

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
Școala Doctorală în Științele Comunicării

TEZĂ DE DOCTORAT

Comunicarea managerială în echipele virtuale în contextul crizei COVID-19

Conducătorul de doctorat: prof.univ.dr. Constantin Schifirneț
Titulara programului de cercetare științifică: Isvoranu (căs. Cristea) Gh.
Georgiana

Rezumat
2022

STRUCTURA LUCRĂRII DOCTORALE

LISTA ANEXELOR	3
LISTA TABELELOR	4
LISTA FIGURILOR	5
INTRODUCERE	8
CAPITOLUL 1. COMUNICAREA MANAGERIALĂ	17
1.1. Comunicarea din perspectivă organizațională	17
1.2. Comunicarea managerială: definire și operaționalizare	29
1.3. Comunicarea managerială și promovarea culturii organizaționale	36
1.4. Comunicarea managerială în context de criză	40
1.5. Criza COVID-19 și specificitatea comunicării pe durata acestei crize	45
1.5.1 Contextul COVID-19	45
1.5.2 Comunicarea în contextul crizei COVID-19	49
1.5.3 Mutarea comunicării organizaționale și manageriale în spațiul online	52
CAPITOLUL 2. DINSPRE CLIMATUL DE COMUNICARE CĂTRE EFECTELE SALE ASUPRA REZULTATELOR ORGANIZAȚIONALE	56
2.1. Climatul de comunicare	56
2.2. Angajamentul sau starea de bine în organizații (engl. Engagement)	60
2.2.1. Abordarea bazată pe satisfacerea nevoilor	62
2.2.2. Modelul Cerințelor Job-ului – Resurselor	62
2.2.3. Modelul schimbului afectiv	65
2.2.4. Teoria schimbului social	66
2.3. Angajamentul în muncă și performanța organizațională	67
2.4. Atașamentul față de organizație (engl. Commitment)	68
2.5. Atașamentul față de organizație și performanța organizațională	72
2.6. Încrederea în cadrul organizației	75
CAPITOLUL 3. COMUNICAREA MANAGERIALĂ ÎN ECHIPELE VIRTUALE: FACTORI DE INFLUENȚĂ ȘI EFECTE	78
3.1 Definiții și operaționalizări ale echipelor virtuale	79
3.2 Comunicarea în echipele virtuale	82

3.3	Managementul echipelor virtuale	84
3.4	Provocări ale comunicării manageriale în echipele virtuale	86
3.5	Procesele comunicaționale și interacțiunea în cadrul echipelor virtuale în contextul COVID-19	89
CAPITOLUL 4. METODOLOGIA DE CERCETARE		96
4.1	Introducere	96
4.2	Prezentarea chestionarului	96
4.3	Ancheta sociologică pe bază de interviu și cercetarea datelor prin Analiză fenomenologică descriptivă (DPA)	98
CAPITOLUL 5. PREZENTAREA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR CANTITATIVE ȘI CALITATIVE		106
5.1	Introducere-Descrierea respondenților la ancheta sociologică pe bază de chestionar	106
5.2	Interpretarea datelor din chestionar prin prisma frecvențelor	108
5.3	Analiza ipotezelor de cercetare	129
5.4	Analiza datelor reieșite din interviuri	141
	5.4.1. Profilurile respondenților	141
5.4	Concluziile cercetării empirice	167
CAPITOLUL 6. CONCLUZII, CONTRIBUȚII ȘI RECOMANDĂRI PENTRU CERCETĂRI VIITOARE		171
6.1	Considerații finale	171
6.2	Contribuții și implicații teoretice	176
6.3	Contribuții și implicații practice	178
6.4.	Limitări ale prezentei cercetări și recomandări pentru cercetări viitoare	180
ANEXE		183
BIBLIOGRAFIE		279

Rezumat teză de doctorat

Deși studiul echipelor virtuale a apărut în urmă cu peste douăzeci de ani, în multiple rânduri managerii români, și nu numai, au găsit nenumărate motive și scuze pentru a solicita angajaților din echipele coordonate de ei prezența fizică la birou. Motivele au variat de la: lipsa încrederii în conștiinciozitatea și seriozitatea oamenilor, lipsa tehnologiei necesare, lipsa controlului direct al managerului (pe fondul lucrului din locuri diferite) sau lipsa interacțiunii fizice. Răspunsurile companiilor la restricțiile fizice asociate crizei generate de COVID-19 au adus oportunități noi de lucru în echipele virtuale (Cristea și Dinu, 2022) și toate motivele și temerile manageriale descrise anterior au trebuit depășite în doar câteva zile.

Pandemia a jucat în cazul digitalizării anumitor companii rolul unui catalizator și a contribuit la accelerarea acestui proces. Contextul specific generat de virusul COVID-19 a pus companiile în fața trecerii rapide la echipe virtuale oferind foarte puține oportunități de pregătire (Kilcullen, Feitosa și Salas, 2021). Starea de urgență a solicitat din partea companiilor, a managerilor și a angajaților răspunsuri rapide la anumite întrebări care fuseseră adresate de mai mulți ani, însă nu primiseră niciodată o soluție articulată: “Putem să lucrăm de acasă? Cum pot avea încredere că oamenii își vor îndeplini sarcinile de serviciu exact așa cum ar fi făcut-o dacă erau în același birou cu mine? Vom avea aceleași rezultate dacă oamenii nu vor mai fi controlați și supravegheați în mod direct și constant?”. Conform studiilor realizate de Gallup (2022) pe un eșantion reprezentativ de companii americane, 53% dintre companiile participante la studiu au afirmat că vor continua cu munca în regim hibrid, 24% că angajații vor lucra complet de acasă sau din alt loc la alegerea lor și doar 23% dintre companii au precizat că angajații lor se vor întoarce să muncească de la birou, așa cum făceau și înainte de martie 2020. În România, conform studiului realizat de către EY (2021) în perioada noiembrie – decembrie 2020 pe un eșantion de 204 respondenți, 68% dintre participanții la studiu au afirmat că lucrau de acasă sau de la distanță și 28% mergeau la locul de muncă, de asemenea, că 84% din respondenți au declarat că locul de muncă le permite teledunca pe termen lung și 11% din ei au afirmat că nu pot continua munca decât fiind prezenți fizic la birou (p. 9). Cepăreanu (2022) aduce în prim plan, în articolul publicat în Ziarul Financiar în urma conferinței ZF HR Trends 2022: Resetarea pieței muncii, provocările managerilor de resurse umane în ceea ce privește întoarcerea la birou: anxietatea angajaților obișnuiți să lucreze din locuințele lor, *burnout* și nevoia de digitalizare a proceselor interne din organizații.

Având în vedere că nu există încă un răspuns general acceptat la întrebările: „Care tip de echipă este cea care va îndeplini cel mai bine cerințele viitoare ale pieței muncii?” și „Ce tip de management va reuși să contribuie la cele mai eficiente și sustenabile structuri organizaționale?” (Stratone et al., 2022) este în continuare necesară studierea și de identificarea celor mai bune practici de a comunica cu echipele virtuale sau hibrid, de a le coordona într-o manieră cât mai eficientă și de a reuși obținerea acelorași rezultate sau a unor rezultate mai bune decât în echipele tradiționale.

Trendurile globale („*megatrends*”) afectează indivizii și organizațiile din întreaga lume, iar mobilitatea și flexibilitatea sunt două asemenea trenduri cu influență asupra vieții noastre de zi cu zi, inclusiv asupra modului în care muncim sau interacționăm cu ceilalți (Großer și Baumöl, 2017), iar tehnologia, prin progresul continuu, a susținut apariția și dezvoltarea acestor tendințe globale. Mulți angajați ai viitorului vor rămâne loiali companiilor care: vor reuși să le satisfacă solicitările de flexibilitate, vor oferi cadrul pentru starea lor de bine (*well-being*) și vor avea politici de resurse umane și un leadership axate pe angajat, încurajând interacțiunile autentice (Vătămănescu et al., 2022; Cristea și Dinu, 2022). Pentru a ține pasul cu apariția și dezvoltarea continuă de noi tehnologii, companiile care își doresc să reziste în această piață globală și competitivă trebuie să facă față unui proces permanent de adaptare la schimbare și de reconfigurare a strategiilor organizaționale (Petrou, Demerouti și Schaufeli, 2018).

Necesitatea de adaptare continuă, ca nou stil de gândire specific noii dinamici globale, a îndreptat atenția multor companii de la modul de lucru tradițional și funcțional, axat preponderent pe producție, la modele de funcționare mai flexibile, mai creative și mai inovatoare (Vătămănescu, Alexandru, Cristea, Radu și Chirica, 2018), capabile să răspundă atât consumatorului, cât și angajatului din zilele noastre. Din dorința de a da dovadă de flexibilitate, multe din organizațiile actuale au făcut trecerea de la structuri cu mai multe niveluri ierarhice către o organizare mult mai simplă, cu doar câteva niveluri de ierarhie, cu interacțiuni mediate electronic în cele mai multe din cazuri, pentru a facilita accesul la informație, pentru a scurta timpii de așteptare și a limita impactul anumitor blocaje din cadrul organizației asupra clienților interni sau externi (Lilian, 2014; Jarvenpaa și Tanriverdi, 2003).

Impunerea restricțiilor fizice de către autoritățile din întreaga lume a transformat pe fiecare dintre noi și în clienți virtuali. Pentru a face față cât mai bine cerințelor consumatorului digital, companiile au înlesnit facilități care să permită la rândul lor niveluri ridicate de virtualitate (Brunelle, 2012) și având în vedere accesul rapid la informație oferit, structurile din organizație pot depăși astăzi limitele timpului și ale spațiului, iar interacțiunea față în față, clădirile și sediile clasice ale firmelor devin din ce în ce mai puțin importante (Jarvenpaa și

Tanriverdi, 2003). Această schimbare se întâmplă în viața companiilor cu o viteză nemaîntâlnită în istoria omenirii. Dacă la începutul anilor 1900 în Statele Unite abia apăreau primele configurații de birouri, născute din necesitatea utilizării inovațiilor, după apariția primului computer (în 1979), schimbarea a devenit o constantă și tehnologia un element central în cazul oricărei schimbări. Bazele comunicării virtuale de astăzi au fost puse acum mai bine de 40 de ani când IBM a experimentat prima dată telemunca cu 5 angajați care lucrau de acasă. Un experiment care 4 ani mai târziu (în anul lansării Internetului) număra 2000 de angajați și deschidea drumul unei schimbări radicale, influențate constant de dezvoltarea noilor tehnologii. Înainte de impactul global adus de COVID-19, mai bine de 70% din forța de muncă globală lucra cel puțin odată de pe săptămâna de acasă (IWG, 2018).

Facilitată de globalizare și de conexiunile stabilite din ce în ce mai ușor grație tehnologiei, funcționarea organizațiilor se face sub forma unor sisteme deschise (Harrison și Shirom, 1999) și nu ca entități de sine stătătoare – companiile fiind parte integrantă a unei rețele („*network*”), în care se află împreună cu clienții, furnizorii, partenerii precum și alte organizații asemănătoare lor, schimbul de informații fiind realizat prin intermediul tehnologiei informației și al comunicării virtuale (Jarvenpaa și Tanriverdi, 2003).

Companiile trebuie să facă față cât mai eficient mai multor constrângeri simultane: lipsa de personal competent și calificat, cerințele crescute ale consumatorilor, cererea de prețuri scăzute, care să nu afecteze înalta calitate a serviciilor oferite, grija ridicată acordată clientului și ghidarea continuă a acestuia și multe alte cerințe. Toate aceste provocări au pus organizațiile în „postura de a reduce personalul, de a sub-contracta forța de muncă, de a încheia alianțe strategice sau alte tipuri de colaborări înlesnite prin intermediul tehnologiei, activități care de cele mai multe ori au fost facilitate de către echipe virtuale” (Lilian, 2014, p. 1251). Putem spune că în primă instanță echipele virtuale au reprezentat o modalitate de reducere a costurilor și de folosire eficientă a resurselor organizaționale, utilizată inițial mai ales de către companiile multinaționale. Managementul la distanță al echipelor a survenit în multe cazuri ca o necesitate, în momentele în care angajatorii nu au mai găsit, local, forța de muncă și au fost nevoiți să angajeze oameni din alte țări care aveau cunoștințele și abilitățile de care companiile duceau lipsă (Bergum, 2014).

În cadrul acestor echipe virtuale care sunt răspândite la distanțe uneori și de sute de kilometri, comunicarea față în față este inexistentă și înlocuită complet de comunicarea prin mijloace electronice (comunicarea bazată pe computer – *computer based communication* sau comunicarea mediată de computer *Computer mediated communication-CMC*) (Lilian 2014; Bergum, 2014; Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen și Hakonen, 2015).

Schimbările aduse de folosirea în mare măsură a tehnologiei, precum și alte particularități ale lucrului în echipele virtuale îi forțează pe lideri să dobândească noi abilități, să își dezvolte anumite competențe din trecut și să își schimbe atitudini și comportamente care au funcționat înainte (Eissa, Fox, Webster și Kim, 2012), pentru a reuși să aducă rezultate și să demonstreze că sunt performanți în noile contexte. Studiile făcute până acum pe echipele virtuale au evidențiat faptul că managerul poate face o diferență considerabilă atunci când vine vorba de performanța echipei (Hamersly și Land, 2015; Serrat, 2017) în atingerea succesului în acest tip de echipe (Cascio și Shurygailo, 2003).

Putem conchide că liderii din zilele noastre se află într-o ipostază duală: pe de o parte aceștia se pot bucura de noi oportunități inexistente în urmă cu peste 20 de ani pe care noile tehnologii le oferă prin gradul mare de flexibilitate, prin mobilitate și acces instant la informație (Gilson et al., 2015), dar pe altă parte vorbim și de limitările cu care vin aceste noi tehnologii și piedicile pe care ele le pun în comunicarea și interacțiunea directă dintre angajați sau dintre manageri și angajați.

Studiile referitoare la managementul resurselor umane, postulează faptul că nu mai este mult până vom asista la o dispariție a contractelor de muncă în forma lor clasică de astăzi (cu perioadă determinată sau nedeterminată), pe linie de consecință numărul angajaților virtuali, contractați pentru colaborare doar pe durata proiectelor, va crește, iar acești oameni vor face un schimb permanent de cunoștințe și informații cu omologii lor, colegi virtuali de echipă și vor comunica în cadrul unor rețele sau comunități online (Vătămănescu, Nistoreanu și Mitan, 2017), fiind membri ai unor echipe virtuale sau „*teleworkers*” (Bergum, 2014) sau „*remote employees*” (Purvanova, 2014; Bunce, Wright și Scott, 2017). Unul din avantajele echipelor virtuale este faptul că membrii acestora pot participa în același timp la mai multe proiecte, ei fiind specialiști pe o anumită temă din aceste proiecte. Studiile au demonstrat că zona de suprapunere și de lucru simultan pe mai multe proiecte se întâmplă frecvent în echipele virtuale și nu scade performanța celor care lucrează astfel (Gassmann și von Zedtwitz, 2003). În același timp, membrii echipelor virtuale pot utiliza cele mai noi tehnologii și aplicații în cadrul echipelor în care lucrează, își pot adapta mai rapid modul de lucru și pot răspunde mai facil solicitărilor, având în vedere înlesnirea comunicării de către tehnologie (Lilian, 2014; Bunce, Wright și Scott, 2017). Un alt motiv pentru care echipele virtuale devin o tehnică de resurse umane tot mai des folosită este abilitatea acestora de a aduce laolaltă cunoștințe și experiențe diverse ale unor indivizi care nu se află fizic în același loc, furnizând acces la o gamă largă de resurse și cu potențial crescut de inovație și diversitate (Batarseh, Usher și Daspit, 2017). Sunt studii (Gallupe, Cooper, Grise și Bastianutti, 1994; Hollingshead și McGrath, 1995) care au

sugerat că echipele virtuale pot atinge niveluri de creativitate mai ridicate și pot genera un număr mai mare de idei decât echipele care interacționează față în față, pe fondul diversității membrilor echipei.

Literatura despre managementul la distanță (Connaughton și Daly 2004; Bell și Kozlowski, 2002; Duarte și Snyder, 2001; Lipnack și Stamps, 2000) indică faptul că acest tip de management este diferit și în multe circumstanțe mai complicat decât managementul tradițional (față în față) al angajaților. Dificultatea poate varia în funcție de domeniul de activitate, de tipurile de sarcini pe care le au angajații și poate consta în lipsa comunicării non-verbale, diferențele de fus orar, lipsa interacțiunii fizice, lipsa unui control direct al subordonaților, dificultatea de a câștiga încrederea angajaților și de a o menține, capacitatea mai grea de a menține o anumită cultură organizațională (Bergum, 2014) și toate acestea solicită din partea liderului un efort sporit, mai mult timp și mai multă energie în comunicarea și managementul echipei sale (Malhotra, Majchrzak și Rosen, 2007). Studiul recent al lui Handke et al. (2020) afirmă că factorii de succes pentru managementul echipelor virtuale ar include: leadership-ul eficient și responsabilizarea oamenilor, comunicare și coordonare eficiente, menținerea unor niveluri înalte ale încrederii, tehnologie performantă, schimb de informații, managementul performanței, o bună cultură organizațională și adaptarea.

Toate rolurile acestea trebuie îndeplinite de către *e*-leader sub presiunea a multiple provocări simultane: distanțarea geografică, distanța temporală, distanța percepută, sarcini interdependente și diversitatea membrilor echipei. Astfel managerul este nevoit să creeze cadrul pentru înțelegere mutuală, împărtășirea de cunoștințe și să găsească terenul comun pentru o cultură organizațională optimă (Morrison-Smith și Ruiz, 2020). Echipat cu aceste competențe, managerul va putea alege maniera pertinentă de abordare a crizelor sistemice la nivel comunicațional, organizațional și managerial, astfel încât să își eficientizeze interacțiunea cu aceste echipe virtuale prin intermediul unei comunicări complete, la timp și de calitate.

Rolul prezentei lucrări este de a înțelege caracteristicile și variațiile pe care le-a suportat comunicarea managerială de-a lungul anilor pentru a se adapta lucrului în echipe virtuale sau cu echipe aflate la distanță, precum și de a analiza care este rolul comunicării manageriale în dezvoltarea și buna funcționare a echipelor cu interacțiune predominantă online. De asemenea, dorim să identificăm dacă este vreo relație de dependență între performanța în muncă și comunicarea managerială, în cazul muncii în echipe virtuale în contextul specific generat de pandemia de COVID-19.

Obiectivele științifice: 1) investigarea comunicării manageriale și analizarea tipurilor de comunicare managerială folosite în echipele virtuale; 2) analizarea specificului echipelor

virtuale și a potențialului comunicării manageriale de a avea implicații în performanța echipelor de acest tip; 3) investigarea opiniei angajaților din mai multe companii, membri ai unor echipe virtuale, în privința: climatului de comunicare și a tehnicilor de comunicare managerială folosite în timpul stării de urgență, a încrederii în managerul direct și în Top Management, a angajamentului și atașamentului față de compania de apartenență și a performanței auto-raportate (prin intermediul unui chestionar *online*); 4) investigarea opiniei managerilor unor echipe virtuale referitor la: comunicarea cu aceste echipe în contextul pandemic, provocările și oportunitățile resimțite, strategii de a conduce echipele virtuale pentru a atinge obiectivele organizaționale (prin intermediul unui interviu semi-structurat).

Toate **ipotezele de cercetare** au fost testate în contextul stării de urgență, la debutul pandemiei de COVID-19 în România, în perioada mai - iunie 2020. Cele zece ipoteze aferente lucrării de față sunt:

H1: Climatul de comunicare deschis influențează pozitiv încrederea în superiorul direct.

H2: Climatul de comunicare deschis influențează pozitiv încrederea angajaților în organizație.

H3: Climatul de comunicare deschis influențează pozitiv atașamentul față de organizație.

H4: Climatul de comunicare deschis influențează pozitiv angajamentul angajaților.

H5: Climatul de comunicare deschis influențează pozitiv performanța angajaților.

H6: Încrederea în superiorul direct influențează pozitiv încrederea în organizație.

H7: Încrederea în organizație influențează pozitiv atașamentul față de organizație.

H8: Atașamentul față de organizație influențează pozitiv angajamentul angajaților.

H9: Atașamentul față de organizație influențează pozitiv performanța angajaților este mai mare.

H10: Angajamentul angajaților influențează pozitiv performanța angajaților.

Această lucrare își propune studierea, înțelegerea și evaluarea impactului comunicării manageriale asupra unor procese importante din organizație, în contextul specific generat de pandemia de COVID-19. Astfel, bazat pe aspectele empirice prezentate în lucrări academice și

cumulând argumentele reieșite din studiul literaturii de specialitate (detaliată în capitolele teoretice ale lucrării), ipotezele propuse au fost susținute de studii recente, cu vizibilitate mare la nivel internațional (Morrison-Smith și Ruiz, 2020; Syakur, Susilo, Wike și Ahmadi, 2020; Breuer, Hüffmeier, Hibben și Hertel, 2020; Prasetyo et al., 2021; Nordin et al., 2021). Prin formularea celor zece ipoteze se propune un model comprehensiv, ce nu a mai fost studiat ca atare în literatura de specialitate de până acum.

Prin demersul teoretic prezent au fost analizați cei mai importanți factori definatorii pentru succesul și performanța echipelor virtuale: climatul de comunicare, încrederea în superiorul direct și încrederea în organizație în general, angajamentul angajaților, atașamentul față de organizație și performanța în muncă. Toate aceste concepte fundamentează teoretic studiul empiric al prezentului demers de cercetare, sprijinind operaționalizarea adecvată a variabilelor testate în secțiunea practică. De asemenea se poate afirma că în ultimii doi ani, pe fondul crizei generate de COVID-19, a existat un consens destul de puternic asupra relevanței abordării acestor concepte ca predictorii ai performanței echipelor virtuale, ceea ce susține încă o dată tratarea lor integrativă în investigarea pertinentă a fenomenelor actuale.

Metodologie

Principala metodă de cercetare folosită în secțiunea empirică a lucrării a fost ancheta sociologică pe bază de chestionar, metodă cantitativă care permite aflarea unor caracteristici specifice unui eșantion sau a unei populații vizate. A fost folosit un eșantion de conveniență, iar respondenții au îndeplinit anumite criterii: să fie angajați în companii de stat, private sau ONG, să fi lucrat de acasă în perioada pandemiei de COVID-19 și să vorbească limba română.

Un număr de 314 persoane au răspuns chestionarului și din acest număr total, 313 chestionare au putut fi luate în considerare pentru validarea sau invalidarea ipotezelor de cercetare. Chestionarul a fost aplicat utilizând platforma *online*: www.i-sondaje.ro, în perioada 1 mai – 1 iunie 2020. Chestionarul a avut un număr total de 13 itemi, împărțiți în mai multe secțiuni.

Pe lângă ancheta sociologică pe bază de chestionar am derulat și o anchetă sociologică pe bază de interviu semi-structurat, ca metodă de cercetare calitativă. Pentru a completa informația obținută prin intermediul metodei cantitative (chestionarul), am derulat un număr de 11 interviuri cu manageri care în perioada pandemiei declanșate de COVID-19 au coordonat echipe virtuale, pentru prima dată în cariera lor. Interviuurile au fost derulate în perioada 11 mai-30 mai 2020, perioadă în care România încă era sub stare de urgență și apoi stare de alertă, deci majoritatea angajaților și a managerilor încă își desfășurau activitatea de acasă. Interviuurile au

fost desfășurate *online*, utilizând platformele Skype și Zoom, selectate în funcție de preferința fiecărui respondent în parte. Toate interviurile au fost înregistrate audio cu consimțământul participanților la studiu, înregistrările fiind folosite exclusiv pentru a putea transcrie detaliile care urmau a fi supuse analizei. Metoda utilizată pentru a interpreta datele obținute din interviuri a fost analiza fenomenologică descriptivă (denumită în continuare în lucrare DPA- *Descriptive phenomenological analysis*). Metoda este descrisă ca o distilare a fenomenului observat, în care analistul dă rând pe rând la o parte tot ceea ce nu este esențial, pentru a ajunge la o descriere adecvată a fenomenului. Analiza fenomenologică descriptivă urmărește relevarea „esențialului” sau a „structurii esențiale” a fenomenului investigat, care îl face să fie ceea ce este (Morrow, Rodriguez și King, 2015, p.643) sau “structura esențială a experiențelor subiective” (Järvinen și Mik-Meyer, Eds., 2020).

Concluzii

Analiza și interpretarea celor unsprezece interviuri semi-structurate derulate în contextul crizei generate de pandemia de COVID-19 cu manageri ce au coordonat pentru prima dată echipe virtuale a reliefat modul în care ei au resimțit schimbările aduse de această perioadă atipică, precum și semnificația atribuită evenimentelor trăite. Din conversațiile avute a reieșit clar faptul că au experimentat schimbări radicale, cu efecte vizibile atât în spectrul personal, cât și în partea de productivitate a echipei și în zona de comunicare și motivare a membrilor echipelor.

Criza medicală produsă de virusul SARS- CoV - 2 s-a declanșat încă de la finalul lui 2019 și din februarie 2020 s-a răspândit cu rapiditate în întreaga lume. Contradicțiile atât de la nivel național, cât și cele de la nivel global referitoare la mai multe aspecte privitoare la noul virus (purtarea măștii, distanțarea socială, modul de transmitere, perioada de incubație, măsuri de protecție etc.) au generat în rândul populației din țara noastră neîncredere, dar și o stare de continuă incertitudine. De aceea și reacția inițială a multora din cei intervievați a fost una de negare a gravității situației, în speranța că țara noastră nu va fi afectată. Această reacție a fost cumva susținută și de știrile din perioadă inițială a epidemiei ce prezentau situația ca având un caracter temporar, transmițând că pandemia se va termina într-o lună, două. Astfel, mulți din participanți au mărturisit că deși se știa de aceasta epidemie, nu existau în companii planuri pentru a face față implicațiilor și riscurilor posibile, astfel încât momentul 11 martie 2020 i-a prins pe mulți dintre ei nepregătiți. Din declarațiile managerilor intervievați s-a desprins momentul cheie al acestei perioade, cu impactul cel mai mare asupra mediului de afaceri din România, respectiv declararea stării de urgență, în urma căreia un număr foarte mare de

manageri și angajați au fost nevoiți să lucreze fie exclusiv de acasă, fie să alterneze lucrul de acasă cu lucrul de la birou, sub niște condiții stricte.

Ulterior impactului asupra sănătății oamenilor, pandemia a influențat și mediul de afaceri, unele companii fiind nevoite să își restrângă foarte mult domeniul de activitate și pe cale de consecință să concedieze oameni sau să îi trimită în șomaj tehnic.

Toate aceste aspecte au configurat un context organizațional total nou, iar managerii s-au văzut în fața unei situații neobișnuite, neplanificate, pe care nu o mai experimentaseră, lipsindu-le antrenamentul sau un ghid unde să caute răspunsuri. Trebuiau să coordoneze niște oameni speriați și temători, preocupați pe de o parte de sănătatea și siguranța fizică a lor și a celor dragi și pe de altă parte de securitatea locului de muncă. Angajații nu se mai aflau în același loc cu managerii lor, iar spațiul de lucru era unul cu multiple dificultăți și provocări. Alte bariere ce au trebuit depășite foarte rapid la începutul acestei perioade, pentru a putea derula munca în noile condiții, au fost: tehnologia neaccesibilă de acasă, lipsa conexiunii la Internet, lipsa aparaturii specifice, lipsa unui spațiu dedicat muncii, lucrul alături de copii mici, toate venite pe fondul unei stări generale de anxietate și lipsă de certitudine.

Principala diferență dintre echipele virtuale clasice și cele din perioada pandemiei de COVID-19 provine din modul în care s-a făcut trecerea spre munca de acasă: aceasta a fost impusă de urgență și forțată de împrejurări și nu una dorită de către managementul companiilor, planificată și organizată aprioric. Practic, managerii s-au văzut în doar câteva zile în imposibilitatea de a fi alături de cei din echipele lor, iar capacitatea de a-i supraveghea și de a controla munca efectuată era limitată foarte mult. Tot acest cadru i-a forțat pe manageri să arate vulnerabilitate și să acorde o încredere sporită membrilor echipelor. După cum au afirmat majoritatea respondenților, încrederea aceasta a fost răsplătită și a generat din partea oamenilor angajament și atașament față de managerul direct și față de companie. O altă diferență a noilor echipe care lucrau de acasă o constituie și starea de spirit a membrilor din aceste echipe, în această perioadă. După cum a reieșit din această cercetare, majoritatea oamenilor au resimțit emoții negative, mergând de la intimidare, până la teamă, frică, panică sau chiar anxietate. În acest cadru, efortul managerilor de a motiva oamenii să lucreze și să aibă același nivel de performanță a fost unul mult îngreunat. O treime dintre participanți au susținut că principalele nevoi pe care le-au exprimat cei din echipele lor au fost de înțelegere și empatie, profilându-se astfel caracteristica climatului de comunicare ce trebuia creat pentru a avea cele mai bune rezultate în tot acest timp, respectiv un climat suportiv/încurajator.

Toți participanții au evidențiat avantajele și consecințele pozitive pe care le-a avut crearea unui climat de comunicare deschis și suportiv, cu un manager ce a arătat empatie,

deschiderea de a-i asculta și de a-i înțelege pe oameni, adaptabilitate și flexibilitate (mai ales în cazul îndeplinirii sarcinilor într-un ritm propriu). Comunicarea managerială în perioada crizei a trebuit să fie sinceră, să fie făcută la timp, să aibă structură și să arate grijă față de angajați. Cei intervievați au remarcat momentele în care comunicarea Top Managementului a fost forțată, părând falsă și lipsită de autenticitate, deci foarte puțin credibilă. Un alt aspect remarcat de managerii participanți, în legătură cu lipsa de credibilitate descrisă anterior, este cel referitor la consecvența comunicării: în tot acest timp au fost decizii luate rapid, au fost multe schimbări cărora companiile și implicit managerii au fost nevoiți să li se supună. Într-un context caracterizat de incertitudine, cu oameni în căutare de direcție și de sens al acțiunilor întreprinse, o comunicare care se schimba de la o zi la alta nu a făcut decât să inducă mai multă panică. De asemenea, schimbarea informațiilor comunicate și neconcordanța între ideile transmise au avut ca rezultat lipsa de claritate, lipsa de direcție și de perspectivă amintite și de către respondenții la chestionar.

Lipsa de consecvență și de structură, pe care unii dintre respondenți au resimțit-o, a contribuit la sporirea sentimentului de teamă pe care oamenii din echipe îl aveau. Principalele temeri exprimate în perioade crizei au fost cele referitoare la sănătatea și siguranța fizică, teama de necunoscut, de a nu ști ce se va întâmpla pe termen mediu sau lung, culminând cu temerea care a deținut cea mai mare pondere în răspunsurile managerilor: teama de a rămâne fără loc de muncă. Managerii au afirmat că această temere a condus în cazul anumitor angajați la o implicare crescută și la mai multă dedicare, iar ei au resimțit că oamenii au investit mai mult efort și energie în realizarea sarcinilor pentru a demonstra că își merită locul în echipă și în companie, aceasta fiind expresia pe de o parte a angajamentului arătat de către aceste persoane și pe de altă parte comportamentul lor putând fi generat și de lipsa de oportunități (parte a atașamentului organizațional).

Cercetarea aceasta nu a identificat însă un consens referitor la productivitatea echipelor care au lucrat de acasă, răspunsurile fiind polarizate. Respondenții care au spus că echipele au fost mult mai productive decât în climatul clasic de muncă au evidențiat și principalii factori decisivi pentru creșterea productivității: aprecierea faptului că oamenii au putut munci de acasă, că au avut libertatea și flexibilitatea de a-și organiza propriile sarcini (oportunitate așteptată de multă vreme, ce nu fusese aprobată de către conducerea companiei), lipsa intreruperilor (inerente la birou și care reduceau din eficiența muncii), restricțiile impuse de autorități care i-au pus în imposibilitatea de a părăsi locuința (și atunci tendința era de a munci mai mult, inclusiv în afara orelor de program), lucrul pe sarcini noi, ce le făceau plăcere și aveau sens pentru membrii echipei și ale căror rezultate au putut fi rapid observate. Aprecierea

oportunității oferite de companie de a munci de acasă și efortul depus pentru a mulțumi companiei sunt expresii ale atașamentului normativ, ce au generat performanță și comportament civic organizațional, după cum au afirmat managerii participanți la această cercetare. La polul opus, în cazul echipelor care nu au fost la fel de performante ca în contextul anterior pandemiei, managerii au perceput mai multe motive ale lipsei de performanță. Prima categorie de motive identificate au fost cele provenite din mediul extern, precum: restricțiile impuse de autorități cu impact puternic asupra unor domenii de activitate și amânarea deciziilor clienților și a partenerilor de afaceri, deci imposibilitatea de a vinde/cumpăra, iar cea de a doua categorie de motive au fost cele interne, concretizate în: lipsa de structură și lipsa prioritizării sarcinilor – ceea ce a condus la o rezolvare haotică, la supra-încărcarea membrilor echipei și la rezultate mai slabe decât în trecut; inconsecvența în comunicarea Top Managementului și adoptarea cu întârziere a unor decizii.

Intervievații au recunoscut în unanimitate importanța încrederii în această perioadă atipică, atât a încrederii acordate subordonaților, cât și a încrederii primite. Dintre componentele încrederii manageriale, specific pentru acest context, respondenții au evidențiat rolul major al încrederii bazate pe afect: angajații simt că pot împărtăși cu managerul lor ideile, emoțiile, sau temerile avute, simt că pot să vorbească deschis și liber și știu că managerul va veni cu soluții constructive la problemele expuse. În cazul încrederii în organizație și în membrii din Top Management, au fost respondenți ce au apreciat partea de bunăvoință arătată de aceștia, concretizată sub forma preocupării pentru starea de bine a angajaților, identificarea nevoilor acestora și luarea în considerare a feedback-ului lor și dorința de a comunica deschis și sincer starea de fapt din organizație. Printre manifestările negative ale integrității Top Managementului, respondenții au nominalizat: lipsa de consistență și consecvență între mesajele transmise și acțiunile efectuate, îndoiala că managementul se va ține de cuvânt în lucrurile promise, lipsa de autenticitate în procesul de comunicare.

Cercetarea a reliefat un consens în privința unor aspecte pozitive aduse de această criză, aspecte grupate în două categorii: cele administrative (organizaționale) și transformări personale resimțite. Din categoria întâi exemplele au variat: achiziția rapidă de laptopuri pentru toți membrii echipelor virtuale, dotarea birourilor cu separatoare, flexibilitatea programului de lucru în ture. Din a doua categorie au fost mai multe învățăminte însușite și transformări pozitive resimțite de cei intervievați: maturizarea accelerată, însușirea unor tehnici de management al oamenilor în context de criză și a unor metode de management al situațiilor dificile și al conflictelor, responsabilitatea și asumarea unor decizii, perseverența și determinarea în susținerea punctelor de vedere, mai ales în fața superiorilor ierarhici,

prioritizarea mai eficientă a sarcinilor și deschiderea și oferirea încrederii. Au fost respondenți ce au mărturisit că au fost impresionați în această perioadă de altruismul arătat de membrii echipelor lor, de sinceritatea în comunicare, de dedicarea în îndeplinirea sarcinilor și de atașamentul manifestat.

Analizând toate interviurile a reieșit o acceptare generală a ideii că această perioadă poate fi considerată una de pregătire, un cadru prielnic de experimentare și învățare pentru o eventuală revenire a stării de urgență, sau în unele cazuri, pentru schimbarea definitivă a modelului clasic de lucru și trecerea la telemuncă (parțial sau în totalitate). Cei intervievați au scos în evidență importanța de a folosi toate lecțiile și învățămintele din aceasta perioadă pentru a putea realiza un ghid referitor la maniera în care se poate acționa mai bine și mai eficient într-un context similar în viitor, atât pe partea de comunicare cu clienții și partenerii, comunicarea managerială, cât și în acordarea încrederii și împuternicirea angajaților, în oferirea flexibilității privind maniera de a realiza sarcinile (având mereu în vedere obiectivele personale și ale companiei) sau o nouă modalitatea de a evalua munca.

Majoritatea respondenților au susținut că sunt conștienți că perioada de după pandemie va veni cu o schimbare majoră a paradigmei de lucru: în multe cazuri echipele co-locate vor fi de domeniul trecutului, anumite roluri din organizații se vor modifica sau vor dispărea de tot, în timp ce altele noi vor apărea, adaptate cerințelor din mediul social sau cel de afaceri. Din discursurile managerilor intervievați a reieșit clar faptul că noul mediu de lucru va presupune decizii prompte și asumate, iar pasivitatea și lipsa de reacție, generate de speranța că lucrurile vor reveni la normalitatea din februarie 2020, nu sunt opțiuni de luat în calcul.

Din cercetarea cantitativă a reieșit că atunci climatul de comunicare perceput de către participanții la studiu a fost unul neutru spre suportiv, cu manageri ce nu au criticat oamenii fără explicații, nu i-au judecat și le-au arătat deschidere, ascultându-i în expunerea problemelor personale și profesionale, deopotrivă. Respondenții au observat că gradul de control și supraveghere practicat de managerii lor în acea perioadă era unul crescut, cu tendința de a verifica în mod constant munca derulată de resursa umană. A fost apreciată de către respondenți deschiderea arătată de către managerii lor, obiectivată prin flexibilitate și dorința de a afla idei noi din partea oamenilor din echipe. Contextul pandemic a pus managerii în față unei noi paradigme de lucru, pe care nu o mai experimentaseră anterior, iar lipsa de pregătire și inexistența unui ghid cu soluții sau bune practici au fost factori ce au contribuit din plin la această deschidere.

Energia, efortul susținut pentru perioade lungi de timp, implicarea în muncă au avut atât cauze interne sau personale (dorința de a demonstra valoarea personală și de a confirma încrederea arătată de managerul direct, bucuria de a realiza sarcini noi și cu însemnătate), cât și externe (lipsa întreruperilor, restricțiile impuse, imposibilitatea de a avea activități variate). Un aspect de luat în calcul este cel al echilibrului dintre viața personală și cea profesională, în condițiile în care în acea perioadă foarte mulți angajați s-au refugiat în muncă, lăsând pe loc secundar viața personală.

Sacrificarea timpului personal a avut ca scop principal păstrarea locului de muncă actual, idee justificată de specificul perioadei. De asemenea acest lucru a provenit și din dorința de a evita alte schimbări suplimentare față de schimbările constante ce nu puteau fi controlate, din lipsa de oportunități pe piața muncii, precum și neîncrederea că o altă companie poate furniza beneficii similare sau superioare celor din prezent.

În perioada stării de urgență una din preocupările oamenilor a fost de a se informa despre COVID-19, pentru a putea acționa în direcția conservării siguranței și securității personale și a persoanelor dragi. Caracteristic acelei perioade au fost informațiile false sau contradictorii, ce sporeau sentimentul de nesiguranță și incertitudine. Astfel, starea de spirit a angajaților nu era neapărat una pozitivă, aceștia așteptând din partea managerului să le arate deschiderea de a discuta atât despre problemele profesionale, cât și despre cele personale, să împărtășească cu ei ideile, sentimentele și așteptările lor, să îi asculte și să îi înțeleagă. Din punct de vedere al sarcinilor de lucru, respondenții au afirmat că își doreau să nu fie încărcăți cu sarcini suplimentare fără relevanță și să se poată baza pe profesionalismul și competențele managerului direct.

Contribuții și implicații teoretice

Lucrarea de față propune și evaluează unui model structural comprehensiv, care analizează simultan relații complexe între constructele studiate (Climatul de comunicare, încrederea în superiorul direct, încrederea în organizație și Top Management, Atașamentul față de organizație, angajamentul și performanța auto-raportată). Prezentul demers contribuie la completarea literaturii de specialitate la nivel național și internațional care se focalizează asupra consecințelor sistemice ale pandemiei la nivel organizațional. Cercetarea în domeniul comunicării manageriale în echipe virtuale, în special în contextul pandemiei de COVID-19, este încă o "țintă mișcătoare", un fenomen în derulare ce suscita atenția și interesul teoreticienilor și practicienilor.

Cercetarea prezintă radiografierea raportării managerilor față de provocările comunicaționale în contextul pandemiei, o criză sistemică fără precedent care a transformat realitatea empirică pe paliere multiple (social, sanitar, tehnologic, cultural, economic, educațional). Este una dintre primele cercetări exhaustive de acest gen din România și din Europa. Lucrarea oferă cadrul pentru reliefarea - prin intermediul unui design mixt de cercetare - atât a perspectivelor detaliate și profund ancorate în percepțiile celor intervievați, cât și a raportărilor generale, agregate procentual, ale managerilor participanți la interviuri.

Lucrarea contribuie la formularea unor judecăți de valoare și a unor direcții viitoare de investigare sociologică, fundamentate pe cercetarea empirică riguroasă, referitoare la maniera pertinentă de abordare a crizelor sistemice la nivel comunicațional, organizațional și managerial.

Contribuții și implicații practice

Coroborând datele obținute din cercetarea calitativă și pe cele din cea cantitativă, se prefigurează importanța anumitor tehnici manageriale comunicaționale de utilizat pentru a avea succes în situații similare, ale unor crize cu impact organizațional mare. Astfel, bazat pe constatările prezentei lucrări, au fost formulate recomandările de mai jos.

În primul rând, în context de criză managerul trebuie să fie capabil să arate empatie, să creeze un cadru propice pentru o comunicare sinceră, să încerce înțelegerea emoțiilor și a sentimentelor oamenilor din echipă, să se pună în situația lor, ascultând atât problemele de natură profesională, cât mai ales pe cele de natură personală, deoarece încrederea cu bază afectivă are un rol important în crearea unui mediu de lucru propice și în stimularea atașamentului față de organizație.

Organizațiile trebuie să transmită clar preocuparea pentru binele angajaților, să îi asigure pe aceștia de sprijinul oferit la nevoie și să reitereze că au principii și valori comune. În context de criză, prioritățile oamenilor se schimbă, iar nevoile principale devin cele de siguranță și stabilitate. Astfel, angajații vor să fie convinși că organizația, deși confruntată cu provocări externe multiple, are abilitatea de a identifica prioritățile și aspectele importante pentru ei și de a oferi soluții aliniate așteptărilor.

În contextul crizei generate de COVID-19 oamenii au apreciat să fie consultați, întrebați și deciziile luate la nivel organizațional să fie validate anterior în echipă. Un climat de comunicare definit de o nevoie mare de control din partea managerului este contraproductiv, iar impunerea forțată a punctelor de vedere ale managerului, încercarea constantă de a modifica

opiniile și atitudinile celorlalți și verificarea permanentă a realizării sarcinilor nu vor duce la performanțe mai mari, ci la demotivarea oamenilor.

Nu în ultimul rând, comunicarea practică de manager trebuie să fie consecventă, clară și constantă. Într-un context social definit de instabilitate, schimbări bruște de decizii, incertitudine și informații contradictorii, oamenii au nevoie din partea managerului să arată că este în controlul situației. De asemenea, angajații se așteaptă la claritate și perspectivă, primind sarcini și direcții a căror utilitate le-a fost explicată și ei au înțeles apriori motivul efectuării sarcinilor.

În final este necesar de subliniat importanța unui astfel de studiu empiric pentru a crește nivelul de înțelegere și de acțiune promptă și relevantă a factorilor de decizie în context de criză.

Am formulat prin această cercetare trei întrebări la care vom răspunde în finalul lucrării. Au reușit managerii să se adapteze și să comunice eficient? Răspunsul la această întrebare este unul nuanțat. Unii manageri au reușit să învețe din mers, s-au adaptat rapid noilor mijloace de comunicare și noilor cerințe, au răspuns pozitiv nevoilor oamenilor din echipe și climatul de incertitudine a stimulat potențialul lor creativ, iar ei au acționat ca un catalizator pentru interacțiunea, eficiența și performanța membrilor echipei. Alți manageri însă au fost blocați de cantitatea mare de schimbări cu care s-au confruntat peste noapte și au acționat mai degrabă reactiv, așteptând ca lucrurile să se întâmple și abia ulterior venind cu o părere sau cu o idee. Comunicarea eficientă în acest context a fost una clară, concisă, specifică, consecventă și efectuată la timp.

Au profitat managerii de această criză pentru a-și îmbunătăți capitalul de imagine și încrederea avută? Și în cazul acestei întrebări răspunsul este polarizat. Managerii ce construiseră relații bune cu oamenii din echipele lor, vulnerabili și deschiși să împărtășească temerile și preocupările lor, dar și dispuși să asculte ideile, sentimentele și așteptările oamenilor au avut mai mult de câștigat din punct de vedere al încrederii și al capitalului de imagine. La polul opus comunicarea managerială incompletă, făcută cu întârziere, lipsa de integritate și de autenticitate arătate, tratamentul inechitabil sau incorect și lipsa de bunăvoință sunt doar câteva din aspectele care au dus în acea perioadă la erodarea încrederii managerului.

Au avut succes în demersul de a obține performanță împreună cu membrii echipelor? Din datele obținute prin intermediul celor două cercetări a reieșit faptul că performanța are nevoie ca mai multe condiții să fie îndeplinite simultan. Angajații trebuie să aibă un puternic sentiment de apartenență, să se identifice cu organizația, fiind astfel capabili să facă sacrificii și să depună un efort pe termen lung pentru a obține rezultate.

Noul mediu organizațional, aferent noului normal, a venit cu cerința de a avea niște manageri maturi, responsabili și asumați, cu o mentalitate deschisă, capabili să ia deciziile înțelegând toate implicațiile lor, luând în considerare omul din spatele sarcinii și nu doar sarcina în sine și rezultatul așteptat, gândind pe termen lung și în perspectivă, manageri care să poată transmite oamenilor din echipele lor o viziune bazată pe valori și credințe comune.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- Batarseh, F. S., Usher, J. M., & Daspit, J. J. (2017). Collaboration capability in virtual teams: examining the influence on diversity and innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(04), 1750034.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organizational Management*, 27, 14 – 49.
- Bergum, S. (2014). Management of teleworkers: Managerial communication at a distance.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73(1), 3-34.
- Brunelle, E. (2012). Virtuality in work arrangements and affective organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2).
- Bunce, M., Wright, K., & Scott, M. (2017). ‘Our newsroom in the cloud’: Slack, virtual newsrooms and journalistic practice. *new media & society*, 1461444817748955.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31, 362–367.
- Cepăreanu, A. (2022). Munca hibrid schimbă totul: noile reguli sunt ca angajații să se întoarcă 2-3 zile la birou, dar până la final de an o să se ajungă la 4 zile pe săptămână la birou. „Problema anxietății la angajați a devenit o mare provocare.“ accesat la adresa: <https://www.zf.ro/profesii/munca-hibrid-schimba-totul-noile-reguli-angajatii-intoarca-2-3-zile-20668234>.
- Connaughton, S. L., & Daly, J. A. (2004). Leading from afar: Strategies for effectively leading virtual teams. In *Virtual and collaborative teams* (pp. 49-75). IGI Global.
- Cristea, G., & Dinu, E. (2022). Leveraging Intellectual Capital Management in Virtual Teams: What the Covid-19 Pandemic Taught Us. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 10(2), 106-123.
- Cristea, G., & Mitan, A. (2017). Managing Generation Y-a Theoretical Perspective. In *Proceedings of the 5th International Conference STRATEGICA. Shift* (pp. 813-821).

- Cristea, G., Vătămănescu, E. M., & Mitan, A. (2017b). Managing People Dynamics Through the Lens of Generation Y. In Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE (Vol. 11, No. 1, pp. 738-748). Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.
- Duarte D & Snyder N (2006) Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed. Wiley, Inc.
- Eissa, G., Fox, C., Webster, B. D., & Kim J. (2012). A Framework for Leader Effectiveness in Virtual Teams. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9, 11–22.
- EY (9 februarie 2021). Studiu accesat la adresa: https://www.ey.com/ro_ro/news/2021/01/studiu-ey-romania--angajaii-romani-doresc-un-program-de-lucru-ma
- Gallup (2022, March 15). The Future of Hybrid Work: 5 Key Questions Answered With Data (Ben Wigert). <https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx>
- Gallupe, R. B., Cooper, W. H., Grise, M., & Bastianutti, L. M. (1994). Blocking electronic brainstorming. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 77–86.
- Gassmann, O., & von Zedtwitz M. (2003). Trends and determinants of managing virtual R&D teams. *R&D Management*, 33, 243–262.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Großer, B., & Baumöl, U. (2017). Why virtual teams work—State of the art. *Procedia computer science*, 121, 297-305.
- Hamersly, B., & Land, D. (2015). Building productivity in virtual project teams. Disponibil la adresa: https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.ro/scholar?hl=ro&as_sdt=0%2C5&q=BUILDING+PRODUCTIVITY+IN%C2%A0VIRTUAL%C2%A0PROJECT%C2%A0TEAMS+&btnG=&httpsredir=1&article=1004&context=sm_pubs
- Handke, L., Klonek, F. E., Parker, S. K., & Kauffeld, S. (2020). Interactive effects of team virtuality and work design on team functioning. *Small Group Research*, 51(1), 3-47.
- Harrison, M. I. & Shirom, A. (1999). Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice. London: Sage.

- Harrison, T. R., & Doerfel, M. L. (2006). Competitive and cooperative conflict communication climates: The influence of ombuds processes on trust and commitment to the organization. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 129-153.
- Hollingshead, A. B., & McGrath, J. E. (1995). The whole is less than the sum of its parts: A critical review of research on computer-assisted groups. In R. A. Guzzo, & E. Salas (Eds.), *Team decisions and team performance in organizations* (pp. 315–346). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jarvenpaa, S. L., & Tanriverdi, H. (2003). Leading virtual knowledge networks. *Organizational dynamics*, 31(4), 403-403.
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (Eds.). (2020). *Qualitative analysis: eight approaches for the social sciences*. Sage.
- Kilcullen, M., Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Insights from the virtual team science: Rapid deployment during COVID-19. *Human Factors*, 0018720821991678.
- Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261.
- Lipnack J, Stamps J (2000) *Virtual teams: people working across boundaries with technology*. Wiley, Inc
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management perspectives*, 21(1), 60-70.
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6), 1-33.
- Morrow, R., Rodriguez, A., & King, N. (2015). Colaizzi's descriptive phenomenological method. *The psychologist*, 28(8), 643-644.
- Nordin, S. M., Rizal, A. R. A., Rashid, R. A., Che Omar, R., & Priyadi, U. (2021). Incidents and disaster avoidance: the role of communication management and the organizational communication climate in high-risk environments. *Sustainability*, 13(18), 10138.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.
- Prasetyo, I., Aliyyah, N., Rusdiyanto, R., Utari, W., Suprpti, S., Winarko, R., ... & Kalbuana, N. (2021). Effects of organizational communication climate and employee retention toward employee performance. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(1), 1-11.

- Purvanova, R. K. (2014). Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned?. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2.
- Serrat O. (2017) Managing Virtual Teams. In: Knowledge Solutions. Springer, Singapore.
Disponibil la adresa: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_68
- Stratone, M. E., Vătămănescu, E. M., Treapăt, L. M., Rusu, M., & Vidu, C. M. (2022). Contrasting Traditional and Virtual Teams within the Context of COVID-19 Pandemic: From Team Culture towards Objectives Achievement. *Sustainability*, 14(8), 4558.
- Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of communication, organizational culture, cooperation, trust and leadership style for lecturer commitments in higher education. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1325-1335.
- Vătămănescu, E. M., Alexandru, V. A., Cristea, G., Radu, L., & Chirica, O. (2018). A demand-side perspective of bioeconomy: The influence of online intellectual capital on consumption. *Amfiteatru Economic Journal*, 20(49), 536-552.
- Vătămănescu, E. M., Dinu, E., Stratone, M. E., Stăneiu, R. M., & Vintilă, F. (2022). Adding Knowledge to Virtual Teams in the New Normal: From Leader-Team Communication towards the Satisfaction with Teamwork. *Sustainability*, 14(11), 6424.
- Vătămănescu, E. M., Nistoreanu, B. G., & Mitan, A. (2017). Competition and consumer behavior in the context of the digital economy. *Amfiteatru Economic Journal*, 19(45), 354-366.