

# Pandemia va trece - învățământul de management, încotro?

## 1. Contextul general

Pandemia de COVID-19 afectează toate laturile vieții umane la nivel global și local, pornind de la amenințările la adresa sănătății, continuând cu consecințele economice și ajungând până la starea psihică și relațiile dintre oameni. Sistemul de valori, atitudinile și percepțiile s-au schimbat și ele în bună măsură, cu urmări care vor persista și după ce pandemia va trece.

Ne aflăm în prezent în starea de tranziție spre o nouă normalitate, un obiectiv major fiind, deocamdată, reîntoarcerea la locul de muncă și găsirea de soluții pentru relansarea economică.

Relansarea economică se poate realiza de către oameni, prin oameni și prin eforturile lor colective, ceea ce impune nevoia de restabilire a stării de echilibru emoțional perturbat de pandemie, atât la nivel de individ, cât și de organizație și de societate, fără de care nu este posibilă continuarea cursului vieții normale. Acest aspect face parte din intangibilul capitalului uman și este, probabil, cel mai dificil de abordat, deoarece implică un altfel de self-management, un altfel de management organizațional și social. Este nevoie de o nouă mentalitate și o nouă cultură organizațională bazată pe un sistem de valori impregnat cu elemente umaniste. Sunt necesare noi competențe, dincolo de cele de natură tehnică.

Cum va arăta lumea post-pandemie este o întrebare al cărei răspuns clar nu există deocamdată, deoarece depinde de foarte mulți factori mai mult sau mai puțin controlabili. Un [scenariu posibil](#) este prezentat de firma de consultanță PricewaterhouseCoopers, care adoptă o viziune bazată pe modelul denumit ADAPT (Asymmetry-Disruption-Age-Polarization-Trust). Inegalitățile între țări și segmente sociale, forțele disruptive care vin din partea tehnologiei și a schimbărilor climatice, presiunile demografice, ascendența naționalismului și populismului, și declinul încrederii în guverne și instituțiile societății sunt factori care vor modela lumea post-pandemie. Fiecare element al modelului ADAPT are implicații de ordin uman, care trebuie analizate în profunzime pentru a se găsi soluții care să răspundă problemelor create de pandemie.

Managementul trebuie să fie în măsură să conștientizeze evoluțiile viitoare ale lumii prefigurate de modelul ADAPT și, de asemenea, să conștientizeze că obsesia pentru creștere și profit, cu neglijarea sau chiar respingerea considerentelor sociale și de mediu, exacerbează amenințările evidențiate de ADAPT și pune în pericol dezvoltarea durabilă a omenirii.

## 2. Ce competențe le sunt necesare managerilor în noua lume

Știind că oamenii au fost și sunt greu încercați de stresul creat de amenințările la adresa sănătății lor, de greutățile financiare cărora trebuie să le facă față și de agresiunea psihică a limitărilor impuse asupra comunicării directe cu colegii de serviciu, cu rudele și prietenii, managementul trebuie să manifeste tot atâta preocupare pentru bunăstarea angajaților cât pentru productivitatea lor. Atunci când o organizație își evaluează opțiunile strategice, trebuie să aibă în vedere consecințele acestora din punctul de vedere al siguranței fizice și psihice a angajaților, al grijii pentru mediului natural, la un loc cu consecințele lor economice.

Pentru repararea prejudiciilor aduse de suspendarea activităților pe durata pandemiei și pentru relansarea afacerilor, se impune ca în munca unui manager să fie integrate, la fel ca și până acum, competențele de gândire critică, creativitate și inovare, capacitatea de a judeca și lua decizii în situații complexe, abilitățile de a lucra în echipă și de a coordona echipe. Dar, din analiza schimbărilor așteptate să se producă în urma pandemiei, ceea ce rezultă diferit este natura emoțională, personală, a competențelor care trebuie să se manifeste în procesele de comunicare, în relațiile profesionale la distanță, în leadership, implicit în managementul capitalului uman. Oamenii au nevoie de siguranță psihică pentru a trece de la frică la speranță, ceea ce se poate obține dezvoltând competența de reziliență psihică. Despre aceasta se discută mai jos, la rubrica *Inteligența emoțională, comportament și performanță managerială* (despre alte competențe se va discuta în numerele următoare, la aceeași rubrică).

Din partea organizațiilor se cere un efort aparte pentru dezvoltarea competențelor angajaților necesare în prezent și viitor. Rămâne în sarcina învățământului de management să „înarmeze” absolvenții cu competențele necesare pentru construirea noului normal și să asiste organizațiile în eforturile lor de dezvoltare a angajaților. Dar prima provocare este ca noi, dascălii, să credem că o schimbare este necesară și posibilă, și să avem tăria să o facem.

La noi, în lipsa unui învățământ de management înainte de 1990, foarte mulți dintre cei care astăzi au încă un cuvânt de spus în acest domeniu au migrat spre management din alte domenii, în particular științe economice și inginerie. Prin natura formării specifice acelor domenii unii au tendința de a aborda conducerea afacerilor într-o manieră de administrare a afacerilor și mai puțin de management al afacerilor. Această situație este perpetuată și de confuzia, încă larg răspândită, că managementul este un domeniu al științelor economice. Ca urmare, pe acest fond, reformarea învățământului de management cu deschidere spre principiile umaniste rămâne o reală provocare.

## 3. Ce schimbări ar trebui să se producă în învățământul de management

Se știe că un învățământ de management neadaptat la cerințele economiei este una dintre principalele probleme ce generează nemulțumirea organizațiilor, precum și dezechilibre pe piața forței de muncă și progresul lent al economiei.

Referitor la învățământul de management ar trebui avute în vedere, în acest context, trei direcții de schimbare: în conținutul programelor, în procesul de desfășurare a programelor (formă, instrumente, stil de predare), dar și inovarea pentru crearea de noi forme de învățământ în management (abordată la pct.4).

Din punctul de vedere al **conținutului** considerăm că este de dorit introducerea, sau creșterea ponderii unor materii care se referă la dezvoltarea de competențe din zona umanului, cum sunt: competențe manageriale în lucrul cu oamenii; emoțiile la locul de muncă; comunicarea managerială la nivel emoțional; competențele emoționale ale organizației; climatul emoțional de muncă; energia emoțională a organizației; managementul emoțiilor în stări conflictuale; despre competențele liderului rezonant vs. liderul toxic; emoțiile și stresul etc.

Emoțiile sunt primele care apar sub influența unor factori interni sau externi. Odată percepute și înțelese, ele devin sursă de informație care poate fi utilizată la nivel rațional, pentru sine și în crearea și menținerea de relații interpersonale.

Ceea ce dorim să accentuăm este faptul că dezvoltarea acestor competențe din sfera umanului nu trebuie tratată acum doar ca o opțiune în stabilirea programelor de învățământ, ci ca o condiție pentru a se putea asigura climatul de muncă necesar perioadei de tranziție la noul management și la construirea *noului normal*. Aceasta presupune din partea organizațiilor și a guvernului, acum în ceasul al 12-lea, și investiții.

Remarcăm faptul că, în ultimii câțiva ani, la noi a devenit o modă să se declare importanța competențelor emoționale sau a inteligenței emoționale, fără însă o înțelegere adecvată a ceea ce ele înseamnă și ce presupune dezvoltarea lor. Tratarea superficială a acestui domeniu este regretabilă deoarece îi distorsionează însuși conținutul și, implicit, se oferă programe care nu aduc rezultatul așteptat.

Din punctul de vedere al **procesului de învățământ de management**, pandemia a obligat învățământul să găsească forme de lucru altele decât tradiționalul model față-în-față, al contactului direct profesor-student. Pe lângă acesta, mai există modelul complet online și modelul hibrid.

Grație tehnologiilor Internetului s-a putut face trecerea la modelul complet online în cele mai multe cazuri, universitățile și profesorii răspunzând în timp foarte scurt noilor cerințe. Migrarea la predarea online s-a impus inițial ca o necesitate. Pe parcurs au rezultat unele avantaje, datorită cărora experiența câștigată se va păstra.

S-a conștientizat oportunitatea de a lărgi sfera de impact în rândul celor care își doresc dezvoltarea carierei, ceea ce ar putea crește absorbția acestora în diferite programe. Învățământul online, fiind mai flexibil și mai cuprinzător, cu aplicații multiple, favorizează acest lucru.

A devenit mai simplă stabilirea de relații cu grupuri mari de persoane și comunicarea mai frecventă cu aceștia, accesarea de rețele formate din persoane din același domeniu profesional, cu interese similare, schimbarea rapidă de idei, folosirea inteligenței colective.

Interacțiunile online pot ajuta oamenii să se simtă parte dintr-o experiență umană mai largă și să-și recâștige un anumit sentiment al identității umane. Perioada care a trecut de la suspendarea activităților față-în-față a dus și la scăderea rezistenței la această schimbare, atât din partea instituțiilor de învățământ, cât și din partea studenților și profesorilor.

Acum că utilizarea mediului virtual a devenit fapt, apare noua problemă a partajării efortului între profesor și student pentru transmiterea-asimilarea cunoștințelor. În modelul „clasic” studentul primea o bună parte din cunoștințe prin prelegerea ținută de profesor în sala de curs. Odată cu migrarea spre mediul virtual, multe din informațiile necesare studentului pot fi puse la dispoziția acestuia online sub formă de fișiere text și video-audio, studentul urmând să se documenteze singur din aceste materiale. Platformele de tipul Zoom, Google Meet sau MS Teams ar permite ținerea de cursuri online în direct, cu aceeași transmiterea „clasică” a cunoștințelor, dar trebuie făcut apel la noi modalități de implicare a studenților. Timpul de contact virtual poate fi mai bine folosit pentru discuții, dezbateri pe baza materialelor afișate în prealabil online.

Dar, utilizarea mijloacele electronice de comunicație - toate formele de social media, e-mail, texting și cele care permit teleconferința - ne poate priva de o parte importantă a mesajelor, cea de natură emoțională, care se exprimă prin limbaje non-verbale. Adesea această parte a mesajelor, metamesajul, este cea mai importantă în stabilirea de relații productive sau de înțelegere corectă a mesajelor. În lipsa acestei părți, procesul de comunicare este sărăcit, devine mai nesigur, ceea ce sporește stresul.

În consecință, împărtășind punctul de vedere al unor școli de business și folosind propriile experiențe, credem că în învățământul de management nu se poate utiliza în exclusivitate mediul virtual; este nevoie de un model hibrid. Pe lângă argumentele din paragraful precedent avem în vedere și faptul că managementul, fiind un domeniu aplicativ, studentul trebuie să dobândească nu doar cunoștințe ci și deprinderi. Până la un anumit punct este similar actoriei, care nu poate fi predată complet online. Prin urmare profesorul va trebui să decidă cum să-și împartă și să-și deruleze activitățile aferente cursului folosind componentele modelului hibrid, cu ponderi

diferite: față-în-față; online în timp real (synchronous online); afișarea de materiale la dispoziția studenților pentru studiu, proiecte sau exerciții (asynchronous online).

Menționăm că, în special în programele de master în management, marea majoritate a studenților lucrează, având dificultăți de a participa cu regularitate la activitățile în clasă, din care motiv unii se retrag la un moment dat. Mutarea unor componente ale cursului în mediul online permite ca desfășurarea activităților care nu se pot realiza prin mijloace virtuale să fie programată doar în weekenduri sau în alte perioade de timp convenabil alese. Se creează astfel o oportunitate de a crește numărul de studenți care pot lua parte cu succes la astfel de programe, bazinul de recrutare al acestora putând fi extins la o arie mai largă decât în prezent, iar programele pot să răspundă mai bine nevoilor specifice ale unor grupuri de studenți.

Modelul hibrid se soldează și cu economii de costuri la nivel de societate, dacă se ia în calcul reducerea timpilor de deplasare a studenților la universitate, costul aferent al transportului și cazării acestora, costul întreținerii spațiilor de învățământ și al utilităților consumate cu ocazia activităților față-în-față. Apar însă unele costuri noi pentru student și profesor, de exemplu pentru achiziționarea mijloacelor tehnologice necesare sau costul suplimentar pentru curent electric.

Trebuie să avem în vedere și că o sală de clasă virtuală nu va putea genera legăturile interumane între colegii unei promoții și nici între profesor și studenții săi, legături care să dureze peste ani. Sentimentul de apartenență la o comunitate profesională și legăturile atât de importante pentru evoluția carierei nu se mai pot realiza în aceste condiții.

#### **4. Piața educației continue – o oportunitate pentru învățământul de management**

Actuala pandemie, prin mutațiile pe care le produce, creează oportunități pentru școlile de management prin faptul că toate organizațiile vor avea nevoie de noi abordări, iar angajații, fie ei manageri, fie executanți, vor fi confrunțați cu cerințe noi în îndeplinirea atribuțiilor care le revin.

O oportunitate pentru școlile de management este să „atace” piața educației continue (EE - executive education), o piață care, în perspectiva unei lumi post-pandemie va fi substanțială și în continuă creștere. Noile condiții economice și sociale vor genera cerințe pentru competențe noi sau pentru „șlefuirea” celor existente, atât pentru manageri cât și pentru ceilalți angajați din organizații.

Impulsul dat de pandemie spre utilizarea mediului virtual în scop didactic creează premise favorabile școlilor de management (și nu numai lor) pentru a pătrunde cu succes pe această piață, a „celor din câmpul muncii”. Evident, universitățile care au avut în mod tradițional programe de învățământ la distanță (ID) sau cu frecvență redusă (IFR) dispun deja de tehnologii și competențe ale personalului pentru livrarea unor astfel de programe. Dar programele ID și IFR sunt, în mod tradițional, căi alternative pentru a ajunge la o diplomă (de ex, de economist sau jurist) pentru cei care nu pot urma cursurile la zi. În discuția noastră de aici ne referim însă la altfel de programe de pregătire, mai scurte decât cele de licență și master.

Programe de EE au existat și până acum, dar considerăm că sunt încă timide și nu beneficiază de o tracțiune antreprenorială suficientă din partea școlilor de management. Dificultatea vine din faptul că acest tip de programe nu sunt finanțate de la buget. Ca urmare, pentru ca un astfel de program să funcționeze este nevoie de spirit antreprenorial cu o puternică orientare de marketing (pentru a depista cererea de pe piață), este nevoie să se creeze cerere și, în final, să se promoveze programele cu scopul de a le vinde, ca într-o afacere. Conceperea și derularea unor astfel de programe trebuie făcută într-o „unitate de afaceri”/”divizie” (un departament?) distinctă a școlii de management, care să-și construiască o cultură organizațională diferită de cea a departamentelor care derulează programe tradiționale de licență și master. Unei astfel de „unități de afaceri” școala de management trebuie să-i acorde aceeași importanță ca programelor finanțate de la buget, cel puțin din două motive.

- Pe de o parte, trendul, manifest în ultimii ani, de reducere a numărului de absolvenți de bacalaureat tinde să ducă la subutilizarea capacităților de învățământ finanțate de la buget, precum și la neocuparea locurilor cu taxă. Atacarea pieței de EE creează deschidere spre o sursă de cursanți și venituri care nu vor fi limitate decât de limitele capacității de inovarea a școlii de management.

- Pe de altă parte, intrarea cu succes pe piața de EE duce la creșterea vizibilității și prestigiului școlii de management în mediul de afaceri și în comunitate, creează relații și oportunități noi de colaborare, care se pot concretiza în contracte de consultanță și de cercetare finanțate de mediul privat, dând astfel școlii acces la resurse financiare semnificative.

Știm că, în general, în perioade de criză, firmele, odată cu reducerea resurselor financiare, reduc drastic și cheltuielile cu pregătirea angajaților. Dar este tot atât de adevărat că aceleași firme se confruntă astăzi cu probleme pentru care caută în mod febril soluții. Dacă putem oferi cursuri de pregătire care să-i ajute pe manageri să rezolve problemele prioritare acum, cursuri posibil cuplate cu consiliere și consultanță, cu siguranță ele se vor vinde.

Încheiem cu o notă despre prezența în România a unui număr foarte mare de [oferte de programe de MBA](#) ale unor universități străine. Piața atractivă de EE post-pandemie va fi cu siguranță o țintă pentru aceste programe deja

implantate în România. Succesul școlilor noastre de management depinde doar de cât de repede și de bine se vor mișca ele în concurența din această piață.

Față de prezentul punct de vedere, vom veni cu completări, exemple și referințe bibliografice mai ample într-un articol cu titlul *Cum să întâmpine învățământul de management lumea post-pandemie: o opinie*, care va apare în Revista de management și inginerie economică, nr. 3, 2020. Dar întrebarea pusă în titlu, *Învățământul de management, încotro?*, rămâne deschisă.

Prof. Dan Căndea, PhD Management (MIT), Prof. CȘ-I dr Rodica M. Căndea  
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca