Vasile Botnarciuc
Ion Eţcu
Angela Sajin

CU PRIVIRE LA ABILITĂŢILE DE ASCULTARE ÎN CADRUL COMUNICĂRII DE AFACERI

„Când vorbeşti, spui o poveste,/ Când asculţi, aduci o mângâiere”
(Dale Carnegie)

„E atât de greu să înveţi să vorbeşti,/ Dar şi mai greu e să te înveţi să taci”
(N. Dabija)

Timp de 25 de ani, renumitul savant şi 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 enunţuri, care au răsunat paşnic în cameră: „Domnilor, propun să închidem fereastra! Vine un aer greu dinspre Tamisa”.

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

Înţelepţii întotdeauna ascultă mult şi vorbesc puţin. Ei, înţelepţii, consideră că cei care vorbesc mult fac lucruri mici, şi cei care ascultă mult fac lucruri mari. Nu în zadar se spune:

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

În copilărie noi învăţăm să vorbim, să scriem, să citim. De regulă, părinţii, buneii, învăţătorii mereu ne învaţă să fim cuminţi, supuşi, înţelegători, răbdători etc., dar aproape nimeni nu ne învaţă să ascultăm.

Ulterior, viaţa ne învaţă şi să ascultăm, dar mai curând doar cu urechile, nu şi cu inima. Ascultăm pentru a contrazice şi a riposta cu replici incisive, ascuţite brici, dar în niciun caz pentru a intui şi a simţi cu adevărat mesajul şi sentimentele din umbra vorbelor.

Persoanele cu abilităţi paranormale pot, cu destulă uşurinţă, să „*citească gândurile*”, redutabilii negociatori, diplomaţii, psihoterapeuţii, inclusiv avocaţii şi psihologii ş.a., sunt persoane care ştiu să asculte cu toate simţurile. Aceştia mereu se străduie să-şi încurajeze interlocutorul să tot vorbească despre sine până scapă masca cu care-şi tăinuieşte atitudinile şi sentimentele ascunse/voalate [Ibidem, p. 156-158].

În literatura de specialitate e atestată şi descrisă următoarea situaţie de caz:

BDD-A6580 © 2010 Academia de Ştiinţe a Moldovei
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 19:52:38 UTC)

„Un om de afaceri mă vizitează din când în când, aşa ca „să mai stăm de vorbă". Odată eram răguşit. I-am semnalat că-mi protejez vocea şi ne-am aşezat la un ceai. El a vorbit două ceasuri. Eu am ascultat. Clătinam doar din cap aprobator şi prindeam lungi contacte vizuale. Spuneam şoptit: „Aşa" şi „Da". La plecare, amicul meu a declarat radios: „*Mulţumesc frumos, Ştefane! A fost una dintre cele mai plăcute discuţii din ultimii ani!*"

Iată de ce avem doi ochi, două urechi şi o singură gură! Natura ne-a înzestrat cu cele necesare ca noi să privim şi 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-aş fi putut oferi. S-a simţit important, înţelept, măgulit. Nu-i pe lume dar mai frumos decât să ascultăm cu atenţie, jertfind câte ceva din timpul şi orgoliul nostru [Ibidem, p. 156-159].

Eficienţa comunicării e determinată, aşadar, nu doar de abilitatea de a vorbi şi a scrie bine. Mai e nevoie să fii şi un excelent ascultător, deoarece, ascultând, învăţăm mai multe decât am face-o vreodată vorbind. Da, fiecăruia dintre noi Dumnezeu i-a dăruit două urechi şi o singură gură şi aceasta este proporţia ideală în care ele sunt folosite în mod optim. Dincolo de o mulţime de alte condiţii, trei aspecte sunt de-o importanţă aparte şi de ele trebuie să ţii cont şi să le aplici când asculţi pe cineva vorbind:

- să-ţi priveşti interlocutorul în ochi;
- să te concentrezi în întregime la ceea ce-i spune;
- să verifici dacă nu ai înţeles greşit un cuvânt, expresie sau un gând [2, p. 26].

A asculta este un dar divin şi pentru a-l fructifica suntem înzestraţi cu două urechi. Dar pentru a-l folosi efectiv, pentru a capta toată informaţia pe care ne-o pune la dispoziţie cel care vorbeşte, trebuie să fii un adevărat artist, artist al ascultării. De aceea se vorbeşte de arta de a asculta, care, ca oricare altă artă, are secretele ei ce se cultivă, se învaţă. Astfel, dacă ne referim la diplomaţie, unul dintre marile ei secrete este de a te arăta interesat de ceea ce spune interlocutorul, chiar şi atunci când aceasta nu te interesează cu desăvârşire. A nu acorda întreaga atenţie persoanei care vorbeşte este în ziua de azi o formă comună de impolitеţe. De aceea atât mamele, cât şi personalul antrenat în procesul educaţional, 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 vorbeşte cineva cu tine!" Dacă în viaţa de toate zilele a nu avea un comportament adecvat este doar un act de impolitеţe, în afaceri „nu este numai nepoliticos, dar şi un obicei păgubitor când oamenii nu se ascultă unii pe alţii" [3, p. 75]. Dacă un vorbitor devine plicticos sau dacă ceea ce spune nu prezintă interes pentru ascultător, acesta poate fi copleşit de gânduri ce îi par mai importante în acel moment şi nu dă atenţie celor auzite. Dar o persoană politicoasă, dar şi instruită în arta ascultării, tratează cu respect pe oricine vorbeşte, deoarece ştie că tratându-l pe vorbitor cu maximă atenţie, s-ar putea să reţină ceva folositor, ar putea să înveţe ceva care să aibă importanţă.

Dacă e să ne referim la domeniul afacerilor, aici persoanele din corpul executiv, neasaltându-şi superiorii cu atenţie, pierd nuanţe sau semnalări ce ar cauza pierderea a milioane de euro. Un bun ascultător, ca să înţeleagă perfect ce se aşteaptă de la el, îşi aminteşte toate punctele principale ale discuţiei avute, confruntă impresiile sale privind felul cum arată sau vorbeşte cealaltă persoană cu analiza atentă a ideilor acesteia. O unealtă de neprеţuit în obţinerea succesului sunt însemnările anumitor lucruri după o discuţie 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 discuţii, cu cel de ascultător, folosind timpul de ascultare pentru a învăţa [Idem].

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

BDD-A6580 © 2010 Academia de Ştiinţe a Moldovei
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 19:52:38 UTC)

cazuri *infatuatul*: „*Nu poate spune el ceva mai valoros decât mine*". Din păcate, atestăm o mulțime de cazuri când omul abia îşi deschide sufletul, iar partenerul de discuție se gândeşte deja la propria replică sau, ceea ce e cu mult mai grav, acesta se gândeşte la masa de prânz, la factura pentru chirie sau la cheful de duminică etc. Intră pe o ureche şi 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 răsputeri să pară „deştepți foc". Anume aceşti au întotdeauna răspunsuri din timp pregătite la toate întrebările posibile şi imposibile. În fond, ei sunt nişte indivizi egoişti, infatuați, nişte persoane dominatoare. Fireşte că oamenii bine educați şi culți îi vor ignora, preferând să colaboreze cu parteneri care sunt dispuşi să comunice, dar şi 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 şi de a vedea lucrurile şi din perspectiva lui" [4, p. 54].

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

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

Dar de la un ascultător care face uz doar de cele două urechi dăruite de Dumnezeu până la un bun, ireproşabil ascultător e cale lungă. De obicei, se vorbeşte 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, citeşte corespondența, sau un dosar, răspunde la telefon, începe să discute cu altcineva, **ascultă** radioul. Cu alte cuvinte, el îşi ascultă „vocea interioară" şi se gândeşte 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 totuşi anumite eforturi să-i acorde o anumită importanță interlocutorului său. Câteva semne vădesc că persoana care vorbeşte este ascultată, dar în acelaşi timp e la fel de clar că interlocutorul nu este interesat cu adevărat de cel ce vorbeşte. Receptând doar un cuvânt din cinci, comunicarea, fireşte, nu are sorți de izbândă. **Ascultarea selectivă** are loc de obicei în dezbateri, când persoana care nu vorbeşte se gândeşte la argumentarea răspunsului său, neglijând, pur şi simplu, argumentele părții opuse. Interlocutorul ascultă ceea ce îl interesează sau ceea ce vrea să audă. Această situație de confruntare în rare cazuri şi 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 şi fără manifestări nonverbale este, de obicei, acceptarea în comunicare, asemenea gen de ascultare permițându-i interlocutorului să-şi dezvolte nestingherit gândurile şi ideile, iar celui care ascultă să-şi încerce şi să-şi verifice gândurile. **Ascultarea activă**, numită şi ascultarea empatică, constă nu doar în a asculta cu atenție ce spune şi cum spune interlocutorul,

BDD-A6580 © 2010 Academia de Ştiințe a Moldovei
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 19:52:38 UTC)

ci şi de a-i înțelege motivația. Cu scopul acesta, persoana care vorbeşte 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 vorbeşte are sentimentul că este ascultată şi mesajul receptat. Comunicarea, decurgând în ambele sensuri, se poate încheia, mai mult ca sigur, cu rezultate constructive [7, p. 73 şi urm.].

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

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

- Arta de a înțelege oamenii şi natura umană, pentru a-i face pe ceilalți să se simtă importanți;
- Arta de a-i influența pe ceilalți şi, totodată, de a cădea de acord cu ei;
- Arta de a-i lăuda şi seduce pe ceilalți, pentru a-i promova;
- Arta de a sta de vorbă şi de a face instantaneu o impresie bună.

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

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

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

– Văd pupilele tale uşor 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 şi aud este un indiciu obiectiv pe care l-ar vedea şi auzi oricine în locul meu. Expresiile de genul: „Văd că eşti supărat(ă)" sau „Aud nelinişte", „Vocea ta" exprimă, de fapt, ceea ce-mi închipui că văd şi aud. Deci percepția este oricum subiectivă.

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

Ascultătorul îşi va formula în minte enunțuri de tipul:

- *Văd pupilele tale uşor 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 şi starea sa sufletească. Plecând de la ceea ce văd şi ce aud, oameni diferiți îşi 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.

BDD-A6580 © 2010 Academia de Ştiințe a Moldovei
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 19:52:38 UTC)

Mecanismul psihologic activat aici este *proiecţia*, operaţia subtilă prin care o persoană îi atribuie alteia propriile atitudini, dorinţe, sentimente sau însuşiri pe care şi le recunoaşte, dar şi le refuză.

Proiecţia influenţează inevitabil şi inconştient interpretarea, pe care o colorează cu propriul trecut. Înţelepciunea unor proverbe, precum „*Frumuseţea se află în ochii celui care priveşte*" sau „*Hoţul se teme că va fi furat*", probează principiul proiecţiei psihologice.

A simţi. În etapa dată ascultătorul, conştient sau inconştient, e obligat să se asculte pe sine, pe dinăuntru. El identifică ceea ce simte, ca senzaţie şi emoţie induse de mesajul interlocutorului.

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

După cum rezultă din cele de mai sus, eficienţa actului comunicativ depinde de interesul şi maturitatea atât a persoanei care ascultă, cât şi a celei care vorbeşte. Cu profund regret constatăm însă că în procesul educaţional actual de toate nivelurile nici arta ascultării, nici arta oratorică nu se bucură de atenţia cuvenită. Rezultatele sunt bine cunoscute. Depăşirea situaţiei existente impune o serie de măsuri urgente. Mai întâi de toate, trebuie să fie cunoscute şi cultivate particularităţile de ascultare, mai ales de ascultare activă, să fie identificate şi combătute acele forme de ascultare care creează capcane periculoase pentru starea de atenţie, să fie antrenată vigilenţa intelectuală. Cele şapte sfaturi practice recomandate de Yvon Dalat pentru a adopta o atitudine de ascultare activă ar contribui considerabil la redresarea situaţiei, la realizarea unei prize de conştiinţă între interlocutori care acceptă să se facă părtaşi la înţelesurile care circulă între unul şi altul la un moment dat, asigurând astfel declanşarea unui flux informaţional bidirecţional şi dinamic. Iată aceste sfaturi: – Ascultă fără a întrerupe, – Arată-ţi interesul, priveşte în ochi interlocutorul, – Încearcă să te „transpui" în rolul partenerului, să te pui în locul lui pentru a-i înţelege mai bine judecata, – Memorează-ţi ideile, răspunsurile şi întrebările, – Studiază discret semnele de comunicare nonverbală, – Ia câteva notiţe, – Validează esenţialul mesajului primit, reformulând ideile principale [7, p. 78].

Referinţe bibliografice

1. Ştefan Pruteanu. *Antrenamentul abilităţilor de comunicare. Limbaje ascunse*. – Iaşi, Polirom, 2005.

2. Richard Denny. *Cum să comunici ca să câştigi*. – Iaşi, Polirom, 2003.

3. Letitia Baldrige. *Codul manierilor în afaceri*. Ediţie adăugită şi revizuită. – Bucureşti, 2000.

4. Carnegie Dale. *Secretele succesului*. – Bucureşti, Cartea Veche, 1997.

5. Milton Cameron. *Comunicarea prin gesturi şi atitudini. Cum să înveţi limbajul trupului*. – Iaşi, Polirom, 2005.

6. S. R. Covey. *The 7 habits of highly effective people*. Franklin Covey, 1998.

7. Yvon Dalar. *Ghidul reuşitei tale profesionale*. – Iaşi, Polirom, 2003.

8. L. Ezechil. *Comunicarea educaţională*. – Iaşi, Polirom, 2003.

Universitatea Cooperatist-Comercială
din Moldova

BDD-A6580 © 2010 Academia de Ştiinţe a Moldovei
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.42 (2026-11-15 19:52:38 UTC)