



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL *MANAGEMENT*

TEZĂ DE DOCTORAT

**Chintesența managementului durabil al centrelor
medicale private românești din domeniul
recuperării medicale**

REZUMAT

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof.univ.dr. Jaradat Mohammad**

**DOCTORAND,
Monica Cojocaru**

TÂRGOVIȘTE

2024

CUPRINS

Cap. I	INTRODUCERE ȘI ASPECTE GENERALE ALE TEZEI	Pag. 3
I.	Prezentarea Problemei	Pag. 4
II.	Obiective și întrebări de cercetare	Pag. 4
III.	Ipoteze de lucru	Pag. 5
IV.	Metodologia de cercetare	Pag. 6
Cap. II	CONCEPTE ȘI TEORII ÎN MANAGEMENT	Pag. 8
I.	Școala Clasică	Pag. 8
II.	Școala de relații umane	Pag. 9
III.	Școala contemporană de gândire în domeniul managementului	Pag. 11
IV.	Teoria sistemelor	Pag. 14
V.	Teoria costurilor de tranzacție	Pag. 15
VI.	Școala analizei strategice a organizațiilor	Pag. 15
VII.	Noul model economic	Pag. 16
Cap. III	MANAGEMENT ALCHIMIC. O ALTFEL DE PARADIGMĂ	Pag. 18
I.	Bine și rău. Pozitiv și negativ. Gândirea corectă	Pag. 18
II.	Procesul realizării	Pag. 19
III.	Șapte principii esențiale	Pag. 19
IV.	Calea echilibrului	Pag. 21
Cap. IV	LEADERSHIP. GENERAȚIILE BABY BOOM, X, Y ȘI Z	Pag. 25
I.	Psihologia poporului român	Pag. 26
II.	Consecințe ale comunismului în psihologia poporului român	Pag. 27
III.	Psihologia poporului român în prezent, studiu comparativ	Pag. 30
IV.	Generații active profesional în România. Profil contemporan	Pag. 31
V.	Leaderul. Abilități, calități, defecte	Pag. 33
Cap. V	CERCETARE DOCTORAND	Pag. 36
I.	Cercetare. Eficacitatea managementului alchemic	Pag. 36
II.	Cercetare privind profilul colectiv și dinamica relațională specifică echipelor medicale implicate în sectorul privat al recuperării medicale	Pag. 36
Cap. VI	CONCLUZII SI PROPUNERI	Pag. 38

Cuvintele cheie: cunoștințe, conștientizare, transformare, eficacitate, eficiență, durabilitate.

Cap. I INTRODUCERE ȘI ASPECTE GENERALE ALE TEZEI

Lucrarea își propune să cerceteze ce anume poate asigura nu doar supraviețuirea, ci și succesul unui business cu specific recuperare medicală, mai ales în aceste vremuri în care dinamica evenimentelor este puternic influențată de turbulențe și transformări.

Fie că ne raportăm la conflicte armate, la pandemie, la factori de risc generați de schimbările climatice sau doar la mentalitatea diferită cu care generațiile active aborează mediul de lucru, presiunea schimbărilor și a ritmului cu care acestea se succed, influențează în mod direct antreprenorii, managerii, angajații, întregul mediu de afaceri.

Simultan, oportunitățile de afaceri care se deschid în fața noastră ating cote foarte ridicate. Finanțările nerambursabile, libera circulație a informației, a serviciilor sau a bunurilor pot aduce plus valoare și accelera rapid progresul individual și de grup (la nivel de individ ori de business).

Necunoscutele lucrării sunt însă orientate spre resorturile de care ar fi bine să dispună actorii implicați astfel încât calea urmată de aceștia să fie orientată spre creștere, iar managementul abordat să fie unul echitabil, sănătos și profitabil. Un management care să poată genera cele mai bune rezultate și să poată aduce, sincron, plus valoare umană și plus valoare socială.

Domeniul cercetat este specific centrelor medicale private din domeniul recuperării medicale, care activează în baza autorizării codurilor CAEN 8622 Activități de asistență medicală specializată și 8690 Alte activități referitoare la sănătatea umană.

Domeniul este considerat unul dintre cele 10 sectoare economice românești cu potențial de dezvoltare inteligentă. Este în plină dezvoltare, necesită forță de muncă foarte bine/ înalt calificată și folosirea intensivă de noi cunoștințe și tehnologii.

Lucrarea se adresează în special managerilor centrelor private de recuperare care, prin intermediul studiilor și cercetării efectuate, vor avea acces la informații centralizate și actualizate, studii de caz și ghiduri de bună practică care îi pot inspira, ori ghida în activitate.

Lucrarea își propune să descopere și să înțeleagă noi perspective în abordarea unui business medical, cunoștințe pe care ulterior să le poată împărtăși comunității Uniunii Experților în Medicină. Aceasta este un organism dinamic și interactiv a cărui misiune este să faciliteze creșterea domeniului de recuperare medicală privată din România prin: conectare rapidă între actorii

medicali; eficientizare a costurilor și administrare mai bună a afacerii. Reprezintă un proiect de viitor al doctorandului, aflat momentan în fază embrionară. (<https://uniuneaexpertilorinmedicina.ro/>)

Totodată, rezultatele cercetării își vor găsi aplicabilitate practică și imediată în cadrul clinicii de recuperare COMOClinic (www.comoclinic.ro), proiect dezvoltat de doctorand începând cu anul 2010, prin abordarea unui domeniu nou de business, dezvoltat inițial prin accesarea fondurilor europene.

I. Prezentarea Problemei

Problema centrală a cercetării o reprezintă asimetria binomului: valoare socială (produsă și primită de actori) - profit financiar (companie) în activitatea medicală privată de recuperare.

Cu alte cuvinte, există o tensiune între beneficiile sociale specifice:

- *personalului*: salarizare atractivă și bonusuri, asigurări de sănătate și de viață, acces la formare și dezvoltare profesională, facilități pentru copii și familie, compensații pentru locuință, transport și masă, condiții foarte bune de muncă, evenimente de apreciere și teambuilding-uri etc.,
- *pacienților*: subvenții și ajutoare pentru tratament,

și obiectivele financiare necesare pentru dezvoltarea de lungă durată a afacerii.

În acest context, lucrarea se întreabă care sunt acele resurse și practici sustenabile cu potențial de maximizare atât a profitului companiei, cât și a impactului pozitiv asupra stakeholderilor.

II. Obiective și întrebări de cercetare

Obiectivul principal al lucrării este identificarea modului în care cele două componente (valoare socială și profit financiar) interacționează și se influențează reciproc și extragerea chintesenței științei de a dezvolta linia de business medical la rang de artă managerială și operațională.

Punerea în operă a acestui obiectiv a fost realizată prin extragerea informațiilor cheie prezentate pe parcursul lucrării și transpunerea lor sub formă de ghiduri esență cu utilitate directă pentru leaderii organizaționali.

Obiectivele derivate au fost:

O1. Crearea tablourilor sinteză privind concepte științifice cheie necesare unui stil managerial competent (astfel încât persoanele interesate să poată beneficia de o înțelegere fulger, dar cât mai comprehensivă)

O2. Crearea unui compendiu privind profilul general și autohton al generațiilor active profesional: Baby Boom, X, Y și Z (*obiectiv atins prin relevarea metamorfozei caracterului ancestral și a resurselor intrinseci specifice poporului român, precum și a mecanismelor care îl motivează și îl dinamizează organic înspre practici și acțiuni sănătoase, constructive*)

O3. Sumarizarea atributelor recurente, comune marilor lideri, bărbați și femei, care au însuflețit și influențat minți și au condus oamenii spre progres ori dezastru (*obiectiv atins prin expunerea chintesenței unui număr relevant calități și defecte manifestate de personajele studiate, cu aplicabilitate în management*)

O4. Clarificarea profilului și dinamicii relaționale a echipelor medicale din sectorul privat de sănătate, cu specific recuperare medicală (*obiectivul a fost atins prin expunerea profilului actorului medical: manager, cadru medical, în context profesional și a potențialor soluții de ascensiune la locul de muncă*).

III. Ipoteze de lucru:

Ipotezele de lucru (IpL) de la care a pornit cercetarea au în centru omul, considerat principal factor responsabil pentru calitatea și eficiența întregii activități (inclusiv de profitul net al companiei). Altfel spus, crearea valorii sociale influențează profitul operațional al companiei.

Actorul medical (manager, cadru medical):

- IpL nr.1: este preocupat de evoluția sa personală și profesională cu impact direct asupra standardului său de competență și a eficienței profesionale
- IpL nr.2: manifestă preferință pentru stabilitate și conservatorism și are o abordare precaută la deschiderea la nou
- IpL nr.3: preferă să lucreze într-o structură organizațională descentralizată
- IpL nr.4: preferă să lucreze cât mai autonom și cu cât mai puține constrângeri
- IpL nr.5: manifestă un nivel mediu de angajament și loialitate față de organizație
- IpL nr.6: este un profesionist dedicat și determinat, capabil să depășească provocările și să atingă obiective

- IpL nr.7: se implică sincer și autentic în mediul de lucru, dar cu reținere și prudență
- IpL nr.8: aspiră spre un viitor îndrăzneț transpus cu prioritate în viață profesională trăită cu sens și semnificație și mai puțin spre câștig financiar, putere și faimă
- IpL nr.9: este preocupat mai mult de binele propriu decât de cel al organizației
- IpL nr.10: are un nivel mediu de reziliență și abilitate de gestionare a stresului.

IV. Metodologia de cercetare

Din perspectiva metodologiei de cercetare, la realizarea lucrării, au fost utilizate:

1. *Cercetarea documentară*, respectiv colectarea și analiza informațiilor existente în literatura de specialitate, documente, cărți, articole științifice, rapoarte și alte surse scrise.

După ce au fost identificate surse relevante pentru subiectul de interes, pentru a forma o viziune coerentă și comprehensivă asupra subiectului, informațiile colectate care puteau răspunde temei de cercetare, au fost apoi analizate, organizate și sintetizate. Totodată, în lucrare au fost introduse și perspective noi, așa cum sunt ele prezentate de autori și cercetători contemporani.

Lucrarea este amprentată de doctorand prin prezentarea simplificată, ușor de înțeles a informațiilor documentate, precum și prin interpretările, concluziile și propunerile realizate.

2. *Cercetarea cantitativă*:

Această metodologie a implicat colectarea și analiza statistică a datelor colectate prin completare on line a două chestionare, de către sub-eșantioanele A și B ale cercetării, totalizând 52 de participanți. Cercetarea a avut un design descriptiv, observațional.

Prin intermediul chestionarului A au fost colectate date care au facilitat obținerea unei radiografii (bazată pe percepția subiectivă a intervievaților) asupra caracteristicilor psihocomportamentale a angajaților din organizație.

Prin intermediul chestionarului B a fost facilitată colectarea datelor referitoare, pe de-o parte, la percepția subiectivă a angajaților asupra propriilor competențe, caracteristici psihocomportamentale și nevoi în context organizațional, precum și a datelor referitoare la percepția caracteristicilor psihocomportamentale ale altor membri (angajați) ai organizației. Datele astfel obținute au fost analizate prin - proceduri statistice descriptive: calcularea valorii minime/maxime, calcularea modului, analiză de frecvență și -proceduri statistice inferențiale: ANOVA unifactorială, testul t (Student) pentru eșantioane independente;

Prin procedurile statistice descriptive s-a obținut o imagine detaliată asupra caracteristicilor psihocomportamentale ale angajaților din organizațiile cuprinse în cercetare. În plus, prin intermediul procedurilor statistice inferențiale s-a testat existența anumitor diferențe în rândul caracteristicilor măsurate, în funcție de vârsta și genul participanților.

3. *Cercetare calitativă*

Pentru a obține o înțelegere mai bogată a subiectului studiat (radiografia însușirilor recurente, comune liderilor studiați), a fost utilizată metoda interviului exploratoriu. Obiectul de studiu a fost profilul de leader al fostului președinte Nicolae Ceaușescu, așa cum a fost el perceput de un fost prim-secretar al județelor Teleorman și Sălaj. Interacțiunea între intervievator și participant a fost deschisă și flexibilă, permițând subiectului să își exprime în mod liber perspectivele și opiniile (cu caracter subiectiv, rezultat al percepțiilor individuale și experiențelor personale).

4. *Cercetare empirică*

Pentru obținerea unei perspective în profunzime asupra subiectului studiat, cercetarea efectuată de doctorand include și studiul de caz ca metodă de studiu.

Participanții la studiu au fost actori medicali: persoane de sex feminin și masculin, cu vârste cuprinse între 25 de ani și 47 de ani.

Studiul a vizat demonstrarea empirică a eficacității managementului alchimic, ca metodă de lucru, pornind de la ipoteza că cel puțin 1/3 din participanții la studiu își vor schimba decizia inițială de la a nu participa la cursuri de pregătire profesională, în a le absolvi.

Metoda efectivă a fost un atelier de lucru practic și conversații în grup, care au avut scopul de a demonstra că resursele interioare potențiale, conștient observate, pot fi manifestate prin schimbarea percepției și implicit, a modului de acțiune.

Cap. II CONCEPTE ȘI TEORII ÎN MANAGEMENT

Pentru a facilita cunoașterea, înțelegerea și asimilarea unor noi perspective manageriale, au fost studiate concepte și teorii în management dezvoltate în cadrul mai multor școli de management. Aceste teorii și concepte diverse oferă un cadru comprehensiv pentru îmbunătățirea performanței organizaționale și a adaptabilității în fața schimbărilor constante.

I. Școala Clasică

Concluzionând, Școala Clasică pune accent pe eficiență, standardizare și control riguros, cu beneficii clare în termeni de productivitate și organizare, dar cu riscuri de rigiditate și autonomie limitată. Astfel:

Din perspectiva lui Taylor, abordarea managerială corectă include emiterea de reguli științifice și instrucțiuni clare, recrutarea științifică a angajaților, instruirea continuă, separarea clară a funcțiilor și rolurilor, diviziunea muncii în sarcini simple și repetitive cu timpi operaționali stabiliți științific, stabilirea celui mai eficient mod de operare, dezvoltarea rutinelor sistemice, stabilirea unor principii și reguli uniforme și crearea unui sistem de remunerare stimulatив proporțional cu contribuția fiecăruia. Riscurile acestei abordări includ decalaje de percepție între proiectanți și executanți, precum și reducerea autonomiei și responsabilității angajaților.

Din perspectiva lui Fayol, managementul eficient al organizației implică stabilirea unei direcții clare și a unui scop comun, evitarea micro-managementului și crearea unui mediu de lucru pozitiv. Acest lucru necesită un plan coerent realizat de manageri, concentrarea pe obiective comune (comandă centralizată), și calități manageriale variate (fizice, psihice, morale, educaționale). Managerii trebuie să cunoască profund echipa și convențiile organizației, să subordoneze interesele individuale celor generale și să atragă și mențină un personal loial. Riscurile includ lipsa de idei inovative, autonomie redusă a angajaților, decizii întârziate, dependență de lideri centrali, lipsa de motivație locală, consolidarea puterii manageriale prin subordonați loiali, și relații bazate pe interese de grup în detrimentul competenței.

Din perspectiva lui Weber, managementul eficient implică angajarea și promovarea pe baza meritului, abilităților și competențelor (meritocrație), și o clară diviziune a muncii cu sarcini bine definite. Fiecare angajat trebuie să aibă reguli și proceduri clare, sarcinile fiind specializate și responsabilitățile bine delimitate. Se promovează formalizarea regulilor pentru coerență și

consistență, documentarea și standardizarea proceselor pentru un control mai bun, și anticiparea rațională a consecințelor viitoare pentru adaptarea acțiunilor. Automatizarea este folosită pentru a reduce erorile și a crește eficiența. Totuși, această abordare poate duce la rigiditate, lipsă de flexibilitate, lipsa inițiativei individuale și ignorarea aspectelor emoționale și sociale.

II. Școala de relații umane

Concluzionând, Școala Relațiilor Umane se evidențiază prin: orientare spre oameni: focus pe relațiile interpersonale și nevoile angajaților; *comunicare deschisă și colaborare;* *motivare și creștere a satisfacției* prin implicarea angajaților în decizii, ceea ce poate duce la un mediu de lucru mai armonios și creativ, dar poate avea limitări în menținerea controlului și eficienței în fața schimbărilor rapide, precum și posibilă dependență excesivă de liderii informali sau participativi.

Perspectiva lui Parker-Follett asupra managementului pune accent pe intensificarea creativității, suveranitatea grupului, optimizarea relațiilor interpersonale și soluționarea colaborativă a conflictelor. Soluțiile propuse includ: consultarea membrilor anterior luării unei decizii (cooperare coactivă); *transformarea mentalității* potrivit căreia *ei sunt responsabili, în noi suntem responsabili*); „relaționare receptivă” (deschidere și receptivitate față de diferențele de gândire, opinii și perspective) și „relaționare circulară” (proces continuu bidirecțional de interacțiune și feedback în cadrul unei relații/ conversații), cooperare (rezultat al lucrului împreună), adaptare reciprocă și integrare a punctelor de vedere diferite ("integrarea diferențelor", mijloc de soluționare a tensiunilor care duc la conflict).

Pentru Mayo, ceea ce face diferența în management este: crearea unui mediu de lucru mai orientat spre oameni și mai eficient din punct de vedere social și creșterea moralului și a productivității. Soluțiile propuse includ: depistarea liderului informal în organizație deoarece are capacitatea de a facilita cooperări între membrii organizației, de a seta reguli valabile funcționării grupului, de a propune strategii și direcții clare de acțiune, dar și de a mobiliza și conduce grupul (care îl urmează de bună voie, chiar și în lipsa autorității oficiale); acordarea recomenselor non-monetare (atenție, respect, apreciere/stimă, relații sociale); flexibilizarea sistemului de control.

Barnard propune implementarea soluțiilor precum: abordarea mai democratică și participativă a managementului; comunicarea clară a scopului organizației (astfel încât membrii să aibă dorința de a îndeplini un scop comun, să adere la acesta și să coopereze între ei); acceptarea

voluntară a autorității de către angajați pentru a fi eficientă („autoritatea revine persoanei care o primește și nu persoanei care o exercită”); impunerea unui sistem de sancțiuni

Teoria lui Maslow se concentrează pe identificarea și satisfacerea nevoilor angajaților, de la cele inferioare (motivate de deficiență) la cele superioare (motivate de creștere), și pe stabilirea valorilor comune care inspiră și angajează oamenii în viziunea organizației. Implementarea unor comportamente de rutină este văzută ca un mijloc de a intensifica sentimentele pozitive de confort și siguranță. Cu toate acestea, teoria are limitări semnificative, inclusiv neglijarea confruntării și rezolvării conflictelor, focalizarea excesivă pe individ în detrimentul contextului cultural și social, și o orientare hiperindividualistă care poate submina eficiența organizațională. De asemenea, teoriile sale pot fi subiective și eronat fundamentate, având o înțelegere limitată a motivațiilor umane complexe și excluzând perspectivele transcendenței de sine. Implementarea viziunii lui Maslow în practică poate duce la concluzii eronate și la o nealiniere cu nevoile și progresele societății actuale.

Frederick Herzberg propune activarea motivației prin două seturi de factori gestionați independent: factorii motivaționali (intrinseci) și factorii de igienă (extrinseci). Factorii motivaționali, legați de munca în sine, includ organizarea sarcinilor, recunoașterea, și oportunitățile de creștere și avansare, susținând evoluția și autorealizarea. Factorii de igienă, care definesc mediul de lucru, includ condițiile de muncă, sistemele de management, relațiile interumane și siguranța psihologică, prevenind insatisfacția. Perspectivele actuale evidențiază impactul maxim al factorilor de igienă precum venitul, relația cu autoritățile, stilurile manageriale, politicile organizaționale și certitudinea locului de muncă. Satisfacția profesională este influențată major de factori motivaționali precum apartenența la viziunea companiei, relevanța postului, autonomia, oportunitățile de avansare, aprecierea și sprijinul din partea autorităților, și deschiderea spre inovație.

McGregor postulează că tipul de management adoptat într-o companie este influențat de perspectivele și înțelegerile liderilor asupra actului de conducere. El propune două teorii contrastante: Teoria X și Teoria Y. Teoria X presupune că angajații evită responsabilitatea, au puțină ambiție și caută securitatea, necesitând management autoritar și control strict, ineficient, care generează neîncredere și resentimente. Teoria Y, în schimb, consideră că angajații sunt dornici de muncă, responsabilitate și autodezvoltare, favorizând un management participativ și cooperativ.

McGregor susține că managerii participativi motivează angajații prin implicare, autonomie și recunoaștere, generând loialitate și fidelitate, factori ce contribuie la succesul organizațional. Experimentul său la Procter & Gamble demonstrează că preocuparea pentru angajați și decizia de consens pot crește profitabilitatea. Spre deosebire de predecesorii săi, McGregor integrează variabile socio-economice și politice, specificul organizației și particularitățile grupului în analiza stilurilor de management, subliniind că stilul managerial depinde de convingerile liderilor despre natura umană: autoritar, dacă cred că angajații evită munca, sau participativ, dacă cred că angajații sunt responsabili și motivați.

Ouchi W, propune Teoria Z care presupune că, oferind angajaților un loc de muncă pe viață și asigurându-le bunăstarea atât profesională, cât și personală, loialitatea acestora crește semnificativ (se crează o cultură a familiei și tradiției de importanță similară cu munca în sine care consolidează conectarea oamenilor între ei și cu instituția).

Teoria A sau Teoria responsabilității consideră posibilă crearea unui mediu de lucru performant, dar plăcut și motivant prin: acordarea unei libertăți contolate în luarea deciziilor și gestionarea sarcinilor; identificarea mecanismelor care favorizează implicarea și angajamentul oamenilor în ceea ce privește valorile și obiectivele organizației; orientarea conștientă a eforturilor spre binele comun și contribuția la dezvoltarea comunităților în care activează; încurajarea inovației și dezvoltarea soluțiilor creative pentru problemele organizaționale.

III. Școala contemporană de gândire în domeniul managementului

Concluzionând, Școala contemporană de gândire apreciază că succesul organizațional depinde de capacitatea de adaptare continuă, flexibilitate și alinierea la mediul înconjurător.

Prin Teoria deciziei subliniază complexitatea procesului decizional și limitele raționalității umane. Aceasta contrazice ideea că eficiența organizațională depinde doar de calitatea relațiilor umane, arătând că preferințele și obiectivele oamenilor sunt schimbătoare și contextuale, deciziile lor fiind influențate de interesele personale și raționalitatea adaptativă. Deciziile sunt rezultatul interacțiunilor mai multor factori și persoane cu valori diferite, iar cunoașterea limitată și constrângerile de mediu afectează procesul decizional. Pentru a prezice comportamentul, managerii trebuie să investigheze mediul în care acesta are loc, nu doar actorii umani. Astfel, teoria proceselor sistemului și adaptarea la mediu sunt esențiale pentru a înțelege raționalitatea limitată.

Herbert A. Simon propune metode de adaptare precum recunoașterea intuitivă bazată pe expertiză, căutarea euristică ghidată de reguli și inducția de tipare, pentru a rezolva problemele și a îndeplini sarcinile zilnice în condiții de complexitate.

Cyert și March se concentrează pe patru concepte esențiale: 1. „*cvasi-rezolvarea conflictelor*” prin proceduri și procese decizionale care armonizează obiectivele diferite ale membrilor organizației; 2. „*reducerea incertitudinii*” prin reguli decizionale care vizează activitatea pe termen scurt și rezolvarea problemelor presante, mai degrabă decât dezvoltarea strategiilor pe termen lung și crearea unui mediu securizat (încheierea de contracte ferme, gestionarea activității prin standarde, proceduri de operare, reguli de rutină și stereotipe, seturi de proceduri de control și vizarea de soluții care evită incertitudinile); 3. „*căutarea unor soluții acceptabile pentru problemele clar identificate*” (organizația caută soluții diferite doar dacă nu a înregistrat succes în căutarea soluțiilor primare); 4. „*învățare organizațională*” (accentul pus pe învățarea individuală facilitează extinderea deprinderii la nivelul întregii organizații și evoluția treptată a companiei care poate astfel adopta noi obiective, mai îndrăznețe).

Argote & Greve subliniază că pentru a crea modele eficiente de prezicere a deciziilor în organizații este essential: 1. să se concentreze pe câteva decizii economice cheie (preț, producție, alocarea resurselor etc.); 2. să urmeze procese clare și secvențiale, simplificând și standardizând procedurile de gestionare a informațiilor și sarcinilor; 3. să fie aliniată cu observațiile empirice ale comportamentului organizațional real, facilitând astfel învățarea organizațională și adaptarea continuă; 4. să dezvolte rutine, comportamente repetabile și transferabile deoarece permit o adaptare flexibilă și eficientă la schimbările externe și interne.

Teoriile contingenței structurale subliniază că nu există o soluție universală pentru organizarea și managementul companiilor, recunoscând necesitatea adaptării în funcție de contextul specific al fiecărei organizații. Aceste teorii sugerează că structurile mai flexibile și plată sunt adecvate pentru companiile mici și dinamice, în timp ce structurile mai formale și centralizate sunt potrivite pentru companiile mari din industrii stabile. Factori interni precum dimensiunea, cultura și resursele, alături de factori externi precum tipul industriei și mediul de afaceri, influențează configurarea optimă. Companiile de succes sunt cele care se segmentează eficient în subunități specializate, integrând armonios obiectivele și procesele pentru a maximiza eficiența și adaptabilitatea.

Henry Mintzberg critică abordările tradiționale ale managementului strategic pentru că sunt prea statice și excesiv concentrate pe planificare, ignorând complexitatea și dinamismul mediului de afaceri actual. El susține că procesul de management ar trebui să fie unul continuu și iterativ, de ajustare la schimbări și oportunități, în locul unei planificări rigide care descurajează inovația și flexibilitatea. Mintzberg promovează o abordare integrativă a managementului, evidențiind importanța intuiției și a fenomenelor emergente în luarea deciziilor. El subliniază că, într-un mediu incert și dinamic, unde informațiile sunt incomplete, intuiția și experiența managerilor sunt esențiale. Mintzberg distinge între strategiile deliberate, concepute și implementate programatic, și strategiile emergente, care apar neplanificat ca răspuns la schimbări neașteptate. El arată că aceste tipuri de strategii se întrepătrund și se influențează reciproc, oferind organizațiilor o combinație care le permite să stabilească o direcție clară și să se adapteze rapid la noi provocări. Pentru a asigura adaptabilitate și rapiditate, organizațiile trebuie să se angajeze într-un proces continuu de ajustare a proceselor și de perfecționare a structurii, facilitând învățarea organizațională prin colectarea și analiza feedback-ului, învățarea din experiență și experimentare, și colaborarea internă și externă.

Schoonhoven, C.B. introduce în ecuație și alte variabile, complementare tipurilor de tehnologie, mediului extern sau strategiei unei organizații vizate de SCT, respectiv incertitudinea și variația în mediul de lucru. Din perspectiva acestei cercetătoare, eficacitatea unei organizații este influențată negativ în situația în care nivelul de descentralizare, destandardizare și profesionalizare a forței de muncă este ridicat, în timp ce nivelul de incertitudine și variație a fluxului de lucru este scăzut.

Răspunsul probabil este că *fluxurile de lucru de rutină creează plictiseală și ulterioare erori deoarece profesioniștii apreciază atât de mult varietatea încât, în lipsa acesteia, aflați în situații de incertitudine scăzută, își vor schimba în mod deliberat abordarea patologiilor, producând astfel o inconsecvență a rezultatelor obținute.*

Pentru Pennings, eficiența unei organizații sau a subunităților sale implică o bună aliniere între modelul său structural și mediul înconjurător. Astfel, compatibilă mediilor volatile, incerte este structura: „organică”, care se bazează mai puțin pe stabilirea unor proceduri și reguli rigide și mai mult pe *principii de inovație, flexibilitate, adaptabilitate, comunicare și colaborare între membrii organizației* (oferă angajaților autonomie și posibilitatea de a lua mai rapid decizii și de a răspunde mai eficient la schimbările din mediul extern); „informală” care, prin încurajarea

angaților să își exprime ideile și sugestiile fără frica de a fi criticați sau judecați, promovează creativitatea și inovația în cadrul organizației și poate ajuta la crearea unei culturi a învățării, în care angajații sunt încurajați să își dezvolte abilitățile și competențele prin experimentare și încercare-eroare; „*descentralizată*”, cu o ierarhie mai puțin rigidă sau chiar deloc, în care puterea și responsabilitatea sunt distribuite pe întregul spectru al organizației, nu doar la nivelul de management.

În schimb, *mediile statice* în care schimbările sunt mai puțin probabile și în care cerințele și nevoile clienților sunt relativ stabile și previzibile, *ar trebui calibrate cu structuri organizatorice bazate pe ierarhie și reguli stricte, cu o separare clară a sarcinilor și responsabilităților și un control concentrat în mâinile unui număr limitat de persoane din cadrul conducerii organizației*. Lipsa de congruență a mediului cu structura va genera o performanță redusă.

IV. Teoria sistemelor

Viziunea sistemică se concentrează pe interrelații, interacțiuni și integrare, abordând lumea ca un complex de conexiuni de cauzalitate, co-dependență și schimb de informații, energie sau materie. Gândirea sistemică este procesuală, rezolvând problemele complexe prin etape bine definite și gestionabile, iar forma unui sistem este strâns legată de procesul prin care a fost creat, reflectându-l fidel. Astfel, înțelegerea și gestionarea unui sistem necesită o abordare holistică și iterativă, adaptată interdependențelor și dinamismului său intern.

În opinia lui Bertalanffy, diferența dintre viață și non-viață constă nu doar în substanțele individuale care alcătuiesc sistemul, ci și în organizarea, interacțiunea și feedback-urile dintre acestea. El subliniază că proprietățile și comportamentul unui sistem nu pot fi explicate prin simpla însumare a părților sale studiate individual, deoarece comportamentul părților depinde de modul în care sunt interconectate. Astfel, proprietățile și comportamentul sistemului sunt emergente, rezultând din interacțiunile dintre părți, ceea ce înseamnă că întregul este mai mult decât suma părților. Această perspectivă, cunoscută sub numele de emergență, sugerează că în economie, piețele și alte sisteme economice își obțin proprietățile și comportamentul din interacțiunile agenților economici. În mod similar, comportamentul unei organizații rezultă din interacțiunile dintre membrii săi, nu doar din acțiunile individuale. Schimbările în structura organizațională pot afecta modul în care departamentele și diviziile colaborează, influențând performanța generală a companiei. Înțelegerea dependențelor reciproce și a importanței proceselor emergente ajută la

conștientizarea consecințelor acțiunilor noastre. Sistemele sunt dinamice și caută constant echilibrul, iar managerii trebuie să identifice și să corecteze sursele de entropie, recunoscând că, pe măsură ce mediul devine mai complex și variabil, anticiparea și corectarea devin mai dificile. Într-un mediu turbulent, adaptarea și succesul necesită eforturi colective ale organizațiilor, conform teoriei ecologiei sociale.

V. Teoria costurilor de tranzacție

Definită de R. H. Coase și extinsă de O. Williamson, Teoria costurilor de tranzacție explică motivele pentru care companiile internalizează activitățile în loc să se bazeze pe relații de piață externe. Williamson argumentează că supraviețuirea și eficiența unei firme depind atât de comportamentul agenților economici, cât și de caracteristicile mediului și tranzacțiilor. Teoria sugerează că firmele aleg între integrare verticală și piață în funcție de costurile de producție și tranzacție, optând pentru internalizare atunci când costurile de tranzacție sunt mai mari decât cele organizaționale, mai ales în condiții de incertitudine și frecvență ridicată a tranzacțiilor. Williamson introduce și conceptul de guvernanză relațională, un mecanism intermediar bazat pe contracte și încredere, unde firmele își mențin autonomia dar depind reciproc. Cercetările lui Carson, Madhok, Varman și John arată că guvernanză bazată pe încredere între firme, fundamentată pe relații solide și înțelegere profundă a partenerilor, conduce la performanțe îmbunătățite. Abilitatea de a comunica eficient, adaptabilitatea și gestionarea corectă a informațiilor sunt esențiale pentru menținerea acestei încrederi. Într-o guvernanză bazată pe încredere, partenerii trebuie să aibă acces la informații relevante, să înțeleagă contextul operațional și să poată ajusta strategiile în funcție de nevoile și așteptările reciproce. Claritatea termenilor și monitorizarea regulată sunt cruciale pentru conformitate și evitarea incertitudinii comportamentale. Astfel, prin eliminarea barierelor informaționale și promovarea unui schimb deschis și transparent de informații, parteneriatele de afaceri se pot consolida, facilitând colaborarea și atingerea obiectivelor comune.

VI. Școala analizei strategice a organizațiilor

Teoria sociologică organizațională promovată de Michel Crozier și Erhard Friedberg analizează relațiile de putere dintre actorii organizaționali și regulile care guvernează interacțiunile acestora. În această teorie, organizația este văzută ca un „sistem constrâns”, în care diverși actori,

cu interese strategice divergente, interacționează în căutarea unor grade de libertate. Scopurile actorilor sunt adesea contradictorii și multiple, reflectând reacții la oportunitățile percepute mai degrabă decât obiective predefinite. Actorii studiază resursele, circumstanțele și constrângerile pentru a identifica elementele favorabile sau nefavorabile în raport cu propriile obiective, fiind liberi să aleagă direcția de acțiune. Puterea unui actor în organizație depinde de controlul asupra anumitor „zone de incertitudine” și este relativă în raport cu ceilalți actori. Sursele de putere includ stăpânirea unor abilități greu accesibile, controlul informației și comunicării, menținerea legăturilor externe și gestionarea incertitudinii în aplicarea regulilor. Actorii trebuie să țină cont de interdependențele din organizație și să colaboreze cu alți actori pentru a-și atinge scopurile. Astfel, puterea și influența unui actor sunt dinamice și depind de contextul specific și de relațiile de interdependență cu ceilalți membri ai organizației.

John P. Kotter, profesor pensionat de la Harvard Business School, a studiat peste 100 de companii de diverse dimensiuni și profitabilitate, atât din Statele Unite, cât și din alte țări. A constatat că în mai mult de jumătate dintre aceste companii, schimbările fundamentale necesare pentru a deveni mai competitive într-un mediu de piață provocator au eșuat. Managerii fie nu reușesc să motiveze persoanele implicate, subestimând dificultatea de a scoate oamenii din zona lor de confort, fie nu au răbdare să parcurgă etapele preliminare ale transformării. Kotter subliniază că procesul de reînnoire nu avansează până când nu sunt promovați lideri ai schimbării în pozițiile superioare. Acești lideri trebuie să recunoască necesitatea unei schimbări majore și să discute sincer despre poziția competitivă în declin a companiei, determinată de factori precum stagnarea câștigurilor, scăderea pieței și a marjelor, sau alți indici relevanți.

Din perspectiva lui Kotter, în instituționalizarea schimbării în cultura corporativă, doi factori sunt deosebit de importanți: 1. comunicarea conștientă a modului în care noile abordări, comportamente și atitudini au contribuit la îmbunătățirea performanței și ajutorarea oamenilor în înțelegerea corectă a conexiunilor care au generat rezultatele; 2. înțelegerea în detaliu, de către consiliile de administrație, a transformărilor implicate de procesul de reînnoire, astfel încât, prin alegerile lor bune, să asigure o succesiune potrivită la vârful unei organizații.

VII. Noul model economic

În vremuri tulburi, *conform lui Peter Drucker*, pericolul real nu constă în tulburări, ci în persistarea într-o logică învechită. Noul model economic subliniază importanța dezvoltării unui

"scop superior", centrat pe misiunea companiei, responsabilitatea față de binele comun și angajarea părților interesate într-o viziune comună de îmbunătățire a vieții și contribuție pozitivă la societate. Scopul autentic și aliniat atrage talente, stimulează creșterea și investitorii, generând coeziune și performanță. Pentru a construi o strategie solidă, organizațiile trebuie să răspundă întrebărilor fundamentale despre existența lor și contribuția adusă societății, găsindu-și astfel rațiunea de a fi care le diferențiază și le ghidează acțiunile prezente și viitoare. Numai printr-o abordare sinceră asupra „DE CE-ului” companiei se poate reconstrui „CE” și „CUM”, comunicând sensul profund al acțiunilor zilnice în și în afara organizației.

Felli și Lenain propun un model de funcționare a companiilor bazat pe patru principii fundamentale: 1. vocația întreprinderii este multidimensională, având o funcție productivă, educativă și asociativă; 2. scopul final al companiei nu este obținerea profitului, ci servirea societății – clienți, furnizori, autorități publice și angajații săi; 3. profitul, deși vital, este un test de competitivitate și performanță, și un mijloc esențial pentru finanțarea progresului; 4. profitul permite companiei să își îndeplinească misiunea socială, asigurând sustenabilitatea și impactul pozitiv în comunitate.

Potrivit lui Michael Porter, companiile pot crea valoare comună prin regândirea produselor și piețelor pentru a aborda probleme sociale și de mediu, redefinirea productivității în lanțul valoric și consolidarea clusterelor locale de competitivitate. Aliniind interesele companiei cu cele ale clienților, firmele nu mai trebuie să aleagă între etică și profit, ci pot obține ambele simultan. Acest model de business integrat permite companiilor să contribuie la binele comun și să genereze profit, demonstrând că responsabilitatea socială și succesul financiar pot fi complementare și interdependente.

Companiile au motive clare pentru a integra responsabilitatea societală în modelul lor de afaceri, iar beneficiile financiare sunt evidente. *Potrivit Dion și Fortie*, îmbunătățirea reputației și loialitatea consumatorilor duc la creșteri semnificative ale vânzărilor și marjelor de profit. Motivarea angajaților, susținută de o claritate a scopului și un mediu de lucru care alimentează entuziasmul, crește productivitatea și reduce costurile asociate cu dezangajarea. "Brandul de angajator" devine un argument puternic în recrutare, atrăgând talente care împărtășesc valorile organizației. Relațiile de calitate cu toate părțile interesate, asigurarea stabilității lanțului valoric și capacitatea sporită de inovare sunt alte beneficii esențiale.

Cap. III MANAGEMENT ALCHIMIC. O ALTFEL DE PARADIGMĂ

Dr. Ernest Holmes a spus: „Schimbați ideea despre un lucru și schimbați lucrul în sine. E chiar așa de simplu.” Această idee este susținută de experimente precum cel al dublei fante, care demonstrează că realitatea este creată prin observare. Conștiința și intențiile noastre pot influența structura materiei și comportamentul altor persoane: materia se comportă selectiv în funcție de prezența unei conștiințe și de caracteristicile acesteia); viziunea și așteptările pe care le proiectăm în viitor influențează comportamentul interlocutorului (care se comportă ca și cum ar ști cu precizie): „viitorul determină prezentul!”

Așadar, știința ne demonstrează că *putem cultiva* cele mai bune aspecte ale oamenilor și situațiilor din jurul nostru.

În management, această idee poate fi transpusă prin promovarea unei culturi organizaționale bazate pe conștientizare, intenție și percepție pozitivă. Liderii pot defini și comunica clar o viziune inspiratoare și obiective motivaționale, concentrându-se pe valorificarea punctelor forte ale angajaților. Prin cultivarea așteptărilor pozitive și încurajarea unei mentalități deschise, managerii pot influența comportamentele și performanțele echipei, creând un mediu de lucru în care angajații se simt apreciați și motivați să contribuie la succesul organizației. Astfel, prin schimbarea modului în care percep și abordează provocările, managerii pot transforma realitatea organizațională într-una mai productivă și armonioasă.

În acest sens, lucrarea prezintă informații și abordări științifice care invită la o schimbare de perspectivă managerială.

I. Bine și rău. Pozitiv și negativ. Gândirea corectă

Din moment ce succesul și eșecul depind de ceea ce credem, iar gândurile conștiente și subconștiente influențează direct realitatea noastră, responsabilitatea unei vieți plină de sens ne aparține. Dacă omul crede că va fi bine și va fi. Pentru că sămânța sădită are menirea să rodească și va rodi, se va materializa (cu excepția situațiilor în care ea este eliminată sau înlocuită cu altă sămânță). Deci, „*Succesul nu este rezultatul muncii asidue, ci al gândirii corecte. Iar ghinionul nu se abate asupra ta; tu îl crezi.*” Pentru că totul a fost creat ca rezultat al gândirii.

Dar, convingerile depozitate în mintea subconștientă de către mintea conștientă, cu instrucțiunea fermă de a nu se mai întoarce vreodată în amintire, sunt declanșatorii! Ei

directionează mintea subconștientă către exact acele lucruri de care individul se teme, pentru că inteligența universală răspunde la convingeri. Dacă greșeala este însoțită de rușine, remușcări, osândă și autocompătimire, cât timp omul poartă asupra sa aceste iluzii, acestea vor influența mintea subconștientă și se vor manifesta în realitate! Consecințele suferite vor continua să se dezvolte cât timp sunt în mintea subconștientă.

Soluția este descompunerea și înlocuirea vechii semințe, înfloritoare precum buruienile, prin plantarea unui nou răspuns condiționat. Pentru că „Gândul și credința creează!” Noi nu suntem niciodată singuri. Nu noi ne-am creat! *Singura forță creatoare existentă creează ceea ce noi credem și manifestă ceea ce suntem pregătiți să accepăm.* Iar această putere funcționează conform *legilor universale*. Astfel, nouă ne rămâne responsabilitatea să le cunoaștem, să ni le însușim și să le trăim.

II. Procesul realizării

Succesul, în perspectiva omului modern, este adesea perceput ca vârful prosperității, marcat de bogății materiale și lux. Totuși, banii, esențializați ca mijloc de schimb, sunt doar o consecință a succesului și nu sursa lui. Cu toate acestea, *etalonul succesului îl atingem când permitem banilor să reflecte ceea ce oferim. Prosperitatea se bazează pe legea schimbului reciproc.* „Fiecare este ca un pol în fluxul de curent electric. Nu poate primi mai mult curent decât transmite și primește mereu înapoi exact ceea ce oferă.” „Creează! Construiește! Servește! Acestea sunt comenzile naturii.”

Totodată, în complexa economie a societății actuale, principalul bun al fiecărei persoane este *munca sa*, iar recompensa pe care o primește este direct proporțională cu contribuția sa la binele comun. O contribuție semnificativă aduce o recompensă pe măsură, în timp ce o contribuție mai mică se reflectă printr-o recompensă mai mică. „Fructele de astăzi sunt întotdeauna semințele de ieri.”

III. Șapte principii esențiale

Învățăturile hermetice, prin Hermes Trismegistul ne dezvăluie că „întregul univers este într-o permanentă vibrație iar *omul poate influența realitatea prin propriile stări mentale.* Universul este spiritual și guvernat de legi științifice, omul având capacitatea să anuleze negativul făcând apel la polaritatea corespunzătoare.”

Cele șapte legi sau principii hermetice bine cunoscute și aplicate erau:

1. Legea cosmică a unității în diversitate: având ca principii subordonate: „Cosmosul este *un sistem organizat de părți corelate și coordonate*, care, într-o anumită combinație, constituie o unitate adevărată”, deci „Toate lucrurile depind de multe alte lucruri” (ceea ce se întâmplă într-un context poate avea o legătură cu ceea ce se întâmplă în alt context, sugerând o conexiune între microcosmos și macrocosmos/ între părți și întreg).
2. Legea cosmică a activității: „*Totul este într-o mișcare permanentă*” sau, altfel spus, realitatea este mereu într-o stare de flux influențat de o dinamică subiacentă în univers, o forță sau o energie care îi guvernează evoluția și transformarea.
3. Legea cosmică a schimbării: „*Sucesiunea schimbărilor lucrurilor se manifestă într-o curgere neîntreruptă, conectată într-o unitate progresivă care își păstrează întotdeauna înșiruirea ordonată*”. Așadar, schimbările în lucruri sau evenimente nu sunt aleatorii sau izolate, ci se succed într-un mod organizat, logic, bine definit, continuu și previzibil (fără întreruperi sau haos), care contribuie la progresul sau evoluția generală.
4. Legea cosmică a cauzalității: „*Totul se petrece ca urmare a unei cauze. Toate schimbările din activitățile din Cosmos încetează să se mai manifeste pentru că sunt condiționate de o cauză*”, ceea ce subliniază legătura între evenimente și sugerează că, pentru a înțelege și a controla schimbările sau manifestările, trebuie să identificăm și să înțelegem cauzele care le stau la baza.
5. Legea cosmică a ritmului: „*Totul se mișcă în cicluri ritmice*”, având ca principiu subordonat: „*Involuția precedă întotdeauna evoluția, acestea fiind aspectele gemene sau polii contrastanți ai unui mare proces*”. Ceea ce sugerează este că evenimentele sau schimbările nu sunt izolate, ci fac parte dintr-un ciclu care se repetă în mod regulat dar și că involuția și evoluția, prezentate ca opuse și complementare, reprezintă polii contrastanți ai unui proces mai mare. Așadar, înțelegând mai bine fenomenele și procesele universale, putem prezice dinamica. Cunoscând un pol, putem anticipa polul opus.
6. Legea cosmică a polarității (dualității sau karmei): „*Orice lucru face parte dintr-o pereche de contrarii. Absolut fiecare dintre calitățile sau grupele de calități manifestate își are cealaltă pereche sau polul opus, formând o pereche de contrarii (care constituie doar cei doi poli opuși ai unei unități mai mari în care ei pot fi sintetizați)*” ceea ce subliniază ideea că opozițiile și contrariile nu sunt neapărat în conflict unul cu celălalt, ci pot coexista, completându-se reciproc și contribuind la echilibrul și armonia întregului sistem sau fenomen/ a lumii.

7. Legea cosmică a echilibrului sau compensației: „*Toate lucrurile sunt în echilibru. Toate activitățile din Cosmos sunt echilibrate și compensate și manifestă o condiție de stabilitate, echilibru și compensare*” deci fiecare acțiune sau forță are o reacție sau o contrapondere care menține această echilibrare dinamică activă de compensare a forțelor opuse.

IV. Calea echilibrului

Aspectele practice ale acestor legi transpuse în învățăturile celor mai înțelepte minți de-a lungul istoriei, sunt diseminate la nivel macro, în mai mult de 100 de țări, de Dr. Demartini, un expert al comportamentului uman.

Dr. Demartini, prin mai mult de 50 de ani de cercetare în diverse discipline precum fizică, matematică, astronomie, neurologie, fiziologie filosofie, psihologie, teologie și metafizică, a dezvoltat o metodologie care echilibrează percepțiile noastre asupra realității. Iar echilibrarea minții prin ajustarea percepțiilor noastre ne poate aduce stabilitate mentală și fizică.

El consideră că dezechilibrul vine din percepțiile noastre asupra evenimentelor. Catalogăm un eveniment ca benefic sau provocator în funcție de avantajele sau dezavantajele percepute. Însă, reperul prin care judecăm evenimentele sunt valorile noastre. Ceea ce prețuim cel mai mult. Ele *ne inspiră și ne dau un sens în tot ceea ce facem*. Ne determină acțiunile zilnice.

Din perspectiva Dr. Demartini, valorile sunt determinate de golurile percepute în viața noastră. Acestea sunt cele care ne motivează să le umplem și să ne atingem scopurile.

Dar valorile sunt și cele care ne deblochează potențialul în diverse domenii ale vieții. Identificând și prioritizând valorile noastre cele mai înalte, ne dăm voie să trăim o viață inspirată, plină de sens, în mod responsabil și productiv.

Metoda dezvoltată de Demartini pentru echilibrarea percepțiilor își are seva în Legile Universale, definite de acest cercetător după cum urmează:

1. *Legea Dualității*: afirmă că tot ceea ce se întâmplă este o componentă vitală a ordinii divine, unde chiar și cele mai teribile întâmplări au un aspect benefic ascuns. Pozitivul și negativul, binele și răul, sprijinul și provocarea, pacea și războiul apar împreună, în perechi, fiind simultane și echilibrate, formând ordinea divină.

Percepțiile noastre generează emoțiile: când percepem ceva ca fiind doar pozitiv sau doar negativ, trăim emoții corespunzătoare care, fiind de frecvență joasă, ne reduc potențialul. Între

polaritățile emoționale, între preferințe și antipatii, se află starea de armonie și echilibru, care reprezintă nucleul vieții umane.

2. *Legea Compensării* sugerează că atunci când încalcăm legea dualității și căutăm doar aspectele pozitive, respingându-le pe cele negative, polul opus se va manifesta într-o manieră exagerată și nesănătoasă. Evoluția noastră necesită identificarea și acceptarea echilibrului în toate lucrurile, recunoscând inteligența superioară care îl coordonează. Provocările și dificultățile oferite de ceilalți sunt esențiale pentru dezvoltarea personală și spirituală, iar echilibrul dintre sprijin și provocare ne ajută să ne atingem potențialul. Încercarea de a impune ordine excesivă într-un sistem generează haos și rezistență, subliniind necesitatea de a integra și accepta ambii poli ai realității. Astfel, putem transforma atașamentele în intenții echilibrate, accesând adevărata putere și creând viața dorită, prin recunoașterea și integrarea aspectelor respinse.

3. *Legea schimbului echitabil (conservării)* afirmă că orice tranzacție între două sisteme va ajunge, în cele din urmă, la un echilibru în care ambele părți câștigă și pierd în mod egal. Schimburile inechitabile, în care se încearcă obținerea sau oferirea a ceva gratuit, creează dezechilibre care duc la stagnarea valorii personale și pierderea clarității misiunii. Altruismul, perceput ca o formă pură de generozitate, este de fapt un mit, deoarece orice act de dăruire implică un schimb egal, chiar dacă sub forme diferite. Când nu percepem schimbul ca fiind echitabil, trăim sentimente de teamă și vinovăție, iar procesul nostru evolutiv rămâne stagnant. Pentru a gestiona corect veniturile și a simți un echilibru, trebuie să recunoaștem valoarea și contribuțiile noastre în schimburile pe care le facem. Astfel, echilibrarea percepțiilor și recunoașterea schimbului echitabil sunt esențiale pentru progresul personal și claritatea misiunii noastre.

4. *Legea ritmului și ciclicității* afirmă că planeta Pământ a trecut prin cel puțin cinci evenimente cataclismice majore, care au dus la extincții masive, dar fiecare astfel de extincție a fost urmată de apariția unor noi forme de viață mai bine organizate și cu o conștiință superioară. Acest model ciclic demonstrează că natura nu elimină vechiul fără a face loc noului, arătând că evoluția și dezvoltarea sunt esențial legate de ritmul distrugerii și creației. Astfel, în orice proces de schimbare, dispariția unor elemente vechi este necesară pentru a permite apariția unor structuri și forme noi, mai avansate. Această lege sugerează că evoluția, atât în natură cât și în viața noastră personală, necesită acceptarea ritmului și ciclicității schimbării pentru a progresa și a se adapta constant.

5. *Legea Oglinzii / Corespondenței și Reflexiei*: afirmă că modul în care ne tratăm pe noi înșine se reflectă în comportamentul celorlalți față de noi. Oamenii devin o oglindă a percepțiilor și convingerilor noastre interioare. Pentru a ne transforma viața, trebuie să identificăm și să conștientizăm sentimentele și convingerile pe care le avem despre noi înșine. Până nu ne apreciem la adevărata valoare, nu putem aștepta ca ceilalți să o facă. Lumea exterioară este o reflexie a universului nostru interior. Dacă acceptăm mai puțin decât merităm, ne diminuăm valoarea pe piață și prețuirea de sine. În schimb, menținerea fermă a valorii noastre reale și refuzul ofertelor inferioare ne ajută să obținem un schimb echitabil și să ne creștem valoarea.

6. *Legea Vibrației / Rezonanței* afirmă că atragem în viața noastră ceea ce suntem, prin intermediul frecvenței gândurilor și sentimentelor noastre dominante. Suntem ceea ce percepem și atragem oameni, idei și evenimente care reflectă starea noastră interioară. Gândurile noastre, fie ele pozitive sau negative, influențate de inspirație sau disperare, determină ce se manifestă în viața noastră. Frica și vinovăția ne mențin într-o stare de nesiguranță, ne subminează stima de sine și ne împiedică să trăim în prezent. Dacă ne considerăm inferiori, respingem colaborările și relațiile benefice, iar dacă suntem prea încrezători, atragem provocări care ne aduc înapoi în echilibru.

Adoptând o perspectivă echilibrată și recunoscându-ne ca ființe celeste având experiențe terestre, manifestăm inspirație, dragoste și recunoștință. Astfel, devenim maeștri ai circumstanțelor și atragem magnetic oportunitățile care corespund gândurilor noastre dominante, armonizându-ne mintea și corpul și având un impact global.

După zeci de ani de cercetare și practică clinică, dr. Demartini transpune aceste legi într-un proces de vindecare interioară prin transformare, denumit *procesul colapsului cuantic* desfășurat astfel:

Pasul 1: Identificarea trasăturii, acțiunii sau inacțiunii (TAI) pe care o admirăm/detestăm la altcineva (încărcătura emoțională pozitivă/negativă), excluzând stărilor sintetizate (iubitor), exprimărilor generale (persoană bună) sau etichetelor vagi.

Pasul 2: Identificarea unei serii de momente (când, unde și către cine) în care noi înșine am demonstrat același TAI către alte persoane (confirmare a Legii Reflexiei și a Transparenței). Continuăm până avem certitudinea că avem acest TAI într-o formă identică sau similară, la același nivel.

Pasul 3: Identificarea momentelor în care persoana admirată/ detestată a manifestat TAI față de noi înșine și consemnarea: piedicilor/dezavantajelor/deserviciilor (pentru încărcătura

emoțională pozitivă), beneficiilor/avantajelor/serviciilor (pentru încărcătura emoțională negativă) care ne-au fost aduse în valori (ale noastre și ale ei) și în cele 7 arii ale vieții (pasul 3 arată că TAI de la pasul 1 este în egală măsură o piedică și un beneficiu).

Pasul 4: Consemnarea dezavantajelor/deserviciilor deserviciilor (pentru încărcătura emoțională pozitivă), beneficiilor/avantajelor/serviciilor (pentru încărcătura emoțională negativă) persoanelor cărora le-am demonstrat TAI (demonstrează că TAI de la pasul 2 este în egală măsură o piedică și beneficiu pentru ei) în acel moment (până în prezent).

Pasul 5: Identificare a unde și când persoana de la pasul 1 a demonstrat opusul TAI inițial (anti-TAI), către aceeași persoană sau grup și cine a perceput asta (dizolvă etichetele exagerate și îmbunătățește comunicarea). Continuăm până avem certitudinea că trăsătura opusă o egalează cantitativ și calitativ pe cea inițială (arată că această persoană a demonstrat ambele părți în mod egal).

Pasul 6: Identificarea momentelor (unde, când, cine, conținut, context, persoane) când altcineva a făcut exact opusul TAI de la pasul 1 către aceeași persoană/grup, sincron, exact în același moment (demonstrează sincronicitate, încurcătură și ordine inteligentă ascunsă). Putem astfel vedea că cineva a adus echilibru situației, făcând TAI opusă, în acel moment.

Pasul 7: Pentru a dizolva coșmarurile și forțele care creează fantezii/filii ori coșmaruri, vom identifica piedicile/dezavantajele/deserviciile (pentru încărcătura emoțională pozitivă), beneficiile/avantajele/serviciile (pentru încărcătura emoțională negativă) proprii și ale persoanei/grupului către care a fost demonstrată TAI dacă, în același moment, persoana de la pasul 1 ar fi făcut exact opusul (demonstrează că dacă persoana ar fi făcut opusul, erau beneficii și costuri egale).

Conceptele și teoriile în management prezentate, precum și noua paradigmă propusă de doctorand în sensul practicării unui management alchimic, au fost sintetizate într-un *Ghid esențial de administrare eficientă a afacerii* (anexat lucrării de cercetare).

Cap. IV LEADERSHIP. GENERAȚIILE BABY BOOM, X, Y ȘI Z

Studiul atent al raporturilor intergeneraționale este essential în abordarea profesională a problemelor fiecărui grup de vârstă, având în vedere că fiecare generație este modelată de un context socio-economic și cultural unic.

Generațiile sunt influențate de valorile predecesorilor și de experiențele emoționale formative din tinerețe, precum și de schimbările rapide economice, sociale, culturale și tehnologice (care accentuează diversitatea și neomogenitatea asimilării culturale, diferențele și divergențele intergeneraționale). Astfel, înțelegerea acestor dinamici este baza abordării eficiente a nevoilor și provocărilor specifice fiecărei generații, coeziunii și colaborării între diferitele grupuri de vârstă.

În prezent, patru generații diferite lucrează împreună pentru a rezolva probleme, a lua decizii, a proiecta produse, a gestiona proiecte și a servi clienții. În mod obișnuit, locul de muncă reunește toate generațiile, de la baby-boomeri, generația X, generația Y (Millennials) la generația Z (succedată în viitor de generația Alpha), oameni de toate vârstele, care colaborează în echipe sau pe proiecte.

În acest context, pentru managerii care urmăresc creșterea motivației, atașamentului pentru locul de muncă și productivității angajaților, navigarea intergenerațională este o adevărată provocare.

Cunoscând principalele trăsături generalizate ale angajaților prezenți pe piața muncii (valori, nevoi, motivații, așteptări profesionale, ambiții, stiluri de lucru), valorificând punctele cheie comune, înțelegând care este cel mai eficient mod de comunicare, motivare, gestionare și conducere al fiecărei generații, managerii pot avea abordări individualizate privind recrutarea, motivarea și menținerea în funcție, pot interacționa mai bine cu fiecare generație, pot naviga mai ușor printre probleme, ori evita conflicte potențiale. Deci pot crea un mediu securizant care să ofere angajaților condițiile optime pentru creștere (personală, de grup, a activității și companiei).

Astfel, lucrarea cercetează care sunt particularitățile și aspectele care diferențiază generațiile active și le transpune chintesența în *ghidul esență: Generații active, perspective autori occidental*.

Câteva dintre caracteristicile acestor generații sunt: a). Baby Boomers, X și Y sunt buni jucători de echipă, ceea ce nu putem spune despre generația Z; b). doar generațiile X și Y manifestă deschidere spre feedback; c). cea mai mare loialitate față de companie și deschidere în luarea

angajamentelor le are generația Baby Boomers și cea mai mică, generația X (GenY dorește: recunoaștere contribuție, acces la învățare și dezvoltare continuă, activități cu impact social pozitiv, comunicare deschisă, în timp ce GenZ vrea: să fie ascultată, activitate atractivă, diversitate, oportunități de implicare și contribuție); d). din perspectiva disponibilității pentru munca din greu generația Y manifestă cea mai mica deschidere, în timp ce Gen Z pune accent pe munca cu semnificație aliniată valorilor ei); e). singura caracteristică comună tuturor generațiilor este nevoia de creștere; f). calea structurii ierarhice este aprobată cu fermitate doar de Baby Boomers (Gen Z acceptă modele mai flexibile și mai orizontale de organizare a muncii); g). Gen X și Y prefer să nu respecte reguli și procese, în timp ce GenZ își dorește conversațiile cu două sensuri.

I. Psihologia poporului român

Pentru a înțelege mai bine mentalitatea, personalitatea și nevoile angajaților români, prezenta lucrare își propune, fără a avea pretenția unui studiu exhaustiv: 1. Să cerceteze ce trăsături caracteristice are poporul roman, 2. Cum s-au format și ce justifică aceste trăsături, 3. Cum se aplică aspirațiile celor patru generații în contextul românesc, 4. Ce resurse sunt necesare realizării acestor aspirații, 5. De ce resurse dispun în mod real românii.

Tocmai de aceea, studiul psihologiei poporului român reprezintă un punct central al prezentei lucrări.

Din perspectivă istorică, *Drăghicescu* subliniază complexitatea originii etnice a românilor, afirmând că aceștia sunt rezultatul unui amestec nedefinit și haotic de multiple rase. Primul strat sufletesc al românilor provine din aluviunile tracice: geto-dacice, latine și slave. Peste acestea s-au așezat straturi mai subțiri de influențe turanice, fino-mongolice (kumane, ungare, tartare, turcești) și grecești moderne, ulterior colorate de influența franceză.

Astfel, interacțiunile și influențele etnice geto-dacice, latine și slave au contribuit la formarea complexă a mentalității și caracterului românesc: 1. Tenacitatea voinței și spiritul de ordine și disciplină formate din amestecul geto-dacilor cu romanii să fie afectate de spiritul nedisciplinat și anarhic al slavilor. 2. Cruzimea traco-romană să scadă datorită influenței slavilor, iar inteligența vioaie a geto-dacilor să fie completată de spiritul juridic al romanilor și de spiritul mlădios și imaginativ al slavilor. 3. Românii să moștenească entuziasmul exuberant de la slavi (deși acesta este de suprafață și intermitent) și caracterul viclean și înșelător al dacilor, întărit de influența romanilor și completat de lipsa de cinste a slavilor în afaceri.

Draghicescu evidențiază evoluția caracterului și spiritului românilor în secolul XIV și XV, influențată de luptele cu turcii. Se observă o schimbare în voința și curajul acestui neam, care au fost înlocuite treptat de frică și pasivitate. Procesul de dizolvare a voinței și caracterului a dus la alterarea spiritului de libertate și independență, iar românii au dezvoltat abilități de amăgire și ascundere pentru a face față luptelor inegale. Aceste schimbări au fost determinate de înfrângerea energiei românești în fața unor vrăjmași puternici, care au slăbit tenacitatea și statornicia voinței acestui neam.

Totodată, instabilitatea politică și schimbarea frecventă a domnilor au avut consecințe grave și dezastruoase pentru poporul român și au dus la o creștere a corupției și a abuzurilor din partea domnilor (care își urmăreau interesul personal în detrimentul poporului). Lipsa unei continuități în guvernare a făcut dificilă implementarea unor politici coerente și a dus la stagnare economică și a afectat securitatea și suveranitatea statului românesc.

Caracterul istoriei a creat caracterul acestui popor. Ecou al desfășurării unei vieți istorice anonime, lipsiți de continuitatea și statornicia dezvoltării, nici voința, nici caracterul românilor nu le-au fost coerente, tenace și puternice.

În același registru se află imitația, adânc înrădăcinată în firea românilor din pricina lipsei unei vieți istorice marcată de independență și a unei personalități etnice proprii.

Timiditatea, nesiguranța, neîncrederea, frica, lipsa de curaj, slaba energie a voinței, lenea fizică și mentală, nepăsarea și resemnarea pasivă, lipsa de inițiativă, fatalismul și încrederea oarbă în soartă ori noroc au stăpânit și încă stăpânesc sufletul românilor.

Contextul istoric i-a determinat să facă planuri vagi și neclare, rareori să le înceapă și foarte rar să le finalizeze. Deși sunt capabili să plănuiască multe lucruri, lipsa de voință energică și de răbdare, rezultată din istoria tumultuoasă, îi face pe români să înceapă puține dintre ele și să abandoneze ușor. Preferă un ritm de lucru neregulat, alternând între perioade scurte de muncă intensă și lungi pauze de sărbătoare, incapabili de efort prelungit și disciplină riguroasă.

Începând cu secolul al XVII-lea, dominația grecilor a adus alte obiceiuri rele precum viclenia, intriga și camăta. Totuși, boierimea a asimilat unele aspecte nobile ale civilizației grecești. Începând cu veacul al XIX-lea, un ușor vânt occidental este purtat prin influența rusească.

Radulescu Motru, studiind particularitățile sufletului românesc, ne transmite peste timp:

1. Convingerile românilor se bazează mai mult pe "zvonul public" decât pe dovezi personale. Opiniile grupului au prioritate asupra celor individuale. 2. Românii își iau curajul și

inițiativele doar în grup. Individual, tind să fie rezervați și evită responsabilitățile. 3. Judecata severă și inițiativele sunt manifestate la nivel de grup, dar individual, românii sunt indulgenți și amână acțiunile. 4. Românii doresc să impună reguli pentru alții, dar nu aplică aceleași standarde la ei înșiși. 5. Există o unitate superficială bazată pe tradiție și imitație, nu pe sacrificiu personal și voință conștientă. 6. Românii sunt susceptibili și se aprind ușor în grup, dar își pierd rapid entuziasmul individual. 7. Românii preferă profesiile care le permit să rămână în mijlocul mulțimii, evitând activitățile care cer inițiativă individuală, precum comerțul și industria. 8. Românii doresc să adopte culturile occidentale fără a schimba comportamentele tradiționale gregare.

Sufletul românului este gregar, aproape absorbit de sufletul grupului, dar această stare este impusă de tradiție și împrejurări. De aceea, membrii unei asemenea societăți, puțin diferențiați, nu se pot manifesta solidar.

Totodată, *clima și poziția geografică* au avut un impact semnificativ asupra minții și caracterului românilor. Poziția noastră geografică a dezvoltat mai mult însușiri defensive, pasive la români, păstrându-le ascunse pe cele active. Expunerea constantă la natura frumoasă a determinat o minte deschisă și o înclinație către contemplarea obiectelor concrete, dar a limitat adâncimea introspecției.

Românii, atrași de splendoarea lumii exterioare, și-au hrănit spiritul și mintea din impresiile externe, trăind mai mult la suprafață și având o activitate mentală superficială. Vara, căldura excesivă moleșește capacitatea de concentrare și muncă. În schimb, temperaturile mai reci din primăvară, toamnă și iarnă stimulează voința și capacitatea de muncă. (Drăghicescu).

Tradiționalist, conservator, răbdător, perseverent la lucru prin natura sa ereditară, însă pervertit de o eronată viața instituțională (imitată după modelul apusean), care l-a obligat la improvizație, românul a devenit neperseverent. *El improvizează, se apucă cu greutate de ceva și se lasă ușor, rămâne la suprafața muncii sale.* Modul de lucru lipsit de disciplină și metodă, slăbiciunea voinței, pasivitatea resemnată, tendința de a protesta verbal prin critici și ironii, necesitatea de a ascunde averea și sentimentele, sunt explicate prin influențele istorice și culturale. Românii au dezvoltat o prudență extremă și o îngăduință pașnică, însoțite de răbdare și modestie, trăsături uneori percepute ca lașitate.

Din perspectiva lui Rădulescu-Motru, una din însușirile sufletului românesc este individualismul (românul evită tovarășia și „preferă să fie de capul lui”, din care cauză înclină oarecum spre anarhie). De aici și lipsa spiritului de inițiativă în viața economică (activitate care i-

ar facilita îmbogațirea însă prin mijloace neîncercate care îl pot face să își piardă avutul și odihna) și a *slabului spirit de independență în viața socială ori politică*.

Temător să iasă din rândul lumii, supus tradiției de muncă colectivă (muncește cum a pomenit din strămoși), românul face ceea ce crede că va face toată lumea (mentalitate pe baza căreia colectivitățile sătești de odinioară au supraviețuit secolelor de urgie fără să poată fi risipite: „se mutau ca un singur om” dintr-o parte în alta a țării).

Cu toate acestea, caracterul primitiv, ospitalier și sociabil al românilor a fost apreciat și încercat de străini. Suntem un popor marcat multe puncte slabe, dar fondat pe multe puncte forte: 1. temei sufletesc de esență superioară, 2. spirit deschis și pătrunzător (geto-daci), 3. năzuința spre deplina libertate, 4. luciditate a spiritului; 5. logică îndrăzneță (slavi), minte ageră, activă și dispusă să învețe de la alte civilizații (geto-daci); 6. inteligență: vioaie (geto-daci), superioară, vioaie și fină, bogată în resurse, aparent modestă și sfioasă până la umilință față de străini, 7. inteligență imaginativă, ingenioasă (geto-daci), 8. minte ductilă, cu o „plasticitate și mlădiere de necrezut” (slavi), 9. voință puternică, tenace (geto-daci).

Tocmai de aceea, lucrarea de cercetare vizează atât mintea și caracterul de început al românilor, cât și modul în care acestea au fost transpuse în prezent. Concluziile au fost sintetizate într-un ghid denumit *Ghid esență. Psihologia poporului român, arc peste timp*.

II. Consecințe ale comunismului în psihologia poporului român

Pentru crearea profilului angajatului roman din perspectiva metamorfezei specifice acestui neam, lucrarea de cercetare analizează și impactul comunismului în psihologia poporului român.

În perioada 1947-1989, românii au trăit într-o societate care a recurs la „intimidare, constrângere, represiune, manipulare și corupție”, o societate hipercontrolată, asfixiată prin intrigi, duplicitate în gândire și limbaj, înșelăciune și conspirații de culise de către un regim care a instituționalizat minciuna. Regimul comunist a creat o societate care a ignorat aspirațiile reale și nevoile oamenilor, a lipsit de credibilitate intelectualii români, a lipsit cetățenii de libertatea cuvântului, a împiedicat orice tentație spre insubordonare. A sacrificat demnitatea ființei umane și a batjocorit drepturile ei inalienabile în favoarea „omului nou”, o ființă lipsită de șira spinării și de sentimentul responsabilității, ușor pliabilă.

Această experiență traumatică a lăsat urme adânci în psihicul românilor, generând resentimente, frustrare, stres și anxietate. Educația și propaganda de stat au promovat conformismul și obediența, inhibând formarea unei identități personale și a unor valori autentice.

Libertatea de exprimare și creativitatea au fost restricționate, limitând inovația și progresul cultural și creând un sentiment general de neputință și resemnare. Orice tentativă de insubordonare sau exprimare a nemulțumirii a fost aspru pedepsită, descurajând participarea activă la viața publică. Suspiciunea omniprezentă a accentuat lipsa încrederii între oameni, invitându-i la prudență și la evitarea exprimării sincere a opiniilor lor. Minciuna și duplicitatea au devenit mecanisme de supraviețuire, ceea ce a condus la o erodare a valorilor morale. Înșelăciunea și conspirațiile de culise au devenit metode comune de atingere a obiectivelor personale sau profesionale.

Astfel, într-o societate dominată de frică și suspiciune, relațiile sociale au fost profund afectate, contribuind la izolarea indivizilor și la slăbirea legăturilor comunitare. Solidaritatea și sprijinul reciproc au fost înlocuite de individualism și oportunism, subminând coeziunea socială.

III. Psihologia poporului român în prezent, studiu comparativ

Pentru a aduce în prezent aceste informații și a afla profilul psihologic al românilor și cum se transpune acesta în practica organizațiilor care influențează viața socială și economică, în documentarea prezentei lucrări au fost studiați doi autori contemporani: Bodea D. și David D.

Astfel, având ca sursă de cercetare „Valorile angajaților români” (Bodea, 2013) și monografia cognitiv-experimentală (David, 2015), a fost realizat un studiu comparativ între psihologia de început, ancestrală, a românilor și cea prezentată de autorii români contemporani amintiți anterior.

Lucrarea urmărește modul în care trăsăturile psihologice și caracteristice ale românilor au evoluat de-a lungul timpului, transpunând elemente istorice într-un context contemporan. Pornind de la esența sufletească superioară și spiritul deschis al geto-dacilor, se analizează profilul psihologic pozitiv și negativ al românilor de astăzi. Profilul pozitiv include receptivitatea la noi perspective, deschiderea intelectuală și gândirea critică empatică. Aspectele pozitive, precum deschiderea spre idei noi și învățarea de la alte civilizații, reflectă potențialul de adaptare și evoluție al românilor. Continuând analiza, se examinează și alte puncte forte, cum ar fi logica îndrăzneță și voința tenace, demonstrând complexitatea și diversitatea caracterului românesc contemporan.

Profilul negativ evidențiază înțelepciunea resemnată, nemulțumirea, critica fără efort de corectare, viclenia ascunsă, intrigile, dezbinarea și calomnia. Informațiile statistice arată un nivel scăzut de încredere în ceilalți și tendința spre iraționalitate în diverse forme.

Prin această analiză aprofundată a valorii și particularităților profilului psihologic, actorii organizaționali pot dobândi o înțelegere mai clară a propriei identități și a resurselor interioare transgeneraționale. Această conștientizare este esențială pentru a-și maximiza potențialul de realizare, atât la nivel personal, cât și profesional, contribuind în același timp la dezvoltarea și succesul organizației în ansamblu.

IV. Generații active profesional în România. Profil contemporan

Lucrarea își propune să creeze un profil general al angajaților români, cu scopul unui management bazat pe o cunoaștere cât mai autentică a resurselor umane. Cunoașterea cât mai aprofundată de către manageri a profilului angajatului român, poate face diferența dintre succesul și eșecul unei acțiuni, influențând pozitiv sau negativ competitivitatea companiei.

Tocmai de aceea, continuă cercetarea în direcția identificării aspirațiilor și perspectivelor care caracterizează cele patru generații: Baby Boomers, X, Y și Z. Modelul de studiu folosit are următoarea structură: Aspirație, Beneficii așteptate, Cauza cauzelor și Resurse necesare. În completare, Informațiile relevante au rol de suport.

Astfel, „Valorile angajaților români” (Bodea, 2013) evidențiază ca principale aspirații: 1. un viitor îndrăzneț ("care nu se teme de pericole și de greutăți"), 2. echilibru între viața profesională și cea privată, creștere personală și profesională (competențe noi), 3. mediu de lucru informal, prietenos și flexibil/ atmosferă deschisă și prietenoasă, 4. viață cu sens și semnificație, 5. "misiuni destul de diversificate și nu prea repetitive", 6. lideri cinștiți, integri, corecți, care știu cum să împuternicească angajații.

Pornind de la valorile (profilul) angajatului roman, cercetarea este îndreptată spre clarificarea resurselor necesare îndeplinirii aspirațiilor manifestate de cele patru generații. Resursele joacă un rol crucial în realizarea aspirațiilor, iar conștientizarea și gestionarea acestora, precum și înțelegerea influențelor negative care le pot afecta, sunt importante pentru a atinge obiectivele.

Concluziile desprinse din analiza și interpretarea informațiilor obținute evidențiază că românii, în realizarea aspirațiilor, au nevoie de resurse precum:

1. *Ambiție*. Profilul psihologic pozitiv indică faptul că românii se clasează în poziții superioare în ceea ce privește realizarea (a arăta că sunt competenți) și puterea (a obține statut social). Însă, ambiția românilor derivă adesea din complexe/defensivitate, ei tolerând ușor "amânările și factorii care interferează cu un plan deja stabilit".

2. *Spirit de competitivitate* ("dorința de a fi primul și de a i se recunoaște această poziție"). *Competitivitatea* are indice 7,26 din maxim 10 însă, contrar acestei percepții, pentru dimensiunile voce, egalitate și alegere scorul României este semnificativ mai mic comparativ cu alte țări analizate (SUA, Japonia, Turcia, Germania, Spania, Polonia, Rusia, Ucraina).

3. *Autodeterminare (self-direction)* înregistrează la românii intervievați un procent de 29% vs. 39,2% la germani. Totodată, 63,1% dintre respondenți se percep ca persoane autonome vs. : 80,1% în Germania.

4. *Disciplină*. Românii sunt lipsiți de perseverența prin disciplină/autodisciplină; indisciplina este dominantă față de disciplină.

5. *Voință/ Perseverență*. "Autodeterminarea, cooperarea și perseverența în lucru sunt reduse". „Perseverența în activități este scăzută” (astfel încât românii abandonează totul repede). Determinarea/perseverența/independența: români 8,4% vs. germani 40,4%.

6. *Flexibilitate/ Adaptabilitate (adaptare psihocomportamentală la situații în schimbare)*. Românii manifestă inteligență, toleranță, bunătate. Cu toate acestea, flexibilitatea (în sarcini) = -0,646 români vs. germani.

7. *Receptivitate la noi perspective și idei ("curios intelectual, deschis la idei noi")*. Românii înregistrează poziții inferioare la stimulare (căutarea noului). Din cauza nivelului crescut de evitare a incertitudinii, aceștia nu acceptă cu ușurință noi idei și comportamente.

8. *Creativitate "capacitatea de a genera un produs nou și valoros pentru societate"*. "Românii nu valorifică potențialul existent în comparație cu țările/ culturile democratice moderne". Romania alocă 1% din produsul intern brut pentru cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică.

9. *Încredere*. „Încrederea versus neîncrederea în familie” (români 96,8% vs. 2,7%, germani 94,9% vs. 4,5%). „Cei mai mulți oameni sunt de încredere” (Romania 7,7%, Germania 44,60%). „Ceilalți oameni vor încerca să profite de tine” (Romania 22,2%, Germania 3,8%); „Încredere versus neîncredere în vecini” (Romania 42,3% vs. 56,5%, Germania 73,5% vs. 26,2%).

10. *"Gândire Critică Pe Un Fond Empatic"*. "Românii au scoruri mai mari la iraționalitate:

(1) gândire rigidă: $d = 0,87$; (2) catastrofă: $d = 0,77$; (3) intoleranță la frustrare: $d = 0,46$ și (4) evaluare globală: $d = 0,69$ ".

11. *Stimă de sine ("modul global în care ne evaluăm propria persoană")*. Scorul general scăzut al stimei de sine a românilor: poziția României este a 52-a din 53 de țări/culturi analizate (stima de sine, în cazul culturilor colectiviste este definită mai ales prin autoapreciere/autoiubire, în timp ce pentru culturile individualiste este exprimată mai ales în termeni de autocompetență).

12. *Abilități și Competențe*. Competența, la români, este percepută în special prin eficiență (nu prin disciplină). Românii au credința că efortul, cunoștințele și planificarea duc la succes (recompensa pentru efort).

13. *Acțiune (Muncă)*. Importanța versus neimportanța muncii în viață (români: 90,2% vs. 9,2%, germani 79,9% vs. 16,9%). Raportul „mult” versus „puțin/deloc” în ceea ce privește îngrijorarea față de pierderea serviciului sau ideea de a nu găsi un serviciu (români: 90,2% vs. 9,2%, germani 79,9% vs. 16,9%).

14. *Aspirații intrinsece (în special relații și sentimentul comunitar)*. "Spiritul gregar ($d = 0,38$) este mai puternic decât cel autonom". Românii înregistrează rezultate bune la inteligența emoțională ca abilitate socială (capacitatea de a se adapta social) și sunt foarte eficienți în crearea unei foarte bune impresii inițiale (imagine pozitivă). Nu excelează însă la inteligența emoțională ca aptitudine (capacitate de a învăța rapid informații sociale și a rezolva situații/probleme sociale). Românii înregistrează poziții inferioare la: universalism ("preocupare pentru binele general"), Importanța versus neimportanța timpului liber (români: 78,5% vs. 21%, germani 87,4% vs. 12,4%).

Cercetarea a fost concretizată prin elaborarea ghidurilor esență: *Psihologia poporului român, arc peste timp, Aspirații care îi motivează pe români și Status resurse interioare*.

V. Leaderul. Abilități, calități, defecte

Capitolul își propune să cerceteze ce anume diferențiază oamenii care au condus alți oameni, de oamenii care s-au lăsat conduși de aceștia. Ce abilități au avut acești lideri astfel încât să joace roluri cheie în evenimentele vremii lor. Ce mecanisme au activat pentru a implementa cele mai eficiente soluții. Dar și ce i-a împiedicat pe unii dintre acești (a)tractorii să mențină cursul pozitiv al istoriei personale și de grup.

În acest sens, au fost studiați opt lideri ai lumii de notorietate, bărbați și femei din Europa, Asia și Africa, care prin deciziile și acțiunile lor au impactat generații: Napoleon Bonaparte, Winston Churchill, Adolf Hitler, Regina Elisabeta I, Ecaterina cea Mare, Timur Lenk, Nicolae Ceaușescu, Mahatma Gandhi.

Calitățile și abilitățile recurente manifestate de liderii studiați sunt:

1. *Inteligență și educație*: înzestrați cu o minte remarcabilă, liderii au căutat o cunoaștere extinsă în domenii variate, contribuind astfel la dezvoltarea lor intelectuală și strategică.

2. *Abilitate de a însufleți și ghida oameni (abilități de leader)*: liderii au avut capacitatea de a câștiga sprijinul oamenilor pentru atingerea obiectivelor comune (inspirându-i, motivându-i, convingându-i) și de a-i ghida în diferite contexte (militar, politic, economic, cultural) prin carismă, prezență personală și cunoștințe extinse.

3. *Abilități oratorice*: excelând în comunicare, liderii au captivat audiența și au transmis mesajul într-un mod clar și convingător, ceea ce le-a permis să motiveze și să influențeze masele, câștigând astfel sprijinul publicului.

4. *Curaj și determinare*: atât în fața pericolelor fizice, cât și în atingerea obiectivelor, liderii au demonstrat curaj și voință de neclintit.

5. *Capacitate de adaptare și inovație*: fie că a fost vorba de strategii militare sau de politici culturale sau economice, liderii au demonstrat abilitatea de a se adapta la schimbări și de a inova.

6. *Disciplină și putere de muncă*: au demonstrat un nivel înalt de disciplină și o putere de muncă remarcabilă, conducând prin exemplu.

Defectele recurente manifestate de liderii studiați sunt:

1. *Atitudine egocentrică și arogantă*: unii lideri au fost criticați pentru egoismul lor și pentru superioritatea manifestată față de ceilalți.

2. *Deficit de înțelegere și sensibilitate față de sentimentele altora*: unii lideri au arătat o lipsă de empatie față de pierderile umane sau suferințele cauzate de acțiunile lor și au minimizat impactul acțiunilor lor asupra societății.

3. *Inflexibilitate*: unii lideri au fost cunoscuți pentru intransigența lor și lipsa de dispunere de a face compromisuri.

4. *Control autoritar*: tendință către un control autoritar care indică o neîncredere profundă în oameni și, uneori, izolarea față de opiniile și sfaturile celorlalți.

5. *Temperament impulsiv*: momente de furie impulsivă și violentă, cu impact asupra deciziilor și relațiilor lor.

6. *Tendința de manipulare*: utilizarea manipulării în atingerea obiectivelor politice sau militare.

7. Refuz în asumarea responsabilității: unii lideri au avut dificultăți în a-și prelua responsabilitatea pentru deciziile lor sau pentru eșecurile din timpul mandatului lor, transferând vina asupra altora.

Dar, potrivit cercetătorului Howard Gardner, fiecare individ este o „colecție de inteligențe”, manifestând un set unic de abilități mentale cunoscute ca inteligențe multiple. Gardner identifică opt tipuri de inteligență: lingvistică (utilizarea eficientă a cuvintelor și limbajului), logico-matematică (rezolvarea problemelor logice și matematice), spațial-vizuală (percepția spațială și vizuală), muzical-ritmică (aprecierea și reproducerea sunetelor și ritmurilor), corporal-kinesteziacă (coordonarea corporală și înțelegerea mișcării), naturalistă (observarea și înțelegerea modelelor naturale), interpersonală (relaționarea eficientă cu ceilalți) și intrapersonală (înțelegerea profundă a propriei persoane și gestionarea emoțiilor). Toți oamenii posedă aceste inteligențe într-o anumită măsură, diferențele constând în gradul lor de dezvoltare și combinațiile unice ale acestora, influențând astfel performanța și unicitatea fiecărei persoane în diverse domenii.

Cunoscând acestea, managerul bun va cerceta care este profilul de inteligență de care dispun persoanele cu care lucrează (vizibilă sau recognoscibilă ca potențial). Recunoscând și dezvoltând diversitatea de inteligențe cu care sunt înzestrați acești oameni, managerul subtil și eficient va căuta să combine aceste inteligențe și să le calibreze cu obiectivele vizate de organizație. Apoi, va delega sarcini potrivite actorilor potriviți.

Cap. V CERCETARE DOCTORAND

I. Cercetare. Eficacitatea managementului alchemic

Cercetarea a urmărit verificarea influenței intenției și focalizării atenției asupra comportamentului angajaților, pornind de la premisa existenței unor calități ancestrale în structura energo-informațională a participanților. Studiul, desfășurat în cadrul unei clinici de recuperare medicală, a implicat șase angajați (cinci femei și un bărbat), și a vizat creșterea interesului pentru formarea profesională continuă. Abordarea a constat în organizarea unui atelier de lucru bazat pe jocuri și discuții de grup, care a facilitat conștientizarea relației dintre atitudinile individuale și impactul lor asupra organizației. Participanții au învățat despre importanța comunicării clare, a încrederii și a creativității în echipă. Rezultatele au arătat o creștere semnificativă a deschiderii spre evoluție, a încrederii reciproce și a conexiunii sociale, precum și o rată de 50% de înscriere la cursuri de formare profesională. Aceste rezultate confirmă premisa cercetării și sugerează necesitatea unor experiențe similare pentru a verifica și consolida aceste perspective în mediul de lucru.

II. Cercetare privind profilul colectiv și dinamica relațională specifică echipelor medicale implicate în sectorul privat al recuperării medicale

Cercetarea s-a axat pe profilul colectiv al specialiștilor în sănătate, având în vedere influența acestuia asupra calității climatului organizațional, actului medical și eficienței activității organizațiilor medicale. Studiul, cu design descriptiv și observațional, a inclus 52 de participanți recrutați prin metoda eșantionării de conveniență. Invitațiile de participare au fost trimise către șase unități medicale private de recuperare din județele Ialomița, Prahova și Constanța, iar datele au fost colectate în luna noiembrie 2023. Respondenții au fost cadre medicale (medici, fiziokinetoterapeuți, asistenți medicali BFKT și asistenți medicali generaliști) și manageri de clinici private, care au completat online două chestionare, contribuind la conturarea unui profil detaliat al angajaților și la înțelegerea mai profundă a factorilor ce influențează performanța și atmosfera din cadrul organizațiilor medicale.

Cercetarea a fost realizată ținând cont de informațiile centralizate în ghidurile esență: *Psihologia poporului român, arc peste timp, Aspirații care îi motivează pe români și Status resurse interioare*. Variabilele analizate au fost: 1. apetitul pentru creștere (personală și profesională); 2.

resursele și rezultatele profesionale; 3. relația cu organizația; 4. Preferința pentru diverse structuri organizatorice; 5. preferințe privind desfășurarea muncii (coordonare - autonomie), 6. forțele motrice (care anima generațiile active), respectiv: muncă cu sens și semnificație, oportunități de dezvoltare și atmosferă deschisă și prietenoasă; 7. resurse interioare la locul de muncă; 8. încredere în sine și în ceilalți; 9. universalism ("preocupare pentru binele general") și benevolență ("preocupare pentru binele celor cunoscuți"); 10. atitudini față de lucrul în echipă; 11. atitudini sub presiune.

Cercetarea a confirmat următoarele ipoteze de lucru (IpL) privind actorul medical:

- IpL nr.1: este preocupat de evoluția sa personală și profesională cu impact direct asupra standardului său de competență și a eficienței profesionale
- IpL nr.3: preferă să lucreze într-o structură organizațională descentralizată
- IpL nr.4: preferă să lucreze cât mai autonom și cu cât mai puține constrângeri
- IpL nr.6: este un profesionist dedicat și determinat, capabil să depășească provocările și să atingă obiective
- IpL nr.7: se implică sincer și autentic în mediul de lucru, dar cu reținere și prudență
- IpL nr.8: aspiră spre un viitor îndrăzneț transpus cu prioritate în viața profesională trăită cu sens și semnificație și mai puțin spre câștig financiar, putere și faimă

Cercetarea a infirmat următoarele ipoteze de lucru (IpL) privind actorul medical:

- IpL nr.2: manifestă preferință pentru stabilitate și conservatorism și are o abordare precaută la deschiderea la nou *devine*: manifestă o atitudine echilibrată față de stabilitate/conservatorism și deschiderea la nou
- IpL nr.5: manifestă un nivel mediu de angajament și loialitate față de organizație *devine*: manifestă un nivel ridicat de angajament și loialitate față de organizație
- IpL nr.9: este preocupat mai mult de binele propriu decât de cel al organizației *devine*: este preocupat de binele organizației, fără să manifeste cu precădere comportamente individualiste sau egoiste în cadrul organizației.
- IpL nr.10: are un nivel mediu de reziliență și abilitate de gestionare a stresului *devine*: are un nivel ridicat de reziliență și abilitate de gestionare a stresului.

Cap. VI CONCLUZII SI PROPUNERI

Contribuția lucrării constă în cristalizarea cunoștințelor în opt ghiduri reper pentru liderii organizaționali, ușor de aplicat în activitatea centrelor private de recuperare medical, cu potential impact în creșterea competitivității și sustenabilității afacerilor din acest sector. Respectiv:

- Ghid esență de administrare eficientă a afacerii
- Ghid esență. Generații active, perspective autori occidental
- Ghid esență. Psihologia poporului român, arc peste timp
- Ghid esență. Aspirații care îi motivează pe români
- Ghid esență. Status resurse interioare
- Ghid esență. Profilul românilor din perspectivă profesională
- Profilul actorului medical (manager, cadru medical) în context profesional și potențiale soluții de ascensiune la locul de muncă
- Profilul respondentului cercetat

Noutatea abordării acestei lucrări de cercetare constă în integrarea conceptelor științifice clasice, contemporane și alchimice de management, într-un context specific românesc.

Rezultatele statistice, obiective, obținute în cadrul cercetării, precum și de potențialele soluții de creștere propuse de doctorand pentru fiecare variabilă analizată, pot deveni sursă de informare și de inspirație pentru managerii clinicilor medicale cu specific recuperare medicală. Astfel, aceștia pot beneficia de îmbunătățirea proceselor de gestionare a resurselor umane și pot facilita medii de lucru mai eficiente și satisfăcătoare.

Pentru viitor, recomandarea este de aprofundare a cercetării privind aplicabilitatea managementului alchimic în domeniul medical privat românesc și identificarea cât mai multor soluții și mecanisme de implementare concretă a acestora.



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL *MANAGEMENT*

DOCTORAL THESIS

**The essence of sustainable management of Romanian
private medical centers in the field of medical
rehabilitation**

SUMMARY

**PHD SUPERVISOR,
Prof.univ.dr. Jaradat Mohammad**

**PHD CANDIDATE,
Monica Cojocaru**

**TÂRGOVIȘTE
2024**

CONTENT

Chapter I: INTRODUCTION AND GENERAL ASPECTS OF THE THESIS	Pg. 41
I. Problem Statement	Pg. 41
II. Research Objectives and Questions	Pg. 41
III. Working Hypotheses	Pg. 43
IV. Research Methodology	Pg. 44
Chapter II: MANAGEMENT CONCEPTS AND THEORIES	Pg. 46
I. Classical School	Pg. 46
II. Human Relations School	Pg. 47
III. Contemporary School of Thought in Management	Pg. 49
IV. Systems Theory	Pg. 52
V. Transaction Cost Theory	Pg. 53
VI. The School of Strategic Analysis of Organizations	Pg. 53
VII. The New Economic Model	Pg. 54
Chapter III: ALCHEMIC MANAGEMENT. A DIFFERENT PARADIGM	Pg. 56
I. Good and Evil. Positive and Negative. Correct Thinking	Pg. 56
II. The Process of Achievement	Pg. 57
III. Seven Essential Principles	Pg. 57
IV. The Path of Balance	Pg. 59
Chapter IV: LEADERSHIP. BABY BOOM, X, Y, AND Z GENERATIONS	Pg. 63
I. The Psychology of the Romanian People	Pg. 64
II. Consequences of Communism on the Psychology of the Romanian People	Pg. 67
III. The Psychology of the Romanian People Today, Comparative Study	Pg. 68
IV. Professionally Active Generations in Romania. Contemporary Profile	Pg. 69
V. The Leader. Skills, Qualities, Defects	Pg. 72
Chapter V: DOCTORAL RESEARCH	Pg. 74
I. Research: The Effectiveness of Alchemic Management	Pg. 74
II. Research on the Collective Profile and Relational Dynamics Specific to Medical Teams Involved in the Private Medical Rehabilitation Sector	Pg. 74
Chapter VI: CONCLUSIONS AND PROPOSALS	Pg. 76

The keywords: knowledge, awareness, transformation, effectiveness, efficiency, sustainability.

Chapter I: INTRODUCTION AND GENERAL ASPECTS OF THE THESIS

The paper aims to investigate what can ensure not only the survival but also the success of a business specializing in medical rehabilitation, especially in these times when the dynamics of events are strongly influenced by turbulence and transformations.

Whether we refer to armed conflicts, pandemics, risk factors generated by climate change, or simply the different mentality with which active generations approach the work environment, the pressure of changes and the pace at which they occur directly influence entrepreneurs, managers, employees, and the entire business environment.

Simultaneously, the business opportunities that open before us reach very high levels. Non-reimbursable funding, the free flow of information, services, or goods can add value and rapidly accelerate individual and group progress (at the individual or business level).

However, the unknowns of the paper are oriented towards the mechanisms that the involved actors should have at their disposal so that the path they follow is oriented towards growth, and the management adopted is fair, healthy, and profitable. A management that can generate the best results and synchronously bring added human and social value.

The researched field is specific to private medical centers in the domain of medical rehabilitation, which operate based on the authorization of CAEN codes 8622 Specialized Medical Assistance Activities and 8690 Other Human Health Activities.

The field is considered one of the ten Romanian economic sectors with potential for intelligent development. It is in full development, requires highly qualified labor, and intensive use of new knowledge and technologies.

The work is particularly addressed to managers of private rehabilitation centers who, through the studies and research conducted, will have access to centralized and updated information, case studies, and good practice guides that can inspire or guide them in their activity.

The paper aims to discover and understand new perspectives in approaching a medical business, knowledge that can later be shared with the community of the Union of Medical Experts. This is a dynamic and interactive body whose mission is to facilitate the growth of the private medical rehabilitation field in Romania through: rapid connection between medical actors; cost

efficiency and better business management. It represents a future project of the doctoral student, currently in the embryonic phase. (<https://uniuneaexpertilorinmedicina.ro/>)

At the same time, the research results will find practical and immediate applicability within the COMOClinic rehabilitation clinic (www.comoclinic.ro), a project developed by the doctoral student starting in 2010, by approaching a new business field, initially developed through accessing European funds.

I. Problem statement

The central problem of the research is the asymmetry of the binomial: social value (produced and received by actors) - financial profit (company) in private medical rehabilitation activity.

In other words, there is a tension between specific social benefits:

- *for staff*: attractive salaries and bonuses, health and life insurance, access to training and professional development, facilities for children and family, housing, transport and meal compensation, very good working conditions, appreciation events, and team-building activities, etc.,

- *for patients*: subsidies and aid for treatment,

and the financial objectives necessary for the long-term development of the business.

In this context, the paper questions what sustainable resources and practices have the potential to maximize both company profit and the positive impact on stakeholders.

II. Research Objectives and Questions

The main objective of the paper is to identify how the two components (social value and financial profit) interact and influence each other and to extract the essence of the science of developing medical business lines to the level of managerial and operational art.

This objective was achieved by extracting the key information presented throughout the paper and translating it into essential guides with direct utility for organizational leaders.

The derived objectives were:

O1. Creating synthesis boards regarding key scientific concepts necessary for a competent managerial style (so that interested persons can benefit from a quick yet comprehensive understanding)

O2. Creating a compendium regarding the general and local profile of active professional generations: Baby Boomers, X, Y, and Z (objective achieved by revealing the metamorphosis of the ancestral character and intrinsic resources specific to the Romanian people, as well as the mechanisms that organically motivate and drive them towards healthy, constructive practices and actions)

O3. Summarizing recurring attributes common to great leaders, men, and women, who have inspired and influenced minds and led people towards progress or disaster (objective achieved by exposing the essence of a significant number of qualities and defects manifested by the studied characters, with applicability in management)

O4. Clarifying the profile and relational dynamics of medical teams in the private health sector, specifically medical rehabilitation (objective achieved by exposing the profile of the medical actor: manager, medical staff, in a professional context, and potential solutions for workplace advancement).

III. Working Hypotheses:

The working hypotheses (WH) from which the research started are centered on the human factor, considered the main responsible for the quality and efficiency of the entire activity (including the company's net profit). In other words, creating social value influences the company's operational profit.

The medical actor (manager, medical staff):

- WH no.1: is concerned with his personal and professional evolution with a direct impact on his standard of competence and professional efficiency

- WH no.2: shows a preference for stability and conservatism and has a cautious approach to opening up to new things

- WH no.3: prefers to work in a decentralized organizational structure

- WH no.4: prefers to work as autonomously as possible and with as few constraints as possible

- WH no.5: shows a medium level of commitment and loyalty to the organization
- WH no.6: is a dedicated and determined professional, capable of overcoming challenges and achieving goals
- WH no.7: genuinely and authentically engages in the work environment, but with reservation and prudence
- WH no.8: aspires to a bold future, primarily transposed into a professional life lived with meaning and significance and less towards financial gain, power, and fame
- WH no.9: is more concerned with his own well-being than that of the organization
- WH no.10: has a medium level of resilience and stress management ability.

IV. Research Methodology

From the perspective of the research methodology, the following were used in the realization of the paper:

1. *Documentary research*, namely the collection and analysis of existing information in the specialized literature, documents, books, scientific articles, reports, and other written sources. Once relevant sources for the subject of interest were identified, to form a coherent and comprehensive vision on the subject, the collected information that could answer the research theme was then analyzed, organized, and synthesized. At the same time, the paper included new perspectives as presented by contemporary authors and researchers.

The work is marked by the doctoral student through the simplified, easy-to-understand presentation of documented information, as well as through interpretations, conclusions, and proposals made.

2. *Quantitative research*: This methodology involved the collection and statistical analysis of data collected through the online completion of two questionnaires by the sub-samples A and B of the research, totaling 52 participants. The research had a descriptive, observational design. Through Questionnaire A, data were collected that facilitated obtaining a radiograph (based on the subjective perception of the respondents) of the psycho-behavioral characteristics of the organization's employees.

Through Questionnaire B, data were facilitated regarding, on the one hand, the subjective perception of employees about their own competencies, psycho-behavioral characteristics, and needs in the organizational context, as well as data regarding the perception of the psycho-

behavioral characteristics of other members (employees) of the organization. The data thus obtained were analyzed through - descriptive statistical procedures: calculation of the minimum/maximum value, mode calculation, frequency analysis, and - inferential statistical procedures: one-way ANOVA, Student's t-test for independent samples;

Through the descriptive statistical procedures, a detailed picture of the psycho-behavioral characteristics of the employees in the organizations included in the research was obtained. In addition, through inferential statistical procedures, the existence of certain differences among the measured characteristics was tested, depending on the age and gender of the participants.

3. *Qualitative research:* To gain a richer understanding of the studied subject (the radiograph of recurring attributes common to studied leaders), the exploratory interview method was used. The object of study was the leadership profile of former President Nicolae Ceaușescu, as perceived by a former first secretary of the Teleorman and Sălaj counties. The interaction between the interviewer and the participant was open and flexible, allowing the subject to freely express perspectives and opinions (with a subjective character, resulting from individual perceptions and personal experiences).

4. *Empirical research:* To obtain an in-depth perspective on the studied subject, the research conducted by the doctoral student includes the case study as a research method.

Study participants were medical actors: females and males, aged between 25 and 47 years.

The study aimed to demonstrate empirically the effectiveness of alchemical management as a working method, based on the hypothesis that at least 1/3 of the study participants would change their initial decision from not attending professional training courses to completing them.

The effective method was a practical workshop and group conversations, aimed at demonstrating that potential inner resources, consciously observed, can be manifested through changing perception and, implicitly, the mode of action.

Chapter II: MANAGEMENT CONCEPTS AND THEORIES

To facilitate the knowledge, understanding, and assimilation of new managerial perspectives, concepts, and theories in management developed within various management schools have been studied. These diverse theories and concepts provide a comprehensive framework for improving organizational performance and adaptability in the face of constant changes.

I. Classical School

In conclusion, the Classical School emphasizes efficiency, standardization, and rigorous control, with clear benefits in terms of productivity and organization, but with risks of rigidity and limited autonomy. Thus:

From Taylor's perspective, the correct managerial approach includes issuing scientific rules and clear instructions, scientific recruitment of employees, continuous training, clear separation of functions and roles, division of labor into simple and repetitive tasks with scientifically determined operational times, establishing the most efficient way of operating, developing systemic routines, setting uniform principles and rules, and creating a stimulating remuneration system proportional to each person's contribution. The risks of this approach include perception gaps between designers and executors, as well as the reduction of employees' autonomy and responsibility.

From Fayol's perspective, efficient management of the organization involves setting a clear direction and a common goal, avoiding micromanagement, and creating a positive work environment. This requires a coherent plan made by managers, focusing on common objectives (centralized command), and various managerial qualities (physical, mental, moral, educational).

Managers must deeply understand the team and the organization's conventions, subordinate individual interests to the general ones, and attract and maintain loyal staff. The risks include a lack of innovative ideas, reduced employee autonomy, delayed decisions, dependence on central leaders, lack of local motivation, consolidation of managerial power through loyal subordinates, and relationships based on group interests to the detriment of competence.

From Weber's perspective, efficient management involves hiring and promoting based on merit, skills, and competencies (meritocracy), and a clear division of labor with well-defined tasks. Each employee must have clear rules and procedures, tasks must be specialized, and

responsibilities well delineated. Formalizing rules for consistency and coherence, documenting and standardizing processes for better control, and rational anticipation of future consequences for action adaptation are promoted. Automation is used to reduce errors and increase efficiency. However, this approach can lead to rigidity, lack of flexibility, lack of individual initiative, and ignoring emotional and social aspects.

II. Human Relations School

In conclusion, the Human Relations School is characterized by: a people-oriented approach focusing on interpersonal relationships and employees' needs; open communication and collaboration; motivation and increased satisfaction by involving employees in decisions, which can lead to a more harmonious and creative work environment, but may have limitations in maintaining control and efficiency in the face of rapid changes, and possible excessive dependence on informal or participatory leaders.

Parker-Follett's perspective on management emphasizes increasing creativity, group sovereignty, optimizing interpersonal relationships, and collaboratively resolving conflicts. Proposed solutions include: consulting members before making a decision (co-active cooperation); transforming the mindset that they are responsible into we are responsible; "receptive relating" (openness and receptivity to different thinking, opinions, and perspectives) and "circular relating" (continuous bidirectional process of interaction and feedback within a relationship/conversation), cooperation (result of working together), mutual adaptation, and integration of different points of view ("integration of differences" as a means of resolving tensions leading to conflict).

For Mayo, what makes a difference in management is: creating a more people-oriented and socially efficient work environment and increasing morale and productivity. Proposed solutions include: identifying the informal leader in the organization as they can facilitate cooperation among members, set rules valid for the group's functioning, propose strategies and clear directions of action, and mobilize and lead the group (which follows them voluntarily, even without official authority); granting non-monetary rewards (attention, respect, appreciation, social relationships); and making the control system more flexible.

Barnard proposes implementing solutions such as: a more democratic and participative management approach; clearly communicating the organization's purpose (so that members have the desire to fulfill a common goal, adhere to it, and cooperate); voluntary acceptance of authority

by employees for it to be effective ("authority belongs to the person who receives it, not the person who exercises it"); and imposing a system of sanctions.

Maslow's theory focuses on identifying and satisfying employees' needs, from lower (deficiency motivated) to higher (growth motivated), and establishing common values that inspire and engage people in the organization's vision. Implementing routine behaviors is seen as a means to intensify positive feelings of comfort and safety. However, the theory has significant limitations, including neglecting confrontation and conflict resolution, excessive focus on the individual at the expense of the cultural and social context, and a hyper-individualistic orientation that can undermine organizational efficiency. Moreover, his theories can be subjective and erroneously founded, with a limited understanding of complex human motivations and excluding perspectives of self-transcendence. Implementing Maslow's vision in practice can lead to erroneous conclusions and misalignment with the needs and progress of current society.

Frederick Herzberg proposes activating motivation through two independently managed sets of factors: motivational (intrinsic) factors and hygiene (extrinsic) factors. Motivational factors, related to the work itself, include task organization, recognition, and opportunities for growth and advancement, supporting evolution and self-actualization. Hygiene factors, defining the work environment, include working conditions, management systems, interpersonal relationships, and psychological safety, preventing dissatisfaction. Current perspectives highlight the maximum impact of hygiene factors such as income, relationship with authorities, managerial styles, organizational policies, and job security. Job satisfaction is greatly influenced by motivational factors such as belonging to the company's vision, job relevance, autonomy, advancement opportunities, appreciation and support from authorities, and openness to innovation.

McGregor postulates that the type of management adopted in a company is influenced by leaders' perspectives and understandings of the act of leadership. He proposes two contrasting theories: Theory X and Theory Y. Theory X assumes that employees avoid responsibility, have little ambition, and seek security, necessitating authoritarian management and strict control, which is inefficient and generates distrust and resentment. Theory Y, on the other hand, considers that employees are eager to work, take responsibility, and self-develop, favoring participative and cooperative management.

McGregor argues that participative managers motivate employees through involvement, autonomy, and recognition, generating loyalty and fidelity, factors that contribute to organizational

success. His experiment at Procter & Gamble demonstrates that concern for employees and consensus decision-making can increase profitability. Unlike his predecessors, McGregor integrates socio-economic and political variables, the specifics of the organization, and group particularities in analyzing management styles, emphasizing that the managerial style depends on leaders' beliefs about human nature: authoritarian if they believe employees avoid work, or participative if they believe employees are responsible and motivated.

Ouchi W. proposes Theory Z, which assumes that by providing employees with lifetime employment and ensuring their professional and personal well-being, their loyalty increases significantly (creating a family and tradition culture of importance similar to the work itself that strengthens people's connection to each other and the institution).

Theory A or the Theory of Responsibility considers it possible to create a high-performing, but pleasant and motivating work environment by: granting controlled freedom in decision-making and task management; identifying mechanisms that favor people's involvement and commitment to the organization's values and goals; consciously directing efforts towards the common good and contributing to the development of the communities in which they operate; encouraging innovation and developing creative solutions to organizational problems.

III. Contemporary School of Thought in Management

In conclusion, the contemporary school of thought values the idea that organizational success depends on continuous adaptation, flexibility, and alignment with the surrounding environment.

Decision Theory highlights the complexity of the decision-making process and the limits of human rationality. It contradicts the idea that organizational efficiency depends solely on the quality of human relations, showing that people's preferences and objectives are changeable and contextual, and their decisions are influenced by personal interests and adaptive rationality.

Decisions are the result of interactions among multiple factors and people with different values, and limited knowledge and environmental constraints affect the decision-making process. To predict behavior, managers must investigate the environment in which it occurs, not just the human actors. Thus, the theory of system processes and adaptation to the environment are essential for understanding limited rationality.

Herbert A. Simon proposes adaptation methods such as intuitive recognition based on expertise, heuristic search guided by rules, and pattern induction to solve problems and perform daily tasks under conditions of complexity.

Cyert and March focus on four essential concepts: 1. "quasi-resolution of conflicts" through decision-making procedures and processes that harmonize the different objectives of organization members; 2. "reduction of uncertainty" through decision rules targeting short-term activities and solving pressing problems rather than developing long-term strategies and creating a secure environment (signing firm contracts, managing activities through standards, operating procedures, routine and stereotyped rules, sets of control procedures, and targeting solutions that avoid uncertainties); 3. "seeking acceptable solutions for clearly identified problems" (the organization seeks different solutions only if it has not succeeded in finding primary solutions); 4. "organizational learning" (emphasis on individual learning facilitates skill extension at the organizational level and the gradual evolution of the company, which can then adopt new, bolder objectives).

Argote & Greve emphasize that to create efficient models for predicting decisions in organizations, it is essential to: 1. focus on a few key economic decisions (price, production, resource allocation, etc.); 2. follow clear and sequential processes, simplifying and standardizing procedures for managing information and tasks; 3. align with empirical observations of real organizational behavior, facilitating organizational learning and continuous adaptation; 4. develop routines, repeatable and transferable behaviors, as they allow flexible and efficient adaptation to external and internal changes.

Structural contingency theories emphasize that there is no universal solution for organizing and managing companies, recognizing the need for adaptation based on each organization's specific context. These theories suggest that more flexible and flat structures are suitable for small and dynamic companies, while more formal and centralized structures are appropriate for large companies in stable industries. Internal factors such as size, culture, and resources, along with external factors such as the type of industry and business environment, influence optimal configuration. Successful companies are those that segment effectively into specialized subunits, harmoniously integrating objectives and processes to maximize efficiency and adaptability.

Henry Mintzberg criticizes traditional approaches to strategic management for being too static and overly focused on planning, ignoring the complexity and dynamism of the current

business environment. He argues that the management process should be continuous and iterative, adjusting to changes and opportunities instead of rigid planning that discourages innovation and flexibility. Mintzberg promotes an integrative approach to management, highlighting the importance of intuition and emerging phenomena in decision-making. He emphasizes that, in an uncertain and dynamic environment, where information is incomplete, managers' intuition and experience are essential. Mintzberg distinguishes between deliberate strategies, designed and implemented programmatically, and emergent strategies, which arise unplanned in response to unexpected changes. He shows that these types of strategies intertwine and influence each other, offering organizations a combination that allows them to set a clear direction and quickly adapt to new challenges. To ensure adaptability and speed, organizations must engage in a continuous process of adjusting processes and improving structure, facilitating organizational learning through collecting and analyzing feedback, learning from experience and experimentation, and internal and external collaboration.

C.B. Schoonhoven introduces additional variables into the equation, complementary to the types of technology, external environment, or strategy of an organization targeted by SCT, namely uncertainty and variation in the work environment. From this researcher's perspective, the effectiveness of an organization is negatively influenced when the level of decentralization, destandardization, and professionalization of the workforce is high, while the level of uncertainty and variation in workflow is low.

The probable answer is that routine workflows create boredom and subsequent errors because professionals value variety so much that, in its absence, in situations of low uncertainty, they will deliberately change their approach to pathologies, thus producing inconsistency in results obtained.

For Pennings, the efficiency of an organization or its subunits involves a good alignment between its structural model and the surrounding environment. Thus, compatible with volatile, uncertain environments is the "organic" structure, which relies less on establishing rigid procedures and rules and more on principles of innovation, flexibility, adaptability, communication, and collaboration among organization members (it provides employees with autonomy and the ability to make faster decisions and respond more effectively to external changes); "informal," which, by encouraging employees to express their ideas and suggestions without fear of criticism or judgment, promotes creativity and innovation within the organization

and can help create a learning culture in which employees are encouraged to develop their skills and competencies through experimentation and trial and error; "decentralized," with a less rigid or even non-existent hierarchy, in which power and responsibility are distributed throughout the organization, not just at the management level.

In contrast, static environments where changes are less likely and customer requirements and needs are relatively stable and predictable should be calibrated with organizational structures based on hierarchy and strict rules, with a clear separation of tasks and responsibilities and control concentrated in the hands of a limited number of people within the organization's leadership. The lack of congruence between the environment and structure will generate reduced performance.

IV. Systems Theory

Systems vision focuses on interrelations, interaction, and integration, approaching the world as a complex of causal connections, co-dependency, and the exchange of information, energy, or matter. Systems thinking is process-oriented, solving complex problems through well-defined and manageable stages, and the form of a system is closely linked to the process by which it was created, reflecting it faithfully. Thus, understanding and managing a system requires a holistic and iterative approach, adapted to its internal interdependencies and dynamics.

According to Bertalanffy, the difference between life and non-life lies not only in the individual substances that make up the system but also in the organization, interaction, and feedback among them. He emphasizes that the properties and behavior of a system cannot be explained by simply summing its parts studied individually, as the behavior of the parts depends on how they are interconnected. Thus, the properties and behavior of the system are emergent, resulting from the interactions among the parts, meaning that the whole is more than the sum of its parts. This perspective, known as emergence, suggests that in the economy, markets and other economic systems derive their properties and behavior from the interactions of economic agents.

Similarly, the behavior of an organization results from the interactions among its members, not just from individual actions. Changes in organizational structure can affect how departments and individuals collaborate, influencing the company's overall performance. Understanding mutual dependencies and the importance of emergent processes helps raise awareness of the consequences of our actions. Systems are dynamic and constantly seek balance, and managers must identify and correct sources of entropy, recognizing that as the environment becomes more

complex and variable, anticipation and correction become more difficult. In a turbulent environment, adaptation and success require collective efforts from organizations, according to social ecology theory.

V. Transaction Cost Theory

Defined by R. H. Coase and extended by O. Williamson, Transaction Cost Theory explains the reasons why companies internalize activities instead of relying on external market relationships. Williamson argues that the survival and efficiency of a firm depend on both the behavior of economic agents and the characteristics of the environment and transactions. The theory suggests that firms choose between vertical integration and the market based on production and transaction costs, opting for internalization when transaction costs are higher than organizational costs, especially under conditions of uncertainty and high transaction frequency. Williamson also introduces the concept of relational governance, an intermediate mechanism based on contracts and trust, where firms maintain their autonomy but depend on each other.

Research by Carson, Madhok, Varman, and John shows that trust-based governance between firms, founded on solid relationships and a deep understanding of partners, leads to improved performance. The ability to communicate effectively, adaptability, and correct information management are essential for maintaining this trust. In a trust-based governance system, partners must have access to relevant information, understand the operational context, and be able to adjust strategies according to mutual needs and expectations. Clarity of terms and regular monitoring are crucial for compliance and avoiding behavioral uncertainty. Thus, by eliminating informational barriers and promoting an open and transparent exchange of information, business partnerships can be strengthened, facilitating collaboration and achieving common goals.

VI. The School of Strategic Analysis of Organizations

The organizational sociological theory promoted by Michel Crozier and Erhard Friedberg analyzes the power relations between organizational actors and the rules that govern their interactions. In this theory, the organization is seen as a "constrained system," in which various actors with divergent strategic interests interact in search of degrees of freedom. The goals of the actors are often contradictory and multiple, reflecting reactions to perceived opportunities rather than predefined objectives. Actors study resources, circumstances, and constraints to identify

favorable or unfavorable elements in relation to their own goals, being free to choose the direction of action. An actor's power in the organization depends on control over certain "zones of uncertainty" and is relative to other actors. Sources of power include mastery of hard-to-access skills, control of information and communication, maintaining external connections, and managing uncertainty in applying rules. Actors must take into account interdependencies in the organization and collaborate with other actors to achieve their goals. Thus, the power and influence of an actor are dynamic and depend on the specific context and interdependent relationships with other members of the organization.

John P. Kotter, a retired professor from Harvard Business School, studied over 100 companies of various sizes and profitability, both from the United States and other countries. He found that in more than half of these companies, the fundamental changes necessary to become more competitive in a challenging market environment failed. Managers either fail to motivate the people involved, underestimating the difficulty of getting people out of their comfort zone, or lack the patience to go through the preliminary stages of transformation. Kotter emphasizes that the renewal process does not advance until change leaders are promoted to higher positions. These leaders must recognize the need for major change and talk honestly about the company's declining competitive position, determined by factors such as stagnating earnings, declining market share and margins, or other relevant indicators.

From Kotter's perspective, in institutionalizing change in corporate culture, two factors are particularly important: 1. consciously communicating how new approaches, behaviors, and attitudes have contributed to improved performance and helping people correctly understand the connections that generated the results; 2. detailed understanding by the boards of directors of the transformations involved in the renewal process, so that through their good choices, they ensure suitable succession at the top of an organization.

VII. The New Economic Model

In turbulent times, according to Peter Drucker, the real danger does not lie in disturbances but in persisting in outdated logic. The new economic model emphasizes the importance of developing a "higher purpose," centered on the company's mission, responsibility for the common good, and engaging stakeholders in a shared vision of improving life and making a positive contribution to society. An authentic and aligned purpose attracts talent, stimulates growth and

investors, generating cohesion and performance. To build a solid strategy, organizations must answer fundamental questions about their existence and contribution to society, thus finding their *raison d'être*, which differentiates and guides their present and future actions. Only through a sincere approach to the company's "WHY" can the "WHAT" and "HOW" be rebuilt, communicating the deep meaning of daily actions inside and outside the organization.

Felli and Lenain propose a company operating model based on four fundamental principles: 1. the vocation of the enterprise is multidimensional, having a productive, educational, and associative function; 2. the ultimate goal of the company is not profit but serving society – customers, suppliers, public authorities, and its employees; 3. profit, although vital, is a test of competitiveness and performance, and an essential means for financing progress; 4. profit allows the company to fulfill its social mission, ensuring sustainability and a positive impact in the community.

According to Michael Porter, companies can create shared value by rethinking products and markets to address social and environmental issues, redefining productivity in the value chain, and strengthening local clusters of competitiveness. By aligning the company's interests with those of customers, firms no longer have to choose between ethics and profit but can achieve both simultaneously. This integrated business model allows companies to contribute to the common good and generate profit, demonstrating that social responsibility and financial success can be complementary and interdependent.

Companies have clear reasons to integrate societal responsibility into their business model, and the financial benefits are evident. According to Dion and Fortie, improving reputation and customer loyalty leads to significant increases in sales and profit margins. Employee motivation, supported by clarity of purpose and a work environment that fuels enthusiasm, increases productivity and reduces costs associated with disengagement. The "employer brand" becomes a strong argument in recruitment, attracting talent that shares the organization's values. High-quality relationships with all stakeholders, ensuring the stability of the value chain, and increased innovation capacity are other essential benefits.

Chapter III: ALCHEMIC MANAGEMENT. A DIFFERENT PARADIGM

Dr. Ernest Holmes said, "Change the idea about a thing and you change the thing itself. It's that simple." This idea is supported by experiments such as the double-slit experiment, which demonstrates that reality is created through observation. Our consciousness and intentions can influence the structure of matter and the behavior of other people: matter behaves selectively based on the presence of consciousness and its characteristics; the vision and expectations we project into the future influence the behavior of the interlocutor (who behaves as if they know precisely): "the future determines the present!"

Therefore, science demonstrates that we can cultivate the best aspects of the people and situations around us.

In management, this idea can be translated into promoting an organizational culture based on awareness, intention, and positive perception. Leaders can clearly define and communicate an inspiring vision and motivational objectives, focusing on leveraging employees' strengths. By cultivating positive expectations and encouraging an open mindset, managers can influence team behaviors and performances, creating a work environment where employees feel valued and motivated to contribute to the organization's success. Thus, by changing the way they perceive and approach challenges, managers can transform organizational reality into a more productive and harmonious one.

In this sense, the paper presents scientific information and approaches that invite a change in managerial perspective.

I. Good and Evil. Positive and Negative. Correct Thinking

Since success and failure depend on what we believe, and conscious and subconscious thoughts directly influence our reality, the responsibility for a meaningful life belongs to us. If a person believes that things will go well, they will. The seed sown is meant to bear fruit and will materialize (except in cases where it is eliminated or replaced by another seed). Therefore, "Success is not the result of hard work, but of correct thinking. And bad luck does not befall you; you create it." Because everything was created as a result of thinking.

However, beliefs stored in the subconscious mind by the conscious mind, with the firm instruction not to return to memory, are the triggers! They direct the subconscious mind to exactly

those things that the individual fears because universal intelligence responds to beliefs. If a mistake is accompanied by shame, remorse, condemnation, and self-pity, as long as a person carries these illusions, they will influence the subconscious mind and manifest in reality! The consequences suffered will continue to develop as long as they are in the subconscious mind.

The solution is to decompose and replace the old seed, flourishing like weeds, by planting a new conditioned response. Because "Thought and belief create!" We are never alone. We did not create ourselves! The only existing creative force creates what we believe and manifests what we are ready to accept. And this power operates according to universal laws. Thus, it remains our responsibility to know them, internalize them, and live by them.

II. The Process of Achievement

Success, from the perspective of the modern person, is often perceived as the pinnacle of prosperity, marked by material wealth and luxury. However, money, essential as a means of exchange, is only a consequence of success and not its source. Nevertheless, we reach the standard of success when we allow money to reflect what we offer. Prosperity is based on the law of mutual exchange. "Each of us is like a pole in the flow of electric current. We cannot receive more current than we transmit and always receive back exactly what we offer." "Create! Build! Serve! These are the commands of nature."

At the same time, in the complex economy of today's society, the main asset of each person is their work, and the reward they receive is directly proportional to their contribution to the common good. A significant contribution brings a corresponding reward, while a lesser contribution is reflected in a lesser reward. "Today's fruits are always yesterday's seeds."

III. Seven Essential Principles

The Hermetic teachings, through Hermes Trismegistus, reveal that "the entire universe is in a constant state of vibration and man can influence reality through his own mental states. The universe is spiritual and governed by scientific laws, and man has the ability to nullify the negative by appealing to the corresponding polarity."

The seven well-known and applied Hermetic laws or principles were:

1. *The Cosmic Law of Unity in Diversity*: with subordinate principles: "The cosmos is an organized system of correlated and coordinated parts, which, in a certain combination, constitute

a true unity," thus "All things depend on many other things" (what happens in one context may be related to what happens in another context, suggesting a connection between the microcosm and the macrocosm/ between parts and the whole).

2. *The Cosmic Law of Activity*: "Everything is in constant motion" or, in other words, reality is always in a state of flux influenced by an underlying dynamic in the universe, a force or energy that governs its evolution and transformation.

3. *The Cosmic Law of Change*: "The succession of changes of things manifests in an uninterrupted flow, connected in a progressive unity that always maintains its orderly sequence." Thus, changes in things or events are not random or isolated, but succeed in an organized, logical, well-defined, continuous, and predictable manner (without interruptions or chaos), contributing to overall progress or evolution.

4. *The Cosmic Law of Causality*: "Everything happens as a result of a cause. All changes in activities in the Cosmos cease to manifest because they are conditioned by a cause," emphasizing the connection between events and suggesting that to understand and control changes or manifestations, we must identify and understand the causes behind them.

5. *The Cosmic Law of Rhythm*: "Everything moves in rhythmic cycles," with the subordinate principle: "Involution always precedes evolution, these being the twin aspects or contrasting poles of a great process." This suggests that events or changes are not isolated but are part of a cycle that repeats regularly, and involution and evolution, presented as opposites and complementary, represent contrasting poles of a larger process. By understanding universal phenomena and processes better, we can predict dynamics. Knowing one pole, we can anticipate the opposite pole.

6. *The Cosmic Law of Polarity (Duality or Karma)*: "Everything is part of a pair of opposites. Absolutely each of the qualities or groups of qualities manifested has its other pair or opposite pole, forming a pair of opposites (which constitute only the two opposite poles of a larger unity in which they can be synthesized)," emphasizing that oppositions and opposites are not necessarily in conflict with each other but can coexist, complementing each other and contributing to the balance and harmony of the whole system or phenomenon/ world.

7. *The Cosmic Law of Balance or Compensation*: "All things are in balance. All activities in the Cosmos are balanced and compensated and manifest a condition of stability, balance, and

compensation," so every action or force has a reaction or counterbalance that maintains this dynamic balance by compensating for opposing forces.

IV. The Path of Balance

The practical aspects of these laws, as taught by the wisest minds throughout history, are disseminated on a macro level in more than 100 countries by Dr. Demartini, an expert in human behavior.

Dr. Demartini, through more than 50 years of research in various disciplines such as physics, mathematics, astronomy, neurology, physiology, philosophy, psychology, theology, and metaphysics, has developed a methodology that balances our perceptions of reality. And balancing the mind by adjusting our perceptions can bring us mental and physical stability.

He believes that imbalance comes from our perceptions of events. We categorize an event as beneficial or challenging based on the perceived advantages or disadvantages. However, the reference by which we judge events is our values. What we value most. They inspire us and give us meaning in everything we do. They determine our daily actions.

From Dr. Demartini's perspective, values are determined by the perceived gaps in our lives. These are what motivate us to fill them and achieve our goals.

But values are also what unlock our potential in various areas of life.

By identifying and prioritizing our highest values, we allow ourselves to live an inspired, meaningful, responsible, and productive life.

The method developed by Demartini for balancing perceptions has its roots in Universal Laws, defined by this researcher as follows:

1. The Law of Duality: states that everything that happens is a vital component of divine order, where even the most terrible events have a hidden beneficial aspect. Positive and negative, good and evil, support and challenge, peace and war appear together, in pairs, being simultaneous and balanced, forming the divine order.

Our perceptions generate emotions: when we perceive something as only positive or only negative, we experience corresponding emotions that, being of low frequency, reduce our potential. Between emotional polarities, between preferences and antipathies, lies the state of harmony and balance, which represents the core of human life.

2. *The Law of Compensation* suggests that when we violate the law of duality and seek only the positive aspects, rejecting the negative ones, the opposite pole will manifest in an exaggerated and unhealthy manner. Our evolution requires identifying and accepting balance in all things, recognizing the higher intelligence that coordinates it. The challenges and difficulties offered by others are essential for personal and spiritual development, and the balance between support and challenge helps us reach our potential. Trying to impose excessive order in a system creates chaos and resistance, highlighting the need to integrate and accept both poles of reality. Thus, we can transform attachments into balanced intentions, accessing true power and creating the desired life by recognizing and integrating the rejected aspects.

3. *The Law of Fair Exchange (Conservation)* states that any transaction between two systems will ultimately reach a balance where both parties win and lose equally. Unfair exchanges, in which one tries to obtain or offer something for free, create imbalances that lead to stagnation of personal value and loss of mission clarity. Altruism, perceived as a pure form of generosity, is actually a myth because any act of giving involves an equal exchange, even if in different forms. When we do not perceive the exchange as fair, we experience feelings of fear and guilt, and our evolutionary process remains stagnant. To manage income correctly and feel a balance, we must recognize our value and contributions in the exchanges we make. Thus, balancing perceptions and recognizing fair exchange are essential for personal progress and mission clarity.

4. *The Law of Rhythm and Cyclicity* states that planet Earth has gone through at least five major cataclysmic events, which led to massive extinctions, but each such extinction was followed by the emergence of new, better-organized life forms with higher consciousness. This cyclic model demonstrates that nature does not eliminate the old without making room for the new, showing that evolution and development are essentially linked to the rhythm of destruction and creation. Thus, in any process of change, the disappearance of old elements is necessary to allow the emergence of new, more advanced structures and forms. This law suggests that evolution, both in nature and in our personal lives, requires accepting the rhythm and cyclicity of change to progress and constantly adapt.

5. *The Law of the Mirror / Correspondence and Reflection:* states that the way we treat ourselves is reflected in the behavior of others towards us. People become a mirror of our inner perceptions and beliefs. To transform our lives, we must identify and become aware of the feelings and beliefs we have about ourselves. Until we value ourselves truly, we cannot expect others to do

so. The external world is a reflection of our inner universe. If we accept less than we deserve, we diminish our market value and self-esteem. Instead, firmly maintaining our true value and refusing inferior offers help us achieve fair exchange and increase our value.

6. *The Law of Vibration / Resonance states* that we attract into our lives what we are, through the frequency of our dominant thoughts and feelings. We are what we perceive and attract people, ideas, and events that reflect our inner state. Our thoughts, whether positive or negative, influenced by inspiration or despair, determine what manifests in our lives. Fear and guilt keep us in a state of insecurity, undermine our self-esteem, and prevent us from living in the present. If we consider ourselves inferior, we reject beneficial collaborations and relationships, and if we are too confident, we attract challenges that bring us back into balance.

By adopting a balanced perspective and recognizing ourselves as celestial beings having earthly experiences, we manifest inspiration, love, and gratitude. Thus, we become masters of circumstances and magnetically attract opportunities that correspond to our dominant thoughts, harmonizing our mind and body and having a global impact.

After decades of research and clinical practice, Dr. Demartini translates these laws into an inner healing process through transformation, called *the quantum collapse process*, carried out as follows:

Step 1: *Identifying the trait, action, or inaction (TAI)* that we admire/detest in someone else (positive/negative emotional charge), excluding synthesized states (loving), general expressions (good person), or vague labels.

Step 2: *Identifying a series of moments (when, where, and to whom)* when we ourselves demonstrated the same TAI to other people (confirmation of the Law of Reflection and Transparency).

We continue until we are certain that we have this TAI in an identical or similar form, at the same level.

Step 3: *Identifying the moments when the admired/detested person demonstrated TAI towards us and recording:* the obstacles/disadvantages/disservices (for the positive emotional charge), benefits/advantages/services (for the negative emotional charge) brought to us in values (ours and theirs) and in the 7 areas of life (step 3 shows that the TAI from step 1 is equally a hindrance and a benefit).

Step 4: *Recording the disadvantages/disservices* (for the positive emotional charge), benefits/advantages/services (for the negative emotional charge) to the people to whom we demonstrated TAI (demonstrates that the TAI from step 2 is equally a hindrance and a benefit to them) at that moment (until the present).

Step 5: *Identifying where and when the person from step 1 demonstrated the opposite of the initial TAI (anti-TAI)*, to the same person or group, and who perceived it (dissolves exaggerated labels and improves communication). We continue until we are certain that the opposite trait quantitatively and qualitatively equals the initial one (shows that this person demonstrated both sides equally).

Step 6: *Identifying moments (where, when, who, content, context, people) when someone else did exactly the opposite of the TAI from step 1* to the same person/group, synchronously, exactly at the same moment (demonstrates synchronicity, entanglement, and hidden intelligent order). Thus, we can see that someone brought balance to the situation by doing the opposite TAI at that moment.

Step 7: *To dissolve nightmares and forces that create fantasies/attachments or nightmares*, we will identify the obstacles/disadvantages/disservices (for the positive emotional charge), benefits/advantages/services (for the negative emotional charge) of ourselves and the person/group to whom the TAI was demonstrated if, at the same moment, the person from step 1 had done exactly the opposite (demonstrates that if the person had done the opposite, there would have been equal benefits and costs).

The management concepts and theories presented, as well as the new paradigm proposed by the doctoral candidate in terms of practicing alchemic management, have been synthesized into an Essential Guide for Efficient Business Management (attached to the research paper).

Chapter IV: LEADERSHIP. BABY BOOM, X, Y, AND Z GENERATIONS

A careful study of intergenerational relationships is essential in professionally addressing the issues of each age group, considering that each generation is shaped by a unique socio-economic and cultural context. Generations are influenced by the values of their predecessors and the formative emotional experiences of their youth, as well as rapid economic, social, cultural, and technological changes (which accentuate the diversity and heterogeneity of cultural assimilation, intergenerational differences, and divergences). Thus, understanding these dynamics is the basis for effectively addressing the specific needs and challenges of each generation, cohesion, and collaboration among different age groups.

Currently, four different generations work together to solve problems, make decisions, design products, manage projects, and serve customers. Typically, the workplace brings together all generations, from Baby Boomers, Generation X, Generation Y (Millennials) to Generation Z (to be succeeded in the future by Generation Alpha), people of all ages who collaborate in teams or on projects.

In this context, for managers aiming to increase motivation, workplace attachment, and employee productivity, navigating intergenerational dynamics is a real challenge.

By knowing the main generalized traits of employees present in the labor market (values, needs, motivations, professional expectations, ambitions, work styles), leveraging key common points, understanding the most effective way to communicate, motivate, manage, and lead each generation, managers can have individualized approaches to recruitment, motivation, and retention. They can interact better with each generation, navigate problems more easily, or avoid potential conflicts. Thus, they can create a secure environment that offers employees optimal conditions for growth (personal, group, activity, and company growth).

Therefore, the paper investigates the particularities and aspects that differentiate active generations and translates their essence into the essential guide: *Active Generations, Western Authors' Perspectives*.

Some of the characteristics of these generations are: a) Baby Boomers, X, and Y are good team players, which cannot be said about Generation Z; b) only Generations X and Y show openness to feedback; c) the greatest loyalty to the company and openness to commitments are shown by the Baby Boomers, and the least by Generation X (Gen Y wants: recognition of

contribution, access to continuous learning and development, activities with a positive social impact, open communication, while Gen Z wants: to be listened to, attractive activity, diversity, opportunities for involvement and contribution); d) from the perspective of availability for hard work, Generation Y shows the least openness, while Gen Z emphasizes meaningful work aligned with their values; e) the only common characteristic of all generations is the need for growth; f) the hierarchical structure path is firmly approved only by Baby Boomers (Gen Z accepts more flexible and horizontal models of work organization); g) Gen X and Y prefer not to follow rules and processes, while Gen Z desires two-way conversations.

I. The Psychology of the Romanian People

To better understand the mentality, personality, and needs of Romanian employees, this paper aims, without claiming an exhaustive study, to: 1. Investigate the characteristic traits of the Romanian people, 2. How these traits were formed and what justifies them, 3. How the aspirations of the four generations apply in the Romanian context, 4. What resources are necessary to achieve these aspirations, 5. What resources Romanians actually have.

Therefore, the study of the psychology of the Romanian people is a central point of this paper.

From a historical perspective, Drăghicescu emphasizes the complexity of the ethnic origin of Romanians, stating that they are the result of an undefined and chaotic mix of multiple races. The first layer of the Romanian soul comes from the Thracian sediments: Geto-Dacian, Latin, and Slavic. Over these are thinner layers of Turanian, Finno-Mongolic (Cumans, Hungarians, Tartars, Turks), and modern Greek influences, later colored by French influence.

Thus, the interactions and ethnic influences of the Geto-Dacians, Latins, and Slavs contributed to the complex formation of the Romanian mentality and character: 1. The tenacity of will and the spirit of order and discipline formed from the mix of Geto-Dacians with Romans to be affected by the undisciplined and anarchic spirit of the Slavs. 2. The Thraco-Roman cruelty to be diminished by Slavic influence, while the lively intelligence of the Geto-Dacians to be complemented by the legal spirit of the Romans and the flexible and imaginative spirit of the Slavs. 3. Romanians inherited exuberant enthusiasm from the Slavs (although this is superficial and intermittent) and the cunning and deceitful nature of the Dacians, reinforced by Roman influence and complemented by the lack of honesty of the Slavs in business.

Drăghicescu highlights the evolution of the Romanian character and spirit in the 14th and 15th centuries, influenced by battles with the Turks. A change is observed in the will and courage of this nation, which were gradually replaced by fear and passivity. The process of dissolving will and character led to the alteration of the spirit of freedom and independence, and Romanians developed skills of deception and concealment to cope with unequal fights. These changes were determined by the defeat of Romanian energy in the face of powerful enemies, which weakened the tenacity and steadfastness of this nation's will.

At the same time, political instability and the frequent change of rulers had serious and disastrous consequences for the Romanian people and led to an increase in corruption and abuses by rulers (who pursued their personal interest to the detriment of the people). The lack of continuity in governance made it difficult to implement coherent policies and led to economic stagnation and affected the security and sovereignty of the Romanian state.

The character of history created the character of this people. An echo of an anonymous historical life, lacking the continuity and steadfastness of development, neither the will nor the character of the Romanians were coherent, tenacious, and strong.

Similarly, imitation is deeply rooted in the nature of Romanians due to the lack of a historical life marked by independence and a unique ethnic personality.

Timidity, insecurity, distrust, fear, lack of courage, weak willpower, physical and mental laziness, indifference, and passive resignation, lack of initiative, fatalism, and blind faith in fate or luck have ruled and still rule the soul of Romanians.

The historical context led them to make vague and unclear plans, rarely starting them and very rarely finishing them. Although capable of planning many things, the lack of energetic will and patience, resulting from tumultuous history, makes Romanians start few of them and give up easily. They prefer an irregular work rhythm, alternating between short periods of intense work and long breaks for celebration, unable to sustain prolonged effort and rigorous discipline.

Starting from the 17th century, Greek domination brought other bad habits such as cunning, intrigue, and usury. However, the nobility assimilated some noble aspects of Greek civilization.

From the 19th century onwards, a slight Western wind is carried through Russian influence. Rădulescu Motru, studying the peculiarities of the Romanian soul, tells us over time:

1. Romanians' beliefs are based more on "public rumor" than on personal evidence. The group's opinions take precedence over individual ones.
2. Romanians take courage and initiatives only in

a group. Individually, they tend to be reserved and avoid responsibilities. 3. Severe judgment and initiatives are manifested at the group level, but individually, Romanians are indulgent and postpone actions. 4. Romanians want to impose rules on others, but do not apply the same standards to themselves. 5. There is a superficial unity based on tradition and imitation, not on personal sacrifice and conscious will. 6. Romanians are susceptible and easily inflamed in a group, but quickly lose individual enthusiasm. 7. Romanians prefer professions that allow them to remain in the middle of the crowd, avoiding activities that require individual initiative, such as commerce and industry. 8. Romanians want to adopt Western cultures without changing traditional gregarious behaviors.

The Romanian soul is gregarious, almost absorbed by the soul of the group, but this state is imposed by tradition and circumstances. Therefore, members of such a society, poorly differentiated, cannot manifest solidarity.

At the same time, the climate and geographical position had a significant impact on the mind and character of Romanians. Our geographical position developed more defensive, passive traits in Romanians, keeping the active ones hidden. Constant exposure to beautiful nature led to an open mind and an inclination towards contemplating concrete objects but limited the depth of introspection.

Romanians, attracted by the splendor of the external world, nourished their spirit and mind from external impressions, living more on the surface and having superficial mental activity. In summer, excessive heat diminishes the ability to concentrate and work. In contrast, the cooler temperatures of spring, autumn, and winter stimulate willpower and work capacity. (Drăghicescu).

Traditionalist, conservative, patient, persevering in work by hereditary nature, but corrupted by an erroneous institutional life (imitated after the Western model), which forced him to improvise, the Romanian became non-persevering. He improvises, starts something with difficulty and gives up easily, remaining on the surface of his work. The lack of disciplined and methodical work, weak willpower, passive resignation, tendency to protest verbally through criticism and irony, need to hide wealth and feelings are explained by historical and cultural influences. Romanians have developed extreme prudence and peaceful tolerance, accompanied by patience and modesty, traits sometimes perceived as cowardice.

From Rădulescu-Motru's perspective, one of the attributes of the Romanian soul is individualism (the Romanian avoids companionship and "prefers to be on his own," which makes

him somewhat inclined towards anarchy). Hence the lack of initiative in economic life (an activity that would facilitate enrichment but through untried means that might cause him to lose his wealth and peace) and the weak spirit of independence in social or political life.

Afraid to stand out, subjected to the tradition of collective work (working as taught by ancestors), the Romanian does what he believes everyone will do (a mentality that allowed village communities to survive centuries of calamities without being dispersed: "they moved as one man" from one part of the country to another).

Nevertheless, the welcoming, hospitable, and sociable character of Romanians has been appreciated and tested by foreigners. We are a people marked by many weaknesses but founded on many strengths: 1. a soulful foundation of superior essence, 2. an open and penetrating spirit (Geto-Dacians), 3. aspiration for complete freedom, 4. lucidity of spirit; 5. daring logic (Slavs), a sharp, active, and willing to learn from other civilizations mind (Geto-Dacians); 6. intelligence: lively (Geto-Dacians), superior, lively and fine, rich in resources, apparently modest and shy to the point of humility towards foreigners, 7. imaginative, ingenious intelligence (Geto-Dacians), 8. ductile mind, with "incredible plasticity and flexibility" (Slavs), 9. strong, tenacious will (Geto-Dacians).

Therefore, the research paper targets both the initial mind and character of Romanians and how they have been transposed into the present. The conclusions have been synthesized into a guide called Essential Guide. The Psychology of the Romanian People, an arc over time.

II. Consequences of Communism on the Psychology of the Romanian People

To create the profile of the Romanian employee from the perspective of the specific metamorphosis of this nation, the research paper also analyzes the impact of communism on the psychology of the Romanian people.

During the period from 1947 to 1989, Romanians lived in a society that resorted to "intimidation, coercion, repression, manipulation, and corruption," a hyper-controlled society stifled by intrigue, duplicity in thought and language, deception, and behind-the-scenes conspiracies by a regime that institutionalized lies. The communist regime created a society that ignored the real aspirations and needs of people, discredited Romanian intellectuals, deprived citizens of freedom of speech, and thwarted any temptation towards insubordination. It sacrificed

human dignity and mocked its inalienable rights in favor of the "new man," a being devoid of backbone and a sense of responsibility, easily pliable.

This traumatic experience left deep marks on the Romanian psyche, generating resentment, frustration, stress, and anxiety. State education and propaganda promoted conformity and obedience, inhibiting the formation of a personal identity and authentic values.

Freedom of expression and creativity were restricted, limiting innovation and cultural progress and creating a general sense of helplessness and resignation. Any attempt at insubordination or expression of dissatisfaction was harshly punished, discouraging active participation in public life. The omnipresent suspicion heightened the lack of trust between people, inviting prudence and avoiding the sincere expression of opinions. Lying and duplicity became survival mechanisms, leading to an erosion of moral values. Deception and behind-the-scenes conspiracies became common methods of achieving personal or professional goals.

Thus, in a society dominated by fear and suspicion, social relationships were deeply affected, contributing to the isolation of individuals and the weakening of community ties. Solidarity and mutual support were replaced by individualism and opportunism, undermining social cohesion.

III. The Psychology of the Romanian People Today, Comparative Study

To bring this information to the present and to find out the psychological profile of Romanians and how this translates into the practices of organizations influencing social and economic life, the documentation of this paper studied two contemporary authors: Bodea D. and David D.

Thus, using "The Values of Romanian Employees" (Bodea, 2013) and the cognitive-experimental monograph (David, 2015) as research sources, a comparative study was conducted between the initial, ancestral psychology of Romanians and that presented by the contemporary Romanian authors mentioned earlier.

The paper examines how the psychological traits and characteristics of Romanians have evolved over time, translating historical elements into a contemporary context. Starting from the superior soulful essence and the open spirit of the Geto-Dacians, it analyzes the positive and negative psychological profiles of today's Romanians. The positive profile includes receptivity to new perspectives, intellectual openness, and empathetic critical thinking. Positive aspects, such as

openness to new ideas and learning from other civilizations, reflect the potential for adaptation and evolution of Romanians. Continuing the analysis, it examines other strengths, such as bold logic and tenacious will, demonstrating the complexity and diversity of the contemporary Romanian character.

The negative profile highlights resigned wisdom, dissatisfaction, criticism without effort to correct, hidden cunning, intrigue, division, and slander. Statistical information shows a low level of trust in others and a tendency towards irrationality in various forms.

Through this in-depth analysis of the values and particularities of the psychological profile, organizational actors can gain a clearer understanding of their own identity and transgenerational internal resources. This awareness is essential to maximize their potential for achievement, both personally and professionally, while also contributing to the development and success of the organization as a whole.

IV. Professionally Active Generations in Romania. Contemporary Profile

The work aims to create a general profile of Romanian employees, with the goal of management based on an authentic understanding of human resources. The deeper the managers' understanding of the Romanian employee profile, the greater the difference it can make between the success and failure of an action, positively or negatively influencing the company's competitiveness.

Therefore, the research continues in the direction of identifying the aspirations and perspectives that characterize the four generations: Baby Boomers, X, Y, and Z. The study model used has the following structure: Aspiration, Expected Benefits, Root Causes, and Necessary Resources. Additionally, relevant information serves as support.

Thus, "The Values of Romanian Employees" (Bodea, 2013) highlights the main aspirations as: 1. A bold future ("not afraid of dangers and difficulties"), 2. Balance between professional and private life, personal and professional growth (new skills), 3. An informal, friendly, and flexible work environment/open and friendly atmosphere, 4. A meaningful life, 5. "Fairly diversified and not too repetitive missions," 6. Honest, integral, fair leaders who know how to empower employees.

Starting from the values (profile) of the Romanian employee, the research is directed towards clarifying the resources necessary to fulfill the aspirations manifested by the four generations. Resources play a crucial role in achieving aspirations, and the awareness and management of these, as well as understanding the negative influences that may affect them, are important for achieving objectives.

The conclusions drawn from the analysis and interpretation of the obtained information highlight that Romanians, in achieving their aspirations, need resources such as:

1. *Ambition*. The positive psychological profile indicates that Romanians rank highly in terms of achievement (showing competence) and power (obtaining social status). However, Romanian ambition often derives from complexes/defensiveness, easily tolerating "delays and factors that interfere with an already established plan."

2. *Spirit of Competitiveness* ("the desire to be first and to have this position recognized"). Competitiveness scores 7.26 out of a maximum of 10, but contrary to this perception, for dimensions like voice, equality, and choice, Romania scores significantly lower compared to other countries analyzed (USA, Japan, Turkey, Germany, Spain, Poland, Russia, Ukraine).

3. *Self-direction* registers at 29% among interviewed Romanians versus 39.2% among Germans. Additionally, 63.1% of respondents perceive themselves as autonomous individuals versus 80.1% in Germany.

4. *Discipline*. Romanians lack perseverance through discipline/self-discipline; indiscipline is dominant over discipline.

5. *Will/Perseverance*. "Self-determination, cooperation, and perseverance in work are low." "Perseverance in activities is low" (so Romanians abandon everything quickly). Determination/perseverance/independence: Romanians 8.4% vs. Germans 40.4%.

6. *Flexibility/Adaptability* (psychobehavioral adaptation to changing situations). Romanians exhibit intelligence, tolerance, and kindness. Nevertheless, flexibility (in tasks) = - 0.646 Romanians vs. Germans.

7. *Receptiveness to New Perspectives and Ideas* ("intellectually curious, open to new ideas"). Romanians score lower in stimulation (seeking novelty). Due to a high level of uncertainty avoidance, they do not easily accept new ideas and behaviors.

8. *Creativity* ("the ability to generate a new and valuable product for society"). "Romanians do not capitalize on existing potential compared to modern democratic countries/cultures." Romania allocates 1% of GDP to scientific research and technological development.

9. *Trust*. "Trust versus distrust in the family" (Romanians 96.8% vs. 2.7%, Germans 94.9% vs. 4.5%). "Most people are trustworthy" (Romania 7.7%, Germany 44.60%). "Other people will try to take advantage of you" (Romania 22.2%, Germany 3.8%); "Trust versus distrust in neighbors" (Romania 42.3% vs. 56.5%, Germany 73.5% vs. 26.2%).

10. *Critical Thinking with an Empathetic Foundation*. "Romanians score higher in irrationality: (1) rigid thinking: $d = 0.87$; (2) catastrophizing: $d = 0.77$; (3) frustration intolerance: $d = 0.46$ and (4) global evaluation: $d = 0.69$."

11. Self-esteem ("the overall way we evaluate ourselves"). Romanians have a generally low self-esteem score: Romania ranks 52nd out of 53 analyzed countries/cultures (self-esteem in collectivist cultures is defined mainly through self-appreciation/self-love, while in individualistic cultures it is expressed mainly in terms of self-competence).

12. *Skills and Competencies*. Competence, among Romanians, is perceived mainly through efficiency (not through discipline). Romanians believe that effort, knowledge, and planning lead to success (reward for effort).

13. Action (Work). The importance versus the unimportance of work in life (Romanians: 90.2% vs. 9.2%, Germans 79.9% vs. 16.9%). The ratio of "a lot" versus "little/not at all" concerning worry about losing a job or the idea of not finding a job (Romanians: 90.2% vs. 9.2%, Germans 79.9% vs. 16.9%).

14. *Intrinsic Aspirations* (especially relationships and a sense of community). "The gregarious spirit ($d = 0.38$) is stronger than the autonomous one." Romanians score well in emotional intelligence as a social ability (the capacity to adapt socially) and are very effective in creating a very good initial impression (positive image). However, they do not excel in emotional intelligence as an aptitude (the ability to quickly learn social information and solve social situations/problems).

Romanians score lower in: universalism ("concern for the general good"), importance versus unimportance of leisure time (Romanians: 78.5% vs. 21%, Germans 87.4% vs. 12.4%).

The research was concretized by developing essential guides: Psychology of the Romanian People, a Bridge Over Time, Aspirations That Motivate Romanians, and Status of Internal Resources.

V. The Leader. Skills, Qualities, Defects

This chapter aims to investigate what differentiates people who have led others from those who have allowed themselves to be led. What skills did these leaders possess that enabled them to play key roles in the events of their time? What mechanisms did they activate to implement the most effective solutions? Additionally, what prevented some of these leaders from maintaining a positive course in their personal and group histories?

To this end, eight renowned world leaders were studied, men and women from Europe, Asia, and Africa, who impacted generations through their decisions and actions: Napoleon Bonaparte, Winston Churchill, Adolf Hitler, Queen Elizabeth I, Catherine the Great, Timur Lenk, Nicolae Ceaușescu, and Mahatma Gandhi.

The recurring qualities and abilities manifested by the studied leaders are:

1. *Intelligence and Education*: Endowed with a remarkable mind, the leaders sought extensive knowledge in various fields, thus contributing to their intellectual and strategic development.

2. *Ability to Inspire and Guide People (Leadership Skills)*: Leaders had the ability to gain people's support to achieve common goals (inspiring, motivating, convincing them) and to guide them in different contexts (military, political, economic, cultural) through charisma, personal presence, and extensive knowledge.

3. *Oratorical Skills*: Excelling in communication, leaders captivated their audience and conveyed their message clearly and convincingly, allowing them to motivate and influence the masses, thus gaining public support.

4. *Courage and Determination*: Both in the face of physical dangers and in achieving their goals, leaders demonstrated unwavering courage and willpower.

5. *Capacity for Adaptation and Innovation*: Whether it was military strategies or cultural or economic policies, leaders demonstrated the ability to adapt to changes and innovate.

6. *Discipline and Work Ethic*: They demonstrated a high level of discipline and a remarkable work ethic, leading by example.

The recurring defects manifested by the studied leaders are:

1. *Egocentric and Arrogant Attitude*: Some leaders were criticized for their selfishness and superiority over others.

2. *Lack of Understanding and Sensitivity towards Others' Feelings*: Some leaders showed a lack of empathy towards human losses or the suffering caused by their actions and minimized the impact of their actions on society.

3. *Inflexibility*: Some leaders were known for their intransigence and unwillingness to compromise.

4. *Authoritarian Control*: A tendency towards authoritarian control, indicating deep distrust in people and, sometimes, isolation from others' opinions and advice.

5. *Impulsive Temperament*: Moments of impulsive and violent anger, impacting their decisions and relationships.

6. *Tendency to Manipulate*: Using manipulation to achieve political or military goals.

7. *Refusal to Take Responsibility*: Some leaders had difficulties taking responsibility for their decisions or failures during their mandate, shifting the blame onto others.

However, according to researcher Howard Gardner, each individual is a "collection of intelligences," manifesting a unique set of mental abilities known as multiple intelligences. Gardner identifies eight types of intelligence: linguistic (effective use of words and language), logical-mathematical (solving logical and mathematical problems), spatial-visual (spatial and visual perception), musical-rhythmic (appreciating and reproducing sounds and rhythms), bodily-kinesthetic (body coordination and understanding movement), naturalistic (observing and understanding natural patterns), interpersonal (effective relating with others), and intrapersonal (deep understanding of oneself and managing emotions). Everyone possesses these intelligences to some degree, with differences in their development levels and unique combinations influencing each person's performance and uniqueness in various fields.

Knowing this, a good manager will research the intelligence profile of the people they work with (visible or recognizable as potential). By recognizing and developing the diversity of intelligences these people are endowed with, a subtle and efficient manager will seek to combine these intelligences and align them with the organization's objectives. Then, they will delegate tasks suitable to the right actors.

Chapter V: DOCTORAL RESEARCH

I. Research: The Effectiveness of Alchemic Management

The research aimed to verify the influence of intention and focus on employees' behavior, based on the premise of ancestral qualities in the energy-information structure of the participants. The study, conducted in a medical rehabilitation clinic, involved six employees (five women and one man) and aimed to increase interest in continuous professional development. The approach consisted of organizing a workshop based on games and group discussions, which facilitated awareness of the relationship between individual attitudes and their impact on the organization. Participants learned about the importance of clear communication, trust, and creativity in the team. The results showed a significant increase in openness to evolution, mutual trust, and social connection, as well as a 50% enrollment rate in professional development courses. These results confirm the research premise and suggest the necessity of similar experiences to verify and consolidate these perspectives in the workplace.

II. Research on the Collective Profile and Relational Dynamics Specific to Medical Teams Involved in the Private Medical Rehabilitation Sector

The research focused on the collective profile of health specialists, considering its influence on the quality of the organizational climate, medical act, and efficiency of medical organizations. The study, with a descriptive and observational design, included 52 participants recruited through convenience sampling. Participation invitations were sent to six private medical rehabilitation units in Ialomița, Prahova, and Constanța counties, and data were collected in November 2023. Respondents were medical staff (doctors, physiotherapists, BFKT nurses, and general nurses) and managers of private clinics, who completed two online questionnaires, contributing to a detailed profile of employees and a deeper understanding of factors influencing performance and atmosphere within medical organizations.

The research was conducted considering the information centralized in essential guides: *The Psychology of the Romanian People*, *A Bridge Over Time*, *Aspirations That Motivate Romanians*, and *Status of Internal Resources*. The analyzed variables were: 1. Appetite for growth (personal and professional); 2. Professional resources and results; 3. Relationship with the organization; 4. Preference for various organizational structures; 5. Preferences regarding work

execution (coordination - autonomy); 6. Driving forces (animating active generations), namely: meaningful and significant work, development opportunities, and an open and friendly atmosphere; 7. Internal resources at work; 8. Self-confidence and trust in others; 9. Universalism ("concern for the general good") and benevolence ("concern for the well-being of acquaintances"); 10. Attitudes towards teamwork; 11. Attitudes under pressure.

The research confirmed the following working hypotheses (IpL) regarding the medical actor:

- IpL No.1: is concerned with personal and professional development with a direct impact on their competency standards and professional efficiency
- IpL No.3: prefers to work in a decentralized organizational structure
- IpL No.4: prefers to work as autonomously as possible with minimal constraints
- IpL No.6: is a dedicated and determined professional, capable of overcoming challenges and achieving objectives
- IpL No.7: engages sincerely and authentically in the work environment but with restraint and caution
- IpL No.8: aspires to a bold future, prioritizing a professionally meaningful and significant life rather than financial gain, power, and fame

The research disproved the following working hypotheses (IpL) regarding the medical actor:

- IpL No.2: shows a preference for stability and conservatism and is cautious about newness becomes: shows a balanced attitude towards stability/conservatism and openness to newness
- IpL No.5: exhibits a medium level of commitment and loyalty to the organization becomes: exhibits a high level of commitment and loyalty to the organization
- IpL No.9: is more concerned with personal well-being than that of the organization becomes: is concerned with the well-being of the organization, without predominantly exhibiting individualistic or selfish behaviors within the organization
- IpL No.10: has a medium level of resilience and stress management ability becomes: has a high level of resilience and stress management ability

Chapter VI: CONCLUSIONS AND PROPOSALS

The contribution of this work lies in crystallizing knowledge into eight essential guides for organizational leaders, easily applicable in the activities of private medical rehabilitation centers, with the potential to increase the competitiveness and sustainability of businesses in this sector.

Specifically:

- Essential Guide to Efficient Business Administration
- Essential Guide. Active Generations, Western Perspectives
- Essential Guide. The Psychology of the Romanian People, A Bridge Over Time
- Essential Guide. Aspirations That Motivate Romanians
- Essential Guide. Status of Internal Resources
- Essential Guide. The Professional Profile of Romanians
- The Profile of the Medical Actor (manager, medical staff) in a Professional Context and Potential Solutions for Career Advancement
- The Profile of the Surveyed Respondent

The novelty of this research approach consists in integrating classical, contemporary, and alchemic management concepts into a specific Romanian context. The statistical and objective results obtained in the research, as well as the potential growth solutions proposed by the doctoral candidate for each analyzed variable, can become a source of information and inspiration for managers of medical clinics specializing in rehabilitation. Thus, they can benefit from improved human resource management processes and facilitate more efficient and satisfying work environments.

For the future, the recommendation is to deepen the research on the applicability of alchemic management in the Romanian private medical sector and to identify as many solutions and mechanisms as possible for their concrete implementation.