える。
 - ✓ さらに、この親密な空間では、パートナーは互いの提案を詳しく説明し、相手を攻撃するのではなく、アイデアを進展させる。
 - ☆ 第二に、一体感のある状態は、相反する認知のアクセス性を拡大する（Itzhakov & Kluger 2017, Itzhakov et al 2017, Rogers 1951）。
- 傾聴によって自己への脅威が減少することで、話し手は自分の思考の相反する側面を意識し、それを許容するようになる（Itzhakov et al 2018, Itzhakov & Kluger 2017, Itzhakov et al 2017）

実践と理論への示唆

- 組織において傾聴を育成することは、多くの組織的成果を向上させる費用対効果の高い方法であると考えられます。
 - 仕事への満足度を高める手段の1つは、従業員の給与を上げることである。
 - ☆ しかし、メタ分析で得られた給与と仕事満足度の相関は、わずか.15である（Judge et al 2010）。
 - ☆ これとは対照的に、上司による傾聴の認知と従業員の仕事満足度との間には高い相関があることが分かっている（例えば、Tangirala & Ramanujam, 2012）
- 傾聴トレーニング
 - 重要なことは、大学レベルの傾聴に関する授業を観察した結果、研修生が傾聴されるとはどのような感じかを学び、その経験を振り返るという体験的な活動の方が、指導型の研修よりも効果的である可能性があるということである（Hinz et al 2020）
 - ☆ 聴くことの利点について研修生に知識を与えても、それだけでは行動を変えることはできないだろう。むしろ、他者から話を聞いてもらうことのメリットを直接体験することで、参加者は学んだことを実践する気になる。