

Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca
Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării
Școala Doctorală de Comunicare, Relații Publice și Publicitate

REZUMAT LA TEZA DE DOCTORAT
Înțelegerea Comunicării de Guvernanță
Intraorganizațională: O Analiză prin Prisma
Standardului ISO 37000

Doctorand: Péntek Borbála Erzsébet

Coordonator: Conf. Univ. Dr. Habil. Kádár Magor

Cluj-Napoca

2025

CUPRINS

Scop	3
Obiective	4
Analiza literaturii	4
Metodologie	5
Colectarea datelor	5
Procesarea datelor	6
Metodologia analizei	6
Concluzii principale	7
	10

Scopul lucrării

În ciuda importanței recunoscute a guvernantei corporative pentru integritatea organizațională și încrederea părților interesate, există un decalaj semnificativ între nevoia tot mai mare de transparență organizațională și aplicarea practică a unei comunicări eficiente în materie de guvernanta. În timp ce cadre precum ISO 37000 oferă orientări standardizate cu privire la ceea ce constituie o bună guvernanta corporativă, acestea nu acordă suficientă atenție modului de comunicare eficientă a acestor structuri și principii complexe către părțile interesate. Această provocare în materie de comunicare este agravată de scăderea încrederii publicului în management, de creșterea complexității pieței și de tendința de a favoriza documentația în detrimentul canalelor de comunicare atractive și accesibile. Această deconectare împiedică înțelegerea de către părțile interesate, ceea ce poate duce la interpretări eronate, la utilizarea necorespunzătoare a informațiilor și la erodarea în continuare a încrederii, în ciuda existenței unor standarde clare de guvernanta.

Scopul acestei teze este de a oferi o nouă bază pentru înțelegerea științifică și practică a comunicării interne privind guvernanta corporativă (ICGC). Ea pornește de la dezvoltarea paralelă a teoriilor de management clasice și moderne și a modelelor de comunicare, apoi explorează modul în care au evoluat indicii de guvernanta globală și de ce a devenit necesară completarea acestora cu aspecte de comunicare internă. Se analizează apoi modul în care dimensiunile comunicării pot apărea în cadrul standardului ISO 37000 în contextul principiilor de guvernanta și se utilizează o matrice de dezvoltare proprie pentru a organiza relația dintre cele două seturi de dimensiuni. După identificarea lacunelor teoretice, lucrarea utilizează metodologia cercetării calitative - interviuri structurate, codificare și analiză de conținut - pentru a explora modul în care actorii organizaționali percep practicile de comunicare privind guvernanta și ce atitudini emoționale apar în legătură cu diferite principii de guvernanta. Scopul lucrării nu este doar de a dezvolta un nou cadru conceptual, ci și de a face recomandări practice concrete pentru a spori încrederea, participarea și claritatea în cadrul organizațiilor.

Obiective

Obiectivul cercetării: Stabilirea comunicării guvernantei corporative ca domeniu distinct prin explorarea intersecției dintre guvernanta și comunicare și a modului în care aceste dimensiuni pot fi integrate pentru a alinia în mod eficient percepțiile, normele, politicile și practicile.

Subobiective:

1. să evidențieze rolul comunicării în materie de guvernanta în reducerea decalajului dintre cadrele organizaționale și punerea lor efectivă în aplicare.
2. Să analizeze ansamblul de cunoștințe la intersecția dintre guvernanta și comunicare, să identifice lacunele și oportunitățile de integrare.
3. să examineze percepțiile părților interesate cu privire la structurile de guvernanta corporativă și alinierea acestora la normele, politicile și practicile organizaționale.

Pentru aceste trei obiective, au fost identificate trei mari întrebări de cercetare.

1. Cum este delimitată intersecția dintre guvernare și comunicare în literatura existentă și ce lacune sau oportunități există pentru dezvoltarea acestui domeniu ca domeniu de studiu separat?
2. Cum percep părțile interesate procesele și practicile de comunicare intersecția dintre guvernare și comunicare?
3. Ce posibilități dezvăluie aceste percepții pentru alinierea cadrelor de guvernare organizațională și punerea lor efectivă în aplicare?

Analiza literaturii de specialitate

Analiza literaturii de specialitate a examinat fundamentele teoretice ale relației dintre guvernare corporativă și comunicare și lacunele din legătura dintre cele două. În primul rând, am analizat dezvoltarea teoriilor de management și comunicare, acordând o atenție deosebită măsurii în care modelele clasice de management (nu) integrează complexitatea comunicării. Pentru a organiza acest lucru, am creat, de asemenea, o matrice în care am juxtapus teoriile de management cu abordările dominante ale comunicării organizaționale (tabelul 2). Aceasta a arătat clar că rolul comunicării este adesea subordonat chiar și în orientările teoriei sistemelor.

Am trecut apoi în revistă diferenții indici de guvernare care au fost utilizați în trecut, în principal din domeniul anglo-saxon, care, deși măsoară în mod extensiv conformitatea financiară și juridică, nu abordează modul în care aceasta se întâmplă în cadrul organizației, între oameni. Comunicarea ca practică de creare a valorii este complet absentă din acestea.

Având în vedere acest lucru, am decis să îmi bazez studiul pe standardul ISO 37000. Acesta este unul dintre primele cadre globale de management care pune accentul nu numai pe structuri și procese, ci și pe valori. Cu toate acestea, standardul nu oferă un răspuns la modul în care aceste valori pot fi comunicate, înțelese și acceptate în cadrul organizației. Prin urmare, într-o matrice elaborată de mine, am comparat principiile ISO 37000 cu dimensiunile comunicării identificate în cercetare, căutând unde se consolidează reciproc și unde există un punct mort între ele.

La sfârșitul analizei literaturii de specialitate, am sintetizat lacunele din cercetare care au justificat tratarea ICGC (comunicarea internă privind guvernare corporativă) ca un domeniu de cercetare separat. Una dintre principalele concluzii a fost că dezintegrarea teoriilor guvernării și comunicării nu este doar o problemă teoretică, ci și un obstacol practic în calea încrederii și cooperării organizaționale.

Metodologie

Teza a utilizat o abordare de cercetare calitativă, deoarece obiectivul nu a fost generalizarea statistică, ci o înțelegere mai profundă a modului în care funcționează comunicarea internă

privind guvernanța corporativă (ICGC) prin intermediul propriilor experiențe și semnificații ale participanților. Studiul a urmat o paradigmă interpretativă, care se concentrează pe explorarea și interpretarea realităților subiective ale indivizilor și grupurilor. Prin urmare, cercetarea nu a abordat aspectele comunicative ale guvernanței corporative din perspectiva faptelor obiective, ci a încercat să pună în lumină modul în care practica comunicativă a guvernanței apare și funcționează în viața de zi cu zi din perspectiva participanților.

Designul cercetării a fost inductiv și iterativ, adică cadrul teoretic nu a fost construit pe baza unor ipoteze prestabilite, ci a fost dezvoltat treptat printr-o analiză aprofundată a datelor. Alegerea metodologică s-a bazat pe recunoașterea faptului că ICGC nu este un concept bine definit sau standardizat, ci un fenomen care evoluează dinamic și care depinde de context și de cultură.

Eșantionarea și colectarea datelor

Eșantionare intenționată: 22 de persoane din diferite sectoare și niveluri au fost selectate prin eşantionare intenționată pentru a obține o imagine cuprinzătoare a practicilor de comunicare organizațională. Eșantionarea nu a fost reprezentativă, ci a vizat diversitatea profesională, astfel încât am intervievat manageri și personal-cheie din diferite sectoare de activitate și medii funcționale.

Interviuri structurate. Întrebările de interviu au fost predefinite, dar am lăsat loc pentru direcții individuale de răspuns. Acest lucru a asigurat comparabilitatea, oferind în același timp spațiu pentru exprimarea experiențelor și sentimentelor personale.

Un considerent cheie în selectarea persoanelor intervievate a fost să mă asigur că acestea reprezintă diferite industrii, poziții, culturi organizaționale și niveluri de conducere, asigurând astfel o diversitate de perspective. Printre respondenți s-au numărat directori de companii, manageri intermediari, consultanți, precum și actori din sectorul public și non-profit. Interviurile au fost realizate pe baza unui set pre-structurat de întrebări, dar au permis și interpretări și exemple proprii ale respondenților. În timpul interviurilor, s-a acordat o atenție deosebită modului în care principiile de guvernanță ISO 37000 sunt reflectate - sau rămân absente - în practicile de comunicare.

Prelucrarea datelor și codificarea

Analiza interviurilor a fost un proces în mai multe etape. În primul rând, transcrierile interviurilor au fost împărțite în unități de gândire, astfel încât să se poată distinge clar diferitele teme, interpretări și emoții. Fiecare unitate de gândire a fost apoi codificată în funcție de trei criterii:

1. *Dimensiunile comunicării* - de exemplu, încrederea, fluxul de informații, participarea, comprehensibilitatea etc.
2. *Principiile de guvernanță ISO 37000* - de exemplu, strategia, conducerea, responsabilitatea, gestionarea riscurilor etc.

3. *Prin sentimentul textual* - unitatea a reflectat un ton pozitiv, negativ sau neutru.

În procesul de codificare, ideile individuale puteau fi clasificate în mai multe moduri dacă puteau fi asociate cu mai mult de o categorie de comunicare sau gestionare. Codificarea a fost susținută de triangularea cercetătorilor: codificarea a fost realizată în mai multe runde, iar apoi rezultatele primei runde au fost reevaluate pentru a reduce subiectivitatea și a crește fiabilitatea analizei.

Metodologia de analiză

Analiza atitudinii emoționale: De asemenea, am notat fiecare unitate de gândire în funcție de încărcătura emoțională pe care o avea - pozitivă, negativă sau neutră. Acest lucru a permis o interpretare mai ghidată a experienței dimensiunilor ISO și comunicare.

Analiza frecvenței: am numărat frecvența cu care a apărut fiecare dimensiune și încărcătura emoțională asociată cu aceasta. Pe această bază, au fost identificate domeniile problematice dominante și elementele cele mai pozitiv experimentate.

Analiza tematică a conținutului: din unitățile de reflecție, am tematizat fenomenele recurente, acordând o atenție deosebită aspectelor legate de încredere, transparență, adecvare și climatul de comunicare. Acest lucru a contribuit la identificarea relațiilor structurale.

Separarea atitudinilor complexe: unele răspunsuri aveau o încărcătură emoțională mixtă - de exemplu, pozitive în ceea ce privește managementul, dar negative în ceea ce privește aspectele de comunicare. Am împărțit aceste răspunsuri și le-am tratat ca unități de codare separate.

Unul dintre cele mai mari puncte forte ale metodologiei calitative a cercetării a fost că aceasta nu a căutat date pentru categorii prefabricate, ci s-a bazat pe experiențele, limbajul și sentimentele persoanelor implicate. Am analizat răspunsurile din interviuri descompunându-le în unități de gândire și codificându-le în conformitate cu principiile comunicării și ISO 37000, apoi le-am organizat în funcție de atitudinile emoționale (pozitive, negative, neutre) și de frecvența de apariție.

Unul dintre cele mai interesante rezultate ale analizei a fost că o serie de practici de comunicare au influențat pozitiv sau negativ mai multe principii ISO aparent fără legătură între ele. Am denumit aceste zone de influență dimensiuni încrucișate: modele de comunicare care nu susțin sau slăbesc un singur principiu de management, ci mai multe în același timp. În acest fel, ICGC nu numai că ajută la operaționalizarea principiilor, dar le și conectează, consolidând coerența și integritatea culturii organizaționale.

Aceste dimensiuni fac legătura între intenția conducerii și percepția organizațională și contribuie ca forță operațională la materializarea principiilor ISO 37000.

Principalele concluzii

Una dintre principalele concluzii ale cercetării a fost identificarea dimensiunilor intersecționale. Acestea sunt aspectele de comunicare care, în legătură cu diferite principii de guvernare, au avut un impact proeminent asupra percepțiilor părților interesate, fie pozitive, fie negative, în mai multe probleme de guvernare. În cadrul analizei calitative, o analiză tematică și de frecvență a atitudinilor emoționale exprimate de respondenți (de exemplu, încredere, frustrare, angajament sau cinism) a permis explorarea acestor intersecții.

Prin compararea dimensiunilor comunicării care contribuie cel mai mult la emoțiile pozitive sau negative în diferite teme de guvernare (de exemplu, strategia, responsabilitatea, gestionarea riscurilor), a fost posibilă identificarea dimensiunilor intersecționale care au în mod constant potențialul de a facilita sau de a împiedica eficacitatea guvernării. Aceste dimensiuni nu sunt doar omologul comunicativ al unui singur principiu, ci sunt punți de legătură între mai multe principii de guvernare și, prin urmare, joacă un rol-cheie în a determina dacă o organizație este capabilă să dezvolte o cultură de guvernare coerentă și solidară.

Aceste intersecții arată astfel care aspecte ale comunicării sunt esențiale pentru succesul guvernării. Aceste dimensiuni merită o atenție deosebită în conceperea și dezvoltarea strategiilor de comunicare corporativă, în special în cazul în care obiectivul organizației nu este doar conformitatea, ci punerea în aplicare a unei practici de guvernare bazate pe încredere, semnificativă și participativă.

Dimensiuni ale comunicării în vederea îmbunătățirii guvernării (10)

1. Diseminarea informațiilor legate de scop

Comunicarea clară și consecventă a misiunii și viziunii organizaționale la toate nivelurile organizaționale. Comunicarea eficientă a scopului asigură alinierea activităților operaționale cu scopul organizațional declarat și menținerea coerenței la toate punctele de contact.

2. Sfera responsabilității

Un mediu de comunicare în care siguranța psihologică și responsabilitatea sunt echilibrate. Angajații se simt în siguranță în luarea deciziilor, știind că responsabilitatea este dublată de sprijin, nu de pedeapsă, promovând astfel o cultură a învățării și a creșterii.

3. Diseminarea modelului de valori

Traducerea și comunicarea valorilor organizaționale abstracte în operațiuni practice, de zi cu zi. Aceasta include recunoașterea informală a angajaților care respectă valorile și asigurarea faptului că urgențele nu trec peste modelele de valori stabilite.

4. Diseminarea strategiei

Funcționează sisteme de partajare a informațiilor strategice la nivel intern, în care managerii dedică timp și resurse suplimentare pentru a explica clar obiectivele. Include planificarea anuală, partajarea pe scară largă și referirea consecventă la obiectivele strategice.

5. Responsabilitatea de supraveghere

Comunicare structurată cu așteptări scrise, termene limită clare și cerințe specifice de informare. Supravegherea se reflectă în sprijinul de zi cu zi și în orientări clare, cu informații obiective și o evaluare comparativă transparentă.

6. Ciclul angajamentului

Un mediu de comunicare care stabilește un echilibru între abordările formale și informale. Acesta include elemente sociale informale, comunicare constructivă, discuții privind dezvoltarea carierei și promovarea schimbului de cunoștințe.

7. Susținerea conducerii

Interacțiuni de susținere a conducerii în care liderii acceptă greșelile, oferă feedback constructiv, creează un spațiu sigur pentru a împărtăși provocările și mențin o comunicare directă și clară. Aceștia oferă empatie, accesibilitate și siguranță psihologică.

8.

Oferiți acces deschis și structurat la datele necesare pentru procesele de lucru. Definind accesul în funcție de rol, echilibrând transparența și confidențialitatea și numind administratori de date clari.

9. Climatul de risc

Un mediu de comunicare care promovează comunicarea deschisă a riscurilor și identificarea proactivă a riscurilor. Formare periodică privind riscurile, comunicare transparentă în domeniul resurselor umane, discuții în colaborare și utilizarea unor instrumente de documentare structurate.

10. Climatul CSR

Integrarea comunicării CSR în cultura cotidiană a locului de muncă. Crearea de spații pentru ca angajații să participe în comunitate, organizarea de evenimente de team-building și dezvoltarea CSR ca dezvoltare la locul de muncă.

Dimensiuni ale comunicării care slăbesc guvernanța (10)

1. Încrederea în răspundere

O cultură a blamării, în care greșelile sunt considerate vinovate mai degrabă decât oportunități de învățare. Neîncrederea în procesul decizional și în gestionarea proiectelor, lacune în materie de promovare și remunerare și sisteme inconsecvente de dezvoltare a carierei.

2. Adecvarea obiectivului

Decalaj între definițiile formale ale obiectivelor și înțelegerea practică. Angajații nu reușesc să facă legătura între obiectivul organizațional și munca lor de zi cu zi, lipsesc consolidarea regulată și aplicarea practică.

3. Încrederea în modelul de valori

Lipsă de legătură între cadrul valoric și comunicarea acestuia. Angajații nu văd cum operațiunile zilnice sunt aliniate la modelul de valori, lipsă de transparență și comunicare bidirecțională.

4. Adecvarea strategiei

Comunicare strategică fragmentată, în care departamentele definesc în mod independent elementele esențiale. Lipsa unei orientări strategice structurate și a unei comunicări coerente pe mai multe canale.

5. Responsabilitatea supravegherii

Comunicarea insuficientă în materie de supraveghere, în care lipsesc așteptările clare privind performanța și mecanismele structurate de feedback. Supravegherea este un eveniment stresant, mai degrabă decât un proces de sprijin continuu.

6. Încrederea în comunicarea privind angajamentul

Angajații nu au încredere în mesajele care promovează implicarea. Există o lipsă de siguranță psihologică, autonomie semnificativă și practici organizaționale credibile care să sprijine inițiativele de implicare.

7. Influența conducerii

Comunicarea inconsecventă sau vagă a conducerii, procesul decizional unidirecțional și deconectarea conducerii superioare de la operațiunile zilnice. Comportamentul conducerii contrazice valorile declarate, cu modele toxice de conducere.

8. Gestionarea datelor

Silozuri de informații, acces inegal la date și sisteme de documentare inadecvate. Informațiile cheie se pierd atunci când angajații pleacă și există o lipsă de procese decizionale incluzive.

9. Încrederea în gestionarea riscurilor

Furnizarea de informații incomplete sau înșelătoare privind riscurile care creează incertitudine. Gestionarea riscurilor este adesea restrânsă la securitatea cibernetică, în timp ce alte domenii critice sunt neglijate.

10. Încrederea în responsabilitatea socială a întreprinderilor Iran

Nepotrivire între angajamentele CSR externe ale organizațiilor și practicile interne. Angajații nu experimentează valorile RSI în mediul lor zilnic de lucru, ceea ce pune sub semnul întrebării sinceritatea organizației.

Trei concluzii principale pot fi trase din cercetare:

1. Necesitatea ICGC ca domeniu separat

Comunicarea internă privind guvernanta corporativă este un domeniu transversal care nu poate fi redus nici la simpla comunicare, nici la simpla gestionare. Acesta necesită un cadru și o definiție proprii, pe care le-am propus în cadrul cercetării.

2. Viabilitatea ISO 37000 fără comunicare este limitată

Deși principiile standardului sunt cuprinzătoare și valoroase, operaționalizarea lor este posibilă numai dacă comunicarea este privită mai degrabă ca o forță operațională organizațională decât ca un instrument.

3. Schimbarea culturii organizaționale poate avea loc numai prin intervenții de comunicare

Domeniile cel mai adesea evaluate negativ - strategia, responsabilitatea, gestionarea riscurilor - au toate probleme de înțelegere, încredere și implicare, adică au rădăcini în comunicare.

Ce urmează (direcții pentru calea de urmat)

Scopul cercetării nu a fost de a stabili un cadru sau o soluție finală, ci de a explora un domeniu nou. De-a lungul dimensiunilor ICGC, apar o serie de întrebări noi:

- Ce tipuri de intervenții de comunicare sunt cele mai susceptibile de a spori încrederea?
- Cum poate fi măsurată fiabilitatea dimensiunilor folosind metode cantitative?
- Cum poate fi integrat ICGC în sistemele de evaluare a guvernantei corporative?

Cercetările viitoare vor avea două sarcini principale:

1. Extinderea ISO 37000 cu o componentă de comunicare explicită pentru a permite o înțelegere mai profundă și punerea în aplicare a aplicării standardului.
2. Validarea cantitativă a constatărilor calitative utilizând metode statistice, cu un accent deosebit pe explorarea relațiilor cauzale dintre dimensiuni.