

## Forme de comunicare în organizațiile militare

**Andreea-Maria PREDA**

*Academia Tehnică Militară din București*

### **Rezumat**

*Mediul militar este supus rigidității atât în ceea ce privește instrumentul cu care este transmis mesajul, cât și numărul persoanelor implicate, precum și modul în care comunicarea este realizată. Prin urmare, în cadrul organizațiilor armate, nu se poate comunica anumite informații, oricând, oriunde, ori indiferent de public. Deși armata este un sistem instituțional închis, codificat - relațiile dintre angajați sunt puternic influențate de viața civilă. O bună organizare în acest plan, cu accent pe o comunicare eficientă, durabilă și adecvată, pătrunde în scutul intimidant care asigură pacea și protecția unei societăți și îndreaptă atenția către alte domenii de interes comunitar și personal. Acest articol este menit să fie o incursiune în lumea misterioasă și, poate fascinantă, a comunicării militare românești și nu numai, cu accent pe forme specifice de transmitere a informațiilor.*

### **Cuvinte cheie**

*comunicare, organizație militară, ierarhie, rigoare, motivație*

### **1. Introducere**

Dacă în mediul civil, comunicarea dispune de o largă paletă de mijloace pentru a-și manifesta expresivitatea, mediul militar se supune unor rigori atât în ceea ce privește instrumentul cu care se transmite mesajul și numărul persoanelor implicate, cât și modul de realizare al comunicării. Prin urmare, în cadrul organizațiilor armatei nu se poate comunica oricum, oricând, oriunde și indiferent cărui public o anumită informație.

Acest articol se dorește a fi o incursiune în lumea misterioasă și, poate tocmai de aceea fascinantă, a comunicării militare românești și nu numai, cu accent pe formele specifice de transmitere a informațiilor.

Deși armata face parte activ din societate, având ca misiune asigurarea securității, ea nu se face remarcată decât în situații de criză (inundații masive, cutremure devastatoare, revolte interne, conflicte armate interstatale) și, poate tocmai de aceea, este percepută drept organizație aparte, ce funcționează și comunică după propriile reguli. La aceasta au contribuit din plin de-a lungul timpului literatura și presa care i-au conturat un portret idealizat și i-au atribuit adesea rolul de salvator, în virtutea faptului că nu există nicio abatere în mecanismul de coordonare și executare în ritm rapid a acțiunilor impuse.

În realitate, sincopele în funcționarea armatei din cauza greșelilor de comunicare dintre structurile componente au provocat pierderi grele mai ales în confruntările din Primul Război Mondial. Este elocventă în acest sens afirmația

generalului Henry Berthelot venit să repună pe picioare armata română, conform principiilor moderne: ”Sunteți admirabil de dezorganizați.” (Revista 22: 2014) O astfel de părere este confirmată de literatura care a abordat subiectul în mod lucid, trecând peste sentimentalismul patriotard, cum este cazul romanului lui Camil Petrescu, bazat pe jurnalul de front al autorului. Replica unuia dintre personaje – sublocotenentul Orișan – sintetizează problemele cu care se confruntă trupele angrenate în conflict: ” – Asta e înaintare? Nu vedeți că e câmpul plin de batalioane românești ca la manevre? Fără legătură...fără conducere. N-ați văzut ieri că artileria noastră a tras în propriile trupe și n-a fost niciun mijloc să i se comunice lungimea tirului?” (Petrescu 2009: 27)

Așadar, comunicarea se dovedește esențială în mediul militar atât la nivelul interacțiunii cu alte structuri ale societății, cât mai ales la nivel intern. Se știe că – deși armata este un sistem instituțional închis, codificat – relațiile dintre angajați sunt puternic influențate de viața civilă. O bună organizare în acest plan, cu accent pe comunicare eficientă, durabilă și adecvată situației creează în exterior impresia unui scut ce asigură liniștea și protecția unei societăți și orientează atenția către alte domenii de interes comunitar și personal.

De fapt, competența comunicațională este o cerință de bază pentru toate cadrele militare, dar mai ales pentru cele aflate la comandă, puse în situația de a coordona și de a regla unitar și sigur comportamentul organizațional. ”A evalua, a lăuda, a sancționa a hotărî, a motiva sunt toate acțiuni legate de actul de comandă. Punerea acestora în practică nu este simplă dacă nu se cunoaște dificila artă a comunicării prin care comanda se manifestă și prin care se ajunge la subordonat. Modul de comunicare influențează forța conducerii.” (Alvarez 1996) Întrucât, doar prin acumularea experienței, procesul de achiziționare a unei astfel de competențe ar fi prea îndelungat, se efectuează deseori cursuri de specializare ce contribuie la ameliorarea capacității de a comunica prin adaptarea și ajustarea la nevoile personalului propriu și ale comunității. Prin aceasta, se realizează deschiderea spre societate și se asigură optimizarea relațiilor exterioare.

Am putea crede că, în acest caz, comunicarea în cadru militar se bazează pe alți piloni, îmbracă alte forme și funcționează după alte legi și strategii decât comunicarea, privită la modul general. Totuși, elementele care o deosebesc au în vedere ierarhizarea clară, relațiile puternic formalizate, conformarea și respectarea strictă a ordinelor, calendarul exact al activităților profesionale cotidiene. Aceasta nu înseamnă că transmiterea de informații se face doar într-un singur sens, ci, dimpotrivă, se respectă principiul participării și al schimbului în plan informațional, motivațional și relațional. În consecință, și comunicarea militară este un proces de tip tranzacțional, prin care un emițător transmite informații unui receptor prin intermediul unui canal și într-un anumit context cu scopul de a se produce anumite efecte cognitive, afective sau comportamentale. (Rus 2002: 16)

Însuși termenul *comunicare* – a cărui etimologie trimite la sintagma *a pune împreună* – se referă în esență la informarea, explicarea, împărtășirea, ordonarea, convingerea, crearea de legături prin ascultare activă, realizarea coeziunii pentru efectuarea acțiunilor destinate atingerii unor scopuri comune. Tocmai acțiunea este cea care definește sistemul militar și ea este rezultatul unor intense activități de

instruire ce presupun o la fel de intensă colaborare și comunicare între comandanți și executanți – deci pe verticală –, dar și pe orizontală sau în diagonală.

Analizând raporturile complexe și, uneori, imprevizibile ce se stabilesc între membrii organizației militare, dar și cu persoanele din exterior, constatăm că este depășit modelul liniar al comunicării propus cândva de Lasswell (constând în cele cinci întrebări: *cine, ce, cum, cui spune și cu ce efect?*), care pune accentul pe prezența unui receptor pasiv și pe o comunicare unidirecțională. Astăzi, cel mai potrivit profilului instituției militare este modelul interactiv ce implică un circuit continuu al informațiilor cu dublă calitate a emițătorului și receptorului. Fluxul informațional astfel rezultat imprimă dinamism procesului de comunicare și duce la rezolvarea eventualelor situații conflictuale în interior, astfel încât să se evidențieze în exterior impresia de coerență și unitate de acțiune.

Ca și în cazul comunicării în cadru lărgit, cea din mediul militar are nevoie de prezența concomitentă a mai multor factori și condiții:

1. necesitatea schimbării care să genereze acțiune;
2. emițător și receptor, adică șef-subordonat cel mai adesea ori invers, dar și șef-șef, subordonat-subordonat;
3. informații, deci transmitere de mesaje cu privire la situația ce impune schimbarea, la forța umană implicată și mijloacele de a o duce la bun sfârșit;
4. canale de comunicare prin care să circule informația, adesea organizate într-un sistem de tipul rețelei intranet sau INTRAMAN (rețeaua privată a MapN);
5. un cod comun, limbajul sau ținuta, de obicei;
6. reguli ce trebuie respectate cu strictețe, având în vedere contextul formal în care se desfășoară procesul comunicării;
7. o motivație suficient de puternică pentru ca participanții să se angajeze în punerea în practică a schimbării.

Deși în aparență a comunica eficient și rapid este o chestiune simplă, aproape un automatism, totuși schimbul de mesaje în cadrul militar este complex și gestionarea sa este rod al pregătirii în această direcție. Există mai multe elemente care influențează dinamica interacțiunilor din și în afara organizației militare, după cum constată generalul Gheorghe Arădăvoaice: raporturile ierarhice dintre comunicatori (conducători, conduși, colaboratori), antecedentele relațiilor lor (în cazul în care există, de ce tip sunt acestea: indiferență, prietenie, antipatie slabă, puternică, ascunsă ori mărturisită, judecăți de valoare despre celălalt), situația în care se desfășoară comunicarea (oficială, neoficială, în afara serviciului), scopul urmărit de emițător (informare, motivare, convingere, sancționare), caracterul mesajului transmis (laudă, ordin, încunoștințare despre un eveniment plăcut sau neplăcut, critică, recompensă), vârsta, sexul, starea fizică, psihică, emoțională (oboseală, stres, bună dispoziție, liniște, boală), temperamentul și personalitatea subiecților angajați în comunicare. (1997: 26-27) Prin urmare, fiecare element în parte necesită atenție, adaptare și ajustare a discursului de emis și de recepționat, de unde și complexitatea comunicării în armată.

Cât privește formele comunicării, terminologia de specialitate încă se mai află în căutarea mijloacelor de a le distinge. Din cauza vastității domeniului, tipologia propusă are în vedere următoarele criterii:

1. numărul de participanți;
2. instrumentul cu care se realizează comunicarea;
3. direcția de transmitere a informațiilor.

### **1. Numărul comunicatorilor**

Conform lui Mihai Dinu (1997: 77), în funcție de persoanele implicate, comunicarea poate fi intrapersonală, interpersonală, de grup, publică și de masă. Fiecare merită o analiză mai profundă, cu accent pe specificul militar.

**Comunicarea intrapersonală** se derulează în interiorul ființei umane, nediferențiindu-se clar emițătorul de receptor și neputându-se observa din exterior decât manifestări nonverbale, precum expresia feței și eventual gestică, ambele trădând frământările. Și totuși, în urma disocierii, se ajunge la un dialog mut între persoana respectivă și alter ego-ul său prin care se analizează situații, evenimente și se iau decizii. Cu toate că nu sunt necesare codificarea și decodificarea mesajului, disecarea informațiilor și punerea în acord cu propria personalitate se desfășoară pe tăcute, gândirea dispensându-se de cuvinte. Altfel spus, în anumite momente – mai ales critice, militarul dă dovadă de o matură chibzuință, ceea ce duce la salvarea propriei vieți și a altora, dar și a bunurilor. În cazul studentului militar, astfel de conflicte interioare sunt prezente adesea. Deși poate fi nemulțumit de o notă, de felul cum i-a vorbit un superior, de sectorul ce i-a fost alocat pentru a-l îngriji și în ciuda faptului că prima reacție este de a răspunde, mediul în care a ales să se dezvolte îi impune restricții de comunicare mai ales cu superiorii. De aceea, se conformează de cele mai multe ori aparent fără să crâcnească la ce i se atribuie sau i se ordonă, respectând pe deplin unul din principiile potrivit căruia comunicarea presupune niște procese de ajustare și de acomodare, un soi de ”negociere a sensurilor” (Dinu 1997: 106), mai întâi cu sine însuși și apoi cu ceilalți.

**Comunicarea interpersonală** diadică are în vedere interacțiunea dintre strict doi participanți și, pe lângă scopul fundamental de a schimba informații, pe plan psihologic, rolul său constă în influențarea și, adesea, manipularea opiniilor, atitudinilor sau credințelor partenerului. Cum omul este o ființă eminentemente socială, modul în care se manifestă în procesul comunicării vizează satisfacerea mai multor nevoi. Dintre acestea, ar fi de amintit nevoia de incluziune, de apartenență la o comunitate, nevoia de a domina prin control, conducere sau influențare a celuilalt, nevoia afectivă și de a-și ajuta semenii prin oferirea de sfaturi, soluții, consolare, afecțiune, dar și nevoia de a se deconecta, de a reveni la preocupări ludice.

În armată, comunicarea interpersonală îmbracă două forme: formală și informală. Cunoscută fiind importanța feed-back-ului în organizația militară, se acordă atenție obținerii acestuia nu numai la nivel oficial, ci și în contexte mai puțin rigide, ceea ce permite o imagine de ansamblu mai clară și mai nuanțată a personalității angajaților și un rezultat concludent al efortului comunicațional.

Comunicarea interpersonală formală se desfășoară, în principiu, între un șef și subalternul său și, în funcție de situație, prin ea se urmărește motivarea, stimularea celui din urmă sau, dimpotrivă, avertizarea acestuia cu privire la o abatere. Într-un asemenea *tête-à-tête*, subordonatul nu se va simți aproape niciodată

în largul său și nici nu va putea să își exprime cu sinceritate ideile și părerile, chiar dacă el declanșează dialogul pentru rezolvarea unor sarcini de serviciu sau pentru abordarea unor chestiuni personale mai delicate.

Diferența de grad și funcție își pune amprenta pe acest tip de comunicare. Ea poate fi dusă la extrem în cazul comunicării superficiale când șeful inițiază doar din complezență un dialog, cu întrebări banale la care și răspunsurile sunt la fel de goale de conținut. Aceasta survine uneori din teama superiorului de a se avânta pe terenul minat al cunoașterii mai detaliate a individualității cu nevoile și dorințele specifice. Într-adevăr, ameliorarea relațiilor de muncă și transformarea comunicării formale într-un adevărat schimb de idei se realizează în condițiile în care un șef dovedește tact și empatie, adică preocupare pentru felul de a fi, de a gândi și de a acționa al subalternului său.

Când subordonatul este consultat de superiorul său pentru a se analiza și a se găsi soluții la anumite probleme complexe, comunicarea devine mai degajată, și – deși nu depășește cadrul formal – se permite descoperirea mutuală a personalității partenerilor, dar și stabilirea și menținerea de relații semnificativ îmbunătățite. De asemenea, când nu se mai află în interiorul unității, cei doi redevin civili, fără statut evident pentru ceilalți. Atunci, comunicarea excesiv de rigidă – cu păstrarea tonului ceremonios și cu adoptarea gesturilor milităroase din obișnuitul ”Să trăiți, domnule colonel etc.!” – nu face decât să îi pună într-o lumină defavorabilă pe amândoi.

Comunicarea interpersonală informală are loc între angajați aflați frecvent pe trepte ierarhice similare, între care există relații de colegialitate și de prietenie. Simțindu-se mai liberi în acest context, participanții se manifestă dinamic, spontan și își permit abateri de la limbajul militar regulamentar. Dacă în relațiile pe verticală sau pe orizontală, ei trebuie să adopte un cod lingvistic unic, epurat de regionalisme sau de construcții argotice, în comunicarea neoficială din pauze, din timpul liber sau pe parcursul unor activități practice (precum aranjarea și curățarea armamentului), participanții se exprimă neconstrânși prea mult de reguli. Se abordează subiecte variate, se emit idei, aprecieri ale valorii și opinii necenzurate, se aduc în discuție evenimente legate de alte persoane, se spun glume, se lansează tachinări, toate contribuind la sporirea intimității și la instalarea bunei dispoziții. Acest mod mai liber de a comunica are efect terapeutic și detensionează angajatul atunci când este cazul. Spunându-și oful, el poate reveni fără resentimente la formulele lingvistice militare consacrate.

**Comunicarea de grup** are loc atunci când se țintește realizarea unui obiectiv comun și presupune cel puțin trei participanți. În mediul militar, există subunități clar delimitate, între care grupa are numărul cel mai mic de membri (8-15), iar armata are peste 80.000. În cadrul universitar militar, grupurile se referă la grupă, pluton, companie și batalion, în funcție de numărul de cursanți. Comunicarea de grup respectă un anumit specific și pune în evidență abilitatea șefilor de a coordona și de a-și motiva subalternii într-un climat armonios. De fapt, în acest proces, conducătorul militar trebuie să țină cont de structura, coeziunea, dimensiunea și rolul grupului respectiv. În plus, este important și obiectivul fixat atunci când se solicită reunirea grupului. Într-un fel se abordează subiectul când trebuie luate niște decizii în urma studierii unor situații când se așteaptă întrebările, ideile și sugestiile tuturor membrilor grupului. În alt fel se manifestă conducătorul

militar când organizează o acțiune de tipul exercițiu militar sau când dă ordine, controlează și evaluează ducerea lor la îndeplinire. De asemenea, comunicarea de grup este diferită când se aduc la cunoștință informații de interes sau se motivează subordonații în vederea îndeplinirii unor sarcini mai dificile.

În rândurile angajaților din sistemul militar se află un număr important de civili cu specializări diverse, de la economie, la medicină, tehnică și învățământ. Comunicarea de grup în acest context are anumite particularități, dat fiind faptul că personalul civil nu se simte obligat să tacă și să nu riposteze mai ales atunci când se simte nedreptățit. Autoritarismul exagerat (Arădăvoaice 1997: 195), atingerea demnității prin insulte sau ironii pot fi surse de tensiuni și de conflicte deschise. De aceea, se impune respectarea regulilor politetii și ale bunului simț, dar și adaptarea tonului și inflexiunilor vocii la statutul angajaților și la evenimentul de transmis.

Atunci când conducătorul militar se află în ipostaza de emițător într-un grup, dificultățile de comunicare pot avea în vedere: tendința de a transforma dialogul într-un monolog, informații insuficiente privind partenerii de discuție, ridicarea tonului, iritabilitate, neatenție, neglijență, utilizarea clișeele verbale sau a unui limbaj nepotrivit situației respective. Ca receptor, conducătorul militar poate da naștere unor dificultăți comunicaționale din cauza unor curențe ale capacității de ascultare: lipsa respectului față de subordonați, pierderea concentrării în timpul discuției, prejudecăți legate de inteligența subalternilor, tendința de a întrerupe vorbitorul și rezistență la implementarea noului.

În plus, conducătorul militar trebuie să fie atent la "bisericiuțele" ce se pot forma pe baza afinităților și intereselor și să nu le permită acestora să devină grupuri de presiune și surse de conflicte.

**Comunicarea publică** este tipul cel mai frecvent folosit în mediul militar, specific mai ales transmiterii de ordine cu invitația de a oferi feed-back, care este însă adesea superficială sau de formă. Ea respectă, prin urmare, doar teoretic principiul ping-pongului (Rotaru 2005: 272), bazat pe alternanța replicilor și pe schimbul permanent de roluri. Conducătorul percepe mulțimea căreia i se adresează ca pe o masă omogenă și se concentrează aproape exclusiv pe mesajul pe care îl are de transmis, neglijând frecvent reacțiile individuale sau microgrupale. Abilitățile de conducere se relevă în acest caz după metoda prin care liderul alege să își prezinte discursul. Varianta "manuscrisă" (citirea unui text anterior redactat) conduce mai degrabă la dificultăți de comunicare, pentru că nu se poate ține deloc cont de reacția publicului. Varianta "memorării" – cu accent pe simularea spontaneității – se încadrează și ea în aceeași categorie, concentrarea are în vedere doar mesajul, nu și referenții. "Impromptu-ul" (discurs realizat pe loc, cu idei dezvoltate în funcție de context și de reacția publicului) este potrivit doar când mesajul ce trebuie transmis nu conține date precise, formule sau reglementări. Într-adevăr, "improvizația" (Idem: 273) este varianta comunicațională publică ce dă pe deplin măsura talentului și experienței unui adevărat lider.

**Comunicarea de masă** presupune existența obligatorie a unui ofițer sau a unui compartiment de relații publice, așa-numitul "gate-keeper" (Dinu 1997: 93), care să păstreze legătura cu opinia publică prin diverse mijloace. În funcție de specificul publicului căruia i se adresează, acest tip de comunicare apelează la

broșuri de prezentare a instituției, la conferințe și comunicate de presă, producție de carte, materiale documentare audio-video, producții radio-tv, website, expoziții de tehnică militară, spectacole etc. De obicei, acestea au rol de propagandă a valorilor și credințelor militare, iar funcțiile îndeplinite sunt numeroase: de informare, de interpretare, divertisment, liant și instructiv-culturalizatoare. Este de remarcat atenția deosebită ce se acordă informațiilor difuzate. Se face o selecție riguroasă a mesajelor cu caracter secret, secret de serviciu sau nesecret și, până la transmiterea lor efectivă, trec prin mai multe filtre de verificare în vederea asigurării securității lor.

## **2. Instrumentul comunicării**

În funcție de instrumentul de comunicare, se disting: comunicarea verbală, nonverbală și paraverbală. Chiar dacă fiecare are anumite particularități, ele sunt prezente laolaltă în mod obișnuit, contribuind în proporție variabilă la transmiterea corectă și nuanțată a mesajului.

**Comunicarea verbală** – unde cuvântul rostit sau scris este fundamental – permite atât codificarea, cât și decodificarea informațiilor, prin intermediul unui limbaj comun, cel militar supunându-se rigorii, ierarhiei și stereotipurilor de tipul ”Am onoarea”, ”Permiteți să raportez”, ”Să trăiți” etc.

Comunicarea directă (față în față) și cea mediată de telefon, fax, radio, televiziune sau de rețele de socializare sunt cele două forme ale comunicării orale, aplicabile în funcție de context. Dacă în eşaloanele mici, se preferă comunicarea directă, având în vedere beneficiile feed-back-ului imediat – deci reacția ”la cald” a receptorilor, în cazul grupurilor mari sau distanțate în spațiu, este utilizată mai mult comunicarea indirectă, care pune accent pe substanță, adică pe informație, și pe economia de timp.

Avantajele comunicării orale directe sunt evidente: emițătorul își exprimă ideile rapid și ușor, constată imediat dacă mesajul a fost corect receptat și poate remedia erorile îndepărtând situațiile neclare și subtilitățile ușor interpretabile, percepe starea psihomorală a celor cărora li se adresează, le mobilizează energia și voința pentru îndeplinirea misiunilor mai complicate.

Cum însă practic nu există întotdeauna posibilitatea de a comunica oral, se recurge la diverse forme ale comunicării scrise pentru a se transmite eficient și în timp util informația. Prin ordine de zi, dări de seamă, planuri de activitate, fișe ale disciplinelor, anunțurile de la aviziere, regulamente, instrucțiuni, se aduce la cunoștința celor avizați o mare cantitate de informație operațională. Cum și în acest caz se aplică dictonul ”Verba volant, scripta manent.”, comunicarea scrisă are o serie de beneficii: documentul are o structură clară, riguroasă, respectând normele lingvistice specifice, poate fi păstrat ca dovadă a celor prezentate, conține date complexe și exacte, are o adresabilitate largă, se poate consulta oricând pentru a se vedea dacă au fost duse la îndeplinire precizările impuse.

Deși nu oferă decât cu un anumit decalaj posibilitatea feed-back-ului și e lipsită de încărcătura emoțională și motivațională proprie comunicării orale, în mod paradoxal, comunicarea scrisă nu înseamnă doar ce este scris negru pe alb. Din contră, aceasta conține o mulțime de informație implicită dată de tipul de scris (de mână sau de tipar), de elementele ortografice și de punctuație, de coerență, de

dimensiune, de aranjarea în pagină, de calitatea hârtiei. Cert este că toate formele comunicării scrise trebuie să respecte norme de redactare precum: claritatea, concizia, logica internă, adresabilitatea, lipsa echivocului, utilizarea terminologiei consacrate (Arădăvoaice 1997: 110).

**Comunicarea nonverbală** contribuie la confirmarea, contrazicerea, diminuarea, accentuarea, completarea sau nuanțarea sensului comunicării verbale. Dacă uneori cuvintele servesc la a spune lucruri nesincere, limbajul corpului este mult mai greu de contrafăcut și poate reprezenta un indiciu despre semnificația ascunsă a unui mesaj. El vorbește și când un om nu vrea să scoată vreun sunet. Pentru un bun observator, adevărul poate fi ușor detectat urmărind mișcările sprâncenelor și ale ochilor, știut fiind faptul că aceste zone ale feței scapă adesea autocontrolului.

În mediul militar, se impune prin regulament ținuta dreaptă, relativ rigidă, cu uniforma perfect aranjată ce conține însemne ale gradului și armei. Această rigurozitate și supraveghere a mișcărilor și a gesturilor se evidențiază mai ales în circumstanțe oficiale de tipul comemorărilor și ceremoniilor, când militarii trebuie să defileze și să acționeze într-un tot unitar, transmițând celor din afara sistemului impresia unei coordonări perfecte între minte și trup.

Elementele comunicării nonverbale [...] sunt kinetice (legate de mișcări), proximice (privitoare la poziții, situări, distanțe), cronemice (vizând "tăcerile semnificative", succesiunea de "abstinențe lingvistice"), oculistice (cu referire la "graiul" privirii, "limbajul" ochilor și sprâncenelor) și generale (legate de postări/ posturi și poziții ale trupului, inclusiv ale membrelor). (Rotaru 2005: 275)

Într-adevăr, în transmiterea de semnale, de sentimente și de stări sufletești sunt deosebit de importante aspecte ce țin de: expresia feței (ce poate sugera furie, aprobare, bucurie, surprindere, nemulțumire etc.), de direcția privirii (o privire ce fixează vârful bocancului trimite la vinovăție, cea directă, cu ochii larg deschiși înseamnă sinceritate, cinste, corectitudine), de zâmbet (din toată inima sau de circumstanță), de gesturi (în funcție de amploare și de durată, sunt fie semne ale respectului, fie ale emotivității, fie ale dorinței de a epata), de mers (ce arată firea energetică, hotărâtă, optimistă sau nesiguranța, graba, teama angajatului etc.), de valențele tăcerii (aprobatoare, dezaprobatoare, plictisită, orgolioasă etc.)

De asemenea, îmbrăcămintea și coafura au putere de comunicare. Astfel, uniforma mozaic devine semn al activității ce trebuie efectuată: instrucție, școală. Uniforma de gală, cu eghileți și mănuși demonstrează că militarii se pregătesc de ceremonie. În plus, cămașa albă sau crem este însemn al angajaților Forțelor Terestre sau Navale, pe când cea albastră îi individualizează pe cei din Forțele Aeriene. Culoarea neagră a epoleților arată că militarii sunt artileriști, cea roșie, că sunt infanteriști, cea verde, că sunt vânători de munte. Gradele sunt înscrise, conform unui anumit cod, pe epoleți și, pentru un cunoscător, nu se poate confunda un sublocotenent (cu o tresă) cu un locotenent-colonel (două trese și un galon), de exemplu. În ceea ce privește părul, acesta trebuie să fie tuns scurt, iar persoanele de sex feminin să și-l țină strâns în coadă sau în coc pe parcursul activităților. Nu poate fi vopsit excentric, tocmai pentru a nu sugera extravaganță ori neseriozitate.

**Comunicarea paraverbală** este strâns legată de cea verbală și are în vedere debitul, volumul, tonul, timbrul, accentul, modularea vocii, dar și pauzele care survin uneori în discurs.

Chiar dacă omul e capabil să recepteze de 4-5 ori mai multe cuvinte decât cele în medie 150-200 de cuvinte rostite pe minut, în instituțiile militare se recurge la expunerea mai lentă, mai ales când sunt prezentate fapte grave, misiuni importante, documente complexe cu cifre și nume sau lecții. Prin micșorarea frecvenței se evită receptarea incompletă sau incorectă a mesajului.

Adaptarea tonului la situație răspunde principiului ”Tonul face muzica”. În general, liderul folosește un ton mai înalt cu subalternii, fie pentru a fi sigur că a fost auzit de către toți, fie ca semn involuntar al autorității, fie pentru a evidenția o abatere. Exagerările în acest sens pot duce însă la blocarea comunicării.

Timbrul vocal are rol individualizator și delimitează zonele comunicării umane. Inflexiunile vocii dau culoare și conferă personalitate sonoră fiecărui individ în parte. Astfel, într-o unitate militară unde angajații se cunosc, fiecare va fi capabil să recunoască, la telefon, de exemplu, vocea șefului ierarhic sau a colegului după caracterul grav, mediu sau înalt.

În plus, în funcție de situație, un timbru blând, jos și cald marchează interacțiunea intimă (0-45 cm), cel apropiat și cu inflexiuni afectuoase – pe cea personală (46-112 cm), cel neutru este specific interacțiunii sociale (123-350 cm), iar cel neutru-ascuțit caracterizează comunicarea publică (peste 3,5 m) (*Idem*: 273).

Pauzele din comunicare sunt interpretate diferit, potrivit contextului. Dacă liderul observă neatenția publicului, se întrerupe brusc, rămâne tăcut câțva timp și, eventual, își drege glasul, într-o notă de reproș. Pe de altă parte, în cazul unui student aflat la examen, pauza poate sugera un blocaj produs de neștiință sau de emoții.

### 3. Direcția comunicării

În sfârșit, conform direcției de transmitere a informației, există comunicare descendentă, ascendentă, orizontală și oblică.

În mediul militar, caracter preponderent are **comunicarea descendentă**. Sensul de difuzare a informației este de la conducător spre eșaloanele inferioare. Complexă, comunicarea descendentă urmărește cu strictețe ierarhia structurilor militare. Este folosită în scopuri diverse: anunță ordine, norme, regulamente, instrucțiuni; furnizează detalii despre proceduri și practici, mai ales când acestea au nevoie de ameliorări; oferă feed-back în urma evaluării activității; motivează receptorii să se simtă mândri că aparțin comunității militare și țării prin prezentarea unor discursuri mobilizatoare cu diferite ocazii (comemorări, sărbători religioase, început de an universitar, absolvire etc.)

O comunicare descendentă eficientă are în vedere nu numai coordonarea și controlul activității, ci și sporirea interacțiunii dintre compartimente, astfel încât să se obțină un feed-back amplu și nuanțat care să aducă realmente schimbări pozitive în modul de funcționare a organizației militare.

În schimb, **comunicarea ascendentă** este inițiată de subordonat și prin intermediul ei se întocmesc și se prezintă periodic rapoarte cu privire la executarea sarcinilor de serviciu; se analizează aspectele neclare și problemele ce apar în

rezolvarea anumitor situații; se anunță nemulțumiri sau conflicte între angajați cu scopul de a le soluționa; se înaintează propuneri pentru îmbunătățirea activității cu efect direct asupra rentabilității și prestigiului instituției.

Pentru a se eficientiza comunicarea descendentă și a-i face pe subordonați să treacă peste anumite rețineri în exprimarea părerilor în fața șefului, lunar se organizează adunări fără ordine de zi, exploatându-se sentimentul de apartenență la o anumită comunitate profesională. Astfel, se dă posibilitatea exprimării directe a angajatului în legătură cu satisfacția avută la locul de muncă și se facilitează deschiderea în vederea găsirii celor mai bune soluții la problemele ivite.

Pericolele ce pândesc acest tip de comunicare vin atât din partea liderului, cât și a subalternilor. Pornind de la prejudecata că promovarea sa depinde în mare măsură de buna părere a șefului despre el, subordonatul are tendința de a-și exagera succesele și de a-și minimaliza eșecurile. În plus, crezând că superiorul nu are timp să îi asculte problemele și justificările, de multe ori trece sub tăcere nemulțumirile și observațiile, poate juste, pertinente. Pe de altă parte, liderul poate avea o prea bună impresie despre el însuși și despre autoritatea pe care o reprezintă ca să mai acorde suficientă atenție și celor pe care trebuie să îi îndrume corect, și, mai ales, prin puterea exemplului personal.

**Comunicarea orizontală** se desfășoară între persoane sau departamente situate pe aceeași treaptă ierarhică. Prin caracterul mai destins, se apropie de comunicarea informală, fără a se confunda însă cu aceasta, întrucât are în vedere mai mult relațiile de colegialitate. La nivel intradepartamental, au loc interacțiuni ce urmăresc efectuarea sarcinilor curente, în timp ce la nivel interdepartamental se acționează pentru realizarea în colaborare a sarcinilor comune. Concurența pentru avansare ar putea fi un obstacol în calea comunicării interdepartamentale, dar și în cadrul aceluiași departament. Totuși, beneficiile acestui tip de comunicare sunt incontestabile: cultivarea sentimentului de siguranță și de apartenență, posibilitatea de descărcare emoțională, sursă de feed-back pentru manageri.

**Comunicarea oblică** sau diagonală se realizează între angajați cu funcții și grade diferite, aparținând unor structuri ierarhice sau departamente diferite. Pentru că nu implică relații de autoritate, acest tip de comunicare își dovedește eficiența mai ales când este nevoie de o abordare complexă a unei situații. Chiar dacă relațiile ce se dezvoltă sunt formale, comunicarea orizontală permite lărgirea orizontului de cunoștințe și de soluții trans- și interdisciplinare. Astfel, de exemplu, într-o politehnică militară, membri ai departamentelor de electronică și de la limbi străine pot conlucra pentru crearea unui plan de învățământ în acord cu cerințele actuale de pe piața muncii, fără a se ține cont că unii sunt colonei și alții, din rândul personalului civil contractual.

#### **4. Concluzii**

În organizațiile militare – ca, de altfel, în toate domeniile - comunicarea se dovedește fundamentală. Cu toate că este un proces complex, viu și dinamic, cine se pricepe să mănuiască abil comunicarea, acela demonstrează că are atât calități de lider, cât și de bun executant, dată fiind importanța ascultării active. Nimeni nu se angajează direct pe funcție de conducere, ci trebuie să parcurgă cu răbdare treptele

ierarhice sau să se remarce în teatrele de operații externe pentru a fi promovat la cele mai înalte grade într-un timp relativ scurt. Și, în acest context, comunicarea este instrumentul cu ajutorul căreia se poate diferenția de ceilalți cu calități similare. Prin capacitatea de a se plia pe nevoile superiorilor, dar și ale inferiorilor sau ale egalilor și prin abilitatea de a stabili corespondențe cu mediul civil, comunicatorul militar de succes contribuie la ameliorarea și armonizarea relațiilor profesionale și sociale, ceea ce duce implicit la progresul societății de securitatea căreia se ocupă.

### **Bibliografie**

- Alvarez, R. (1996). La dificile arte del comando. *Il Carabiniere* 2 (49): Italia.
- Arădăvoaice, Gh. (1997). *Comunicarea în mediul militar*. București: Editura Academiei de Înalte Studii Militare.
- Avramescu, A. R. (2017) "Psihologia organizației militare. Motivația". URL: <https://www.scribd.com/document/348296935/Aspecte-Ale-Specificului-Comunicarii-in-Organizatia-Militara> (15.05.2017).
- Dinu, M. (1997). *Comunicarea – repere fundamentale*. București: Editura Științifică.
- Ofițeru, A. (2014). "Interviu cu Lucian Boia". *Revista 22* din 02.05.2014. URL: <http://www.revista22.ro/gandulinterviu-cu-lucian-boia-romania-va-avea-un-rol-tot-mai-important-in-noul-context-international-dar-are-nevoie-de-un-proiect-de-tara-dorinta-lui-vladimir-putin-este-sa-refaca-imperiul-rus-dar-economic-rusia-este-un-pigmeu-41099.html> (15.05.2017).
- Petrescu, C. (2009). *Ultima noapte de dragoste, întâia noapte de război*. București: Curtea Veche.
- Rotaru, N. (2009). *Comunicarea în organizațiile militare*. București: Tritonic.
- Rus, F. (2002). *Introducere în știința comunicării și a relațiilor publice*. Iași: Institutul European.