



Candidat - Prof.dr. Adriana ZAIȚ

PLAN MANAGERIAL

pentru candidatura la funcția de

Director al Școlii Doctorale de Economie și Administrarea Afacerilor (SDEAA)

pentru mandatul 2022-2027

Iași, 5 iulie 2022

Cuprins

Context	pg 3
Principii și valori	pg 4
Scop	pg 5
Obiective	pg 5
Strategie, acțiuni și indicatori de referință	pg 6

1. Context

Într-o lume și o Europă încercate crunt de pandemia Covid și de consecințele războiului din Ucraina, de rapoartele diferitelor instituții care subliniază precaritatea carierelor în cercetare (poziții din ce în ce mai puține în mediul academic, contracte de muncă pe perioade fixe, determinate, care accentuează nesiguranța și problemele de integrare și de sănătate ale cercetătorilor post-doctorali), cercetarea doctorală este suplimentar afectată de transformările aduse de digitalizare, de finanțarea insuficientă, de dificultățile de evaluare a calității, de dezechilibrele în materie de competențe și abilități ale doctoranzilor pentru diferite cariere non-academice și de nevoia de a răspunde mai bine obiectivelor Națiunilor Unite de Dezvoltare Sustenabilă. Peste tot în lume companiile și-au redus bugetele de cercetare, cel puțin pe anumite componente, aversiunea față de risc diminuează șansele de reușită în competiții ale unor proiecte inovatoare, dar cu grad de risc ridicat, integritatea și rigoarea cercetării sunt afectate de competiția excesivă, iar calitatea cercetărilor academice în general, respectiv a celor doctorale, în particular, este negativ afectată de cultura „publish or perish” (controverse legate de cantitate versus calitate, predatory journals, confuzii între open science și publicare contra-cost fără peer review serios, creștere artificială prin mecanisme neetice a citărilor etc.) (EUA-CDE 2021, Coimbra Group 2021, OECD 2021) Acesta este **contextul general** în care își desfășoară activitatea diferitele școli și programe doctorale europene, inclusiv SDEAA, la care se adaugă trei elemente de context specifice, de care prezentul plan managerial ține cont.

Un prim element de context specific este cel local - Școala Doctorală este un departament al Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor (FEAA), cu misiune și obiective specifice, dar subsumate celor ale facultății și implicit UAIC. Prin urmare, planul managerial propus include doar acele obiective, strategii de acțiune și acei indicatori de performanță pentru care există resursele disponibile, financiare și de autonomie, specifice unei astfel de structuri de tip departament. Misiunea, viziunea și valorile SDEAA sunt armonizate și corelate cu cele ale FEAA, CSUD și UAIC.

Un al doilea element de context este cel național și include eforturile diferitelor instituții, formale și informale, de creștere a gradului de încredere în formarea doctorală și calitatea rezultatelor cercetărilor doctorale, atât în mediul academic cât și – mai ales – în cel non-academic – acesta din urmă fiind din ce în ce mai mult atât un furnizor de candidați la doctorat cât și un angajator al absolvenților SDEAA (la fel ca peste tot în lume, procentul absolvenților de doctorat care aleg o carieră în mediul academic este mult mai mic față de cel al absolvenților care optează sau sunt nevoiți să opteze pentru o carieră în mediul de afaceri, în mediul non-profit, în administrație sau mediul de decizie politică).

În fine, în al treilea rând, din perspectiva contextului educațional și de cercetare, armonizarea obiectivelor școlii doctorale este posibilă și necesară nu doar la nivel intern, local și național, ci și prin raportare la entități europene similare și instituții europene reprezentative pentru cercetarea doctorală, din care UAIC face parte - Coimbra Group, Consiliul studiilor doctorale al Asociației Europene a Universităților (EUA-CDE), rețeaua Utrecht, Alianța Universitară EC2U,

alte rețele și proiecte focalizate pe excelență și colaborare în cercetarea doctorală. Păstrarea și valorizarea specificului național și local sunt însoțite de eforturile de compatibilizare a programelor doctorale și creștere a mobilității doctorale inter-națiuni și inter-sectoare – absolvenții SDEAA trebuie să fie mai competitivi pe o piață globală, și SDEAA trebuie să atragă într-un procent mai semnificativ candidați din afara granițelor României, cu o ofertă de cercetare care să depășească specificitatea națională și să adreseze teme de interes global.

În acest context – general și specific – am conceput prezentul plan managerial sintetic, care poate și trebuie să fie ulterior completat, adaptat și îmbogățit prin utilizarea experiențelor membrilor CSD și ale echipei manageriale FEAA, sub umbrela căreia își desfășoară activitatea SDEAA.

2. Principii și valori

Principiile specifice oricărui program doctoral european de calitate sunt cele stipulate încă din 2005, la Salzburg, reiterate și rafinate în 2010 și revizitate în 2021 și 2022 în materialele de poziționare și brief-urile de politică educațională și de cercetare ale asociațiilor universitare – EUA, Coimbra Group, YERUN, Utrecht, LERU. Se dorește *dezvoltarea unor programe doctorale pentru o societate a cunoașterii*, pe principiile care au stat la baza creării European Higher Education Area și European Research Area. Sunt principii pe care îmi sprijin întregul meu demers, cele mai importante fiind următoarele:

- inima unei școli doctorale este cunoașterea, prin cercetare fundamentală originală, care adresează în același timp și nevoile societății, ale unei piețe cu mult mai largi decât mediul academic;
- diversitatea programelor doctorale este absolut necesară, iar încurajarea acestei diversități cere o combinație inteligentă de standarde care să permită o evaluare comparativă și libertate de acțiune pentru păstrarea identității specifice unor subdomenii de cercetare;
- cercetarea doctorală trebuie să atingă masa critică necesară producerii de influențe pozitive în societate;
- cercetarea doctorală are nevoie de mobilitate crescută, de flexibilitate și de o finanțare corespunzătoare.

Cercetarea doctorală are nevoie de o evaluare corectă și continuă a calității, care trebuie să țină cont de specificul diferitelor domenii și discipline, are nevoie de internaționalizare, dar nu ca scop în sine, ci pentru a contribui la creșterea calității rezultatelor cercetărilor și la consolidarea capacității instituționale de cercetare (FEAA, respectiv UAIC). Transparența, comunicarea științei, colaborarea intersectorială sunt importante pentru creșterea încrederii partenerilor din mediul non-academic.

Valorile pe care îmi sprijin întregul demers sunt integritatea, onestitatea și empatia, pe care aș dori ca, trăindu-le, să le transmit și multiplic prin comportamentul doctoranzilor și al colegilor coordonatori de doctorat sau membri în comisiile de îndrumare.

Consider că avem nevoie de deschidere, de dezbatere, de ascultare activă - a-l asculta și înțelege pe celălalt, în condițiile în care avem diferențe firești de opinie și dreptul de a ne păstra argumentat opinia. Inteligența și rigoarea profesională au nevoie de gândire critică, de o perspectivă de ansamblu și o gândire sistemică, dar și de inteligență emoțională, fără de care schimbarea și atingerea unor obiective dificile nu sunt posibile.

3. Scop

Scopul pe care mi-l propun este asigurarea unui climat prielnic dezvoltării de cercetări doctorale de calitate, etice, riguroase din punct de vedere științific și relevante pentru societate, stimularea dezvoltării profesionale a doctoranzilor și coordonatorilor de doctorat și încurajarea acțiunilor de creștere a vizibilității SDEAA, FEAA și UAIC în spațiul educațional și de cercetare european.

Cred în moto-ul care îmi guvernează cariera de mai bine de 30 de ani: „scopul tău nu este să prezici viitorul, ci să îl faci posibil” (Antoine de Saint-Exupery). Păstrând trimiterea la Exupery, o școală este o citadelă care se construiește prin eforturile comune ale membrilor ei, uniți nu de grăunțele unor oportunități pe termen scurt, ci prin obiective comune în care să creadă și pentru care să lupte, științific vorbind.

Îmi propun să fiu, în continuare, facilitatorul procesului de evoluție, să fac posibil viitorul SDEAA, așa cum îl merită – o școală doctorală mare, cu un număr mare de coordonatori și doctoranzi, din domenii foarte diferite, a căror diversitate și specificitate sunt încă insuficient cunoscute în rândul altor școli doctorale, cu realizări remarcabile prin publicații și citări, dar și cu nevoi de formare suplimentară în anumite privințe, cu un buget de timp extrem de sumar și o presiune imensă în anumite perioade, cu un mix de doctoranzi „clasici” (continuitate în mediul academic de la licență până la doctorat) și doctoranzi „maturi” (reveniți în mediul academic după o perioadă considerabilă de experiență non-academică) – o structură care cere foarte multă flexibilitate de abordare.

Această structură complexă este cea care cere un altfel de scop, în care accentul cade nu pe impunere, ci pe implicare, nu pe control, ci pe coordonare, nu pe standardizare, ci pe adaptare flexibilă și agilă, rapidă.

4. Obiective

Zece obiective specifice pot contribui la atingerea scopului enunțat:

4.1. Crearea unui mediu de cercetare stimulat, cooperativ, etic și a unui sentiment de includere și apartenență la o comunitate de cercetare performantă, conștientă de echilibrul delicat și necesar între inovarea teoretică, rigoarea metodologică și relevanța practică a rezultatelor cercetărilor doctorale, între rezultatele academice de tip publicații și impactul economic și social al acestora, între profilul științific și cel uman al coordonatorilor și doctoranzilor.

- 4.2. Echilibrarea obiectivelor educaționale, de formare (doctoratul fiind ciclul 3 de studii Bologna), mai standardizate, cu grad mai mare de comparabilitate, cu cele de cercetare fundamentală și aplicată, mult mai flexibile și cu grad mai mare de independență și individualitate.
- 4.3. Îmbunătățirea procesului de recrutare și selecție a doctoranzilor, începând cu nivelul de licență, pentru parcursul academic, și cu proiectele comune de cercetare, pentru candidații maturi din mediul economico-social.
- 4.4. Adaptarea programului de formare, printr-un mix de cursuri obligatorii și opționale evolutive, dar și prin activități de formare a unor competențe transversale și transferabile necesare carierelor în afara mediului academic și instituțiilor de cercetare.
- 4.5. Ameliorarea coordonării doctorale, asigurând un echilibru asumat de coordonatori între standardizarea necesară evaluării și diferențele specifice de personalitate, stil de lucru, domeniu, interes de cercetare și carieră pentru doctoranzi.
- 4.6. Valorizarea rezultatelor cercetării doctorale și din perspectivă societală, dincolo de publicarea tezei sau articolelor științifice, pentru a produce efecte în lumea non-academică.
- 4.7. Creșterea gradului de mobilitate externă, dar și de internaționalizare „acasă”, pentru adaptarea ofertei SDEAA la o piață europeană/globală.
- 4.8. Creșterea gradului de interdisciplinaritate – pentru coordonatorii de doctorat și pentru doctoranzi, atât pentru domeniile SDEAA cât și pentru colaborările cu celelalte școli doctorale din UAIC.
- 4.9. Îmbunătățirea corelației dintre modul de realizare a tezelor și acordare a atestatelor de abilitare și nevoile de formare și coordonare ale doctoranzilor.
- 4.10. Creșterea vizibilității SDEAA pe plan național și european.

5. Strategie, acțiuni și indicatori de referință

Strategia pe care se bazează planul meu managerial este una de tip *schimbare comportamentală*, potrivită mediului educațional. *Strategia conștientizare-acțiune-menținere comportament pozitiv* dorit este menită să obțină *implicarea comunității coordonate în*

asumarea și îndeplinirea unor obiective comun-agreate, prin parcurgerea unor etape succesive de conștientizare a nevoii pentru acele obiective (și implicit a nevoii de schimbare personală și de grup pentru atingerea lor), acțiune bazată pe cântărirea avantajelor și dezavantajelor diferitelor acțiuni necesare îndeplinirii obiectivelor și menținere a comportamentelor pozitive după finalizarea planului. Această strategie vizează schimbarea comportamentală și asumarea acestei schimbări de către comunitatea coordonatorilor și doctoranzilor SDEAA, pentru a atinge scopul anterior propus.

Pe fiecare din cele 10 obiective anterior enunțate (care răspund la întrebarea ce îmi propun să fac, pentru facilitarea unei evoluții pozitive a SDEAA) vor fi precizate acțiunile și metodele de punere în practică a strategiei, de atingere a obiectivelor (cum anume îmi propun să ating obiectivele) și indicatorii de referință (care este modalitatea de verificare a atingerii obiectivelor), în tabelul următor (tabel 1).

Tabel 1: Corespondența obiective – acțiuni specifice - indicatori

Obiectiv (etichetat sintetic)	Acțiuni specifice	Indicatori
<i>1. Mediu de cercetare potrivit</i>	<p>Alcătuirea (prin contribuții ale coordonatorilor de doctorat) și diseminarea unui ghid de coordonare doctorală (bune practici și praguri ce necesită atenție deosebită în procesul de îndrumare, pe două componente – științifică și relațional-umană</p> <p>Organizarea unei întâlniri anuale de schimb de bune practici și inițiere a noilor coordonatori</p> <p>Completarea bazei materiale a SDEAA (cu sprijin FEAA și prin cooperare cu alte școli doctorale, pentru a obține economii de scală) cu software și alte dispozitive de cercetare specifice necesare diferitelor domenii de doctorat, ca și acces la baze de date absolut necesare cercetărilor la nivel macroeconomic, celor din finanțe sau informatică etc.</p> <p>Înființarea unei comisii interne de etică a cercetării, pentru avizarea corespunzătoare a cercetărilor ce implică subiecți umani din categorii de risc, pentru care existența unui aviz de</p>	<p>Ghid de coordonare</p> <p>Număr de participanți</p> <p>Evaluare a utilității din partea participanților</p> <p>Software și dispozitive/instrumente achiziționate</p> <p>Grad de folosire a bazei materiale disponibile</p> <p>Comisie de etică</p> <p>Procedură necesară obținerii avizului de etică a cercetării</p>

	etică este, dincolo de moralitate, o cerință la publicarea în jurnalele de top	
2. Echilibru educație-cercetare	<p>Lărgirea ofertei de discipline din planul de învățământ și adaptarea la profilurile dominante ale doctoranzilor dintr-o anumită cohortă de studii și la evoluțiile internaționale specifice (de exemplu, opționale „permanente” și „alternante”, adaptate profilului anului</p> <p>Evaluarea profilului celor admiși într-un anumit an și încurajarea de a se orienta către discipline care ar suplini nevoile de formare (evitând fenomenul de alegere a unor „cărări” deja bătătorite, care nu oferă maximul de beneficii potrivite generației de doctoranzi în cauză)</p> <p>Elaborarea unor ghiduri sintetice de cercetare cu reguli și sfaturi specifice fiecărui domeniu de specializare doctorală din SDEAA, dar și a unui ghid general de armonizare a terminologiei, metodologiei și modului de evaluare pe total SDEAA, pentru a crește gradul de comparabilitate a rezultatelor cercetării</p> <p>Stimularea participării doctoranzilor în proiecte de cercetare ale coordonatorilor, membrilor comisiei de îndrumare sau altor cadre didactice FEAA care pot beneficia dintr-o astfel de colaborare</p>	<p>Număr de alegeri discipline opționale în funcție de nevoile evaluate (operațiune de tip „matching”)</p> <p>Măsurarea satisfacției doctoranzilor pentru operațiunea de „matching”</p> <p>Ghiduri sintetice de cercetare pe fiecare domeniu de doctorat</p> <p>Evaluare satisfacție coordonatori</p> <p>Evaluare satisfacție doctoranzi</p> <p>Evaluarea progreselor reflectate în rapoartele de progres și tezele doctorale</p> <p>Număr doctoranzi atrași în proiecte de cercetare</p>
3. Recrutare și selecție doctoranzi	<p>Pregătirea bazei de recrutare a doctoranzilor naționali încă de la licență, cu o intensificare a eforturilor pentru studenții la master</p> <p>Promovarea ofertei doctorale în afara bazinului obișnuit (Iași și regiunea de NE)</p> <p>Promovarea – pe anumite segmente din domeniile de specializare care se pretează la un astfel de demers – unor</p>	<p>Număr proiecte de cercetare cu implicarea studenților de la licență/master</p> <p>Număr de doctoranzi atrași prin filiera academică (traseu clasic) sau din mediul non-academic (doctoranzi maturi)</p>

	<p>direcții de cercetare potențial atractive pentru doctoranzii străini</p> <p>Includerea în oferta de teme/direcții de cercetare SDEAA a unor propuneri venite din mediul non-academic, inclusiv stimularea obținerii unor astfel de propuneri de la partenerii tradiționali, pentru realizarea de teze doctorale pe subiecte cu grad ridicat de aplicabilitate practică</p>	<p>Podcast-uri, reels pe canale de social media și înregistrări YouTube</p> <p>Mesaje/oferte transmise universităților partenere EC2U, Coimbra, Utrecht etc.</p>
4. Program competențe	<p>și Evaluarea inițială a competențelor de cercetare ale unei cohorte sau generații de doctoranzi și oferirea unor scurte programe intensive de formare pentru cei care au o astfel de nevoie (ceea ce ar permite ulterior un progres mai rapid și mai ales în același timp pentru toți doctoranzii în cadrul disciplinelor obligatorii</p> <p>Oferirea de suport, într-un cadru instituționalizat permanent (posibil doar prin colaborarea SDEAA cu alte școli doctorale și cu serviciile de suport în carieră ale UAIC), pentru dezvoltarea unor competențe specifice carierelor non-academice, pe sub-filiere posibile – mediul de afaceri, instituții sociale și non-profit, administrație, mediul de decizie politică (competențe transversale transferabile)</p> <p>Oferirea de suport, într-un cadru instituționalizat permanent (posibil doar prin colaborarea SDEAA cu alte școli doctorale și cu Centrele de învățare ale UAIC) pentru redactarea de articole în limba engleză, proofreading și publishing literacy pe fiecare domeniu specific de doctorat</p>	<p>Număr de doctoranzi implicați în fiecare din activitățile enumerate</p> <p>Evaluarea satisfacției și impactului (reflectat în materialele realizate de doctoranzi)</p>
5. Coordonare doctorală	<p>Ghidurile de bune practici de coordonare enunțate la obiectivul legat de mediul de cercetare servesc și la îndeplinirea acestui obiectiv</p>	<p>Ghiduri de bune practici</p> <p>Anchete de evaluare</p>

	<p>Realizarea unor întâlniri anuale sau semestriale cu coordonatori din alte școli doctorale din țară și din străinătate (schimb de bune practici, networking)</p> <p>Evaluare anuală a dificultăților de coordonare, din triplă perspectivă – coordonatori, secretariat și doctoranzi, pentru a descoperi nevoile de formare sau cele de ajustare a programului doctoral</p> <p>Adaptarea coordonării doctorale (coordonator plus comisie de îndrumare) la cariera intenționată/dorită a doctoranzilor – academic versus non-academic</p>	
6. Valorizare rezultate	<p>Valorizarea rezultatelor cercetării prin publicații de nivel ridicat (stimularea publicării în jurnale indexate WOS, prin serviciile de suport)</p> <p>Valorizarea rezultatelor cercetării pentru alte publicuri decât cel academic – mediul de afaceri, decidenți politici, societate civilă etc.</p>	<p>Număr publicații indexate WOS</p> <p>Număr de materiale de tip „brief de comunicare pentru afaceri”, „luare de poziție” (position paper), „recomandări de politică” specifice domeniului (policy briefs), materiale de tip comunicare pentru publicul larg (science communication briefs) pe pagina SDEAA, UAIC, pe rețelele de socializare</p>
7. Mobilitate-internaționalizare	<p>Includerea, în lista cerințelor specifice programelor doctorale, pe lângă participările la conferințe și publicarea de articole, recomandării (inițial) și obligativității (pe termen lung) realizării unor stagii de mobilitate internă (universități din consorțiu, eventual alte instituții de interes) și externă (universități din alianțele și parteneriatele UAIC)</p> <p>Internaționalizarea „acasă” – atragere doctoranzi străini pentru stagii SDEAA, visiting professors/researchers din</p>	<p>Număr stagii</p> <p>Număr doctoranzi străini atrași pentru mobilități de scurtă și lungă durată</p> <p>Număr de profesori și cercetători atrași pentru schimb de experiență</p> <p>Număr de colaborări din categoriile enunțate</p>

	<p>universități și instituții partenere din străinătate</p> <p>Încurajarea colaborărilor de tip coordonare comună (joint supervision), cotelă, programe duble (double degree diplomas) și – pe termen lung - programe comune (joint programs), prin simplificarea procedurilor și documentelor necesare (inclusiv lobby Minister)</p>	
8. Interdisciplinaritate	<p>Organizarea unei întâlniri anuale de dezbateră metodologică interdisciplinară în cadrul SDEAA (coordonatori și doctoranzi)</p> <p>Organizarea unei întâlniri anuale de dezbateră metodologică interdisciplinară în cadrul UAIC, prin participarea altor școli doctorale (coordonatori și doctoranzi)</p>	<p>Oportunități de colaborare conturate</p> <p>Metodologii interdisciplinare rezultate</p>
9. Abilitare și afiliere	<p>Corelarea criteriilor suplimentare de abilitare (ce pot fi propuse de SDEAA) și a criteriilor de afiliere cu nevoile de coordonare identificate anterior, din perspectiva coordonatorilor, doctoranzilor și partenerilor din mediul non-academic</p>	<p>Criterii suplimentare identificate la nivel SDEAA</p>
10. Vizibilitate SDEAA	<p>O acțiune anuală de tip „porți deschise” (fizic și online) pentru prezentarea ofertei SDEAA și a rezultatelor cercetărilor doctorale</p> <p>Realizarea unor video-uri de prezentare a fiecărui domeniu de doctorat (în limba română, respectiv în limba engleză), distribuite pe rețelele de socializare, Youtube și la partenerii externi</p> <p>Realizarea unor materiale de tip podcast pentru noile generații de doctoranzi</p> <p>Popularizarea în media locală și națională a celor mai semnificative rezultate ale cercetărilor doctorale,</p>	<p>Număr participanți, din diferite sectoare de activitate</p> <p>Număr video-uri, podcast-uri</p> <p>Comunicate de presă de tip comunicarea științei, luări de poziție, brief-uri de recomandare politică (policy briefs)</p>

	pentru diferite categorii de public (cu sprijin FEAA și UAIC)	
--	---------------------------------------------------------------	--

La baza alegerii acestei strategii de tip schimbare atitudinală și comportamentală au stat documentările teoretice, experiențele anterioare de conducere în instituții românești -ARACIS, UEFISCDI, CCCDI, ICI-DISU, responsabilitățile manageriale în cadrul Grupului de Studii Doctorale din rețeaua Coimbra Group, și observațiile provenite din experiența mandatului anterior, care m-a ajutat să adaptez strategiile la context, resurse și așteptări:

- Într-o Școală doctorală se lucrează cu cel mai ridicat nivel posibil de autonomie, libertate și individualism, ceea ce constituie în egală măsură un avantaj și o dificultate de gestionare. Printre avantajele se regăsesc abordările creative, multitudinea de experiențe și comportamentele individuale ce creează bogăție de interpretare și acțiune. Printre dezavantajele, colaborarea între coordonatori, membrii comisiilor de îndrumare, doctoranzii poate fi uneori dificilă, amenințată de orgolii științifice firești până la un punct, există un grad ridicat de teritorialitate, experiențele doctoranzilor nu sunt comparabile, făcând dificilă o comunicare universal valabilă (care ar permite economia de timp și resurse), cerând o adaptare care merge deseori până la nivel de individ (similar produselor unice).

- Obiceiurile și obișnuințele, atât individuale cât și de grup profesional (domeniu) sunt foarte dificil de schimbat, atunci când este nevoie de adaptarea la o nouă paradigmă (digitalizare, schimbarea profilului doctoranzilor, internaționalizare, colaborări cu parteneri noi, mai ales din mediul de afaceri, schimbarea încărcării de timp și sarcini, presiunea raportărilor etc.) Soluția nu este niciodată impunerea, pentru că se rezolvă superficial și de fațadă problema, apare o conformare pur formală; este nevoie de o perioadă de trecere și de o asumare afectivă a schimbării de către cei care sunt implicați, un proces consumator de timp, dar cu efecte mult mai profunde și de durată (posibil prin transfer de informații tacite, prin întâlniri repetate, expunere la exemple pozitive, etc.).

- Între intențiile comportamentale declarate și comportamentul propriu-zis există întotdeauna decalaje, explicate de factori obiectivi (nivelul și specificul formării, gradul de înțelegere și eficiența comunicării, armonizarea obiectivelor instituționale și a celor personale și timpul permis pentru schimbare), subiectivi (dorința și disponibilitatea de schimbare, ierarhiile de priorități) și contextuali (similar riscurilor de contingență, imprevizibile și dificil de gestionat – schimbări de criterii, competiții, pandemie, război); reducerea decalajelor cere luarea în considerare și diminuarea tuturor acestor tipuri de bariere, obiective și subiective.

- Este importantă identificarea incidentelor critice și evenimentelor de tip outlier, pentru că sunt singurele care permit ieșirea din optica pur predictivă și adoptarea unei gândiri de tip scenariu anticipativ, care să permită inclusiv evitarea apariției unor incidente viitoare, dar și o reacție proactivă la schimbările de mediu (economic, social, politic, legislativ etc.).

Orice plan managerial este conceput pentru oameni și poate fi pus în practică doar cu implicarea acestor oameni. Sper să obțin sprijinul comunității SDEAA pentru rafinarea planului și aplicarea lui în mandatul 2022-2027.

Adriana Zaiț