# THE ROLE OF PUBLIC RELATIONS IN ESTABLISHING ORGANIZATIONAL CULTURE

**Melinda Izabela ACHIM**
**Lecturer PhD., Centrul Universitar Nord din Baia Mare**
**Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca**

*Abstract: Organizational culture is an important aspect in the internal communication of an organization. Equally, public relations establish and maintain beneficial links between the organization's management and its employees. This paper aims to present some essential aspects of the role of public relations in establishing a culture in an organization: culture seen as a system of values, symbols and behavioral norms. All this adds up to what specialists call organizational culture.*

*Keywords: public relations, organizational culture, communication, organization, human resources.*

## Introducere

În societatea modernă actuală, orice organizaţie poate să funcţioneze cât mai bine cu ajutorul relaţiilor publice care ajută la crearea de legături de încredere şi facilitează comunicarea între aceste organizaţii şi publicurile lor, precum şi între organizaţiile respective şi alte organizaţii aflate în societate. Acest lucru presupune transparenţă în comunicare şi activitatea întreprinsă, precum şi o excelentă organizare şi înţelegere între membrii respective organizaţii. Ori, de multe ori, în special, în cazul organizaţiilor care activează în alte ţări, pot să apară disensiuni şi dificultăţi de comunicare între angajat şi angajator.

Cultura organizaţională presupune ca la baza oricărei organizaţii să existe anumite principii, idei, valori, credinţe care formează identitatea organizaţiei pentru membrii ei. Cultura organizaţională este considerată un factor cheie care poate influenţa comunicarea strategică, internă sau externă, cum ar fi relaţiile publice. Cu toate acestea, puţine cercetări empirice care se ocupă de cultura organizaţională pot fi găsite în relaţiile publice.

Relaţiile publice sunt un proces de comunicare strategică care construieşte legături reciproc avantajoase între organizaţii şi publicul lor, conform Public Relations Society of America. Organizaţiile pot folosi instrumente şi tehnici de relaţii publice pentru a comunica eficient cu clienţii, furnizorii, angajaţii, investitorii şi comunitatea. Tehnicile de relaţii publice ajută companiile să îşi comercializeze produsele şi serviciile şi influenţează atitudinile pozitive ale publicului faţă de companie.

## Cultura organizaţională şi relaţiile publice

Cultura organizaţională este „Procesul de construire a realităţii care permite oamenilor să vadă şi să înţeleagă anumite evenimente, acţiuni, obiecte, enunţuri sau situaţii în moduri distincte" (Morgan, 1986, p. 128). Natura culturii se regăseşte în modul în care grupurile sociale stabilite au interpretat colectiv simbolurile, stabilind

astfel valori, credinţe şi presupuneri semnificative (Schein, 1985). Cultura organizaţională este o colecţie de valori, aşteptări şi practici care ghidează şi informează acţiunile tuturor membrilor echipei. O cultură excelentă exemplifică trăsături pozitive care duc la o performanţă îmbunătăţită, în timp ce o cultură disfuncţională a organizaţiei scoate în evidenţă problemele cu care se confruntă organizaţia.

Geert Hofstede, unul dintre cei mai de seamă cercetători privind cultura organizaţională, a considerat valorile, care constau din simboluri, eroi şi ritualuri, ca o parte a culturii unui popor care nu poate fi văzută, ci doar trăită. Cultura este programarea colectivă a minţii care distinge membrii unui grup de altul. În acest sens, cercetătorul olandez şi echipa sa au măsurat percepţiile angajaţiilor în 20 de unităţi organizaţionale daneze şi olandeze. În studiul respectivelor companii, s-a constatat că atitudinile angajaţilor sunt clar distincte de valorile angajaţilor. Percepţiile despre practicile organizaţionale nu aveau legătură cu valorile şi se suprapuneau doar cu atitudinile în care ambele se ocupau de comunicare. În acest din urmă caz, ambele pot fi văzute ca expresii ale climatului de comunicare al organizaţiei.(Hofstede, 1998) Modelul multi-focus asupra culturii organizaţionale este rezultatul unui studiu asupra cercetării culturilor organizaţionale care a arătat că o mare parte a diferenţelor dintre unităţi ar putea fi explicate prin şase factori care au devenit cele şase dimensiuni ale culturii organizaţionale după cercetarea lui Hofstede: Orientat către un mijloc vs. orientat către un obiectiv, Acţionare internă vs acţiune externă, Disciplina de lucru uşoară vs. disciplina strictă a muncii, Local vs. Profesional, Sistem deschis vs. Sistem închis, Orientat către angajaţi vs orientat către muncă.

Dimensiunea *Orientat către un mijloc vs orientat către un obiectiv* este strâns legată de eficacitatea organizaţiei. Într-o cultură orientată către mijloace, caracteristica cheie este modul în care trebuie desfăşurată munca, iar oamenii se identifică cu „cum". Într-o cultură orientată spre obiective, angajaţii urmăresc în primul rând să atingă obiective sau rezultate interne specifice, chiar dacă acestea implică riscuri substanţiale; oamenii se identifică cu „ce". Într-o cultură foarte orientată spre mijloace, oamenii se percep ca evitând riscurile şi depunând doar un efort limitat în locurile de muncă, în timp ce fiecare zi de lucru este aproape aceeaşi. Cu toate acestea, într-o cultură foarte orientată spre obiective, angajaţii urmăresc în primul rând să atingă obiective sau rezultate interne specifice, chiar dacă acestea implică riscuri substanţiale.

Dimensiunea *Acţionare intern vs. acţionare externă:* Într-o cultură foarte internă, angajaţii îşi percep sarcina faţă de lumea exterioară ca pe un dat, pe baza ideii că etica în afaceri şi onestitatea contează cel mai mult şi că ştiu cel mai bine ce este bine pentru client şi pentru întreaga lume. Într-o cultură foarte externă, singurul accent este pe îndeplinirea cerinţelor clientului; rezultatele sunt cele mai importante şi predomină o atitudine mai degrabă pragmatică decât etică.

*Disciplina de lucru uşoară vs. Disciplina strictă a muncii* - Această dimensiune se referă la cantitatea de structurare internă, control şi disciplină. O cultură foarte relaxată dezvăluie o structură internă fluidă, o lipsă de predictibilitate şi un control şi disciplină reduse; sunt multe improvizaţii şi surprize. O disciplină de lucru foarte strictă dezvăluie inversul - oamenii sunt foarte atenţi la costuri, punctuali şi serioşi.

Dimensiunea *Local vs Profesional* pune accentul pe identitatea organizației. Într-o companie locală, angajații se identifică cu șeful și/sau unitatea în care lucrează. Într-o organizație profesională, identitatea unui angajat este determinată de profesia sa și/sau de conținutul postului. Într-o cultură foarte locală, angajații sunt direcționați pe termen foarte scurt, sunt concentrați pe interior și există un control social puternic pentru a fi ca toți ceilalți. Într-o cultură foarte profesională, este invers.

Dimensiunea *Sistem deschis vs. Sistem închis* se referă la accesibilitatea unei organizații. Într-o cultură foarte deschisă, noii veniți sunt primiți imediat, unul este deschis atât pentru cei din interior, cât și pentru cei din afară și se crede că aproape oricine s-ar potrivi în organizație. Într-o organizație foarte închisă este invers.

Dimensiunea *Orientat către angajați vs Orientat spre muncă* este cel mai legată de filosofia managementului. În organizațiile foarte orientate către angajați, membrii personalului simt că problemele personale sunt luate în considerare și că organizația își asumă responsabilitatea pentru bunăstarea angajaților săi, chiar dacă aceasta este în detrimentul muncii. În organizațiile foarte orientate spre muncă, există o presiune puternică pentru a îndeplini sarcina, chiar dacă aceasta este în detrimentul angajaților.

O cultura organizațională trebuie construită în timp, consolidată permanent, aliniată la un scop unitar, cu un înalt nivel de coeziune internă și adeziune la valorile care o definesc. Cultura organizațională este unul dintre cei mai importanți factori care determină performanța organizației. Dictează modul în care se fac lucrurile într-o organizație și poate fi o forță puternică pentru binele sau pentru răul organizației. O cultură corectă poate fi motivul succesului strategiei organizaționale, în timp ce o cultură greșită poate duce la performanțe slabe sau chiar la eșec total.

Prin interacțiunile asociate cu interpretarea simbolurilor, cultura organizațională este realizată și este rareori contestată. Cultura organizațională a devenit un mod de a gândi despre personalitatea unei organizații; o personalitate care socializează subtil oamenii pentru a se comporta în anumite moduri acceptabile (Simms, 2000).

Mai mult, cultura poate servi ca bază pentru modul în care organizația este percepută în exterior. Mary Jo Hatch și Majken Schultz au subliniat că publicul intern și cel extern au devenit mai greu de distins deoarece „simbolurile culturii organizaționale devin surse importante de material de construire a imaginii, iar produsele eforturilor de construire a imaginii devin mărunțiș pentru moara de cultură." (Hatch, Schultz,1997, p. 359) Chiar dacă nu este exprimată în cuvinte, cultura unei organizații poate să exercite o influență asupra modului de a acționa și de a se comporta asupra celor aflați la conducere.

Culturile organizaționale sunt dinamice și diverse ceea ce înseamnă că absența legăturilor dintre cultura adoptată și experiențele membrilor grupului nu trebuie ignorate. Realizarea schimbării în atitudinile și mentalitățile angajaților nu poate fi inventată prin construcțiile simbolice ale managementului, ci trebuie să fie negociată și interpretată în practică de către toate grupurile implicate în organizație (Beech, 2000). Vorbim aici despre puterea într-o organizație, orientată către atingerea obiectivelor

organizaţionale, către îndeplinirea responsabilităţilor prin încadrarea în termenele limită şi prin implicarea totală a membrilor organizaţiei.

Conceptul de gestionare formală şi strategică a culturii organizaţionale creează controverse – unii susţinând că încercarea de a face acest lucru se poate dovedi inutilă datorită naturii sale implicite şi simbolice (Morgan,1986). Simbolurile şi structurile inventate de management care vizează schimbarea vor intra în procesul de interpretare şi negociere, dar nu vor duce neapărat la schimbarea intenţionată (Beech, 2000).

Edgar H. Schein a susţinut că înţelegerea ipotezelor împărtăşite, tacite ale membrilor organizaţiei, care stau la baza culturii organizaţionale, este vitală pentru evaluarea şi managementul culturii organizaţionale. Dialogul dintre membrii culturii organizaţionale le permite participanţilor să-şi examineze ipotezele proprii şi ale altora referitoare la cultură şi poate îmbunătăţi simţul simbolic al grupului.

De aceeaşi părere sunt şi alţi autori susţinând ideea că dialogul dintre angajaţi şi lideri ajută la construirea şi clarificarea unei culturi pozitive care funcţionează pentru membrii unei organizaţii. Iar cultura organizaţională reprezintă un interes reînnoit pentru aspectele comunicative din cadrul organizaţiilor (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1982).

Şi, Donnalyn Pompper a subliniat faptul că: „În mod important, o bună comunicare internă are potenţialul de a angaja angajaţii în obiectivele şi priorităţile organizaţionale şi pentru a spori transparenţa între management şi angajaţi – lucru care extinde rolul PR în stimularea angajamentului angajaţilor" (Pompper, 2009, p. 85).

Mergând pe aceeaşi idee, cercetătorii Lattimore, Baskin, Heiman şi Toth au explicat următoarele: „Relaţiile publice sunt o funcţie de conducere şi management care ajută la atingerea obiectivelor organizaţionale, la definirea filozofiei şi la facilitarea schimbării organizaţionale. Practicienii în relaţii publice comunică cu toate publicurile interne şi externe relevante pentru a dezvolta relaţii pozitive şi pentru a crea coerenţă între obiectivele organizaţionale şi aşteptările societăţii." (Lattimore, Baskin, Heiman şi Toth, 2012, pag. 4)

Datorită funcţiei sale de management, PR joaca un rol crucial în producerea şi reprezentarea culturii unei organizaţii, rol caracterizat printr-o reciprocitate unică. Tipul de relaţii publice practicat într-o organizaţie este afectat de cultura organizaţională respectivă, în timp ce produsele activităţilor de PR pot fi efecte ale acelei culturi. Ca o legătură critică între multe grupuri, practicienii de PR sunt chemaţi să producă o varietate de materiale de comunicare cu conţinut care să reprezinte imaginea companiei cu mesaje care pot ajuta la promovarea şi menţinerea acestei culturi.

Acest studiu se aliniază cu Sriramesh, J. Grunig şi Dozier (1996), care au descoperit de asemenea că practicienii în relaţii publice au cel mai mare impact asupra deciziilor luate cu privire la public relaţii atunci când unul sau mai mulţi dintre ei sunt incluşi în coaliţia dominantă a organizaţiei. În cazul în care un practicianul de relaţii publice nu face parte din coaliţia dominantă, ceea ce este adesea cazul, public practicienii în relaţii funcţionează mai mult în implementarea deciziilor orientate spre relaţiile publice în loc să participe la procesul de formulare a acestora.

Unii cercetători în domeniul sociologiei organizaționale au susținut că o cultură a unei organizații este comunicată explicit și implicit – prin anunțuri, memorii, notificări și povești împărtășite. Deci, printr-o varietate de medii de comunicare, practicienii de PR devin povestitori organizaționali și joacă roluri de control în conținutul materialelor organizaționale concepute atât pentru mediul intern, cât și pentru cel extern. În mod similar, practicienii de resurse umane oferă facilitarea culturii prin programe de recrutare și formare - și materiale colaterale produse (de exemplu, broșuri, conținut de site-uri web).

Rolul PR și amploarea activității acestuia cu resursele umane este definit de fiecare organizație. De regulă, PR are preocupări atât de comunicare internă, cât și externă. Spre deosebire, resursele umane au un accent intern mai puternic, dar sunt implicate și în relațiile externe ale organizației – în special atunci când recrutează noi angajați. Angajatorii au un rol vital în perpetuarea unei culturi puternice, începând cu recrutarea și selectarea candidaților care vor împărtăși convingerile organizației și vor prospera în acea cultură, dezvoltând programe de orientare, formare și management al performanței care conturează și întăresc valorile de bază ale organizației și asigurând că recompense adecvate. și recunoașterea se adresează angajaților care întruchipează cu adevărat valorile.

Departamentul de PR va depune eforturi pentru a atenua orice știri negative, asigurându-se totodată că orice știre pozitivă este comercializată în mod corespunzător și făcută cunoscută publicului larg. Când acest lucru are succes și personalul organizației are tendința de a fi mai mândru de organizația de care aparține. Acesta se va transforma, la rândul său, într-o forță de muncă mai implicată, mai motivată și mai angajată, lucru care va duce la o cultură generală îmbunătățită a organizației.

Desigur, cultura organizațională poate conduce la o abordare de a trata practicienii de relații publice doar ca tehnicieni care produc materiale de comunicare, mai degrabă decât ca manageri. Această dinamică poate favoriza conflictele sau neînțelegeri între departamentul de PR și departamentul de resurse umane (HR) (Lauzen & Dozier, 1992). Având în vedere probabilitatea încrucișării sarcinilor asociate cu obiectivele campaniilor de sustenabilitate și implementarea programului, este esențial ca relațiile publice și resursele umane să lucreze împreună. Cu siguranță, angajații au fost implicați în eforturile filantropice ale multor organizații, dar filantropia este în general tradusă cu un accent exclusiv extern - cu alte cuvinte, organizația este un bun cetățean în comunitate implicându-se în rezolvarea problemelor societății.

O cultură puternică este un numitor comun printre cele mai de succes companii. Toți au un consens la vârf în ceea ce privește prioritățile culturale, iar acele valori se concentrează nu pe indivizi, ci pe organizație și obiectivele acesteia. Liderii companiilor de succes își trăiesc cultura în fiecare zi și fac tot posibilul să comunice identitățile lor culturale angajaților, precum și noilor angajați potențiali.

Prezentarea regulată a veniturilor unei companii, a creării de locuri de muncă și a impactului economic general poate ajuta la stabilirea acesteia ca o parte importantă a motorului economic al unui oraș. De exemplu, publicarea cifrelor trimestriale de angajare sau contribuția la rapoartele de dezvoltare economică este o modalitate

eficientă de a arăta beneficiile pe care compania le aduce comunității. Acest lucru poate crește gradul de conștientizare cu privire la importanța organizației și o poate poziționa mai bine în ochii publicului țintă.

Una dintre modalitățile prin care relațiile publice pot îmbunătăți cultura organizației este îmbunătățirea transparenței generale a respectivei organizații. Unul dintre cele mai frustrante lucruri cu care se poate confrunta un angajat este atunci când nu are o idee despre obiectivele companiei. Ori, în PR tocmai asta se face: se stabilesc clar obiectivele organizației astfel încât acestea vor fi apoi furnizate atât angajaților, cât și colaboratorilor externi. Acest lucru va îmbunătăți apoi transparența generală și îi poate face pe toți angajații mai fericiți și mai mulțumiți de organizație. (Sutter, 2019)

Angajații din departamentul de PR pot crea un plan de organizare de sus în jos care poate fi benefic pentru moralul și cultura organizației. Această strategie organizațională se va concentra pe asigurarea faptului că toți angajații se simt incluși și importanți pentru organizației și că nu există o ierarhie prea mare, lucru benefic pentru întreaga organizație pe termen lung.

Mai mult, departamentul de PR poate fi o sursă eficientă de informații, deoarece oferă o viziune obiectivă asupra organizației explicând tendințele și practicile actuale care sunt folosite pentru a promova cultura organizațională.

Campaniile interne de relații publice au potențialul de a întări moralul personalului, de a îmbunătăți comunicarea și de a motiva angajații. Eforturile de relații publice care îi țin pe toți angajații la curent cu activitățile companiei și planurile strategice și care invită la feedback pot obține un sprijin semnificativ din partea angajaților. Acest lucru îi poate face să susțină mai mult eforturile organizației și să își desfășoare munca mai eficient.

Cultura organizațională are, la rândul ei, efecte indirecte asupra relațiilor publice. Cultura organizațională este influențată de deținătorii puterii în coaliția dominantă și afectează managerii- cheie câștigă suficientă putere pentru a fi în coaliția dominantă. Studiile anterioare asupra organizațiilor sugerează că relațiile publice pot afecta cultura organizațională, iar cultura organizațională afectează, la rândul ei, relațiile publice. Practicienii de relații publice trebuie să studieze și să înțeleagă cultura organizațională pentru a lua decizii cu privire la obiective organizaționale care pot îmbunătăți relațiile cu publicul țintă.

Leadership-ul este unul dintre cele mai importante aspecte ale oricărei organizații. Ceea ce fac liderii și modul în care acționează stabilește așteptările atât pentru angajați, cât și pentru clienți. Când vine vorba de modelarea culturii unei organizații, conducerea poate juca un rol deosebit de important. Cine stabilește cultura organizațională a unei organizații sunt toți oamenii care lucrează pentru aceasta, dar liderii sunt cei care au cea mai mare influență asupra modelării acesteia. Acesta este motivul pentru care este important conștientizarea că strategia și cultura organizațională se completează reciproc. Cultura organizației nu poate fi considerată inferioară, deoarece este ceea ce dă impuls și acțiune strategiei. În timp ce strategia oferă îndrumări, cultura este cea care îi motivează pe toți cei din organizație să aibă același scop.

**Referințe bibliografice:**

Beech, Nic, *Narrative styles of managers and workers: A tale of star-crossed lovers* în The Journal of Applied Behavioral Science, 36, 2000 pe https://discovery.dundee.ac.uk/en/publications/narrative-styles-of-managers-and-workers-a-tale-of-star-crossed-l

Cutlip, Scott M., Allen H. Center, Glen M. Broom, *Relațiile publice eficiente*, Editura Comunicare.ro, București, 2010;

Foster, John, *Writing Skills for Public Relations. Style and Technique for Mainstream and Social Media,* Kogan Page, 2012

Gregory, Anne, *Planificarea și managementul campaniilor de relații publice*, Editura Polirom, Iași, 2009;

Hatch, Mary Jo, Schultz, Majken, *Relations between organization culture, identity and image* în European Journal of Marketing, 31(5/6), 1997

Hofstede, Geert, *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts* pe https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084069801900305

Lattimore, D. , Baskin, O. , Heiman, S. , & Toth, E., *Public relations: The profession and the practice* (4th ed.). New York, NY: McGraw Hill, 2012

Lauzen, M. M. , & Dozier, D. M., *The missing link: The public relations manager role as mediator of organizational environments and power consequences for the function* în Journal of Public Relations Research, 4(4/5), 1992

Morgan, Gareth, *Images of organizations*. Beverly Hills, CA: Sage, 2006

Newsom, Doug, Haynes, Jim, *Redactarea materialelor de relații publice*, Editura Polirom, Iași, 2011;

Pacanowsky, Michael E., & O'Donnell-Trujillo, Nick, *Communication and organizational culture în* Western Journal of Speech Communication, 1982, pe https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10570318209374072

Pompper, Donnalyn, *Corporate social responsibility, sustainability and public relations: Negotiating multiple complex challenges,* New York, NY: Routledge, 2015

Rus, Flaviu Călin, *Relații publice și publicitate. Metode și instrumente*, Institutul European, Iași, 2004;

Sathe, V., *Implications of corporate culture: A manager's guide to action*. Organizational Dynamics, 1983

Schein, Edgar H., *Organizational culture and leadership(5th edition)*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2012

Schein, Edgar H. , *The corporate culture survival* guide, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999

Simms, R. Roland, *Changing an organization's culture under new leadership.* Journal of Business Ethics, 25, 2000 pe https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006093713658

Sutter, Jeremy, *5 ways PR can improve company culture*, pe https://www.agilitypr.com/pr-news/public-relations/5-ways-pr-can-improve-company-culture/