

**POPESCU ROMANITA ILEANA**  
**Student Anul I**  
**Invatamânt la Distanta**  
**Universitatea de Stiinte Agronomice si Medicina Veterinara**  
**Managementul si Ingineria in Siguranta Alimentara si Agroturism**

**REFERAT**

**COMUNICARE**

**TEMA**

**“PROCESUL COMUNICARII”**

*„In sensul cel mai larg, se vorbește de comunicare de fiecare dată când un sistem, respectiv o sursă influențează un alt sistem, în speta un destinatar, prin mijlocirea unor semnale alternative ce pot fi transmise prin canalul care le leagă“*

*(Charles E. Osgood, A vocabulary for Talking about Communication)*

Privit din punct de vedere științific, actul de comunicare este procesul de transmitere a informațiilor și sentimentelor (idei, păreri, atitudini, opinii) de la un individ către un alt individ sau de la un grup social către un alt grup social.

Fascinanta și omniprezentă, comunicarea este însă, prin excelență, o dimensiune fundamentală a existenței și dezvoltării umane din cele mai vechi timpuri.

Cuvântul „comunicare“ provine din limba latină și termenul a circulat în vocabularul vremii cu sensul de „a împărtăși ceva celorlalți“. Astăzi, a comunica, a informa și a fi informați reprezintă trăsătură definitorie a existenței fiecăruia dintre noi, devenită într-atât de pregnantă încât nici măcar nu mai este percepută în mod conștient ca fiind o activitate distinctă. Împărtășind în permanență ceva celorlalți sau nouă însine, trăim într-o continuă stare de comunicare. Comunicăm prin o multitudine de forme și modalități: comunicăm direct, prin cuvânt, gest, mimică și comunicăm indirect, atunci când folosim așa-numitele tehnici secundare – scriere, tipăritură, cabluri, sisteme grafice sau unde hertziene. Avem la îndemână ziare, reviste, cărți, afișe, filme, telefon, fibre optice, radio sau televiziune. Mesajul ni se livrează verbal, non-verbal sau paraverbal. Comunicăm prin tot ceea ce exprimăm ca produs, intenționat sau nu, al civilizației comunicative din care fiecare dintre noi este parte integrantă. Comunicarea este un proces continuu, presupunând o interacțiune neîntreruptă între ființele umane, desfășurată simultan prin multiple canale și prin mijloace variate.

Comunicarea este asemenea funcționării unei orchestre fără dirijor, în care fiecare interacționează cu toți și toți interacționează între ei, iar acest proces de interacțiuni continue creează realitatea socială, care este o realitate socio-comunicativă. Este o iluzie să crezi că există o singură realitate: realitatea este de ordinul atribuirii de semnificație, care este produsul interacțiunilor umane și al comunicării.

Niciun fel de activitate, de la banalele activități ale rutinei cotidiene și până la cele mai complexe activități desfășurate la nivelul organizațiilor, societăților sau culturilor, nu mai pot fi imaginate în afara procesului de comunicare.

Dar comunicarea a devenit, de asemenea, și unul dintre cuvintele „la modă“, ale vremurilor noastre, ce multiplică activitățile sau evenimentele pe care le reprezintă și care tind să-și lărgască aria de semnificație tocmai datorită interesului de care se bucură. Comunicarea modernă pare a se adresa, din această perspectivă, tuturor în special și nimănui în general.

Aparent paradoxal, în tot acest ocean de comunicare ce ne înconjoară, simțim mai peste tot absența unei comunicări reale: aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru interlocutori deosebiți ca pregătire și experiență; stările emoționale, sentimentele și intențiile cu care interlocutorii participă la comunicare deformează mesajul; ideile preconcepționale și rutina influențează receptivitatea; diferențele culturale par a fi, mai mult ca niciodată, obstacole de netrecut.

Dincolo de aspectele mai puțin plăcute ale comunicării se dezvăluie însă o certitudine: epoca modernă reprezintă apogeul comunicării. Progresul tehnico-științific a favorizat apariția telegrafului, a telefonului, a trenului, a automobilului, intensificând comunicarea între indivizi, comunități, culturi.

Procesul de comunicare presupune existența următoarelor componente:

- *emitentul (sursa)*. Este orice membru al organizatiei care detine informatii, idei, intentii si obiective ce privesc comunicarea. Aceasta formuleaza mesajul, alege limbajul, receptorul (destinatarul) si mijlocul de comunicare. Desi are cel mai important rol in initierea comunicarii, nu poate controla pe deplin ansamblul procesului.
- *receptorul (destinatarul)*. Este oricare membru al organizatiei, cadru de conducere sau executant si lui ii este destinat mesajul. Importanta receptorului intr-o comunicare nu este mai mica decât a emitentului. Cu toate acestea, in practica functioneaza o serie de prejudecati referitoare la actul receptiei si la statutul receptorului in comunicare. Multe cadre de conducere sunt tentate sa considere receptarea mesajelor ca fiind automata si inferioara; sarcina acestora este de a transmite si nu de a primi. In realitate, a asculta este la fel de important cu a vorbi, a citi nu este cu nimic mai prejos decât a scrie.

Reusita comunicarii depinde de adecvarea continutului si formele de exprimare a mesajului cu capacitatea de perceptie, intelegere a receptorului, cu starea sa sufleteasca. Mesajele trebuie prezentate diferit fata de receptorii lipsiti de prejudecati sau intr-o stare de spirit echilibrata.

- *mesajul* este simbolul sau ansamblul simbolurilor transmise de emitator receptorului. Acesta reprezinta forma fizica (orala, scrisa, luminoasa, gesturi, etc.) in care emitatorul codifica informatia. Specialistii vorbesc de textul si de muzica mesajului. In timp ce textul este partea deschisa, vizibila a mesajului concretizata in cuvinte, muzica este partea invizibila continuta de orice mesaj. Ea poate sa implice o varietate de intelesuri. Este adevarat insa, ca nu intotdeauna aceasta latura subtila, a mesajului este perceputa in acelasi mod cu intentiile emitentului. Infatuarea, plictiseala, dezacordul pe care uneori le percepem in mesajele celorlalti nu reprezinta intentii ale emitentului, ci interpretari proprii ale situatiilor marcate de sensibilitatile, prejudecatile, starea de spirit a contextului.
- *mediul* sau contextul este o componenta adiacenta dar care poate influenta mult calitatea comunicarii. El se refera la spatiu, timp, starea psihica, interferentele zgomotelor, temperaturilor, imaginilor vizuale care pot distrage atentia, provoaca intreruperi, confuzii.

Un mesaj va capata o alta semnificatie rostit de aceeaasi persoana; spre exemplu, seful, in biroul sau (importanta oficiala); in biroul subordonatului (simplu repros); pe strada (mesaj lipsit de importanta); la domiciliu (atentie, prietenie) etc.

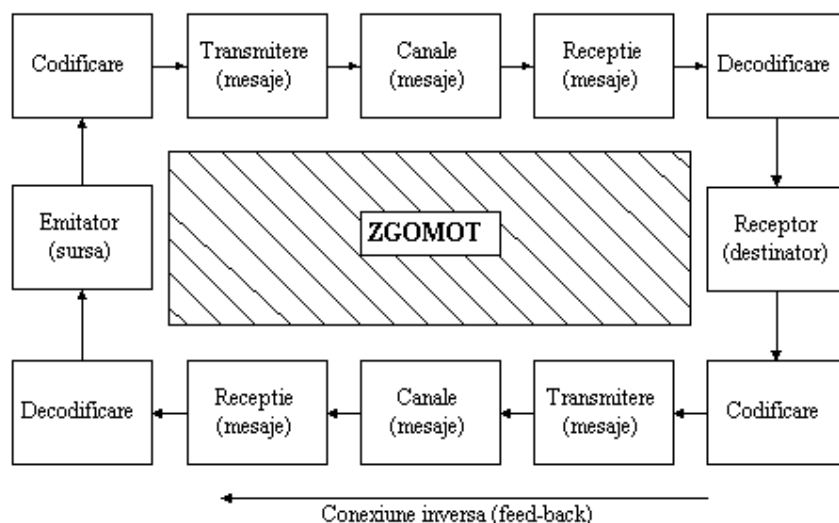
- *Canalele de comunicare*. Acestea sunt traseele pe care circula mesajele. Dupa gradul lor de formalizare pot fi:
  - *canale oficiale sau formale*, suprapuse relatiilor organizationale. Ele vehiculeaza informatii intre posturi, compartimente si niveluri ierarhice. Eficienta comunicarii depinde de modul de functionare al acestor canale. Aparitia unor blocaje frecvente in anumite puncte indica necesitatea revizuirii posturilor sau a investigarii climatului de munca, a relatiilor interpersonale.
  - *canale neoficiale sau informale*. Acestea sunt generate de organizarea neformala. Ele constituie cai aditionale de comunicare care permit mesajelor sa penetreze canalele oficiale. Depasind barierele legate de statut si ierarhic retea de canale informale poate vehicula stiri, noutati, informatii, mai rapid decât canalele formale.

Un proces eficient de comunicare solicita luarea in considerare a ambelor categorii de canale, cunoasterea modului lor de functionare, a avantajelor si dezavantajelor pentru a le putea

folosi si controla.

- **Mijloacele de comunicare.** Acestea alcatuiesc suportul tehnic al procesului. Contributia lor este vizibila in directia vitezei de vehiculare, acuratetei, costului comunicarii. Exista o varietate de mijloace ce pot fi utilizate: discutii „fata in fata”, conversatii telefonice, scrisori/memorii, documente scrise, documente numerice, posta „voice” (voice-mail), posta electronica (e-mail), telexul si telefaxul, combinarea aparaturii audio si video pentru teleconferinte, retele de computere, video si televiziunea prin circuit inchis.

Problema de baza cu care se confrunta organizatia in acest domeniu este cea a oportunitatii si eficientei investitiilor, stiut fiind ca tehnologiile comunicarii sunt dintre cele mai marcate de ritmul alert al schimbarilor. In viata cotidiana, fiecare om comunica mai mult sau mai putin constient de faptul ca parcurge un proces cu implicatii formale. Angajarea in discutie a doi sau mai multi parteneri presupune ca unul sa rostiasca niste cuvinte pe care ceilalti le asculta, privind in acelasi timp, gesturile si mimica vorbitorului pentru a deduce intelesul precis al cuvintelor. Raspunsul vine pe masura receptarii si intelegerii simbolurilor. Partenerii de discutie transmit, primesc si intercepteaza mesaje.



**Fig. nr. 1 Procesul de comunicare**

Desi comunicarea este un proces la indemâna tuturor si care pare relativ simplu, derivarea ei implica etape distincte a caror identificare si cunoastere este strict necesara, mai ales in cazul cadrelor de conducere.

### **Etapele procesului de comunicare si mecanismele interne ale acestuia sunt:**

**Codificarea intelesului** – consta in selectarea anumitor simboluri, capabile sa exprime semnificatia unui mesaj. Cuvintele, imaginile, expresiile fetei, sau ale corpului, semnalele ori gesturile se constituie in simboluri ale comunicarii. In cadrul organizatiei, forma cea mai importanta de codificare ramâne, totusi cea a limbajului.

**Transmiterea mesajului** – consta in deplasarea mesajului codificat de la emitent la receptor prin canalul vizual, auditiv, tactil sau electronic de comunicare. Modul de transmitere a mesajului este determinat, astfel incat el devine o parte a mesajului.

**Decodificarea si interpretarea** – se refera la descifrarea simbolurilor transmise si, respectiv, explicarea sensului lor, proces formalizat in receptarea mesajului. Aceste doua procese care compun receptia sunt puternic influentate de experienta trecuta a receptorului, de asteptarile si abilitatile acestuia de a descifra si interpreta diversele simboluri. Prin intermediul lor se constata daca s-a produs sau nu comunicarea, daca emitentul si receptorul au inteles in acelasi mod mesajul.

**Filtrarea** – consta in deformarea sensului unui mesaj datorata unor limite fiziologice sau psihologice. Filtrele fiziologice determinate de handicapuri totale sau partiale (lipsa sau scaderea acuitatii vazului, auzului, mirosului etc.) limiteaza capacitatea de a percepe stimuli si deci, de a intelege mesajul. Filtrele psihologice se instaleaza ca urmare a unor experiente trecute ori, a unor sensibilitati, predispozitii. Ele pot afecta perceptia si modul de interpretare a mesajelor, dându-le o semnificatie total sau partial diferita fata de cea a emitentului.

**Feed-back-ul.** Acesta incheie procesul de comunicare. Prin intermediul sau emitentul verifica in ce masura mesajul a fost inteles ori a suferit filtrari.

Pentru cadrele de conducere, feed-back-ul comunicarii se poate produce in diverse moduri. Astfel, poate exista un feed-back direct si imediat prin care raspunsul receptorului este verificat in cadrul comunicarii fata in fata. Prin diverse simboluri – cuvinte, gesturi, mimica fetei – se constata daca mesajul a fost receptat sau nu corect. Feed-back-ul indirect, propagat si întârziat prin declinul rezultatelor, calitatea slaba a activitatilor, cresterea absenteismului, conflicte de munca etc., poate indica dificultati vechi si profunde ale comunicarii, ignorate sistematic.

In functie de traseul parcurs si de completitudinea etapelor, procesul de comunicare poate imbraca urmatoarele **forme**:

– **Proces de comunicare unilaterala.** Se desfasoara intr-un singur sens, de la emitent la receptor. Aceasta forma este lipsita de ultima etapa a procesului, feed-back-ul. Din anumite motive, emitentul nu considera necesara verificarea raspunsului. Printre **caracteristicile** comunicarii unilaterale se numara:

- plasarea sub controlul exclusiv al emitentului;
- desfasurarea rapida;
- bazarea pe presupunerea concordantei mesajelor transmise si a acelor receptate.

Procesul comunicarii unilaterale isi dovedeste eficienta in anumite situatii când discutiile, dezbaterile si chiar simple explicatii sunt nepermise, considerate consumatoare inutile de timp.

– **Proces de comunicare bilaterala.** Se desfasoara in doua sensuri: emitent–receptor si receptor–emitent.

Aceasta forma a comunicarii, prezinta urmatoarele **caracteristici**:

- iese de sub controlul exclusiv al emitentului prin interventia receptorului;
- in comparatie cu procesul precedent, pare mai dezorganizat, deoarece receptorii au posibilitatea interventiilor prin intrebari, sugestii, comentarii;
- cere mai mult timp intrucât transmiterea si receptia se pot transforma in discutii;
- semnificatia mesajului poate fi verificata si la nevoie, clarificata si redefinita.

Desi poarta dezavantajul consumului de timp, aceasta forma se dovedeste mult mai propice si eficienta in cazul comunicarii organizationale.

## **Elementele esentiale caracteristice procesului de comunicare:**

- cel puțin doi parteneri (emitor și receptor) între care se stabilesc anumite relații;
- capacitatea partenerilor de a emite și de a recepționa semnale într-un anumit cod, cunoscut de ambii parteneri, fiecare fiind, pe rând, emitor și receptor;
- existența unui mesaj;
- existența unui mijloc de transmitere a mesajului;
- mesajul specific prin care emitorul primește de la receptor un anumit răspuns cu privire la mesajul comunicat inițial (feed-back);
- existența unor canale de comunicare, sau a unor „drumuri“ urmate de mesaje (canale formale sau informale);
- prezența unor bariere de comunicare, perturbări ce pot interveni în procesul de comunicare (zgomot, filtre).

## **Câteva dintre particularitățile comunicării:**

- comunicarea are rolul de a pune în legătură oamenii, în mediul în care aceștia evoluează;
- orice proces de comunicare este contextualizat, el având loc într-un anumit spațiu psihologic, fizic, temporal, social și cultural;
- în procesul de comunicare, prin conținutul mesajului se urmărește realizarea scopurilor și transmiterea semnificațiilor;
- procesul de comunicare are un caracter dinamic, orice comunicare are, după momentul inițierii, o anumită evoluție, se schimbă și schimbă persoanele implicate în proces;
- orice mesaj are un conținut manifest și unul latent, uneori acesta din urmă fiind mult mai semnificativ;
- procesul de comunicare are o dimensiune multiplă: comunicarea exteriorizată (acțiunile verbale și non-verbale ce pot fi observate de către interlocutori), metacomunicarea (ceea ce se poate înțelege dincolo de cuvinte), intracomunicarea (realizată la nivelul sinelui, de către fiecare individ în forul său interior);
- semnificația dată unui mesaj poate fi diferită atât între partenerii actului de comunicare, cât și între receptorii aceluiași mesaj;
- în situații de criză procesul de comunicare are un ritm mai rapid și o sferă mai mare de cuprindere.

*„Cuvântul comunicare are un sens foarte larg, el cuprinzând toate procedeele prin care un spirit poate afecta un alt spirit. Evident, aceasta include nu numai limbajul scris sau vorbit, ci și muzica, artele vizuale, teatrul, baletul și în fapt, toate comportamentele umane. În anumite cazuri, este posibil să se dorească să se includă și mai multe definiții ale comunicării pentru a include toate procedeele prin care un mecanism (spre exemplu, echipamentul automat de reperaj al unui avion și de calcul al traiectoriei acestuia) afectează un alt mecanism (spre exemplu, o rachetă teleghidată în urărirea acestui avion)“*

*(Shannon și Weaver).*

## **Tipuri de comunicări organizatoriale**

Marea diversitate a formelor de comunicare derulate în cadrul organizației solicită încadrarea lor în anumite clasificări.

### **a. În funcție de direcție:**

**Comunicarea descendenta.** Acest tip urmeaza de obicei, relatiilor de tip ierarhic, derulându-se de la nivelul cadrelor de conducere, catre nivelurile de executie. Continutul ei este dat de ordine, decizii, reglementari, instructiuni, transmiterea de sarcini, solicitarea de informatii. Problema principala a acestui tip de comunicare, o constituie marea probabilitate ca mesajul sa fie filtrat in timp ce este vehiculat de la un nivel la altul, deoarece fiecare nivel interpreteaza mesaje in functie de propriile necesitati sau obiective.

**Comunicarea ascendanta.** Consta in transmiterea de mesaje de catre subordonati sefilor directi si succesiv, nivelurilor superioare ale managementului. Prin ele se vehiculeaza rapoarte, cereri, opinii, nemulumiri. Rolul comunicarii ascendente este esential pentru eficienta procesului de comunicare deoarece atesta receptia mesajelor transmise de cadrele de conducere. Faptul ca mesajul circula de la executanti la conducatori nu-l scuteste de filtrele cognitive sau psihologice. In asemenea situatii se pot instala blocaje cu efecte asupra capacitatii de control si mentinere a procesului de comunicare.

**Comunicarea orizontala sau laterala.** Se stabileste intre persoane sau compartimente situate la acelasi nivel ierarhic. Rolul acestui tip este de a facilita coordonarea activitatilor ce vizeaza obiective comune, excluzând interventia cadrelor de conducere de nivel superior.

**Comunicarea diagonala.** Este practicata in ocaziile in care membrii organizatiei nu pot comunica prin celelalte canale. Spre deosebire de comunicariile clasice, acest tip prezinta avantajele economiei de timp si costuri, a folosirii unor relatii informale, a potentarii unui climat bazat pe apreciere reciproca.

#### **b. Dupa modul de transmitere:**

**Comunicarea scrisa.** Este utilizata, in proportie ridicata in organizatie pentru solicitarea sau transmiterea de note interne, rapoarte, decizii, planuri, scrisori adresate unor persoane din interiorul sau din afara acesteia. Dincolo de situatiile in care comunicarea scrisa este absolut necesara, in practica se inregistreaza asa-numitul „mit al hârtiei”. Studii efectuate in acest sens arata ca aproximativ 75% din documentele care circula sunt adresate unei singure persoane, 10% vizeaza doua persoane, iar restul unui numar mai mare de persoane. Desi nu este foarte agreata (putine sunt cadrele de conducere carora le place sa scrie), comunicarea scrisa este inevitabila. Problemele majore cu care se confrunta sunt cele ale claritatii, conciziei, acuratetei care, abordate corect, se pot transforma in avantaje ale acestui tip de comunicare.

**Comunicarea verbala.** Este cea mai frecvent utilizata in cadrul organizatiei. Acest tip de comunicare se desfasoara prin intermediul limbajului, influentata, inasa, de parerile personale, valorile, reperatele la care se raporteaza indivizii atunci când transmit si recepteaza mesaje. Comunicarea verbala solicita din partea cadrului de conducere nu numai capacitatea de a emite semnale ci si pe aceea de a asculta. Practica releva faptul ca ascultarea este marcata de o serie de deficiente. Specialistii au identificat ca numai 28% din adulti asculta ceea ce li se spune. In ceea ce-i priveste pe conducatori, se considera ca, daca acestia si-ar mari capacitatea de ascultare, pentru executarea aceleasi sarcini, cu aceleasi rezultate, consumul de timp ar putea sa scada cu pâna la 30%.

**Comunicarea nonverbala.** Ea este un instrument eficient care, mânuit cu abilitate, faciliteaza emiterea si descifrarea mesajelor. Caracteristica acestui tip de comunicare consta in concurenta ei cu comunicarea verbala, ceea ce, permite transmiterea unor mesaje chiar in timp ce partenerii discuta. Aproape 90% dintr-un mesaj se transmite pe cale nonverbala.

Gesturile, mimica, pozitia capului reprezinta stimuli ce pot fi folositi cu succes pentru a mari eficacitatea comunicarii interpersonale.

### c. Dupa modul de desfasurare:

**Comunicarea reciproc directa.** Denumita si fata in fata, este apreciata ca cel mai eficient mod de a construi o relatie de lucru. Fiind bidimensionala (implica auzul si vazul) ea permite emitentului sa evolueze pe loc modul in care a fost primit mesajul. In functie de reactiile receptorului mesajul poate fi repetat, reformulat iar conduita poate fi si ea rapid adaptata. Acest tip de comunicare este solicitat mai ales in problemele delicate care antreneaza sensibilitatile si susceptibilitatile personalului.

Comunicarea fata in fata ramâne o forma precisa, rapida si eficienta pe care se pot construi relatii interpersonale sanatoase si durabile.

**Comunicarea reciproca indirecta.** Se realizeaza prin telefon, radio si din ce in ce mai mult prin televiziunea interactiva. Desi rapida, preferata pentru mesajele presante, comunicarea telefonica este lipsita de o mare parte din mesajele nonverbale.

**Comunicarea unilaterala directa.** Se regaseste in cazul transmiterii de mesaje care nu cer raspuns, dar si in cazul unor categorii de reuniuni – sedintele de informare.

**Comunicarea unilaterala indirecta.** Se realizeaza prin intermediul scrisorilor, in scrisurilor, filmelor, discursurilor etc. Ultimele doua sunt suporturi relativ recente fata de hârtia folosita de secole in realizarea comunicarii. Desi scrisorile constituie un tip deosebit de comunicare, in era comunicatiilor electronice, aceasta tinde sa fie apreciata ca un gest de eleganta si curtoazie.

### d. Dupa gradul de oficializare:

**Comunicarea formala.** Aceasta include ansamblul mesajelor ascendente si descendente care circula pe canalele relatiilor organizatorice. Ea se poate prezenta sub forme diferite: vorbita sau scrisa, directa sau indirecta, multilaterala sau bilaterala. Chiar daca atributul de formal include semnificatia unei ordini dusa pâna la rigiditate creând un soi de refuz, acest tip de comunicare ramâne necesar pentru reglementarea functionarii organizatiei.

**Comunicarea informala.** Acest tip include zvonurile si bârfele. Cauzata de lipsa de informatii sau de informatii trunchiate, comunicarea informala incearca sa elimine nesiguranta, curiozitatea sau anxietatea unor persoane.

## Factori de influenta

Fiecare organizatie are o retea proprie de comunicare. Personalitatea, individualitatea, amprentele culturale ale organizatiei se regasesc in compozitia subtila a mesajelor vehiculate. Aceste particularitati sunt efectul unor influente exercitate de factorii interni si externi organizatiei.

### a. Factori externi ce influenteaza comunicarea organizationala.

**Mediul ambient.** Aflat in permanenta schimbare, mediul inmulteste volumul si sporeste viteza cu care trebuie transmise si receptate mesajele. Tipul de mediu poate influenta structura comunicarii organizationale. Astfel un mediu linistit, poate incuraja in special comunicari scrise – caci ele ramân valabile mult timp. Un mediu agitat si reactiv ori



turbulent in care schimbarile se succed cu repeziciune, comunicarile scrise tind sa fie inlocuite cu cele verbale, cele informale par sa le echilibreze pe cele formale, iar telefoanele sunt preferate convorbirilor fata in fata.

**Modificarea tehnologiilor.** Influențele acestui factor sunt evidente mai ales în mijloacele tehnice, promovate în procesul de comunicare: faxul, pagerul, telefonul mobil. Ele răspund nevoilor comunicării rapide dar tind, în același timp, să anuleze unul din marile atribute ale comunicării – personalizarea.

**Cresșterea nivelului general de educație al oamenilor.** Codificarea, decodificarea, interpretarea și feed-back-ul, pot elimina unele deficiențe generate de lipsa de educație, ignoranța, rezistența la nou.

**b. Factori interni** cu influențe mai directe și mai vizibile asupra structurii comunicării.

**Parametrii structurii organizatorice.** Gradul de formalizare, nivelul de centralizare a autorității, modul de efectuare al controlului influențează decisiv structura și procesul de comunicare. O înaltă centralizare și formalizare, un control detaliat și rigid se vor reflecta în predominanța comunicărilor descendente, formale și impersonale.

Configurația structurii organizatorice influențează prin numărul de componente, plasarea și conexiunea lor pe niveluri ierarhice. O structură încărcată, cu multe niveluri ierarhice conduce la multiplicarea și aglomerarea proceselor de comunicare, la îngreunarea și apariția numeroaselor filtre, la multiplicarea comunicării informale.

**Modul de proiectare și funcționare a sistemului informational.** Sistemul informational poate interveni asupra mesajelor și mijloacelor de comunicare. Existența unor deficiențe la nivelul acestuia, generate deasupra sau subinformare se va reflecta în calitatea, cantitatea, viteza de circulație a mesajelor, în promovarea prioritara a anumitor tipuri de comunicări.

**Stilul de management.** Este factorul care influențează asupra gradului de personalizare a comunicării. În funcție de concepția care stă la baza stilului de muncă, cadrul de conducere poate fi adeptul:

- *Ascultării oarbe din partea subordonatului.* Este cazul stilului autoritar bazat pe lipsa de încredere în oameni și pe supraestimarea propriilor posibilități. Acest stil promovează comunicarea descendentă, formală. Comunicarea față în față este considerată, în general, o pierdere de timp, fiind evitată;
- *dialogului.* Interesat de opinia subordonatului, respectându-i demnitatea și folosindu-i competența, cadrul de conducere va promova comunicarea verbală, cea nonverbală, decodificând sentimentele și reacțiile celor din jur.

**Tipul de cultură organizațională.** Prin conceptele sale cultura impune și menține tradiții, reguli nescrise dar puternic înradăcinate care se resimt în individualizarea procesului de comunicare al organizației militare. Prin intermediul comunicării sunt vehiculate mesajele culturale continuate în mituri, legende, sunt consolidate valorile și perspectivele unui anumit tip cultural.

### **Funcțiile comunicării:**

Scopurile concrete pentru care comunică managerul rezultă din rolurile pe care acesta le are în organizație. Pentru îndeplinirea rolurilor sale, managerul se bazează pe următoarele funcțiuni ale comunicării:

- de informare – pentru ca organizatiile presupun ca au nevoie de interactiuni cu mediul exterior si interior intre partile lor componente si intre oameni
- de comanda si instruire – prin care se asigura ca oamenii si compartimentele sa actioneze in mod continuu in directia realizarii obiectivelor organizatiei
- de influentare si convingere
- de indrumare si sfatuire – prin care se realizeaza feluri specifice de control asupra informatiei si comportarii membrilor organizatiei
- de integrare si mentinere

Ca urmare, comunicarea este calea prin care subordonatii pot fi motivati si li se poate influenta comportamentul si atitudinea. Tot prin comunicare managerul poate asigura curgerea libera a informatiei adica informatia corecta si utila ajunge la locul potrivit in momentul potrivit pentru ca eforturile tuturor sa se coordoneze intre ele.