

Pandemia de COVID-19, un context nefericit de dezvoltare a abilităților de comunicare managerială în mediul virtual

În urmă cu câțiva ani, abordam ca și conducător științific de doctorat, o temă importantă, actuală și oportună ca nevoie de cercetare. Dar, mărturisesc că nu credeam că acest subiect va deveni dintr-o dată de o și mai mare actualitate, și nicidecum nu gândeam că amploarea subiectului să fie dată de un alt context, cu totul diferit ca perspectivă, și absolut de neimaginat la acel timp. Domeniul pe care îl vizam ca cercetare la acea vreme era managementului echipelor de proiect din mediul virtual, iar proiectele ce constituiau obiectul nostru de cercetare, erau proiectele majore, cu impact internațional, care solicită echipe pluridisciplinare în rezolvarea unor probleme de cercetare-dezvoltare-inovare. Concluzionam în câteva lucrări publicate, faptul că activitățile de proiect desfășurate în mediul virtual vor dobândi noi valențe, o amploare deosebită, aducând atât avantaje, dar și dezavantaje.

Iată că a venit și momentul în care ceea ce gândeam atunci s-a produs, însă din păcate, de data aceasta, pe noi coordonate. De această dată, influența dezvoltării muncii în mediul virtual a fost cauzată de factori negativi, de virusul ce a creat un haos fără precedent, ce a generat un tip de criză necunoscută generației actuale, un haos generat inclusiv în medii în care nu îmi imaginam vreodată că nu au o capacitate de reacție și de autoreglare. Așadar, spre deosebire de contextul de atunci, în care dezvoltarea muncii virtuale era generată de influențe pozitive, de dorința de progres, de inovare, contextul actual devine unul de criză, de pericol, amenințare, iar motivația proiectelor virtuale și a activităților de diverse tipuri din mediul virtual (deseori contestat, încă dinainte de noua situație) este generată de dorința de supraviețuire.

În cazul învățământului superior și nu numai, supraviețuirea se referă inclusiv la funcționarea sistemului în sine, cu toate componentele sale, respectiv, activitățile de predare, cele de management universitar, activități extracurriculare. Chiar dacă unele dintre acestea, mă refer în special la componenta didactică, au fost exersate pe parcursul timpului pentru diverse forme de învățământ (frecvență redusă, învățământ la distanță), acum devin obligatorii în contextul firesc al instinctului de conservare și apărare.

Sprijinul puternic vine de la tehnologie, ea reprezentând într-adevăr cheia desfășurării activităților din mediul virtual, dar, din păcate aceasta reprezintă doar mijlocul, instrumentul, esența concentrându-se în continuare pe oameni, animați de nevoia de a rezolva anumite probleme. Este o certitudine faptul că în noul context al pandemiei COVID-19 am trecut brusc de la a lucra cu oamenii față în față, la munca în mediul virtual, iar dezvoltarea acesteia a trecut de la motivația legată de resursele umane limitate sau de eficientizare a costurilor, de la nevoia de a munci cu specialiști aflați în alte părți ale lumii (în cadrul proiectelor internaționale), la nevoia de supraviețuire, lumea devenind acum mult mai mică, comunicarea făcându-se online ca nevoie, inclusiv în instituții sau chiar pe scara blocului.

Este adevărat că, multitudinea de tehnologii web, a adus avantaje, a permis dezvoltarea unei comunicări mai intense și mai bogate, a permis o mai mare flexibilitate în rândul comunicatorilor din mediul virtual, depășindu-se barierele organizaționale, de timp și spațiu, procesul de predare având loc în afara spațiilor de învățământ, și uneori, în afara orelor de lucru stricte. Ca argument, iată ce spunea un cercetător în domeniu referitor la aceste avantaje: “82% din cele mai bune companii pentru care să lucrezi, din top 100 realizat de Revista Fortune, îmbrățișează munca virtuală și susțin politicile muncii virtuale. Pe măsură ce companiile înregistrează mai puține cheltuieli de regie și o scădere a amprentei de carbon, membrii echipelor din mediul virtual dau dovadă de o mai mare productivitate, o stare de sănătate mai bună, reducerea absenteismului (o medie de 3.7 zile/an), rate de retenție mai mari și o reducere a accidentelor la locul de muncă. Această cercetare sugerează faptul că a angaja muncitori virtuali prezintă mai puține riscuri, decât a avea angajați in-situ¹.

Conștientizând că în situații de normalitate lucrurile sunt conforme cu cele descrise mai sus, se naște întrebarea: Oare în noua situație, în care oamenii sunt obligați de pandemie să se izoleze, mai există aceste avantaje, și dacă ele există, se păstrează în aceeași măsură? Nu doresc prin acest material și probabil că nu aș reuși să răspund corect la aceste întrebări, fără o cercetare prealabilă, însă, lansez ca ipoteză de lucru într-o nouă cercetare că, în ciuda tuturor avantajelor, pe care le oferă mediul de lucru virtual și comunicarea bazată pe instrumente electronice, acestea, în special în noul context și în special în învățământ, generează probleme și riscuri specifice, insuficient studiate, care pot să conducă la eșec, mai ales pe termen lung.

În general, dintre dezavantajele majore ale activităților în mediu virtual, enumerăm:”nivel de securitate redus al datelor companiei; necesitatea cunoașterii legislației fiscale și a muncii din fiecare țară în care angajatul își desfășoară activitatea; dificultăți în a construi legături puternice între angajați, bazate pe încredere; inflexibilitate privind stabilirea ședințelor virtuale; imposibilitatea de a lua decizii în timp real; dificultăți de comunicare și de înțelegere a altor culturi; lipsa elementelor de limbaj non-verbal; angajații pot trăi sentimente de izolare; demotivarea angajaților; lipsa de concentrare, în condițiile unei discipline reduse; dificultăți în a gestiona conflictele de la distanță; nevoia crescută de a formula un scop și obiective foarte bine definite; dificultăți privind procesul de control; riscuri emergente pentru securitatea și sănătatea în munca din mediul virtual.²

Caracteristicile enumerate mai sus se refereau la data redactării lucrării, în special la firmele multinaționale ce lucrează și lucrează încă în mediul virtual. Sunt oare valabile aceste dezavantaje în noul context, în activitatea de predare? Cum regăsim concret aceste dezavantaje în noul context, în activitatea didactică sau în cea de management universitar, indiferent de nivelul managerial? Ca exemple concrete de astfel de situații, în care am simțit acut dezavantajele activităților didactice în mediu virtual, regăsim faptul că, probabil mulți dintre noi, dascălii, ne-am pus întrebări privind calea optimă de transmitere de cunoștințe către studenți. Sau, ce efecte

¹ Lee, R., Margaret, (2014), *Leading Virtual Teams*, CRC Press-Taylor & Francis Group LLC, New York, p.6.

² Dumitrașcu, Iulia, Dumitrașcu, D., D., (2015), *Virtual Teams management in global international projects*, Revista de Management și Inginerie Economică, ISSN 1583-624X, Vol. 14 n° 4 (58), Toderco Publishing House.

are activitatea on line asupra cunoașterii practice și percepției unor fenomene de către studenți, ce efecte are predarea online asupra calificării lor viitoare? Ne-am gândit mult și intens la modul de examinare cel mai adecvat, care să reflecte cu adevărat gradul de pregătire, ba chiar la desfășurarea corectă a examenelor, fără pericol de fraudare. În predarea propriu-zisă, lipsa elementelor de limbaj non-verbal este probabil cel mai vizibil handicap pe care noi ca dascăli îl sesizăm la fiecare întâlnire video cu studenții. Sentimentul că ești un comentator la radio sau televizor, iar ascultătorul (studentul, invizibil, spectator), poate să aibă în acest timp cu totul alte gânduri sau preocupări este deseori frustrant, mai ales că posibilitatea de înțelegere și necunoașterea stării în care se găsește interlocutorul este limitată. Referitor la necesitatea cunoașterii legislației fiscale și a muncii, atunci când am elaborat regulamente de desfășurare a activităților online, ne-am pus cu siguranță întrebări și am căutat cunoașterea legislației referitoare la securitatea datelor, drepturi privind înregistrarea și difuzarea unor informații sau date personale, simțind un oarecare disconfort și nesiguranță.

Mai ales cei implicați în activități manageriale, au avut sigur dificultăți în a construi legături puternice între angajați, bazate pe încredere, deoarece este cert că există probleme reale în dezvoltarea culturii organizaționale, în situația în care nu te întâlnești cu colegii nici măcar pe holurile facultății. Mai mult, este de înțeles situația delicată în care este pus un manager, indiferent că este director de departament sau rector în a-și desfășura activitatea managerială cu un subaltern "virtual", pârghiile de exercitare a puterii fiind realmente diminuate, simpla verificare a rapoartelor săptămânale întocmite de dascăli devenind de multe ori o activitate birocratică, fie din lipsa de timp a managerului, fie din lipsa de exercițiu ce control într-o astfel de manieră și situație. Inflexibilitatea este o altă determinantă a contactului virtual, deoarece posibilitatea de comunicare, contactul vizual, schimbul fluent de idei, toate prezente mai pregnant în activitățile față în față sunt evident diminuate în ședințele virtuale, care, chiar dacă se desfășoară prin mijloace moderne, prezintă limite majore. Un alt dezavantaj important pentru un management eficient îl reprezintă imposibilitatea de a lua decizii în timp real, mai ales dacă comunicarea cu echipa se realizează pe email sau mijloace care necesită un oarecare interval temporal de răspuns.

În ceea ce privește faptul că angajații pot trăi sentimente de izolare, pot fi demotivați, devine certitudine, în condițiile în care noi ca dascăli, avem necesități peste medie, de viață socială, dezbateri și schimburi de idei, lipsa acestora devenind un handicap în nevoia noastră de dezvoltare profesională. Și dacă discutăm de nevoia de dezvoltare, cu siguranță angajații din învățământ, s-au confruntat în această perioadă cu incapacitatea de a se remarca. Cum poți să te remarci în cadrul unui curs în care nu simți reacția studentului, nu simți cu adevărat pulsul grupei? Cum te faci remarcat ca bun dascăl? Cât ești de mulțumit, sau nemulțumit după ce ai încheiat o zi de curs? Mai mult, în condițiile caracteristice mediului virtual disciplina este mai greoi controlabilă, ceea ce poate conduce la realizarea unui curs mai puțin atrăgător, prin lipsa de concentrare, sau prin dispersarea ideilor către alți factori perturbatori. Cum poți controla un sistem neautomatizat, dacă instrumentele de control față în față sunt inexistente, iar altele sunt diminuate sau eliminate?

În ceea ce privește gestionarea conflictelor de la distanță, capacitatea de comunicare redusă a managerului, mijloacele de control a conflictului uneori slabe, pot conduce la declanșări de crize organizaționale. Referitor la nevoia crescută de a formula un scop și obiective foarte bine definite, mai ales, în acest context, în care viitorul are multiple semne de incertitudine, discuția despre scopuri și obiective bine definite devine uneori utopică. Dintre riscurile emergente pentru securitatea și sănătatea în munca din mediul virtual, munca îndelungată în fața calculatorului, sedentarismul dus la extrem, lasă urme pe termen lung, atât din punct de vedere psiho-social cât și fizic, asupra celui implicat în activitatea din mediul virtual, indiferent că este manager, dascăl, student, operator de date etc.

Dar, totuși, chiar dacă există suficiente dezavantaje cu efect descurajator pentru munca în mediul virtual, chiar dacă dezavantajele muncii virtuale le-am simțit cu îndestulare în această perioadă, chiar dacă oamenii sunt obișnuiți cu interacțiunea față în față, să luăm totuși în considerare ideea lui Kurtzberg T.R.³ care afirmă că oamenii sunt ființe ale obișnuinței. Pe măsură ce ne obișnuim cu un anumit mod de a face sau de a vedea lucrurile, nu numai că ne simțim din ce în ce mai confortabil în acea poziție, dar îl și apărăm ca fiind cel mai bun mod de a face acele lucruri. Mai mult, să privim într-o notă optimistă o idee care cel puțin aparent are nuanțe tragice. Există și avantaje ale unui handicap? Studiile au arătat că dacă o persoană își pierde o abilitate (de exemplu de a vedea), celelalte simțuri dezvoltă capacități mult mai puternice pentru a putea acoperi pierderea suferită. Poate că, într-un mod analog, putem vorbi de faptul că pierderea posibilității de a interacționa față în față dezvoltă noi abilități, care sunt menite să îndeplinească aceleași obiective. Vom vedea și vom verifica acest aspect, însă sper și este de dorit pentru toți, ca această ”pierdere de abilități” să fie una rezultată din propria noastră voință și nu una determinată de un factor negativ, necunoscut și total necontrolat.

Prof.univ.dr. Dănuț Dumitrașcu
Universitatea ”Lucian Blaga” din Sibiu

³ Kurtzberg, T., R., (2014), *Virtual Teams: Mastering Communication and Collaboration in the Digital Age*, ABC-CLIO, LLC, California, USA.