

ACTIVITATEA ORGANIZAȚIEI CA ȘI CONFLUENȚĂ ÎNTRE INTERESELE STAKEHOLDERILOR

THE ACTIVITY OF THE ORGANIZATION AS A FORM OF CONFLUENCE BETWEEN THE STAKEHOLDERS' INTERESTS

Prof.dr.ing.,ec. Ioan ABRUDAN
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

Atunci când vorbim de managementul organizației vorbim, în final, de modalitatea în care putem aduna în jurul unor obiective grupuri de oameni. Există în această formulare două repere foarte bine conturate: ideea de obiectiv și ideea de grup social. Despre prima idee ne vorbește extrem de semnificativ poetul nostru național, Mihai Eminescu, în Scrisoarea III: „Ce-i mâna pe ei în luptă, ce-au voit acel Apus?” Iată o întrebare mereu actuală, chiar dacă este scoasă din context sau tocmai când se scoate din context. Este o întrebare care privește însăși caracteristica vieții umane ce explică activismul uman sau, cum ar spune H. Bergson, „elanul vital”. A doua idee, ține de dualismul condiției umane, adică de condiția omului de a fi, în același timp, individ și membru al unei colectivități. Este aici, imaginea unui echilibru dintre o forță centrifugă care ne scoate din numitorul comun al comunității și o forță centripetă care încearcă să ne recupereze pentru comunitate. Adică se înfruntă, de fapt, două tipuri de atitudini umane: competiția și cooperarea, care generează oscilația comportamentală a omului. Dacă considerăm omul ca un „rezervor finit” de atitudini, atunci comportamentul uman reprezintă un „loc

When it comes to organization management, we speak, finally, about the way in which we may gather groups of people around targets. There are two main parts, in this formulation, which are very well defined: the idea of objective and the idea of social group. About the first part speaks highly significantly our national poet Mihai Eminescu, in Satire III: You boast that on your conquering road no gates for long were closed/ Though all the flower of the West your vanguard's march opposed; But what the high aspiring cause that did their hearts endure ? It is a question always present, even if taken out of context or especially when taken out of context. It is a question which concerns the characteristic of human life itself, explaining human activism or as H. Bergson would say, "the vital impetus". The second idea refers to the dualism of the human condition, which is the human condition of being, at the same time, individual and member of a community. It is here, the image of a balance between a centrifugal force that extracts us from the common denominator of the community and a centripetal force that tries to recover us back to the community. That is, two types of human attitudes are facing each other:

geometric” al conduitelor care au suma constantă a distanțelor față de „competiție” și „cooperare”, adică comportamentul uman reflectă mișcarea pe o traiectorie eliptică față de „competiție” și „cooperare”, situate în cele două puncte focale ale elipsei. Astfel, și conduita umană este supusă aceluiași model ce formulează mișcarea planetelor sau a electronilor în jurul nucleului atomic. Cu alte cuvinte, cele două universuri (macro și micro) care interferează în generarea și întreținerea vieții ne guvernează nu numai componenta materială a vieții ci și cea spirituală. Competiția ne scoate din uniformitate și ne cultivă specificitatea, iar cooperarea ne aduce alături de ceilalți revelându-ne puterea sinergică a colectivului. Deci, una dintre conduite ne alimentează orgoliul personal și ne stimulează perfecționarea și evoluția personală, iar cealaltă, ne afirmă apartenența la un „fractal” social, ne conferă identitatea comunitară și, în final, reflectă vectorul de progres comunitar. Realitatea ne-a învățat, însă, că într-un spectru de atitudini nu sunt importante extremele sau importanța lor este conjuncturală și episodică, dar sunt importante mixturile de succes care se asociază secvențelor relevante de etapele procesului de schimbare ce reprezintă, cum ar spune Confucius, singura constantă a lumii în care trăim. În consecință, ambele polarități sunt utile și necesare și conformează comportamentul uman la principiul universal al oscilației.

În teoria organizației, grupurile de persoane interesate în existența și dezvoltarea activității unei organizații se numesc „părți interesate” sau stakeholderi. Ele răspund la întrebarea: de ce este necesară organizația respectivă? Părțile interesate, în mod obișnuit, au interese specifice de grup, dar legate, într-un fel sau altul, de organizația în cauză și materializează expresia lui Kant, marele filosof german, care spunea că deși lumea este aceeași fiecare o vede diferit. Este o altă sinteză subtilă între spiritul individualist și cel comunitar, între unicitate și diversitate și, dacă adâncim problema, între material și spiritual, adică între constituția materială, obiectivă a lumii și percepția subiectivă a fiecărui om privind acest reper al observației.

În mod obișnuit, discutăm de 6 grupuri de stakeholderi, de altfel, grupuri confirmate de literatura de specialitate: acționari, manageri, angajați, organizații guvernamentale, furnizori și

competiția și cooperarea, generând oscilația comportamentală a omului. Dacă considerăm omul ca o „fontană finită” de atitudini, atunci comportamentul uman este un „locus” de comportamente care au o sumă constantă de distanțe față de „competiție” și „cooperare”, adică comportamentul uman reflectă mișcarea pe o traiectorie eliptică față de „competiție” și „cooperare”, situate în cele două puncte focale ale elipsei.

Deci, comportamentul uman este supus aceluiași model care determină mișcarea planetelor sau a electronilor în jurul nucleului atomic. Cu alte cuvinte, cele două universuri (macro și micro) care interferează în generarea și întreținerea vieții ne guvernează nu numai componenta materială a vieții ci și cea spirituală. Competiția ne scoate din uniformitate și ne cultivă specificitatea, iar cooperarea ne aduce alături de ceilalți revelându-ne puterea sinergică a colectivului. Deci, una dintre conduite ne alimentează orgoliul personal și ne stimulează perfecționarea și evoluția personală, iar cealaltă, ne afirmă apartenența la un „fractal” social, ne conferă identitatea comunitară și, în final, reflectă vectorul de progres comunitar. Realitatea ne-a învățat, însă, că într-un spectru de atitudini nu sunt importante extremele sau importanța lor este conjuncturală și episodică, dar sunt importante mixturile de succes care se asociază secvențelor relevante de etapele procesului de schimbare ce reprezintă, cum ar spune Confucius, singura constantă a lumii în care trăim. În consecință, ambele polarități sunt utile și necesare și conformează comportamentul uman la principiul universal al oscilației.

În teoria organizației, grupurile de persoane interesate în existența și dezvoltarea activității unei organizații se numesc „părți interesate” sau stakeholderi. Ele răspund la întrebarea: de ce este necesară organizația respectivă? Părțile interesate, în mod obișnuit, au interese specifice de grup, dar legate, într-un fel sau altul, de organizația în cauză și materializează expresia lui Kant, marele filosof german, care spunea că deși lumea este aceeași fiecare o vede diferit. Este o altă sinteză subtilă între spiritul individualist și cel comunitar, între unicitate și diversitate și, dacă adâncim problema, între material și spiritual, adică între constituția materială, obiectivă a lumii și percepția subiectivă a fiecărui om privind acest reper al observației.

clienți. Poate, cei mai interesați în buna funcționare a organizației sunt acționarii, această situație reflectând normalitatea faptului că, aceia care investesc într-o afacere sunt îndreptățiți să-și recupereze investiția și să beneficieze, în primul rând, de avantajele acestei investiții. Sigur, că s-ar putea discuta aici, și despre condiția de apartenență multiplă a aceleiași persoane la mai multe dintre categoriile de stakeholderi amintite anterior. Într-o astfel de perspectivă, se pot evidenția două ipostaze contrare. Una, pozitivă, prin care persoana respectivă este capabilă, prin exercițiul caracteristicii de empatie, să-i înțeleagă pe toți ceilalți. Ipostaza negativă s-ar manifesta prin demersul de a-și însuși avantaje frauduloase datorită condiției sale multiple. Să observăm, ca exemplu, la situațiile descrise mai sus, că un manager care este și acționar este mai dedicat intereselor organizației, după cum, invers, un manager care face parte din organizații guvernamentale s-ar putea să se găsească în situația de „conflict de interese” dacă cele două comunități de apartenență ar interacționa.

Ne-am putea imagina raportul dintre organizație și stakeholderi ca un sistem planetar al cărui „soare” este organizația și „planetele” care gravitează în jurul aceluși „soare” sunt diferitele categorii de stakeholderi. Pe orbita cea mai depărtată sunt „clienții” care trebuie atrași de către organizație și menținuți, apoi, în această condiție. Ei însă, au cel mai mare grad de libertate pentru că pot oricând să iasă din sistem schimbându-și preferințele. Cea mai importantă componentă a forței de atracție a clienților către o organizație este de natură economică respectiv mărimea prețului produselor la același nivel de utilitate. Odată adus un client în sistem, organizația trebuie să opereze cu diverse strategii pentru a-l menține în sfera de atracție. În bună măsură, ansamblul metodelor, politicilor și strategiilor de a menține interesul clienților pentru organizație a reprezentat metrika de evaluare a progresului fiecărei organizații. Astfel, de la interesul economic pur, caracteristic formelor primitive de existență a organizațiilor, s-a ajuns, prin intermediul unei științe creată chiar în acest scop, care se numește marketing, la motivații mult mai subtile. La început a fost raportul utilitate-preț. Apoi, a apărut ca și factor de opțiune hotărâtor, calitatea cu formele ei diferite de exprimare care au trecut prin fazele de control, adecvare, fiabilitate și

observation.

Typically, we discuss of 6 groups of stakeholders, moreover, groups confirmed by the literature: shareholders, managers, employees, government organizations, suppliers and customers. Perhaps the most interested in the proper functioning of the organization are the shareholders, this normality reflecting the fact that those who invest in a business are entitled to recover their investment and take advantage, first, of the benefits of this investment. Of course, we might also discuss here the condition of multiple belonging of the same person to more of the categories of stakeholders mentioned above. In such a perspective, we can emphasize two opposite aspects. A positive one, in which case the person is able, by the exercise of empathy, to understand all the others. The negative aspect would manifest when one seeks to acquire fraudulent advantages due to his multiple condition. We may underline, for example, in the situations described above, that a manager who is also a shareholder is more dedicated to the interests of the organization, as, conversely, a manager who is part of government organizations might be in a position defined as "conflict of interest" if the two membership communities interact.

We could imagine the relation between organization and stakeholders as a planetary system who's "sun" is the organization and the "planets" that revolve around that "sun" are the different categories of stakeholders. On the farthest orbit are the "customers" who must be captivated by the organization and then kept in this condition. They, however, have the greatest degree of freedom because they can always leave the system and change preferences. The most important component of the customer attraction force used by an organization is economic, respectively the products prices at the same level of utility. Once a customer is brought in the system, the organization must operate with different strategies to keep him in the sphere of attraction. In a great measure, all the methods, strategies and policies to maintain the customers' interest in the organization represented the metrics to assess progress in each organization. Thus, from a purely economic interest, characteristic to the primitive forms of existence of organizations, they reached via a science created

garantare. Pe acest traseu, s-au consumat numeroase resurse și s-a creat un mecanism de evidență și certificare impresionant, care aproape că a creat o altă industrie și a eliminat din piață o mare cantitate de competitori ce nu-și puteau permite întreținerea unui aparat atât de complex. Apoi, consumatorul a fost adus mai aproape de organizație prin promovarea conceptului de adevărată a produsului la necesitățile specifice ale clienților. Astfel, s-a renunțat, în limitele posibilului, la producția de masă și serie mare în favoarea promovării flexibilității. Dar, apogeul acestei tendințe a fost marcat de conceptul de „prosumator” în care clientul se suprapune, în unele zone ale proiectării și realizării produselor, cu producătorul. Stadiul actual al acestei tendințe de atragere a clienților este promovarea conceptului de „responsabilitate socială” de către marile corporații. Astfel, corporațiile se declară interesate, prin intermediul responsabilității sociale, în primul rând de binele colectivității inclusiv prin aspectele de preservare a mediului. Este edificatoare în acest sens, declarația de misiune de la Toyota (Strategie, ghid propus de The Economist Books, Editura Nemira, 1998): „În calitate de corporație internațională angajată în construcția unor «Mașini pe care să le iubești peste tot în lume» Toyota face tot posibilul, prin intermediul producției de automobile, să-și aducă o și mai mare contribuție la dezvoltarea economică a tuturor națiunilor și la crearea unor standarde de viață mai ridicate pentru oamenii acestor națiuni”. De fapt, Toyota a manifestat preocupări pentru consolidarea acestei imagini față de interesul public și prin alte acțiuni cum a fost rechemarea la „service” a unor automobile când „s-au descoperit” unele defecțiuni. Nu știm dacă acele defecțiuni chiar au existat, dar impactul public a fost deosebit și cifra de afaceri a corporației a crescut. Aceleași interese de impact asupra publicului sunt urmărite și prin „politicile de brand”. Cu aceste preocupări, după opinia mea, marile companii vor deveni cei mai mari sponsori ai instituțiilor de cercetări de psihologie socială, în aceeași manieră în care companiile farmaceutice sponsorizează medicina. Interesele sunt amestecate, este și bine, este și rău, dar aproape niciodată nu este doar ceea ce se susține a fi. Chiar și conceptul de responsabilitate socială a generat o industrie care, în 2005, avea o cifră de afaceri de 2290 miliarde dolari, adică aproape cât PIB-ul Germaniei (C.

just for this purpose, which is called marketing, to more subtle reasons. In the beginning there was the utility-price ratio. Then emerged, as a decisive factor option, quality with its different forms of expression that have gone through phases of control, adequacy, reliability and indemnification. On this direction, many resources were consumed and they created an impressive certification and accounting mechanism that almost created another industry and removed from the market a large amount of competitors who could not afford such a complex apparatus. Then, the consumer has been brought closer to the organization by promoting the concept of product adequacy to the specific customers' needs. Thus, up to the extent possible, they abandoned mass production in favor of promoting flexibility. But the culmination of this trend was marked by the concept of "prosumers" which is an overlap between the customer, in some areas of design and products construction and the producer. The current state of this tendency to attract customers is promoting the concept of "social responsibility" by large corporations. Thus, the corporations declare themselves interested through social responsibility primarily of the community welfare including through the environmental preservation issues. It is enlightening in this regard, the mission statement from Toyota (Strategy, a guide proposed by The Economist Books, Nemira, 1998): "As an international corporation engaged in the construction of «Cars that you love all over the world» Toyota makes everything possible, through automotive, to bring a greater contribution to the economic development of all nations and create higher living standards for the people of these nations. "In fact, Toyota has expressed its concern for strengthening this image to the public interest also through other actions such as recalling to "service" cars when "discovering" they were damaged. We do not know whether those failures even existed, but the public impact was particular and the corporate turnover increased. The same impact on the public interests is pursued through "brand policies". With these concerns, in my opinion, the big companies will become the largest sponsors of social psychology research institutions in the same manner in which pharmaceutical companies are sponsoring medicine. Interests are mixed, which is both good

McLaughlin, Misterul anului 2012), iar numai reciclarea deșeurilor reprezenta în UE, în 2008, o cifră de afaceri de 145 miliarde euro, adică aproape cât PIB-ul României. (Adevărul. 17.04.2012) În toate raportările organizației la clienții săi, există ceva care, cum remarca și biochimistul austro-canadian H. Selye, s-ar putea nominaliza ca „altruism egoist”, adică o preocupare pentru binele celorlalți care, în final, îți aduce avantaje personale. Cu alte cuvinte, organizația ocupându-se de clienții săi, până la urmă își apără propriile interese. Acest lucru nu reprezintă, în sine, un aspect negativ cu condiția etică, ca, cele două părți, să fie conștiente de acest adevăr. Cum spunea A. Lincoln: „Poți să păcălești câțiva oameni tot timpul și toți oamenii o perioadă, dar nu poți să păcălești toți oamenii tot timpul”. În relația carteziană „cauză-efect” existența clienților este cauza, iar organizația este efectul, adică clienții materializează necesitatea la care organizația trebuie să răspundă. Ne încadrăm, astfel, în ecuația fundamentală a managementului prin care necesitățile clienților formulează obiectivele organizației. De acum vorbim de modalitatea în care organizația se pliază pe aceste necesități. Să mai remarcăm, aici, că dintre stakeholderi, clienții se poziționează, spațial, în afara organizației.

Tot în afara organizației, dar oarecum în partea cealaltă, a „lanțului logistic” constituit din trinomial „furnizor-producător-client” se găsește categoria furnizorilor, dacă în acest referențial, „producătorul” reprezintă organizația despre care discutăm. Toată teoria desfășurată anterior, își schimbă polaritatea, organizația fiind, de data aceasta, în postura de client. Furnizorii sunt interesați în prosperitatea organizațiilor pe care le aprovizionează, în virtutea aceluiași „altruism egoist” față de clienți și, problemele de încredere, libertate de opțiune, brand și, de ce nu, încadrarea în trendul epocii, sunt reperi de preocupare pentru ei. Aici funcționează, de altfel, ca în toate relațiile cu alții, formularea lui Publius Syrus: „Ceilalți ne interesează atunci când aceștia se interesează de noi”. Și în această formulare se regăsește, după opinia mea, un mesaj de „demitizare” a altruismului și, trebuie să acceptăm, că trăim într-o epocă în care prevalează, din nefericire, interesele materiale asupra principiilor morale. N. Taleb, insurgentul profesor de managementul riscului de la Universitatea din New York, susține că doar „cartea” a rămas neatinsă de

and bad, but almost it is never just what it claims to be. Even the concept of social responsibility has generated an industry which in 2005 had a turnover of 2290 billion, or nearly as Germany's GDP (C. McLaughlin, The Mystery of 2012) and only recycling in the EU, in 2008, had a turnover of 145 billion euros, or nearly as Romania's GDP. (Adevărul, 17.04.2012) In all the organization's reference to its customers, there is something that, as noted by the Austrian-Canadian biochemist H. Selye, might be nominated as "selfish altruism", that is a concern for the welfare of others which finally brings personal advantage. In other words, the organization dealing with clients ultimately defends its own interests. This is not in itself a bad thing, provided that both parties are aware of this truth. As A. Lincoln said: "You can fool some people all the time and all the people some time, but you cannot fool all the people all the time". In the Cartesian relation "cause and effect" the existence of clients is the cause and the organization is the effect, that is the customers materialize the need to which the organization must respond. We fall, therefore, into the fundamental equation of management by which customers' needs formulate the objectives of the organization. From now we speak of the manner in which the organization conforms to these needs. Let us note here that among the stakeholders, customers are positioned, spatial, outside the organization.

Also outside the organization, but rather on the other side of the "supply chain" consisting of the trinomial "supplier-producer-customer" we find the category of suppliers, whether in the referential the "manufacturer" represents the organization under discussion. The previous theory changes its polarity, the organization being, this time, in the position of the client. Suppliers are interested in the prosperity of organizations they supply, under the same "selfish altruism" towards customers and trust issues, freedom of choice, brand and, why not, the compliance to the time trend, are landmarks of concern to them. We may outline here, in fact, as in all relationships with others, Publius Syrus' observation: "The others concern us if they are interested in us." And in this formulation one may find, in my opinion, a message of altruism "demythisation" and we must accept that we live in an age where, unfortunately, the material interests

mercantilismul care domină epoca noastră. Iată formularea sa: „Cartea este singurul mediu care a rămas necorupt de profan, orice altceva îți atinge pleoapele te manipulează printr-un mesaj publicitar”. (N. Taleb, Patul lui Procust)

A treia categorie de stakeholderi, dinafara organizației, sunt instituțiile guvernamentale. Instituțiile guvernamentale reflectă voința publică și dacă implicăm conceptul de „democrație”, aceste instituții reprezintă, direct sau implicit, cele mai palpabile repere ale democrației. Pe de altă parte, ele sunt cele mai legitime instrumente pentru a limita „haosul democratic” cum se exprima cunoscutul comentator de la CNN, F. Zakaria (F. Zakaria, Lumea postamericană). Sunt cunoscute, în acest sens, și luările de poziție ale miliardarului american G. Soros care pledează pentru intervenția statului în economie și abandonarea „fundamentalismului de piață”. Pare aproape incredibil acest demers, mai ales când vine dinspre personajul amintit, dar să nu uităm că s-a acordat anii trecuți chiar și un premiu Nobel pentru economie pe această temă. Relația dintre stat și organizație este una complexă. Organizația este cea care oferă condiții de existență pentru cetățeni și, prin impozite și taxe, oferă bunăstare și prosperitate statului respectiv. Dacă statul dispune de firme în proprietatea sa, atunci el contribuie direct la prosperitatea comunității. În lipsa proprietății publice, statul este interesat de existența firmelor private care măresc gradul de ocupare a populației și, pe această cale, descongesează fondurile de protecție socială. De aceea, multe state sunt preocupate de atragerea investitorilor străini cărora le asigură diferite facilități ce pot degenera până la conceptul de „paradis fiscal”. De astfel de practici, realizate în Luxemburg, este acuzat chiar și actualul președinte al Comisiei Europene, Jean-Claude Juncker, în vremea când era premier în Luxemburg (Lumea nr. 1/2015). Pe de altă parte, firmele care funcționează într-un anumit teritoriu sunt dependente de legislația care guvernează acel teritoriu. Datorită acestei obediențe se organizează acțiuni de lobby de către firme asupra instituțiilor care generează acte normative privind desfășurarea activităților social-economice. Este semnificativă în acest sens următoarea informație (Lumea nr. 3/2013): „Raportul de forțe corporației-Congres este astăzi zdrobitor în favoarea corporațiilor – de 130 la 1! Pe

prevail over moral principles. N. Taleb, the insurgent professor of risk management at the New York University, says that only the "book" has remained untouched by the commercialism that dominates our age: "The book is the only medium that remained uncorrupted by the profane; whatever touches your eyelids manipulates you through an advertising message". (N. Taleb, Patul lui Procust)

The third category of stakeholders, outside the organization, is the government institutions. Government institutions reflect the public will and if we involve the concept of "democracy", these institutions are directly or implicitly, the most palpable landmarks of democracy. On the other hand, they are the most legitimate tools to limit "democratic chaos" as was saying the well-known CNN commentator, F. Zakaria (F. Zakaria, Lumea postamericană). Well-known are, in this respect, the opinions expressed by the American billionaire G. Soros, who is advocating the government intervention and the abandonment of "market fundamentalism". This approach seems almost incredible, especially when coming from the character mentioned above, yet we should not forget that they even awarded, in the previous years, a Nobel prize for economics on this subject. The relationship between the state and an organization is complex. The organization is the one that provides living conditions for citizens and, through taxes it provides wealth and prosperity to the state. If the state owns companies then it directly contributes to the prosperity of the community. In the absence of public property, the state is interested in the existence of private firms that increase the employment rate and, in this way, decongests the social security funds. Therefore, many countries are concerned with attracting foreign investors to whom they provide several facilities that can degenerate to the concept of "tax heaven". For such practices, conducted in Luxembourg, is accused even the current President of the European Commission, Jean-Claude Juncker, by the time he was the Luxembourg prime minister (Lumea no. 1/2015). On the other hand, the firms operating in a given territory are dependent on the legislation governing that area. Due to this obedience, the firms organize lobbies on the institutions that generate laws on the social and economic activities. It is significant in this respect the following information (Lumea no.

culoarele puterii, la Washington, asupra unui membru al Congresului (reprezentant, senator), frontul politic al corporațiilor acționează prin 130 de specialiști în lobby, foarte bine plătiți”. Acest lucru este foarte bine cunoscut în management și, în acest sens, s-a instituit chiar un gen de analiză numit PEST în care prima literă din acest acronim reprezintă cuvântul „politic” celelalte fiind „economic”, „social” și „tehnologic”. Probabil, că acest lucru îl știa și marele industriaș român Nicolae Malaxa care fiind, poate, „cel mai mare exploatator al poporului”, conform limbajului de epocă, a finanțat, paradoxal, inclusiv Partidul Comunist Român înainte de 1940. Urmare a acestui fapt, după 1944, a fost cooptat ca expert, iar în 1948, s-a refugiat în SUA unde a trăit până la 81 de ani. Păstrând contextul, revista Lumea (nr. 7/2002, p. 14) relatează: „Nixon [președintele SUA] avea diferite «păcate» ale tinereții, printre care și faptul că fusese mituit de industriașul român Nicolae Malaxa pentru a interveni în favoarea sa în vederea acordării cetățeniei americane”. După opinia mea, este foarte greu de făcut distincție între corupție și lobby și de aceea, în unele țări este corupție, iar, în altele, doar lobby, chiar dacă realitatea este identică. O întrebare care apare în acest context, este până unde se întinde conceptul de „voință publică”, adică ce înseamnă „public”, care sunt limitele comunității pe care o numim public? Aici opiniile se suprapun, obișnuit, peste delimitările teritoriale care sunt regional, interregional, național, federal sau global. Poate ar mai fi de remarcat, în relația dintre firmă și instituțiile statului, unele paradoxuri. Unul dintre ele a fost deja menționat legat de poziția lui G. Soros, reprezentant de notorietate a mediului privat, privind necesitatea intervenției statului în economie. Al doilea, este poziția președintelui R. Reagan reprezentant, deci, al mediului public, care afirma în 1981: „Statul nu este soluția, statul este problema”. Cele două poziții au o caracteristică comună: fiecare se derobează de responsabilitatea proprie aruncând-o în terenul celeilalte părți.

După cele trei categorii de stakeholderi exterioare firmei, apar „insiderii” respectiv: angajații, managerii și, uneori, acționarii. Angajații reprezintă masa celor interesați existențial în funcționarea firmei care, prin munca lor, contribuie la succesul sau eșecul firmei. Această muncă, în sine, nu generează automat rezultate ci doar prin

3/2013): „The power rate between corporations and Congress is today overwhelmingly in favor of corporations - 130 to 1! On the path of power, in Washington, a member of the Congress (representative, senator) undergoes the pressure of corporations, lobbying with 130 very well paid specialists”. This is very well known in management and, in this respect, they even set up an analysis genre called PEST in which the first letter stands for "political" and the others for "economic", "social" and "technology". Perhaps this was known by the great Romanian industrialist, Nicolae Malaxa, who being perhaps "the biggest exploiter of the people", according to the language of the time, financed, paradoxically, even the Romanian Communist Party before 1940. Following this, after 1944, he was recruited as expert, and in 1948 fled to the US where he lived up to 81 years old. Keeping the context, Lumea magazine (no. 7/2002, p. 14) reported: "Nixon [US President] had various "sins" of youth, including the fact that he had been bribed by the Romanian industrialist Nicolae Malaxa to intervene in his favor and grant him the US citizenship". In my opinion, it is very difficult to distinguish between corruption and lobbying, and therefore, some countries suffer from corruption and, in others, we only speak of lobby, although reality is the same. A question that arises in this context is how far the concept of "public will" can be extended that is what is the meaning of "public", which are the limits of the community that we call public? About this, the views overlap, typically, over territorial boundaries that are regional, inter-regional, national, federal or global. We should also outline, in the relationship between the company and state institutions, some paradoxes. One of them has already been mentioned related to the position of G. Soros, a notorious representative of the private sector, regarding the need for state intervention in the economy. Second, there is the position of President R. Reagan, representative of the public environment, who said in 1981: "The state is not the solution, the state is the problem". The two positions have a common characteristic: each of them avoids responsibility putting it on the back of the others.

After the three categories of stakeholders outside the company, there are the "insiders" such as: employees, managers and sometimes shareholders. The employees are the mass of those

plierea ei pe relieful realității. În această zonă operează managementul în cadrul condițiilor de activitate susținute și asigurate de acționariat. Angajații reprezintă forța executivă care este canalizată într-o direcție sau alta de către managementul firmei. În legătură cu această categorie se pot face multe considerații care oscilează între biblicul îndemn privind revolta sclavilor evrei din Egipt (Exodul 5.5): „Să se dea mult de lucru oamenilor acestora, ca să aibă de lucru și să nu mai umble după năluci” și până la concepția lui Drucker din *The New Society* care spunea: „Pentru ca întreprinderea industrială să funcționeze corect, membrii săi, până la ultimul măturător și la ultimul muncitor care împinge roaba trebuie să aibă o «atitudine managerială» față de munca lui și față de întreprindere; ei trebuie să se comporte ca și cum întreprinderea ar fi a lor [...]” Drucker afirma, de asemenea, rolul mai complex al muncii în societatea modernă și, preluând elemente din filosofia lui Durkheim, arăta că tot ceea ce conduce la solidaritate între oameni este moral, iar diviziunea muncii are atributul de a genera solidaritate. De asemenea, angajații trebuie să facă ceea „ce pot să facă” nu ceea „ce nu pot să facă” și această selecție este, după Drucker, un criteriu de bază în stabilirea competenței managerului. Ceva asemănător spunea și Neagoe Basarab în pilda cu albinele care colectează nectarul din flori. De altfel, după Drucker, munca trebuie „să reflecte valori sociale cum ar fi oportunitatea, comunitatea și împlinirea personală, nu doar valori comerciale ca eficiența și costul”. (J. Beatty, *Lumea în viziunea lui P. Drucker*, p. 47) Aceeași sursă bibliografică preia din gândirea lui Drucker (*The Efficient Executive*, 1966) o altă formulare: „Dar satisfacția economică nu e suficientă. Salariatul are nevoie de oportunități de împlinire, de valori”. Să nu uităm că, același Drucker, a redefinit forța de muncă din „cost” în „resursă”. În această ordine de idei, se impune o altă atitudine față de angajați. Astfel, C. Swab, unul dintre fondatorii Companiei Americane de Oțel din SUA înființată în 1921, aprecia că niciodată critica nu a adus îmbunătățiri esențiale în activitatea angajaților și își aprecia succesul în munca cu angajații săi astfel: „Cred că puterea mea de a trezi entuziasmul oamenilor cu care lucrez este cel mai prețios capital al meu și sunt convins că unicul mijloc de a descoperi ce este mai bun în oameni este

interested existentially in the functioning of the company which, through their work, contributes to the success or failure of the company. This work, in itself, does not automatically generate results but only by folding itself on reality. In this area the management operates within the activity conditions supported and provided by ownership. Employees are the executive power, which is channeled in one direction or another by the company management. In connection with this category one can make many considerations that oscillate between the biblical urge regarding the revolt of the Hebrew slaves in Egypt (Exodus 5.5): "Make the work harder for the men so that they keep working and pay no attention to lies" and Drucker's conception in the *New Society*: "for the industrial enterprise to work properly, its members, until the last sweeper and the last worker pushing the wheelbarrow must have a «management approach» towards their work and the enterprise; they must behave as if the company is theirs [...]". Drucker also underlined the more complex role of work in modern society and, taking elements from Durkheim's philosophy, he showed that everything that leads to solidarity between people is moral and the division of labor generates solidarity. Also, employees should do "what they can do" and not "what they cannot do", and this selection is, according to Drucker, a basic criterion in determining the manager's jurisdiction. Something alike was uttered by Neagoe Basarab in the parable of the bees collecting nectar from flowers. Moreover, according to Drucker, work must "reflect social values such as opportunity, community and personal fulfillment, not just commercial values as efficiency and cost." (J. Beatty, *The World According to Peter Drucker*, p. 47) The same bibliographic source outlines from Drucker's thinking (*The Efficient Executive*, 1966) another formulation: "Yet economic satisfaction is not enough. The employees need fulfillment opportunities, they need values ". Let us not forget that the same Drucker redefined workforce from "cost" to "resource". In this context, it requires a different attitude towards employees. Thus, C. Swab, one of the founders of the American Company US Steel, founded in 1921, estimated that criticism never brought essential improvements in the work of employees and he defined his success in working with his employees as follows: "I think

prin aprecieri și încurajări”. Cu 400 de ani înaintea lui, Neogoe Basarab, își sfătuia fiul ca, pe lângă bani în aprecierea supușilor săi să folosească și „cuvântul dulce”. (!?)

Să trecem, în continuare, la manageri. Aș vrea să remarcăm că într-unul din citatele anterioare, Drucker care, la moartea sa, a fost declarat de The Economist „cel mai mare gânditor pe care știința managementului l-a creat vreodată”, spunea, cum am văzut în citatele anterioare, de atitudinea „managerială” pe care ar trebui să o aibă fiecare angajat pentru ca firma să aibă succes. Această atitudine managerială, în final, era esențializată în ideea de a se comporta „ca și cum întreprinderea ar fi a lor”. Se punea, deci, egalitatea între acționari, manageri și (în sensul citatului menționat) angajați. Sau, dintr-o altă perspectivă, se susține că motivația cea mai substanțială pentru desfășurarea corectă a unei activități este proprietatea asupra rezultatelor respectivei activități. Odată ajunși la categoria managerilor, trebuie să-l cităm din nou pe Drucker care spunea: „Managerul este elementul dinamic, dătător de viață al oricărei afaceri” și dezvăluia, cu un oarecare cinism, obiectivul principal al activității manageriale prin următoarea formulare: „Chiar dacă la conducerea unei întreprinderi s-ar afla arhangheli, prima lege a acțiunilor lor ar trebui să fie rentabilitatea, întocmai ca pentru «cel mai lacom capitalist»”. Managerul este personajul principal al epocii pe care o trăim și, la fel cum spunea același Drucker, creează „întregul care nu este doar suma componentelor sale” adică, într-un fel, captează energia sinergică a sistemului pe care-l conduce. Parcă prevăzând evoluția managementului, Drucker accentuează mai mult trăsăturile morale, integritatea caracterului managerului și respectul pe care-l impune celorlalți. Este ceea ce astăzi se subsumează „leadership-ului”. Sigur că, pentru această unicitate a managerului, salariul său a fost întotdeauna un subiect controversat. În 1970 salariul unui director executiv era de cca 40 de ori mai mare decât salariul mediu al unui muncitor în SUA. În 2000, însă, salariul unui director executiv de mare companie, în SUA, era de 367 de ori mai mare decât salariul mediu al unui muncitor obișnuit. (Lumea nr. 3/2013) Iată o creștere fulminantă în contextul în care același Drucker, pe care l-am citat mereu, aprecia ca echitabil un raport de 1/20. Dincolo de salariile managerilor, trebuie să

that my power to awaken the enthusiasm of the people I work with is my most precious capital and I am convinced that the only way to discover what is best in people is by appreciation and encouragement.” 400 years before him, Neogoe Basarab advised his son that besides money, when appreciating his subjects, he should also use a “sweet word.” (!?)

Getting back to the world of managers I would like us to note that in one of the previous quotations, Drucker who, on his deathbed, was declared by The Economist “the greatest thinker that management science has ever created,” talked, as we saw in the previous quotation, about the “management” attitude that each employee should have so that the company succeeds. This managerial attitude was finally refined within the idea that employees should behave “as if the undertaking would be theirs.” There is, therefore, equality between shareholders, managers and (in the sense of the mentioned quotation) employees. Or, from another perspective, it is argued that the most substantial motivation for the proper conduct of an activity is the ownership of the results of such activities. Once talking about the category of managers, we need to quote again Drucker who said: “The manager is the dynamic element, giving life to any business” and revealed, with some cynicism, the main objective of management activity by the following statement: “Even if the managers of an enterprise would be archangels, the first law of their actions should be lucrativeness, as for the «greediest capitalist». The manager is the main character of the age we live in and, as the same Drucker said, he creates “the ensemble which is not just the sum of its parts” that is, in a way, it captures the synergistic energy of the system it controls. As if foreseeing the evolution of management, Drucker emphasizes more the moral traits, the manager's integrity and the respect he commands to others. It is precisely what today is subsumed to “leadership”. Of course, for this uniqueness of the manager, his salary has always been a controversial topic. In 1970 the salary of a CEO was about 40 times the average salary of a worker in the US. In 2000, however, the salary of an executive in a large company in the US was 367 times the average salary of an average worker. (Lumea nr. 3/2013) Here's a spectacular increase in the context in which the same Drucker, whom I

recunoaștem, așa cum o face și Drucker în lucrarea sa „Great change”, că managementul reprezintă mai mult decât „a face afaceri”. Sau, mai semnificativ, cum conchide J. Beatty (în Lumea în viziunea lui Peter Drucker, p. 132.): „Managementul are impact asupra vieții oamenilor”. Cea mai cunoscută formulare în ceea ce înseamnă importanța managementului este, însă, a lui M. Farmer: „Managementul este unul din factorii esențiali care explică de ce o țară este bogată sau săracă”. După opinia mea, această formulare poate fi extinsă la nivelul oricărei comunități umane. În cazul de față, starea de prosperitate a organizației reflectă calitatea managementului.

Aționarii sunt cea de-a 6-a categorie de stakeholderi. Ei sunt, de fapt, proprietarii firmei și ar trebui, în conformitate cu toate considerațiile care s-au făcut până aici, să aibă cea mai mare importanță în activitatea firmei. Trecând în revistă principalele categorii de stakeholderi identificăm destul de evident ca factor comun interesul economic. Pe de altă parte, atât Drucker cât și G. Soros (în Criza capitalismului global) constată că banii sunt din ce în ce mai importanți. J. Beatty care a scris cartea „Lumea în viziunea lui P. Drucker” ne spunea despre această preocupare a lui Drucker prin următoarele cuvinte (p. 125): „Începând cu «The End of Economic Man», Drucker insista asupra necesității unei societăți puternic non-economice care să «facă inegalitatea să pară mult mai puțin intolerabilă» și să sprijine oamenii împotriva nihilismului pieței. Inegalitățile cresc; nihilismul triumfă. Un spațiu social în care banul să nu fie considerat stăpân – niciodată n-am avut mai mare nevoie de el”. Nu știu dacă vom putea construi un spațiu „noneconomic” în care să nu aibă influență puterea banului, dar, întotdeauna, „spațiul social” va prelua caracteristicile „actorilor” care-l animă. De aceea, cu siguranță, ne vom găsi întotdeauna într-un spațiu în care alternează competiția cu cooperarea, adică ceea ce este „specific” fiecărui om cu ceea ce este „comun” tuturor oamenilor. Este un „conflict” care, într-un fel sau altul, se regăsește în fiecare dintre noi și care generează, până la urmă, activismul și progresul societății umane.

always quoted, appreciated as fair a rate of 1/20. Beyond the managers' salaries, we must recognize, as does Drucker in his "Great change" that management is more than just "doing business". Or, more significantly, as J. Beatty concludes (The World According to Peter Drucker, p. 132): "Management has an impact on people's lives." The best known formulation on the importance of management is, however, M. Farmer's: "Management is one of the essential factors that explain why a country is rich or poor." In my opinion, this definition can be extended to the level of any human community. In this case, the prosperity of the organization reflects the quality of management.

Shareholders are the 6th category of stakeholders. They are, in fact, the owners of the company and should be in accordance with the considerations that have been made so far, to have the greatest importance in business activity. Reviewing the main categories of stakeholders, we identify as a quite evident common factor the economic interest. On the other hand, both Drucker and G. Soros (in The Crisis of Global Capitalism) find that money is becoming increasingly important. J. Beatty who wrote the book "The World According to P. Drucker" told us about this Drucker's concern in these words (p. 125): "Beginning with "The End of Economic Man", Drucker insisted on the imperative of a strong non-economic society to make "inequality much less intolerable" and to support people against market nihilism. Growing inequalities; triumph of nihilism. A social space where money is not considered the master - we have never needed it more". I do not know if we can build a "noneconomic" space in which the power of money has no influence, but the "social space" will always take the characteristics of the "actors" that animates it. Therefore, certainly, we will always find a space in which competition alternates with cooperation, i.e. what is "specific" to every man with what is "common" to all people. It is a "conflict" which, in one way or another, is found in each of us determining, ultimately, the activism and progress of human society.