

Deși ascultarea este o parte esențială a unei conversații,  
ea este adesea cea mai neglijată.

# Dale Carnegie & Associates

# ASCULTĂ!

Arta  
comunicării  
eficiente



# Capitolul 1

## Cadrelle comunicării și filtrele receptorului

---

*Schimbarea survine atunci când ascuți și  
apoi intri în dialog cu oamenii care fac ceva  
despre care tu crezi că nu este corect.*

- JANE GOODALL,  
Antropologă și mesageră a păcii din partea ONU

Una dintre cele mai cunoscute anecdote având ca subiect baseballul are ca punct central un schimb de replici între Bud Abbott și Lou Costello. Acest dialog exemplifică perfect modul în care comunicarea eșuează atunci când persoana care vorbește vrea să transmită un lucru, dar persoana care ascultă aude ceva diferit. Iată un extras din schimbul celor doi difuzat la radio.

Abbott: Ei bine, să vedem, avem bazele, Cine este la prima, Ce este la a doua, Nu Știu cum este la a treia...

Costello: Asta vreau să aflu.

Abbott: Îți spun eu – Cine este la prima, Ce este la a doua, Nu Știu cum este la a treia.

Costello: Atunci, cine e la prima?

Abbott: Da.

Costello: Mă refer la numele jucătorului.

Abbott: Cine.

Costello: Tipul de la prima.

Abbott: Cine.

Costello: Cel de la prima bază.

Abbott: Cine.

Costello: Tipul care joacă...

Abbott: Cine este la prima!

Costello: Eu te întreb PE TINE cine este la prima.

Abbott: Așa îl cheamă.

Costello: Pe cine îl cheamă?

Abbott: Da.

Costello: Păi, hai, spune-mi.

Abbott: Țsta este.

Costello: Țsta-i cine?

Abbott: Da.

Discuția continuă în aceeași notă hilară, dar ideea este clară.

Foarte des, receptorul aude ceva complet diferit de ceea ce intenționează să transmită emițătorul. În acest caz, Costello a auzit cuvântul „cine“ ca întrebare, în timp ce Abbott a folosit cuvântul drept numele persoanei de la prima bază.

## Cadrul receptorului

---

Motivul pentru care auzim adesea altceva decât intenționează emițătorul să ne transmită are legătură cu ceea ce se cheamă *cadrul comunicării*.

Ideea că există cadre ale comunicării a apărut acum multă vreme. În 1955, cercetătorul Gregory Bateson a spus că afirmațiile „nu au semnificații intrinseci, ci le dobândesc doar pornind de la un cadru care este constituit din context și stil“.

Cu alte cuvinte, dacă fac afirmația: „Denver Broncos câștigă meciul“, afirmația nu are niciun sens până când persoana care ascultă nu identifică un cadru al comunicării. Unde este Denver? Ce este Bronco (este un cal sau altceva)? Despre ce fel de meci este vorba? Are vreo însemnătate pentru mine faptul că ei „câștigă“?

Dacă receptorul nu a auzit niciodată nimic despre un meci de fotbal american (sau, mai mult, dacă nu înțelege ce este acela un „meci“), nu știe cine sunt Denver Broncos și nu-i pasă cu adevărat dacă vor câștiga sau nu, atunci afirmația nu are niciun sens. Vorbitorul ar putea la fel de bine să pună laolaltă o grămadă de cuvinte aleatorii.

Din cele mai timpurii interacțiuni cu părinții și cu ceilalți din jurul nostru, dobândim cadre ale comunicării. Dacă un copil își vede tatăl în fiecare duminică urmărind un meci de fotbal american la televizor, el dezvoltă un cadru pentru asta. Dacă un alt copil, crescut într-o altă cultură, își vede tatăl urmărind fotbal, va dezvolta un cadru pentru asta. Acum imaginează-ți că acești doi copii cresc și încearcă să aibă o conversație despre „fotbal“, dar amândoi au cadre complet diferite pentru ceea ce înseamnă acest cuvânt. Conversația lor ar decurge la fel ca cea dintre Abbott și Costello.

---

*Cadrul tău este înțelegerea clară a unei situații sau a unui subiect.*

---

Cadrul comunicării este, în esență, o perspectivă clară, de ansamblu, asupra unei situații date. Este ca și cum mintea

ta ar privi în mod inconștient lucrurile prin obiectivul unei camere de fotografiat. Surprinde unele lucruri, în vreme ce altele sunt trecute cu vederea. Un receptor poate auzi sau primi doar lucruri care intră în cadru. Iar cadrele noastre sunt influențate de sex, educație, presupuneri, agendă personală, simțul eficacității, relația cu cealaltă persoană și multe alte lucruri. Experiențele pe care le avem, lucrurile pe care le învățăm și pe care le observăm, toate determină cadrul în care comunicăm.

Un lucru este cert – cadrul nostru este foarte des inconștient, ceea ce înseamnă că nu realizăm întotdeauna modul în care experiențele noastre ne influențează percepțiile.

Iată o glumă inteligentă care ilustrează modul în care cadrul inconștient al limbajului poate afecta o conversație.

O femeie intră în biroul avocatului ei, solicitând divorțul. El vrea să afle informațiile de fond și o întreabă: „Aveți teren pentru divorț?”

La care ea răspunde: „Ei bine, avem cam 12 000 de metri pătrați.”

„Nu, doamnă. Ce vreau să știu este dacă v-a agresat\*“, spune avocatul.

„Nu, eu mă trezesc pe la șase și jumătate și el doarme până la șapte“, răspunde ea.

---

\* În original: *beat up*, expresie care are sensul de a zvânta în bătaie sau a agresa pe cineva. Sintagma poate fi înțeleasă, așa cum o face personajul feminin de mai sus, și ca a trezi (pe cineva), fapt ce explică răspunsul ei neașteptat din replica următoare. De asemenea, *ground* are atât sensul de teren, cât și de motiv, or femeia l-a ales, în necunoștință de cauză, pe primul. (*N. red.*)

Simțindu-se puțin iritat, avocatul o întreabă: „Doamnă, spuneți-mi, îi purtați ranchiună\*?”

Foarte sigură pe ea, femeia răspunde: „Nu, avem un șopron.“

În acest moment, avocatul își pierde răbdarea și întreabă: „Uitați ce este, doamnă. De ce naiba vreți să divorțați?”

„Pentru că nu mă ascultă niciodată!”

În această anecdotă, avocatul folosește un cadru legal pentru întrebările sale. Femeia înțelege anumite cuvinte cu totul diferit pentru că are un cadru diferit.

## Cadrul poate genera prejudecăți

Cadrele inconștiente pot genera, de asemenea, prejudecăți. Lucrul acesta poate fi observat adesea pe platformele de socializare. O rază de lumină brăzdează cerul și cadrele oamenilor determină ceea ce crede fiecare dintre ei că ar fi cauza a ceea ce a văzut. Unii oameni cred că este un OZN și că guvernul ascunde dovezile. Alții cred că este un semn de la Dumnezeu, o prevestire a Apocalipsei. Iar alții îl văd ca pe un eveniment care poate fi explicat în termeni științifici: un meteorit gazos ce a intrat în atmosferă. În fiecare caz, cadrul persoanei influențează ceea ce crede și modul în care interpretează întâmplarea.

De câte ori ți s-a întâmplat să auzi ceva și să presupui automat că ceea ce ai auzit înseamnă un lucru, pentru ca

---

\* Cuvântul *grudge*, tradus aici prin ranchiună, are o pronunție foarte asemănătoare cu a cuvântului *garage* (garaj), de unde și confuzia protagonistei dialogului. (N. red.)

apoi să primești informații care îți schimbă total cadrul? De exemplu, îți auzi perechea șoptind la telefon, dând detalii despre o întâlnire. În funcție de cadrul tău, ai putea presupune că partenerul tău intenționează să se întâlnească cu cineva de care s-a îndrăgostit. Dar dacă îți amintești că ziua ta de naștere este peste o săptămână, asta ar putea să-ți schimbe cadrul pentru a te face să presupui că partenerul tău pune la cale o surpriză pentru tine.

Să încercăm un mic exercițiu. Care este prima interpretare care îți vine în minte când auzi următoarele lucruri?

- „Ai mâncat deja?“
- „Oh, îmi pare rău că nu ți-a plăcut filmul.“
- „Unde ai vrea să mergi la cină?“

Iată câteva cadre diferite care generează interpretări diferite ale acestor afirmații.

*„Ai mâncat deja?“*

Această întrebare ar putea fi luată ca o invitație de a lua masa împreună („Atunci, vino la cină!“); o critică la adresa obiceiurilor alimentare proaste („E abia ora trei după-amiaza!“) sau o încercare de a afla dacă persoana a mâncat sau nu.

*„Oh, îmi pare rău că nu ți-a plăcut filmul.“*

Această afirmație ar putea fi considerată o scuză pentru alegerea unui film care nu i-a plăcut persoanei („Nu ar fi trebuit să te fac să vizionezi un film siropos!“), un comentariu critic la adresa gustului în materie de filme al persoanei („Nu

îți plac niciodată aceleași filme care îmi plac mie!“) sau o confirmare neutră că nici celuilalt nu i-a plăcut filmul.

*„Unde ai vrea să mergi la cină?“*

Această întrebare dă de multe ori naștere unor nesfârșite discuții într-o relație. Întrebarea poate fi înțeleasă ca: „Spune-mi unde dorești să mergi la cină și vom merge acolo.“ Sau poate fi receptată ca o formă de a deschide un conflict, dacă receptorul răspunde la întrebare și emițătorului nu îi place alegerea pe care acesta o face: „Ce zici să mergem la Ned?“ „Am fost ieri la Ned!“ Sau poate fi înțeleasă ca început al unui dialog.

Este ușor de văzut din aceste trei exemple felul în care cadrul de comunicare al unei persoane influențează modul în care aude și răspunde la cuvintele altei persoane. De asemenea, este ușor să vezi cum diferitele variabile – sex, educație, relația și istoricul tău cu cealaltă persoană – joacă un rol important în astfel de situații. Dacă ai interacțiuni repetate cu cineva, între voi tinde să se creeze un cadru prin care ajungi să vezi TOATE interacțiunile tale cu acea persoană.

Dacă ai o relație conflictuală cu mama ta și ea te întreabă: „Ai mâncat deja?“, cel mai probabil o vei percepe ca pe o afirmație critică. Dacă partenerul tău de cuplu întreabă: „Ai mâncat deja?“, e mai probabil să vezi întrebarea ca pe o invitație la masă. Aceleași cuvinte, cu totul alte interpretări.



---

*Dacă ai interacțiuni repetate cu cineva, între voi tinde să se creeze un cadru prin care ajungi să vezi TOATE interacțiunile tale cu acea persoană.*

---

## Filtrele

---

Asta înseamnă că suntem cu toții condamnați să interpretăm informațiile pornind de la aceste cadre deseori inconștiente, iar apoi să acționăm în baza informațiilor noastre părtinitoare? În niciun caz. Există un alt element care determină modul în care primim informațiile. Acesta este reprezentat de *filtru*.

În timp ce un cadru este o „*image de ansamblu*“ a unei situații, un filtru este o alegere conștientă de a ne concentra atenția mai mult pe un lucru decât pe altul. Folosind analogia cu fotografia, cadrul este ceea ce poate vedea obiectivul camerei. Filtrul este acel lucru asupra căruia focalizează – ce zone sunt reprezentate cu acuratețe și care sunt neclare, ce zone sunt luminate și care sunt întunecate?

Filtrele noastre sunt instrumentele care ne permit să schimbăm felul în care receptăm ceea ce spune cineva. Este important să reții că un filtru nu este, în sine, un lucru bun sau rău. Ci e pur și simplu un mod de a gestiona toate informațiile care ajung la noi.

## Exemplul ferestrei

---

Iată o ilustrare excelentă a modului în care filtrele ne pot influența percepția. Două persoane intră într-o cameră cu o

fereastră uriașă, cu vedere la ocean, având o panoramă de 180 de grade.

Mary spune: „Uită-te ce frumoasă e priveliștea oceanului!“

Bill spune: „Abia văd pe fereastră, cu toată murdăria de pe ea. Trebuie neapărat curățată.“

Mary îi răspunde: „Îți poți imagina cum e să vezi răsăritul în fiecare dimineață când te trezești?“

Bill răspunde: „Îmi imaginez că ar fi prea multă lumină dimineața. Și cum rămâne cu intimitatea? Cu siguranță am avea nevoie de perdele.“

Mary, în acest caz, se concentrează pe ceea ce este dincolo de fereastră – oceanul, lumina soarelui care se revarsă înăuntru. Bill se concentrează pe fereastra în sine. Mary are o perspectivă pozitivă asupra ferestrei, deoarece a eliminat prin filtrele sale murdăria și lipsa de intimitate. Bill are o perspectivă negativă asupra ferestrei, pentru că el a eliminat prin filtrele sale priveliștea minunată. În schimb, se concentrează pe nevoia de perdele, nevoia de ferestre curate și pe lipsa de intimitate.

Nu spunem că o persoană are dreptate și că cealaltă greșește. Priveliștea ESTE frumoasă. Iar fereastra ESTE murdară. Și totuși, în acest moment al interacțiunii, cele două persoane pot alege să facă un pas în spate și să analizeze modul în care cadrele și filtrele celuilalt le influențează percepția, sau pot transforma discuția într-o ceartă.

Iată două rezultate posibile ale acestei conversații.

## Primul rezultat

---

„Uită-te ce frumoasă e priveliștea oceanului!“ spune Mary.

„Abia văd pe fereastră, cu toată murdăria de pe ea. Trebuie neapărat curățată“, răspunde Bill.

„Îți poți imagina cum e să vezi răsăritul în fiecare dimineață când te trezești?“ întrebă Mary.

„Îmi imaginez că ar fi prea multă lumină dimineața. Și cum rămâne cu intimitatea? Cu siguranță aș avea nevoie de perdele“, răspunde Bill.

„Întotdeauna ești atât de critic. Cum de nu te poți bucura niciodată de frumusețe? Nu faci altceva decât să cârcotești!“ răspunde Mary.

„Ei bine, cineva trebuie să fie realist. Până la urmă, cine va trebui să curețe ferestrele? Bănuiesc că nu tu, asta este treaba mea. Și s-ar putea ca ție să nu-ți pese dacă tot cartierul te vede dezbrăcată. Dar mie îmi pasă!“ strigă Bill.

## Rezultatul doi

---

„Uită-te ce frumoasă e priveliștea oceanului!“ spune Mary.

„Abia văd pe fereastră, cu toată murdăria de pe ea. Trebuie neapărat curățată“, răspunde Bill.

„Îți poți imagina cum e să vezi răsăritul în fiecare dimineață când te trezești?“ întrebă Mary.

„Îmi imaginez că ar fi prea multă lumină dimineața. Și cum rămâne cu intimitatea? Cu siguranță aș avea nevoie de perdele“, răspunde Bill.