

**MANAGERII ȘI GREȘELILE LOR FRECVENTE. O TRECERE ÎN REVISTĂ A OPINIILOR
EXPERTILOR ȘI CONSULTANȚILOR ÎN MANAGEMENT**

**AGHEORGHIESEI (CORODEANU) Daniela-Tatiana,
prof.univ., dr.hab., UAIC
TCACI Carolina, conf.univ., dr., USARB**

Our article brings into focus issues common mistakes that I do intentionally or unintentionally managers in the work they perform, regardless of the industry in which they practice their profession, hierarchical level, experience or seniority organizations. In our research we made a survey of the opinions of experts and management consultants published in journals notorious for businesses. The study can be useful both for managers who want to be effective and performance, and are open to find out what are the strategies to be followed and the factors to be considered or avoided, and members of academia that can explore in depth the topic in research or bring it to their attention and to discuss courses in management, organizational behavior and leadership.

Keywords: managers, managerial mistakes

Managerii fac greșeli și erori, intenționat sau neintenționat, în activitatea pe care o desfășoară. Atât greșelile, cât și cauzele acestora sunt aspecte care trebuie încă studiate în profunzime. O bogată literatură de specialitate este dedicată acestor chestiuni și a modului în care acestea pot afecta performanța managerială și organizațională. Totodată, atenția acordată identificării la timp a potențialelor greșeli, a conștientizării gravității lor și căutarea de soluții sunt, în același timp, o artă dar și o știință la care managerii au acces, dar mulți dintre ei fie nu sunt interesați, fie au nevoie de ghidare în acest domeniu. Conștientizarea greșelilor în activitatea manageriale face parte dintr-un proces al învățării, iar decuparea corectă a acestora implică pregătire și abilități specifice. Aceste abilități trebuie formate încă de la începutul carierei fiindcă numai în acest mod vor contribui la luarea unor decizii fundamentate și realiste. În același timp, managerii au nevoie de un „spirit ludic”. Tendința de a se focaliza

permanent pe factori-cheie de succes îi poate îndepărta dramatic de la evitarea unor probleme cu impact negativ uriaș.

O privire de ansamblu asupra greșelilor manageriale generale

Singura cea mai comună greșeală pe care specialiștii ([Appelo](#), 2016) menționează că o fac toți managerii este că „tratează afacerea ca pe o construcție proiectată top-down care este făcută din resurse umane”, „tratează organizația ca pe o mașină”: angajează resursa umană considerând că aceasta trebuie să îndeplinească un singur rol, o singură funcțiune predefinită în largă structură organizațională, o alocă unui singur department/unitate pe baza convingerii că generează valoare doar pentru acesta/aceasta, o evaluează la nivel individual, pe baza premisei că performanța generală este suma tuturor contribuțiilor individuale. În realitate, organizația este un sistem viu, la fel ca o comunitate, un produs al indivizilor și al interacțiunilor dintre ei. Accentul trebuie pus pe aceste interacțiuni, iar organizațiile nu sunt construcții făcute din oameni, ci „afacerile produc construcții făcute de oameni”.

În dorința lor de a impresiona și de a-și prelua noul rol, unii noi manageri se „auto-sabotează”, omițând să învețe că succesul lor se bazează pe efortul întregii echipe pe care o coordonează și nu doar pe ce fac ei. În urma consultării a nouă consultanți de la Forbes Coaches Council (Forbes Coaches Council, 2016), reiese că acest gen de manageri nu învață din greșeli și din experiență; cad victima „orbirii”, și ajung să fie doar un șef, dar nu și un lider; nu înțeleg abilitățile individuale în cadrul echipei, a ceea ce performează cel mai bine fiecare membru și nu alocă fiecăruia sarcini în funcție de asta; consideră rolul managerial ca o „cursă de șobolani” – fiecare se agită, face efort, dar eșuează în scurt timp în atingerea scopului (managerul nu este suficient conștient de sine și orientat către un scop, nu împărtășește viziunea cu membrii echipei, nu stabilește responsabilități și nu setează limite); încearcă să managerieze rezultatele în loc să se preocupe de oamenii care le crează; uită să stabilească limitele și expectanțele pentru a-și câștiga respectul în noul rol; micro-manageriază (pun accent pe detalii în loc să fie axați pe îndeplinirea obiectivelor); au teamă să își asume riscuri; consideră că ei știu toate răspunsurile, în loc să rămână deschiși, cu o stare de spirit orientată spre învățare.

[Meghan Casserly](#) de la publicația Forbes (Casserly, 2010) identifică opt greșeli manageriale generale „care trebuie evitate cu orice preț” de managerii care sunt la început de carieră și care doresc să ajungă în vârful ierarhiei și, pornind de la acestea, le face o serie de recomandări de genul „ce să nu faci”: să nu aplice micromanagementul (tendința de a controla orice aspect al activității membrilor echipei), ci să delege sarcini individuale și să dea autoritate angajaților, să le fie sprijin și nu un critic; să nu intre în panică, să nu reacționeze la conflictele de muncă cu un „nu-nu”, să acționeze cu calm, sistematic, ca să inspire încredere; să nu își încarce angajații cu problemele personale sau conflictele de la locul de muncă, să nu îi confunde cu „propriul terapeut” și să aștepte suport emoțional de la ei, oricât de apropiați i-ar fi aceștia; să nu îi fie frică să pună întrebări, să ceară ghidare de la șef sau mentor în cazul, în care se simte depășit; să nu ignore politicile firmei/biroului, să își ia timp să identifice problemele și să fie atent la persoanele ale cărei agendă intră în conflict cu a sa, ca să evite, astfel, aceste probleme; să nu blameze, să „nu arate cu degetul” spre angajați, să recunoască faptul că echipa este „reflecția propriului leadership” și să nu fie indisponibil, ci să comunice cu ceilalți angajați despre obiective, performanță și, mai ales, să îi asculte. În mod similar, [Drew Hendricks](#) (Hendricks, 2014) semnalează că managerii nou-numiți greșesc, adesea, în noua poziție ocupată, având expectanțe privind câștigarea unei autorități totale (dar ar trebui să renunțe la prejudecăți și să se focalizeze pe obiective și responsabilități), își pierd spiritul antreprenorial (în noul rol managerial petrec mai mult timp în optimizarea rolurilor de zi cu zi și mulțumirea celorlalți, nu se mai ocupă de îmbunătățirea propriilor abilități) și stabilesc standarde, expectanțe imposibile pentru membrii echipei, ceea ce nu pot fi în mod realist îndeplinite de către aceștia.

Alți experți (The Muse, 2014) atenționează pe cei care pornesc o afacere sau „își asumă roluri manageriale” despre greșelile comune, care sunt efectuate în aceste situații, ținând cont că este vorba de o schimbare cu „un nou tip de rol ce implică un nou întreg set de abilități”: încercarea de a face totul singur (managerul trebuie acum să nu se mai focalizeze pe o listă de sarcini individuale care trebuie îndeplinită, ca în cazul oricărui angajat, ci să asigure succesul echipei sale, deci, să se preocupe de coaching, supervizare și ghidarea membrilor acesteia); concentrarea pe detalii și nu pe obiective (schimbarea trebuie să fie pe focalizarea pe „marele tablou”, pe monitorizarea eficientă a progresului și nu [doar] a proiectului individual); imitarea celorlalți (tendința ca în noua poziție să imite modul de

lucru al fostului manager, sub care s-a lucrat, în detrimentul schimbării status-quo-ului, a valorificării potențialului și a unui impact real asupra organizației); realizarea de promisiuni care nu pot fi îndeplinite (în încercarea de a face pe plac echipei, dar fără să se înțeleagă ce trebuie să se facă exact pentru ceea ce s-a promis, ceea ce poate conduce în final la erodarea încrederii); ratarea unor realizări timpurii (managerul ar putea face niște schimbări rapide, ceea ce i-ar aduce chiar de atunci reputația că este capabil să aibă impact prin ceea ce face); refuzul de a lua decizii (așa-numit efect de „paralizie a deciziei”, noul manager nu vrea să facă greșeli sau alegeri neadecvate și de aceea tot întârzie decizia); reținerea (managerul nu dorește să fie o supra-autoritate chiar de la început, vrea să cunoască bine ce se întâmplă în departamentul său, angajații și nevoile lor, și de aceea stă prea mult timp deoparte până să înceapă administrarea, ceea ce în final poate să dezorienteze echipa).

Ira Kalb (Kalb, 2015) enumeră 10 greșeli pe care le fac de obicei managerii, afectând, astfel, afacerea lor: se focalizează, mai degrabă, pe bani și nu pe oameni; fac ceea ce știu și nu ceea ce ar trebui să facă; „omooară găina sănătoasă ca să facă supă pentru găina bolnavă”; se adresează unei audiențe greșite; eșuează în diferențiere; comunică în termeni de caracteristici și nu de beneficii; sunt incapabili să asculte și să răspundă pieței; concurează pe bază de preț; ignoră confortul cumpărătorului; eșuează în utilizarea plângerilor pentru îmbunătățirea afacerii.

O listă largă de greșeli manageriale frecvente în diverse arii de activitate specifice

În funcție de domeniu, arie de activitate sau competență, experții identifică greșeli frecvente în managementul deciziei, management financiar, managementul resurselor umane, management intercultural, managementul riscului, comunicare organizațională, managementul timpului etc.

Greșeli în comunicarea managerială

[Stever Robbins](#), președinte la VentureCoach.com (Robbins, 2009) identifică șapte erori în comunicare pe care le fac frecvent managerii: realizarea de anuțuri controversate, fără ca acestea să fie mai întâi pregătite. Multe dintre acestea sunt legate de schimbări în organizație (de la reorganizări până la plecarea unor oameni cheie din organizație, ceea ce poate genera teamă și anxietate). Managerii ar trebui, mai întâi, să își pregătească oamenii „unul câte unul”, în loc să anunțe întregul grup; mințirea (unele minciuni sau adevăruri spuse pe jumătate, sunt bine intenționate, pentru binele organizației, confidențialitatea fiind, adesea, necesară atât timp cât sunt chestiuni în analiză/discuție; managerii trebuie să se asigure, însă, că știu să păstreze bine secretul, ca să nu își piardă credibilitatea sau să adopte consistent răspunsuri sincere, de genul „nu pot comenta acest lucru în acest moment”); ignorarea realităților puterii (pe măsură ce dețin mai multă putere, managerii pot avea acces mai puțin la veștile neplăcute, acestea fiind „filtrate” înainte să ajungă la ei; în consecință, ei trebuie să se arate dispuși să le afle, fără a arăta că asta le displace, ca să poată fi astfel rezolvate la timp); subestimarea inteligenței audienței (unii manageri nu rezistă tentației de a mușamaliza problemele care apar și de a nu le explica celorlalți, pe motiv că „ei nu înțeleg”); confundarea procesului cu rezultatul (aceasta poate apărea în stabilirea obiectivelor, a compensațiilor, în evaluare); utilizarea necorespunzătoare a formelor de comunicare (de exemplu, e-mailul nu ar trebui utilizat în situații care implică aspecte emoționale, iar convorbirile telefonice și întâlnirile față în față nu sunt eficiente pentru difuzarea de informații, ci, mai degrabă, pentru abordarea unor probleme mai sensibile); ignorarea actelor de omisiune (dacă managerii nu comunică viziunea, angajații nu vor fi inspirați, nu vor ști spre ce se îndreaptă compania și vor ști cum pot contribui; dacă nu își laudă angajații, aceștia nu vor ști dacă sunt apreciați etc.).

Greșeli organizaționale care afectează negativ munca lucrătorilor cu cunoștințe moderne

În mod similar, [Maura Thomas](#) (Thomas, 2016) face trimitere la patru greșeli organizaționale care afectează negativ munca lucrătorilor cu cunoștințe moderne: comunicarea permanentă pe email cu angajații (ceea ce îi obligă pe aceștia să își mențină permanent mailul deschis și să fie atenți la orice mesaj care intră în cutia poștală, predispunându-i la un mod reactiv de lucru și distrângându-i de la ce este prioritar în munca lor); amenajarea necorespunzătoare a planului deschis al suprafeței biroului (astfel încât să se promoveze colaborarea, socializarea între membrii echipei; facilitățile sunt de asemenea importante – lumină naturală, ferestre, pereți de sticlă, spații pentru servirea cafelei cu scaune aranjate pentru grupuri mici care să faciliteze conversațiile, spații exterioare amenajate în aer liber, „birouri pe roți” ca angajații să aibă posibilitatea să își reorganizeze ușor spațiul de lucru, și care să le schimbe starea de spirit etc.); neluarea în considerare a impactului pe care îl au nutriția și energia asupra muncii cu cunoștințe (nivelul de energie al echipei este considerat a fi un factor-cheie de succes, iar firmele pot oferi servicii de catering sau cantine integrate în firmă); neinstalarea de telecommuteri care să dea posibilitatea

muncii mobile, de acasă (cu avantaje atât pentru costurile fixe ale firmei – chirii, mentenanță, infrastructură etc, cât și pentru angajat, care ar fi mai fericit dacă ar avea timp flexibil și posibilitatea să cheltuiască mai puțin timp cu transportul). Evaluarea cu atenție „cu ochi noi” a fiecăruia dintre aceste elemente ar putea conduce la îmbunătățirea performanței, moralului, culturii și, în ultimă instanță, a productivității.

Greșeli pe care managerii le fac în sfera analizei datelor colectate

[Anja Lambrecht](#) și [Catherine Tucker](#) (Lambrecht & Tucker, 2016) menționează patru greșeli pe care managerii le fac în sfera analizei datelor colectate. De exemplu, multe firme pot deține informații despre comportamentul consumatorului, dar să nu știe cum să le coreleze cu datele despre vânzări. Prima greșală face referire la neînțelegerea problematicii integrării datelor. O vastă cantitate de date-cheie provine dintr-o mare diversitate de surse. Aceste date trebuie, însă, să fie congruente între ele și ușor de integrat, altfel nu vor aduce bani sau valoare pentru consumatori. O a doua greșală făcută de manageri este că nu realizează limitele aduse de datele nestructurate (de exemplu, datele video, care nu pot fi ușor analizate) - în fața acestei provocări firmele au reușit cel mai mult atunci când au început inițial cu creșterea vitezei și acurateții practicilor de analiză existente a datelor, reușind, astfel, să capete experiență. A treia greșală este atunci, când managerii pornesc de la presupunerea că corelațiile au semnificație (dificultatea de a stabili relații de cauzalitate, când există o sursă cu o cantitate mare de date, unde pot apărea suprapuneri de observații, ceea ce poate conduce la corelații false în luarea deciziilor). O a patra greșală este subestimarea abilităților de lucru necesare (cum ar fi, de exemplu, abilitatea de a construi algoritmi mai buni în utilizarea de date-cheie, abilitatea de a procesa datele fiind chiar mai important decât datele în sine în crearea de valoare pentru firmă).

Greșeli în managementul resurselor umane

Greșeli în managementul resurselor umane sunt frecvent întâlnite în activitatea de recrutare a noilor candidați, membri ai generației Y, tineri cu alte valori și așteptări față de generația părinților lor. [Tom Moore și Brandon Labman](#) (Moore și Labman, 2011) susțin că adesea managerii evaluează candidații mai degrabă pentru experiența acumulată în trecut, decât pentru potențialul și capacitatea de a fi formați (ar trebui să observe dacă sunt pasionați, au un profil în concordanță cu cultura organizațională și au o cunoaștere profundă a domeniului); oferă doar un program de internship foarte înalt structurat (managerii ar putea contacta profesori și organizații studențești pentru a face prezentări în clasă sau în campus referitoare la oportunitățile oferite de firmă – strategie mai puțin costisitoare în comparație cu interviurile și evaluarea prin programele și stagiile formale, dar mai favorabilă construirii de relații); nu pun accent, și chiar nu oferă, posibilități de program flexibil (membrii generației Y caută un mediu social și de lucru flexibil, deci managerii ar putea să îi atragă cu diverse avantaje – extra-vacanțe, orar flexibil, tele-activitate); procesul de interviu este rigid, chiar și atunci când este cazul unei companii informale (la interviu candidatul ar trebui să afle despre cultura organizațională și beneficiile oferite de companie; un tur în birouri sau întâlniri cu potențialii colegi sunt modalități simple de a ilustra atmosfera plăcută și inovatoare din companie, dacă aceasta există într-adevăr).

Greșelile manageriale în implementarea programelor de formare a abilităților cross-culturale

Andy Molinsky (Molinsky, 2011) aduce în atenție greșelile pe care le pot face managerii atunci când implementează programe de formare a abilităților cross-culturale pentru angajații lor care lucrează într-un mediu divers. Multe dintre aceste programe pun accent în mod eronat pe diferențele culturale (în stilul de comunicare, de valori, de etichetă etc) care există între țări. În realitate, angajații trebuie să înțeleagă de ce există aceste diferențe și să învețe cum să își adapteze și ajuteze comportamentul, cum să reacționeze la diferențele cross-culturale, într-un stil natural. Pentru a avea succes, programul de formare trebuie integrat în activitatea pe care o desfășoară angajații, astfel încât aceștia să aibă oportunitatea să practice ceea ce învață, să facă față unor situații reale, într-un context pe care, în ultimă instanță, vor trebui să îl utilizeze.

Greșeli manageriale în managementul strategic

O altă categorie de greșeli manageriale se manifestă în domeniul specific managementului strategic. [Joan Magretta](#) (Magretta, 2011) consideră că aceste greșeli, frecvent întâlnite și suficient de costisitoare, sunt: confundarea marketingului cu strategia (o strategie solidă înseamnă mai mult decât o propunere de valoare, implică un lanț valoric diferențiat, mulat pe nevoile consumatorului, o configurație de activități care asigură cel mai bine acea valoare; avantajul competitiv este câștigat prin combinația valoare diferențiată - lanț valoric diferențiat);

confundarea avantajului competitiv cu „la ceea ce suntem noi mai buni” (companiile au tendința de a-și supraestima punctele tari, dar adevăratul punct forte este să propună ceva realizat mai bine - întâmpinarea unor nevoi diferite ale clienților, activități diferite, o configurație diferită a lanțului valoric în comparație cu competitorii săi); urmărirea, mai presus de toate, a dimensiunii, după principiul „cu cât ești mai mare, cu atât ești mai profitabil” („nu există dovezi sistematice care să indice că liderii din industrie sunt cele mai profitabile sau de succes companii”, uneori firmele „destul de mari” nu depășesc 10% din cota de piață); concepția că „creșterea” sau „atingerea unui venit de un miliard de dolari” este o strategie (strategia nu trebuie confundată cu acțiunile sau obiectivele); concentrarea pe piețe cu rată de creștere înaltă, după principiul că acolo există banii („creșterea nu este o garanție că este și profitabilă”, atât timp cât creșterea singură nu indică nimic despre puterea consumatorului sau disponibilitatea produselor substituibile, acestea putând afecta profitabilitatea).

Greșeli manageriale frecvente în domeniul inovării

[Scott Anthony](#), [David S. Duncan](#), [Pontus M.A. Siren](#) ([Anthony](#), [Duncan](#) & [Siren](#), 2015) enumeră șase greșeli pe care companiile le fac, de obicei, în domeniul inovării: cer angajaților să genereze idei noi, dar fără să pună la punct mecanisme prin care să le valorifice; impulsionează căutarea de răspunsuri, fără să definească, însă, problemele care merită să fie rezolvate; îndeamnă la asumarea de riscuri, dar, în același timp, penalizează eșecul comercial; se așteaptă să se experimenteze, dar nu oferă acces la laboratoare bine dotate care să sprijine experimentele inovatoare; pleadează pentru o inovare de impact, dar nu alocă resurse pentru echipe de top („echipe A” care să transforme ideile de pe hârtie în realitate); solicită idei disruptive, dar fără să pună la punct un sistem de resurse cu care să gestioneze aceste perturbări inovatoare. Autorii subliniază că „inovarea este o problemă de nivel de sistem” și recomandă companiilor să își „alocă timp să se gândească la punctele de conexiune logică”, abordarea sistemică dând posibilitatea să se gestioneze cu succes impactul inovării.

Greșeli manageriale în gestionarea riscului

[Nassim N. Taleb](#), [Daniel G. Goldstein](#), and [Mark W. Spitznagel](#) (Taleb, Goldstein, & Spitznagel, 2009) avertizează despre șase greșeli în managementul riscului: credința că managementul riscului înseamnă predicția evenimentelor extreme (în realitate companiile ar trebui să fie pregătite să gestioneze consecințele acestor evenimente); convingerea că studierea evenimentelor din trecut ajută în managementul riscului (cercetările arată că evenimentele din trecut nu au nici o legătură cu șocurile viitoare; nu se ține cont de hazardul inerent în multe dintre variabilele economice); nu se ascultă recomandările cu privire la ceea ce nu ar trebui să se facă (recomandările de tip „nu face asta” sunt mai puternice decât cele „fă asta”; de exemplu, unii manageri de risc preferă să pună accent pe obținerea de profit decât pe evitarea pierderilor, deși în termeni economici impactul ar putea fi același – „un dolar neirosit, este un dolar câștigat”); se pleacă de la premisa că riscul poate fi măsurat prin deviația standard (aceasta este utilizată în măsurarea riscului în investiții dar nu ar trebui și în managementul riscului, arată rădăcina pătrată a mediei variațiilor la pătrat și nu media variațiilor; iar în realitate sunt mai multe schimbări față de ceea ce se presupune că s-ar încadra doar în anumite limite arătate de această măsură); nu se apreciază că ceea ce este echivalent matematic, nu este și echivalent psihologic (două formulări matematice echivalente pot fi percepute diferit de mintea umană; de exemplu, pentru un investitor o pierdere de X dolari în 30 de ani, poate fi percepută și apreciată diferit, dacă aceeași sumă ar fi exprimată ca pierdere la nivelul fiecărui an); se învăță să se considere că eficiența și maximizarea valorii pentru acționar nu tolerează redundanța (în realitate, optimizarea crează vulnerabilitate într-un mediu dinamic, cu multe schimbări).

Greșeli manageriale realizate în activitatea de marketing global

Articolul lui [Nataly Kelly](#) (Kelly, 2015) ilustrează greșelile manageriale realizate în activitatea de marketing global, ce pot împiedica succesul internațional atunci când doresc să extindă activitatea și să abordeze piețe internaționale: executivii nu se axează pe țări specifice, tind să gândească în termeni regionali vagi (de exemplu, ne vom focaliza pe Asia), dar fiecare dintre țări are legi locale, norme culturale, forme monetare și de plată, precum și practici de afaceri specifice care trebuie bine înțelese; nu acordă atenție suficientă datelor interne (care i-ar ajuta să evalueze mai bine, dacă îi va fi ușor firmei să facă afaceri pe acea piață, și la timp, cât de mult succes a avut deja pe acea piață, dacă va fi un impact puternic a produsului pe piață); neadaptarea vânzărilor și a canalelor de marketing (deoarece piețele diferite favorizează altfel vânzările și necesită alte abordări de marketing datorită unor comportamente de piață diferite); neadaptarea produsului oferit (consumatorii sunt diferiți, formele de

plată sunt diferite etc.); nu permit echipelor locale să conducă (deși acestea cunosc bine piața, perspectivele locale și practicile de afaceri, managerii nu iau în considerare input-ul lor atunci când iau decizii strategice); nu gândesc global sistemul logistic (nu sunt utilizate softuri pentru activitatea de marketing online care au facilități privind afișarea informațiilor despre plata în moneda locală, trimiterea de e-mailuri consumatorilor în funcție de ora locală, adresarea consumatorilor de pe acele piețe în limba locală).

În concluzie, în pofida numeroaselor publicații și opinii asupra existenței acestor greșeli manageriale, totuși, în practică este destul de dificil ca decidenții să admită că le comit. [Karen Firestone](#) (Firestone, 2016) subliniază că, deși procesul de remediere este simplu (asumarea responsabilității pentru eroarea produsă, prezentarea unui plan pentru remedierea acesteia și rezolvarea a ceea ce a mers rău), în practică este extrem de dificil de urmat. În opinia sa, cauza nerecunoașterii greșelilor noastre se datorează faptului că în general oamenii se tem să nu pară incompetenți în fața colegilor și a șefilor lor. În plus, o cultură organizațională, în care oamenii se simt confortabil să își asume greșelile, trebuie să aibă startul de la top-manageri, deoarece angajații așteaptă indicii de la șefii lor cu privire la comportamentele acceptate în organizație. În consecință, managementul greșelilor este tot în sfera de competență a managerilor, care trebuie să fie capabili să își recunoască greșelile, dar să își formeze și abilitatea de a-și învăța, la rândul lor, oamenii „să arate imperfecțiunea, să admită că au greșit, să asculte feedback-ul neplăcut și să fie perseverenți în acțiunea corectivă spre următoarea provocare”.

Mark Chussil (Chussil, 2016) recomandă managerilor să nu își irosească greșelile pe care le-au făcut, ci să le caute rădăcinile care ar putea fi mai adânci decât cred; să caute motivele dinainte de a ajunge să facă greșeala; să utilizeze exerciții de jocuri de rol, de la jocuri adhoc și dezbateri la jocuri formale de război în afaceri; să se pună „în locul concurentului” ca să înțeleagă mai bine comportamentul acestuia. Managementul greșelilor este, în esență, un proces managerial. Așa cum susține Glenn Llopis (Llopis, 2015), acesta este „... asemănător cu conducerea procesului managementului schimbării. Fiecare caută claritate și înțelegere ca să minimizeze riscul și să descopere recompensele pe termen scurt și pe termen lung ale schimbării. Consumăm atât de mult timp în maximizarea punctelor noastre forte, dar nu suficient timp să înțelegem cum și de ce greșim, ceea ce este la fel de important pentru obținerea succesului pe piață”.

Bibliografie

1. [Scott Anthony](#), [David S. Duncan](#), [Pontus M.A. Siren](#), *The 6 Most Common Innovation Mistakes Companies Make*, June 23, 2015, <https://hbr.org/2015/06/the-6-most-common-innovation-mistakes-companies-make>.
2. [Jurgen Appelo](#), *The Most Common Mistake All Managers Make*, Jun 23, 2016, <http://www.forbes.com/sites/jurgenappelo/2016/06/23/the-most-common-mistake-all-managers-make/#42c2a82336fe>.
3. [Meghan Casserly](#), *Eight Management Mistakes To Avoid At All Costs*, Forbes, 4/05/2010, http://www.forbes.com/2010/04/05/first-time-manager-career-advice-forbes-woman-leadership-boss_slide.html.
4. [Mark Chussil](#), *Don't Let Your Mistakes Go to Waste*, <https://hbr.org/2016/03/dont-let-your-mistakes-go-to-waste>, March 01, 2016.
5. [Karen Firestone](#), *Why Is It So Hard For Us To Admit Our Mistakes?*, March 28, 2016, <https://hbr.org/2016/03/why-is-it-so-hard-for-us-to-admit-our-mistakes>.
6. [Forbes Coaches Council](#), *Nine Self-Sabotaging Mistakes New Managers Make*, APR 5, 2016, <http://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/04/05/nine-leadership-sabotaging-mistakes-new-managers-make/#39cc89bf7ffb>.
7. [Drew Hendricks](#), *New Manager Mistakes And How To Avoid Them*, Oct 27, 2014, <http://www.forbes.com/sites/drewhendricks/2014/10/27/new-manager-mistakes-and-how-to-avoid-them/#33ef4cdeabfa>
8. Ira Kalb, *10 Common Mistakes Managers Make That Hurt Their Business*, http://www.huffingtonpost.com/ira-kalb/10-common-mistakes-managers-make-that-hurt-their-business_b_7573896.html, 06/12/2015
9. [Nataly Kelly](#), *The Most Common Mistakes Companies Make with Global Marketing*, September 07, 2015, <https://hbr.org/2015/09/the-most-common-mistakes-companies-make-with-global-marketing>

CONFERINȚA ȘTIINȚIFICĂ INTERNAȚIONALĂ
ASIGURAREA VIABILITĂȚII ECONOMICO-MANAGERIALE PENTRU DEZVOLTAREA DURABILĂ A ECONOMIEI
REGIONALE ÎN CONDIȚIILE INTEGRĂRII ÎN UE

10. [Anja Lambrecht, Catherine Tucker](https://hbr.org/2016/07/the-4-mistakes-most-managers-make-with-analytics), *The 4 Mistakes Most Managers Make with Analytics*, July 12, 2016, <https://hbr.org/2016/07/the-4-mistakes-most-managers-make-with-analytics>
11. [Glenn Llopis](http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2015/07/23/4-reasons-great-leaders-admit-their-mistakes/#6e309d7e7e21), *4 Reasons Great Leaders Admit Their Mistakes*, JUL 23, 2015, <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2015/07/23/4-reasons-great-leaders-admit-their-mistakes/#6e309d7e7e21>
12. [Joan Magretta](https://hbr.org/2011/12/five-common-strategy-mistakes), *Five Common Strategy Mistakes*, December 08, 2011, <https://hbr.org/2011/12/five-common-strategy-mistakes>
13. Andy Molinsky, *The Mistake Most Managers Make with Cross-Cultural Training*, January 15, 2015, <https://hbr.org/2015/01/the-mistake-most-managers-make-with-cross-cultural-training>
14. [Steve Robbins](https://hbr.org/2009/03/seven-communication-mistakes-m), *Seven Communication Mistakes Managers Make*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2009/03/seven-communication-mistakes-m>, March 31, 2009
15. [Tom Moore, Brandon Labman](https://hbr.org/2011/05/when-hiring-graduates-avoid-th), *When Hiring Graduates, Avoid These Mistakes*, May 03, 2011, <https://hbr.org/2011/05/when-hiring-graduates-avoid-th>
- [The Muse](http://www.forbes.com/sites/dailymuse/2014/12/01/7-mistakes-most-first-time-managers-make-at-least-once/#5eae5d321ec9), *7 Mistakes Most First-Time Managers Make At Least Once*, DEC 1, 2014, <http://www.forbes.com/sites/dailymuse/2014/12/01/7-mistakes-most-first-time-managers-make-at-least-once/#5eae5d321ec9>
16. [Nassim N. Taleb, Daniel G. Goldstein, Mark W. Spitznagel](https://hbr.org/2009/10/the-six-mistakes-executives-make-in-risk-management), *The Six Mistakes Executives Make in Risk Management*, October 2009, <https://hbr.org/2009/10/the-six-mistakes-executives-make-in-risk-management>
17. [Maura Thomas](https://hbr.org/2016/05/4-organizational-mistakes-that-plague-modern-knowledge-workers), *4 Organizational Mistakes That Plague Modern Knowledge Workers*, May 10, 2016