

## MENTAL TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT

**Petruța Blaga, Avram Tripon**

**Prof., PhD and, Assoc. Prof., PhD – "Petru Maior" University of Tîrgu Mureș**

*Abstract: The paper presents, in the context of the forecasts on trends in the field of technology with a major impact on the business environment in the next three years, according to the Technology Vision 2018 Report, a set of clarification questions related to what happened in the manager's life in the last 12 months, and what he wants to happen in the next 12 months. Starting from these answers, the EFI-ROM creative Method for managerial development is presented, together with two examples. At the end paper concludes the need for the development of real mental technologies, fully customizable for the use of managers.*

*Keywords: manager, managerial development, mental technologies in management.*

Raportul *Redefine your company based on the company you keep. Intelligent Enterprise Unleashed*, întocmit de Accenture Technology Vision, previzionează tendințele în domeniul tehnologiei cu impact major asupra mediului de afaceri în următorii trei ani (Accenture Technology Vision, 2018). Conform acestui raport, s-au evidențiat cinci tendințe tehnologice care vor permite companiilor să intre în categoria întreprinderilor inteligente, vor crea noi oportunități de afaceri și vor determina schimbări semnificative în societate. Companiile de top participă la dezvoltarea societății cu produse și servicii noi care vor deveni indispensabile în viitor. Companiile și managerii acestora trebuie să-și schimbe mentalitatea și modelele de afaceri pentru a se concentra pe crearea de relații puternice și de încredere cu parteneri, clienți, angajați, guverne etc.

Cele cinci tendințe identificate în cadrul raportului sunt următoarele (Accenture Technology Vision, 2018):

1. *Creșterea rolului inteligenței artificiale (AI) pentru folosul membrilor societății.* Larga aplicabilitate a AI obligă azi companiile să o integreze în produsele și serviciile furnizate. În caz contrar, acestea nu vor putea să concureze cu companiile care folosesc rețele de colectare a datelor pentru îmbunătățirea relației cu clienții și luarea deciziilor de business (Boldea, 2000). În anii următori AI se va răspândi și va dobândi capacitatea de a face transforma orice companie (sau angajat) într-una mai rapidă, mai deșteaptă și mai productivă. AI va determina noi nivele ale productivității, ne va îmbunătăți viața personală și profesională, va pune întrebări existențiale despre vechea relație dintre om și mașină.

2. *Realitatea extinsă.* Tehnologiile virtuale și realitatea extinsă schimbă modul în care ne conectăm cu oameni, experiențe și informații, putând duce la soluționarea unor probleme care nu și-au găsit încă rezolvarea. Experimentarea în prezent a acestor tehnologii pune bazele necesare pentru transformarea întregii industrii în viitor.

3. *Veridicitatea datelor și a informațiilor.* Economia globală depinde de informațiile vehiculate în timp real și exacte. În acest context, datele și informațiile reprezintă fundamentul pe care își construiește activitatea orice întreprindere inteligentă. Însă, utilizându-le și rulându-le întreprinderile au creat un nou tip de vulnerabilitate: date și informații inexacte, neconfirmate, manipulate și părtinitoare care conduc la coruperea opiniilor despre afaceri și a deciziilor, cu un impact major asupra societății. Această vulnerabilitate reprezintă și va reprezenta o preocupare serioasă pentru întreprinderi care trebuie rezolvată. Instrumentele și capacitățile existente oferă

companiilor (Cărămidă, 2001) puterea de a combate această nouă provocare critică și de a asigura integritatea și veridicitatea datelor.

4. *Afaceri oneste, fără tensiuni, construite ca parteneriate la scară.* Afacerile și parteneriatele dintre companii depind în mare măsură de tehnologie, dar proprii lor sisteme de afaceri moștenite nu sunt proiectate să suporte parteneriate la scară. În contextul economiei digitale actuale întreprinderile inteligente trebuie să se reinventeze, să adopte noi sisteme informaționale (Blaga, 2002) adaptate noilor cerințe ale economiei globale care să le permită să dezvolte parteneriate și să profite la maximum de acestea.

5. *Crearea de sisteme distribuite inteligente.* Lumea fizică se transformă din ce în ce mai mult în medii inteligente. Întreprinderile inteligente se dezvoltă prin inteligență artificială, robotică și o serie de experiențe complexe. Pentru a putea da viață unor astfel de inițiative, întreprinderile inteligente trebuie să-și extindă infrastructurile în lumea dinamică și reală, în care doresc să ajungă (Vâjâeac, 2004).

În cadrul unei companii managerul deține rolul principal în dimensionarea performanțelor organizației și efectuează în mod constant și organizat activități specifice procesului de management: previziune, organizare, coordonare, antrenare, control evaluare. Numeroase studii cu privire la activitatea managerială scot în evidență, aproape în totalitate, că managerul este elementul cheie în cadrul organizației pe care o conduce. El își pune în mod decisiv amprenta pe: asigurarea unui climat psiho-moral pozitiv, de colaborare și destindere în interiorul organizației, luarea celor mai multe decizii, motivarea oamenilor și rezolvarea problemelor.

În vederea îmbunătățirii activității managerului, în literatura de specialitate s-a pus problema identificării și clarificării celor mai importante aspecte care s-au întâmplat în activitatea profesională a managerului, pentru ca acesta să-și poată previziona cu un grad suficient de precizie la ce s-ar putea aștepta în viitorul apropiat. În cele ce urmează se vor prezenta un astfel de set de întrebări.

***Set întrebări mentale de clarificare pentru manageri legate de ceea ce s-a întâmplat și ceea ce se va întâmpla în viitorul apropiat în organizație***

Se pot identifica un set de întrebări fundamentale (Luca & Căzănescu, 2015) pentru evaluarea și planificarea unui trimestru (Managerul tău virtual, 2018):

- *Întrebări evaluare trimestru*

Care sunt cele cinci lucruri care trebuie să existe pentru fiecare obiectiv trimestrial:

- Numele obiectivului
- Un set de acțiuni strategice clare.
- Un set de măsurători importante pentru performanța echipei.
- O echipă care să fie responsabilă de atingerea acestui obiectiv.
- Al 5-lea lucru important care trebuie să existe în planificarea oricărui obiectiv este celebrarea.

- *Întrebări pentru fiecare dintre obiectivele stabilite în trimestrul trecut.*

Cum clasificăm rezultatul obiectivului?

Ce a mers bine?

Ce nu a mers bine?

Care dintre lucrurile pe care le-am presupus au fost și adevărate?

Care dintre lucrurile pe care le-am presupus s-au dovedit a fi total eronate?

Ce număr critic ne-a ajutat cel mai mult să îl măsurăm?

Ce număr critic a fost irelevant în activitățile zilnice și săptămânale? Mai precis, care dintre măsurătorile noastre nu ne-a adus beneficii reale?

Care este persoana care a performat cel mai bine în echipa responsabilă de acest obiectiv?

Care este persoana care a performat cel mai prost în echipa obiectivului? A fost o problemă de competențe, caracter sau persoană pe rolul nepotrivit?

Dacă ar fi să stabilim din nou același obiectiv, ce am face diferit?

Care sunt top 3 lecții învățate în acest obiectiv?

- *Întrebări menite să ne ajute să evaluăm training-ul făcut în companie.*

Care training-uri au adus cele mai multe rezultate în echipele noastre?

Care training-uri s-au dovedit a fi irelevante?

Dacă ar fi să ne întoarcem acum 3 luni de zile, ce trening-uri am face în plus?

- *Întrebări pentru evaluarea proceselor din companie*

Care procese au contribuit cel mai mult la succesele pe care le-am avut trimestrul trecut?

Care procese ne-au împiedicat cel mai mult să performăm la maximum?

Dacă ne-am întoarce acum 3 luni, ce procese am fi construit pentru a face lucrurile mult mai rapide și mai simple?

- *Întrebări pentru evaluarea culturii organizaționale (Pastor, 2011 )*

Ce obiceiuri din cultura companiei ne-au adus cele mai multe beneficii?

Se face o listă cu toate lucrurile care au mers bine la toate obiectivele și o listă cu toate lucrurile care au mers prost: una cu aspectele critice, una cu lucrurile care ne-au ajutat, una cu oamenii care au performat extraordinar etc.

Pe o scală de la 1 la 10, cum evaluăm trimestrul trecut?

- *Întrebări conectare misiune, viziune și plan 10 ani.*

Împotriva cui luptăm?

Cui adăugăm cea mai mare valoare cu produsele noastre?

Care sunt clienții care ne fac cele mai mari probleme? Chiar avem nevoie de ei?

Care sunt niște moduri inovative în care clienții ne folosesc produsele?

Care este cea mai importantă întrebare din companie?

Ce trofeu vrem în palmares? Ce vrem mai mult?

Cum putem să devenim compania care ne-ar falimenta compania actuală?

Ce beneficii unice ale produselor și serviciilor noastre nu le promovăm destul de puternic?

Noi promovăm destul de puternic acest beneficiu în marketingul nostru? Vânzătorii vorbesc despre el atunci când vând? Pe site-ul nostru este scos în evidență?

Ce talente ale oamenilor noștri nu le folosim pentru a ne crește compania?

Ce talent ne lipsește cu desăvârșire din companie?... Ce talente îți lipsesc cu desăvârșire din companie, care ar aduce mai multă inovație sau performanță?

Ce procese putem să automatizăm, fără să aibă un impact negativ asupra clienților și oamenilor noștri?

Cât timp își petrece CEO-ul săptămânal pentru a recruta noi talente?

Cât timp își petrece CEO-ul săptămânal pentru a căuta parteneriate strategice?

Cât timp își petrece CEO-ul pe săptămână pentru a face lucruri pe care alți experți sau angajați le pot face?

De ce resurse nu ne folosim pentru a crește mai mult și mai repede?

Pe cine consultăm atunci când nu suntem siguri pe deciziile pe care le luăm? Consultăm alți prieteni antreprenori? Avem consultanți? Acești oameni vorbesc din experiență sau din intuiție și logică? (Luca & Căzănescu, 2015)

Care este obiectivul nostru de peste 10 ani?

Care sunt cele mai importante cifre pentru obiectivul nostru pe 10 ani? Cifra de afaceri? Numărul de angajați? Numărul de clienți? Țările în care ne desfășurăm activitatea? Numărul de produse pe care le-am patentat? Numărul de produse vândute?

Cum se va schimba comunitatea, orașul, țara, lumea, în momentul în care noi atingem acel obiectiv?

Ce va pierde comunitatea, orașul, țara, lumea, dacă noi nu atingem acest obiectiv?

Care sunt cele 3 faze principale prin care trebuie să trecem, pentru a atinge obiectivul pe 10 ani?

- *Întrebări pentru găsit obiective*

Care sunt obiectivele pe care vrem să le atingem trimestrul următor?

Care este cel mai important obiectiv al trimestrului? (Marea Schimbare)

Ce putem să schimbăm în următorul trimestru, pentru ca apoi să putem să creștem mai repede cu mai puțină bătaie de cap?

- *Întrebări pentru fiecare obiectiv în parte*

Care este echipa responsabilă de obiectiv?

Face parte din echipă vreo persoană care a performat foarte prost trimestrul trecut? Acele persoane au mai făcut parte din această listă și în alte trimestre? Persoana are o problemă legată de competențe, de caracter sau de rol?

Care sunt acțiunile strategice ale obiectivului?

Ce avem de gând să facem în următoarele 90 de zile pentru a atinge obiectivul? Ce ai face diferit, dacă ar fi fost să replanifici obiectivul? Lecțiile învățate; Presupunerile care s-au dovedit adevărate și presupunerile care s-au dovedit false.

Care sunt numerele critice? - Lista de numere critice care ne-au ajutat foarte mult în trimestrul trecut; - Lista de numere critice care au fost irelevante în trimestrul trecut.

Care este premiul pentru a atinge obiectivul? Mai precis, cum vom celebra dacă acest obiectiv va fi un succes?

Care este persoana critică pentru a atinge acest obiectiv?

Ce responsabilități are această persoană pe care le putem da altcuiva, pentru a o ajuta să performeze mai bine pe cele critice?

Care este procesul care afectează cel mai mult succesul obiectivului nostru?

Cine este responsabil să creeze sau să îmbunătățească acest proces?

Avem un număr critic în obiectiv care măsoară acest proces?

Ce expert putem să aducem ca și consultant, pentru a ne da un feedback pe cum să ne mărim șansele de succes?

Ce training ar ajuta enorm pentru atingerea acestui obiectiv? Care training-uri s-au dovedit a fi irelevante? Dacă ar fi să ne întoarcem acum 3 luni de zile, ce trening-uri am face în plus?

Există cineva în companie care îl poate susține?

Când se va susține trainingul?

Ce persoană ar fi bine să recrutăm pentru a ne mări probabilitatea de succes?

Facem vreo presupunere eronată pe care am mai făcut-o și trimestrul trecut?

Ne folosim de lecțiile învățate în trimestrul trecut pentru a mări șansele de succes?

Ce obicei vom opri pentru următorul trimestru?

Ce obicei nou vom adăuga în următorul trimestru?

Cine este responsabil de implementarea obiceiului?

Cum se măsoară obiceiul?

Ce alte trening-uri ar trebui să susținem în următorul trimestru în afara celor pe care le-am stabilit în interiorul obiectivelor?

Ce procese noi avem de creat sau de îmbunătățit care nu se află deja într-unul din obiective?

Ce oameni avem nevoie să dăm afară?

Ce alți oameni avem de recrutat?

**Studiu de caz. Metoda creativă EFI-ROM pentru dezvoltare managerială**

Metoda creativă individuală managerială EFI-ROM (Avram, 2014) pornește de la auto-chestionare și este utilă în special atunci când nu avem nici o soluție convenabilă sau atunci când, în dorința de succes armonios, vrem ca soluția pentru care am optat deja să fie îmbunătățită.

În ceea ce urmează se va prezenta *varianta aplicabilă în special persoanelor preponderent logice*, care acționează mai mult cu mintea și care presupune următoarele etape:

1. identificarea logică a reușitei maxime pe care a avut-o managerul;
2. identificarea logică a metodei care a dat, de-a lungul vieții, cele mai bune rezultate (indiferent de domeniu, secvență de viață);
3. identificarea celor mai buni prieteni, care au contribuit la succese de viață memorabile (dacă nu există, se consideră propria persoană);
4. identificarea unor reușite ale altora – apreciate pozitiv de către individul căutător de soluții eficiente armonioase;
5. identificarea de soluții care au stârnit invidia prietenilor (sau invidia proprie);
6. identificarea de secvențe din viața proprie ce nu și-au găsit soluția potrivită până acum;
7. conturarea a cel puțin trei soluții logice posibile la problema pusă în discuție (a cărei soluție eficientă armonioasă se caută).

*Exemplu:*

O femeie-manager și-a pus întrebarea ”Cum conștientizăm aspectele importante ale vieții și insistăm pe acțiuni care conduc la rezultate armonioase – fiind creativi?”

Își amintește că a intrat la liceu cu nota 10, că și-a folosit darurile/aptitudinile, că ambii părinți i-au fost adevărați prieteni, că s-a preocupat în tinerețe de culturi pe verticală, că a apreciat în mod deosebit un personaj dintr-o carte care a generat un curent de opinie și apoi o modă de trai armonios, că are încă provocări personale legate de amenajarea casei și grădinii. În acest context conștientizează aspectele importante ale vieții folosind următoarele soluții creative posibile / realizabile:

- a. Provocările din propria familie;
- b. Provocările din propria casă și grădină;
- c. Provocările din comunitatea apropiată.

*Exemplu:*

Un manager, cercetător științific la Universitatea din Tg. Mureș, are de rezolvat următoarea problemă: Cum să promovăm implicarea cu responsabilitate a oamenilor, fiind atenți la armonizarea aspectelor principale ale vieții în familie și comunitate – prin intermediul unui club ?

Știe că s-a ocupat mulți ani de organizarea unei Academii de vară în colaborare cu personalități care dețineau experiență, că doi prieteni l-au ajutat, că a scris o carte care a avut o lansare foarte frumoasă, că a apreciat un scriitor de renume pe care l-a și întâlnit în timp ce acesta a făcut ”un tur al planetei”, că are ceva probleme de sănătate. În acest context știe că implicarea cu responsabilitate a oamenilor prin intermediul unui club se poate face:

- a. Făcând o ”tabără de Acasă” – cu două întâlniri anuale la Tg Mureș;
- b. Apelând la o echipă cu experiență în administrarea unei platforme online;
- c. Creând un sistem academic integrator, în spațiul public.

**Concluzii**

Întrebările mentale ale managerului sunt importante, mai ales dacă sunt centrate pe aspectele importante ale activității sale. Folosirea metodelor creative este utilă în găsirea răspunsurilor la aceste întrebări, în special în contextul tendințelor în domeniul tehnologiei cu impact major asupra mediului de afaceri în următorii trei ani. Întrebările bine puse și utilizarea metodei creative EFI-ROM pun bazele dezvoltării unor tehnologii mentale utile în management.

## BIBLIOGRAPHY

- Accenture Technology Vision 2018, *Redefine your company based on the company you keep. Intelligent Enterprise Unleashed*, <https://www.accenture.com/us-en/insight-technology-trends-2018>,  
[https://www.accenture.com/t20180227T215953Z\\_w\\_us-en/\\_acnmedia/Accenture/next-gen-7/tech-vision-2018/pdf/Accenture-TechVision-2018-Tech-Trends-Report.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/t20180227T215953Z_w_us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen-7/tech-vision-2018/pdf/Accenture-TechVision-2018-Tech-Trends-Report.pdf#zoom=50)
- Avram, T. (2014), *Innovative technology for sustainable development of human resource using non-formal and informal education*, Revista Procedia Technology, vol.12, p. 598-603
- Blaga P. (2002), *Sisteme informaționale: concepte, tendințe și probleme*. În: Tehnologia Informației în Domeniul Managerial– Bușe F. (coordonator), Editura "Dacia", Cluj-Napoca
- Bodea, C. (2000), *Inteligența artificială și managementul cunoștințelor economice*, Revista Informatică Economică, nr. 1 (13), p. 5-11
- Cărămidă, M. (2001), *Importanța utilizării unor metode și tehnici în practica managerială a întreprinderilor*, Romanian Journal of Economics, Volume 12, p. 26-34,
- Luca, D., Căzănescu, R. (2015), *5AM Business Mastermind*, <http://www.5am.ro/mastermind/>
- Pastor, I. (2011), *Organizational Culture Factors that Can Influence Knowledge Transfer*, International Conference on European Integration - Realities and Perspectives 2011, EIRP Proceedings, vol. 6, p. 661-667
- Vâjâeac, C. (2004), *Model conceptual al unui sistem software pentru managementul firmelor virtuale*, Buletinul AGIR nr. 4 - Impactul calității asupra integrării României în spațiul economic european. Industrie, agricultură, mediu, p. 1-740q – Managerul tău virtual (2018), *Manageriază echipele, obiectivele și KPI-urile dintr-un singur loc*, <https://40q.io/training>