



Dialogul ca instrument de management

Companiile care doresc să se legitimeze în mediul social în care operează trebuie să gestioneze într-o manieră strategică dialogul cu grupurile cointeresate. Numai această abordare le permite să identifice și să ierarhizeze așteptările diferiților parteneri sociali și de afaceri, să echilibreze interesele acestora, minimizând astfel pe termen lung riscurile care le pot afecta reputația.

Până nu demult, în afaceri a fi responsabil social presupunea a respecta legile. Astăzi, responsabilitatea socială implică mult mai mult, presupunând satisfacerea nenumăratelor așteptări ale grupurilor cointeresate. În contextul actual, marcat de nesiguranță și transformări rapide, investitorii și analiștii văd în dialogul cu partenerii sociali o componentă strategică a managementului riscurilor pe termen lung.

Dialogul ca sistem prevenire a potențialelor riscuri și de anticipare a oportunităților

Orice companie care inițiază și întreține un dialog profilactic cu grupurile care îi pot afecta evoluția poate evita pe termen lung eventualele prejudicii de imagine. În plus, dialogul social permite companiilor să răspundă mai bine așteptărilor societății.

Astăzi, problemele sociale și de mediu depășesc sfera de acțiune a unei companii. Dialogul social permite companiilor să abordeze astfel de probleme. Inovează durabil acele companii care știu să valorifice cunoștințele obținute prin dialogul cu partenerii sociali. Companiile pot transforma în avantaje competitive impulsurile primite de la partenerii de dialog.

Ce presupune dialogul cu grupurile cointeresate?

De regulă, grupurile cointeresate sunt confundate cu organizațiile non-guvernamentale. Într-adevăr, acestea se interpun din ce în ce mai vizibil în spațiile conflictuale dintre companii și societate, multe dintre ele asumându-și aceste probleme în propria agendă. Cu toate acestea, în afara anumitor sectoare sensibile, precum cel bancar, cel energetic și cel comercial, ONG-urile nu reprezintă cele mai importante grupuri cointeresate. Acționarii, de pildă, sunt cei care pot exercita o influență decisivă asupra companiilor, având drepturi legitime asupra acestora.

Evaluarea și ierarhizarea așteptărilor grupurilor cointeresate

Înainte de a stabili un contact cu grupurile cointeresate, compania trebuie să evalueze sferile de influență ale acestora precum și propriile sale posibilități de a exercita o influență asupra acestor grupuri. La sfârșitul acestui proces de analiză, compania este în măsură să ierarhizeze

Dialogul cu partenerii sociali, o nouă obligație pentru companii?

Scris de Sabine Braun

Vineri, 21 Decembrie 2007 00:00

grupurile cointeresate în funcție de influența exercitată de acestea asupra dezvoltării ei. Compania va lua în calcul atât interesele comune cât și preocupările divergente ale diferiților actori sociali, va identifica în acest dialog conflictele care îi pot afecta evoluția pe termen lung. Este vital ca acest dialog să nu se deruleze doar ca un simplu schimb de opinii, ci să conducă la un consens. De regulă, reușita dialogului dintre companie și grupurile sale cointeresate depinde de măsura în care părțile reușesc să separe așteptările pertinente de cele nerealiste, și de capacitatea acestora de a găsi calea către un minim consens.

Standarde și ghiduri de conduită

Standardele etice pot oferi un sprijin real în procesul de identificare a grupurilor cointeresate. De pildă, Standardul AA1000, impus de Institute of Social and Ethical Accountability, reprezintă o modalitate eficientă de a verifica măsura în care companiile țin cont de așteptările grupurilor cointeresate. Alte standarde și ghiduri de conduită folosite de companii sunt oferite de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) și de proiectul SIGMA, o inițiativă a British Standards Institute, Forum for the Future și ISEA.

Experiența germană

În Germania există din ce în ce mai multe companii care găsesc un avantaj real în dialogul sistematic cu grupurile cointeresate. Deutsche Telekom, de pildă, organizează anual un congres de sustenabilitate pentru angajații companiei și principalele grupuri cointeresate. Scopul acestui eveniment este de a-i sensibiliza pe angajați față de problemele sociale, și, în același timp, de a integra în activitățile companiei preocupările principalelor grupuri sociale. De asemenea, workshop-urile adresate agențiilor de rating și investitorilor preocupați de aspecte de sustenabilitate pot reprezenta o formă eficientă de dialog, mai ales pentru companiile de tip Blue Chips, care dețin o poziționare importantă în raport cu indicii bursieri de sustenabilitate.

Utilizarea fondului de cunoștințe extern companiei

Instituțiile financiare, implicate în proiecte internaționale de anvergură, obișnuiesc de regulă să cultive dialogul cu organizațiile non-profit. Expertiza acestora în probleme sociale și de mediu, reprezintă un adevărat suport în evaluarea riscurilor financiare, cu precădere în țările în curs de dezvoltare. De exemplu, grupul Allianz a folosit acest fond de cunoștințe extern în realizarea unui studiu referitor la impactul schimbărilor de climă asupra portofoliului său de produse.

De urmărit și de evitat în dialogul cu grupurile cointeresate

1. **Claritate:** obiectivele dialogului trebuie clar definite. Agenda de discuții nu trebuie să includă aspecte echivoce.
2. **Fair play:** regulile dialogului trebuie stabilite de la bun început și cunoscute de către toți participanții la discuție.
3. **Echidistanță:** dialogul trebuie moderat de către o instanță independentă, care să garanteze expunerea tuturor punctelor de vedere.
4. **Asumarea dialogului:** compania și partenerii ei sociali trebuie să-și precizeze intențiile. În deciziile ei, compania trebuie să țină seama de punctele de vedere expuse în cadrul dialogului.

Dialogul cu partenerii sociali, o nouă obligație pentru companii?

Scris de Sabine Braun

Vineri, 21 Decembrie 2007 00:00

5. **Transparență**: dialogul trebuie să fie sincer, partenerii sociali fiind îndreptățiți să primească din partea companiei informațiile necesare pentru evaluarea performanțelor sociale ale acesteia.

6. **Onestitate**: evitarea tentației companiilor de a transforma dialogul social în simplu instrument de marketing în scopul îmbunătățirii imaginii.

7. **Deschidere**: înainte de a-și expune propriile opinii și argumente, fiecare dintre părți trebuie să se arate deschisă față de punctele de vedere adverse.

8. **Toleranță**: participanții la discuții provin, de regulă, din medii și culturi diferite, aduc cu ei experiențe diferite, se raportează la sisteme de valori distincte. Niciuna dintre părți nu are dreptul să impună celorlalte propriile valori sau experiențe drept "singurele adevărate".

9. **Atitudine critică**: compania nu trebuie să invite la dialog doar acele grupuri care manifestă o atitudine pozitivă față de acțiunile ei. Dimpotrivă, compania trebuie să identifice mai ales grupurile critice, cu experiență și cunoștințe relevante în domeniile disputate, care au autoritate și se bucură de apreciere în societate.

10. **Abordare pe termen lung**: nu sunt de dorit deciziile pripite. Dialogul cu grupurile cointeresate este un proces complex și de lungă durată.

Traducere din limba germană și adaptare Dana Oancea. Articol apărut în revista factorY 03/2005 sub titlul "Stakeholderdialog – Neue Form der Compliance". Reproduș cu acordul autoarei.

Acest articol face parte din suplimentul "Parteneri", al revistei "22", din 28 august 2007, dedicat managementului relațiilor cu grupurile cointeresate, standardelor și bunelor practici în dialogul dintre companii și grupurile cointeresate.

Sabine Braun este Director al companiei akzente Kommunikationsberatung, o agenție înființată în 1993 care oferă consultanță pe probleme de mediu și în proiecte care implică aspecte de sustenabilitate. Are studii de comunicare, germanistică și psihologie, dobândite în cadrul universității Ludwig-Maximilian-Universität din München. Din 1995 este în consiliul director al future e.V – o inițiativă a sectorului privat în domeniul protecției mediului. Agenția oferă consultanță unor companii importante precum BMW, Allianz, Audi, Bayer, Metro, Osram, RWE etc.
