

Vasile Botnariuc  
Ion Ețcu  
Angela Sajin

### CU PRIVIRE LA ABILITĂȚILE DE ASCULTARE ÎN CADRUL COMUNICĂRII DE AFACERI

„Când vorbești, spui o poveste,/ Când asculți,  
aduci o mângâiere”

(Dale Carnegie)

„E atât de greu să înveți să vorbești,/ Dar și  
mai greu e să te înveți să taci”

(N. Dabija)

Timp de 25 de ani, renumitul savant și filozof britanic Isaac Newton a fost ales ca parlamentar în Camera Lorzilor. S-a constatat că, în tot acest timp, singurul său discurs parlamentar a încăput în două enunțuri, care au răsunat pașnic în cameră: „Domnilor, propun să închidem fereastra! Vine un aer greu dinspre Tamisa”.

Și s-a născut o legendă. Newton a ascultat discursurile colegilor parlamentari din Cameră, cu răbdare și generozitate, timp de 25 de ani! Cu toate acestea, Isaac Newton a rămas să dăinuie în istoria Culturii și Civilizației Universale ca o figură remarcabilă, ce-i drept, nu doar facultății de a tăcea, pe când pe cei mai vorbăreți lorzi, istoria nu-i mai ține minte [A se vedea 1, p. 156].

Înțelepții întotdeauna ascultă mult și vorbesc puțin. Ei, înțelepții, consideră că cei care vorbesc mult fac lucruri mici, și cei care ascultă mult fac lucruri mari. Nu în zadar se spune:

*Cine vorbește seamănă, cine ascultă culege.  
Tăcerea-i de aur, vorba-i de argint.*

În copilărie noi învățăm să vorbim, să scriem, să citim. De regulă, părinții, buneii, învățătorii mereu ne învață să fim cuminiți, supuși, înțelegători, răbdători etc., dar aproape nimeni nu ne învață să ascultăm.

Ulterior, viața ne învață și să ascultăm, dar mai curând doar cu urechile, nu și cu inima. Ascultăm pentru a contrazice și a riposta cu replici incisive, ascuțite brici, dar în niciun caz pentru a intui și a simți cu adevărat mesajul și sentimentele din umbra vorbelor.

Persoanele cu abilități paranormale pot, cu destulă ușurință, să „citească gândurile”, redevabilii negociatori, diplomații, psihoterapeuții, inclusiv avocații și psihologii ș.a., sunt persoane care știu să asculte cu toate simțurile. Aceștia mereu se străduie să-și încurajeze interlocutorul să tot vorbească despre sine până scapă masca cu care-și tănuiește atitudinile și sentimentele ascunse/voalate [Ibidem, p. 156-158].

În literatura de specialitate e atestată și descrisă următoarea situație de caz:

„Un om de afaceri mă vizitează din când în când, așa ca „să mai stăm de vorbă”. Odată eram răgușit. I-am semnalat că-mi protejez vocea și ne-am așezat la un ceai. El a vorbit două ceasuri. Eu am ascultat. Clătinam doar din cap aprobator și prindeam lungi contacte vizuale. Spuneam șoptit: „Așa” și „Da”. La plecare, amicul meu a declarat radios: „*Mulțumesc frumos, Ștefane! A fost una dintre cele mai plăcute discuții din ultimii ani!*”

Iată de ce avem doi ochi, două urechi și o singură gură! Natura ne-a înzestrat cu cele necesare ca noi să privim și să auzim de patru ori mai mult decât vorbim. Faptul că l-am ascultat i-a plăcut acestui om mai mult decât orice altceva i-aș fi putut oferi. S-a simțit important, înțelept, măgulit. Nu-i pe lume dar mai frumos decât să ascultăm cu atenție, jertfind câte ceva din timpul și orgoliul nostru [Ibidem, p. 156-159].

Eficiența comunicării e determinată, așadar, nu doar de abilitatea de a vorbi și a scrie bine. Mai e nevoie să fii și un excelent ascultător, deoarece, ascultând, învățăm mai multe decât am face-o vreodată vorbind. Da, fiecăruia dintre noi Dumnezeu i-a dăruit două urechi și o singură gură și aceasta este proporția ideală în care ele sunt folosite în mod optim. Dincolo de o mulțime de alte condiții, trei aspecte sunt de-o importanță aparte și de ele trebuie să ții cont și să le aplici când ascuți pe cineva vorbind:

- să-ți privești interlocutorul în ochi;
- să te concentrezi în întregime la ceea ce-i spune;
- să verifici dacă nu ai înțeles greșit un cuvânt, expresie sau un gând [2, p. 26].

A asculta este un dar divin și pentru a-l fructifica suntem înzestrați cu două urechi. Dar pentru a-l folosi efectiv, pentru a capta toată informația pe care ne-o pune la dispoziție cel care vorbește, trebuie să fii un adevărat artist, artist al ascultării. De aceea se vorbește de arta de a asculta, care, ca oricare altă artă, are secretele ei ce se cultivă, se învață. Astfel, dacă ne referim la diplomație, unul dintre marile ei secrete este de a te arăta interesat de ceea ce spune interlocutorul, chiar și atunci când aceasta nu te interesează cu desăvârșire. A nu acorda întreaga atenție persoanei care vorbește este în ziua de azi o formă comună de impolitețe. De aceea atât mamele, cât și personalul antrenat în procesul educațional, ar trebui să contribuie cât mai efectiv la formarea unui stereotip dinamic, spunându-le copiilor mereu: „Ascultă atent ceea ce spune el! Nu fii distrat când vorbește cineva cu tine!” Dacă în viața de toate zilele a nu avea un comportament adecvat este doar un act de impolitețe, în afaceri „nu este numai nepoliticos, dar și un obicei păgubitor când oamenii nu se ascultă unii pe alții” [3, p. 75]. Dacă un vorbitor devine plicticos sau dacă ceea ce spune nu prezintă interes pentru ascultător, acesta poate fi copleșit de gânduri ce îi par mai importante în acel moment și nu dă atenție celor auzite. Dar o persoană politicoasă, dar și instruită în arta ascultării, tratează cu respect pe oricine vorbește, deoarece știe că tratându-l pe vorbitor cu maximă atenție, s-ar putea să rețină ceva folositor, ar putea să învețe ceva care să aibă importanță.

Dacă e să ne referim la domeniul afacerilor, aici persoanele din corpul executiv, neasaltându-și superiorii cu atenție, pierd nuanțe sau semnalări ce ar cauza pierderea a milioane de euro. Un bun ascultător, ca să înțeleagă perfect ce se așteaptă de la el, își amintește toate punctele principale ale discuției avute, confruntă impresiile sale privind felul cum arată sau vorbește cealaltă persoană cu analiza atentă a ideilor acesteia. O unealtă de neprețuit în obținerea succesului sunt însemnările anumitor lucruri după o discuție importantă. Se consideră că semnul unui veritabil talent la orice conducător al oricărui colectiv este când acesta lesne poate schimba rolul de vorbitor, din timpul unei discuții, cu cel de ascultător, folosind timpul de ascultare pentru a învăța [Idem].

Dar pe cât de prețios este acest dar, pe atât de rar îl întâlnim. Și e păcat! Ascultarea este departe de a fi una dintre abilitățile sociale în vogă. Obiceiul urât de a întrerupe interlocutorul face ravagii, izvorul său ascuns fiind lipsa culturii de a comunica, iar în multe

cazuri *infatuatul*: „Nu poate spune el ceva mai valoros decât mine”. Din păcate, atestăm o mulțime de cazuri când omul abia își deschide sufletul, iar partenerul de discuție se gândește deja la propria replică sau, ceea ce e cu mult mai grav, acesta se gândește la masa de prânz, la factura pentru chirie sau la cheful de duminică etc. Intră pe o ureche și iese pe alta. Astfel de parteneri, mereu sunt gata de atac, sunt în permanență gata să riposteze cu „replici usturătoare sau istețe”, înainte ca persoana cu care discută să spună ce are de spus. Ei, de regulă, se străduiesc din răspuțeri să pară „deștepți foc”. Anume acești au întotdeauna răspunsuri din timp pregătite la toate întrebările posibile și imposibile. În fond, ei sunt niște indivizi egoiști, infatuați, niște persoane dominatoare. Firește că oamenii bine educați și culți îi vor ignora, preferând să colaboreze cu parteneri care sunt dispuși să comunice, dar și să asculte cu luare-aminte [Ibidem]. În această ordine de idei Dale Carnegie menționa printre altele: „Dacă există un secret al succesului, el rezidă în capacitatea de a asculta punctul de vedere al celuilalt și de a vedea lucrurile și din perspectiva lui” [4, p. 54].

Potrivit opiniei mai multor specialiști, în funcție de situație și context, uneori cuvintele contează mai puțin. De exemplu, în anumite situații de intimitate, de stânjenală, doar 7% dintre schimburile de mesaje dintre subiecți revin cuvintelor, întrucât aici comunicarea se produce preponderent prin voce, mimică, gestică și vibrațiile, atingerile, semnalele corpului uman [5, p. 11].

Întotdeauna un bun și iscusit ascultător se va impune prin finețea spiritului de observație asupra unor detalii ce țin de înfățișare, inflexiunile, modelarea/ schimbarea vocii, ritmul respirației, dilatarea pupilelor, mișcările involuntare ale ochilor, direcția privirii, culoarea tenului, umiditatea ochilor și a buzelor, crisparea mușchilor feței, formarea cutelor pe frunte și a gropițelor pe obraji, mobilitatea corpului, poziția pe scaun, de felurile de gesturi emise, începând cu cele ample și dezinvolve (libere, degajate) și terminând cu cele mici și nervoase, abia schițate.

Dar de la un ascultător care face uz doar de cele două urechi dăruite de Dumnezeu până la un bun, ireproșabil ascultător e cale lungă. De obicei, se vorbește de cinci niveluri de ascultare: ignorare, pretindere, ascultare selectivă, ascultare atentă, ascultare activă [6].

**Situația de ignorare** are loc atunci, când interlocutorul, în timpul conversației, citește corespondența, sau un dosar, răspunde la telefon, începe să discute cu altcineva, **ascultă** radioul. Cu alte cuvinte, el își ascultă „vocea interioară” și se gândește la altceva. Cuvintele partenerului de dialog nu sunt ascultate, iar calitatea comunicării este slabă. În cazul **situației de pretindere**, doar anumite cuvinte sunt ascultate, iar cea mai mare parte a lor este pierdută sau ignorată. Ascultătorul face totuși anumite eforturi să-i acorde o anumită importanță interlocutorului său. Câteva semne vădesc că persoana care vorbește este ascultată, dar în același timp e la fel de clar că interlocutorul nu este interesat cu adevărat de cel ce vorbește. Receptând doar un cuvânt din cinci, comunicarea, firește, nu are sorți de izbândă. **Ascultarea selectivă** are loc de obicei în dezbateri, când persoana care nu vorbește se gândește la argumentarea răspunsului său, neglijând, pur și simplu, argumentele părții opuse. Interlocutorul ascultă ceea ce îl interesează sau ceea ce vrea să audă. Această situație de confruntare în rare cazuri și cu greu poate duce la un rezultat constructiv. **De o ascultare atentă** se poate vorbi când o persoană ascultă toate cuvintele interlocutorului, le înțelege, le depozitează în memorie, dar nu încearcă să creeze legături, să inițieze un dialog deschis cu interlocutorul său. Neajunsul acestei comunicări bine stabilite e acela că decurge într-un singur sens, dar nu este ea lipsită de merite. A asculta fără a vorbi și fără manifestări nonverbale este, de obicei, acceptarea în comunicare, asemenea gen de ascultare permițându-i interlocutorului să-și dezvolte nestingherit gândurile și ideile, iar celui care ascultă să-și încerce și să-și verifice gândurile. **Ascultarea activă**, numită și ascultarea empatică, constă nu doar în a asculta cu atenție ce spune și cum spune interlocutorul,

ci și de a-i înțelege motivația. Cu scopul acesta, persoana care vorbește este stimulată să continue expunerea prin reformulări ale mesajului propriu. Interlocutorul confirmă înțelegerea mesajului, fără însă a aproba părerea expusă. De exemplu: – Intenționezi deci să...; – În felul acesta ai ajuns la concluzia că; – Ai o logică formidabilă!; – Acum totul mi-i clar!

În felul acesta, persoana care vorbește are sentimentul că este ascultată și mesajul receptat. Comunicarea, decurgând în ambele sensuri, se poate încheia, mai mult ca sigur, cu rezultate constructive [7, p. 73 și urm.].

După cum vedem, a asculta activ înseamnă a traversa o stare de mobilizare fizică și mentală, dar nu în mod obligatoriu și tensională. Actul comunicării devine posibil numai atunci când persoana care ascultă se implică atât intelectual, cât și emoțional în procesul împărtășirii înțeleșurilor care fac obiectul interacțiunii. A asculta activ și empatic, totodată, înseamnă să vezi și să simți lumea cum o vede și o simte interlocutorul tău, să încerci să înțelegi ce gândește și simte el. Numai jucând imaginar rolul celuilalt, poți să-i înțelegi și să-i apreciezi rațiunile. [8, p. 56 și urm.].

Totodată, trebuie menționat că abilitatea de a asculta activ constituie piatra de temelie a următoarelor tipuri de artă:

- Artă de a înțelege oamenii și natura umană, pentru a-i face pe ceilalți să se simtă importanți;

- Artă de a-i influența pe ceilalți și, totodată, de a cădea de acord cu ei;

- Artă de a-i lăuda și seduce pe ceilalți, pentru a-i promova;

- Artă de a sta de vorbă și de a face instantaneu o impresie bună.

*Ascultarea activă*, în opinia psihologilor Rogers și Moreau, trebuie să se bazeze pe trei etape:

1) A auzi și a vedea; 2) A imagina; 3) A simți.

*A auzi și a vedea.* Această etapă vizează nivelul percepției naturale a mesajelor verbale și nonverbale, vizuale și auditive, emise de persoana ascultată. De exemplu, în situații când vorbitorul își prezintă filmul vieții sale, partenerul de dialog vede și aude indicii preciși și obiectivi de tipul:

– Văd pupilele tale ușor dilatate; – Văd o cicatrice veche; – Văd o cută adâncă pe fruntea ta; – Văd două gropițe în obraji; – Aud cum îți vibrează/ tremură vocea ta; – Aud vocea ta, care devine mai sonoră ca de obicei.

Ceea ce văd și aud este un indiciu obiectiv pe care l-ar vedea și auzi oricine în locul meu. Expresiile de genul: „Văd că ești supărat(ă)” sau „Aud neliniște”, „Vocea ta” exprimă, de fapt, ceea ce-mi închipui că văd și aud. Deci percepția este oricum subiectivă.

*A imagina.* Imaginația ascultătorului e direct legată cu mesajul interlocutorului. Ascultătorul se străduie să decodifice cuvintele și semnalele nonverbale transmise. În situația respectivă intervine închipuirea, care-i axată pe elementele, ce țin de verbal și nonverbal.

Ascultătorul își va formula în minte enunțuri de tipul:

- *Văd pupilele tale ușor dilatate? Îmi imaginez că mă placi.*

- *Aud cum îți vibrează/tremură vocea ta? Îmi imaginez că ai un disconfort, că te deranjează prezența mea [1].*

Cea de-a doua fază a ascultării (a imagina) este una profund subiectivă, fiind influențată major de atitudinea și starea sa sufletească. Plecând de la ceea ce văd și ce aud, oameni diferiți își vor putea imagina lucruri diferite. În încruntarea sprâncenelor tale, de pildă cineva ar putea imagina *mânia*, proiectând amintirea tatălui din copilărie. Altcineva, dimpotrivă, ar putea imagina o sclipire de geniu, evocând figura lui Enescu sau Ceaicovschi.

Mecanismul psihologic activat aici este *proiecția*, operația subtilă prin care o persoană îi atribuie altele propriile atitudini, dorințe, sentimente sau însușiri pe care și le recunoaște, dar și le refuză.

Proiecția influențează inevitabil și inconștient interpretarea, pe care o colorează cu propriul trecut. Înțelepciunea unor proverbe, precum „*Frumusețea se află în ochii celui care privește*” sau „*Hoțul se teme că va fi furat*”, probează principiul proiecției psihologice.

*A simți.* În etapa dată ascultătorul, conștient sau inconștient, e obligat să se asculte pe sine, pe dinăuntru. El identifică ceea ce simte, ca senzație și emoție induse de mesajul interlocutorului.

Toate aceste percepții au un suport fiziologic și care uneori pot fi atrofiate sau pot dispărea cu totul. Anorecticii, de exemplu, sunt niște indivizi care n-au poftă de mâncare [1, p. 156-161].

După cum rezultă din cele de mai sus, eficiența actului comunicativ depinde de interesul și maturitatea atât a persoanei care ascultă, cât și a celei care vorbește. Cu profund regret constatăm însă că în procesul educațional actual de toate nivelurile nici arta ascultării, nici arta oratorică nu se bucură de atenția cuvenită. Rezultatele sunt bine cunoscute. Depășirea situației existente impune o serie de măsuri urgente. Mai întâi de toate, trebuie să fie cunoscute și cultivate particularitățile de ascultare, mai ales de ascultare activă, să fie identificate și combătute acele forme de ascultare care creează capcane periculoase pentru starea de atenție, să fie antrenată vigilența intelectuală. Cele șapte sfaturi practice recomandate de Yvon Dalar pentru a adopta o atitudine de ascultare activă ar contribui considerabil la redresarea situației, la realizarea unei prize de conștiință între interlocutori care acceptă să se facă părtași la înțelesurile care circulă între unul și altul la un moment dat, asigurând astfel declanșarea unui flux informațional bidirecțional și dinamic. Iată aceste sfaturi: – Ascultă fără a întrerupe, – Arată-ți interesul, privește în ochi interlocutorul, – Încearcă să te „transpui” în rolul partenerului, să te pui în locul lui pentru a-i înțelege mai bine judecata, – Memorează-ți ideile, răspunsurile și întrebările, – Studiază discret semnele de comunicare nonverbală, – Ia câteva notițe, – Validează esențialul mesajului primit, reformulând ideile principale [7, p. 78].

### Referințe bibliografice

1. Ștefan Pruteanu. *Antrenamentul abilităților de comunicare. Limbaje ascunse.* – Iași, Polirom, 2005.
2. Richard Denny. *Cum să comunici ca să câștigi.* – Iași, Polirom, 2003.
3. Letitia Baldrige. *Codul manierilor în afaceri.* Ediție adăugită și revizuită. – București, 2000.
4. Carnegie Dale. *Secretele succesului.* – București, Cartea Veche, 1997.
5. Milton Cameron. *Comunicarea prin gesturi și atitudini. Cum să înveți limbajul trupului.* – Iași, Polirom, 2005.
6. S. R. Covey. *The 7 habits of highly effective people.* Franklin Covey, 1998.
7. Yvon Dalar. *Ghidul reușitei tale profesionale.* – Iași, Polirom, 2003.
8. L. Ezechil. *Comunicarea educațională.* – Iași, Polirom, 2003.

Universitatea Cooperatist-Comercială  
din Moldova