

THE COHESION OF ORGANISATIONS THROUGH SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES

Luminița Crăciun

Assoc. Prof., PhD, "Carol I" National Defense University, Bucharest

Abstract: Social responsibility is an important concern of public and private institutions and non-governmental organizations. These organizations undertake remedial activities or compensate for deficiencies registered in society and are satisfying at the same time the basic professional life needs of individuals-citizens. Through the forms of deployment and resources used, the actions of social responsibility contribute to the development of human relationships within organizations.

The aim of the present paper is to highlight the particularities of the role of social responsibility activities in increasing organizational cohesion in private firms and public institutions. The examples used hereinafter will demonstrate how the emotional factor determines changes in the behavior, by increasing work satisfaction, strengthening team spirit and cultivating organizational values.

Keywords: Social responsibility, human relationships, organizational cohesion, public institutions, corporations

Capitolul I Responsabilitatea socială în mediul corporatist și în instituțiile publice

În societatea contemporană, companiile/corporațiile/societățile din mediul de afaceri și-au reconsiderat modul de abordare al relațiilor cu cetățenii, cu comunitățile locale, înțelegând că rolul lor, în ceea ce privește binele public, trebuie să crească și să presupună o asumare de responsabilități.

Responsabilitatea socială corporatistă (RSC) reprezintă un concept în jurul căruia au apărut opinii și cercetări contradictorii, unele care susțin rolul pe care îl are atât pentru comunitatea locală, cât și pentru angajații proprii, dezvoltând, astfel, o întreagă paradigmă (A. Carroll, 1979, 1991). Alte opinii (M. Friedman, 1970, 1995) contestă mai ales rolul pe care îl are responsabilitatea socială pentru comunitate, susținând că „singura responsabilitate a agenților economici este maximizarea profiturilor acționarilor în cadrul legal și al obiceiurilor morale ale țării” (Friedman, 1970)¹.

Pornind de la articolele și lucrările apărute într-o perioadă de aproximativ 40 de ani, Archie B. Carroll, unul dintre cercetătorii opozanți ai teoriei lui Friedman, redefiniște RSC scoțând în evidență patru elemente fundamentale, reunindu-le în „piramida responsabilității sociale corporatiste”:

1. Economic - reponsabilitatea de a avea câștig în urma investiției stakeholderilor;
2. Legal – responsabilitatea de a respecta legea;
3. Etic – responsabilitatea de a adera la norme sociale necodificate de legi, dar așteptate de actorii care operează în societate;
4. Filantropic – responsabilitatea de a avea un rol definit cu ajutorul voluntar pentru un segment al societății.²

¹ XXX- *Manual pentru promovarea integrității și responsabilității sociale în România*, Asociația Română pentru Transparență, București, 2013

² Ibidem, p. 31

Activitatea de responsabilitate socială reprezintă acțiunea voluntară pe care o întreprind companiile în concordanță cu cerințele minime legale pentru a îmbina interesele lor competitive, cu interesele societății.³

Binele comunității constituie fundamentul pentru dezvoltarea unei afaceri de succes, dar și un obiectiv necesar pentru asigurarea unei bune percepții a imaginii companiei din partea potențialilor clienți, a investitorilor, a partenerilor de afaceri, a jurnaliștilor și a tuturor categoriilor de public. De aceea, unii autori apreciază că pentru a redimensiona noul rol al mediului de afaceri trebuie luați în considerare mai mulți factori:

- globalizarea și puterea companiei – context în care aceasta nu se mai referă la un spațiu restrâns de activitate, ci la unul care trece granițele și care îi oferă putere și independență crescută;
- dezvoltarea durabilă, concept propus de Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (WCED) constituită după Adunarea Generală a Națiunilor Unite în 1983, care implică managementul în complexe activități legate de comunități și generațiile viitoare;
- etica în afaceri, cu rol important în buna funcționare a acestora.

În prezent, principiile managementului responsabil, fie că poartă numele de *responsabilitate socială corporativă (RSC)* sau *responsabilitate socială*, fie că sunt numite *civism corporatist (corporate citizenship)* sau *sustenabilitate*, sunt general acceptate în mediul afacerilor, în școlile de management, în zona politicilor publice, în spațiul academic, cât și în rândul teoreticienilor din domeniile economic și social.

Conform sudiului întreprins de Bogdan Diaconu⁴, în mediul afacerilor este acum acceptată ideea conform căreia managementul unei companii nu are obligații doar față de investitori (proprietari, acționari), ci și față de grupurile cointeresate (stakeholders), adică grupurile care pot fi afectate de deciziile sau politicile companiilor, dar și grupurile care, prin acțiunile lor, pot influența pe termen lung dezvoltarea organizației. În afară de investitori, sunt luați în calcul și consumatorii sau utilizatorii finali ai produselor și serviciilor companiei, angajații, partenerii de afaceri (furnizori, distribuitori, creditori și alte entități implicate în lanțul de producție) și comunitățile din proximitatea zonelor de operațiuni ale companiilor.

În România, după integrarea în Uniunea Europeană, conceptul de responsabilitate socială a fost preluat și în programele instituțiilor publice care, în afara rolului bine stabilit prin misiunea ce revine fiecăreia într-o societate democratică, își asumă roluri suplimentare în asigurarea binelui public. Astfel, companiile de genul „*Donează sânge! Fii erou!*” a studenților de la Facultatea de Medicină – București, acțiunile de ecologizare organizate de primării în colaborare cu poliția locală, serviciile de asistență socială, companiile de protejare în privința incendiilor/furturilor/violenței în familie, campaniile de ajutorare a persoanelor cu venituri mici sau cu probleme de sănătate etc. reprezintă modalități de implicare în viața comunităților locale, de conectare cu dificultățile întâlnite în viața curentă.

Capitolul II Rolul motivației în comportamentul angajaților din instituțiile publice și/sau private

Orice activitate umană, proiectată sau chiar neplanificată, este însoțită de o motivație care ajută la finalizarea acesteia cu bun succes. Definițiile psihosociologilor pun în evidență faptul că motivația reprezintă „*suma energiilor interne și externe ce inițiază, dirijează și susține un efort*”

³ Cf. Alison Theaker – *The Public Relations – Handbook*, 5th edition, Abingdon, Oxon; new York, NY:Routledge, 2016

⁴ Bogdan Diaconu – Responsabilitate socială: repere și instrumente, în vol.coord. D. Borțun - *Responsabilitate socială corporativă: de la relații publice la dezvoltare durabilă*, Editura Tritonic, București, 2012, p. 36

orientat spre un **obiectiv** al organizației, care va satisface simultan și **trebuințele** individuale” (Robbins, 1998)⁵. Observăm că există trei elemente fundamentale care declanșează și susțin motivația în desfășurarea activităților:

- efortul care reprezintă intensitatea înregistrată pe parcursul derulării etapelor unei activități;
- obiectivele organizației, transpuse în toată structura activităților desfășurate pe o anumită perioadă de timp (cercetare, planificare, desfășurare, evaluare), care conferă valoare și sens efortului depus. Cu cât obiectivele personale sunt mai apropiate de cele organizaționale, cu atât efortul depus va contribui mai mult la rezultatele așteptate de organizație.
- Trebuința individuală reprezentând starea de necesitate resimțită de angajați, care îi determină să participe la activitățile organizației din care fac parte.

Aceste trei elemente trebuie luate în considerare de specialiștii în relații publice atunci când concep și propun spre realizare o activitate de responsabilitate socială. Oricât de mare este încărcătura morală ce presupune derularea unei astfel de activități, ea nu se înscrie în acel *modus operandi* obișnuit al organizației, nu intră în fișa postului, nu intră în grila de evaluare a activității angajaților pentru o perioadă de timp. De aceea, proiectarea unei activități de responsabilitate socială trebuie să pornească de la dezvoltarea motivației.

Dacă motivația pentru muncă reprezintă una dintre responsabilitățile cele mai importante ale managerilor, și anume *de a identifica și de a preciza în ce mod atingerea obiectivelor organizației asigură și satisfacerea propriilor nevoi ale angajaților*,⁶ motivația participării la acțiunile de responsabilitate socială revine echipei din departamentul de relații publice care inițiază acest gen de activități.

Motivația pe care o dezvoltă propunătorii acțiunilor de responsabilitate socială vizează:

- Convingerea echipei de management de utilitatea acțiunii propuse. Utilitatea poate fi legată de: promovarea imaginii organizației, creșterea rolului social al organizației în comunitatea locală, dezvoltarea politicilor de marketing, consolidarea valorii organizației, întărirea culturii organizaționale etc.;
- Convingerea angajaților pentru participarea voluntară (în cazul instituțiilor publice) la activitățile de responsabilitate socială;
- Convingerea stakeholderilor de a fi alături și de a susține proiectul propus.

Pentru mediul privat (companii, corporații, firme etc.) activitatea de responsabilitate socială este desfășurată de departamentul de comunicare și relații publice, în colaborare cu diferiți stakeholderi, prin intermediul agențiilor de publicitate, efortul de a crea motivație fiind concentrat asupra echipelor de management.

Pentru instituțiile publice efortul de motivare este multiplicat de insuficienta finanțare a activităților de relații publice, în general, de suplینirea acestei deficiențe prin identificarea unor sponsori și de găsirea celor mai eficiente tehnici comunicaționale ce pot declanșa actul motivațional de participare voluntară la o activitate ce excede fișa postului. Mesajele legate de activitățile de responsabilitate socială nu trebuie să fie doar informative, ci e necesar să se concentreze asupra factorului emoțional. Pentru susținerea acestei idei aducem în sprijin opiniile psihosociologilor Paul Van Lange et al. (1997, 1998) care evidențiau faptul că există, în personalitatea indivizilor, trăsături care îi determină să vină în ajutorul celorlalți.⁷ Mai mult, putem adăuga aprecierea din *Manualul de*

⁵ Zoltan Bogathy – *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași, 2001 p. 230

⁶ Ibidem, p. 232

⁷ Loredana Ivan – *Comportamentul prosocial și RSC. Rolul emoțiilor în situații de interdependență de tip RSC*, p. 157 în D. Borșun (coord.) - *Responsabilitatea socială corporativă: de la relații publice la dezvoltarea durabilă*, Editura Tritonic, București, 2012

psihologia muncii și organizațională (coord. Zoltan Bogathy) prin care se opinează că „angajatul singur se poate motiva pentru că procesele motivaționale sunt declanșate din interiorul ființei umane”⁸. Așadar, participarea voluntară a angajaților din instituțiile publice la activitățile de responsabilitate socială este motivată de convingeri și valori individuale, activate prin mesajele cu valențe emoționale formulate de specialiștii PR.

Această intervenție de sensibilizare a membrilor unui grup social (dintr-o instituție publică sau privată) contribuie la deschiderea către societate, la trezirea interesului și a receptivității față de problemele sau aspectele pe care le cunosc mai puțin, la o activare a potențialului de care dispune pentru participarea activă la transformările generate de dinamica mediului social.

Natura și conținutul mesajului transmis pentru trezirea interesului și dezvoltarea motivației de a participa la o activitate de responsabilitate socială poate urma modelul credibilității mesajului persuasiv propus de Al Mucchielli. Specialistul în științele comunicării consideră că informațiile sunt credibile atunci când:

- se mulează, se încadrează în credințele, obișnuințele, așteptările persoanelor sau grupurilor;
- aduc cu ele probe (obiecte, fotografii, scrisori, articole publicate în spațiul virtual, filme etc.);
- se referă la un domeniu total necunoscut auditoriului;
- au o funcție de explicare logică față de un fapt sau grup de fapte problematice.⁹

Construirea unui mesaj referitor la inițiativa unei activități de responsabilitate socială trebuie să combine cât mai multe din elementele enumerate, luând în considerare particularitățile psihosociale și culturale ale angajaților instituției publice.

Capitolul III Responsabilitatea socială și coeziunea grupului

Serviciile instituțiilor publice sunt realizate de către angajați organizați în echipe ale birourilor, departamentelor sau secțiilor specializate în funcție de profil (financiar, resurse umane, administrativ, juridic etc.). Aceste echipe sau grupuri de lucru sunt formate din doi sau mai mulți indivizi care interacționează în mod independent pentru a realiza un scop comun (Forsyth, 199)¹⁰.

Inițiativele specialiștilor de relații publice legate de activitățile de responsabilitate socială presupun implicarea voluntară a membrilor din întreaga organizație, indiferent de profilul profesional, realizându-se astfel grupuri de lucru diferite de cele stabilite prin organigrama oficială. Aceste grupuri sunt alcătuite din angajați care lucrează împreună pentru a îndeplini o anumită sarcină din proiectul propus, succesul bazându-se pe calitățile individuale, pe complementaritatea acestora și pe gradul de implicare al fiecărui membru.

Responsabilitatea socială are la bază valori morale care conduc la realizarea binelui comun și sunt diferite de activitatea curentă, deschizând posibilitatea de valorificare a trăsăturilor de personalitate ale angajaților doritori de a se implica în astfel de acțiuni. Mai mult decât atât, *oportunitățile de interacțiune îi ajută să se cunoască, să-și descopere opinii și valori similare, trăsături sau abilități compatibile, potențialul de a lucra pentru obiective comune*¹¹ cu condiția repartizării de sarcini care să corespundă competențelor proprii.

Acțiunile de ajutorare a bătrânilor sau a unor copii aflați într-un așezământ, plantarea de copaci în zone defrișate abuziv, ecologizarea spațiilor verzi, donarea de sânge, colectarea de cărți

⁸ Ibidem, p. 238

⁹ Alex Mucchielli – *Arta de a comunica. Metode, forme și psihologia situațiilor de comunicare*, Editura Polirom, Iași, 2015

¹⁰ Mielu Zlate – *Psihologia muncii – relațiile interumane*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1981, p. 248

¹¹ Ibidem

pentru bibliotecile din satele aflate la distanță mare de zonele urbane fac apel la emoții, la sentimente sau experiențe cunoscute ce declanșează dorința de participare pentru rezolvarea problemei. La nivelul grupului asistăm la generalizarea și uniformizarea trăirilor motivaționale individuale, la construirea unei motivații, care, deși trăită individual, are caracter colectiv.

Adeziunea la grupul care participă în acțiunile de responsabilitate socială se face treptat, odată cu interacțiunea dintre membrii lui, întrucât fiecare ajută, prin propriul efort, la îndeplinirea obiectivului stabilit de inițiator. Repartizarea sarcinilor, desfășurarea etapelor acțiunii presupun implicarea participanților și respectarea normelor impuse, existând posibilitatea ca fiecare să găsească în grup confirmarea propriilor păreri, opinii, comportamente. De altfel, M. Zlate (1981, 1983) apreciază că „*stimulii psihosociali permit nu numai stimularea și evocarea unei motivații specifice, dar și satisfacerea unor energii proprii ale oamenilor, care se nasc tocmai ca urmare a acțiunilor lor într-o situație de grup sau a dorinței de a acționa într-un grup.*”¹²

Fiind acțiuni voluntare, în care factorul emoțional are o influență majoră asupra motivației, activitățile de responsabilitate socială implică mai multă responsabilitate și mai puțină constrângere. De aceea, între membrii grupului există coeziune, reflectată în atractivitatea față de sarcinile aflate în desfășurare, iar membrii grupurilor coeziv sunt puternic motivați să lucreze cu entuziasm și să rămână în grup.

Factorii care contribuie la realizarea coeziunii în grup sunt¹³:

1. Valorile și opiniile similare – una din cele mai puternice surse; indivizii agreează compania celor care le sunt asemănători în privința opiniilor pentru că le induc sentimentul că propriile opinii sunt corecte;
2. Durata inițierii într-un anumit grup sporește atractivitatea acestora pentru membri;
3. Mărimea grupului (de preferat, grupurile mici deoarece membrii grupului au posibilitatea să se cunoască mai bine);
4. Îndeplinirea cu succes a unor sarcini – pentru finalizarea unei acțiuni de responsabilitate socială există multe etape premergătoare de a căror succes depinde reușita întregului proiect;
5. Amenințarea externă și competiția intergrupuri – în prezent, inițiativele referitoare la responsabilitate socială sunt multiple, iar concurența marilor companii, care dispun de o finanțare considerabil mai mare, constituie pentru instituțiile publice o adevărată provocare.

Existența unor acțiuni de responsabilitate socială repetate (aflate la a doua ediție sau mai mult) sau extinse de la nivel local la nivel național confirmă atât viabilitatea proiectului, cât și coeziunea grupului de lucru, pornind de la inițiatori, până la cei care au contribuit efectiv la realizarea proiectului propus.

Consecințele coeziunii asupra comportamentului în grupul de lucru al activităților de responsabilitate socială se leagă de participarea activă la toate activitățile grupului, de succesul proiectului pe care l-au avut de desfășurat, de respectarea tuturor normelor care s-au impus în derularea acestuia și, nu în ultimul rând, de schimbarea atitudinii față de cei care au arătat neîncredere în inițiativa propusă.

Coeziunea grupului din acțiunile de responsabilitate socială reflectă asupra comportamentului angajaților și după finalizarea proiectului, atunci când fiecare angajat își reia

¹² Mielu Zlate – *Psihologia muncii – relațiile interumane*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1981, p.238

¹³ Ibidem, p.258

locul și activitatea de specialist în echipa departamentului în care este încadrat cu contract, buna colaborare, comunicarea eficientă și dinamica finalizării activităților reprezentând obiective noi de atins.

CONCLUZII

Binele comunității constituie fundamentul pentru dezvoltarea unei afaceri de succes, dar și un obiectiv necesar pentru asigurarea unei bune percepții a imaginii companiei sau instituțiilor publice a căror misiune este satisfacerea nevoilor cetățenilor. Activitățile de responsabilitate socială constituie prilejul de a regla anumite aspecte omise din planul general de acțiune al companiei sau instituției publice.

Inițiativele specialiștilor de relații publice legate de activitățile de responsabilitate socială a instituțiilor publice presupun implicarea voluntară a membrilor din întreaga organizație, indiferent de profilul profesional. Grupul astfel constituit are la bază valori morale care conduc la realizarea binelui comun, deschizând posibilitatea de valorificare a trăsăturilor de personalitate ale fiecărui angajat doritor de implicare în astfel de acțiuni.

Coeziunea grupului constituit voluntar pentru acțiunile de responsabilitate socială se reflectă asupra comportamentului angajaților și după finalizarea proiectului, concretizându-se într-o mai bună comunicare cu colegii de echipă, cu o redimensionare a activității și a timpului acordat fiecărei etape, cu o recalibrarea a efortului și a repartiției sarcinilor de lucru în funcție de particularitățile individuale.

BIBLIOGRAPHY

Bogathy, Zoltan – *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași, 2001;

1. Diaconu, Bogdan – *Responsabilitate socială: repere și instrumente*, în D. Borțun (coord.) - *Responsabilitate socială corporativă: de la relații publice la dezvoltare durabilă*, Editura Tritonic, București, 2012;
2. Ivan, Loredana – *Comportamentul prosocial și RSC. Rolul emoțiilor în situații de interdependență de tip RSC*, p. 157 în D. Borțun (coord.) - *Responsabilitatea socială corporativă: de la relații publice la dezvoltarea durabilă*, Editura Tritonic, București, 2012;
3. Mucchielli, Alex – *Arta de a comunica. Metode, forme și psihologia situațiilor de comunicare*, Editura Polirom, Iași, 2015;
4. Theaker, Alison (coord) – *The Public Relations – Handbook*, 5th edition, Abingdon, Oxon; new York, NY:Routledge, 2016;
5. Zlate, Mielu– *Psihologia muncii – relațiile interumane*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1981;
6. XXX- *Manual pentru promovarea integrității și responsabilității sociale în România*, Asociația Română pentru Transparență, București, 201