



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR, A CERCETĂRII, DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Zeno Reinhardt, Oana Almășan, Delia Popescu, Irina Stănciugelu, Aurel Neagu, Remus Pricopie, Valentin Militaru, Cornel Grigoruț, Eugen Bărsan, Călin Deneș, Mihaela Luminița Lupu

IMU

Comunicare în managementul universitar

București
2011

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
Comunicare în managementul universitar
(Ediție online, 2011)
Reinhardt Zeno, Almășan Oana, Delia Popescu, Irina Stănciugelu, Aurel neagu, Remus Pricopie, Valentin Militaru, Cornel Grigoruț, Eugen Bărsan, Călin Deneș, Mihaela Luminița Lupu

ISBN 978-973-0-11825-4

Copyright © 2011, UEFISCDI

Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării
Adresa: Str. Mendeleev nr. 21-25, sector 1, cod 010362, București, România
Site: <http://uefiscdi.gov.ro>



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice pentru învățământul Superior

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice pentru învățământul Superior



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice pentru învățământul Superior

COMUNICAREA,
INSTRUMENT DE EFICIENTIZARE ÎN MANAGEMENTUL
ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR

- modul de curs -

STRUCTURĂ MODUL:

1. Rezumat – prezentarea modulului de curs:

Cele mai bune manuale și cursuri, cu un design deosebit și bazate pe cele mai recente tehnologii, chiar dacă absolut necesare, nu sunt deloc suficiente pentru a asigura succesul educațional al unui program academic. Pentru succes, e nevoie de utilizarea celor mai eficiente tehnici pentru motivarea și implicarea deopotrivă a studenților și a dascălilor și pentru asigurarea funcționării eficiente a instituției în care aceștia își desfășoară activitatea – universitatea. Toate acestea necesită, printre altele, aplicarea în practică a unor concepte și tehnici specifice din domeniul comunicării.

Cursul de față urmărește să treacă în revistă noțiunile, conceptele, teoriile și tehnicile de bază din domeniul comunicării, așa cum se aplică ele la mediul educațional, urmărind să ofere participanților atât o înțelegere mai profundă a fenomenului în ansamblu, cât și un set de instrumente utile, a căror eficiență a fost demonstrată în studiile de caz aduse în discuție. Astfel, cursul urmărește să ofere participanților o bază solidă pentru identificarea problemelor de comunicare existente în instituțiile de învățământ superior din România, precum și pentru generarea de posibile soluții, cu sprijinul suportului teoretic și prin analizarea modelelor și exemplelor de bună practică.

2. Grupul țintă:

Cursul se adresează factorilor decizionali din instituțiile de învățământ superior, precum și tuturor celor implicați în procesul de comunicare instituțională din mediul academic (șefi de departamente, cadre și servicii, etc.) și interesați de natura aplicată a comunicării instituționale (metodologie, design, procese specifice, etc.).



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR, A CERCETĂRII, DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR, A CERCETĂRII, DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

3. Obiectivele modului de curs:

1. Să ofere o înțelegere mai profundă a fenomenului comunicării în ansamblu;
2. Să treacă în revistă noțiunile, conceptele, teoriile și tehnicile de bază din domeniul comunicării instituționale, cu accent pe mediul educațional;
3. Să discute modele de bună practică și studii de caz specifice domeniului;
4. Să ofere participanților o bază solidă pentru identificarea și analiza problemelor de comunicare existente în instituțiile de învățământ superior din care fac parte;
5. Să ofere participanților un set de instrumente eficiente pentru generarea de posibile soluții la problemele cu de comunicare cu care se confruntă instituțiile din care fac parte.

4. Structura și durata temelor generale ale modului de curs:

1. Comunicarea – cadru conceptual și elemente fundamentale (1,5 h)
2. Comunicarea internă, formală / informală (4 h)
3. Comunicarea în procesul decizional în învățământul superior (5 h)
4. Comunicarea în schimbarea organizațională (3,25 h)
5. Noile tehnologii și influența lor asupra comunicării (3,25 h)
6. Evaluarea parțială a cursanților și a modului de curs (3 h)
7. Evaluarea finală a cursanților și a modului de curs (2 h)

5. Metode didactice și suport tehnologic:

Metode didactice: Expunere, dezbateri, brainstorming, prezentări individuale și de grup, analiza de cazuri/modèle de bună practică;

Suport tehnologic: PC + videoproiector, Internet, email, e-platfomă.

3

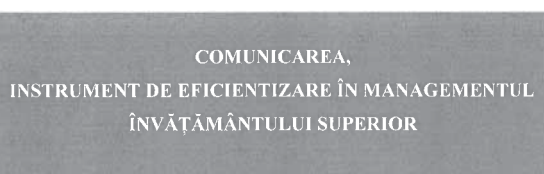


6. Modalități de evaluare:

Evaluarea cursanților: Evaluarea analizelor individuale și de grup efectuate, construirea și prezentarea de studii de caz;

Evaluarea modului de curs: Aplicarea unui chestionar de evaluare.

4



- note de curs -

5



Cuprins

COMUNICAREA – CADRU CONCEPTUAL SI ELEMENTE FUNDAMENTALE.....	7
CE ESTE COMUNICAREA?	7
CONCEPTUL DE COMUNICARE – DEFINIRE ȘI EVOLUȚIE	8
ELEMENTE, PARTICULARITĂȚI ȘI PRINCIPII ALE COMUNICĂRII	10
COMUNICAREA INTERNĂ	15
COMUNICAREA FORMALĂ	15
COMUNICAREA INFORMALĂ.....	17
COMUNICAREA ÎN PROCESUL DECIZIONAL ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR	20
DECIZIA	20
AUTORITATE ȘI INFLUENȚĂ ÎN ORGANIZAȚII.....	24
ROLURI ÎN GRUPUL DE LUCRU. PARTICIPARE ȘI COMUNICARE.....	26
MODELE ALE DECIZIILOR LUATE DE GRUPURI	30
COMUNICAREA ȘI STILURILE DE CONDUCERE	33
COMUNICAREA ȘI MANAGEMENTUL DE GRUP	37
NEGOCIERI COLECTIVE	43
COMUNICARE ȘI ADAPTARE	44
COMUNICAREA ÎN SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ	44
NOILE TEHNOLOGII ȘI INFLUENȚA LOR ASUPRA COMUNICĂRII ÎN MEDIUL ACADEMIC.....	47
BIBLIOGRAFIE	52

6



Comunicarea – cadru conceptual și elemente fundamentale

Cursul de față urmărește să treacă în revistă noțiunile, conceptele, teoriile și tehnicile de bază din domeniul comunicării, așa cum se aplică ele la mediul educațional, urmărind să ofere participanților atât o înțelegere mai profundă a fenomenului în ansamblu, cât și un set de instrumente utile, a căror eficiență a fost demonstrată în studiile de caz pregătite pentru dezbateri.

Ce este comunicarea?

Etimologia cuvântului „comunicare” are rădăcini în limba latină - „communis” care înseamnă „a pune de acord”, „a fi în legătură cu” sau „a fi în relație”. În Antichitate termenul era folosit în sensul de “a transmite și celorlalți”, „a împărtăși ceva celorlalți”.

Chiar dacă denumirea de *comunicare* provine din limba latină, grecii au fost primii care s-au preocupat de actul comunicării. Eschil, în opera „*Agamemnon*”, în anul 1184 î.Hr., descrie cum grecii trimiteau semnale de foc, din Argos către Troia (orașe situate la circa 600 kilometri distanță), pentru a-și anunța victoriile în luptă. Tot grecii au fost aceia care au făcut din comunicare o artă : arta de a convinge, știința discursului, într-un cuvânt, Reticia. Primele elemente de teorie a comunicării au fost elaborate de Corax din Siracuză în „*Arta retoricii*”. Aceasta pare a se fi întâmplat în secolul VI î.Hr. când cetățenii din Siracuză au răsturnat conducerea tiranică și au stabilit reguli de conviețuire democratică. Platon, în „*Apărarea lui Socrate*”, ne arată cum că locuitorii Greciei Antice aveau legi care stipulau dreptul acestora de a se reprezenta singuri în fața instanțelor de judecată. În anul 100 î.Hr. romanii elaborează primul model al sistemului de comunicare.

Ce este comunicarea în zilele noastre? Dicționarul Explicativ al Limbii Române definește comunicarea în felul următor. „COMUNICĂ, *comunic*, vb. I. 1. Tranz. A face cunoscut, a da de știre; a informa, a înștiința, a spune. ♦ Intrans. (Despre oameni, comunități

7



sociale etc.) A se pune în legătură, în contact cu...; a vorbi cu... 2. Intrans. A fi în legătură cu..., a duce la... *Cămară comunică cu pionița.* – Din fr. communiquer.¹¹

Dicționarul Enciclopedic definește comunicarea astfel: „COMUNICĂRE *s.f.* 1. Înștiințare, știre, veste. (DR) aducere la cunoștință părților dintr-un proces a unor acte de procedură (acțiune, întâmpinare, hotărâre) în vederea exercitării drepturilor și executării obligațiilor ce decurg pentru ele din aceste acte, în limita unor termene care curg obișnuit de la data comunicării. 2. Prezentare într-un cerc de specialiști, a unei lucrări științifice. 3- (SOCIOL) Mod fundamental de interacțiune psiho-socială a persoanelor, realizată în limbaj articular sau prin alte coduri, în vederea transmiterii unei informații, a obținerii stabilității sau a unor modificări de comportament individual sau de grup.¹²

Conceptul de comunicare – definire și evoluție

În anul 1934, Karl Buhler, în lucrarea *Die Sprachtheorie*, propune prima schemă a structurii procesului de comunicare. Buhler împrumută de la Platon de termenul de *Organon*, pe care acesta l-a folosit pentru prima dată în opera *Critias*, pentru a denumi limbajul.

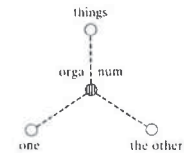


Figura 1 Organon model of language³

Kuhler explică schema astfel : „pe primele două linii întrerupte *One-* ul produce un *sunet* (mesaj n.a.) care îl afectează pe *the other*. Sunetul este, în acest fel, atât efectiv, cât și eficient. Acum, pentru a trcia linie se pot gasi diverse explicații. Cea mai simplă ar fi aceea de a o

¹¹ Dicționarul explicativ al limbii române, Academia Română, Institutul de Lingvistică „Jorgu Iordan”, Editura Univers Enciclopedic, 1996, p. 205

¹² Dicționar Enciclopedic vol I A-C. Editura Enciclopedică, București, 1993, p. 432

³ Karl Buhler, *Die Sprachtheorie*, UTB, Stuttgart, p.31 8



interpeta sub forma unei relații complexe cu sunetul, la perceperea căruia se reacționează într-un fel sau altul.¹⁴

În anul 1948 Harold Dwight Lasswell, politolog american considerat și întemeietorul disciplinei comunicării, lansează faimosul enunț care definește primul model al unui proces de comunicare : *Cine? Ce spune? Prin ce canal? Cui? Cu ce scop?*

Plecând de la acest enunț, în anul 1949 matematicienii Claude Elwood Shannon și Warren Weaver publica în *The Mathematical Theory of Communication* modelul grafic și linear al procesului de comunicare. „Cuvântul comunicare are un sens foarte larg, el cuprinde toate procedeele prin care o minte o poate afecta pe alta. Aceasta include nu numai limbajul scris și vorbit, ci și muzica, artele vizuale, teatrul, baletul și, în fapt, toate comportamentele umane.”⁵

Shannon și Weaver privesc procesul de comunicare sub forma transmiterii de informații. Această transmitere se poate realiza sau nu, în funcție de emițător și receptor. Se transmite un *semnal* (o informație) de la *sursa*, prin *transmițător*, către *destinatar*, prin receptor. Informația transmisă de sursă nu se identifică neaparat cu ceea ce destinatarul va percepe, deoarece, la procesul de comunicare iau parte și alți factori, independenți de sursă (canalul de comunicare, mijlocul de comunicare, cunoașterea codului de către receptor, zgomotul).

În 1960 Roman Jakobson, pornind de la schema lui Karl Buhler, dorește să îmbunătățească procesul prin a-i adăuga alte trei componente: cod, canal, referent (obiectul comunicării, despre ce element al realității se vorbește).

Relația de comunicare se explică astfel: emițătorul transmite un Mesaj într-un anumit Cod receptorului, care trebuie, la rândul lui, să decodeze mesajul. Codul prin care este transmis mesajul trebuie să fie familiar amândurora pentru că acesta din urmă să poată fi înțeles (decodat). Astfel are loc transmiterea mesajului care face obiectul informației. Amândoi partenerii la comunicare au scopuri precise în acest proces: Emițătorul are scopul de a coda și transmite, iar Receptorul are scopul de a primi și decoda.

În 1976 Frank E.X. Dance și Carl E. Larson, doi cercetători americani în domeniul comunicării, publică la New York *The functions of human communication: a theoretical*

⁴ Ibidem

⁵ Claude Elwood Shannon, Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Chicago, 1949, p.95

9



approach. În capitolul de introducere, cei doi vorbesc despre necesitatea de a teoretiza, de a defini, că formă fundamentală a preocupării umane. Încă din 1970 Frank E.X. Dance distinsese trei puncte critice în definirea conceptului de comunicare: gradul de observare (receptare), intenționalitatea și hotărârea normativă (de care depinde succesul sau valoarea comportamentului). În *The functions of human communication: a theoretical approach* revine asupra acestor concepte și le redefineste, că mai apoi Carl E. Larson să vină și să susțină aplicabilitatea lor practică. În ultimul capitol al cărții, cei doi propun *126 definiții*⁶ despre comunicare, culesse de-a lungul timpului, aparținând diferitor autorii din diverse domenii. Acestea sunt câteva dintre ele:

Charles Morris: „punerea în comun, împărtășirea, transmiterea unor proprietăți unui număr de lucruri; orice mediu care servește acestui proces de punere în comun e un mijloc de comunicare: aerul, drumul, telefonul, limbajul.”

Waren Weaver - matematician: comunicarea reprezintă „totalitatea proceselor prin care o minte poate să o afecteze pe alta.”

Louis Forsdale – cercetător în domeniul comunicării „Comunicarea e procesul prin care un sistem este stabilit, menținut și modificat prin intermediul unor semnale comune (împărtășite) care acționează potrivit unor reguli.”

Jose Aranguren - profesor: „Comunicarea este o transmitere de informație la care se așteaptă răspuns.”

„În sensul cel mai general, se vorbește de comunicare de fiecare dată când, un sistem, respectiv o sursă influențează un alt sistem, în speță un destinatar, prin mijlocirea unor semnale alternative care pot fi transmise prin canalul care le leagă.”⁷

Elemente, particularități și principii ale comunicării

Elementele constitutive ale comunicării sunt:

⁶ Frank E. X. Dance, Carl E. Larson *The functions of human communication: a theoretical approach*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1976 pp. 171-193

⁷ Charles E. Osgood, *A vocabulary for Talking about Communication*, Urbana: University of Illinois Press, 1960) p. 307

10





Emitătorul - sursa mesajului; el selectează și transformă/codifică în semnal informația ce va fi transmisă către receptor;

Canalul – calea pe care se transmite mesajul;

Codul - un sistem comun de reguli, semne și simboluri specific membrilor unei anumite culturi;

Mediul - mijlocul de transmitere al mesajului prin canalul specific;

Zgomotul -factori perturbatori care intervin asupra semnalului pe parcursul transmiterii lui (de la codificare până la decodificare). Zgomotul limitează cantitatea de informație ce poate fi transmisă într-o situație dată, poate modifica sensul inițial al mesajului pentru ca, în final, să determine erori de percepție și decodificare la nivelul receptorului;

Receptorul- destinatarul mesajului;

Feedback-ul - răspunsul receptorului transmis pe cale inversă emițătorului.

Conotația/Denotația au și ele un rol important în comunicare. Dacă participanții la proces nu percep informația în același fel sau au păreri diferite despre un anumit subiect, scopul comunicării nu poate fi atins sau nu este cel așteptat. *Conotația* definește aspectul evaluativ și valoric al cuvintelor. *Denotația* este latura semnificației pe care membrii, aparținând unei comunități (care vorbesc aceeași limbă), o dau cuvintelor.

Se pot identifica câteva particularități ale comunicării:

– comunicarea are rolul de a-i pune pe oameni în legătură unii cu ceilalți, în mediul în care evoluează;

– în procesul de comunicare, prin conținutul mesajului se urmărește realizarea anumitor scopuri și transmiterea anumitor semnificații;

– orice proces de comunicare are o triplă dimensiune: comunicarea exteriorizată (acțiunile verbale și nonverbale observabile de către interlocutori), metacomunicarea (ceea ce se înțelege dincolo de cuvinte) și intracomunicarea (comunicarea realizată de fiecare individ în forul său interior, la nivelul sinelui);

– orice proces de comunicare se desfășoară într-un context, adică are loc într-un anumit spațiu psihologic, social, cultural, fizic sau temporal, cu care se află într-o relație de strânsă interdependență;

– procesul de comunicare are un caracter dinamic, datorită faptului că orice

11



comunicare, o dată inițiată, are o anumită evoluție, se schimbă și schimbă persoanele implicate în proces;

– procesul de comunicare are un caracter ireversibil, în sensul că, o dată transmis un mesaj, el nu mai poate fi „cprit” în „drumul” lui către destinatar.

La cele enumerate mai putem adăuga:

– în situații de criză, procesul de comunicare are un ritm mai rapid și o sferă mai mare de cuprindere;

Unele din cele mai recente principii ale comunicării au fost formulate de reprezentanții Școlii de la Palo Alto:

- Comunicarea este inevitabilă.
- Comunicarea se dezvoltă în planul conținutului și cel al relației.
- Comunicarea este un proces continuu și nu poate fi abordat în termeni de cauză-efect sau stimul–reactiv.
- Comunicarea are la bază vehicularea unei informații de tip digital și analogic
- Comunicarea este un proces ireversibil.
- Comunicarea presupune raporturi de putere între participanți.
- Comunicarea implică necesitatea acomodării și ajustării comportamentelor.

Bariere de comunicare

Leonard Saulos, de la Grand School of Business, Universitatea Columbia, considera că în procesul de comunicare pot interveni următoarele bariere (apud Tran, 2005):

Bariere de limbaj:

- aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru diferite persoane;
- cel ce vorbește și cel ce ascultă se pot deosebi ca pregătire și experiență;
- starea emoțională a receptorului poate deforma ceea ce acesta aude;
- idile preconcepționate și rutina influențează receptivitatea;
- dificultăți de exprimare;
- utilizarea unor cuvinte sau expresii confuze.

Bariere de mediu:

12



– climatul de muncă necorespunzător (poluare fonică ridicată);

– folosirea de suporturi informaționale necorespunzătoare;

– climatul locului de muncă poate determina angajații să-și ascundă gândurile adevărate pentru că le este frică să spună ceea ce gândesc.

Poziția emițătorului și receptorului în comunicare poate, de asemenea, constitui o barieră datorită:

– imaginii pe care o are emițătorul sau receptorul despre sine și despre interlocutor;

– caracterizării diferite de către emițător și receptor a situației în care are loc comunicarea;

– sentimentelor și intențiilor cu care interlocutorii participă la comunicare.

Bariere de concepție:

- existența presupunerilor;
- exprimarea cu stângăcie a mesajului de către emițător;
- lipsa de atenție în receptarea mesajului;
- concluzii grăbite asupra mesajului;
- lipsa de interes a receptorului față de mesaj;
- rutina în procesul de comunicare.

Deși îmbracă forme diferite, constituind reale probleme în realizarea procesului de comunicare, barierele nu sunt de neevitat, existând câteva aspecte ce trebuie luate în considerare pentru înlăturarea lor:

- planificarea comunicării;
- determinarea precisă a scopului fiecărei comunicări;
- alegerea momentului potrivit pentru efectuarea comunicării;
- clarificarea ideilor înaintea comunicării;
- folosirea unui limbaj adecvat.

Diversitatea cauzelor care determină dificultățile și perturbările aferente procesului de comunicare face obligatorie existența în cadrul respectivului sistem a posibilităților de reglare, de adaptare și de transformare (Chiru, 2003). Elementul central al acestei reglări este reprezentat de feedback, care îi permite receptorului (de exemplu, studentul sau profesorul) să-și emită reacțiile, iar emițătorul (de exemplu, rectorul, decanul sau purtătorul de

13



cuvânt al instituției) să le înregistreze. Abilitatea comunicatorului de a răspunde adecvat feedback-ului este determinantă pentru eficiența comunicării.

Funcțiile feedback-ului sunt următoarele (Abric, 2002):

- a) funcția de control al înțelegerii, al receptării în bune condiții a mesajului;
- b) funcția de adaptare a mesajului la caracteristicile actorilor, la dificultățile întâmpinate sau alte evenimente care presupun o modificare a conținutului sau a formei;
- c) funcția de reglare socială prin flexibilitatea rolurilor și funcțiilor îndeplinite de diverși actori, în măsură să faciliteze înțelegerea punctului de vedere al celuilalt;
- d) funcția socio-afectivă: feedback-ul crește siguranța internă și satisfacția actorilor.

14



Comunicarea internă

Comunicarea în interiorul unei instituții sau, mai simplu spus, *comunicarea internă* este un proces ce presupune crearea și schimbul de mesaje în interiorul sistemului de relații interdependente. Astfel, accentul cade pe transferul de mesaje, de informații realizat la nivelul structurilor unei organizații (Tran, 2005). Acest schimb este fie vertical (ascendent și descendent), fie orizontal (realizat între angajații aflați pe același nivel ierarhic).

Alături de acest schimb de informații realizat prin canale de *comunicare formală*, adică prin canalele prestabilite instituțional (rapoarte, note, prezentări, ședințe etc.), la nivelul oricărei instituții există și o *comunicare informală*. Este vorba de acel trafic de informații fără vreo utilitate directă sau imediată. De altfel, este cunoscut faptul că în orice structură se vehiculează o cantitate mare de informații fără nici o legătură cu activitățile specifice (Tran, 2005).

Comunicarea formală

Comunicarea este formală atunci când mesajele sunt transmise pe canalele prestabilite. Atunci când informațiile circulă prin canale ce nu se înscriu în sfera relațiilor de subordonare, este vorba despre comunicare informală. Comunicarea de sus în jos este inițiată de manageri (care de cele mai multe ori sunt de formație tehnică și nu se preocupă de aspectele legate de comunicare și de modul în care circulă informațiile) și este îndreptată către nivelurile subordonate. De obicei, este folosită pentru transmiterea de dispoziții și directive, pentru explicarea regulamentelor și practicilor specifice organizațiilor, ca și pentru delimitarea responsabilităților salariaților.

În organizațiile eficiente comunicarea formală de sus în jos are ca scop și motivarea angajaților ca și punerea lor periodică la curent cu politica, scopurile și strategia aleasă de organizație. Ideea de periodicitate este de maximă importanță pentru că asigură o anume permanență și fluiditate a comunicării. Din nefericire, în cadrul organizațiilor în tranziție, chiar și comunicarea de sus în jos suferă sincope, ea îndreptându-se preferențial spre

15



anunții salariați (care au responsabilități considerate prioritare sau care, dimpotrivă, au un anumit nivel de incompetență). Mai mult decât atât, ea nu are loc decât atunci când managerul consideră că are de transmis ordine și directive subordonaților, fără a se preocupa de informarea acestora cu privire la deciziile luate de eșaloanele de conducere cu privire la activitățile, politica și strategiile organizației.

În mod normal, mai ales dacă avem de-a face cu o organizație în schimbare (lucru inevitabil ținând cont de contextul concurențial), comunicarea formală de sus în jos ar trebui folosită în principal pentru a influența opiniile, pentru a schimba atitudinile, în conformitate cu noua politică a organizației, pentru a diminua teama și reticența generate de dezinformare sau de insuficiența informației, pentru a pregăti salariații pentru schimbările din organizație.

Comunicarea de sus în jos trebuie folosită cu prudență pentru că prezintă pericolul desprinderii managerilor de realitățile din organizație, din cauza lipsei de feedback. Din acest motiv, comunicarea de sus în jos trebuie să fie completată de comunicarea de jos în sus, care are ca emițători salariații și ca destinatari pe manageri. Angajații își comunică în acest mod părerea și măsura în care au înțeles comunicarea de sus în jos, fapt ce are rolul de a dezamorsa tensiunile emoționale și de a crea sentimentul de valoare personală. În acest sens, receptorul (managerul) trebuie să cântărească foarte atent informațiile primite pe această cale, pentru că tendința firească a subordonaților este de a filtra foarte puternic conținutul mesajului pentru a apărea într-o lumină cât mai favorabilă în fața șefilor. În plus, în cazurile cele mai rele, poate apărea fenomenul dezinformării intenționate. Pentru a contracara toate aceste posibile efecte managerii trebuie să promoveze un flux comunicațional constant care să favorizeze crearea unei culturi organizaționale flexibile, centrată pe sentimentul valorii personale a salariaților și pe cel al apartenenței acestora la valorile și normele organizației.

Canalele formale de comunicare sunt create în mod deliberat prin stabilirea unui sistem formal de responsabilități care respectă structura ierarhică a organizației. Ele sunt proiectate și gestionate pentru a permite transferul de informații între niveluri (pe verticală) și departamente (pe orizontală). După cum se poate observa, direcțiile formale de comunicare respectă cu fidelitate relațiile stabilite în organizație, comunicarea desfășurându-se în general, pe trei direcții principale: de sus în jos, de jos în sus, pe orizontală. Aceasta este situația ideală de comunicare.

16



De cele mai multe ori, în cazul organizațiilor aflate în plin proces de schimbare, comunicarea orizontală lipsește cu desăvârșire sau este foarte lentă și inefficientă. De asemenea, comunicarea pe orizontală respectă exclusiv canalele informale, ceea ce duce în mod inevitabil la scăderea exactității informațiilor. Această situație se datorează în mare parte faptului că, pe de o parte, nu se conștientizează necesitatea circulației neîntrerupte a informațiilor între departamente, ea fiind vitală pentru supraviețuirea organizației în condiții concurențiale, și pe de altă parte faptul că în organigramele acestui tip de companii nu există posturi pentru specializii în comunicare.

Un alt palier al comunicării formale îl constituie comunicarea pe orizontală, ce se realizează fie între managerii aflați pe poziții similare în interiorul organizației, fie între alte persoane din cadrul diverselor departamente. În general, acest tip de comunicare are rolul de a realiza coordonarea activităților dintre departamente, mai ales dacă acestea sunt interdependente. În ceea ce privește comunicarea orizontală (în cazul fericit în care aceasta există și nu este numai simulată), este constant trecută cu vederea ideea transmiterii comenzilor la care s-a ajuns în urma discuțiilor purtate de șefii de departamente. În plus, comunicarea între departamente este, de obicei, mediată (pe cale formală), aproape în exclusivitate de manageri. Acestea sunt greșeli grave care provin din ignorarea faptului că salariații sunt de fapt purtătorii valorilor organizației în exterior.

Insuficiența comunicării formale nu are ca efect numai slaba coordonare a activităților interne și lipsa de eficiență la nivel global, ci și crearea unei imagini negative a organizației în exterior. Acest lucru este cauzat de faptul că, fiind greșiți sau insuficient informați asupra scopurilor, politicii și valorilor pe care organizația dorește să le promoveze în exterior, salariații nu se pot constitui în transmiițorii ai acestora.

Comunicarea informală

Comunicare informală cuprinde două componente principale: comunicarea are loc prin canalele informale create spontan și comunicarea pe care o realizează managerii în afara contextului impus de structura organizatorică. Canalele de comunicare informală apar și există în mod spontan sunt într-o continuă modificare și operează în toate direcțiile. Au

17



avantajul că sunt rapide, selective și au o mare putere de influențare. Rolul lor este de a suplimenta canalele formale. Structura de canale informale este cu atât mai folosită cu cât cea formală este mai inefficientă, nesatisfăcătoare sau lipsită de credibilitate

Comunicarea formală nu îndeplinește toate cerințele de comunicare din organizație. Golul creat între cerințele sistemului formal și cele ale întregului sistem al organizației este completat de sistemul de comunicare informal. Acesta este alcătuit dintr-un număr mare de mesaje, crâmpie informaționale, păreri și expresii ale sentimentelor angajaților; ea se desfășoară pe canale dictate de necesitățile zilnice, care nu corespund cu cele ale comunicării formale. Nu se pot cataloga chiar toate tipurile de mesaje informaționale sau căi prin care acestea circulă în organizație.

Fără comunicarea informală, sarcinile de lucru nu s-ar putea realiza, iar organizația, cu cerințe de ordin economic, social, tehnologic, psihologic nu ar putea funcționa. Leon Festinger (*Organizația comunicantă*, 2008), după ce a efectuat un număr de studii asupra comunicării, a găsit trei surse de tensiune care generează comunicarea informală între grupuri:

1. pentru a simți apartenența la grup, angajații trebuie să-și comunice opiniile, atitudinile importante, astfel informația circulă în mod neoficial în întreaga organizație și între grupuri, subgrupuri.
2. angajații își exprimă speranțele și ambițiile în legătură cu nevoile lor de realizare, afiliere, putere.
3. angajații trebuie să exprime sentimente de bucurie, ostilitate, supărare, etc.

O altă sursă care s-ar putea adăuga aici este legată de rigiditatea structurii birocratice: nevoia de a ocoli canalele oficiale pentru o mai mare rapiditate a schimbului de informații.

Comunicarea informală operează pe canale create spontan, care există în mod necontrolat, se modifică și există la toate nivelurile. Ele funcționează pe lângă cele oficiale, chiar merg în paralel, mai ales când informația oficială este săracă sau canalul formal nu este eficient. Informațiile care circulă pe canalele informale prezintă pericolul de transformare în zvon sau bârbă, un lucru care nu este de dorit. Deoarece aceste canale nu pot fi interzise sau desființate, este necesară o funcționare eficientă a canalelor oficiale și fluxul de informație oficială în permanență pentru a contracara efectul informațiilor inexacte pe canalele informale. Canalele neoficiale de comunicare au un rol foarte activ, mai ales în

18



reproiectarea organizației, iar managerul trebuie să le cunoască pentru a putea contracara zvonurile care dăunează activității și imaginii organizației.

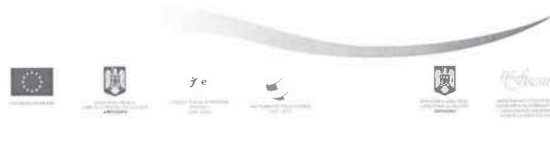
Tipul de comunicare neoficială se asociază cu acea politică managerială care sprijină inițiativa și autonomia. Promovarea comunicării neoficiale reduce riscurile legate de conflictele de muncă, de fenomene de tipul contraputerii, care sunt generate de excesul de formalism.

Pentru o mai bună funcționare a organizației, comunicarea formală și cea informală trebuie să existe, să se completeze. Încurajarea comunicării informale o poate transforma într-o sursă de inovație pentru comunicarea formală, un avantaj în momente de restructurare a organizației. Pe de altă parte, o promovare exclusivă a comunicării formale va genera dezordine, dezorganizare, imposibilitatea formulării obiectivelor pe termen lung. În concluzie, trebuie create cadre formale de comunicare, foarte flexibile, pentru a permite circulația adecvată a fluxurilor purtătoare de informații și feedback la acestea.

Comunicarea informală oferă un dublu avantaj: pe de o parte ea are o valoare utilitară pentru organizație, contribuind la fluidizarea contactelor între salariați, iar pe de altă parte are un rol terapeutic. Detaliind puțin, contactele de tip informal sunt cele care asigură în modul cel mai eficient legătura dintre salariații aceluiași departament sau între departamente diferite. Comunicarea informală în acest caz merge în paralel cu unele canale transversale de comunicare, îndepărtându-se însă de circuitele complexe și lente ale comunicării formale. Salariatul va căuta informația de care are nevoie acolo unde știe că o poate găsi, fără a apela la rețelele formale pentru a ajunge la interlocutorul potrivit, care nu este întotdeauna același cu cel stabilit de organigramă.

Comunicarea informală permite deci, în același timp exploatarea ocaziilor de comunicare eficientă care se pot ivi și evitarea unor anumite riscuri legate de incompatibilitatea dintre organigramă și situația de fapt din organizație.

19



Comunicarea în procesul decizional în învățământul superior

Decizia

Pregătirea, luarea și aplicarea deciziei constituie un proces complex, în care comunicarea, deși este o variabilă mai puțin evidentă, constituie un element cheie. În acest capitol urmează ca, să se studieze rolul comunicării în procesul decizional.

Complexitatea conducerii organizației și a fiecărei funcții în parte impune analiza acestora mai în detaliu și a corelațiilor existente între ele. Adesea, decizia este echivalentă (confundată) cu procesul de ansamblu al conducerii. Tendința nu este întâmplătoare, ea derivând din calitatea deciziei de a fi momentul esențial, punctul-cheie al conducerii.

Dacă înțelegem prin decizie *soluția* adoptată de un sistem (persoană, grup, organizație) pentru rezolvarea unei probleme, atunci conducerea în ansamblu poate fi ordonată în trei faze:

a) faza pre-decisională:

- formularea problemei;
- formularea (prognozarea) evoluțiilor posibile și a soluțiilor alternative posibile;
- analiza și evaluarea soluțiilor alternative și ierarhizarea lor;

b) faza decizională:

- adoptarea uneia dintre soluțiile alternative, a soluției considerate optimă (decizia propriu-zisă);

c) faza post-decisională:

- implementarea deciziei (organizarea aplicării soluției adoptate);
- evaluarea soluției prin prisma rezultatelor obținute (controlul).

La un anumit nivel, procesul decizional implică alegerea unui mod de acțiune dorit dintr-o gamă de acțiuni posibile alternative. Cu toate acestea, luarea unor decizii eficiente implică mai multe decât simpla alegere a unei decizii "corecte" prin eliminarea celor greșite. Cu atât mai mult, deoarece procesul decizional este un mod de atingere a unui scop, iar eficacitatea administrativă va fi deseori evaluată atât în funcție de rezultatele obținute

20



cât și de metodele folosite pentru atingerea acelor rezultate, administratorul trebuind să fie preocupat atât cu calitatea rezultatelor cât și cu calitatea procesului implicat în obținerea lor. Drucker a comentat asupra importanței funcției decizionale a managerilor. "Cadrele din conducere fac multe lucruri pe lângă activitatea decizională, însă doar cadrele din conducere iau decizii. Principala aptitudine managerială este așadar cea de luare a unor decizii eficiente" (1974, p. 465).

Eficiența conducerii se bazează pe rezultatele structurării și corelării optime a funcțiilor conducerii. Din multitudinea perspectivelor din care pot fi privite conducerea și funcțiile sale, cea mai utilă este tocmai perspectiva eficienței, în temelul căreia sunt ordonate activitățile vitale ale conducerii:

- cunoașterea domeniului condus, a totalității problemelor care sunt supuse soluționării, prin diagnostic;
- detectarea tendințelor evolutive ale organizației și construirea proiectului evoluției sale pentru rezolvarea noilor probleme cu care se confruntă, prin prognoză și construcție progresivă;
- momentul esențial al formulării și adoptării deciziei referitoare la soluționarea unei probleme sau la viața întregii organizații;
- organizarea implementării deciziei, în primul rând prin planificare și asigurarea cooperării în interiorul organizației și între organizații;
- motivarea personalului organizației pentru a se obține acțiunea eficientă a acestuia;
- controlul, drept funcție a conducerii, prin care rezultatele sunt măsurate, sunt comparate cu costurile și se stabilesc măsurile de corecție corespunzătoare pentru noul ciclu de activitate, efectele controlului influențând noua diagnostică ș.a.m.d.

O problemă esențială a organizării constă în structurarea relațiilor de autoritate, putere, răspundere și responsabilitate.

Autoritatea, în perspectivă organizațională, înseamnă dreptul unui conducător de a lua decizii și de a solicita subordonaților să se supună acestora în vederea realizării scopurilor organizaționale.

Reversul funcțional a autorității formale este legitimitatea, aceasta semnificând măsura (variabilă) în care o persoană (un grup de persoane) acceptă să fie condusă și

21



influențată comportamental prin decizii luate în afara sa (de către conducător, de către cel investit cu autoritate).

Autoritatea directă este specifică persoanelor care, aflate în diferite poziții de conducere, dau ordine și dispozițiuni subordonaților lor direcți; ea se realizează în sens descendent, de la vârf spre bază.

Autoritatea auxiliară, denumită sugestiv, în spațiul anglo-saxon, "staff authority", semnifică autoritatea "staff-ului, a echipei de experți însărcinate cu asistența și consultanța acordată conducătorului (echipei de conducători); în perioada de pregătire a deciziilor, în organizațiile moderne, este tot mai numeros și mai intens folosit personalul "auxiliar" cu rol de susținere a "personalului de bază", de conducere.

Dacă autoritatea directă este, în principiu, nelimitată, autoritatea auxiliară este limitată la un domeniu de activitate. Sferele de cuprindere diferite și diferențe de intensitate în exercitarea au condus la așa numitul *conflict între personalul de bază și cel auxiliar*. Sursele de conflict sunt amplificate prin întemeierea diferită a autorității celor două categorii de personal. Autoritatea directă este legitimată prin funcția deținută, în timp ce autoritatea auxiliară este bazată pe competența profesională a specialiștilor.

Adesea conflictul este amplificat și de diferențele de vârstă și generație profesională, de conservatorismul unora sau forța imaginativă, novatoare a altora. Riscurile unor relații conflictuale pot fi depășite, în cea mai mare măsură, de *organizarea comunicării interumane*, de existența unui flux consistent și biunivoc de comunicare profesională, de realizare a unui echilibru funcțional între decizii (ordine) și sfaturi (consultanță) pe baza asumării de către fiecare categorie în parte a răspunderii co-i revine.

Autoritatea funcțională este autoritatea conferită unei persoane sau unui departament într-o anumită fază a procesului de realizare a unor activități; ea este limitată la o anumită perioadă de timp și la un obiectiv anume și este acordată numai celor care dispun de capacitatea realizării unor expertize de specialitate în scopul îmbunătățirii eficienței organizaționale.

Autoritatea funcțională este un caz particular de delegare a autorității (către o persoană și doar pentru o fază a procesului). În general, *delegarea autorității* se referă la procesul prin care un conducător distribuie subordonaților sarcini de muncă împreună cu autoritatea

22





necesară realizării lor. Deși orice organizație formală delegarea autorității este inevitabilă, atât conducătorii cât și condușii manifestă, din rațiuni diferite, rezistență față de delegare, respectiv față de acceptarea delegării autorității.

Responsabilitatea se referă la datoria sau obligația oricărui membru al unei organizații de a-și îndeplini sarcinile sau activitățile ce i-au fost încredințate. Responsabilitatea funcționează ca datoric a unui individ față de el însuși și de a realiza în cele mai bune condiții sarcinile ce-i revin și, prin aceasta, este o condiție necesară pentru realizarea eficientă a obiectivelor organizației.

Delegarea puterii și autorității în interiorul organizației implică și **problema centralizării și descentralizării** acestora. Practic, prin aceasta sunt avute în vedere procesele de decizie și de control. În genere, se consideră că o organizație este descentralizată atunci când numărul deciziilor importante adoptate la nivelurile de bază este mare, asupra acestor niveluri exercitându-se un grad scăzut de control. Atât centralizarea cât și descentralizarea au și avantaje și dezavantaje.

Gama deciziilor care au loc într-o instituție academică variază de la decizii banale la cele critice (de la alegerea unei mărci de cafea ce va fi folosită în sala profesorală la dezvoltarea unei strategii de reducere a posturilor academice în cadrul unor reduceri de costuri) și de la decizii de rutină la decizii luate fără cunoaștere exactă a rezultatului (de la stabilirea orarului orelor pentru un semestru la prevederea consecințelor unor posibile acțiuni legislative și modul în care vor afecta campusul academic).

Procesul decizional are un caracter ubicu în domeniul academic, trebuind să-i facă față studenții, profesorii și administrația academică în măsuri constante. Trei tipuri de decizii pot fi distinse. (1) Decizii de rezolvare a unor probleme, implicând intenția de corectare a unor dificultăți specifice, (2) decizii de oportunitate, implicând intenția de selecție a unor moduri mai avantajoase de derulare a unei acțiuni, și (3) decizii de management al proiectelor, unde deciziile par să fie un fenomen unilateral în care un singur individ și nu un grup hotărăște alegerea unui mod de acțiune, stadiul de adunare a datelor în acest proces decizional implicând deseori interacțiunea cu alții. În câteva puncte specifice ale procesului decizional rolul comunicării este în mod particular evident.



Autoritate și influență în organizații

Spre deosebire de autoritatea însoțită de legitimitate (autoritatea funcției conducătorului îmbinându-se cu acceptarea subordonării de către membrii organizației), **puterea** reprezintă capacitatea unui conducător de a controla și influența comportamentul altora fără consimțământul acestora. Puterea se poate deci lipsi de consimțământul subordonaților, impunându-se prin diverse mijloace coercitive, prin utilizarea strictă a recompenselor și sancțiunilor. În acest caz, consecințele pot fi negative, eficiența organizațională este în descreștere, iar subordonații pot dezvolta, în compensație, strategii și tehnici de autoprotejare și de "sabotare" a conducătorului. Aceasta în cazul puterii utilizate în exces, dar există și în organizațiile democratice relații de putere și influență, chiar dacă nu sunt atât de evidente.

Pornind de la aceste presupuneri, un concept important este cel de **strategie** – noțiune pur operațională, nu desemnează neapărat un plan intențional, ci regularități, comportamente frecvent identificate de observator), **obiective personale** (tinta pe care individul dorește să o atingă prin strategie), **trectorie personală** (rezultatul acelor comportamente identificate în cadrul strategiilor). În fine, "puterea", conceptul central al abordării de acest tip, nu e reducibilă la raporturile pe verticală, ci își are originea în capacitatea actorilor de a repera și exploata sursele de incertitudine existente. Așadar, puterea nu este un atribut ci o relație dezechilibrată care presupune schimbul și negocierea. Actorii organizaționali nu se angrenează înt-o astfel de relație pentru a-și etala forțele ci pentru a-și atinge scopurile. Organigramele și regulamentele sunt, din acest punct de vedere, instrumente prin care se încearcă limitarea libertății de joc a actorilor în această sferă a influenței.

Aline Fortin, plecând de la conceptul de "influență" (modificarea printr-un agent social a sistemului conceptual, a reacțiilor afective sau a comportamentului unui alt agent social) definește puterea ca fiind influența maximală pe care un agent o poate exercita asupra unui alt agent, într-un domeniu dat. Pornind de aici și adaptând clasificarea respectivă, va rezulta o clasificare a surselor și tipurilor de putere:

- puterea de expert – se poate baza fie pe succesul dovedit în unele domenii, fie pe o anumită reputație (de aceea, în mod oficial sau neoficial, persoanele influente dintr-o



organizație au de obicei reputația de "a ști să rezolve" cele mai dificile probleme profesionale);

- puterea de informație – informația poate deveni o sursă de putere pentru persoanele care controlează accesul celorlalți la această informație (aceasta este unul dintre motivele pentru care unii lideri opun rezistență față de informatizare, pentru că modernizarea tehnologică și "liberalizarea" comunicațională îi privează de una din sursele de putere)

- puterea bazată pe relații – se bazează pe faptul că persoana respectivă este plasată sau cunoaște persoane influente care-i pot oferi ajutorul: este un tip de influență des folosit în societatea modernă și mai ales în societățile de tip balcanic, pentru că în acest fel se pot realiza strategii de influență personală într-un mod mai puțin evident decât în cazul celorlalte forme de influență;

- puterea de recompensă – conferită persoanei care dispune de mijloace de recompensare; într-o organizație, aceasta aparține de obicei liderilor formali de la toate nivelurile;

- puterea de coerciție – deținută de persoanele care dispun de mijloace de pedepsire (de obicei aceleași care dispun și de recompense);

- puterea de referință – este cea care decurge din sentimentele pozitive pe care le are cel dominat față de dominator; se bazează pe identificarea sau comparația socială și e asociată cu influența pe care o exercită grupurile asupra membrilor lor

- puterea legitimă – este puterea conferită unei persoane în virtutea postului pe care îl deține;

Relația dintre nivelul cantitativ al informațiilor și complexitatea procesului decizional și variabilele informaționale și de personalitate joacă un rol în specificarea detaliilor funcției. Luarea unor decizii sub o încărcătură mare de informații tinde să devină un stereotip, caracterizat de reducerea căutării de informații, de folosirea selectivă a informațiilor și creșterea gradului de reacții bazate pe stimuli. (Suedfeld, 1978, King, Stenfort and Fuedler 1978, p.209).

Cohen și March comentează asupra acestei probleme și argumentează că procesele de selecție într-o instituție academică pot deveni foarte ușor supraîncărcate și că organizațiile, unde acest lucru se întâmplă de obicei, au baze informaționale slabe (1974, p.207). O



analiză a Episodic Communication Channels Organization (ECCO) (o tehnică de urmărire a cursului unui mesaj într-o organizație) a examinat modelele de comunicare dintr-o universitate majoră și a confirmat situația concluzionând că, disponibilitatea unei game largi de surse de comunicare interne și externe pentru profesori și personal academic duce la o aplicare extrem de dificilă a unui model standard, formal, în analiza acestei organizații (Holsenbeck, 1975). David H. Smith a comentat de asemenea asupra relativei slabe baze informaționale a colegiilor și universităților. Dacă managementul academic are acces la informații privind rezultatele activităților universității, profesorii, în schimb, chiar în era Internetului, au relativ puține informații asupra factorilor externi importanți a propriilor activități și a departamentelor din care fac parte. Aceștia, de obicei, nu cunosc politicile guvernamentale importante sau sistemul de funcționare al universității din care fac parte. Aceștia sunt deseori surprinși când devin conștienți de aceste politici și descoperă că o metodă eficientă de a le face față este cea mai simplă și anume să rămână neinformați.

În concluzie, colectarea de informații pentru luarea eficientă de decizii în colegii și universități, de multe ori include supraîncărcări datorate incertitudinii unor activități. Suportul oferit de computere a fost folosit mai des la nivel instituțional și inter-instituțional, procesele decizionale cotidiene din multe colegii și universități fiind caracterizate printr-o slabă bază informațională, o gamă largă de legături de comunicare și stabilirea unor limite foarte flexibile. În cadrul mecanismelor de colectare a datelor și a managementului informațional sunt necesare cercetări suplimentare pentru studierea modului de luare a deciziilor cotidiene din grupurile academice de mici dimensiuni.

Roluri în grupul de lucru. Participare și comunicare

O altă variabilă importantă în procesul decizional implică rolurile asumate de către sau atribuite unor indivizi implicați în acest proces. Chiar dacă distincția clasică între sarcină, construcție de grup, întreținere, și roluri individuale (Bonne and Sheats 1948) rămâne cea mai comună "abordare" generală a analizei rolului, studiul unor posturi specifice în cadrul unei universități a fost cea mai frecventă strategie de cercetare pentru examinarea rolurilor și a





comportamentului comunicațional al indivizilor cu responsabilități în instituții academice.

Participarea și comunicarea sunt doi factori care permit grupului să-și convertească energia reziduală în energie disponibilă. Participarea reprezintă interacțiunea fiecărui membru cu ținta (sarcina) comună a grupului. O noțiune apropiată este aceea de axă de participare, reprezentarea grafică a relației stabilite între unul din membrii grupului și ținta (sarcina) comună. Pe axa de participare sunt posibile mai multe poziții (Arnaud, 2001):

1) **Centru:** comportamentul centrului este de natură să orienteze grupul în căutarea și atingerea țintei comune. Este cel care face propuneri precise despre modul de acțiune al membrilor grupului, face un rezumat sau o sinteză a ideilor exprimate, determină situația la un moment dat a grupului, formulează reguli de urmat, apreciază sau sancționează opiniile exprimate de ceilalți, exercită dreptul de veto, la sfârșit enunță soluția.

2) **Emitător:** prin comportamentul său aduce o contribuție personală legată de ținta comună. Este cel care își prezintă opiniile, face comentarii asupra opiniilor exprimate de ceilalți, aduce argumente pro și contra, își exprimă verbal sau non-verbal acordul sau dezacordul cu opiniile celorlalți.

3) **Receptor:** prin comportamentul său arată că se află într-o stare de receptivitate față de ce se petrece în grup. Este persoana care manifestă o atenție manifestă din punct de vedere verbal și non-verbal, pune întrebări de clarificare și reformulează ideile exprimate de alții (dar nu exprimă opinii proprii)

4) **Satelit:** comportamentul său exprimă faptul că nu participă la atingerea țintei comune, fie pentru că acordă atenție altor aspecte ale vieții de grup, fie că are preocupări personale. Este persoana care manifestă o neatenție evidentă față de dezbaterile de grup, atât din punct de vedere verbal cât și non-verbal, are intervenții verbale care nu au legătură cu sarcina grupului sau exprimă atenție față de fenomene ale vieții de grup fără legătură cu ținta comună.

5) **Absent:** e fizic absent, deși face parte din grup și ar trebui să participe la realizarea sarcinii. Persoana în cauză fie lipsește pe moment, fie întârzie, fie părăsește grupul înainte de atingerea țintei comune.

O altă variabilă importantă în procesul decizional implică rolurile asumate de către sau atribuite unor indivizi implicați în acest proces. Chiar dacă distincția clasică între sarcină, construcție de grup, întreținere, și roluri individuale (Bonne and Sheats 1948) rămâne



cea mai comună "abordare" generală a analizei rolului, studiul unor posturi specifice în cadrul unei universități a fost cea mai frecventă strategie de cercetare pentru examinarea rolurilor și a comportamentului comunicațional al indivizilor cu responsabilități în instituții academice.

Când Sechafer (1977) a examinat subiectele majore de comunicare pentru președinții a aproape 300 de colegii și universități, a descoperit că subiectele legate de corpul profesoral și academic sunt cele mai mari consumatoare de timp de comunicare. Acest domeniu de discuție a fost urmat de comunicarea legată de managementul financiar, obținerea de fonduri și respectiv, comunicarea cu studenții. Ceva mai mult timp a fost alocat comunicării către structura internă a universității decât spre exterior. Președinții instituțiilor particulare își petrec cea mai parte a timpului alocat subiectelor legate de obținerea de fonduri, iar președinții instituțiilor publice își petrec cel mai mult timp pe subiecte legate de corpul profesoral și problemele academice. Alții au exploatat rolul președintelui de colegiu public, punând accent pe comportamentul de lider al acestor indivizi (Stevens, 1976).

Adams (1977) a observat o considerabilă contradicție asupra rolului decarului în arii precum autoritatea, responsabilitatea rolului acestuia și delegarea atribuțiilor. Un studiu al rolului conducătorilor de departament (Wuncumunde 1976) a atras atenția asupra fluxului de comunicare, observând că acest flux se desfășoară ascendent de la profesori spre conducătorul de departament (catedră). De asemenea, șefii de catedră cu un mai mare grad de succes (astfel percepuți de colegii și superiori), cel mai adesea, și-au limitat comunicarea pe probleme legate de universitate în detrimentul celor personale și au avut mai multe contacte comunicaționale decât colegii lor mai puțin încununați de succes. Un alt studiu al acestor conducători a evidențiat creșterea predominantă a naturii administrative a acestei poziții de conducere și tendința conducerii academice și a membrilor din conducere să atribuie acestor șefi de departament mai multă putere decât acesta poate dispune de fapt (Admirer, 1978).

Apocope 400 de cadre universitare ale unei mari universități au fost supuse unui studiu de cercetare, în încercarea de a identifica elementele definitorii comune în evaluarea performanțelor obținute în desfășurarea activității acestora și a dimensiunilor comunicării organizaționale. Au fost determinate trei grupuri de variabile comune, (1) un set implicând calitatea generală a informației în mediu, (2) un set relaționat cu sursa informațiilor din mediu, cu o subdiviziune relaționată cu comunicarea verticală cu conducătorul de departament și o



alta relaționată cu comunicarea orizontală cu colegii, iar (3) un set relaționat cu reacțiile afective cu colegii și socializarea intercolegială. Cercetătorii au observat că răspunsurile obținute indică un grad de confuzie asupra rolului șefului de catedră, sugerând că profesorii uneori percep șeful de catedră ca un reprezentant al autorității, iar alții ca un coleg. (Hanser și Muchinsky 1980).

Un alt studiu care a implicat folosirea analizei ECCO a confirmat diferențele asupra informațiilor deținute, în funcție de rolul individului în organizație, astfel administratorii de nivel mai înalt posedând mai multe informații și mai corecte decât administratorii de nivel inferior. Aceia din nivelele mai înalte se bazează mai mult pe contacte directe pentru obținerea de informații și de asemenea transmit mai multe informații mai departe (Sanders, 1976). Continuarea cercetărilor a avut ca subiect comunicarea și modelul de conducere existent în cadrul membrilor din departamentul de resurse umane (Ebbs 1973) și a stilurilor de conducere a membrilor din cadrul conducerii căminelor universitare (Chambers, 1976).

Paul și Schooler (1970) au explorat diferențele din criteriile folosite de către membrii juniori și cei seniori ai corpului profesoral în management și au concluzionat că există diferențe notabile între acestea. Mai exact, profesorii începători atribuie o mai mare prioritate eforturilor de dezvoltare academică decât profesorii seniori.

A fost de asemenea cercetată acuratețea structurii rolurilor, alături de ambiguitatea rolurilor existente, care a fost observată în cercetarea amănunțită a universității amintite mai sus, fiind descris impactul acestor definiții ambigue ale rolului asupra comunicării din cadrul organizației.

Majoritatea covârșitoare a persoanelor primise puține informații despre locul lor de muncă, regulile existente, și a sistemelor de recompensare decât și-ar fi dorit. Informația transmisă de obicei, ajunge prea târziu pentru a mai fi de folos. Lipsa de informații adecvate a contribuit la o altă problemă, poate chiar mai dăunătoare – o lipsă a clarității fiecărui rol. Multe persoane simt că nu cunosc în mod adecvat exact ceea ce presupune slujba lor – îndatoririle, responsabilitățile, puterile, relația lor cu alte posturi și cu scopurile universității în general. Această lipsă de claritate contribuie la problemele de supraîncărcare ("Nu știu ce să trimit"), subîncărcare ("De ce nu mi trimit ce am nevoie?"), feedback și viteză de reacție ("Credeam că altcineva se va ocupa de aceasta"), și de coordonare ("Nu știu ce fac



celelalte departamente") (Goldhaber și Rogers, 1978, p.74).

Descrierile generale a rolurilor membrilor importanți ai conducerii instituțiilor, precum președintele, decanul, și șeful de departament, au fost sugerate (a se vedea de exemplu, Millet 1978) dar aceste descrieri teoretice trebuie să minimizeze diversitatea mare a structurilor organizaționale găsite în instituții specifice. După cum nota Kuffman (1978, p.60) în descrierea funcției de președinte: „În unele cazuri președintele este membrul executiv al consiliului de administrație, în altele președintele este un manager de nivel mijlociu al unui centru teritorial. În unele cazuri președintele alege membrii consiliului de administrație ai instituției, în altele, membrii consiliului nici nu îl cunosc pe acesta și e posibil să nu fi pășit vroadată în campusul condus de acesta. Am văzut instituții unde președintele era total îngrădit de un manual, contract sau set de proceduri pentru orice acțiune posibilă, și am văzut alte instituții unde nu exista nici măcar un ghid al profesorului sau o descriere scrisă a modului de conducere”.

Coladareci (1980), într-o discuție asupra decanatului, solicită noi metode și paradigme de cercetare pentru studiul rolurilor administrative în învățământul superior și concluzionează că sunt necesare noi strategii de cercetare.

Modele ale deciziilor luate de grupuri

Un număr mare al studiilor inițiale asupra procesului decizional al grupurilor mici a implicat folosirea unor variații a gândirii reflexivă a lui John Dewey. O descriere detaliată a acestor studii poate fi găsită la Larson (1971). Chiar dacă o comparație a secvenței de gândire reflexivă cu alte planuri standard bazate pe munca lui Harris și Sewahn (1961) și a lui Kepner și Tregoe (1965) sugerează că aceste alte modele ar putea fi mai eficiente decât gândirea reflexivă (Larson, 1971), noțiunea de desfășurare a unei planificări standard care să ușureze munca grupurilor decizionale pare să fie bine împământită. Cu toate că o varietate a secvențelor de rezolvare a problemelor și de decizie au fost sugerate de diverși autori, o temă comună în majoritatea acestora o constituie existența unor etape pentru: (1) concentrarea asupra descrierii situației și obținerea acordului cu privire la statutul general al acesteia; (2) concentrarea pe scopurile grupului și încercarea de obținere a consensului în



legătură cu scopurile relevante în situația actuală; (3) luarea în considerare a modurilor alternative de acționare; și (4) alegerea unui mod de acțiune preferat. Cercetările asupra modelelor de gândire pentru rezolvarea problemelor, comune în anii 1960, au continuat să rămână în atenție până în 1970. Însă, majoritatea acestor studii au avut ca subiect grupuri care s-au întâlnit o singură dată pentru un scop specific orientat pe sarcina de îndeplinit (Cragan și Wright 1980). Disponibilitatea informațiilor obținute din cercetarea grupurilor care au avut un program de mai multe întruniri este mult mai limitată.

În ultimii ani, mai mulți cercetători au adoptat o abordare ciclică a analizelor pe grupuri restrânse și au explorat etapele prin care aceste grupuri orientate pe îndeplinirea sarcinilor le-au efectuat. Fisher (1970) a descris o serie de patru astfel de etape. Modelul său de elaborare a deciziei include (1) orientarea, caracterizată de claritate și acord ca și climat social dezvoltat și exprimarea unor atitudini provizorii, (2) conflictul, în care atitudinile sunt declarate cu mai multă acuratețe și vigoare, (3) apariția, în care ambiguitatea este folosită pentru a media disputele și pe măsură ce expresiile favorabile sunt mai dese, și (4) susținerea, când membrii își exprimă atitudini pozitive despre decizii și încearcă să își susțină încrederea în decizia care a fost luată. Un alt model de patru etape a sugerat că grupurile orientate spre rezolvarea unor sarcini trec prin etape de latență, adaptare, potență și realizarea scopului (Mabry 1975, pp68-70). Alții au explorat fazele interpersonale, confrontaționale și de considerare a conflictului (Ellis și Fisher 1975). Însă, în ciuda câtorva studii care susțin noțiunea cum că grupurile decizionale trec printr-o serie uzuală de comportamente, conceptele cercetate au fost definite consistent și relațiile dintre descoperirile studiilor individuale rămân deschise la speculații. Mai mult, un studiu din anii '80 (Poole 1981) a oferit prin experimente, dovezi care susțin existența (incertă) unui model multiplu de luare a deciziilor în locul alternativelor precedente care au sugerat un set comun de faze prin care trec toate grupurile decizionale.

În mod cert, este necesară efectuarea de cercetări în continuare pentru lămurirea acestei întrebări. Deocamdată practicienii care lucrează cu grupuri decizionale pot anticipa că un grup va trece prin faze precum cele descrise în studiile citate mai sus, dar existând o doză de incertitudine în cazul fiecărei situații sau sarcini.

Unul dintre cele mai comune mecanisme de decizie în cadrul mediului academic, consiliul profesoral, a fost examinat în cadrul unei universități mari de stat de către Tucker

31



(1973). El a concluzionat că modelele comunicaționale relevate de aceste comitete sunt foarte puțin asemănătoare cu structura organizațională sau cu ceea ce ar putea fi sugerat de către organigrama ierarhică a instituției: „Unele comitete comunică liber la toate nivelele și pe linie orizontală într-un mod nerestricționat...Comitetele nu funcționează cu un grad înalt de specializare după cum s-ar subînțelege din descrierea lor formală, domeniile de responsabilitate reală fiind controlate în bună măsură chiar prin judecata membrilor participanți” (p.221).

Sugestiile lui Tucker includ creșterile constrângerilor organizaționale și descentralizarea deciziilor care sunt în mod curent atribuite acestor comitete. Într-o discuție asupra folosirii sistemelor de comitete profesoral, Balderston descrie trei probleme majore, inerente în majoritatea comitetelor profesoral: (1) timpul petrecut de către membrii participanți în cadrul comisiilor, (2) tendința de a folosi comisii, în majoritatea cazurilor, chiar dacă o singură persoană ar putea fi la fel de eficientă, iar (3) nivelul scăzut de profesionalitate și schimbările rapide din cadrul membrilor comitetelor datorită sistemelor rotaționale de numire a acestora (1974). Alții au argumentat că problemele din cadrul comisiilor profesoral apar nu atât de mult din slăbiciunile modului în care procedurile de rezolvare a problemelor sunt implementate, cât din cauza a două probleme structurale. (1) Faptul că multe dintre aceste grupuri se folosesc doar pentru obținerea unor recomandări, care în cele din urmă doar înaintează niște recomandări unor grupuri formate pe principii parlamentare, iar (2) o orientare a participanților de tip câștig-pierdere în multe din aceste grupuri, cu membri care consideră că inevitabil orice decizie va produce un grup de învingători și un altul de învinși. Acest model de practică duce deseori la inhibarea producerii unor schimbări majore. Alții au argumentat că abilitatea promovării unei orientări câștig-câștig este caracteristică managerilor, însă nu a liderilor, și că liderii și managerii au unele caracteristici ale personalității diferite. (a se vedea de ex. Zaleszk 1979). Cu toate acestea, afirmația aceasta pare să fie deschisă spre testare, iar cercetarea ci este desigur garantată că va avea loc. În concepția noastră, o abordare mai creativă a procesului decizional ar putea fi capabilă să mute punctul de focalizare al membrilor grupurilor astfel încât aceștia să caute alternative atât prin management eficient cât și conducere de calitate.

O problemă adițională este uneori creată de faptul că uneori chiar cei care susțin

32



decizii specifice au de fapt puțină responsabilitate reală pentru implementarea acesteia (Likert și Likert 1976). Un autor a sugerat că numărul grupurilor decizionale formale și grija crescândă de executare a unor proceduri adecvate și a unui proces corect, garantează apariția unui birou sau a unui grup de model parlamentar al profesorilor universității în multe instituții (Nehrer, 1978).

Comunicarea și stilurile de conducere

Fiecare manager trebuie să dezvolte și să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită ajustarea permanentă a structurii și a procesului organizațional la condițiile în continuă schimbare. De asemenea, prin rolul său de negociator, de promotor al politicii organizaționale și transmitător al acestei politici, managerul trebuie să-și formeze și să întrețină o rețea de contacte cu partenerii organizației, în realizarea politicii externe și, în același timp, o rețea de informații deosebit de utilă în realizarea politicii interne a firmei. Ca urmare, managementul modern acordă un rol deosebit de important comunicării, pe care o consideră o componentă vitală a sistemului managerial al oricărei organizații, fie aparținând managementului privat, fie aparținând managementului public.

Dacă se definește stilul de conducere ca fiind mecanismul cognitiv și social de luare a deciziilor în cadrul unei organizații, este necesară în continuare conturarea unor dimensiuni ale acestora:

- **Practicile de decizie.** Dimensiunea cea mai elocventă și totodată criteriul de încadrare a stilului de conducere în majoritatea tipologiilor;
- **Competența.** Este o variabilă importantă, care poate fi abordată în acest caz mai multe sensuri:
 - a. **Competența profesională** – se referă strict la competența managerului (liderului) în domeniul de specialitate pe care este profilată organizația;
 - b. **Competența organizatorică** – se referă la calitățile (managerului) liderului în privința formării de echipe adecvate, a elaborării unor strategii de selecție și de motivare a angajaților, de formare a unei structuri în care să fie plasat "omul potrivit la locul potrivit";
 - c. **Competența social-umană** -- sensul cel mai puțin dezvoltat dar în ultimă perioadă

33



considerat cel mai important; practic, acest sens se referă la modalitatea de a interacționa cu ceilalți membri ai organizației, la capacitatea liderului de a întreține o atmosferă colegială, de a preveni și rezolva conflictele de muncă;

- **Atitudinea față de obiectivele colective ale grupului de muncă**

Pe această dimensiune se pot înregistra mai multe poziții posibile, de la liderul care se identifică total cu scopurile organizației până la cel care folosește organizația și resursele sale ca pe un vehicul pentru realizarea intereselor proprii;

- **Tehnicile de motivare.** După cum s-a văzut în capitolul anterior, strategiile de motivare pot fi preponderent extrinseci, preponderent intrinseci, sau se pot realiza diverse combinații între cele două tipuri de motivatori.

Orice manager dintr-o organizație comunică urmând realizarea unor scopuri concrete. Aceste scopuri rezultă din rolurile pe care managerul le are în structura organizațională din care face parte. Pentru îndeplinirea rolului atribuit, managerul va folosi într-un mod mai mult sau mai puțin conștient, mai mult sau mai puțin deliberat, următoarele funcții ale comunicării:

Funcția de informare se referă la faptul că managerul este pus în situația de a primi două tipuri de informații: informații externe, trimise și primite prin structuri special create, și informații interne care circulă prin canale formale și informale în cadrul respectivei organizații. Existența acestor două tipuri de fluxuri informaționale se datorează faptului că orice organizație este rezultatul unui cumul de interacțiuni externe – cu mediul extern și intern – între subdiviziunile organizației și între membri.

Prin **funcția de comandă și instruire**, managerul, care ocupă în ierarhie poziții superioare ce îi conferă atribuții de comandă, asigură convergența acțiunii celorlalți angajați și a compartimentelor din structură în realizarea politicilor organizației. Deciziile și instrucțiunile asigură alinierea la politicile organizaționale, uniformitatea în practici și proceduri, corectitudinea și completitudinea realizării sarcinilor.

Funcția de influențare, convingere, îndrumare și sfătuire îi permite oricărui manager să realizeze controlul atât asupra informațiilor vehiculate, cât și asupra comportamentului celorlalți angajați cu care se află în relații de diverse tipuri (ierarhice ascendente sau descendente, orizontale) în cadrul respectivei structuri.

Funcția de integrare și menținere îi oferă angajatului din structurile ierarhice

34



superioare posibilitatea de a asigura operabilitatea funcțională a departamentului/direcției/catedrei pe care îl/o conduce prin:

- cursivitatea fluxului informațional;
- folosirea optimă a canalelor informaționale, astfel încât să se evite suprapunerea de informații sau informația inutilă;
- sortarea, verificarea și transmiterea datelor în funcție de specificul lor.

Cea mai simplă clasificare a stilurilor de conducere a fost realizată cu trei componente: stilul de conducere *autoritar*, stilul de conducere *democratic* și stilul de conducere *permisiv* (sau *laissez-faire*)⁵.

Ca o consecință, un experiment al lui K.Lewin, W.Lippitt, R White a realizat o evaluare a celor trei tipuri de stiluri. Rezultatul experimentului a fost reprezentat de câteva concluzii distincte:

- pe termen scurt, productivitatea în cazul stilului de conducere autoritar și democratic este comparabilă și se situează la un nivel ridicat, pe când în cazul stilului permisiv productivitatea este scăzută;
- satisfacția angajaților este mai ridicată în cazul stilului democratic, angajații fiind mai prietenoși și mai orientați spre grup;
- în cazul stilului de conducere autoritar, se înregistrează un potențial conflictual ridicat în colectivul de lucru și o agresivitate disimulată din cauza frustrării angajaților;
- eficiența stilului autoritar se menține numai dacă e corelată cu un control strict; atunci când liderul autoritar părăsește locul de muncă, lucrul încetează, ceea ce nu s-a întâmplat cu grupurile experimentale conduse democratic sau *laissez-faire*.

O altă clasificare, cu patru componente, a fost realizată de Rensis Likert:

1. *Stilul autoritar-opresiv* este cel în care variabila dominantă este supuneră; liderul poate avea o competență profesională scăzută în ce privește domeniul respectiv. Autoritatea nu se delegă, structura managerilor de linie e reprezentată de un cerc de șefi de departament obedienți. Folosește motivatorii extrinseci, este inflexibil în legătură cu programul și cu alte detalii, și aplică sancțiuni dure (cum ar fi concedierea), în mod arbitrar.

2. *Stilul autoritar-obiectiv* este cel în care variabila dominantă este competența. Liderul care adoptă acest stil este excesiv de rațional, lipsindu-i disponibilitatea pentru contacte

35



umane, care evaluează rezultatele în mod obiectiv și organizează cu o precizie ireproșabilă procesul de producție. Acest tip de lider se implică extrem de mult în producție și implicit în organizație și de aceea nu delegă autoritatea. Din punct de vedere informal, se situează la o oarecare distanță de colectiv, deci se vor stabili relații diadice conducător - fiecare membru al echipei; această caracteristică se corelează și cu o viziune asupra angajaților ca fiind instrumente docile și neproblematic.

3. *Stilul democrat-consultativ* are ca variabilă dominantă relațiile umane. În acest caz, funcția de conducere se îmbină cu funcția de execuție; consultările cu membrii grupului de muncă sunt periodice și sistematice (deși sunt numai consultări oficiale, tip ședință). Sunt folosiți motivatorii de ambele categorii (extrinseci și intrinseci), iar autoritatea se leagă într-un mod bine reglementat. Este un lider preponderent rațional, care însă nu pune accentul pe coeziunea grupului de muncă.

4. *Stilul democrat-participativ* are ca variabilă dominantă atașamentul față de organizație. Liderul e mai curând un mediator-organizator al grupului de muncă și al procesului de discuție/decizie; de fapt, echipa de lucru este cea care ia decizia, în problemele care o privesc. Între cele două tipuri de structuri (formală și informală), predomină structura informală; liderul intervine când apar conflicte, pentru aplanarea lor. Se folosesc motivatorii intrinseci, iar cei care greșesc sunt ajutați de membrii grupului de muncă să se corecteze. Autoritatea se delegă adesea într-un mod ce nu este riguros stabilit.

Clasificarea lui Likert ar putea fi completată și cu:

5. *Stilul permisiv (laissez-faire)* are ca variabilă dominantă structura prestabilă. Liderul e un element simbolic, are rol de reprezentare în exterior a organizației și de simbol al organizației pe plan intern. Ele se mărginesc în a furniza materialele informative angajaților și la marca momentul de început și de sfârșit al unei sarcini (ciclu productiv). Acest stil de conducere poate funcționa pe o structură stabilită anterior, cu poziții, modalități de realizare a sarcinilor, sistem de sancțiuni și recompense foarte clar.

36



Comunicarea și managementul de grup

De mulți ani subiectul conducerii în grupuri a fost subiectul de interes al cercetărilor. Primele investigații (de ex. Stogdill 1948) au încercat să identifice trăsături de personalitate asociate cu abilitatea de conducere. Multe din studiile inițiale ale acestui domeniu au fost relative, lipsite de succes, producând doar descrieri generale ale relațiilor dintre personalitate și leadership. Gerer (1967) a explorat trăsăturile comunicării asociate cu apariția calității de lider, subliniind cinci trăsături - a fi neinformată, lipsa de participare, rigiditate extremă, comportament autoritar, agresivitatea verbală, ca fiind condiții care previn indivizii să devină lideri de grup.

Alte cercetări (a se vedea de ex. White și Lippitt, 1960) au studiat efectele diferitelor stiluri de conducere, explorând diferențele dintre stilul democratic, autoritar și *laissez faire*. La nivel funcțional stilurile leadership-ului au fost concentrate asupra funcțiilor comportamentale specifice pe care un individ le îndeplinește într-un grup, iar sistemele observaționale precum cel propus de Bales (1950) au fost folosite pentru a descrie aceste caracteristici. Un număr de studii al comunicării verbale au implicat examinarea conducerii în grupuri și a fost descrisă de Larson (1971) și Cragan și Wright (1980).

Primii exponenți ai abordării situaționale a calității de conducător a reliefat comportamentul de lider că este un fenomen ce apare ca și rezultat al unor caracteristici specifice situației (de ex. Gouldner 1950). În ultimul timp a crescut interesul acordat impactului situației prin eventualitatea abordării calității de lider. Fiedler (1967) a sugerat că cel mai potrivit stil de conducere într-o situație depinde de trei constrângeri situaționale. (1) puterea inerentă poziției de lider, (2) natura structurii sarcinii ce va fi executată, și (3) relațiile personale ale liderului cu alți membri ai grupului. Fiedler sugerează că în situații care sunt extrem de favorabile pentru lider (are puterea, o sarcină clar structurată și bune relații cu membrii grupului) sau în situații care sunt extrem de nefavorabile pentru lider, o abordare autoritară este mai efektivă. În situații moderat favorabile liderului, o abordare democratică este mai eficientă. Fiedler, Chemers and Mahar (1977) au prezentat de asemenea o tehnică de autoeducare proiectată să ajute indivizii să devină eficienți în aplicarea stilului de conducere.

37



Management Participativ

O strategie de design organizațional cu nuanțe puternice de comunicare a fost desfășurată în ultimii ani în colegii și universități ca fiind unda din variațiile abordării unui "management participativ". Anthony prezintă o definiție a managementului participativ și contrastele acestei abordări cu strategiile autocașilor, consultantilor și managerilor. El descrie o situație care implică managementul participativ ca incluzând o reală împărțire a autorității și a puterii, a luării deciziilor între manageri și cei care sunt sub conducerea lor. În plus, el comentează asupra implicațiilor comunicaționale ale acestei abordări:

Sub această abordare, managerii trebuie să aibă bune aptitudini în relațiile interpersonale. Ei trebuie să fie buni în comunicare. Aceștia trebuie să fie managerii conflictelor astfel încât neînțelegerile să fie rezolvate și conflictele să fie canalizate spre scopuri constructive. Ei trebuie să știe cum să facă compromisuri într-o asemenea manieră încât așteptările grupului sau organizației să fie satisfăcute (1978, p.11).

Unele dintre beneficiile atribuite în mod normal managementului participativ au implicații comunicaționale clare. Aceste beneficii includ o mai bună capacitate de acceptare a schimbărilor, un mai bun angajament al subordonaților pentru organizație, o încredere crescută în management, mai puțină nevoie de supraveghere îndeaproape, o creștere a calității decizionale, o comunicare verticală îmbunătățită și o îmbunătățire a muncii în echipă (Anthony, 1978). De asemenea a fost evidențiată importanța eficacității comunicării și a unui management atent al sistemelor informaționale în cadrul managementului participativ (Anthony 1978). Conform unui sondaj al subordonaților conduși într-un cadru non-academic managementul participativ apare în mod frecvent când politicile organizaționale sunt clare, climatul organizațional este de încredere și cald, managerul are obiective pe termen lung, sarcinile sunt complexe și subordonații au mai multe informații despre deciziile care sunt luate de manager. Eficacitatea muncii grupurilor operaționale este sportă atunci când politicile organizaționale sunt clare, sarcinile sunt complexe, iar subordonații au mai multe posibilități la îndemână pentru a finaliza o sarcină (Bass și Rosenstem 1978, Struuefer și Fiedler 1978, p.6)

Cu siguranță, un număr de caracteristici citate în acest studiu par aplicabile și în

38



cadru colegiilor și universităților. Mai multe paralele pot fi observate între managementul participativ descris de Anthony și System&Management descris de Likert și Likert (1976), ambele promovând în mod specific adoptarea unui model intens participativ al guvernării academice. Anthony susține că o strategie participativă, în cadrul căreia managerii de nivel înalt se percep ca intermediare care facilitează munca profesioniștilor este o abordare mai potrivită la managementului în învățământul superior. În mod asemănător Likert și Likert argumentează că System 4 management va avea ca rezultat într-un colegiu sau universitate o creștere a capacității de rezolvare a problemelor și a luării deciziilor (1976).

În complexul studiu efectuat în universitatea citată anterior, auditorii au descris sistemele de comunicare existente implicate în procesul decizional care ar putea fi aplicate și în cadrul altor colegii și universități: procesul decizional participativ este neadecvat în majoritatea nivelelor. Personalul de nivel inferior, în mod special profesorii, consideră că administratorii iau toate deciziile fără o consultare adecvată. Unii profesori simt că ei sunt doar „stampile” al căror aport la decizie este mai mult aparent decât real. Șefii de catedră tind să creadă că decanii nu sunt de fapt deschiși sugestiilor, iar majoritatea decanilor cred că ei în mod colectiv nu își pot aduce în mod suficient aportul la deciziile vice-președintelui. Chiar și unii vice-președinți au sentimentul unei lipse de contribuții în procesul decizional (Goldhaben și Rogers, pp. 73-74).

Când Hewm (1978) a studiat sistemul de colegii de stat, a descoperit că profesorii percep o mai mare deficiență în autoritatea lor decât o percep administratorii și că profesorii preferă mai mult comunicarea și consultarea decât noi delegări ale autorității și noi structuri organizaționale ca și rezolvări ale acestei probleme.

Într-un experiment de laborator bazat pe un model participativ, Han (1978) a examinat eficacitatea unui sistem participativ de planificare bugetară. În acest context model participativ a dus la o mai bună acuratețe a percepției poziției celorlalți privind alocarea resurselor, o îmbunătățire a acordului cu superiorii și o mai largă acceptare a deciziilor luate în bugetul final. Cu toate că, generalizările bazate pe acest fel de simulare trebuie să fie tratate cu precauție, studiul susține posibilitatea unor beneficii semnificative aduse comunicării prin aceste veritabile stiluri de management participativ.

Management prin Obiective

39



Cu toate că abordări ale managementului prin obiective (MBO) au fost desfășurate în contexte industriale de mulți ani, aplicarea specifică a acestor tehnici în cadrul colegiilor și universităților este un fenomen mai recent. Lucrări ale lui Deegan și Fritz (1976), Harvey (1976) și ale altora au dus la multe sugestii de aplicare a unor abordări bazate pe MBO în managementul universitar. Printre beneficiile declarate ale MBO se numără și îmbogățirea climatului de comunicare din cadrul organizației. Unii susțin că, comunicarea în organizației va crește ca și frecvență și i se va îmbunătăți calitatea atât în context vertical cât și lateral în cadrul MBO. (Harvey 1976).

Într-o evaluare complexă a 34 de colegii și universități care au implementat un sistem MBO sau MIS sub mai multe granturi Resource Allocation and Management Program (RAMP) oferite de Fundația Exxon Educational, aproximativ jumătate dintre instituții au declarat aceste programe ca fiind de succes (Baldrige și Tierney 1979). Un alt studiu asupra succesului aplicării MBO în 8 licee publice a raportat succes în comunicare inclusiv în reducerea conflictelor dintre cadrele superioare și subordonați. Însă, același studiu a relevat că nu a fost obținută vreo îmbunătățire relevantă a performanțelor (Rossano 1975). Un al treilea studiu, asupra administrației a 32 de colegii de stat care au aplicat programe MBO, a ajuns la concluzia conform căreia contactele dintre superiori și subordonați au crescut întrucâtva, sugestiile din partea subordonaților s-au înmulțit și o mare parte a acestora au fost adoptate, iar sentimentul de responsabilitate a fost mai bine înțeles deoarece subordonații au perceput o mai mare implicare a lor în procesul decizional (Carter 1979). Cu toate acestea, Carter a observat și unele efecte negative asupra comunicării între departamentele din cadrul universităților.

Cu siguranță multe din scopurile unui sistem MBO sunt legate de îmbunătățirea climatului comunicării organizaționale și crearea unui context mai bogat pentru comunicare. Însă, varietatea formelor pe care MBO le-au luat în învățământul superior face ca aceste scopuri să fie mai puțin universale în situațiile în care sistemele MBO au fost implementate.

O valoare susținută în mod tradițional în cazul grupurilor decizionale mici implică acceptarea și ducerea la bun sfârșit a deciziilor adoptate de către membrii grupurilor care au ajutat la formarea acestora. Mai multe studii din context non-universitar au susținut ideea că indivizii care au participat în grupurile decizionale sunt mai predispuși să accepte

40



deciziile la care s-a ajuns și să își asume responsabilitatea pentru ducerea lor la bun sfârșit. Această presupunere formează una din conceptele de bază care justifică abordări precum managementul participativ și MBO. Chiar dacă, studii privind funcționarea specifică a acestor fenomene în colegii și universități nu sunt disponibile, unele observații generale pot fi extrase.

Existența unui număr mare de grupuri cu responsabilități decizionale precum și larga răspândire a puterii în multe colegii și universități produc un model complex de răspunsuri la decizii, odată ce fiecare grup afectat interpretează deciziile din perspectiva propriilor considerente, experiențe și valori. În mod similar, calitatea percepută a oportunităților de participare, existența unor relații de feedback potrivite pentru explicarea deciziilor și metodele folosite în implementarea deciziilor influențează de asemenea acceptarea deciziilor. Factorii adiționali care pot inhiba acceptarea deciziilor includ inerția organizațională, valorile academice tradiționale care pot fi opuse inovației precum și amenințarea unor posturi asigurate. Cel puțin o sursă a sugeră că modelele de rețele comunicaționale existente în învățământul superior deseori nu reușesc să ducă la angajamente care apar în cadrul altor organizații.

Nici una din marile universități nu pare să aibă o rețea de interacționare-influență care să cuprindă toate părțile universității prin care comunicarea eficientă și rezolvarea problemelor pot apărea. Mai mult, odată ce deciziile au fost luate, rețelele de interacționare-influență ale acestor universități nu creează nivelurile de motivație și responsabilitate resimțită de către toți, sau virtual de către toți studenții, profesorii și administratorii pentru a asigura că deciziile vor fi implementate eficient. Actualele rețele de interacționare-influență a marilor noastre universități sunt la fel de inadecvate pentru crearea unui sentiment extins de responsabilitate pe cât sunt în capacitățile lor de comunicare și rezolvare a problemelor (Likert și Likert 1976, pp. 43-44).

Alte studii ale procesului decizional, managementului și comunicării

Mai mulți autori au prezentat descrieri ale cercetărilor importanței comunicării în grupurile decizionale (Drekens și Heffernan 1949, Keltner 1960, 1961, Larson 1971, Cragan și Wright 1980). Un alt autor care a condus o cercetare mai generală asupra luării deciziilor în grup a comentat că majoritatea conținutului cercetărilor asupra grupurilor decizionale și

41



de implementare a deciziilor s-au axat pe căutarea de informații, evaluarea informațiilor, și etapele procesului de luare a deciziilor. Cea mai mare parte a acestor cercetări a folosit sarcini în care grupul a fost nevoit să ajungă la formarea unor moduri de gândire descriptive cu criteriile disponibile, în mod esențial un context de rezolvare a problemelor. În contrast, foarte puțină atenție a fost acordată luării deciziilor într-un context lipsit de criterii, care pare să fie tipic celor cu care s-au confruntat majoritatea membrilor implicați în procesul decizional. De asemenea, aproape deloc nu a fost acordată atenție asupra a trei faze centrale ale procesului decizional, selectarea alternativelor care vor fi luate în considerare, implementarea deciziei odată ce a fost adoptată, și reacția grupului la feedback (Castore 1978, King, Stenfert și Fiedler 1978, p.273).

Din păcate cercetarea procesului decizional în colegii și universități a făcut puțin pentru a clarifica această imagine, iar apelul lui Castore pentru efectuarea unor cercetări suplimentare este adecvat în acest context. Cu toate acestea, unor factori adiționali comunicării și luării de decizii în context academic le-a fost acordată atenție.

Acest concept al puterii subunitare ca și variabilă care intervine într-o organizație a fost aplicată studiului evoluției bugetare a unei instituții pe parcursul timpului. Puterea subunitară a fost în mod specific definită ca fiind influența departamentală măsurată prin intermediul ratingului departamentelor de către conducătorii acestora și prin participarea ca membri ai unor importante comitete universitare. Rezultatele au susținut ideea că „cu cât mai multă putere are un departament, cu atât mai mult schimbarea resurselor sale în timp este independentă de schimbarea în timp a cerințelor studenților” (Pfeffer și Salack 1974, p.148). Relația dintre puterea existentă într-un subsistem organizațional și modelele de comunicare organizațională care implică acel subsistem rămâne de investigat.

Un factor adițional care a fost subiectul cercetărilor în învățământul superior este impactulul sexului administratorului asupra percepției calității unei decizii. Chiar dacă profesorii repondenți la sondaj au afirmat că sexul administratorului a fost un factor relativ puțin important la momentul alegerii sale pentru post, deciziile atribuite administratorilor de același sex primesc calificative semnificativ mai mari decât dacă aceeași decizie este atribuită unui administrator de sex opus. (Fluck 1975).

Alte contribuții legate de procesul decizional, management și comunicare în

42



mediu academic au acoperit diverse alte subiecte de discuție. Zonele explorate au inclus importanța folosirii eficiente a comunicării de către managerii financiari în timpul perioadelor cu resurse limitate (Mann 1979), și dezvoltarea de resurse umane ale campusului ca și un element al dezvoltării instituționale complete (Mensel 1977) prin rețele naționale de dezvoltare (Smith 1977) sau prin contribuții de la cei implicați în comunicarea oratorică (Justice 1976).

Negocieri Colective

Chiar dacă sindicalizarea și negocierile colective au devenit mai frecvente în învățământul superior, studiul specific al impactului negocierii colective asupra comunicării în învățământul superior nu este des întâlnit. Un astfel de studiu a fost efectuat asupra tehnicilor de selecție a cadrelor profesionale și a evidențiat un model pentru o campanie de succes în formarea unui sindicat (Stephens și Trinni 1978). Alte studii au explorat indiciile oferite de participanții la situații de negocieri colective prin diversele mesaje disponibile examinării (Thomas 1977), au fost studiate de la reacțiile semantice ale profesorilor și administratorilor până la limbajul sindicatelor și managementului implicat în situații de negociere colectivă (McCracken 1978), și au fost oferite sugestii pentru implementare, inclusiv sugestia că dacă va fi implementată cu grijă, negocierea colectivă poate servi ca și mecanic al deschiderii unor noi canale de comunicare (Schneider 1974).

Având în vedere potențialul impact al negocierilor colective în comunicarea organizațională din cadrul colegiilor și universităților, această zonă de studiu pare a fi cea mai potrivită pentru a fi cercetată. Desigur, o consecință a negocierilor colective în colegii și universități este cea a modificării mediului comunicării. Un acord de negociere colectivă poate defini unele domenii ca fiind neadecvate pentru discuții până la următoarea rundă de negocieri contractuale și poate oferi proceduri specifice pentru comunicarea unor evenimente organizaționale cheie. Studiul impactului negocierilor colective asupra procesului decizional al organizației și al climatului comunicării organizaționale sunt în mod particular zone importante care merită acordarea unei atenții ridicate.

43



luarea unei hotărâri ar fi egală cu sinuciderea. Există măsuri și reglementări administrative care afectează mulți oameni, dar care sunt de importanță minoră și nu justifică discuții și consultări îndelungate. În general, atitudinea față de schimbarea impusă este mult influențată atât de cultură, de educație, de existența sau inexistența unor alternative de schimbare, cât și de alți factori.

Înainte de a decide să impună o schimbare, conducătorul organizației trebuie să se pregătească temeinic. Impunerea schimbării este oportună numai dacă liderul este ferm convins că nu există nici o altă alternativă, dacă, de exemplu, nu și-a putut asigura sprijinul grupului, dar știe că schimbarea este inevitabilă. Liderul trebuie însă să facă totdeauna efortul de a explica de ce a hotărât să impună o schimbare.

Schimbarea participativă

Oamenii aparținând unor culturi naționale și organizaționale diferite nu au aceeași atitudine față de schimbările care le sunt prezentate drept un fapt împlinit și care le sunt impuse fără nici o discuție sau consultare prealabilă. Totuși, tendința către utilizarea schimbării participative este tot mai pronunțată în lumea de azi. Oamenii vor să știe ce schimbări se pregătesc și să fie în stare să influențeze acele schimbări care îi privesc. Pe de altă parte, conducătorii diverselor organizații sunt tot mai conștienți de această cerință fundamentală și reacționează prin adoptarea unei abordări participative a schimbării.

Un proces de schimbare participativă este mai lent, cere mai mult timp și este mai costisitor decât schimbarea impusă, dar este considerat ca fiind mai durabil. În plus, schimbarea participativă ajută conducerea să beneficieze de experiența și creativitatea oamenilor, ceea ce este greu de făcut dacă schimbarea este impusă. Există diverse niveluri și forme de participare la procesul de schimbare, care depend de natura și complexitatea schimbării, de maturitatea, coerența și motivația grupului și de relația dintre conducere și personalul organizației.

La primul nivel, conducătorul sau consultantul *informează* personalul vizat despre necesitatea schimbării și despre măsurile specifice ce se pregătesc. La nivelul al doilea, pe parcursul procesului de schimbare au loc *consultări* cu privire la schimbarea respectivă, de exemplu pentru identificarea nevoii de schimbare și pentru a verifica dacă oamenii ar

45



Comunicare și adaptare

Comunicarea în schimbarea organizațională

Organizațiile din ziua de azi funcționează într-un mediu care se schimbă permanent, capacitatea de adaptare la schimbările de mediu a devenit o condiție fundamentală pentru succesul organizației și într-un număr tot mai mare de cazuri, o condiție pentru simpla supraviețuire.

Amplitudinea schimbărilor din mediu diferă de la țară la țară și de la regiune la regiune, dar există și schimbări cu un caracter global, care afectează societățile din întreaga lume, precum criza resurselor energetice, poluarea mediului etc. Este tot mai greu să se dea răspuns la această problemă, nu numai în țările care se dezvoltă deosebit de repede, ca Japonia sau S.U.A., dar și în alte țări. Mulți conducători rămân total dezorientați când își dau seama că organizațiile lor pot fi afectate de forțe –economice, sociale sau politice – pe care până acum nici nu le-ar fi băgat în seamă în procesul de luare a unei decizii.

Organizațiile sunt permanent forțate să se adapteze la mediul în care există și funcționează. Dar mai mult decât atât, întreprinderile, cât și alte organizații, generează și ele schimbări în mediul exterior, de exemplu prin realizarea și comercializarea de produse și tehnologii noi care devin dominante și sunt apoi larg utilizate. Astfel se modifică mediul tehnologic național și internațional.

Schimbarea impusă

O mare parte a schimbării în cadrul organizației este impusă de către conducere. Frecvent, aceasta generează nemulțumire și resentimente, mai ales dacă oamenii afecți de astfel de schimbări cred că ar fi trebuit să fie consultați sau cel puțin informați în prealabil. Dacă schimbarea este inițiată de pe o poziție de forță, ea poate să dispară odată cu dispariția sursei de putere sau absența unor sancțiuni adecvate.

Nu se poate afirma însă că orice schimbare impusă este de la sine nepotrivită. Există situații de urgență în care discutarea schimbării este imposibilă, iar întârzierea în

44



reacționarea negativ la măsurile propuse. Se solicită sugestia și critici, iar conducerea poate să-și reconsidere planul de schimbare pe baza acestora. La nivelul al treilea, conducerea urmărește *implicarea activă* a personalului în planificarea și implementarea schimbării, invitând oamenii să participe la definirea a ceea ce trebuie schimbat și a modalității de operare a schimbării, precum și la traducerea în fapt a schimbărilor. Acest lucru se realizează, în mod normal, prin intermediul unor grupe de lucru pe probleme, comitete speciale, ședințe cu personalul etc.

Schimbarea negociată

În multe situații, schimbarea necesită negocieri. Acestea au loc atunci când două sau mai multe persoane sau grupuri discută măsurile ce urmează a fi introduse, beneficiile obținute și costurile implicate din punctul de vedere al tuturor celor interesați. Rezultatul poate fi un compromis atunci când nici una din părți nu-l consideră drept soluția ideală. Totuși, crește probabilitatea ca toți cei implicați să acorde sprijin și, de aici, probabilitatea de a implementa acordul la care s-a ajuns.

Conducătorii trebuie să fie deosebit de receptivi față de ideea unui dialog cu reprezentanții personalului organizației, dialog care este de dorit nu numai în cazurile prevăzute în mod expres de lege sau acorduri oficiale, ci și pentru pregătirea altor schimbări care pot afecta interesele oamenilor din organizație. În raport cu schimbarea, comunicarea internă acționează în câteva direcții: (1) asigurarea ca angajații să înțeleagă și să sprijine schimbările ce au loc în organizație; (2) formarea și influențarea culturii organizaționale în procesul de adaptare la schimbările ce au loc în mediu; (3) influențarea atitudinii și comportamentului angajaților privind calitatea și clientul.

O astfel de strategie de comunicare poate fi realizată numai prin intermediul unui proces managerial de tip participativ. Un management autoritar, care nu încurajează feedback-ul și participarea, care promovează relații relativ rigide între palierul și departamentele organizației nu are suficiente resurse pentru schimbarea mentalităților salariaților, schimbări absolut esențiale pentru construirea unei culturi organizaționale calitative. În acest context, comunicarea devine instrumentul de bază al reproiectării. Pentru aceasta, ea trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să aibă loc fără încetare și folosind toate suporturile care există în organizație.

46



Când se pune problema reprojectării, nu poate fi vorba de prea multă comunicare. Reprojectarea trebuie anunțată, explicată și introdusă prin comunicare;

- să fie simplă și clară. Motivarea și conceptele de bază legate de reprojectare trebuie exprimate pe înțelesul tuturor;

- să acționeze mai degrabă la nivel emoțional decât la nivel rațional;
- să fie dramatică;
- să sugereze importanța și urgența procesului de reprojectare.

În paralel, comunicarea externă trebuie să transmită publicurilor țintă aceeași imagine pozitivă a schimbării organizației, accentuând aspectul pozitiv al schimbării pentru beneficiari (clienți, furnizori, investitori) ca și importanța ei pentru comunitate, mass media, publicul larg.

Noile tehnologii și influența lor asupra comunicării în mediul academic

Mediul de comunicare și transmitere a mesajelor în învățământul superior actual este la o distanță de ani-lumină față de zilele austere ale mesajelor trimise prin fax și a ceea ce a ajuns să fie numit POTS (serviciu telefonic simplu). Astăzi, noi forme de transmitere a mesajelor și noi metode de folosire ale acestora apar în mod constant. Răspândirea accentuată a unor dispozitive portabile complexe oferă pentru studenți, profesori, membri ai administrației, noi și bogate mijloace de a comunica și accesa informațiile din mers. Apariția standardului Web 2.0 cu paginile sale Wiki, blogurile și rețelele sociale transformă suportul oferit de sistemul de mesaje electronice într-o experiență a comunicării colaborative și multimodale. Chiar și simplul telefon de birou este afectat, transformându-se într-un periferic de rețea cu scopuri multiple de transmisie a datelor în momentul în care instituțiile își schimbă sistemele de telecomunicații în medii comunicaționale care să înglobeze un element vital de dezvoltare – înștiințarea rapidă – pe măsură ce universitățile și colegiile răspund nevoii de anunțare și alertare a comunităților lor pe timp de criză.

Peisajul schimbător, al comunicării și transmisiei de mesaje, afectează sistemul economic al comunicațiilor, având ca rezultat, la o scară mai mare, noi posibilități de dezvoltare și perspectivele în schimbare a ceea ce instituțiile ar trebui să întreprindă în

47



privința capacității lor de comunicație. Tot mai mulți lideri instituționali își pun întrebarea: Când este adecvată externalizarea serviciilor de e-mail? Care servicii ar trebui adaptate pentru accesul de pe dispozitive mobile? Ce combinație de notificare rapidă ajunge la comunitate și campus cel mai efectiv? În mod asemănător, mediul IT este observat că se implică în rezolvarea implicațiilor tehnice, financiare și sociale a răspunsurilor la aceste întrebări.

Comunicațiile sunt critice în aproape orice domeniu, desigur nici învățământul superior nu face excepție. Pentru o mai bună înțelegere a modului în care instituțiile comunică electronic și percepția satisfacției eforturilor depuse de aceste, examinăm în continuare câteva caracteristici ale instituțiilor participante la sondaj: comunicațiile oficiale, infrastructura care le susține, conștiința transmițătorilor asupra preferințelor tehnologice a utilizatorilor acesteia.

Un studiu realizat de EDUCAUSE (2008) aduce informații interesante despre utilizarea tehnologiilor informației și comunicațiilor (ICT) în mediul universitar. Astfel, descrie observarea unei tendințe divergente tot mai accentuate în practicile de comunicare electronică a instituțiilor repondenților, pe măsură ce mediul profesorilor și membrilor administrativi evoluează într-o direcție diferită de cea a mediului studenților. Cele mai clare exemple sunt creșterea explozivă a externalizării poștei electronice a studenților, cu rapoarte care arată că aproximativ 2 din 10 repondenți folosesc în acest scop serviciile unor instituții comerciale (vezi Tabelul 1). Situația era foarte diferită în cazul sistemului principal de poștă electronică folosit de profesori și membri ai administrației, unde doar 2,3% au raportat folosirea unor servicii comerciale. Confidențialitatea comunicațiilor corpului profesoral și a membrilor din administrație era o preocupare a instituțiilor care altfel, ar fi putut lua în considerare externalizarea serviciilor de e-mail pentru acești utilizatori, aceasta fiind însă o problemă la nivel de control, securitate și suport. În privința studenților, puține instituții au părut a fi preocupate de aceste probleme. Preponderent, repondenții au prevăzut puține schimbări posibile să aibă loc în următorii trei ani în importanța sistemului de poștă electronică oferit de instituție pentru profesori și personal dar a prezis că importanța acestuia pentru studenți va scădea întrucâtva, cel mai probabil, deoarece mulți repondenți anticipează externalizarea acestor sisteme în acest interval de timp.

Altă diferență este adoptarea unor tehnologii alternative de comunicare. Un număr semnificativ de repondenți a răspuns că mesajele text, fluxurile RSS, și canalele de

48



rețele sociale vor avea un impact mic asupra reducerii folosirii poștei electronice de către profesori și personal, dar mai mult de jumătate se așteaptă ca mesajele text de tip SMS și rețelele sociale să ducă la o scădere a folosirii poștei electronice de către studenți în următorii trei ani. Doar o treime dintre repondenți au considerat că a treia alternativă, una mai puțin interactivă, din cele despre care au fost întrebați – fluxurile RSS – ar putea avea un asemenea efect.

Statutul infrastructurii și satisfacția adusă de serviciile instituționale de poștă electronică par să meargă mână în mână. Majoritatea repondenților au fost de acord sau puternic de acord că profesorii, personalul și chiar studenții sunt satisfăcuți de serviciile instituționale de poștă electronică. Satisfacția era mai mare atât la instituții, a căror infrastructură de comunicații a fost considerată ca fiind adecvată să îndeplinească nevoile instituției acum și peste trei ani, cât și în cadrul instituțiilor care s-au caracterizat ca și inițiatori ai noilor tehnologii de comunicații și transmitere a mesajelor. Se pare că astfel, o parte a atenției acordate „înerii pasului” cu standardele impuse de furnizorii de servicii de e-mail non-instituționali a dat roade. Mai ales, studenții au părut a fi mai sensibili la actualitatea mediilor de mesagerie electronică și de comunicații.

În mod interesant, mediile de poștă electronică a repondenților nu sunt în general constrânse de multe reguli. Mai puțin de jumătate dintre instituții au elaborat politici de conduită electronică scrise (e-discovery), iar mai puțin de jumătate au politici de management electronic (e-records) și înregistrare a mesajelor transmise de profesori sau personal prin poștă electronică. Doar un sfert au atât politici de e-discovery cât și de e-records - politici de conduită cât și politici de management al mesajelor - implementate. Acolo unde politicile e-record de înregistrare a mesajelor sunt aplicate pentru poștă electronică a profesorilor și personalului, mai puțin de jumătate dintre repondenți a răspuns că aplicarea acestora este consistentă. Politicile de management al înregistrărilor (e-records) pentru poștă electronică a studenților sunt și mai rare, doar un sfert dintre instituțiile repondente având așa ceva implementat. Aplicarea acestora este mai bună în acest caz, mai mult de două treimi dintre repondenți afirmând că este întrucâtva mai consistentă sau foarte consistentă. În timp va deveni probabil mai clar care este responsabilitatea instituțiilor în acest domeniu; noi sperăm doar ca prețul acestei lecții să nu fie prea scump.

În viitorul apropiat, telefonul fix este foarte probabil să ajungă o unealtă de comunicare de birou cu caracter ubicu, astfel, două treimi dintre repondenți fiind de acord sau puternic de

49



acord că liniile telefonice terestre puse la dispoziție de instituții pentru profesori și personal vor fi sustenabile din punct de vedere financiar pe parcursul următorilor trei ani. Jumătate au afirmat că nevoia de linii telefonice fixe pentru profesori și personal nu se va schimba în acest interval de timp, iar o șesime au afirmat că aceasta va crește.

Dar modul în care este conectat telefonul de birou la rețeaua de comunicații este foarte probabil să se schimbe pe măsură ce tot mai multe instituții înlocuiesc centralele telefonice bazate pe cablu și sistemele PBX cu sisteme VoIP, o alternativă bazată pe rețele de date. Aproape trei sferturi dintre repondenți anticipează că importanța pe care VoIP o va avea pentru profesori și personal va crește sau va crește considerabil în următorii trei ani (vezi figura 2). În general, aproximativ a șasea parte din repondenți, au adoptat complet sistemul VoIP, iar o treime sunt în tranziție spre acesta. Doar o instituție din 10 nu a raportat nici un plan de adoptare a acestei tehnologii pentru profesori și personal.

Dispozitivele mobile sunt aproape la dispoziția tuturor acum, iar răspunsurile primite în sondaj evidențiază rolul lor tot mai important în învățământul superior. Opt din 10 repondenți au spus că anticipează o creștere sau o creștere mare în necesitatea susținerii instituționale a serviciilor mobile de comunicare a corpului profesoral pe parcursul următorilor trei ani, iar aproape două treimi dintre aceștia a fost de acord că dispozitivele mobile ca și capacitate de conectare la rețele de date precum dispozitive BlackBerry, iPhone și Treo vor fi unele esențiale pentru profesioniștii din învățământul superior în următorii trei ani. Trei sferturi dintre repondenți au fost de acord până la un anumit nivel că răspândirea generală a acestora va face instituțiile să efectueze schimbări majore asupra serviciilor online în această perioadă de timp.

Dar în ciuda recunoașterii generale a impactului creșterii gradului de folosire a dispozitivelor mobile, cercetările noastre au evidențiat o turburătoare lipsă de pregătire a învățământului superior în modul de abordare al creșterii cererii de servicii mobile prin mai multe metode. În primul rând, în timp ce este universal acceptat că instituția, și departamentul IT în mod deosebit, vor furniza servicii telefonice fixe profesorilor și personalului, doar jumătate dintre instituții au un proces de furnizare a unor servicii mobile de comunicație în curs de derulare către membrii lor, majoritatea prin subvenționarea sau plata integrală a acestor servicii. Chiar și printre instituțiile care fac asta, un număr relativ mic de cadre și personal sunt incluși în acoperirea acestor servicii: Doar aproximativ o instituție din zece a raportat astfel de acțiuni pentru mai

50





mult de 10% dintre profesori sau mai mult de 25% din personalul administrativ. Susținerea de către instituție a comunicațiilor mobile pentru studenți este efectuată într-un mod diferit. Pentru acești utilizatori, în cadrul a unei treimi dintre instituțiile repondente, susținerea vine sub forma unor acorduri cu furnizorii de servicii mobile de a oferi acces la serviciile acestora la un preț mai redus și la dispozitive cu un preț mai mic.

În al doilea rând, în pofida popularității mesageriei tip text printre studenții învățământului superior, cel puțin pentru conversații obișnuite, instituțiile au fost mai lente în furnizarea unor servicii de mesaje rapide pentru alte comunicații oficiale decât cele de urgență. Dintre instituțiile repondente, doar una din 7 a raportat folosirea mesajelor text ca metodă de comunicare cu studenții; un număr mai mic le folosește pentru a comunica cu corpul profesoral sau cu personalul administrativ. Mai bine de două treimi afirmă că nu și-au adaptat în nici un fel serviciile online existente pentru transmiterea de informații prin intermediul mesajelor de tip text (SMS). Restul instituțiilor și le-au adoptat doar într-o mică măsură.

Cercetarea prezentată evidențiază nevoia de a recunoaște și înțelege nevoile diferite ale membrilor personalului administrativ, a corpului profesoral, al departamentului IT și al studenților, iar pentru a rămâne atractive posibilităților studenți, instituțiile trebuie să creeze un mediu de comunicații și transfer de mesaje care să includă acele aspecte ale standardului Web 2.0 precum și să furnizeze o infrastructură robustă de comunicații mobile și servicii care să cuprindă dependența în creștere a studenților de dispozitivele lor mobile. Orice inițiativă va trebui să cuprindă multe dintre modelele tradiționale de comunicare a corpului profesoral și a personalului, necesitând o echilibrare între nou și vechi – cel puțin pe termen scurt.

51



BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- Abrie, J. C., *Psihologia comunicării*, Polirom, Iași, 2002
- Arnaud, Yves Saint, *Condițiile randamentului optimal*, în Adrian Neculau, Pierre de Visscher (coord.), *Dinamica grupurilor*, Polirom, Iași, 2001
- Barry McLoughlin. (1992). *Communicate with Power: Encountering the Media*. Pocket Tips Booklet., Associates Inc
- Baylon, Christian, Mignot, Xavier, *Comunicarea*, Ed. Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2000;
- Benoit, W.L., *Accounts, Excuses and Apologies: a Theory of Image Restoration Strategies*, State University of New York Press, Albany, 1995.
- Bland, Michael; Theaker, Alison; Wrapp, David. (1998). *Effective Media Relations: How to Get Results*, London: Kogan Page, The Institute of Public Relations, PR in Practice series.
- București, 2006;
- Cabin, Philippe (ed.), *La communication. État des savoirs*, Sciences Humaines Éditions, 1998;
- Chiru, I., *Comunicare interpersonală*, Ed. Tritonic, București, 2003
- Coman, Cristina, *Relațiile publice - principii și strategii*, Iași, Polirom, 2001;
- Coman, Cristina, *Relațiile publice - tehnici de comunicare cu presa*, All, București, 1999
- Coman, Cristina. (2000). *Relațiile publice și mass-media*, Iași: Editura Polirom
- Coman, Mihai (coordonator), (2001). *Manual de jurnalism. Tehnici fundamentale de redactare*, ediția a II-a, Iași: Editura Polirom.
- Coombs, Timothy, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Sage, London, 1999;
- Cuilenburg, J.J, Scholten, O., Noomen, G.W., *Știința comunicării*, Ed. Humanitas, București, 1998;

52



- Cutlip, Scott, Center, Alan, Broom, Glenn, *Effective Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey, 1994;
- d'Humières, Patrick, *Management de la communication d'entreprise*, Eyrolles, Paris, 1993;
- Dagenais, Bernard, *Campania de relații publice*, Polirom, Iași, 2003
- Dagenais, Bernard, *Profesionistul în relații publice*, Polirom, Iași, 2003
- David, George. (2003). *Relații publice – garanția succesului*, ediția a II-a, București: Editura Oscar Print.
- Dinu, Mihai, *Comunicarea*, Ed. Științifică, București, 1997;
- Dobrescu, Emilian M., *Sociologia comunicării*, Ed. Victor, București, 1998;
- Drăgan, Ioan, *Paradigme ale comunicării de masă*, Ed. Șansa, București, 1996;
- Eco, Umberto, *Tratat de semiotică generală*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1982;
- Escarpit, Robert, *De la sociologia literaturii la teoria comunicării*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1980;
- Ferréol, Gilles; Flageul, Noël (2007). *Metode și tehnici de exprimare scrisă și orală*. Iași: Editura Polirom.
- Fink, Steven, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Amacom, New York, 1986;
- Fiske, John, *Introduction to communication studies*; Methuen, New York, 1982;
- Flichy, Patrice, *O istorie a comunicării moderne. Spațiul public și viața privată*, București, Polirom, 1999
- Fozo, Linda F. (1993). *Newsriting Programmed Instruction* (prepared by the Journalism Department), Fort Benjamin Harrison, Indiana: Defense Information School.
- Goldstein, Norm (editor). (2002). *Associated Press Stylebook and Briefing on Media Law with Internet Guide and Glossary* (37th edition), The Associated Press, New York.
- Gregory, Anne, (1998). *Planning and Managing a Public Relations Campaign. A step-by-step guide*. London: The Institute of Public Relations, Kogan Page.

53



- Grunig, James, Hunt, Todd, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, Philadelphia, 1984;
- Hendrix, Jerry, *Public Relations Cases*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1995;
- Iacob, Dumitru, Cismaru, Diana-Maria – *Organizația inteligentă*, comunicare.ro, București, 2003;
- Iacob, Dumitru, Cismaru, Diana-Maria – *Relațiile publice – terapie organizațională și socială*, în *Relații publice - provocări și perspective*, Tritonic,
- Iacob, Luminița, *Comunicarea – forță "gravitațională" a câmpului social*, în *"Comunicarea în câmpul social"*, Universitatea "Al. Ioan Cuza", Iași, 1997
- Jones, Clarence. (1996). *Winning with the News Media* (1996 edition). Published and distributed by Video Consultants, Inc., Tampa, Florida, USA.
- Kendall, Robert, *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation*, Harper Collins Publishers, New York, 1992
- Lohisse, Jean, *Les système de communication*, Armand Colin, Paris, 1998;
- McQuail, Denis, *Comunicarea*, Ed. Institutul European, Iași, 1999;
- McQuail, Dennis, Windahl, Sven, *Modele ale comunicării pentru studiul societății de masă*, trad. Paul Dobrescu și Alina Bărgăoanu, comunicare.ro, București, 2001
- Miège, Bertrand, *Societatea cucerită de comunicare*, Polirom, Iași, 2000
- Miilo, Katie; Yoder, Sharon; Gross, Peter; Niculescu – Mayer, Ștefan, *Introducere în Relații Publice*, NIM, București, 1998
- Neculau, Adrian (coord.), *Reprezentările sociale*, Polirom, Iași, 1995;
- Newsom, Doug, Kruckeberg, Dean, Turk, Vanslike Judy – *Totul despre relațiile publice*, Polirom, Iași, 2003;
- Orzan, Gheorghe; Orzan, Mihai. (2004). *Cybermarketing*. București: Editura Uranus.
- Pauchant, Thierry, Mitroff, Jan, *Transforming Crisis Prone Organization*, Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1992;
- Peretti, André de, Jean-André Légrand, Jean Boniface, *Tehnici de comunicare*, Ed. Polirom, Iași, 2000;

54

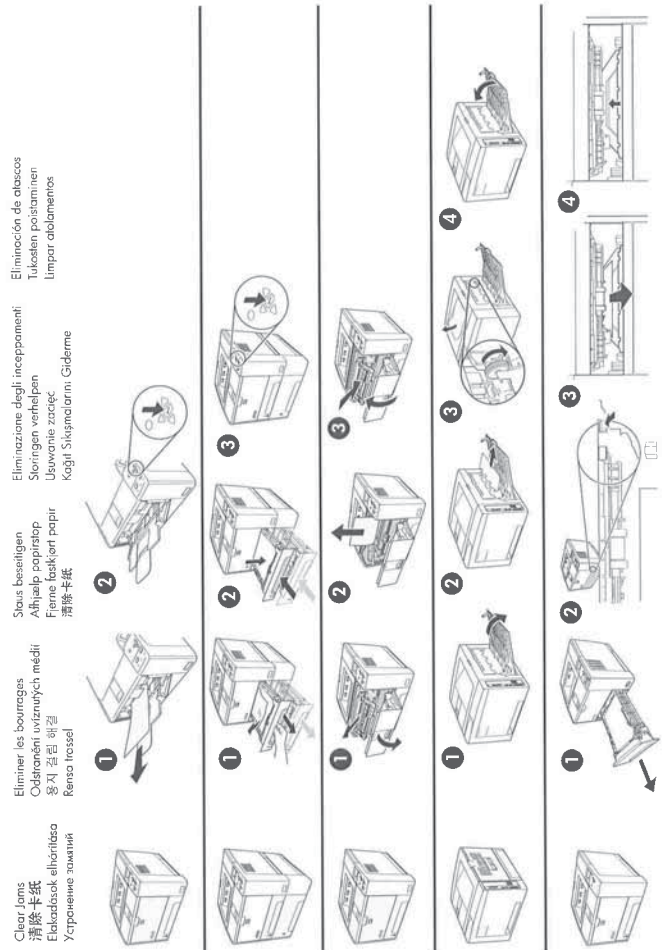


- Pricopie, Remus, *Relațiile publice- evoluție și perspective*, Tritonic, București, 2005;
- Prutianu, Stefan (1998). *Comunicare și negociere în afaceri*. Iasi: Editura Polirom.
- Stancu, Valentin, Stoica, Marcela, Stoica, Adrian, *Relații publice – succes și credibilitate*, București, 1999;
- Stanton, Nicki, *Comunicarea*, Ed. Societatea Știință și Tehnică, București, 1995;
- Wilcox, Dennis, Ault, Philip, Agee, Warren, *Public Relations Strategy and Tactics*, Harper Collins inc., New York, 1992;
- Zamfir, Cătălin, Vlăsceanu, Lazăr (Coord.), *Dicționar de sociologie*, Babel, București, 1993
- Ribbens, Geoff; Thompson, Richard, (2001). *Understanding Body Language*. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series, Inc.
- Schneider, Christian. (1993). *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*. Encyclopedie Delmas pour la vie des affaires (2e édition). Paris: Belfond.
- Tran, Vasile, Stănciugelu, Irina, *Teoria Comunicării*, Fd. Comunicare.ro, Bucuresti, 2005
- Wilcox, Dennis L.; Ault, Phillip H.; Agee, Warren K. (1992). *Public Relations: Strategies and Tactics*, 3rd edition, New York: HarperCollins Publishers Inc.

55



HP LaserJet P3005 printers



COMMUNICATION
FOR EFFECTIVE MANAGEMENT IN
HIGHER EDUCATION

- course module -

1



STRUCTURE:

1. Brief presentation:

The best books and courses, with special design and based on the latest technologies, even if absolutely necessary, are hardly enough to ensure educational success of the academic program. For success, you need to use the most effective techniques for motivating and involving both students and teachers and to ensure effective functioning of the institution where they work - the university. This requires, among other things, the practical application of the concepts and techniques of communication.

The course aims to present and review the terms, concepts, theories and basic techniques of communication as they apply to the educational environment, aiming to provide participants with both a deeper understanding of the phenomenon as a whole, and a useful toolbox, whose effectiveness has been demonstrated in the case studies raised. Thus, the course aims to give participants a solid basis for identifying existing communication problems in higher education institutions in Romania, and to generate possible solutions, supported by theory and by analyzing models and examples of good practice.

2. Targeted group:

The course is addressed to decision makers in higher education institutions and to all those involved in academic institutional communication (heads of departments and services, etc.) interested in the applied nature of the institutional communication (methodology, design processes specific, etc.).

2



3. Course objectives:

1. To provide a deeper understanding of the phenomenon of communication as a whole;
2. To review concepts, theories, strategies, and basic techniques of institutional communication with emphasis on the educational environment;
3. To discuss best practice models and case studies specific to the field;
4. To give participants a solid basis for identifying and analyzing communication problems existing in higher education institutions to which they belong;
5. To provide participants with a set of effective tools to generate possible solutions to communication problems faced by the institutions they belong to.

4. Structure and duration of subjects/themes:

1. Communication - conceptual framework and key elements (1.5 h)
2. Internal communication, formal / informal (4 h)
3. Communication in decision making in higher education (5 h)
4. Communication in organizational change (3.25 h)
5. New technologies and their influence on communication (3.25 h)
6. Partial assessment of learners and course module (3 hours)
7. Final evaluation of students and course module (2 hours)

5. Methodology and technology support:

Teaching Methods: Exposure, debate, brainstorming, individual presentations and group analysis of cases / models of good practice;

Technology Support: PC + projector, Internet, email, e-platform.

6. Evaluation:

Learner Assessment: Assessment of individual and group tests conducted, the construction and presentation of case studies;

Course Evaluation: Applying evaluation questionnaire.

3



COMMUNICATION FOR EFFECTIVE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

- course -

4



Table of contents

COMMUNICATION – CONCEPTUAL FRAMEWORK AND BASIC ELEMENTS.....	6
WHAT IS COMMUNICATION?.....	6
CONCEPT OF COMMUNICATION – DEFINITION AND EVOLUTION	7
ELEMENTS, FEATURES AND PRINCIPLES OF COMMUNICATION.....	9
INTERNAL COMMUNICATION	13
FORMAL COMMUNICATION.....	13
INFORMAL COMMUNICATION.....	15
COMMUNICATION IN THE DECISION MAKING PROCESS IN HIGHER EDUCATION. 18	
DECISION	18
AUTHORITY AND INFLUENCE IN ORGANIZATIONS	21
PARTICIPATION AND COMMUNICATION	23
MODELS OF DECISIONS MADE IN GROUPS	27
COMMUNICATION AND MANAGEMENT STYLES.....	29
COMMUNICATION AND GROUP MANAGEMENT	33
COLLECTIVE NEGOTIATIONS	38
COMMUNICATION AND ADAPTATION.....	39
COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL CHANGE.....	39
THE IMPACT OF THE NEW TECHNOLOGIES ON THE COMMUNICATION IN THE ACADEMIC ENVIRONMENT.....	42
SELECTIVE BIBLIOGRAPHY.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

5



Communication – conceptual framework and basic elements

The course aims to review notions, concepts, theories, strategies, and basic techniques of communication as they apply to the educational environment, aiming to provide participants with both a deeper understanding of the phenomenon as a whole, and a useful toolbox, whose effectiveness has been demonstrated in case studies prepared for debate.

What is communication?

Etymology of the word "communication" is rooted in Latin - "communis" meaning "to agree", "to be in connection with" or "being in relationship." In antiquity the term was used in the sense of "to pass the other," also something for sharing with others.

Even if the term *communication* comes from Latin, the Greeks were the first to be concerned about communication. Aeschylus, in the opera "Agamemnon", in 1184 BC, describes how the Greeks were sending fire signals from Argos by Troy (CICA cities located 600 km away) to announce their victories in battle. Also, the Greeks were the ones that transformed communication in art: the art and science of public discourse, in a word, rhetoric. The first elements of communication theory were developed by Corax of Syracuse in "The Art of Rhetoric". It seems to have happened in the sixth century BC when Syracuse citizens overthrew the tyrannical leadership and established rules of democratic coexistence. Plato, in the "Defense of Socrates", shows how the inhabitants of Ancient Greece had laws stipulating their right to represent themselves in courts. In 100 BC the Romans developed the first model of a communication system. What is communication nowadays? The Explanatory Dictionary of the Romanian Language defines communication as follows: "Communications, communication, vb. I. 1. Transit. Make smth./smbd. Known, to let know, to inform, instruct, to say. ♦ (About people, social communities, etc.). To be put in relation, in contact with ..., to talk with ... 2. Intrans. Being related to ..., to lead to ..." ¹

The Encyclopedic Dictionary defines communication as: "Communication n.f. 1. Notice, news, (Law) notify the parties in a procedural process (action, defense, above) to

¹ *Dicționarul explicativ al limbii române*, Academia Română, Institutul de Lingvistică „Jorgu Iordan”, Editura Univers Enciclopedic, 1996, p. 205

6



exercise the rights and obligations arising from these acts, within normal limits flowing from the communication. 2. Presentation in a circle of specialists, of a scientific paper. 3 - (SOCIOLOGICAL) fundamental psycho-social interaction of people made through the articulated language or other codes, for transmission of information to achieve stability or changes in behavior of individuals or groups."²

Concept of communication – definition and evolution

In 1934, Karl Bühler, in *Die Sprachtheorie* proposes the first outline of the structure of the communication process. Bühler borrowed the term from Plato's *Organon*, where he used it to describe language.

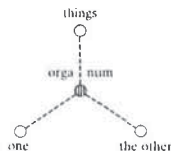


Figure 1 Organon model of language³

Kühler explains the scheme: "on the first two dotted lines *One* produces a sound (the message) that affects *the other*. The sound is, this way, both effective and efficient. For the third line there could be various explanations. The easiest way would be to see it as a complex relationship with sound, to the perception of which it can be reacted in one way or another."⁴

In 1948, Harold Dwight Lasswell, considered the American political scientist and founder of the discipline of communication, launched the famous statement that defines the first model of a process of communication: Who? Says what? Through what channel? To Whom? For what purpose?

² *Dictionar Enciclopedic vol 1 A-C*, Editura Enciclopedică, București, 1993, p. 432
³ Karl Bühler, *Die Sprachtheorie*, UTB, Stuttgart, p.31
⁴ *Ibidem*



Starting from this statement, in 1949 mathematicians Claude Elwood Shannon and Warren Weaver published in *The Mathematical Theory of Communication* the graphic and linear model of communication. "The word communication has a very broad sense as it includes all the processes by which one mind may affect another. This includes not only written and spoken language but also music, visual arts, theater, ballet and, in fact, all human behavior."⁵

Shannon and Weaver define the communication process as the transmission of information. This transmission can be achieved or not, depending on the transmitter and receiver. The source uses an emitter to send a signal (information) to the recipient, who gets it through a receiver. Information transmitted by the source is not necessarily what the recipient will perceive, since other factors independent to the source (the channel of communication, means of communication, knowledge of the code by the receiver, noise) are taking part in the communication process.

In 1960, Roman Jakobson, using Karl Bühler scheme, wants to improve the process of communication by adding three other components: code, channel, and referent (the object of communication).

Communication relationship is explained as follows: the transmitter sends a message in a receiver code, which must, in turn, decode the message. The code in which the message is transmitted must be known to both so the latter can be understood (decoded). Both partners have specific purposes in the communication process: Sender is designed to encode and transmit and the receiver has to receive and decode.

In 1976 Frank E.X. Dance and Carl E. Larson, two American researchers in communication, published in New York *The Functions of human communication: a theoretical approach*. In the introduction chapter, the two talk about the need to theorize, to define the fundamental form of human concern. Since 1970 Frank E.X. Dance distinguished three critical points in the definition of communication: the degree of observation (reception), intentionality and regulatory decision (for successful behavior or value). In *The Functions of human communication: a theoretical approach* redefines these concepts, and later Carl E. Larson comes to support their practical applicability. In the last chapter of the book, the two

⁵ Claude Elwood Shannon, Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Chicago, 1949, p.95



authors propose 126 definitions about communication, collected over time, belonging to different authors in different fields. These are some of them:

Charles Morris: "sharing, transmission of properties to a number of things; any environment which serves the process of sharing is a means of communication: air, road, telephone, language."

Warren Weaver - mathematician: Communication is the "whole process by which one mind may affect another."

Louis Forsdale - researcher in communication "Communication is the process by which a system is established, maintained and changed through common (shared) signals acting according to rules."

Jose Aranguren - professor: "Communication is the transmission of information to which an answer is expected."

"Generally, we are speaking of communication whenever a system, respectively one source, is affecting another system, in this case a receiver, by means of alternative signals that can be transmitted through the channel that connects them."⁶

Elements, features and principles of communication

The constituent elements of communication are the following:

- Sender - the source of the message, he selects and converts / encodes the information signal to be transmitted to the receiver;
- Channel - the way that message is transmitted;
- Code - a system of rules, signs and symbols specific to members of a particular culture;
- Environment - the means of transmission through the specific message channel;
- Noise - disturbance occurring during the transmission of the signal (from encoding to decoding). Noise limits the amount of information that can be transmitted in a given situation may alter the original meaning of the message that, ultimately, lead to errors of perception and decoding at the receiver;
- Receiver - recipient of the message;

⁶ Charles E. Osgood, *A vocabulary for Talking about Communication*, Urbana: University of Illinois Press, 1960) p. 307



Feedback - response submitted by the receiver to the transmitter through a reverse channel.

Connotation and denotation also have an important role in communication. If the participants to the process do not perceive the information in the same way or they have different opinions about a topic, the purpose of communication can not be reached or is not the expected one. Connotation defines the evaluative and value aspects of words. Denotation is the significance that the members of a community/culture (who speak the same language), give to words.

The literature identifies several features of Communication:

- Communication is meant to put people in touch with each other, in the environment they evolve;
 - The communication process, the content of the message transmission pursue certain goals and certain meanings;
 - Any process of communication has a triple dimension: externalized communication (verbal and nonverbal actions observable by interlocutors) metacommunication (which means communication beyond words) and intracommunication (the communication of each individual with its internal forum, self-communication)
 - Any process of communication takes place in a context, this means that it takes place in a certain psychological, social, cultural, physical or temporal space, with which it is in a close interdependent relationship;
 - the communication process is dynamic, because any communication, once initiated, has a particular evolution, it changes according to the environment and also changes the people involved;
 - the communication process is irreversible, meaning that once a message is emitted, it can no longer be turned "off" from its "way" to the recipient.
 - In crisis, the communication process is faster and has a greater scope of coverage;
- Some of the latest communication principles were formulated by representatives from the Palo Alto School:
 - Communication is inevitable.
 - Communication develops in the content and in the relationship.



- Communication is a continuous process and can not be addressed in terms of cause-effect or stimulus-response.
- Communication is based on a circulation of digital and analog type information
- Communication is an irreversible process.
- Communication involves power relationships between participants.
- Communication involves the need for accommodation and adjustment of behaviors.

Barriers of communication

Leonard Saules, from the Grand School of Business, Columbia University, believes that during the communication process can occur the following barriers (apud Tran, 2005)

- Language barriers:
- The same words have different meanings for different people;
 - Who speaks and who listens can be distinguished as training and experience;
 - Emotional state of the receiver can distort what he hears;
 - Preconceived ideas and routines affect receptivity;
 - Difficulty of expression;
 - Use of words or phrases confusing.
- Environmental barriers:
- Inadequate employment climate (high noise);
 - Improper use of information support;
 - Employment climate may cause employees to hide their true thoughts because they are afraid to say what they think.
- Position transmitter and receiver in communication can also be a barrier because:
- An image that has the transmitter or receiver and the speaker himself;
 - Characterization by different transmitter and receiver of the situation in which communication occurs;
 - Feelings and intentions of the interlocutors involved in communication.
- Conceptual barriers:
- Existence assumptions;
 - Expressing the awkwardness of the message by the issuer;



- Lack of attention in receiving message;
- Hasty conclusions on the message;
- Lack of interest of the receiver before the message;
- Routine in the communication process.

Although it takes different forms, being real problems in the communication process, barriers are unavoidable, there are several aspects to be considered for their removal:

- Communication planning;
- Determining the precise purpose of each communication;
- Choice of timing for performing communication;
- Prior to the clarification of ideas;
- Appropriate use of language.

In these conditions proper adjustments are necessary to the communication process. The core of these adjustments is the feedback, enabling the receiver (eg. student or teacher) to issue adapted responses and the transmitter (eg. rector, dean or spokesperson) to register. The communicator's ability to respond adequately. Therefore, feed-back is crucial to effective communication.

The feed-back functions are the following (Abric, 2002) :

- understanding control function, the smooth reception of the message;
- the function of adjusting the message to the characteristics of actors, the difficulties or other events requiring a change in substance or form;
- social control function of the flexibility of roles and functions undertaken by different actors, able to facilitate understanding of other's point of view;
- socio-emotional function: feed-back satisfaction increase security and satisfaction of actors.



Internal Communication

Communication within an institution or, more simply, internal communication is a process that involves creating and exchanging messages within a system of interdependent relationships. Thus, the emphasis is on the transfer of messages, of information developed within the structure of an organization (Tran, 2005). This exchange is either vertically (upward and downward) or horizontally (made between employees who are on the same hierarchical level).

Along with this information exchange achieved through *formal communication* channels, i.e. institutional preset channels (reports, notes, presentations, meetings, etc.), in any institution there is *informal communication*. It is that traffic information without direct or immediate utility. Moreover, it is known that in any structure a large amount of information is conveyed unrelated to specific activities (Tran, 2005).

Formal Communication

Communication is formal when messages are sent on preset channels. When the information flowing through channels that do not fall within the sphere of relations of subordination, it is informal communication. Top-down communication is initiated by managers (who often are not concerned with training and technical aspects of communication and how to move information) and is directed at subordinate levels. It is usually used for transmission of provisions and guidelines to explain the regulations and practices of organizations, and for delineation of responsibilities to employees.

Effective communication in formal organizations takes place from top to bottom and aims to motivate employees and put them in touch regularly with the political aims and the strategy chosen by the organization. The idea of periodicity is of utmost importance so it ensures a certain permanence and fluidity of communication. Unfortunately, in organizations in transition, there are gaps in the top-down communication, because the communication flux goes with priority only to some employees (who have responsibilities that are seen as priortary or, conversely, have a certain level of incompetence). Moreover, communication



occurs only when the manager believes that he/she has to send orders and directives to subordinates, without worrying about informing them of the decisions taken by the management about the activities, policies and strategies of the organization.

Normally, especially if we are dealing with a changing organization (inevitable given the competitive context), formal communication from top to bottom should be mainly used to influence opinions, change attitudes, according to the organization's new policy to reduce the fear and reluctance caused by lack of information or disinformation, and to prepare employees for changes in the organization.

Communication from top to bottom should be used with caution because the danger presented by the detachment of the organization managers from the reality, due to the lack of feedback. Therefore, top-down communication must be complemented by bottom-up communication, where the employees are emitters and the managers are receivers. Employees communicate in this way their feedback and the way they understood the top to bottom communication, which is intended to defuse tensions. In this regard, the receiver (the manager) must weigh very carefully the information received in this way, because the natural tendency of subordinates is to strongly filter the message content to appear in a light most favorable to the bosses. In addition, in the worst cases, deliberate misinformation phenomenon may occur. To counteract these possible effects, managers must promote a steady flow of communication to foster the creation of a flexible organizational culture centered on the perception of personal value, so the employees can adhere to the organization's values and norms.

Formal channels of communication are deliberately created by establishing a formal system of responsibility which respects the hierarchical structure of the organization. They are designed and managed to allow transfer of information among levels (vertical) and departments (horizontal). As is apparent, formal communication directions faithfully comply with established relationships in the organization, communication is generally taking place in three main directions: top down, bottom up, horizontal. This is the ideal situation of communication.

Most often, when organizations in the process of change, horizontal communication



is entirely lacking or is very slow and inefficient. Also, horizontal communication is carried exclusively through informal channels, which inevitably leads to lower accuracy of the information. This is largely due to the fact that, on the one hand, we need not be aware of the continuous movement of information between departments, vital for survival in a competitive organization, and secondly the fact that this type of company organization charts there are no jobs for specialists in communication.

Another level of communication is the formal horizontal communication, which is carried out either between managers who are on similar positions within the organization or between other persons within various departments. In general, this type of communication is to achieve coordination of activities between departments, especially if they are interdependent. Regarding horizontal communication (if it really exists and it isn't only simulated), the idea of forwarding up the conclusions reached following discussions with the heads of departments is consistently overlooked. In addition, communication between departments is usually mediated (formally), almost exclusively by managers. These are mistakes that come from ignoring the fact that employees are actually carriers of values outside the organization.

Failure of formal communication not only results in poor coordination of internal activities and global inefficiency, but also creates a negative image outside the organization. This is because the employees are wrongly or insufficiently informed about the goals, policies and values that the organization wishes to promote outside.

Informal Communication

Informal communication includes two main components: the communication that takes place through informal channels created spontaneously and communication that managers made outside the context of the required organizational structure. Informal communication channels appear spontaneously, they are constantly modified and operate in all directions. They have the advantage that are fast, selective and have great power to influence. Their role is to supplement the formal channels. The structure of informal channels is used more as the formal one is ineffective, inadequate or lacking credibility.

Formal communication does not meet all requirements of the organization. The gap

15



created between the formal system requirements of the organization and the whole system is complemented by the informal communication system. This is composed of a large number of messages, fragments of information, opinions and expressions of employee sentiments, it takes place on channels driven by daily needs, which do not correspond with those of formal communication. It is almost impossible to categorize all types of messages or information channels through which they run within the organization.

Without informal communication, the tasks could not be carried out, and an organization, with economic, social, technological, psychological requirements could not function properly. Leon Festinger (Communicating Organization, 2008), after making a number of studies on communication, found three sources of tension generating informal communication between the groups:

1. to feel belonging to a group, employees must communicate their views, attitudes, as important information circulated informally throughout the organization and between groups, subgroups.
2. employees express their hopes and ambitions about their needs for achievement, affiliation, power.
3. employees to express feelings of joy, hostility, anger, etc.

Another source that could be added here is linked to the rigid bureaucratic structure: the need to bypass the official channels for more rapid exchange of information. Informal communication operates through spontaneously created communication channels, that are uncontrolled and that exist at all levels. They operate in addition to the official/formal ones, even go in parallel, especially when official information is poor or the formal channel is not effective. Information circulating on informal channels have the potential for transformation in rumor or gossip, something that is not desirable. Because these channels can not be banned or removed, it is necessary that the official channels function effectively and that the continuous flow of official information counteracts the effect of inaccurate information on informal channels. Informal communication channels have a very active role, especially in redesigning the organization and the manager needs to know that in order to counter rumors that harm business and the image of the organization.

Informal communication is associated with managerial policy which supports the

16



initiative and autonomy. Promoting informal communication reduces the risks of labor disputes, which are caused by excessive formalism. For better functioning of the organization, formal and informal communication should exist complementary. Encouraged informal communication may turn into a source of innovation for formal communication, an advantage in times of restructuring the organization. Furthermore, an exclusive promotion will generate formal communication disorder, disorganization, inability formulating long-term goals. In conclusion, we need to create very flexible forms of communication, to allow an adequate information flow forth and back. Informal communication offers a double advantage: first it has a utility value to the organization, helping to streamline contact between employees and on the other hand has a therapeutic role. Less detailing, such informal contacts are those that ensure the most efficient way relationship between employees of the same department or between different departments. Informal communication in this case runs parallel to some cross-channel communication, but departing for complex circuits and formal communication slow. The employee will find the information they need know where that one can find, without resorting to formal networks to reach the right speaker, which is not always the same as set by plan. Enable informal communication so while exploiting opportunities for effective communication that may occur and avoid risks related to incompatibility between the organization and the facts of the organization.

17



Communication in the decision making process in higher education

Decision

Preparation, decision making and implementation is a complex process in which communication is variable although less obvious, is a key element. In this chapter follows that to study the role of communication in decision making.

Complexity management organization and functions of each part requires more detail and analysis of correlations between them. Often, the decision is equivalent (confused) with the whole management process. The trend is not accidental, it derived from the quality decision to be crucial moment, the key point of management.

If we understand the decision taken by a solution (individual, group, organization) to solve a problem: when the whole direction can be ordered in three phases:

- a) pre-decision:
 - Formulating the problem;
 - Formulation (forecast) possible developments and possible alternatives;
 - Analysis and evaluation of alternatives and their hierarchy;
- b) the decision stage:
 - Adoption of one of their alternatives, considered the optimal solution (decision itself);
- c) the post-decision:
 - Implement the decision (organization applying the solution adopted);
 - Evaluating the solution in terms of results (control).

At some level, decision-making involves choosing a course of action you want from a range of possible action alternatives. However, effective decisions involves more than simply choosing a decision "right" by eliminating the bad. More so because decision making is a way of achieving a goal, and administrative efficiency will often be assessed both in relation to results and the methods used to achieve those results, the administrator must be concerned both with the quality of results as quality and process involved in obtaining them. Drucker has

18



commented on the decision function of eminent managers. "The teaching of leadership are many things in addition to decision making, but only professionals driving their decisions. Is therefore the main managerial skills for effective decision making "(1974, p. 465).

Leadership effectiveness is based on the results of correlation structure and optimal management functions. From many perspectives from which leadership can be viewed and its functions, the most useful is precisely the perspective of efficiency, under which are ranked critical management activities:

- knowledge of driving, all of which are subject to resolving problems through diagnosis;
- Detecting evolutionary trends of its development organization and construction project to address new problems faced by construction forecasting and foresight;
- crucial time for decision formulating and solving a problem or to life throughout the organization;
- organizing the implementation of the decision, first by planning and ensure cooperation within the organization and between organizations;
- motivating staff organization to achieve its efficient action;
- control the function of leadership, which are measured results are compared with the costs and determine appropriate remedies for the new business cycle effects influencing the control of new diagnostic so a key issue is the organizational structure of authority relations, power, responsibility and accountability. Authority, the organizational perspective, means the right to make decisions a manager and subordinates to obey their request to achieve organizational goals.

Reverse formal functional authority is legitimate, meaning that the measure (variable) a person (a group of people) agrees to be led and influenced by decisions taken outside the behavior was (by the driver by one invested with authority).

Direct authority is specified persons in various leadership positions, giving orders and dispositions of their direct subordinates, it is carried downward from the top downward. Ancillary authority, suggestively called the Anglo-Saxon area, "staff of authority" means the Authority staff, the team of experts responsible for support and advice given driver (team leaders) during the preparation of decisions in organizations Modern is also larger and more



intensive staff used "ancillary" to the supportive role of "core staff" leadership.

If the direct authority is basically unlimited, the Auxiliary is limited to one domain. Different coverage areas and the difference in exercise intensity resulted in so-called conflict between the basic and auxiliary staff. Sources of conflict are magnified by the authority of two different foundation staff. Direct authority is legitimated by position held, while ancillary authority is based on the professional competence of specialists.

Often conflict is amplified by differences in age and generation training, or strength of conservatism some imaginative novel of others. Conflict relations risks can be overcome, the greatest degree of organization of communication between people, the existence of a two-way flow of communication consistent and professional, to achieve a functional balance between the decisions (orders) and advice (advice) on the assumption of by each category of responsibility devolving upon.

Functional authority is authority conferred on a person or a department in a given stage of implementation of activities, it is limited to a certain time and at a specific target and is given only to those who have the capacity to conduct surveys of expertise to improve organizational effectiveness.

Functional authority is a special case of delegation of authority (by one person and only one phase of the process). In general, delegation of authority refers to the process by which a manager distributes tasks to subordinates working together with the authority necessary to achieve them. Although any formal organization, delegation of authority is inevitable, both leaders and lead manifest different reasons, resistance to the delegation, that delegation of authority to accept.

Responsibility refers to the debt or obligation of any member of an organization to perform the tasks or activities have been assigned. Responsibility of serving as an individual duty to himself to make the best conditions tasks incumbent and, thus, is a prerequisite for effective realization of organizational objectives.

Delegating power and authority within the organization involving centralization and decentralization and their problem. In practice, it is considered the decision and control processes. It is generally considered a decentralized organization is important when the number of decisions taken at higher levels is based on these levels is a low exercise



control. Both centralization and decentralization and their advantages and disadvantages.

Range of decisions that take place in an academic institution range from trivial to the critical decisions (from choosing a brand of coffee to be used in room teacher to develop a strategy for reducing academic posts as part of cost reductions) and the decision routine decisions without knowing the exact result (of timing for a half hours to provide the consequences of possible legislative action and how they affect the academic campus).

Decision-making is a ubiquitous character in academia, must cope with students, teachers and academic administration in constant action. Three types of decisions can be distinguished. (1) decisions to solve problems involving the intention of correcting specific difficulties, (2) decision opportunity, intent involving selection of the best ways of fast action, and (3) project management decisions where decisions seem to be a unilateral phenomenon in which a single individual and a group decides to choose a mode of action, the stage of gathering data in decision-making process often involving interaction with others. In some specific points of decision-making role of communication is particularly obvious.

Authority and influence in organizations

Unlike legitimate authority together, a leading power is the ability to control and influence the behavior of others without their consent. Power can thus render the consent subordinates, imposing itself through various coercive means, using strict rewards and sanctions. In this case, the consequences can be negative, organizational effectiveness is decreasing, and subordinates may develop compensatory strategies and techniques autoprotejare and "sabotaging" the driver. This power if used in excess, but there are democratic organizations and relations of power and influence, even if not so obvious. Based on these assumptions, an important concept is the strategy - purely operational concept, not necessarily designate a deliberate plan, but regular, frequent behaviors identified by the observer), personal (individual target which aims to achieve the strategy) Personal path (the result of those behaviors identified in the strategies). Finally, "power", the central concept of this approach, not reducible to vertical relationships, but rooted in the ability of actors to spot and exploit existing sources of uncertainty. So power is not an attribute but an unbalanced relationship that involves sharing and negotiation. Organizational actors engage not



strengthen such a relationship in order to display its forces to achieve goals. Flowcharts and regulations are, in this regard, instruments that seek to limit freedom of game players in this sphere of influence.

Aline Fortin, based on the concept of "influence" (an agent of social change through the system concept, affective reactions and social behavior of another agent) defines power as the maximum influence that an agent can have on another agent in a given field. From this and adjusting that classification will result in a breakdown of sources and types of power:

- Expert power - can be based on proven success in some areas, or on a certain reputation (hence, formally or informally influential people in an organization usually have the reputation of "know how to solve" the difficult problems training);
- the power of information - information may become a source of strength for other people who control access to this information (this is one of the reasons why some leaders to resist computerization for technological modernization and "liberalization" would deprive them of a communicational source of power)
- based on power relations - is based on the fact that the person is placed or influential people I know can provide help, is a type of influenza commonly used in modern society and especially in type Balkan societies, because in this way can make personal influence strategies in a less obvious than in other forms of influence;
- reward power - given to the person who has the means to reward, in an organization, it usually belongs to the formal leaders at all levels;
- the power of coercion - held by people who have the means of punishment (usually the same and the rewards available);
- Reference power - is resulting in positive feelings they have not dominated to dominating, is based on identification or social comparison and is associated with groups exert influence on their members
- legitimate power - the power conferred on a person under post it holds,

The relationship between the quantity of information and complexity of decision making and information and personality variables play a role in specifying the details of function. Decisions under a high load of information tends to become a stereotype, characterized by reduction of information search, the selective use of information and increasing based on



the stimulus side. (Suedfeld, 1978, King and Fuedler Stenfort 1978, p.209).

Cohen and March comment on this issue and argue that selection processes in an academic institution can easily become overloaded and the organizations where this happens usually have weak information base (1974, p.207). An analysis of episodic Communication Channels Organization (ECCO) (a technique for tracing the course of a message in an organization) has examined the communication patterns of a major university and confirmed the situation and concluded that the availability of a wide range of sources of internal communication external and academic teachers and lead to an extremely difficult application to a standard model, formally, the analysis of this organization (Holsenbeck, 1975). David H. Smith also commented on the relative weak informational base of colleges and universities. If academic management have access to information on results of university teachers, however, even in the Internet age, have relatively little information on the major external factors of their activities and the departments they belong. They usually are not aware of important government policies or operating system they are part of the university. They are often surprised when they become aware of these policies and found that an effective way to deal with them is the simplest, namely to remain uninformed.

In conclusion, the collection of information for effective decision making in colleges and universities often includes uncertainty due to overload of work. Computer support was provided more often at the institutional and inter-institutional decision-making processes of many colleges and universities daily is characterized by a weak information base, a wide range of communication links and establish flexible boundaries. The mechanisms for data collection and information management research is still needed for exploring the everyday decision making of small academic groups.

Participation and communication

Another important variable in decision making refers to the roles assumed by or assigned to individuals involved in this process. Even if the classical distinction between task group construction, maintenance, and individual roles (Bonne and Sheats 1948) remains the most common approach of the overall analysis of the role, the study of specific

23



When Sechafer (1977) examined the major topics of communication for presidents of nearly 300 colleges and universities, found that issues relating to teachers and academics are the most time-consuming communication. This area of discussion was followed by communication related to financial management, procurement of funds and that communication with students. Some more time was allotted it to the internal structure of the university than outwards. Presidents of private institutions spend most of the time allocated funding issues related to obtaining and presidents at public institutions spend more time on topics related to faculty and academic issues. Others have exploited public college president's role, focusing on leadership behavior of these individuals (Stevens, 1976).

Adams (1977) noted a considerable conflict over the role of dean in areas such as authority, responsibility and delegation of tasks this role. A study of the role of department heads (Wunemunde 1976) drew attention to the flow of communication, noting that the upward flow takes place from teachers to head of department. Also, heads of departments with a greater degree of success (as perceived by colleagues and superiors), most often have limited communication on issues related to university at the expense of personal communication have more contacts than their colleagues less successful. Another study of these leaders reveal increasing predominance of the administrative nature of this leadership position and trend of academic leadership and senior management of department heads to attribute more power than it may actually have (admire, 1978).

Nearly 400 professors of universities have undergone a major research study in an attempt to identify the defining elements common performance evaluation obtained in the course of their business and organizational communication dimensions. Three groups were determined by common variables, (1) a set of information involving the overall quality of the environment, (2) a set of environmental information related to the source, with a section related to the vertical communication with the head of department and another related to the horizontal communication with colleagues, and (3) a set of emotional reactions related to peers and socialization intercolegială. Researchers have found that responses indicate a degree of confusion over the role of Head of Department, suggesting that teachers sometimes perceive the Head of Department as a representative of authority and sometimes as a colleague. (Hanscr and Muchinsky 1980).

25



items in a university was the most common research strategy to consider roles and behavior of individuals with communication responsibilities in academic institutions.

Participation and communication are two factors that allow the group to convert waste into energy available energy. Participation is the interaction of each member with the target (task) group common. A concept is close to the axis of participation, the graphical representation of the relationship between one of the group members and target (task) joint. On the participation axis there are possible more positions (Arnaud, 2001):

- 1) Center: to orient the group and seeking to achieve common targets. Which is: make specific proposals about how the action group members, make a summary or synthesis of ideas expressed, determines the situation at a time the group formulate rules to follow, assess or sanctioned views of others, exercise the right veto-end solution sets.
- 2) Transmitter: its behavior is to make a personal contribution related to the common target. Is one who has opinions, comment on opinions expressed by others without the pros and cons, expresses verbal or nonverbal agreement or disagreement with the opinions of others.
- 3) Receiver: its behavior shows that it is in a state of receptivity to what is happening in the group. Is the person showing attention manifested in terms of verbal and nonverbal, ask clarifying questions and reformulates the ideas of others (but do not express their own views)
- 4) Satellite: that his behavior expresses not participate in achieving the common target, either because they pay attention to other aspects of group life, whether personal concerns. Is the person showing an apparent inattention to group discussions, both in terms of verbal and nonverbal, verbal intervention is not related to pregnancy or group expresses attention to phenomena of life common target group unrelated.
- 5) Out: is physically absent, although part of the group should participate in the task. Person is temporarily absent or late, or leave the group before reaching the common target.

Another important variable in decision making involving roles assumed by or assigned to individuals involved in this process. Even if the classical distinction between task, group building, maintenance and individual roles (Bonne and Sheats 1948) remains the most common "approach overall analysis of the role, the study of specific items in a university was the most common research strategy to consider roles and behavior of individuals with communication responsibilities in academic institutions.

24



Another study involving the use ECCO analysts confirmed the information held differences, depending on the individual's role in the organization, as higher level managers possessing more information and more accurate than lower level managers. Those from higher levels is based more on direct contacts for information and also send more information on (Sanders, 1976). Further research was devoted to communication and management model within the existing members of the HR (Ebbs, 1973) and leadership styles of homes of members of the university management (Chambers, 1976).

Paul and Schooler (1970) explored the differences in criteria used by members of the junior and senior faculty in management and concluded that there are considerable differences between them. More specifically, novice teachers assigned higher priority than efforts to develop academic senior teachers.

Accuracy was also investigated the structure of roles, with the ambiguity of existing roles, which was observed in depth research of the university mentioned above, described the impact of these definitions are ambiguous role of communication within the organization.

The overwhelming majority of people receive little information about their work, the existing rules, and systems of reward than he would have liked. Information transmitted usually arrives too late to be useful. Lack of adequate information has contributed to another problem, perhaps even more harmful - a lack of clarity of each role. Many people feel they do not adequately know exactly what their job entails - duties, responsibilities, powers, their relationship with other items and general university purposes. This lack of clarity contributes to problems of overload (site not to send "), underload (" Why not send me what I need? "), Feedback and speed of response (" I thought someone else will handle it "), and coordination (" I do not know other departments ") (Goldhaber and Rogers, 1978, p.74).

General descriptions of the roles of key members of management institutions, as president, dean and head of department, have been suggested (see eg Millett 1978) but these theoretical descriptions must minimize large diversity of organizational structures found in specific institutions. As Kuffman note (1978, p. 60). to describe the function of president: "In some cases the chairman is executive member of the board, in others the President is a middle level manager of a territorial center. In some cases the President elect members of the board of the institution, in others, board members did not know him and he may not have ever

26



walked the campus run by it. We have seen institutions where the President was totally restricted to a manual, contract or set of procedures for any possible action, and saw other institutions where there is even a teacher's guide or a written description of how leadership."

Coladarci (1980), in a discussion of Deans, requires new methods and research paradigms for the study of administrative roles in higher education and concludes that further research strategies.

Models of decisions made in groups

A large number of initial studies on small group decision-making process involved the use of variations of reflexive thinking of John Dewey. A detailed description of these studies can be found in Larson (1971). Even if a comparison of the sequence of reflective thinking with other standard based on work plans and Sewahn Harris (1961) and Kepner and Tregoe's (1965) suggests that these other models could be more effective than reflective thinking (Larson, 1971) The concept of carrying out a standard planning groups to facilitate the work seems to be well grounded decision. Although a variety of sequences of problem solving and decision have been suggested by various authors, a common theme in most of the existence of a stage: (1) focus on the description of the situation and agreement on the general status it (2) focus on group goals and trying to obtain consensus about the relevant goals in the current situation, (3) consideration of alternative modes of operation, and (4) choosing a preferred course of action. Research on patterns of thinking to solve problems common in the 1960s, continued to remain in care until 1970. However, most of these studies were the subject groups that met once for a specific purpose to fulfill task-oriented (Cragan and Wright 1980). Availability of information from research groups that had a program of meetings is much more limited.

In recent years, several researchers have adopted a cyclic approach of analysis on small groups and explored the stages through which these groups focused on the tasks they performed. Fisher (1970) described a series of four such stages. His model of decision making include (1) orientation, characterized by clarity and agreement as the expression of social climate and attitudes developed interim (2) conflict, the attitudes are reported with more

27



accuracy and force, (3) the appearance, the ambiguity is used to mediate disputes and as favorable expressions are more frequent, and (4) support when members express positive attitudes about the decision and try to assert their confidence in the decision was taken. Another model suggested four steps to solve task-oriented groups go through stages of latency, adaptation, potency and performance goal (Mabry 1975, pp68-70). Others have explored phases interpersonal conflict confrontational and account (Ellis and Fisher 1975). However, despite several studies that support the notion that groups such decisions go through a common set of behaviors, concepts were defined consistently explored the relationship of individual study findings remain open to speculation. Furthermore, a study of the 80 (Poole 1981) provided by experiments, evidence supporting the existence of (uncertain) model of decision making multiple alternatives instead suggested earlier that a common set of stages through which pass all decision-making groups .

Clearly, research is still required for clarifying this question. Practitioners currently working with decision-making groups can anticipate that a group will go through phases as described in the studies cited above, but there is a dose of uncertainty for each situation or task.

One of the most common mechanisms in the academic decision, council staff, was examined in a large state universities by Tucker (1973). He concluded that communication patterns revealed by these committees is very little organizational structure or similar to what might be suggested by the organizational hierarchy of the institution: "Some committees at all levels and communicate freely on a horizontal line in unrestricted mode. ... Committees do not work with a high degree of specialization would be understood as the formal description of the fields of real responsibility is largely controlled by the very members of participants in court "(p. 221).

Tucker's suggestions include increases organizational constraints and decentralization of decisions that are currently assigned to these committees. In a discussion on the use of committee staff, Balderston describes three major problems inherent in most systems of committees teacher: (1) time spent by members participating in committees, (2) tend to use committees, in most cases, even if one person could be equally effective, and (3) low level of professionalism and rapid changes in the committee members because of their

28



appointment systems Rotational (1974). Others have argued that the problems of teaching skills committees appear not so much the weaknesses of how procedures are implemented to solve problems, but because of two structural problems. (1) The fact that many of these groups are used only to obtain recommendations, which ultimately only forward some recommendations to groups on parliamentary principles, and (2) orientation of win-loss participants in many of these groups with members who consider that any decision will inevitably produce winners and another group of losers. This model of practice often leads to inhibition of production of major changes. Others have argued that the ability to promote win-win orientation is characteristic of managers but not leaders, and that leaders and managers have different personality characteristics. (See eg. Zalezk 1979). However, this assertion appears to be open for testing and research is of course guaranteed that they will occur. In our design, a more creative approach to decision making might be able to move the focal point of group members so that they look for alternatives such as efficient management and quality management.

An additional problem is that sometimes created even those who support specific decisions actually have little real responsibility for its implementation (and Likert Likert 1976). One author suggested that the number of formal decision groups and growing concern for implementing adequate procedures and a fair trial, guaranteed the appearance of an office or a group of parliamentary model of university teachers in many institutions (Neher, 1978).

Communication and management styles

Each manager should develop and promote a policy based on a communication system to allow the existence of a continuous adjustment process of the organizational structure to the ever changing environment. Also, through its role of negotiator, of promoter of the organizational policy and transmitter of this policy, the manager must build and maintain a network of contacts with partners of the organization in order to develop appropriate external and internal policies. As a result, communication has a significant role in modern management, as it is considered a vital component of the management system of any public or private organization.

If the leadership style is defined as the cognitive and social mechanism of decision

29



making within an organization then there are several dimensions of this mechanism that have to be defined:

- Decision-making practice. The most eloquent criterion for classification of style in most typologies;

- Competence. This is an important variable that in this case can have several meanings:
 - a. Professional competence - related strictly to the skills and knowledge of the manager (leader) in the field of work of the organization;

- b. Organizational Competence - refers to the qualities of the leader in creating the optimal team and in developing strategies for selecting and motivating employees to form a functional and efficient structure;

- c. Social competence - the least developed meaning but lately considered the most important, practically, this refers to how managers interact with other members of the organization and the leader's ability to maintain a collegial atmosphere, to prevent and resolve labor disputes;

- Attitudes towards collective goals of the working group

On this dimension several possible options can occur, from the leader who identifies him/herself with all the goals of the organization to leaders who use organization resources as a means for achieving their personal interests;

- Motivation techniques. Strategies can be mainly extrinsic, mainly intrinsic, or other various combinations can be made between two types of motivators. Any manager in an organization communicates in pursuit of concrete goals. These goals result from the roles that the manager has within the organizational structure. To fulfill the role assigned, the manager will use more or less consciously, more or less deliberately, the functions of communication.

These function refers to information that the manager is put in position to receive. There are two types of information: external information sent and received by a specially designed structure, and internal information that flows through formal and informal channels within the organization. The existence of these two types of information flows is the result of a plurality of interactions with the internal and external environment, among subdivisions of the organization and among members.

30



Through the control and training functions, the manager, who occupies higher positions in the hierarchy, achieves the convergence of the action of the employees and departments in the implementation of the organization's policies. Decisions and instructions ensure uniformity, accuracy and completeness of the tasks in accordance with the organizational policies, practices and procedures.

The functions of influence, persuasion, and guidance enable any manager to achieve such control over the information conveyed and the behavior of other employees to whom he has different types of relationships (hierarchical upward or downward, horizontal) within that structure.

The function of integration and maintenance of structures gives the manager the opportunity to provide superior functional operability of the department / service which he/she runs through the:

- fluidity of the information flow;
- optimal use of information channels in order to avoid unnecessary duplication of data or information;
- sorting, verifying and transmitting data according to their specificity.

The simplest classification of leadership styles includes three components: authoritarian, democratic and permissive (or laissez faire) 5.

An experiment by K. Lewin, W. Lippitt, R. White has performed an assessment of the three types of styles. The experiment produced several distinct conclusions:

- Short-term productivity if authoritarian and democratic leadership style is comparable and is at a high level, while the permissive style has a low productivity;
- Employee satisfaction is higher with the democratic style, employees are more group-oriented and friendly;
- For authoritarian leadership style, they recorded a high conflict potential in the team work and frustration of staff disguised aggression;
- Authoritarian style efficiency is maintained only if coupled with tight control; where authoritarian leader leaves work, stops working, what did not happen with Experimental groups led democratic or laissez-faire.

Another classification, four components, was conducted by Rensis Likert:

31



positions, and a clear system of achieving the tasks and of sanctions and rewards.

Communication and group management

For many years the subject of leadership in groups has been the subject of research interest. Early investigations (Stogdill 1948) attempted to identify personality traits associated with leadership ability. Many initial studies of this area were relative lack of success, producing only general descriptions of the relationship between personality and leadership. Gerer (1967) explored communication characteristics associated with the development of quality leadership, highlighting five traits - to be uninformed, lack of participation, extreme rigidity, authoritarian behavior, verbal aggressiveness, as conditions that prevent individuals to become group leaders.

Other research (White and Lippi, 1960) studied the effects of different leadership styles, exploring the style differences between democratic, authoritarian and laissez faire. At the functional level leadership styles have been focused on specific behavioral functions that an individual in a group indelpineste and observational systems such as that proposed by Bales (1950) were used to describe these features. A number of studies have involved examination of oral communication and leadership in groups has been described by Larson (1971) and Cragan and Wright (1980).

Early advocates of situational approach to leadership has stressed the quality of leadership behavior that is a phenomenon that occurs as a result of situation-specific characteristics (eg. Gouldnet 1950). Recently increased interest in the impact of the situation by leading the event aborarii quality. Fiedler (1967) suggested that the most appropriate leadership style in a situation depends on three situational constraints. (1) power inherent leadership, (2) the structure is to be enforceable pregnancy, and (3) the leader's personal relationships with other group members. Fiedler suggests that in situations that are extremely favorable to the leader (has power, a task clearly structured and good relations with members of the group) or in situations that are extremely unfavorable for the leader, an authoritarian approach is more effective. Moderately favorable situations leader, a democratic approach is better. Fiedler, Chemers and Mahara (1977) also presented a technique designed to help

33



1. Oppressive-authoritarian-style where the dominant variable is obedience, even if the leader may have a low professional competence in the field. He/se would not delegate authority the structure of line managers is represented by a circle of obedient heads of departments. Oppressive managers/leaders use extrinsic motivators, and they are adamant about the program and other details, and apply harsh sanctions (e.g. dismissal) arbitrarily.

2. Objective-authoritarian style – here the goal and the dominant variable is competence. Leaders/managers who adopt this style – too rational and lack human contact, they evaluate the results in an objective and organized way, accepting only flawless precision in the production process. This type of leader is very much involved in production (and thus the organization) and does not delegate authority. Informally, he/se would maintain some distance from the team, so they will establish dyadic relations manager - each team member This feature is correlated with a vision of employees as docile and unproblematic instruments.

3. Consultative-Democratic-style – here the dominant variable are human relations. In this case, the leading position combines with the executive, consultations with members of the group are regular and systematic work (although only formal consultations, such meeting). Both types of motivators (extrinsic and intrinsic) are used and the authority is bound in a well-regulated. It is mainly a rational leader, but do not focus on work group cohesion.

4. Participatory-Democratic style - here the dominant variable is the loyalty to the organization. The leader is rather a media-organizer of the working group process and discussion / decision, in fact, the team is making the decision. Between the two types of structures (formal and informal) the informal one predominates, as the leader only intervenes when conflicts arise, for settling them. Intrinsic motivators are used and those who make mistakes are helped by the group members to correct their work. Authority is often delegated in a way that is not rigorously established.

Likert's classification could be completed with the:

5. Permissive style (laissez faire) – here the dominant variable is the predetermined structure. Permissive leaders are symbolic elements, externally they serve for the representation of the organization and internally, as symbols of the organization. They merely provide information materials to employees and mark the start and end of a task (the production cycle). This leadership style can work on a previously established structure, with established

32



individuals autoeducare become effective under the leadership style.

Participatory management

A strategy of organizational design with strong nuances of communication has been conducted in recent years as colleges and universities to address a wave of changes "participatory management." Anthony has a definition of participatory management strategies, and contrasts this approach with autocracy, consultants and managers. He describes a situation involving participatory management to include real authority and power sharing, decision making between managers and those who are under their control.

Under this approach, managers must have good skills in dealing interpersonal. They must be good communication. They should be managers so that conflicts and disagreements to be resolved conflicrele be channeled to constructive purposes. They must know how to compromise in such a way that group or organization's expectations are met (1978, p.11). Some of the benefits normally attributed to participatory management have clear implications for communications. These benefits include improved capability to accept change, better anagement of subordinates to the organization, management increased confidence, less need for close supervision, increase the quality of decision-making, an improved vertical communication and improved labor team (Anthony, 1978).

Also highlighted it was the importance of effective communication and careful management of information systems in participatory management (Anthony 1978). According to a survey led subordinates in a non-academic participatory management frequently occurs when organizational policies are clear, reliable and organizational climate is warm, the manager has long-term objectives, tasks are complex and subordinates have more information about decisions are taken by the manager. Operational effectiveness is the sports labor groups when organizational policies are clear, the tasks are complex, and subordinates have more options at hand to complete a task (Bass and Rosenstem 1978 Struuefer and Fiedler 1978, p.6).

Certainly, a number of features cited in this study seem applicable in colleges and universities. More parallels can be observed between participatory management and described by Anthony & Management System described by Likert and Likert (1976), both specifically promoting the adoption of a highly participatory model of academic governance.

34



Anthony argues that a participatory strategy in which senior managers perceive the interim to facilitate the work of professionals is a more appropriate management in higher education. Similarly Likert Likert and 4 argue that management system will result in a college or university increased problem solving and decision making (1976).

The complex study in university cited above, the auditors have described existing communication systems involved in decision making which could be applied in other colleges and universities: participatory decision making is inappropriate in most levels. Lower staff, especially teachers, believes that managers make all decisions without adequate consultation. Some teachers feel that they are just "stamp" which contributed to the decision is more apparent than real. Heads of Department Deans tend to believe are not really open to suggestions, and most deans believe that collectively they can make not sufficiently contribute to decisions vice president. Even some vice presidents have the feeling of a lack of input in decision making (Goldhabon and Rogers, pp 73-74). When Hewm (1978) studied the system of state colleges, found that teachers perceive more than one deficiency in their authority charged that administrators and teachers prefer more communication and consultation than we delegation of authority and new organizational structures as solutions of this problem.

In a laboratory experiment based on a participatory model, Han (1978) examined the effectiveness of a participatory budget planning system. In this context, participatory mode led to greater accuracy of perception on the position of other resources, to improve the agreement with his superiors and a greater acceptance of the final budget decisions. Although generalizations based on this kind of simulation should be treated with caution, the study supports the possibility of significant benefits to communication with these genuine participatory management styles.

Management by Objectives

Although approaches to management by objectives (MBO) were deployed in industrial environments for many years, specific application of these techniques at colleges and universities is a recent phenomenon. Deegan's work and Fritz (1976), Harvey (1976) and others have led to many suggestions for the implementation of MBO approach to

35



university management. The benefits are claimed for the MBO and enrich communication climate within the organization. Some argue that communication in the organization will increase as the frequency and will improve both in calitatea vertically and laterally in the MBO. (Harvey 1976).

In a comprehensive assessment of 34 colleges and universities that have implemented an MBO system or MIS in several grants Resource Allocation and Management Program (RAMP) provided by Exxon Educational Foundation, said about half of institutions such programs as successful (Baldrige and Tierney 1979). Another study of success applying MBO in 8 public high schools reported success in communication including reducing conflicts between senior and subordinates. But the same survey found that was not obtained any relevant performance improvement (Rossano 1975). A third study, the administration of 32 state colleges that have implemented MBO programs, concluded that the contacts between subordinates increased somewhat frightened and suggestions from subordinates have increased and a majority of them were adopted and sense of responsibility was better understood as subordinates perceived their greater involvement in decision making (Carter 1979). Nevertheless, Carter has observed some negative effects on communication between departments within universities.

Certainly many of the MBO system goals related to improving organizational communication climate and create a richer context for communication. But that MBO variety of forms they take in higher education makes those purposes to be less universal in situations where systems have been implemented MBO.

A value traditionally supported the groups small decision involves accepting and completing the decisions taken by members of groups who helped shape them. Several studies in non-academic background supported the idea that individuals who participated in decision-making groups are more likely to accept decisions reached and to assume responsibility for carrying them out successfully. This assumption forms one of the basic concepts that justify and participatory management approaches and MBO. Even though studies on the specific functioning of these phenomena in colleges and universităţi not available, some general observations can be extracted.

The huge number of groups responsible for decisions and the wide availability of

36



power in many colleges and universities produce a complex pattern of responses to the decision, once understood each group affected their decisions in light of considerations, experiences and values. Similarly, the perceived quality of opportunities for the existence of feedback relationships appropriate to explain the decisions and methods used in implementing the decisions also influence acceptance decisions. Additional factors that may inhibit acceptance decisions include organizational inertia, traditional academic values that can be opposed to innovation and the threat of insured items. At least one source suggested that existing models of communication networks in higher education often fail to result in commitments that appear in other organizations. None of the great universities seems to have a network of interaction, influence covering all parts of the university through effective communication and problem solving can occur. More than once have been making decisions, the networks of interaction, influence of these univrsităţi not create levels of motivation and responsibility felt by all, or virtually by all students, teachers and administrators to ensure that decisions will be implemented effectively. Existing networks of interaction, influence of our great universities are equally inadequate for creating a sense of responsibility extend their capabilities as they are in communication and problem solving (Likert and Likert 1976, pp 43-44).

Other studies of decision making, management and communication Several authors have presented descriptions of research importance of communication in decision-making groups (Drekens and Heffernan 1949, Keltner 1960, 1961, Larson 1971, Cragan and Wright 1980). Another author who led a more general research on decision making group commented that most research on group decision-making content and implementation of decisions focused on finding information, evaluating information and decision-making stages. Most of this research has used tasks that the group had to reach the formation of descriptive modes of thinking available criteria, essentially a problem solving context. In contrast, little attention has been paid to decision making in a context devoid of criteria appears to be typical of that faced by most members in decision-making. Also, almost no attention has been paid on three central phases of decision making, selection of alternatives to be considered implementation once the decision was taken, and response feedback group (Castore 1978, King and Fiedler Sterfert 1978, p.273).

37



Unfortunately decision making research in colleges and universities did little to clarify this picture, and his call for conducting further research Castore appropriate in this context. However, additional factors of communication and decision-making in the academic context it was given.

This concept of power and variable subunit that occurs in an organization has been applied to study the evolution of an institution's budget over time. Power subunit was specifically defined as departmental influence departementelor measured through rating their heads and participation as important members of university committees. The results supported the idea that "The department has more power, especially its resources while change is Independence requirements change over time students' (Pfeffer and Salack 1974, p.148). Existing power relationship between an organizational subsystem and organizational communication patterns involving that subsystem remains to be investigated.

An additional factor has been the subject of research in higher education is preceptiei impact on the quality of a manager sex decisions. Even if teachers in the survey respondents said that gender was a factor administrator relatively less important at the time of his election for the post allotted to same-sex decisions receive significantly higher ratings than if the decision is attributed to a director of the opposite sex. (Fluck 1975).

Other contributions related to decision making, management and communication in academia have covered various topics. The areas explored included the importance of efficient use of financial communication by managers during times of limited resources (Mann 1979), and human resource development of the campus as part of comprehensive development insitunionale (Mensel 1977) Development of national networks (Smith 1977) or by contributions from those involved in communication wordy (Justice 1976).

Collective negotiations

Even if the syndication and collective negotiation became more frequent in higher education, studying specific impact of communication on collective negotiation in higher education is not common. One such study conducted on selection techniques of teaching staff demonstrated a model for a successful campaign in the formation of a union

38



(Stephens and Trinni 1978). Other studies have explored the evidence provided by participants in collective negotiation situations by examining the various posts available (Thomas 1977) studied the semantic side of language teachers and administrators to unions and management involved in collective bargaining situations (McCracken 1978), and were given suggestions for implementation, including the suggestion that if it is implemented carefully, it can serve as collective negotiation mechanism for opening up new communication channels (Schneider 1974).

Given the potential impact of collective negotiation in organizational communication at colleges and universities, this area of study seems most appropriate to be investigated. Of course, a consequence of collective negotiation in colleges and universities is the communication of environmental change. Collective negotiation agreement may define certain areas as unsuitable for discussion until the next round of contract negotiations and provide specific procedures for communication of key organizational events. The study of the impact of collective negotiations on organizational decision making and organizational communication climate is particularly important and deserves maximum attention.

Communication and adaptation

Communication and organizational change

Organizations operate today in a constantly changing environment; adaptability to environmental change has become a prerequisite for a successful organization and in a growing number of cases, a condition for simple survival.

The scope of environmental change varies from country to country and from region to region, but there are global changes, affecting societies worldwide as the crisis of energy resources, as the environmental pollution, etc. It is increasingly difficult to address the problem, not only in very fast developing countries like Japan or USA, but also in other countries. Many leaders remain totally confused when they realize that their organizations

39



prepared and will be able to influence those changes that affect them. Moreover, leaders of various organizations are increasingly aware of this fundamental issue and react adopting a participatory approach to change.

A participatory process of change is slower, requires more time and is more expensive than the change required, but is considered more sustainable. In addition, participatory change management helps to have people experience and creativity, which is hard to do if change is required. There are different levels and forms of participation in the change process, which depend on the nature and complexity of change, maturity, consistency and group motivation and the relationship between management and staff.

At the first level, the leader or consultant is concerned about the need to inform staff about the change and prepare specific measures. The second, during the process of change consultations are held on this change, for example to identify the need for change and to check whether people would react negatively to the proposed measures. It calls for suggestions and criticisms, and the leadership to reconsider the plan may change based on them. At the third level, management seeks the active involvement of staff in planning and implementing change, inviting people to participate in defining what should be changed and how change operation and the translation in fact change. This is done normally through working groups on issues, special committees, staff meetings, etc.

Negotiated change

In many cases, change requires negotiation. This occurs when two or more individuals or groups discuss measures to be introduced, the benefits obtained and the costs incurred in terms of all stakeholders. The result may be a compromise where neither side considers it as ideal. However, it increases the likelihood that all those involved provide support and, hence, are likely to implement the agreement reached. Drivers should be particularly receptive to the idea of a dialogue with staff representatives of the organization, dialogue is desirable not only in cases expressly provided by law or formal agreements, but also to prepare other changes that may affect the interests of people in the organization. In relation to change, internal communication works in several directions: (1) ensuring that employees understand and support the changes taking place in the

41



may be affected by economic, social or political forces which until now would have not been considered in making a decision.

Organizations are continually forced to adapt to their environment. But more than that, businesses and other organizations also generate changes in the external environment, for example by creating and marketing new products and technologies that become dominant and are widely used. This is how the national and international technological environment changes.

Imposed change

Much of the change in the organization is required by management. Frequently, this creates dissatisfaction and resentment, especially if such changes affected people think ought to be consulted or at least informed in advance. If the change is initiated from a position of strength, it can disappear with the disappearance or absence of power supply adequate sanctions.

But it is doubtful that any change is imposed by itself inadequate. There is urgent discussion of change is impossible, and delay in taking a decision would be equal to suicide. There are measures and administrative regulations that affect many people, but they are minor and do not warrant lengthy discussion and consultation. In general, attitude toward change required is greatly influenced both by culture, education, the existence or absence of alternatives for change and other factors.

Before deciding to impose a change, head of the organization must prepare thoroughly. Imposing change is appropriate only if the leader is convinced that there is no alternative if, for example, could not provide support group, but know that change is inevitable. But the leader should always make an effort to explain why he decided to impose a change.

Participatory Change

People belonging to different organizational and national cultures have the same attitude towards the changes that are presented as a fait accompli and they are imposed without any prior discussion or consultation. However, the trend towards the use of participatory change is more pronounced in today's world. People want to know what changes are being

40



organization, (2) training and organizational culture influence the process of adaptation to environmental changes taking place (3) influencing attitudes and employee behavior and customer quality.

Such a communication strategy can only be achieved through a process of participatory management. Authoritarian management that does not encourage feedback and participation, which promotes relations between the relatively rigid sections and departments of the organization has sufficient resources to change attitudes of employees, changes absolutely essential for building an organizational culture of quality. In this context, communication becomes the key tool of the redesign. For this, it must meet the following conditions:

- take place continually and using all media that exists in the organization. When it comes to redesign, there can't be too much communication. Redesign is to be announced, explained and introduced by communication;
- be simple and clear. Motivation and basic concepts related to the redesign are to be expressed in an understandable manner;
- to act on emotional rather than rational level;
- be dramatic;
- to suggest the importance and urgency of the redesign process.

In parallel, external communication transmits to the same audience a positive image of the organization change, emphasizing the positive aspect of change for beneficiaries (customers, suppliers, investors) as well as its importance to the community, media, and the general public.

The impact of the new technologies on the communication in the academic environment

Media and messaging in higher education today is light years away from the austere days of messages sent by fax and what came to be called POTS (plain telephone service). Today, new forms of transmitting the messages and new ways of using them are constantly appearing. Increased spread of portable devices offers complex, new and rich ways to communicate for students, teachers, members of government, and the mobile access of

42



information. The emergence of Web 2.0 standards with its wiki pages, blogs and social networks transforms the support given by the ICT system in a collaborative and multimodal communication experience. Even the simple office phone is affected, making it a multipurpose network peripheral data transmission device, while institutions change their telecommunications systems in communication environments encompassing a vital element of development - early notice.

Changing landscape, communication and transmission of messages, affecting the economic system of communication, resulting in a larger scale, developing new opportunities and changing perspectives of what institutions should take on their communication capacity. More and more institutional leaders are asking the question: When is the appropriate e-mail outsourcing? What services should be adapted for access by mobile devices? What combination of rapid notification and campus community achieve the most effective? Similarly, the IT environment is noted that the implications involved in addressing technical, financial and social responses to these questions.

Communications are critical in almost any field, certainly no higher education is no exception. For a better understanding of how the institutions to electronically satisfaction and perception of these efforts, further examine some features of the institutions participating in the survey: official communications infrastructure that supports awareness transmitters on technological preferences of users.

A study of education (2008) brings interesting information about using information and communication technologies (ICTs) in academia. Thus, describing the observation of increasingly divergent trends in electronic communication practices of institutions respondents, as teachers and members of the administrative environment is evolving in a direction different from the student environment. The clearest examples are the explosive growth of outsourcing email student reports showing that about 2 out of 10 respondents to this end the services of commercial establishments (see Table 1). The situation was very different with the main email system used by teachers and members of government, where only 2.3% reported use of commercial services. Confidentiality of communications faculty and members of government institutions was a concern that otherwise would have considered outsourcing email to these users, but this is a problem throughout the control, security and support.



than two thirds of respondents saying that is somewhat more consistent and very consistent. Time will probably become clearer who is responsible institutions in this field, we hope only that the price of this lesson is not too expensive.

In the near future landline is likely to reach an office communication tool ubiquitous nature as two thirds of respondents agreeing or strongly agree that land telephone lines available for teachers and institutions will be sustainable in financial terms over the next three years. Half said they need fixed telephone lines for teachers and staff will not change in this period, and a sixth said that it would increase.

But how your office is connected to a communication network is likely to change as more and more institutions replace the cable and telephone exchanges based PBX systems with VoIP systems, a data network-based alternative. Almost three quarters of respondents expected the importance of VoIP will have teachers and staff will grow or will grow considerably over the next three years (see Figure 2). Overall, about a sixth of respondents have adopted comprehensive VoIP system, and one third are in transition to it. Not only an institution of 10 reported no plans to adopt this technology for teachers and staff.

Mobile devices are close to all now, and responses to survey highlights their increasingly important role in higher education. Eight in 10 respondents said they anticipate growth or high growth in institutional financial services need to support mobile communication faculty over the next three years and almost two thirds of them agreed that mobile devices as well as capacity connecting to data networks such as BlackBerry devices, iPhone and Treo are essential tools for professionals in higher education over the next three years. Three quarters of respondents agreed to a degree that will spread their general institutions to make major changes on online services in this period.

But despite the general recognition of the impact of increasing use of mobile devices, our research revealed a disturbing lack of preparedness for higher education in the approach of increased demand for mobile services in several ways. First, while it is universally accepted that institution, and IT in particular, will provide fixed telephone services and personalului teachers, only half of institutions have a process of providing mobile communication services in progress by members their majority or full payment subsidizing these services. Even among institutions that do this, a relatively small number of cadres and staff are included in the



Regarding students, few institutions seem to be concerned with these issues. Preponderant, respondents have provided few possible changes to occur over the next three years the importance of e-mail system provided by the institution but for teachers and students predicted that its importance will decline somewhat, most likely because many respondents expected their outsourcing systems in that time.

Another difference is the adoption of alternative communication technologies. A significant number of respondents replied that the text messages, RSS feeds and social networking channels will have little impact on reducing the use of electronic mail by teachers and staff, but more than half expect SMS text messages and networks lead to social decline in the use of electronic mail by students over the next three years. Only three of respondents felt that the third alternative, one less interactive, the ones about which they were asked - RSS Feeds - could have such an effect.

Infrastructure status and satisfaction brought institutional email services seem to go hand in hand. Most respondents agreed or strongly agreed that teachers, staff and students are very satisfied with the institutional e-mail services. Satisfaction was higher at both institutions, whose communication infrastructure was considered adequate to meet the needs of the institution over three years now and in the institutions which have been characterized as initiating new communications technologies and transmission messages. It seems so, some attention to "keeping step" with the standards set by providers of non-institutional email has borne fruit. Especially, students appeared to be more sensitive to news media and e-mail communications.

Interestingly, respondents email environments are generally not constrained by many rules. Less than half of institutions have developed written policies to conduct electronic (e-Discovery) and less than half their management policies electronically (e-records) and record the messages sent by teachers or staff by email. Only a quarter have both e-discovery policies and e-Records - conduct policy and management policy messages - implemented. Where's policies registration record are applied to email messages to teachers and more than half of respondents said that their application is consistent. Records management policies (e-records) for electronic mail and students are rare, only one quarter of respondents institutions having implemented something. Their implementation is better in this case, more



coverage of these services: Only about one in ten institutions reported such activities for more than 10% of teachers and more than 25% of staff administrative. Support the establishment of mobile communications for students is conducted in a different way. For these users, in a third of respondent institutions, support comes in the form of agreements with mobile service providers to offer access to their services at a cheaper price and less expensive devices.

Secondly, despite the popularity of text messaging among students in higher education, at least for ordinary conversation, institutions have been slow in providing rapid messaging services for other than official emergency communications. Among respondent institutions, only one of 7 reported using text messages as a means of communication with students, fewer are using to communicate with teachers or administrative staff. More than two thirds report that they have adapted to any existing online services to transmit information via text messages (SMS). The rest of the institutions and they take only a little.

The research presented highlighted the need to recognize and understand the different IT needs of the administrative staff, of the faculty, and of the students and that for ICT to remain attractive to prospective students, institutions must create an environment of communication and transfer of messages including those aspects of Web 2.0 standards and provide a robust mobile communications infrastructure and services including the growing dependence of students on mobile devices. Any initiative will need to include more traditional patterns of communication between faculty and staff, requiring a balance between new and old - at least in the short term.



SELECTIVE BIBLIOGRAPHY

- Abric, J. C., *Psihologia comunicării*, Polirom, Iași, 2002
- Arnaud, Yves Saint, *Condițiile randamentului optimal*, în Adrian Neculau, Pierre de Visscher (coord.), *Dinamica grupurilor*, Polirom, Iași, 2001
- Barry McLoughlin. (1992). *Communicate with Power: Encountering the Media*. Pocket Tips Booklet., Associates Inc
- Baylon, Christian, Mignot, Xavier, *Comunicarea*, Ed. Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2000;
- Benoit, W.L., *Accounts, Excuses and Apologies: a Theory of Image Restoration Strategies*, State University of New York Press, Albany, 1995.
- Bland, Michael; Theaker, Alison; Wragg, David. (1998). *Effective Media Relations: How to Get Results*, London: Kogan Page, The Institute of Public Relations, PR in Practice series.
- București, 2006;
- Cabin, Philippe (ed.), *La communication. État des savoirs*, Sciences Humaines Éditions, 1998;
- Chiru, I., *Comunicare interpersonală*, Ed. Tritonic, București, 2003
- Coman, Cristina, *Relațiile publice - principii și strategii*, Iași, Polirom, 2001;
- Coman, Cristina, *Relațiile publice - tehnici de comunicare cu presa*, All, București, 1999
- Coman, Cristina. (2000). *Relațiile publice și mass-media*, Iași: Editura Polirom
- Coman, Mihai (coordonator), (2001). *Manual de jurnalism. Tehnici fundamentale de redactare*, ediția a II-a, Iași: Editura Polirom.
- Coombs, Timothy, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Sage, London, 1999;
- Cuilenburg, J.J, Scholten, O., Noomen, G.W., *Știința comunicării*, Ed. Humanitas, București, 1998;

47



- Cutlip, Scott, Center, Alan, Broom, Glenn, *Effective Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey, 1994 ;
- d'Humières, Patrick, *Management de la communication d'entreprise*, Eyrolles, Paris, 1993;
- Dagenais, Bernard, *Campaña de relații publice*, Polirom, Iași, 2003
- Dagenais, Bernard, *Profesionistul în relații publice*, Polirom, Iași, 2003
- David, George. (2003). *Relații publice – garanția succesului*, ediția a II-a, București: Editura Oscar Print.
- Dinu, Mihai, *Comunicarea*, Ed. Științifică, București, 1997;
- Dobrescu, Emilian M., *Sociologia comunicării*, Ed. Victor, București, 1998;
- Drăgan, Ioan, *Paradigme ale comunicării de masă*, Ed. Șansa, București, 1996;
- Eco, Umberto, *Tratat de semiotică generală*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1982;
- Escarpit, Robert, *De la sociologia literaturii la teoria comunicării*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1980;
- Ferréol, Gilles; Flageul, Noël (2007). *Metode și tehnici de exprimare scrisă și orală*. Iași: Editura Polirom.
- Fink, Steven, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Amacom, New York, 1986;
- Fiske, John, *Introduction to communication studies*; Methuen, New York, 1982;
- Flichy, Patrice, *O istorie a comunicării moderne. Spațiul public și viața privată*, București, Polirom, 1999
- Fozo, Linda F. (1993). *Newsriting Programmed Instruction* (prepared by the Journalism Department), Fort Benjamin Harrison, Indiana: Defense Information School.
- Goldstein, Norm (editor). (2002). *Associated Press Stylebook and Briefing on Media Law with Internet Guide and Glossary* (37th edition), The Associated Press, New York.
- Gregory, Anne. (1998). *Planning and Managing a Public Relations Campaign. A step-by-step guide*. London: The Institute of Public Relations, Kogan Page.

48



- Grunig, James, Hunt, Todd, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, Philadelphia, 1984;
- Hendrix, Jerry, *Public Relations Cases*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1995;
- Iacob, Dumitru, Cismaru, Diana-Maria – *Organizația inteligentă*, comunicare.ro, București, 2003;
- Iacob, Dumitru, Cismaru, Diana-Maria – *Relațiile publice – terapie organizațională și socială*, în *Relații publice - provocări și perspective*, Tritonic,
- Iacob, Luminița, *Comunicarea – forță "gravitațională" a câmpului social*, în *"Comunicarea în câmpul social"*, Universitatea "Al. Ioan Cuza", Iași, 1997
- Jones, Clarence. (1996). *Winning with the News Media* (1996 edition). Published and distributed by Video Consultants, Inc., Tampa, Florida, USA.
- Kendall, Robert, *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation*, Harper Collins Publishers, New York, 1992
- Lohisse, Jean, *Les système de communication*, Armand Colin, Paris, 1998;
- McQuail, Denis, *Comunicarea*, Ed. Institutul European, Iași, 1999;
- Mcquail, Dennis, Windahl, Sven, *Modele ale comunicării pentru studiul societății de masă*, trad. Paul Dobrescu și Alina Bărgăoanu, comunicare.ro, București, 2001
- Miège, Bertrand, *Societatea cucerită de comunicare*, Polirom, Iași, 2000
- Millo, Katie; Yoder, Sharon; Gross, Peter; Niculescu – Mayer, Ștefan, *Introducere în Relații Publice*, NIM, București, 1998
- Neculau, Adrian (coord.), *Reprezentările sociale*, Polirom, Iași, 1995;
- Newsom, Doug, Kruckeberg, Dean, Turk, Vanslike Judy – *Totul despre relațiile publice*, Polirom, Iași, 2003;
- Orzan, Gheorghe; Orzan, Mihai. (2004). *Cybermarketing*. București: Editura Uranus.
- Pauchant, Thierry, Mitroff, Jan, *Transforming Crisis Prone Organization*, Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1992;
- Peretti, André de, Jean-André Legrand, Jean Boniface, *Tehnici de comunicare*, Ed. Polirom, Iași, 2000;

49



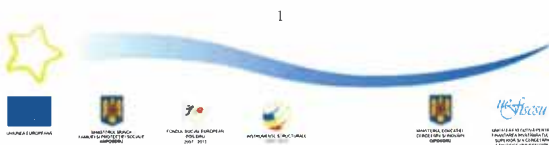
- Pricopie, Remus, *Relațiile publice- evoluție și perspective*, Tritonic, București, 2005;
- Prutianu, Stefan (1998). *Comunicare și negociere în afaceri*. Iași: Editura Polirom.
- Stancu, Valentin, Stoica, Marcela, Stoica, Adrian, *Relații publice – succes și credibilitate*, București, 1999;
- Stanton, Nicki, *Comunicarea*, Ed. Societatea Științifică și Tehnică, București, 1995;
- Wilcox, Dennis, Ault, Philip, Agee, Warren, *Public Relations Strategy and Tactics*, Harper Collins inc., New York, 1992;
- Zamfir, Cătălin, Vlăsceanu, Lazăr (Coord), *Dicționar de sociologie*, Babel, București, 1993
- Ribbens, Geoff; Thompson, Richard, (2001). *Understanding Body Language*. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series, Inc.
- Schneider, Christian. (1993). *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*. Encyclopedie Delmas pour la vie des affaires (2e édition). Paris: Belfond.
- Tran, Vasile, Stănciugelu, Irina, *Teoria Comunicării*, Ed. Comunicare.ro, București, 2005
- Wilcox, Dennis L.; Ault, Phillip H.; Agee, Warren K. (1992). *Public Relations: Strategies and Tactics*, 3rd edition, New York: HarperCollins Publishers Inc.

50



COMMUNICATION FOR EFFECTIVE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

- course module -



STRUCTURE:

1. Brief presentation:

The best books and courses, with special design and based on the latest technologies, even if absolutely necessary, are hardly enough to ensure educational success of the academic program. For success, you need to use the most effective techniques for motivating and involving both students and teachers and to ensure effective functioning of the institution where they work - the university. This requires, among other things, the practical application of the concepts and techniques of communication.

The course aims to present and review the terms, concepts, theories and basic techniques of communication as they apply to the educational environment, aiming to provide participants with both a deeper understanding of the phenomenon as a whole, and a useful toolbox, whose effectiveness has been demonstrated in the case studies raised. Thus, the course aims to give participants a solid basis for identifying existing communication problems in higher education institutions in Romania, and to generate possible solutions, supported by theory and by analyzing models and examples of good practice.

2. Targeted group:

The course is addressed to decision makers in higher education institutions and to all those involved in academic institutional communication (heads of departments and services, etc.) interested in the applied nature of the institutional communication (methodology, design processes specific, etc.).



3. Course objectives:

- To provide a deeper understanding of the phenomenon of communication as a whole;
- To review concepts, theories, strategies, and basic techniques of institutional communication with emphasis on the educational environment;
- To discuss best practice models and case studies specific to the field;
- To give participants a solid basis for identifying and analyzing communication problems existing in higher education institutions to which they belong;
- To provide participants with a set of effective tools to generate possible solutions to communication problems faced by the institutions they belong to.

4. Structure and duration of subjects/themes:

- Communication - conceptual framework and key elements (1.5 h)
- Internal communication, formal / informal (4 h)
- Communication in decision making in higher education (5 h)
- Communication in organizational change (3.25 h)
- New technologies and their influence on communication (3.25 h)
- Partial assessment of learners and course module (3 hours)
- Final evaluation of students and course module (2 hours)

5. Methodology and technology support:

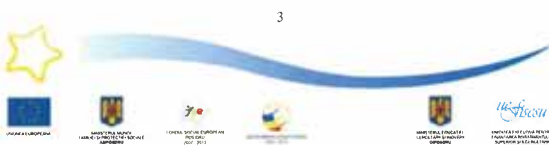
Teaching Methods: Exposure, debate, brainstorming, individual presentations and group analysis of cases / models of good practice;

Technology Support: PC + projector, Internet, email, e-platform.

6. Evaluation:

Learner Assessment: Assessment of individual and group tests conducted, the construction and presentation of case studies;

Course Evaluation: Applying evaluation questionnaire.



COMMUNICATION FOR EFFECTIVE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

- course -



Table of contents

COMMUNICATION – CONCEPTUAL FRAMEWORK AND BASIC ELEMENTS 4

WHAT IS COMMUNICATION? 6
 CONCEPT OF COMMUNICATION – DEFINITION AND EVOLUTION 7
 ELEMENTS, FEATURES AND PRINCIPLES OF COMMUNICATION 9

INTERNAL COMMUNICATION 13

FORMAL COMMUNICATION 13
 INFORMAL COMMUNICATION 15

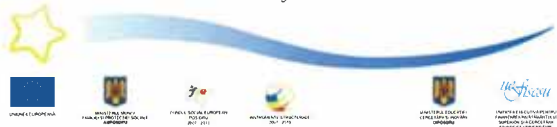
COMMUNICATION IN THE DECISION MAKING PROCESS IN HIGHER EDUCATION 18

DECISION 18
 AUTHORITY AND INFLUENCE IN ORGANIZATIONS 21
 PARTICIPATION AND COMMUNICATION 23
 MODELS OF DECISIONS MADE IN GROUPS 27
 COMMUNICATION AND MANAGEMENT STYLES 29
 COMMUNICATION AND GROUP MANAGEMENT 33
 COLLECTIVE NEGOTIATIONS 38

COMMUNICATION AND ADAPTATION 39

COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL CHANGE 39
 THE IMPACT OF THE NEW TECHNOLOGIES ON THE COMMUNICATION IN THE ACADEMIC ENVIRONMENT 42

SELECTIVE BIBLIOGRAPHY **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**



Communication – conceptual framework and basic elements

The course aims to review notions, concepts, theories, strategies, and basic techniques of communication as they apply to the educational environment, aiming to provide participants with both a deeper understanding of the phenomenon as a whole, and a useful toolbox, whose effectiveness has been demonstrated in case studies prepared for debate.

What is communication?

Etymology of the word "communication" is rooted in Latin - "communis" meaning "to agree", "to be in connection with" or "being in relationship." In antiquity the term was used in the sense of "to pass the other," also something for sharing with others.

Even if the term *communication* comes from Latin, the Greeks were the first to be concerned about communication. Aeschylus, in the opera "Agamemnon", in 1184 BC, describes how the Greeks were sending fire signals from Argos by Troy (CICA cities located 600 km away) to announce their victories in battle. Also, the Greeks were the ones that transformed communication in art: the art and science of public discourse, in a word, rhetoric. The first elements of communication theory were developed by Corax of Syracuse in "The Art of Rhetoric". It seems to have happened in the sixth century BC when Syracuse citizens overthrew the tyrannical leadership and established rules of democratic coexistence. Plato, in the "Defense of Socrates", shows how the inhabitants of Ancient Greece had laws stipulating their right to represent themselves in courts. In 100 BC the Romans developed the first model of a communication system. What is communication nowadays? The Explanatory Dictionary of the Romanian Language defines communication as follows: "Communications, communication, vb. 1. 1. Transit. Make smth./smbd. Known, to let know, to inform, instruct, to say. ♦ (About people, social communities, etc.). To be put in relation, in contact with ..., to talk with ... 2. Intrans. Being related to ..., to lead to ..."¹

The Encyclopedic Dictionary defines communication as: "Communication n.f. 1. Notice, news, (Law) notify the parties in a procedural process (action, defense, above) to

¹ Dicționarul explicativ al limbii române, Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan”, Editura Univers Enciclopedic, 1996, p. 205



exercise the rights and obligations arising for them from these acts, within normal limits flowing from the communication. 2. Presentation in a circle of specialists, of a scientific paper. 3 - (SOCIOLOGICAL) fundamental psycho-social interaction of people made through the articulated language or other codes, for transmission of information to achieve stability or changes in behavior of individuals or groups."²

Concept of communication – definition and evolution

In 1934, Karl Bühler, in Die Sprachtheorie proposes the first outline of the structure of the communication process. Buhler borrowed the term from Plato's *Organon*, where he used it to describe language.

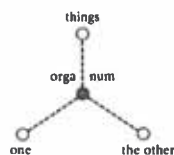


Figure 1 Organon model of language³

Kuhler explains the scheme: "on the first two dotted lines *One* produces a sound (the message) that affects *the other*. The sound is, this way, both effective and efficient. For the third line there could be various explanations. The easiest way would be to see it as a complex relationship with sound, to the perception of which it can be reacted in one way or another."⁴

In 1948, Harold Dwight Lasswell, considered the American political scientist and founder of the discipline of communication, launched the famous statement that defines the first model of a process of communication: Who? Says what? Through what channel? To Whom? For what purpose?

² Dicționar Enciclopedic vol I A-C, Editura Enciclopedică, București, 1993, p. 432

³ Karl Buhler, Die Sprachtheorie, UTB, Stuttgart, p.31

⁴ Ibidem



Starting from this statement, in 1949 mathematicians Claude Elwood Shannon and Warren Weaver published in The Mathematical Theory of Communication the graphic and linear model of communication. "The word communication has a very broad sense as it includes all the processes by which one mind may affect another. This includes not only written and spoken language but also music, visual arts, theater, ballet and, in fact, all human behavior."⁵

Shannon and Weaver define the communication process as the transmission of information. This transmission can be achieved or not, depending on the transmitter and receiver. The source uses an emitter to send a signal (information) to the recipient, who gets it through a receiver. Information transmitted by the source is not necessarily what the recipient will perceive, since other factors independent to the source (the channel of communication, means of communication, knowledge of the code by the receiver, noise) are taking part in the communication process.

In 1960, Roman Jakobson, using Karl Buhler scheme, wants to improve the process of communication by adding three other components: code, channel, and referent (the object of communication).

Communication relationship is explained as follows: the transmitter sends a message in a receiver code, which must, in turn, decode the message. The code in which the message is transmitted must be known to both so the latter can be understood (decoded). Both partners have specific purposes in the communication process: Sender is designed to encode and transmit and the receiver has to receive and decode.

In 1976 Frank E.X. Dance and Carl E. Larson, two American researchers in communication, published in New York The Functions of human communication: a theoretical approach. In the introduction chapter, the two talk about the need to theorize, to define the fundamental form of human concern. Since 1970 Frank E.X. Dance distinguished three critical points in the definition of communication: the degree of observation (reception), intentionality and regulatory decision (for successful behavior or value). In The Functions of human communication: a theoretical approach redefines these concepts, and later Carl E. Larson comes to support their practical applicability. In the last chapter of the book, the two

⁵ Claude Elwood Shannon, Warren Weaver, The Mathematical Theory of Communication, University of Illinois Press, Chicago, 1949, p.95



authors propose 126 definitions about communication, collected over time, belonging to different authors in different fields. These are some of them:

Charles Morris: "sharing, transmission of properties to a number of things; any environment which serves the process of sharing is a means of communication: air, road, telephone, language."

Waren Weaver - mathematician: Communication is the "whole process by which one mind may affect another."

Louis Forsdale - researcher in communication "Communication is the process by which a system is established, maintained and changed through common (shared) signals acting according to rules."

Jose Aranguren - professor: "Communication is the transmission of information to which an answer is expected."

"Generally, we are speaking of communication whenever a system, respectively one source, is affecting another system, in this case a receiver, by means of alternative signals that can be transmitted through the channel that connects them."⁶

Elements, features and principles of communication

The constituent elements of communication are the following:

Sender - the source of the message, he selects and converts / encodes the information signal to be transmitted to the receiver;

Channel - the way that message is transmitted;

Code – a system of rules, signs and symbols specific to members of a particular culture;

Environment – the means of transmission through the specific message channel;

Noise – disturbance occurring during the transmission of the signal (from encoding to decoding). Noise limits the amount of information that can be transmitted in a given situation may alter the original meaning of the message that, ultimately, lead to errors of perception and decoding at the receiver;

Receiver – recipient of the message;

⁶ Charles E. Osgood , *A vocabulary for Talking about Communication*, Urbana: University of Illinois Press, 1960) p. 307



Feedback - response submitted by the receiver to the transmitter through a reverse channel.

Connotation and denotation also have an important role in communication. If the participants to the process do not perceive the information in the same way or they have different opinions about a topic, the purpose of communication can not be reached or is not the expected one. Connotation defines the evaluative and value aspects of words. Denotation is the significance that the members of a community/culture (who speak the same language), give to words.

The literature identifies several features of Communication:

- Communication is meant to put people in touch with each other, in the environment they evolve;

- The communication process, the content of the message transmission pursue certain goals and certain meanings;

- Any process of communication has a triple dimension: externalized communication (verbal and nonverbal actions observable by interlocutors) metacommunication (which means communication beyond words) and intracommunication (the communication of each individual with its internal forum, self-communication)

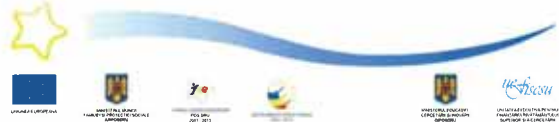
- Any process of communication takes place in a context, this means that it takes place in a certain psychological, social, cultural, physical or temporal space, with which it is in a close interdependent relationship;

- the communication process is dynamic, because any communication, once initiated, has a particular evolution, it changes according to the environment and also changes the people involved;

- the communication process is irreversible, meaning that once a message is emitted, it can no longer be turned "off" from its "way" to the recipient.

- In crisis, the communication process is faster and has a greater scope of coverage; Some of the latest communication principles were formulated by representatives from the Palo Alto School:

- Communication is inevitable.
- Communication develops in the content and in the relationship.



• Communication is a continuous process and can not be addressed in terms of cause-effect or stimulus-response.

• Communication is based on a circulation of digital and analog type information

• Communication is an irreversible process.

• Communication involves power relationships between participants.

• Communication involves the need for accommodation and adjustment of behaviors.

Barriers of communication

Leonard Saules, from the Grand School of Business, Columbia University, believes that during the communication process can occur the following barriers (apud Tran, 2005)

Language barriers:

- The same words have different meanings for different people;
- Who speaks and who listens can be distinguished as training and experience;
- Emotional state of the receiver can distort what he hears;
- Preconceived ideas and routines affect receptivity;
- Difficulty of expression;
- Use of words or phrases confusing.

Environmental barriers:

- Inadequate employment climate (high noise);
- Improper use of information support;
- Employment climate may cause employees to hide their true thoughts because they are afraid to say what they think.

Position transmitter and receiver in communication can also be a barrier because:

- An image that has the transmitter or receiver and the speaker himself;
- Characterization by different transmitter and receiver of the situation in which communication occurs;
- Feelings and intentions of the interlocutors involved in communication.

Conceptual barriers:

- Existence assumptions;
- Expressing the awkwardness of the message by the issuer;



- Lack of attention in receiving message;
- Hasty conclusions on the message;
- Lack of interest of the receiver before the message;
- Routine in the communication process.

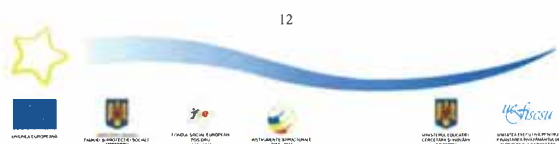
Although it takes different forms, being real problems in the communication process, barriers are unavoidable, there are several aspects to be considered for their removal:

- Communication planning;
- Determining the precise purpose of each communication;
- Choice of timing for performing communication;
- Prior to the clarification of ideas;
- Appropriate use of language.

In these conditions proper adjustments are necessary to the communication proces. The core of these adjustments is the feedback, enabling the receiver (eg, student or teacher) to issue adapted responses and the transmitter (eg, rector, dean or spokesperson) to register. The communicator's ability to respond adequately. Therefore, feed-back is crucial to effective communication.

The feed-back functions are the following (Abric, 2002) :

- a) understanding control function, the smooth reception of the message;
- b) the function of adjusting the message to the characteristics of actors, the difficulties or other events requiring a change in substance or form;
- c) social control function of the flexibility of roles and functions undertaken by different actors, able to facilitate understanding of other's point of view;
- d) socio-emotional function: feed-back satisfaction increase security and satisfaction of actors.



Internal Communication

Communication within an institution or, more simply, internal communication is a process that involves creating and exchanging messages within a system of interdependent relationships. Thus, the emphasis is on the transfer of messages, of information developed within the structure of an organization (Tran, 2005). This exchange is either vertically (upward and downward) or horizontally (made between employees who are on the same hierarchical level).

Along with this information exchange achieved through *formal communication* channels, i.e. institutional preset channels (reports, notes, presentations, meetings, etc.), in any institution there is *informal communication*. It is that traffic information without direct or immediate utility. Moreover, it is known that in any structure a large amount of information is conveyed unrelated to specific activities (Tran, 2005).

Formal Communication

Communication is formal when messages are sent on preset channels. When the information flowing through channels that do not fall within the sphere of relations of subordination, it is informal communication. Top-down communication is initiated by managers (who often are not concerned with training and technical aspects of communication and how to move information) and is directed at subordinate levels. It is usually used for transmission of provisions and guidelines to explain the regulations and practices of organizations, and for delineation of responsibilities to employees.

Effective communication in formal organizations takes place from top to bottom and aims to motivate employees and put them in touch regularly with the political aims and the strategy chosen by the organization. The idea of periodicity is of utmost importance so it ensures a certain permanence and fluidity of communication. Unfortunately, in organizations in transition, there are gaps in the top-down communication, because the communication flux goes with priority only to some employees (who have responsibilities that are seen as priortary or, conversely, have a certain level of incompetence). Moreover, communication

13



occurs only when the manager believes that he/she has to send orders and directives to subordinates, without worrying about informing them of the decisions taken by the management about the activities, policies and strategies of the organization.

Normally, especially if we are dealing with a changing organization (inevitable given the competitive context), formal communication from top to bottom should be mainly used to influence opinions, change attitudes, according to the organization's new policy to reduce the fear and reluctance caused by lack of information or disinformation, and to prepare employees for changes in the organization.

Communication from top to bottom should be used with caution because the danger presented by the detachment of the organization managers from the reality, due to the lack of feedback. Therefore, top-down communication must be complemented by bottom-up communication, where the employees are emitters and the managers are receivers. Employees communicate in this way their feedback and the way they understood the top to bottom communication, which is intended to defuse tensions. In this regard, the receiver (the manager) must weigh very carefully the information received in this way, because the natural tendency of subordinates is to strongly filter the message content to appear in a light most favorable to the bosses. In addition, in the worst cases, deliberate misinformation phenomenon may occur. To counteract these possible effects, managers must promote a steady flow of communication to foster the creation of a flexible organizational culture centered on the perception of personal value, so the employees can adhere to the organization's values and norms.

Formal channels of communication are deliberately created by establishing a formal system of responsibility which respects the hierarchical structure of the organization. They are designed and managed to allow transfer of information among levels (vertical) and departments (horizontal). As is apparent, formal communication directions faithfully comply with established relationships in the organization, communication is generally taking place in three main directions: top down, bottom up, horizontal. This is the ideal situation of communication.

Most often, when organizations in the process of change, horizontal communication

14



is entirely lacking or is very slow and inefficient. Also, horizontal communication is carried exclusively through informal channels, which inevitably leads to lower accuracy of the information. This is largely due to the fact that, on the one hand, we need not be aware of the continuous movement of information between departments, vital for survival in a competitive organization, and secondly the fact that this type of company organization charts there are no jobs for specialists in communication.

Another level of communication is the formal horizontal communication, which is carried out either between managers who are on similar positions within the organization or between other persons within various departments. In general, this type of communication is to achieve coordination of activities between departments, especially if they are interdependent. Regarding horizontal communication (if it really exists and it isn't only simulated), the idea of forwarding up the conclusions reached following discussions with the heads of departments is consistently overlooked. In addition, communication between departments is usually mediated (formally), almost exclusively by managers. These are mistakes that come from ignoring the fact that employees are actually carriers of values outside the organization.

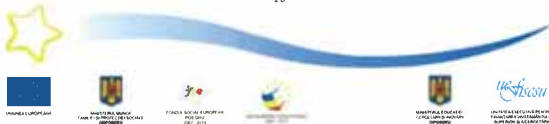
Failure of formal communication not only results in poor coordination of internal activities and global inefficiency, but also creates a negative image outside the organization. This is because the employees are wrongly or insufficiently informed about the goals, policies and values that the organization wishes to promote outside.

Informal Communication

Informal communication includes two main components: the communication that takes place through informal channels created spontaneously and communication that managers made outside the context of the required organizational structure. Informal communication channels appear spontaneously, they are constantly modified and operate in all directions. They have the advantage that are fast, selective and have great power to influence. Their role is to supplement the formal channels. The structure of informal channels is used more as the formal one is ineffective, inadequate or lacking credibility.

Formal communication does not meet all requirements of the organization. The gap

15



created between the formal system requirements of the organization and the whole system is complemented by the informal communication system. This is composed of a large number of messages, fragments of information, opinions and expressions of employee sentiments, it takes place on channels driven by daily needs, which do not correspond with those of formal communication. It is almost impossible to categorize all types of messages or information channels through which they run within the organization.

Without informal communication, the tasks could not be carried out, and an organization, with economic, social, technological, psychological requirements could not function properly. Leon Festinger (Communicating Organization, 2008), after making a number of studies on communication, found three sources of tension generating informal communication between the groups:

1. to feel belonging to a group, employees must communicate their views, attitudes, as important information circulated informally throughout the organization and between groups, subgroups.
2. employees express their hopes and ambitions about their needs for achievement, affiliation, power.
3. employees to express feelings of joy, hostility, anger, etc.

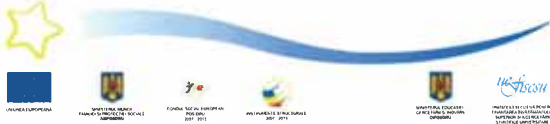
Another source that could be added here is linked to the rigid bureaucratic structure: the need to bypass the official channels for more rapid exchange of information. Informal communication operates through spontaneously created communication channels, that are uncontrolled and that exist at all levels. They operate in addition to the official/formal ones, even go in parallel, especially when official information is poor or the formal channel is not effective. Information circulating on informal channels have the potential for transformation in rumor or gossip, something that is not desirable. Because these channels can not be banned or removed, it is necessary that the official channels function effectively and that the continuous flow of official information counteracts the effect of inaccurate information on informal channels. Informal communication channels have a very active role, especially in redesigning the organization and the manager needs to know that in order to counter rumors that harm business and the image of the organization.

Informal communication is associated with managerial policy which supports the

16



initiative and autonomy. Promoting informal communication reduces the risks of labor disputes, which are caused by excessive formalism. For better functioning of the organization, formal and informal communication should exist complementary. Encouraged informal communication may turn into a source of innovation for formal communication, an advantage in times of restructuring the organization. Furthermore, an exclusive promotion will generate formal communication disorder, disorganization, inability formulating long-term goals. In conclusion, we need to create very flexible forms of communication, to allow an adequate information flow forth and back. Informal communication offers a double advantage: first it has a utility value to the organization, helping to streamline contact between employees and on the other hand has a therapeutic role. Less detailing, such informal contacts are those that ensure the most efficient way relationship between employees of the same department or between different departments. Informal communication in this case runs parallel to some cross-channel communication, but departing for complex circuits and formal communication slow. The employee will find the information they need know where that one can find, without resorting to formal networks to reach the right speaker, which is not always the same as set by plan. Enable informal communication so while exploiting opportunities for effective communication that may occur and avoid risks related to incompatibility between the organization and the facts of the organization.



Communication in the decision making process in higher education

Decision

Preparation, decision making and implementation is a complex process in which communication is variable although less obvious, is a key element. In this chapter follows that to study the role of communication in decision making.

Complexity management organization and functions of each part requires more detail and analysis of correlations between them. Often, the decision is equivalent (confused) with the whole management process. The trend is not accidental, it derived from the quality decision to be crucial moment, the key point of management.

If we understand the decision taken by a solution (individual, group, organization) to solve a problem when the whole direction can be ordered in three phases:

- a) pre-decision:
 - Formulating the problem;
 - Formulation (forecast) possible developments and possible alternatives;
 - Analysis and evaluation of alternatives and their hierarchy;
- b) the decision stage:
 - Adoption of one of their alternatives, considered the optimal solution (decision itself);
- c) the post-decision:
 - Implement the decision (organization applying the solution adopted);
 - Evaluating the solution in terms of results (control).

At some level, decision-making involves choosing a course of action you want from a range of possible action alternatives. However, effective decisions involves more than simply choosing a decision "right" by eliminating the bad. More so because decision making is a way of achieving a goal, and administrative efficiency will often be assessed both in relation to results and the methods used to achieve those results, the administrator must be concerned both with the quality of results as quality and process involved in obtaining them. Drucker has



commented on the decision function of eminent managers. "The teaching of leadership are many things in addition to decision making, but only professionals driving their decisions. Is therefore the main managerial skills for effective decision making "(1974, p. 465).

Leadership effectiveness is based on the results of correlation structure and optimal management functions. From many perspectives from which leadership can be viewed and its functions, the most useful is precisely the perspective of efficiency, under which are ranked critical management activities:

- knowledge of driving, all of which are subject to resolving problems through diagnosis;
- Detecting evolutionary trends of its development organization and construction project to address new problems faced by construction forecasting and foresight;
- crucial time for decision formulating and solving a problem or to life throughout the organization;
- organizing the implementation of the decision, first by planning and ensure cooperation within the organization and between organizations;
- motivating staff organization to achieve its efficient action;
- control the function of leadership, which are measured results are compared with the costs and determine appropriate remedies for the new business cycle effects influencing the control of new diagnostic so a key issue is the organizational structure of authority relations, power, responsibility and accountability. Authority, the organizational perspective, means the right to make decisions a manager and subordinates to obey their request to achieve organizational goals.

Reverse formal functional authority is legitimate, meaning that the measure (variable) a person (a group of people) agrees to be led and influenced by decisions taken outside the behavior was (by the driver by one invested with authority).

Direct authority is specified persons in various leadership positions, giving orders and dispositions of their direct subordinates, it is carried downward from the top downward. Ancillary authority, suggestively called the Anglo-Saxon area, "staff of authority" means the Authority staff, the team of experts responsible for support and advice given driver (team leaders) during the preparation of decisions in organizations Modern is also larger and more



intensive staff used "ancillary" to the supportive role of "core staff" leadership.

If the direct authority is basically unlimited, the Auxiliary is limited to one domain. Different coverage areas and the difference in exercise intensity resulted in so-called conflict between the basic and auxiliary staff. Sources of conflict are magnified by the authority of two different foundation staff. Direct authority is legitimated by position held, while ancillary authority is based on the professional competence of specialists.

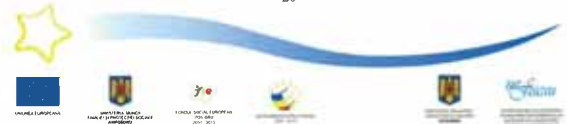
Often conflict is amplified by differences in age and generation training, or strength of conservatism some imaginative novel of others. Conflict relations risks can be overcome, the greatest degree of organization of communication between people, the existence of a two-way flow of communication consistent and professional, to achieve a functional balance between the decisions (orders) and advice (advice) on the assumption of by each category of responsibility devolving upon.

Functional authority is authority conferred on a person or a department in a given stage of implementation of activities, it is limited to a certain time and at a specific target and is given only to those who have the capacity to conduct surveys of expertise to improve organizational effectiveness.

Functional authority is a special case of delegation of authority (by one person and only one phase of the process). In general, delegation of authority refers to the process by which a manager distributes tasks to subordinates working together with the authority necessary to achieve them. Although any formal organization, delegation of authority is inevitable, both leaders and lead manifest different reasons, resistance to the delegation, that delegation of authority to accept.

Responsibility refers to the debt or obligation of any member of an organization to perform the tasks or activities have been assigned. Responsibility of serving as an individual duty to himself to make the best conditions tasks incumbent and, thus, is a prerequisite for effective realization of organizational objectives.

Delegating power and authority within the organization involving centralization and decentralization and their problem. In practice, it is considered the decision and control processes. It is generally considered a decentralized organization is important when the number of decisions taken at higher levels is based on these levels is a low exercise





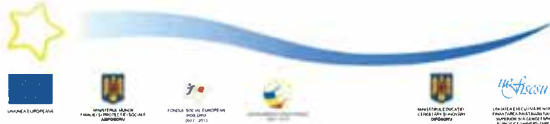
control. Both centralization and decentralization and their advantages and disadvantages.

Range of decisions that take place in an academic institution range from trivial to the critical decisions (from choosing a brand of coffee to be used in room teacher to develop a strategy for reducing academic posts as part of cost reductions) and the decision routine decisions without knowing the exact result (of timing for a half hours to provide the consequences of possible legislative action and how they affect the academic campus).

Decision-making is a ubiquitous character in academia, must cope with students, teachers and academic administration in constant action. Three types of decisions can be distinguished. (1) decisions to solve problems involving the intention of correcting specific difficulties, (2) decision opportunity, intent involving selection of the best ways of fast action, and (3) project management decisions where decisions seem to be a unilateral phenomenon in which a single individual and a group decides to choose a mode of action, the stage of gathering data in decision-making process often involving interaction with others. In some specific points of decision-making role of communication is particularly obvious.

Authority and influence in organizations

Unlike legitimate authority together, a leading power is the ability to control and influence the behavior of others without their consent. Power can thus render the consent subordinates, imposing itself through various coercive means, using strict rewards and sanctions. In this case, the consequences can be negative, organizational effectiveness is decreasing, and subordinates may develop compensatory strategies and techniques autoprotejare and "sabotaging" the driver. This power if used in excess, but there are democratic organizations and relations of power and influence, even if not so obvious. Based on these assumptions, an important concept is the strategy - purely operational concept, not necessarily designate a deliberate plan, but regular, frequent behaviors identified by the observer), personal (individual target which aims to achieve the strategy) Personal path (the result of those behaviors identified in the strategies). Finally, "power", the central concept of this approach, not reducible to vertical relationships, but rooted in the ability of actors to spot and exploit existing sources of uncertainty. So power is not an attribute but an unbalanced relationship that involves sharing and negotiation. Organizational actors engage not



strengthen such a relationship in order to display it forces to achieve goals. Flowcharts and regulations are, in this regard, instruments that seek to limit freedom of game players in this sphere of influence.

Aline Fortin, based on the concept of "influence" (an agent of social change through the system concept, affective reactions and social behavior of another agent) defines power as the maximum influence that an agent can have on another agent in a given field. From this and adjusting that classification will result in a breakdown of sources and types of power:

- Expert power - can be based on proven success in some areas, or on a certain reputation (hence, formally or informally influential people in an organization usually have the reputation of "know how to solve" the difficult problems training);
- the power of information - information may become a source of strength for other people who control access to this information (this is one of the reasons why some leaders to resist computerization for technological modernization and "liberalization" would deprive them of a communicational source of power)
- based on power relations - is based on the fact that the person is placed or influential people I know can provide help, is a type of influenza commonly used in modern society and especially in type Balkan societies, because in this way can make personal influence strategies in a less obvious than in other forms of influence;
- reward power - given to the person who has the means to reward, in an organization, it usually belongs to the formal leaders at all levels;
- the power of coercion - held by people who have the means of punishment (usually the same and the rewards available);
- Reference power - is resulting in positive feelings they have not dominated to dominating, is based on identification or social comparison and is associated with groups exert influence on their members
- legitimate power - the power conferred on a person under post it holds,

The relationship between the quantity of information and complexity of decision making and information and personality variables play a role in specifying the details of function. Decisions under a high load of information tends to become a stereotype, characterized by reduction of information search, the selective use of information and increasing based on



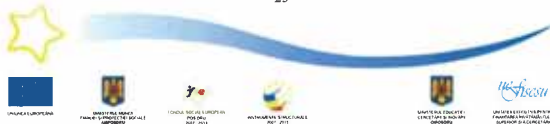
the stimulus side. (Suedfeld, 1978, King and Fuedler Stenfort 1978, p.209).

Cohen and March comment on this issue and argue that selection processes in an academic institution can easily become overloaded and the organizations where this happens usually have weak information base (1974, p.207). An analysis of episodic Communication Channels Organization (ECCO) (a technique for tracing the course of a message in an organization) has examined the communication patterns of a major university and confirmed the situation and concluded that the availability of a wide range of sources of internal communication external and academic teachers and lead to an extremely difficult application to a standard model, formally, the analysis of this organization (Holsenbeck, 1975). David H. Smith also commented on the relative weak informational base of colleges and universities. If academic management have access to information on results of university teachers, however, even in the Internet age, have relatively little information on the major external factors of their activities and the departments they belong. They usually are not aware of important government policies or operating system they are part of the university. They are often surprised when they become aware of these policies and found that an effective way to deal with them is the simplest, namely to remain uninformed.

In conclusion, the collection of information for effective decision making in colleges and universities often includes uncertainty due to overload of work. Computer support was provided more often at the institutional and inter-institutional decision-making processes of many colleges and universities daily is characterized by a weak information base, a wide range of communication links and establish flexible boundaries. The mechanisms for data collection and information management research is still needed for exploring the everyday decision making of small academic groups.

Participation and communication

Another important variable in decision making refers to the roles assumed by or assigned to individuals involved in this process. Even if the classical distinction between task group construction, maintenance, and individual roles (Bonne and Sheats 1948) remains the most common approach of the overall analysis of the role, the study of specific

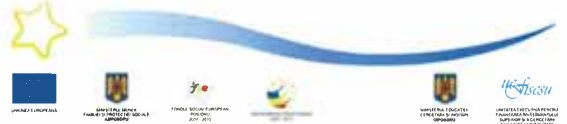


items in a university was the most common research strategy to consider roles and behavior of individuals with communication responsibilities in academic institutions.

Participation and communication are two factors that allow the group to convert waste into energy available energy. Participation is the interaction of each member with the target (task) group common. A concept is close to the axis of participation, the graphical representation of the relationship between one of the group members and target (task) joint. On the participation axis there are possible more positions (Arnaud, 2001):

- 1) Center: to orient the group and seeking to achieve common targets. Which is: make specific proposals about how the action group members, make a summary or synthesis of ideas expressed, determines the situation at a time the group formulate rules to follow, assess or sanctioned views of others, exercise the right veto-end solution sets.
- 2) Transmitter: its behavior is to make a personal contribution related to the common target. Is one who has opinions, comment on opinions expressed by others without the pros and cons, expresses verbal or nonverbal agreement or disagreement with the opinions of others.
- 3) Receiver: its behavior shows that it is in a state of receptivity to what is happening in the group. Is the person showing attention manifested in terms of verbal and nonverbal, ask clarifying questions and reformulates the ideas of others (but do not express their own views)
- 4) Satellite: that his behavior expresses not participate in achieving the common target, either because they pay attention to other aspects of group life, whether personal concerns. Is the person showing an apparent inattention to group discussions, both in terms of verbal and nonverbal, verbal intervention is not related to pregnancy or group expresses attention to phenomena of life common target group unrelated.
- 5) Out: is physically absent, although part of the group should participate in the task. Person is temporarily absent or late, or leave the group before reaching the common target.

Another important variable in decision making involving roles assumed by or assigned to individuals involved in this process. Even if the classical distinction between task, group building, maintenance and individual roles (Bonne and Sheats 1948) remains the most common "approach overall analysis of the role, the study of specific items in a university was the most common research strategy to consider roles and behavior of individuals with communication responsibilities in academic institutions.



When Sechafer (1977) examined the major topics of communication for presidents of nearly 300 colleges and universities, found that issues relating to teachers and academics are the most time-consuming communication. This area of discussion was followed by communication related to financial management, procurement of funds and that communication with students. Some more time was allotted to the internal structure of the university than outwards. Presidents of private institutions spend most of the time allocated funding issues related to obtaining and presidents at public institutions spend more time on topics related to faculty and academic issues. Others have exploited public college president's role, focusing on leadership behavior of these individuals (Stevens, 1976).

Adams (1977) noted a considerable conflict over the role of dean in areas such as authority, responsibility and delegation of tasks this role. A study of the role of department heads (Wunemunde 1976) drew attention to the flow of communication, noting that the upward flow takes place from teachers to head of department. Also, heads of departments with a greater degree of success (as perceived by colleagues and superiors), most often have limited communication on issues related to university at the expense of personal communication have more contacts than their colleagues less successful. Another study of these leaders reveal increasing predominance of the administrative nature of this leadership position and trend of academic leadership and senior management of department heads to attribute more power than it may actually have (admire, 1978).

Nearly 400 professors of universities have undergone a major research study in an attempt to identify the defining elements common performance evaluation obtained in the course of their business and organizational communication dimensions. Three groups were determined by common variables, (1) a set of information involving the overall quality of the environment, (2) a set of environmental information related to the source, with a section related to the vertical communication with the head of department and another related to the horizontal communication with colleagues, and (3) a set of emotional reactions related to peers and socialization intercolegială. Researchers have found that responses indicate a degree of confusion over the role of Head of Department, suggesting that teachers sometimes perceive the Head of Department as a representative of authority and sometimes as a colleague. (Hanser and Muchinsky 1980).

25



Another study involving the use ECCO analysts confirmed the information held differences, depending on the individual's role in the organization, as higher level managers possessing more information and more accurate than lower level managers. Those from higher levels is based more on direct contacts for information and also send more information on (Sanders, 1976). Further research was devoted to communication and management model within the existing members of the HR (Ebbs, 1973) and leadership styles of homes of members of the university management (Chambers, 1976).

Paul and Schooler (1970) explored the differences in criteria used by members of the junior and senior faculty in management and concluded that there are considerable differences between them. More specifically, novice teachers assigned higher priority than efforts to develop academic senior teachers.

Accuracy was also investigated the structure of roles, with the ambiguity of existing roles, which was observed in depth research of the university mentioned above, described the impact of these definitions are ambiguous role of communication within the organization.

The overwhelming majority of people receive little information about their work, the existing rules, and systems of reward than he would have liked. Information transmitted usually arrives too late to be useful. Lack of adequate information has contributed to another problem, perhaps even more harmful - a lack of clarity of each role. Many people feel they do not adequately know exactly what their job entails - duties, responsibilities, powers, their relationship with other items and general university purposes. This lack of clarity contributes to problems of overload (site not to send "), underload (" Why not send me what I need? "), Feedback and speed of response (" I thought someone else will handle it "), and coordination ("I do not know other departments") (Goldhaber and Rogers, 1978, p.74).

General descriptions of the roles of key members of management institutions, as president, dean and head of department, have been suggested (see eg Millet 1978) but these theoretical descriptions must minimize large diversity of organizational structures found in specific institutions. As Kuffman note (1978, p. 60), to describe the function of president: "In some cases the chairman is executive member of the board, in others the President is a middle level manager of a territorial center. In some cases the President elect members of the board of the institution, in others, board members did not know him and he may not have ever

26



walked the campus run by it. We have seen institutions where the President was totally restricted to a manual, contract or set of procedures for any possible action, and saw other institutions where there is even a teacher's guide or a written description of how leadership. "

Coladarci (1980), in a discussion of Deans, requires new methods and research paradigms for the study of administrative roles in higher education and concludes that further research strategies.

Models of decisions made in groups

A large number of initial studies on small group decision-making process involved the use of variations of reflexive thinking of John Dewey. A detailed description of these studies can be found in Larson (1971). Even if a comparison of the sequence of reflective thinking with other standard based on work plans and Schwahn Harris (1961) and Kepner and Tregoe's (1965) suggests that these other models could be more effective than reflective thinking (Larson, 1971) The concept of carrying out a standard planning groups to facilitate the work seems to be well grounded decision. Although a variety of sequences of problem solving and decision have been suggested by various authors, a common theme in most of the existence of a stage: (1) focus on the description of the situation and agreement on the general status it (2) focus on group goals and trying to obtain consensus about the relevant goals in the current situation, (3) consideration of alternative modes of operation, and (4) choosing a preferred course of action. Research on patterns of thinking to solve problems common in the 1960s, continued to remain in care until 1970. However, most of these studies were the subject groups that met once for a specific purpose to fulfill task-oriented (Cragan and Wright 1980). Availability of information from research groups that had a program of meetings is much more limited.

In recent years, several researchers have adopted a cyclic approach of analysis on small groups and explored the stages through which these groups focused on the tasks they performed. Fisher (1970) described a series of four such stages. His model of decision making include (1) orientation, characterized by clarity and agreement as the expression of social climate and attitudes developed interim (2) conflict, the attitudes are reported with more

27



accuracy and force, (3) the appearance, the ambiguity is used to mediate disputes and as favorable expressions are more frequent, and (4) support when members express positive attitudes about the decision and try to assert their confidence in the decision was taken. Another model suggested four steps to solve task-oriented groups go through stages of latency, adaptation, potency and performance goal (Mabry 1975, pp68-70). Others have explored phases interpersonal conflict confrontaționale and account (Ellis and Fisher 1975). However, despite several studies that support the notion that groups such decisions go through a common set of behaviors, concepts were defined consistently explored the relationship of individual study findings remain open to speculation. Furthermore, a study of the 80 (Poole 1981) provided by experiments, evidence supporting the existence of (uncertain) model of decision making multiple alternatives instead suggested earlier that a common set of stages through which pass all decision-making groups .

Clearly, research is still required for clarifying this question. Practitioners currently working with decision-making groups can anticipate that a group will go through phases as described in the studies cited above, but there is a dose of uncertainty for each situation or task.

One of the most common mechanisms in the academic decision, council staff, was examined in a large state universities by Tucker (1973). He concluded that communication patterns revealed by these committees is very little organizational structure or similar to what might be suggested by the organizational hierarchy of the institution: "Some committees at all levels and communicate freely on a horizontal line in unrestricted mode. ... Committees do not work with a high degree of specialization would be understood as the formal description of the fields of real responsibility is largely controlled by the very members of participants in court "(p. 221).

Tucker's suggestions include increases organizational constraints and decentralization of decisions that are currently assigned to these committees. In a discussion on the use of committee staff, Balderston describes three major problems inherent in most systems of committees teacher: (1) time spent by members participating in committees, (2) tend to use committees, in most cases, even if one person could be equally effective, and (3) low level of professionalism and rapid changes in the committee members because of their

28



appointment systems Rotational (1974). Others have argued that the problems of teaching skills committees appear not so much the weaknesses of how procedures are implemented to solve problems, but because of two structural problems. (1) The fact that many of these groups are used only to obtain recommendations, which ultimately only forward some recommendations to groups on parliamentary principles, and (2) orientation of win-loss participants in many of these groups with members who consider that any decision will inevitably produce winners and another group of losers. This model of practice often leads to inhibition of production of major changes. Others have argued that the ability to promote win-win orientation is characteristic of managers but not leaders, and that leaders and managers have different personality characteristics. (See eg. Zaleznik 1979). However, this assertion appears to be open for testing and research is of course guaranteed that they will occur. In our design, a more creative approach to decision making might be able to move the focal point of group members so that they look for alternatives such as efficient management and quality management.

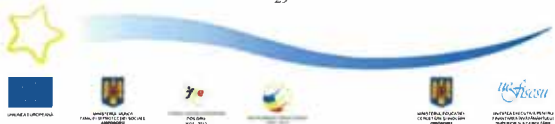
An additional problem is that sometimes created even those who support specific decisions actually have little real responsibility for its implementation (and Likert Likert 1976). One author suggested that the number of formal decision groups and growing concern for implementing adequate procedures and a fair trial, guaranteed the appearance of an office or a group of parliamentary model of university teachers in many institutions (Neher, 1978).

Communication and management styles

Each manager should develop and promote a policy based on a communication system to allow the existence of a continuous adjustment process of the organizational structure to the ever changing environment. Also, through its role of negotiator, of promoter of the organizational policy and transmitter of this policy, the manager must build and maintain a network of contacts with partners of the organization in order to develop appropriate external and internal policies. As a result, communication has a significant role in modern management, as it is considered a vital component of the management system of any public or private organization.

If the leadership style is defined as the cognitive and social mechanism of decision

29



making within an organization then there are several dimensions of this mechanism that have to be defined:

- Decision-making practice. The most eloquent criterion for classification of style in most typologies;
- Competence. This is an important variable that in this case can have several meanings:
 - a. Professional competence - related strictly to the skills and knowledge of the manager (leader) in the field of work of the organization;
 - b. Organizational Competence - refers to the qualities of the leader in creating the optimal team and in developing strategies for selecting and motivating employees to form a functional and efficient structure;
 - c. Social competence - the least developed meaning but lately considered the most important, practically, this refers to how managers interact with other members of the organization and the leader's ability to maintain a collegial atmosphere, to prevent and resolve labor disputes;
- Attitudes towards collective goals of the working group

On this dimension several possible options can occur, from the leader who identifies him/herself with all the goals of the organization to leaders who use organization resources as a means for achieving their personal interests;

• Motivation techniques. Strategies can be mainly extrinsic, mainly intrinsic, or other various combinations can be made between two types of motivators. Any manager in an organization communicates in pursuit of concrete goals. These goals result from the roles that the manager has within the organizational structure. To fulfill the role assigned, the manager will use more or less consciously, more or less deliberately, the functions of communication.

These function refers to information that the manager is put in position to receive. There are two types of information: external information sent and received by a specially designed structure, and internal information that flows through formal and informal channels within the organization. The existence of these two types of information flows is the result of a plurality of interactions with the internal and external environment, among subdivisions of the organization and among members.

30



Through the control and training functions, the manager, who occupies higher positions in the hierarchy, achieves the convergence of the action of the employees and departments in the implementation of the organization's policies. Decisions and instructions ensure uniformity, accuracy and completeness of the tasks in accordance with the organizational policies, practices and procedures.

The functions of influence, persuasion, and guidance enable any manager to achieve such control over the information conveyed and the behavior of other employees to whom he has different types of relationships (hierarchical upward or downward, horizontal) within that structure.

The function of integration and maintenance of structures gives the manager the opportunity to provide superior functional operability of the department / service which he/she runs through the:

- fluidity of the information flow;
- optimal use of information channels in order to avoid unnecessary duplication of data or information;
- sorting, verifying and transmitting data according to their specificity.

The simplest classification of leadership styles includes three components: authoritarian, democratic and permissive (or laissez faire) 5.

An experiment by K. Lewin, W. Lippitt, R. White has performed an assessment of the three types of styles. The experiment produced several distinct conclusions:

- Short-term productivity if authoritarian and democratic leadership style is comparable and is at a high level, while the permissive style has a low productivity;
- Employee satisfaction is higher with the democratic style, employees are more group-oriented and friendly;
- For authoritarian leadership style, they recorded a high conflict potential in the team work and frustration of staff disguised aggression;
- Authoritarian style efficiency is maintained only if coupled with tight control; where authoritarian leader leaves work, stops working, what did not happen with Experimental groups led democratic or laissez-faire.

Another classification, four components, was conducted by Rensis Likert:

31



1. Oppressive-authoritarian-style where the dominant variable is obedience, even if the leader may have a low professional competence in the field. He/she would not delegate authority the structure of line managers is represented by a circle of obedient heads of departments. Oppressive managers/leaders use extrinsic motivators, and they are adamant about the program and other details, and apply harsh sanctions (e.g. dismissal) arbitrarily.

2. Objective-authoritarian style – here the goal and the dominant variable is competence. Leaders/managers who adopt this style are too rational and lack human contact, they evaluate the results in an objective and organized way, accepting only flawless precision in the production process. This type of leader is very much involved in production (and thus the organization) and does not delegate authority. Informally, he/she would maintain some distance from the team, so they will establish dyadic relations manager - each team member. This feature is correlated with a vision of employees as docile and unproblematic instruments.

3. Consultative-Democratic-style – here the dominant variable are human relations. In this case, the leading position combines with the executive, consultations with members of the group are regular and systematic work (although only formal consultations, such meeting). Both types of motivators (extrinsic and intrinsic) are used and the authority is bound in a well-regulated. It is mainly a rational leader, but do not focus on work group cohesion.

4. Participatory-Democratic style - here the dominant variable is the loyalty to the organization. The leader is rather a media-organizer of the working group process and discussion / decision, in fact, the team is making the decision. Between the two types of structures (formal and informal) the informal one predominates, as the leader only intervenes when conflicts arise, for settling them. Intrinsic motivators are used and those who make mistakes are helped by the group members to correct their work. Authority is often delegated in a way that is not rigorously established.

Likert's classification could be completed with the:

5. Permissive style (laissez faire) – here the dominant variable is the predetermined structure. Permissive leaders are symbolic elements, externally they serve for the representation of the organization and internally, as symbols of the organization. They merely provide information materials to employees and mark the start and end of a task (the production cycle). This leadership style can work on a previously established structure, with established

32



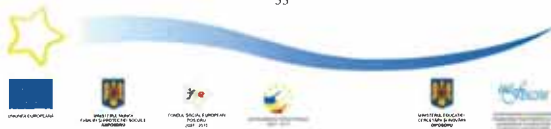
positions, and a clear system of achieving the tasks and of sanctions and rewards.

Communication and group management

For many years the subject of leadership in groups has been the subject of research interest. Early investigations (Stogdill 1948) attempted to identify personality traits associated with leadership ability. Many initial studies of this area were relative lack of success, producing only general descriptions of the relationship between personality and leadership. Gerer (1967) explored communication characteristics associated with the development of quality leadership, highlighting five traits - to be uninformed, lack of participation, extreme rigidity, authoritarian behavior, verbal aggressiveness, as conditions that prevent individuals to become group leaders.

Other research (White and Lippi, 1960) studied the effects of different leadership styles, exploring the style differences between democratic, authoritarian and laissez faire. At the functional level leadership styles have been focused on specific behavioral functions that an individual in a group îndelplinește and observational systems such as that proposed by Bales (1950) were used to describe these features. A number of studies have involved examination of oral communication and leadership in groups has been described by Larson (1971) and Cragan and Wright (1980).

Early advocates of situational approach to leadership has stressed the quality of leadership behavior that is a phenomenon that occurs as a result of situation-specific characteristics (eg. Gouldnet 1950). Recently increased interest in the impact of the situation by leading the event aborării quality. Fiedler (1967) suggested that the most appropriate leadership style in a situation depends on three situational constraints. (1) power inherent leadership, (2) the structure is to be enforced pregnancy, and (3) the leader's personal relationships with other group members. Fiedler suggests that in situations that are extremely favorable to the leader (has power, a task clearly structured and good relations with members of the group) or in situations that are extremely unfavorable for the leader, an authoritarian approach is more effective. Moderately favorable situations leader, a democratic approach is better. Fiedler, Chemers and Mahara (1977) also presented a technique designed to help



individuals autoeducare become effective under the leadership style.

Participatory management

A strategy of organizational design with strong nuances of communication has been conducted in recent years as colleges and universities to address a wave of changes "participatory management." Anthony has a definition of participatory management strategies, and contrasts this approach with autocracy, consultants and managers. He describes a situation involving participatory management to include real authority and power sharing, decision making between managers and those who are under their control.

Under this approach, managers must have good skills in dealing interpersonal. They must be good communication. They should be managers so that conflicts and disagreements to be resolved conflictrele be channeled to constructive purposes. They must know how to compromise in such a way that group or organization's expectations are met (1978, p.11). Some of the benefits normally attributed to participatory management have clear implications for communications. These benefits include improved capability to accept change, better anagajament of subordinates to the organization, management increased confidence, less need for close supervision, increase the quality of decision-making, an improved vertical communication and improved labor team (Anthony, 1978).

Also highlighted it was the importance of effective communication and careful management of information systems in participatory management (Anthony 1978). According to a survey led subordinates in a non-academic participatory management frequently occurs when organizational policies are clear, reliable and organizational climate is warm, the manager has long-term objectives, tasks are complex and subordinates have more information about decisions are taken by the manager. Operational effectiveness is the sports labor groups when organizational policies are clear, the tasks are complex, and subordinates have more options at hand to complete a task (Bass and Rosenstem 1978 Struuefer and Fiedler 1978, p.6).

Certainly, a number of features cited in this study seem applicable in colleges and universities. More parallels can be observed between participatory management and described by Anthony & Management System described by Likert and Likert (1976), both specifically promoting the adoption of a highly participatory model of academic governance.



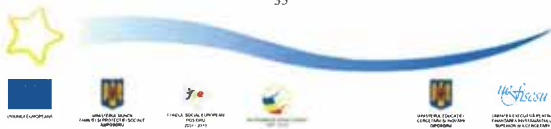
Anthony argues that a participatory strategy in which senior managers perceive the interim to facilitate the work of professionals is a more appropriate management in higher education. Similarly Likert Likert and 4 argue that management system will result in a college or university increased problem solving and decision making (1976).

The complex study in university cited above, the auditors have described existing communication systems involved in decision making which could be applied in other colleges and universities: participatory decision making is inappropriate in most levels. Lower staff, especially teachers, believes that managers make all decisions without adequate consultation. Some teachers feel that they are just "stamp" which contributed to the decision is more apparent than real. Heads of Department Deans tend to believe are not really open to suggestions, and most deans believe that collectively they can make not sufficiently contribute to decisions vice president. Even some vice presidents have the feeling of a lack of input in decision making (Goldhaben and Rogers, pp 73-74). When Hewm (1978) studied the system of state colleges, found that teachers perceive more than one deficiency in their authority charged that administrators and teachers prefer more communication and consultation than we delegation of authority and new organizational structures as solutions of this problem.

In a laboratory experiment based on a participatory model, Han (1978) examined the effectiveness of a participatory budget planning system. In this context, participatory mode led to greater accuracy of perception on the position of other resources, to improve the agreement with his superiors and a greater acceptance of the final budget decisions. Although generalizations based on this kind of simulation should be treated with caution, the study supports the possibility of significant benefits to communication with these genuine participatory management styles.

Management by Objectives

Although approaches to management by objectives (MBO) were deployed in industrial environments for many years, specific application of these techniques at colleges and universities is a recent phenomenon. Deegan's work and Fritz (1976), Harvey (1976) and others have led to many suggestions for the implementation of MBO approach: to



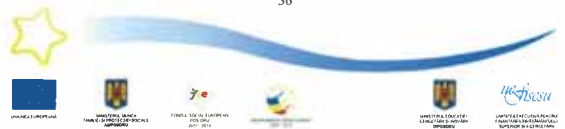
university management. The benefits are claimed for the MBO and enrich communication climate within the organization. Some argue that communication in the organization will increase as the frequency and will improve both in calitatea vertically and laterally in the MBO. (Harvey 1976).

In a comprehensive assessment of 34 colleges and universities that have implemented an MBO system or MIS in several grants Resource Allocation and Management Program (RAMP) provided by Exxon Educational Foundation, said about half of institutions such programs as successful (Baldrige and Tierney 1979). Another study of success applying MBO in 8 public high schools reported success in communication including reducing conflicts between senior and subordinates. But the same survey found that was not obtained any relevant performance improvement (Rossano 1975). A third study, the administration of 32 state colleges that have implemented MBO programs, concluded that the contacts between subordinates increased somewhat frightened and suggestions from subordinates have increased and a majority of them were adopted and sense of responsibility was better understood as subordinates perceived their greater involvement in decision making (Carter 1979). Nevertheless, Carter has observed some negative effects on communication between departments within universities.

Certainly many of the MBO system goals related to improving organizational communication climate and create a richer context for communication. But that MBO variety of forms they take in higher education makes those purposes to be less universal in situations where systems have been implemented MBO.

A value traditionally supported the groups small decision involves accepting and completing the decisions taken by members of groups who helped shape them. Several studies in non-academic background supported the idea that individuals who participated in decision-making groups are more likely to accept decisions reached and to assume responsibility for carrying them out successfully. This assumption forms one of the basic concepts that justify and participatory management approaches and MBO. Even though studies on the specific functioning of these phenomena in colleges and univeristăți not available, some general observations can be extracted.

The huge number of groups responsible for decisions and the wide availability of



power in many colleges and universities produce a complex pattern of responses to the decision, once understood each group affected their decisions in light of considerations, experiences and values. Similarly, the perceived quality of opportunities for the existence of feedback relationships appropriate to explain the decisions and methods used in implementing the decisions also influence acceptance decisions. Additional factors that may inhibit acceptance decisions include organizational inertia, traditional academic values that can be opposed to innovation and the threat of insured items. At least one source suggested that existing models of communication networks in higher education often fail to result in commitments that appear in other organizations. None of the great universities seems to have a network of interaction, influence covering all parts of the university through effective communication and problem solving can occur. More than once have been making decisions, the networks of interaction, influence of these univrsități not create levels of motivation and responsibility felt by all, or virtually by all students, teachers and administrators to ensure that decisions will be implemented effectively. Existing networks of interaction, influence of our great universities are equally inadequate for creating a sense of responsibility extend their capabilities as they are in communication and problem solving (Likert and Likert 1976, pp 43-44).

Other studies of decision making, management and communication Several authors have presented descriptions of research importance of communication in decision-making groups (Drekens and Heffernan 1949, Keltner 1960, 1961, Larson 1971, Cragan and Wright 1980). Another author who led a more general research on decision making group commented that most research on group decision-making content and implementation of decisions focused on finding information, evaluating information and decision-making stages. Most of this research has used tasks that the group had to reach the formation of descriptive modes of thinking available criteria, essentially a problem solving context. In contrast, little attention has been paid to decision making in a context devoid of criteria appears to be typical of that faced by most members in decision-making. Also, almost no attention has been paid on three central phases of decision making, selection of alternatives to be considered implementation once the decision was taken, and response feedback group (Castore 1978, King and Fiedler Stenfert 1978, p.273).

37



Unfortunately decision making research in colleges and universities did little to clarify this picture, and his call for conducting further research Castore appropriate in this context. However, additional factors of communication and decision-making in the academic context it was given.

This concept of power and variable subunit that occurs in an organization has been applied to study the evolution of an institution's budget over time. Power subunit was specifically defined as departmental influence departementelor measured through rating their heads and participation as important members of university committees. The results supported the idea that "The department has more power, especially its resources while change is Independence requirements change over time students' (Pfeffer and Salack 1974, p.148). Existing power relationship between an organizational subsystem and organizational communication patterns involving that subsystem remains to be investigated.

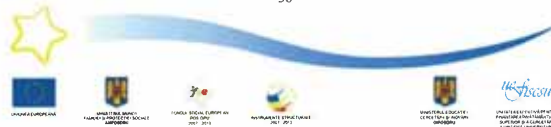
An additional factor has been the subject of research in higher education is precepției impact on the quality of a manager sex decisions. Even if teachers in the survey respondents said that gender was a factor administrator relatively less important at the time of his election for the post allotted to same-sex decisions receive significantly higher ratings than if the decision is attributed to a director of the opposite sex. (Fluck 1975).

Other contributions related to decision making, management and communication in academia have covered various topics. The areas explored included the importance of efficient use of financial communication by managers during times of limited resources (Mann 1979), and human resource development of the campus as part of comprehensive development instituționale (Mensel 1977) Development of national networks (Smith 1977) or by contributions from those involved in communication wordy (Justice 1976).

Collective negotiations

Even if the syndication and collective negotiation became more frequent in higher education, studying specific impact of communication on collective negotiation in higher education is not common. One such study conducted on selection techniques of teaching staff demonstrated a model for a successful campaign in the formation of a union

38



(Stephens and Trinni 1978). Other studies have explored the evidence provided by participants in collective negotiation situations by examining the various posts available (Thomas 1977) studied the semantic side of language teachers and administrators to unions and management involved in collective bargaining situations (McCracken 1978), and were given suggestions for implementation, including the suggestion that if it is implemented carefully, it can serve as collective negotiation mechanism for opening up new communication channels (Schneider 1974).

Given the potential impact of collective negotiation in organizational communication at colleges and universities, this area of study seems most appropriate to be investigated. Of course, a consequence of collective negotiation in colleges and universities is the communication of environmental change. Collective negotiation agreement may define certain areas as unsuitable for discussion until the next round of contract negotiations and provide specific procedures for communication of key organizational events. The study of the impact of collective negotiations on organizational decision making and organizational communication climate is particularly important and deserves maximum attention.

Communication and adaptation

Communication and organizational change

Organizations operate today in a constantly changing environment; adaptability to environmental change has become a prerequisite for a successful organization and in a growing number of cases, a condition for simple survival.

The scope of environmental change varies from country to country and from region to region, but there are global changes, affecting societies worldwide as the crisis of energy resources, as the environmental pollution, etc. It is increasingly difficult to address the problem, not only in very fast developing countries like Japan or USA, but also in other countries. Many leaders remain totally confused when they realize that their organizations

39



may be affected by economic, social or political forces which until now would have not been considered in making a decision.

Organizations are continually forced to adapt to their environment. But more than that, businesses and other organizations also generate changes in the external environment, for example by creating and marketing new products and technologies that become dominant and are widely used. This is how the national and international technological environment changes.

Imposed change

Much of the change in the organization is required by management. Frequently, this creates dissatisfaction and resentment, especially if such changes affected people think ought to be consulted or at least informed in advance. If the change is initiated from a position of strength, it can disappear with the disappearance or absence of power supply adequate sanctions.

But it is doubtful that any change is imposed by itself inadequate. There is urgent discussion of change is impossible, and delay in taking a decision would be equal to suicide. There are measures and administrative regulations that affect many people, but they are minor and do not warrant lengthy discussion and consultation. In general, attitude toward change required is greatly influenced both by culture, education, the existence or absence of alternatives for change and other factors.

Before deciding to impose a change, head of the organization must prepare thoroughly. Imposing change is appropriate only if the leader is convinced that there is no alternative if, for example, could not provide support group, but know that change is inevitable. But the leader should always make an effort to explain why he decided to impose a change.

Participatory Change

People belonging to different organizational and national cultures have the same attitude towards the changes that are presented as a fait accompli and they are imposed without any prior discussion or consultation. However, the trend towards the use of participatory change is more pronounced in today's world. People want to know what changes are being

40



prepared and will be able to influence those changes that affect them. Moreover, leaders of various organizations are increasingly aware of this fundamental issue and react adopting a participatory approach to change.

A participatory process of change is slower, requires more time and is more expensive than the change required, but is considered more sustainable. In addition, participatory change management helps to have people experience and creativity, which is hard to do if change is required. There are different levels and forms of participation in the change process, which depend on the nature and complexity of change, maturity, consistency and group motivation and the relationship between management and staff.

At the first level, the leader or consultant is concerned about the need to inform staff about the change and prepare specific measures. The second, during the process of change consultations are held on this change, for example to identify the need for change and to check whether people would react negatively to the proposed measures. It calls for suggestions and criticisms, and the leadership to reconsider the plan may change based on them. At the third level, management seeks the active involvement of staff in planning and implementing change, inviting people to participate in defining what should be changed and how change operation and the translation in fact change. This is done normally through working groups on issues, special committees, staff meetings, etc.

Negotiated change

In many cases, change requires negotiation. This occurs when two or more individuals or groups discuss measures to be introduced, the benefits obtained and the costs incurred in terms of all stakeholders. The result may be a compromise where neither side considers it as ideal. However, it increases the likelihood that all those involved provide support and, hence, are likely to implement the agreement reached. Drivers should be particularly receptive to the idea of a dialogue with staff representatives of the organization, dialogue is desirable not only in cases expressly provided by law or formal agreements, but also to prepare other changes that may affect the interests of people in the organization. In relation to change, internal communication works in several directions: (1) ensuring that employees understand and support the changes taking place in the



organization, (2) training and organizational culture influence the process of adaptation to environmental changes taking place (3) influencing attitudes and employee behavior and customer quality.

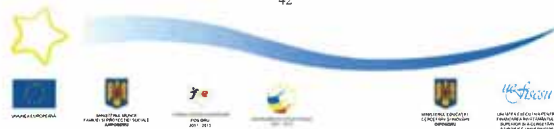
Such a communication strategy can only be achieved through a process of participatory management. Authoritarian management that does not encourage feedback and participation, which promotes relations between the relatively rigid sections and departments of the organization has sufficient resources to change attitudes of employees, changes absolutely essential for building an organizational culture of quality. In this context, communication becomes the key tool of the redesign. For this, it must meet the following conditions:

- take place continually and using all media that exists in the organization. When it comes to redesign, there can't be too much communication. Redesign is to be announced, explained and introduced by communication;
- be simple and clear. Motivation and basic concepts related to the redesign are to be expressed in an understandable manner;
- to act on emotional rather than rational level;
- be dramatic;
- to suggest the importance and urgency of the redesign process.

In parallel, external communication transmits to the same audience a positive image of the organization change, emphasizing the positive aspect of change for beneficiaries (customers, suppliers, investors) as well as its importance to the community, media, and the general public.

The impact of the new technologies on the communication in the academic environment

Media and messaging in higher education today is light years away from the austere days of messages sent by fax and what came to be called POTS (plain telephone service). Today, new forms of transmitting the messages and new ways of using them are constantly appearing. Increased spread of portable devices offers complex, new and rich ways to communicate for students, teachers, members of government, and the mobile access of



information. The emergence of Web 2.0 standards with its wiki pages, blogs and social networks transforms the support given by the ICT system in a collaborative and multimodal communication experience. Even the simple office phone is affected, making it a multipurpose network peripheral data transmission device, while institutions change their telecommunications systems in communication environments encompassing a vital element of development - early notice.

Changing landscape, communication and transmission of messages, affecting the economic system of communication, resulting in a larger scale, developing new opportunities and changing perspectives of what institutions should take on their communication capacity. More and more institutional leaders are asking the question: When is the appropriate e-mail outsourcing? What services should be adapted for access by mobile devices? What combination of rapid notification and campus community achieve the most effective? Similarly, the IT environment is noted that the implications involved in addressing technical, financial and social responses to these questions.

Communications are critical in almost any field, certainly no higher education is no exception. For a better understanding of how the institutions to electronically satisfaction and perception of these efforts, further examine some features of the institutions participating in the survey: official communications infrastructure that supports awareness transmitters on technological preferences of users.

A study of education (2008) brings interesting information about using information and communication technologies (ICTs) in academia. Thus, describing the observation of increasingly divergent trends in electronic communication practices of institutions respondents, as teachers and members of the administrative environment is evolving in a direction different from the student environment. The clearest examples are the explosive growth of outsourcing email student reports showing that about 2 out of 10 respondents to this end the services of commercial establishments (see Table 1). The situation was very different with the main email system used by teachers and members of government, where only 2.3% reported use of commercial services. Confidentiality of communications faculty and members of government institutions was a concern that otherwise would have considered outsourcing email to these users, but this is a problem throughout the control, security and support.



Regarding students, few institutions seem to be concerned with these issues. Preponderant, respondents have provided few possible changes to occur over the next three years the importance of e-mail system provided by the institution but for teachers and students predicted that its importance will decline somewhat, most likely because many respondents expected their outsourcing systems in that time.

Another difference is the adoption of alternative communication technologies. A significant number of respondents replied that the text messages, RSS feeds and social networking channels will have little impact on reducing the use of electronic mail by teachers and staff, but more than half expect SMS text messages and networks lead to social decline in the use of electronic mail by students over the next three years. Only a few of respondents felt that the third alternative, one less interactive, the ones about which they were asked - RSS Feeds - could have such an effect.

Infrastructure status and satisfaction brought institutional email services seem to go hand in hand. Most respondents agreed or strongly agreed that teachers, staff and students are very satisfied with the institutional e-mail services. Satisfaction was higher at both institutions, whose communication infrastructure was considered adequate to meet the needs of the institution over three years now and in the institutions which have been characterized as initiating new communications technologies and transmission messages. It seems so, some attention to "keeping step" with the standards set by providers of non-institutional email has borne fruit. Especially, students appeared to be more sensitive to news media and e-mail communications.

Interestingly, respondents email environments are generally not constrained by many rules. Less than half of institutions have developed written policies to conduct electronic (e-Discovery) and less than half their management policies electronically (e-records) and record the messages sent by teachers or staff by email. Only a quarter have both e-discovery policies and e-Records - conduct policy and management policy messages - implemented. Where's policies registration record are applied to email messages to teachers and more than half of respondents said that their application is consistent. Records management policies (e-records) for electronic mail and students are rare, only one quarter of respondents institutions having implemented something. Their implementation is better in this case, more



than two thirds of respondents saying that is somewhat more consistent and very consistent. Time will probably become clearer who is responsible institutions in this field, we hope only that the price of this lesson is not too expensive.

In the near future landline is likely to reach an office communication tool ubiquitous nature as two thirds of respondents agreeing or strongly agree that land telephone lines available for teachers and institutions will be sustainable in financial terms over the next three years. Half said they need fixed telephone lines for teachers and staff will not change in this period, and a sixth said that it would increase.

But how your office is connected to a communication network is likely to change as more and more institutions replace the cable and telephone exchanges based PBX systems with VoIP systems, a data network-based alternative. Almost three quarters of respondents expected the importance of VoIP will have teachers and staff will grow or will grow considerably over the next three years (see Figure 2). Overall, about a sixth of respondents have adopted comprehensive VoIP system, and one third are in transition to it. Not only an institution of 10 reported no plans to adopt this technology for teachers and staff.

Mobile devices are close to all now, and responses to survey highlights their increasingly important role in higher education. Eight in 10 respondents said they anticipate growth or high growth in institutional financial services need to support mobile communication faculty over the next three years and almost two thirds of them agreed that mobile devices as well as capacity connecting to data networks such as BlackBerry devices, iPhone and Treo are essential tools for professionals in higher education over the next three years. Three quarters of respondents agreed to a degree that will spread their general institutions to make major changes on online services in this period.

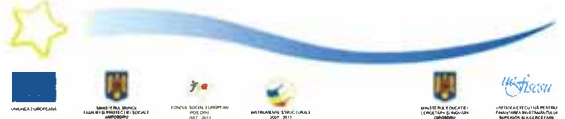
But despite the general recognition of the impact of increasing use of mobile devices, our research revealed a disturbing lack of preparedness for higher education in the approach of increased demand for mobile services in several ways. First, while it is universally accepted that institution, and IT in particular, will provide fixed telephone services and personalului teachers, only half of institutions have a process of providing mobile communication services in progress by members their majority or full payment subsidizing these services. Even among institutions that do this, a relatively small number of cadres and staff are included in the



coverage of these services: Only about one in ten institutions reported such activities for more than 10% of teachers and more than 25% of staff administrative. Support the establishment of mobile communications for students is conducted in a different way. For these users, in a third of respondent institutions, support comes in the form of agreements with mobile service providers to offer access to their services at a cheaper price and less expensive devices.

Secondly, despite the popularity of text messaging among students in higher education, at least for ordinary conversation, institutions have been slow in providing rapid messaging services for other than official emergency communications. Among respondent institutions, only one of 7 reported using text messages as a means of communication with students, fewer are using to communicate with teachers or administrative staff. More than two thirds report that they have adapted to any existing online services to transmit information via text messages (SMS). The rest of the institutions and they take only a little.

The research presented highlighted the need to recognize and understand the different IT needs of the administrative staff, of the faculty, and of the students and that for ICT to remain attractive to prospective students, institutions must create an environment of communication and transfer of messages including those aspects of Web 2.0 standards and provide a robust mobile communications infrastructure and services including the growing dependence of students on mobile devices. Any initiative will need to include more traditional patterns of communication between faculty and staff, requiring a balance between new and old - at least in the short term.



SELECTIVE BIBLIOGRAPHY

- Abric, J. C., *Psihologia comunicării*, Polirom, Iași, 2002
- Arnaud, Yves Saint, *Condițiile randamentului optimal*, în Adrian Neculau, Pierre de Visscher (coord.), *Dinamica grupurilor*, Polirom, Iași, 2001
- Barry McLoughlin. (1992). *Communicate with Power: Encountering the Media*. Pocket Tips Booklet., Associates Inc
- Baylon, Christian, Mignot, Xavier, *Comunicarea*, Ed. Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2000;
- Benoit, W.L., *Accounts, Excuses and Apologies: a Theory of Image Restoration Strategies*, State University of New York Press, Albany, 1995.
- Bland, Michael; Theaker, Alison; Wragg, David. (1998). *Effective Media Relations: How to Get Results*, London: Kogan Page, The Institute of Public Relations, PR in Practice series.
- București, 2006;
- Cabin, Philippe (ed.), *La communication. État des savoirs*, Sciences Humaines Éditions, 1998;
- Chiru, I., *Comunicare interpersonală*, Ed. Tritonic, București, 2003
- Coman, Cristina, *Relațiile publice - principii și strategii*, Iași, Polirom, 2001;
- Coman, Cristina, *Relațiile publice – tehnici de comunicare cu presa*, All, București, 1999
- Coman, Cristina. (2000). *Relațiile publice și mass-media*, Iași: Editura Polirom
- Coman, Mihai (coordonator), (2001). *Manual de jurnalism. Tehnici fundamentale de redactare*, ediția a II-a, Iași: Editura Polirom.
- Coombs, Timothy, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Sage, London, 1999;
- Cuilenburg, J.J, Scholten, O., Noomen, G.W., *Știința comunicării*, Ed. Humanitas, București, 1998;

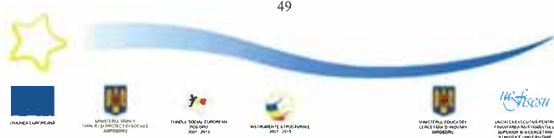


- Cutlip, Scott, Center, Alan, Broom, Glenn, *Effective Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey, 1994 ;
- d’Humières, Patrick, *Management de la communication d’entreprise*, Eyrolles, Paris, 1993;
- Dagenais, Bernard, *Campania de relații publice*, Polirom, Iași, 2003
- Dagenais, Bernard, *Profesionistul în relații publice*, Polirom, Iași, 2003
- David, George. (2003). *Relații publice – garanția succesului*, ediția a II-a, Bucuresti: Editura Oscar Print.
- Dinu, Mihai, *Comunicarea*, Ed. Științifică, București, 1997;
- Dobrescu, Emilian M., *Sociologia comunicării*, Ed. Victor, București, 1998;
- Drăgan, Ioan, *Paradigme ale comunicării de masă*, Ed. Șansa, București, 1996;
- Eco, Umberto, *Tratat de semiotică generală*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1982;
- Escarpit, Robert, *De la sociologia literaturii la teoria comunicării*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1980;
- Ferréol, Gilles; Flageul, Noël (2007). *Metode și tehnici de exprimare scrisă și orală*. Iași: Editura Polirom.
- Fink, Steven, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Amacom, New York, 1986;
- Fiske, John, *Introduction to communication studies*; Methuen, New York, 1982;
- Flichy, Patrice, *O istorie a comunicării moderne. Spațiul public și viața privată*, București, Polirom, 1999
- Fozo, Linda F. (1993), *Newswriting Programmed Instruction* (prepared by the Journalism Department), Fort Benjamin Harrison, Indiana: Defense Information School.
- Goldstein, Norm (editor). (2002). *Associated Press Stylebook and Briefing on Media Law with Internet Guide and Glossary* (37th edition), The Associated Press, New York.
- Gregory, Anne, (1998). *Planning and Managing a Public Relations Campaign. A step-by-step guide*. London: The Institute of Public Relations, Kogan Page.



- Grunig, James, Hunt, Todd, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, Philadelphia, 1984;
- Hendrix, Jerry, *Public Relations Cases*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1995;
- Iacob, Dumitru, Cismaru, Diana-Maria – *Organizația inteligentă, comunicare.ro*, București, 2003;
- Iacob, Dumitru, Cismaru, Diana-Maria – *Relațiile publice – terapie organizațională și socială, în Relații publice- provocări și perspective*, Tritonic,
- Iacob, Luminița, *Comunicarea – forță "gravitațională" a câmpului social*, în "Comunicarea în câmpul social", Universitatea "Al. Ioan Cuza", Iași, 1997
- Jones, Clarence. (1996). *Winning with the News Media* (1996 edition). Published and distributed by Video Consultants, Inc., Tampa, Florida, USA.
- Kendall, Robert, *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation*, Harper Collins Publishers, New York, 1992
- Lohisse, Jean, *Les système de communication*, Armand Colin, Paris, 1998;
- McQuail, Denis, *Comunicarea*, Ed. Institutul European, Iași, 1999;
- Mcquail, Dennis, Windahl, Sven, *Modele ale comunicării pentru studiul societății de masă*, trad. Paul Dobrescu și Alina Bârgăoanu, comunicare.ro, București, 2001
- Miège, Bertrand, *Societatea cucerită de comunicare*, Polirom, Iași, 2000
- Milllo, Katie; Yoder, Sharon; Gross, Peter; Niculescu – Mayer, Ștefan, *Introducere în Relații Publice*, NIM, București, 1998
- Neculau, Adrian (coord.), *Reprezentările sociale*, Polirom, Iași, 1995;
- Newsom, Doug, Kruckeberg, Dean, Turk, Vanslike Judy – *Totul despre relații publice*, Polirom, Iași, 2003;
- Orzan, Gheorghe; Orzan, Mihai. (2004). *Cybermarketing*. Bucuresti: Editura Uranus.
- Pauchant, Thierry, Mitroff, Jan, *Transforming Crisis Prone Organization*, Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1992;
- Peretti, André de, Jean-André Legrand, Jean Boniface, *Tehnici de comunicare*, Ed. Polirom, Iași, 2000;

49



- Pricopie, Remus, *Relațiile publice- evoluție și perspective*, Tritonic, București, 2005;
- Prutianu, Stefan (1998). *Comunicare si negociere in afaceri*. Iasi: Editura Polirom.
- Stancu, Valentin, Stoica, Marcela, Stoica, Adrian, *Relații publice – succes și credibilitate*, București, 1999;
- Stanton, Nicki, *Comunicarea*, Ed. Societatea Știință și Tehnică, București, 1995;
- Wilcox, Dennis, Ault, Philip, Agee, Warren, *Public Relations Strategy and Tactics*, Harper Collins inc., New York, 1992;
- Zamfir, Cătălin, Vlăsceanu, Lazăr (Coord.), *Dicționar de sociologie*, Babel, București, 1993
- Ribbens, Geoff; Thompson, Richard, (2001). *Understanding Body Language*. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series, Inc.
- Schneider, Christian. (1993). *Communication, nouvelle fonction strategique de l'entreprise*. Encyclopedie Delmas pour la vie des affaires (2e édition). Paris: Belfond.
- Tran, Vasile, Stănciugelu, Irina, *Teoria Comunicării*, Ed. Comunicare.ro, Bucuresti, 2005
- Wilcox, Dennis L.; Ault, Phillip H.; Agee, Warren K. (1992). *Public Relations: Strategies and Tactics*, 3rd edition, New York: HarperCollins Publishers Inc.

50

