



# **MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII**

**MANUAL DE FORMARE  
PENTRU  
GREFIERII DIN CADRUL INSTANȚELOR ȘI PARCHETELOR**

**ESTHER L. BAUMAN**

**2011**

## Managementul Schimbării

### Manual de formare pentru grefierii din cadrul instanțelor și parchetelor Esther L. Bauman

2011

Această publicație a fost posibilă datorită sprijinului Băncii Mondiale, prin intermediul Acordului de Împrumut pentru finanțarea Proiectului „Reforma Sistemului Judiciar” (BIRD 4811 RO), în baza contractului nr. 53/31.05.2010, încheiat între Ministerul Justiției (Direcția pentru Implementarea Proiectelor cu Finanțare Externă/MJ-DIPFIE) și Consultantul East West Management Institute (SUA)/EWMI și Institutul Român de Training (România)/IRT, pentru implementarea proiectului “Asistență tehnică pentru elaborarea programelor de studiu pentru noul plan de formare al Școlii Naționale de Grefieri și pentru furnizarea de programe de formare pentru patru materii noi”.

MJ-DIPFIE deține toate drepturile cu privire la această publicație, care nu poate fi copiată, transmisă sau folosită, în întreg sau în parte, în format fizic sau electronic, de către nicio persoană fizică sau juridică, fără autorizarea prealabilă, în scris, a Ministerului Justiției, cu excepția Ministerului Justiției și a Școlii Naționale de Grefieri (SNG), în calitatea lor oficială.

Manualul „Managementul Schimbării” a fost elaborat de ESTHER L. BAUMAN în baza unui contract semnat de autor cu East-West Management Institute, în beneficiul SNG. Orice opinii, constatări, concluzii sau recomandări exprimate în această publicație aparțin autorului și nu reflectă neapărat punctul de vedere al organizațiilor sau instituțiilor care au oferit sprijin în derularea acestui proiect.

E A S T • W E S T  
M A N A G E M E N T  
I N S T I T U T E

 INSTITUTUL ROMÂN  
DE TRAINING

*Esther L. Bauman este licențiată în Sociologie, la Universitatea California - Berkeley, fiind specializată în domeniul comportamentului organizațional și al managementului schimbării. De asemenea, are o diplomă de Master în Management Juridic și Management Judiciar, la Universitatea din Denver (Facultatea de Drept) și o diplomă de Master în Managementul Afacerilor la Universitatea din Washington.*

*Ca director în cadrul companiei „Esther Bauman Consulting” a gestionat sau a fost activ implicată în numeroase proiecte de consultanță și a livrat sesiuni de training, la nivel național și internațional, în domenii cum sunt reforma judiciară, managementul schimbării, dezvoltarea abilităților de conducere și a abilităților de lider, crearea și implementarea unor sisteme de management cu ajutorul tehnologiei informației (IT).*

*D-na. Bauman a deținut timp de cinci ani funcția de Director al Centrului de Formare al Personalului Judiciar din Statul Washington (Washington State Judicial Education). Ulterior, timp de zece ani, a fost Director Executiv și Administrator de Instanță pentru Tribunalele Municipale din Seattle (Seattle Municipal Courts), jurisdicția cu cel mai mare volum de activitate din regiunea nord-vestică a Statelor Unite. De asemenea, d-na. Bauman a fost administrator senior al Universității Yale, unde timp de cincisprezece ani a condus și supervizat operațiunile,*

*personalul și bugetele unora dintre cele mai mari departamente din cadrul Facultății de Medicină și al unităților administrative centrale ale acestei universități, gestionând multiple procese de schimbare de sistem și diverse inițiative în domeniul utilizării tehnologiei informației și proiecte de implementare ale acestor inițiative.*

# PREFAȚĂ

*Acest **Manual de formare în domeniul managementului schimbării pentru grefierii din cadrul instanțelor și parchetelor** prezintă principiile generale și cele mai bune practici internaționale de management al schimbării aplicabile în mediul judiciar. Deși este destinat prim-grefierilor, grefierilor șefi și altor grefieri cu funcții de conducere din cadrul instanțelor și parchetelor din România, el poate fi în egală măsură util și președinților și vice-președinților de instanțe, precum și procurorilor generali și/sau prim-procurorilor și altor magistrați cu responsabilități de conducere.*

*Este important de precizat că Manualul nu se dorește a fi o critică la adresa practicilor actuale din mediul judiciar în materia managementului de tip organizațional. Dimpotrivă, acesta își propune să cultive o viziune orientată spre viitor, în considerarea multiplelor schimbări, din păcate, de cele mai multe ori neclare, care vor avea loc, în mod inevitabil, în instanțele și parchetele din România, în viitorul apropiat. Unele dintre aceste schimbări, ce pot fi anticipate, sunt menționate în Raportul intermediar de țară, din februarie 2011, al Comisiei Europene, privind progresele realizate de România, în cadrul Mecanismului de Cooperare și Verificare (MCV), incluzând: noul cadru legislativ în dreptul civil și penal, care va fi creat o dată cu intrarea în vigoare a noilor coduri; desființarea/reorganizarea unor instanțe și parchete și realocarea personalului aferent; și legea „Micii Reforme” privind unele măsuri pentru accelerarea soluționării proceselor. De asemenea, autorul a luat în considerare și faptul că, la un moment dat, în viitorul apropiat, o serie de atribuții, în primul rând administrative, vor fi transferate de la magistrați la personalul auxiliar de specialitate*

*și că, în consecință, grefierilor li se vor repartiza mai multe responsabilități.*

*Este evident așadar că, atât grefierii cât și personalul judiciar în general, vor avea de implementat, pe viitor, o serie de procese de schimbare, unele mai ample, altele de dimensiuni reduse, în instanțele, parchetele, compartimentele sau birourile în care își desfășoară activitatea. Întrebarea esențială este dacă implementarea oricărui astfel de proces de schimbare va avea loc la voia întâmplării, într-un mod dezorganizat și confuz sau va fi gestionată printr-un proces deopotrivă eficient și eficace, folosind principiile, conceptele și bunele practici prezentate în acest Manual.*

*Urmările unui proces de schimbare sunt bine documentate și analizate în literatura de specialitate, și le includ atât pe cele care se produc la nivel personal, cât și pe cele care au loc la nivel organizațional. De fapt, există multe similitudini între cele două niveluri. Deseori, tranziția spre schimbare este percepută ca fiind un proces confuz și dificil pentru persoanele care se confruntă cu aceasta, la nivel individual. Acest Manual încearcă să îi impulsioneze pe grefierii în funcții de conducere să inițieze procesul de schimbare necesar, oferindu-le acestora o îndrumare minimă privind dificultățile pe care ar trebui să le anticipeze și modalitățile de a reacționa la acestea atunci când pregătesc și implementează o schimbare în instituția în cadrul căreia își desfășoară activitatea.*

*Manualul include în acest sens o serie de „Ghiduri de management al schimbării” pentru grefierii în funcții de conducere, care oferă sfaturi practice pentru aceștia în planificarea și implementarea unui proces de schimbare. Aceste Ghiduri sunt concepute special pentru a servi ca puncte de plecare în managementul diferitelor tipuri de schimbări organizaționale din mediul judiciar. Obiectivul lor, precum și al*

*Manualului în ansamblu, este bine definit în Termenii de Referință ai Proiectului în cadrul cărora au fost redactate - să ajute „grefierii în funcții de conducere să înțeleagă ce este un proces de schimbare, cum îi afectează acesta pe oamenii implicați, precum și care sunt mecanismele prin care pot fi introduse și utilizate bune practici care să conducă la implementarea eficace a schimbărilor intervenite în modul de desfășurarea a activității zilnice a personalului auxiliar de specialitate”.*

*Pe scurt, Manualul este redactat, în mod special, pentru grefierii cu funcții de conducere din România și, în general, pentru personalul judiciar cu responsabilități de conducere, pentru a-i ajuta pe aceștia să își folosească și să își dezvolte o serie de abilități extrem de importante pentru a conduce într-un mod eficace și cu succes instanțele și parchetele în care lucrează, în contextul unei multitudini de procese de schimbare, fie ele anticipate sau neanticipate, care se vor produce în viitor.*

-----

*Autorul dorește să mulțumească Școlii Naționale de Grefieri pentru sprijinul și asistența oferite în realizarea acestui manual, dar și formatorilor SNG (judecători, procurori și grefieri) care au revizuit o versiune inițială a manualului, contribuind cu recomandările și comentariile lor la îmbunătățirea acestuia.*

*Mulțumiri speciale sunt adresate d-nei Raluca Bratu (grefier, Curtea de Apel București, detașat în cadrul Departamentului de Formare Profesională Continuă al SNG) și d-nei Camelia Panaitescu-Alegria (judecător, Judecătoria Sector 1 București, detașat în cadrul Departamentului Relații Internaționale al SNG) pentru contribuția lor valoroasă și dedicația investită în procesul de elaborare a acestui manual.*

*Și nu în ultimul rând, autorul dorește să menționeze sprijinul oferit cu profesionalism de membrii Echipei Consultantului EWWI-IRT, coordonată de Anthony Fisser (Liderul Echipei de Proiect), a căror experiență a avut un impact important pe parcursul procesului de revizuire și editare a tuturor versiunilor de lucru care au stat la baza acestui material.*

# CUPRINS

## **INTRODUCERE ..... 10**

## **CAPITOLUL 1: ÎNȚELEGEREA AMPLITUDINII SCHIMBĂRII . 14**

1.A. SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI PROCESUL AFERENT DE TRANZIȚIE PARCURS DE OAMENI .....	14
1.A.1. <i>Procesul de tranziție: Modelul dezghețare-schimbare-înghețare</i> .....	16
1.B. CAUZELE SCHIMBĂRII .....	20
1.B.1. <i>Forțe care determină și care frânează schimbarea</i> .....	20
1.B.2. <i>Factori sau cauze Sociale ale schimbării</i> .....	22
1.B.3. <i>Cauze Tehnologice</i> .....	23
1.B.4. <i>Cauze Economice</i> .....	24
1.B.5. <i>Cauze Politice</i> .....	24
1.C. ATRIBUTELE SCHIMBĂRII: SURSA, AMPLOAREA ȘI NIVELURILE .....	26
1.C.1. <i>Sursa: cine a inițiat schimbarea? Cine controlează planificarea și implementarea schimbării?</i> .....	26
1.C.2. <i>Amploarea: care este mărimea și dimensiunea schimbării?</i> .....	29
1.C.3. <i>Ce niveluri sunt afectate de schimbare?</i> .....	30
1.C.4. <i>Evaluarea schimbării</i> .....	32
1.D. EXERCİTIU PRACTIC (NR. 1): DIMENSIUNILE SCHIMBĂRII.....	35

## **CAPITOLUL 2: PRINCIPII FUNDAMENTALE ÎN MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ..... 36**

2.A. ABORDAREA MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII: TREI ASPECTE.....	37
2.A.1. <i>Aspectul legat de conducere (leadership) - sau sprijinul organizațional</i> .....	39
2.A.2. <i>Aspectul organizațional: sarcinile proiectului</i> .....	42
2.A.3. <i>Aspectul uman: strategii de tranziție</i> .....	45
2.B. PRINCIPIILE UNUI PROCES ECHITABIL DE SCHIMBARE .....	49
2.C. REALITĂȚILE MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII .....	51
2.D. EXERCİTIU PRACTIC (NR. 2): ELEMENTELE FUNDAMENTALE ALE MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII .....	53

## **CAPITOLUL 3: PLANIFICAREA SCHIMBĂRII ..... 54**

3.A. ANTICIPAREA REACȚIILOR EMOȚIONALE LA SCHIMBARE .....	56
3A.1. <i>Ciclul suferinței și ciclul natural al schimbării</i> .....	56
3.B. ANALIZAREA SITUAȚIEI ACTUALE A ORGANIZAȚIEI ȘI A OPȚIUNILOR DISPONIBILE .....	57
3.B.1. <i>Ghidul nr. 1 pentru prim-grefieri și grefieri șefi: analiza schimbării</i> .....	58
3.B.2. <i>Analiza și planificarea schimbărilor mandatate din exterior</i> .....	61
3.B.3. <i>Stabilirea unei echipe de implementare a schimbării</i> .....	61

3.B.4. Declarația de viziune pentru schimbarea organizațională.....	62
3.B.5. Informarea și implicarea oamenilor; dobândirea încrederii acestora.....	63
3.B.6. Lista rolurilor, preocupărilor și implicării factorilor interesați.....	64
3.C. PLANIFICAREA UNEI IMPLEMENTĂRI REUȘITE: CE TREBUIE FĂCUT .....	66
3.C.1. Ghidul de management al schimbării nr.2 pentru prim-grefieri și grefieri șefi: planificarea schimbării.....	66
3.C.2. Planificarea unor schimbări „realizabile”, graduale .....	67
3.C.3. Planul de comunicare a schimbării .....	68
3.C.4. Planificarea formării profesionale .....	71
3.C.5. Renunțarea sau detașarea.....	72
3.D. EXERCİTIU PRACTIC (NR. 3): PLANIFICAREA SCHIMBĂRII.....	74

## **CAPITOLUL 4: SCHIMBAREA ÎN ACȚIUNE..... 75**

4.A. TRANSFORMAREA REZISTENȚEI ÎN ACȚIUNE.....	76
4.A.1. Trei niveluri de rezistență.....	78
4.A.2. Gestionarea criticilor.....	84
4.B. IMPLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA SCHIMBĂRII.....	85
4.B.1. Ghidul de management al schimbării nr. 3 pentru prim-grefieri și grefieri șefi: Implementarea și monitorizarea schimbării .....	85
4.B.2. Comunicarea și feed-back-ul – furnizarea de informații .....	87
4.B.3. Unde trebuie axate eforturile .....	88
4.B.4. Prevenirea sau depășirea obstacolelor – netezirea drumului.....	89
4.B.5. Jaloane și victorii rapide.....	90
4.C. MENȚINEREA SCHIMBĂRII ȘI PREGĂTIREA PENTRU VIITOR .....	91
4.C.1. Ghidul de management al schimbării nr. 4 pentru prim-grefieri și grefieri șefi: Menținerea schimbării și pregătirea pentru viitor.....	92
4.C.2. Prevenirea derapajelor de la procesul schimbării și comunicarea susținută...94	
4.C.3. Disponibilitatea pentru schimbare.....	95
4.D. EXERCİTIU PRACTIC (NR. 4): SCHIMBAREA ÎN ACȚIUNE.....	97

## **CAPITOLUL 5: CREATORII SCHIMBĂRII..... 98**

5.A. CALITĂȚI ȘI ABILITĂȚI ALE MEMBRILOR ECHIPEI DE SCHIMBARE .....	99
5.A.1. Capacitatea de a comunica eficient și disponibilitatea de a-i ajuta pe alții să reușească.....	100
5.A.2. Calitatea de a fi demni de încredere .....	101
5.A.3. Inventivitatea .....	101
5.A.4. Capacitatea de a gândi într-un mod „pro-activ” .....	101
5.A.5. Capacitatea de a colabora cu ceilalți și de a susține propria echipă.....	102
5.A.6. Adaptabilitatea, optimismul și tenacitatea .....	102
5.A.7. Toleranța față de ambiguitate .....	103



5.B. CALITĂȚI ȘI ABILITĂȚI SUPLIMENTARE NECESARE PENTRU A CONDUCE UN PROCES DE SCHIMBARE .....	103
5.B.1. <i>Determinarea</i> .....	104
5.B.2. <i>Spiritul organizatoric</i> .....	104
5.B.3. <i>Capacitatea de a conduce o echipă</i> .....	104
5.B.4. <i>Abilitatea de a delega și monitoriza performanțele</i> .....	105
5.B.5. <i>Umorul</i> .....	105
5.C. ROLURILE ÎNTR-UN PROCES DE SCHIMBARE .....	106
5.C.1. <i>Adunarea informațiilor: exploratorul</i> .....	106
5.C.2. <i>Conturarea soluțiilor alternative: artistul</i> .....	107
5.C.3. <i>Analiza și recomandarea soluțiilor: judecătorul</i> .....	107
5.C.4. <i>Planificarea, implementarea și susținerea schimbării: sfătuitoarea/antrenorul</i> .....	107
5.D. CONCLUZII.....	108
5.E. EXERCİȚIU PRACTIC (NR. 5): CREATORII SCHIMBĂRII .....	110
<b>BIBLIOGRAFIE ȘI LECTURI SUPLIMENTARE RECOMANDATE DE AUTOR (DISPONIBILE ÎN LIMBA ENGLEZĂ) .....</b>	<b>111</b>

*Să nu ne întoarcem pe căile de altă dată, mai degrabă să ne pregătim pentru ce va să vină.*

Marcus Tullius Cicero (106-43 î.Hr.)

## **INTRODUCERE**

Prim-grefierii și grefierii șefi, care îndeplinesc rolul de manageri în instanțele și parchetele din România, nu sunt cu nimic diferiți de managerii din întreaga lume, indiferent de organizația sau instituția pe care aceștia o conduc.<sup>1</sup> În organizațiile sau instituțiile mai mari sau mai mici, managerii sunt cei responsabili de planificarea, coordonarea și monitorizarea activității altor oameni și cei care se asigură că activitățile și funcțiile importante ale entităților pe care le conduc sunt îndeplinite în mod adecvat și la timp. Aceștia pot superviza una sau mai multe unități de lucru, cum ar fi, în cazul grefierilor, o secție penală sau un birou de arhivă dintr-o anumită instanță sau parchet.

Ca și în cazul altor manageri, o componentă cheie a misiunii grefierilor în funcții de conducere este să gestioneze cât mai bine procesele de schimbare. Această responsabilitate îi provoacă să fie flexibili și adaptabili; să fie corecți în interacțiunile cu cei pe care îi supervizează; să anticipeze și să depășească începuturile de schimbare iluzorii și obstacolele întâlnite; să devină flexibili și să gândească în perspectivă; și să fie în permanentă pregătiți pentru următoarea schimbare, de oriunde ar veni aceasta.

Obiectivul acestui Manual este să îi ajute pe grefierii în funcții de conducere din cadrul instanțelor și parchetelor din România, cum sunt prim-grefierii și grefierii șefi, **să anticipeze, să inițieze, să planifice și să se pregătească pentru schimbare, precum și să implementeze și să mențină schimbările cerute sau necesare** în aria lor de responsabilitate și, după caz, la nivelul Curții de Apel aferente și, în general, la nivelul sistemului judiciar în ansamblu.

---

<sup>1</sup> Termenul "manager" este folosit pe tot parcursul acestui Manual pentru a desemna nu doar un manager generic al oricărei organizații, ci și specific, pentru grefierii din cadrul instanțelor și parchetelor din România care dețin în prezent sau vor deține pe viitor funcții de conducere.

Procesele de schimbare în cadrul sistemului judiciar din România pot fi cauzate de mai multe contexte, cum ar fi:

- grefieri cu funcții de conducere sau judecători și procurori sunt numiți sau promovați în alte poziții sau în cadrul altor instanțe sau parchete;
- se implementează, în sfârșit, o îmbunătățire a unor proceduri de lucru care a fost îndelung așteptată;
- unor membri ai personalului auxiliar de specialitate le sunt trasate noi responsabilități sau li se oferă noi oportunități;
- noua legislație intrată în vigoare sau tehnologiile nou adoptate fac ca procedurile operaționale curente să fie depășite;
- jurisdicția teritorială sau structura instanței sau parchetului este reorganizată;
- grefierii sunt transferați în alte compartimente sau la alte instanțe/parchete;
- posturile vacante de personal judiciar (personal auxiliar de specialitate sau magistrați) nu sunt ocupate.

Astfel de schimbări nu sunt prin natura lor "bune" sau "rele." Fiecare aduce cu sine atât beneficii, adesea pe termen mai lung, cât și pierderi, mai ales pe termen scurt. Totuși, prin natura ei, schimbarea pune probleme serioase oamenilor asupra cărora aceasta are un impact. Schimbarea îi face pe oameni să se simtă, cel puțin neliniștiți și nesiguri și adesea îi determină să manifeste o atitudine temătoare, cu tendințe de împotrivire față de noutatea propusă.

În acest sens, acest Manual, asemenea majorității cărților din literatura de specialitate despre managementul schimbării, se axează în principal pe latura umană a schimbării în cadrul unor organizații judiciare cum sunt instanțele și parchetele. În cadrul Manualului sunt prezentate:

- Etapele sau "procesul de tranziție" prin care trec oamenii de la fiecare nivel al organizației pe durata procesului de planificare și implementare a schimbării.
- Modalitățile de gestionare a aspectelor care privesc reacția umană la schimbare și rezistența oamenilor la schimbare.
- Competențe de management ce contribuie și ajută la gestionarea reușită a unui proces de schimbare.

Manualul este organizat în cinci capitole ce prezintă o abordare sistematică a modului de a înțelege schimbarea, a felului în care

oamenii parcurg un proces de tranziție, precum și metodele propriu-zise de gestionare a procesului de schimbare în sine. Fiecare capitol conține diferite exemple specifice pentru instanțe sau parchete și se încheie cu exerciții practice relevante pentru reținerea conceptelor prezentate. În plus, în Capitolele 3 și 4 sunt furnizate **Ghiduri pentru prim-grefieri și grefieri șefi**, pentru a-i ajuta pe aceștia să parcurgă pas-cu-pas fiecare dintre sarcinile trasate și strategiile de tranziție orientate spre oameni, pe care le presupune procesul de planificare și implementare cu succes a schimbărilor în respectiva instanță judecătorească sau respectivul parchet.

Conținutul pe scurt al capitolelor Manualului este prezentat mai jos:

- ❖ **Capitolul 1: Înțelegerea amplitudinii schimbării**, analizează natura sau elementele schimbării organizaționale, cu alte cuvinte, de ce se produce schimbarea și care sunt diferitele tipuri de schimbare. Capitolul furnizează instrumente pentru evaluarea potențialului impact al schimbărilor și explică diferențele intervenite și implicațiile schimbărilor pe care o organizație le inițiază (pro-active) și ale celor care sunt mandatate din exterior (reactive).
- ❖ **Capitolul 2: Principii fundamentale în managementul schimbării**, se axează pe o abordare din trei perspective a gestionării schimbării. În primul rând, rolul și importanța pe care le are conducerea pe parcursul efortului de schimbare, pentru a stabili direcția, a dobândi susținerea și resursele adecvate (bani, personal, tehnologie, echipamente, timp etc.) și a oferi inspirație și îndrumare. În al doilea rând, se explică nevoia de a gestiona aspectele organizaționale de natură tehnică și logistică sau activitățile specifice pe care le presupune implementarea unui proiect de schimbare. În cele din urmă, se evidențiază aspectele umane cheie ce trebuie gestionate prin strategii de tranziție în cadrul fiecărei etape a procesului de schimbare.
- ❖ **Capitolul 3: Planificarea schimbării**, servește drept ghid sau hartă de parcurs pentru persoanele care vor conduce și gestiona un proces de schimbare în cadrul unei instanțe sau parchet, evidențiind pașii preliminari necesari, de analiză și planificare. De asemenea, sunt sugerate și subliniate strategii de tranziție aplicabile problemelor personalului auxiliar de specialitate, care se conturează în etapa de planificare a schimbării.

- ❖ **Capitolul 4: Schimbarea în acțiune**, furnizează instrumente, liste de verificare și strategii recomandate pentru a-i ajuta pe prim-grefierii și grefierii șefi în rolul lor de lideri și agenți ai schimbării, dincolo de cel de manageri, să implementeze și să mențină schimbarea. Sunt recomandate, de asemenea, metode de a-i îndruma pe oameni să-și depășească tendința de rezistență la schimbare, și să adopte calea către acceptarea și implicarea în noua realitate în care își vor desfășura activitatea. De asemenea, este promovată ideea ca grefierii în funcții de conducere din cadrul instanțelor și parchetelor să devină ei înșiși „pregătiți oricând pentru schimbare” și să îi ajute și pe ceilalți membri ai personalului auxiliar de specialitate să adopte aceeași atitudine.
- ❖ **Capitolul 5: Creatorii schimbării**, prezintă procesul schimbării în ansamblul său, evidențiind calitățile, abilitățile (competențele) și tipurile de roluri pe care ar trebui să le dobândească persoanele care conduc, gestionează și promovează o schimbare (cum sunt prim-grefierii și grefierii șefi din parchetele și instanțele din România) pentru a fi mai eficace în îndeplinirea cu succes a unei astfel de misiuni.

În cele din urmă, Manualul include o bibliografie și lecturi recomandate, cu o scurtă descriere a subiectelor ce ar putea prezenta interes pentru prim-grefierii și grefierii șefi din România care doresc să identifice și alte idei folositoare pentru gestionarea proceselor de schimbare din cadrul instanțelor sau parchetelor unde își desfășoară activitatea.

*Schimbarea este inevitabilă. Într-un stat progresiv, schimbarea este constantă.*

Benjamin Disraeli, Premier britanic (1804–1881)

## **CAPITOLUL 1: ÎNȚELEGEREA AMPLITUDINII SCHIMBĂRII**

### **1.A. SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI PROCESUL DE TRANZIȚIE AXAT PE DIMENSIUNEA UMANĂ**

### **1.B. CAUZELE SCHIMBĂRII**

### **1.C. ATRIBUTELE SCHIMBĂRII: SURSA, AMPLOAREA ȘI NIVELURILE**

### **1.D. EXERCIȚIU PRACTIC (NR. 1)**

Toate organizațiile, inclusiv instanțele și parchetele, se confruntă cu diverse schimbări. Impactul acestor schimbări este influențat de o combinație de factori care, în terminologia managementului schimbării, se numesc **dimensiuni**.

Spre exemplu, o schimbare poate fi minoră, cu un impact limitat asupra proceselor și oamenilor, în timp ce altele sunt mai importante, afectând multiple secții și compartimente, categorii de personal, organizații din afara sistemului judiciar și justițiabilii sau publicul larg. Schimbarea poate începe de oriunde, din interiorul sau exteriorul organizației. Aceasta poate fi rezultatul unui proces lent, de evoluție sau al unei crize urgente. Schimbarea poate fi mai simplă, dacă nu există competiție între prioritățile operaționale sau modificările intervenite, sau mai dificilă, din cauza unor aspecte suplimentare presante. Expertiza, sprijinul logistic și formarea profesională necesare pot sau nu să fie la îndemână. Poate și mai important, există sau nu o intensă rezistență la schimbare din partea personalului sau a altor persoane implicate. Parte a acestei rezistențe poate fi activă, însă în mare parte ea poate fi pasivă și astfel foarte dificil de depistat, cuantificat sau gestionat.

### **1.A. Schimbarea organizațională și procesul aferent de tranziție parcurs de oameni**

Schimbarea este inevitabilă. Tot ceea ce există azi este rezultatul schimbărilor anterioare și totul se va schimba din nou în viitor. Oamenii înșiși se confruntă cu nenumărate schimbări de-a lungul propriei vieți. Fiecare se transformă, din copilărie, către adolescență,

apoi către maturitate, vârsta a doua și bătrânețe. Și organizațiile, inclusiv instanțele și parchetele, sunt exact la fel. Și acestea evoluează, în cazul lor producându-se schimbări în structura organizațională, diverse extinderi și restrângeri, variate schimbări ale politicilor și practicilor utilizate.

Înainte de a continua, e important să definim și să descriem patru cuvinte sau concepte comune subiectului „managementul schimbării”:

## **DEFINIȚIE**

**Schimbarea**, în contextul la care se referă acest Manual și al discuțiilor pe această temă, este un rezultat care modifică acțiunile oamenilor sau condițiile sau circumstanțele în care aceștia trăiesc.

## **DEFINIȚIE**

**Schimbarea organizațională** are un înțeles similar. Aceasta este o modificare sau transformare a modului în care se petrec lucrurile în organizații precum instanțele sau parchetele. În acest context, poate fi vorba de adoptarea unor noi proceduri penale sau civile, de instalarea unor echipamente tehnice noi, de trecerea la cea mai recentă versiune ECRIS, sau de un nou sistem de management al documentelor.

## **DEFINIȚIE**

**Tranziția** este un proces, reprezentând diferiții pași sau diferitele etape pe care **oamenii le parcurg ca reacție la o schimbare care s-a produs**. În mod tipic, **tranziția** se produce **mai lent decât schimbarea și fiecare individ parcurge etapele tranziției într-un ritm diferit**.

Spre exemplu, într-o instanță judecătorească se poate considera că o schimbare a fost implementată când a fost instalat un nou sistem informatic, grefierii au fost instruiți să îl folosească, iar noile proceduri au fost acceptate de mulți dintre grefieri. Totuși, alți grefieri ar putea

avea în continuare dificultăți în a introduce informații în noul sistem și se agață de vechiul sistem „pe hârtie”. **Tranziția este completă când tot personalul renunță la vechiul sistem și îl acceptă pe cel nou și își exprimă angajamentul față de acesta.**

Asemenea schimbărilor, și procesele de tranziție pot fi **minore sau de transformare**. Spre exemplu, într-un parchet o schimbare minoră poate fi angajarea unui nou grefier, iar tranziția minoră asociată este instruirea și integrarea acestuia în instituție. Un exemplu de schimbare majoră sau de transformare poate fi introducerea unui nou grad de jurisdicție în sistemul instanțelor și transferul personalului din instanțele existente în cadrul celor de la noul nivel creat. Tranziția de transformare asociată ar fi anunțarea și pregătirea personalului pentru transfer și oferirea instruirii și sprijinului de care au nevoie pentru a se adapta și a-și accepta noile circumstanțe profesionale.

Procesul de tranziție și etapele sale sunt descrise în detaliu în Secțiunea 1.A.1. de mai jos și sunt dezvoltate în cuprinsul acestui Manual.

## **DEFINIȚIE**

**Factorii interesați** sunt acele persoane sau organizații care au de câștigat sau de pierdut de pe urma reușitei sau eșecului schimbării. În cadrul instanțelor și parchetelor, factorii interesați includ magistrații, personalul auxiliar, alte instituții cointeresate din sectorul public, justițiabilii, membrii profesiilor juridice și publicul larg în general. Factorii interesați nu au cu toții aceeași perspectivă sau aceleași interese față de o anumită schimbare și adesea identificarea unui numitor comun pentru toți este o adevărată provocare.

### **1.A.1. Procesul de tranziție: Modelul dezghețare-schimbare-înghețare**

Kurt Lewin, un psiholog social considerat „tatăl teoriei schimbării”, descria la sfârșitul anilor '40 schimbarea organizațională ca având loc în trei stadii:

- dezghețarea
- schimbarea sau mișcarea
- înghețarea



Modelul său este reprezentat grafic mai jos, reflectând procesul de tranziție.



**Figura nr. 1: Procesul de Tranziție**

Stadiile din modelul lui Lewin sunt folosite pentru a răspunde întrebării vechi de când lumea: „cum ajungem acolo unde trebuie să fim?” Ele oferă un model care îi ajută pe manageri să analizeze și să înțeleagă ce presupune schimbarea organizațională și mai ales **care sunt implicațiile pentru oameni și cum pot fi gestionate aspectele legate de oameni în cadrul procesului de tranziție.**

Pentru a-i ajuta pe grefierii cu funcții de conducere din parchete și instanțe, cele trei stadii ale tranziției sunt descrise mai jos, cu unele sugestii pentru ce se poate face în cadrul fiecărei etape a procesului de tranziție. Pe parcursul manualului vom mai oferi și alte detalii și informații utile referitoare la acestea.

**Stadiul 1: Dezghețarea** (denumită uneori și „detașare”) — *unde ne aflăm în acest moment și recunoașterea nevoii de schimbare.*

Primul stadiu al procesului de tranziție este “dezghețarea” sau identificarea nevoii de schimbare, uneori definită și drept “**stadiul detașării**”). Adesea, acest stadiu este pierdut din vedere în eforturile de schimbare, fiindcă managerii trec prea rapid la sarcinile de îndeplinit pentru implementarea schimbării.

Dezghețarea sau detașarea presupune:

- evaluarea tendințelor de schimbare și a posibilelor acțiuni într-un sens sau altul;
- identificarea modalităților prin care oamenii sau procesele operaționale utilizate ar fi putut deraja de la cursul lor normal;
- identificarea oportunităților de îmbunătățire a operațiunilor;

- anticipare și atitudine proactivă;
- implicarea personalului și a altor factori interesați în proiectarea unui viitor mai bun;
- pregătirea organizației și a personalului pentru schimbare;
- testarea noilor idei.

Stadiul de dezghețare prezintă oportunități importante atât pentru personalul cu funcții de conducere cât și pentru personalul de execuție. Pentru manageri, spre exemplu prim-grefierii și grefierii șefi, acesta reprezintă momentul conștientizării că necesității schimbării și a faptului că trebuie să se pregătească ei înșiși și să-i pregătească și pe ceilalți să iasă din actuala zonă de confort construită în cadrul organizației sau a unității de lucru respective. Conform lui Lewin, să iasă din „starea de echilibru”, să părăsească starea de fapt - *status quo* - trecând spre o stare ce va aduce, noi potențiale beneficii pentru organizație, pentru ei înșiși și pentru alții.

Pentru personalul de execuție, stadiul acesta oferă șansa de a avea o perspectivă asupra activităților de zi cu zi, de a se dezvăța de rutina mai puțin productivă și de a lucra alături de personalul în funcții de conducere pentru identificarea unor modalități noi și mai bune de îndeplinire a misiunii instanței/parchetului.

### **IMPORTANT DE REȚINUT**

Pe scurt, stadiul de dezghețare sau detașare este momentul în care oamenii înțeleg **de ce** este necesar să se schimbe și cel în care ei trebuie motivați să se implice în procesul de tranziție.

Printre acțiunile recomandate grefierilor cu funcții de conducere din instanțe și parchete în stadiul de dezghețare se numără:

- ✓ explorarea modalităților în care alte organizații au reacționat la inițiative similare de schimbare și înțelegerea beneficiilor pe care le-au dobândit;
- ✓ implicarea personalului în identificarea problemelor și soluțiilor legate de activitatea lor, privind schimbarea ce va urma;
- ✓ sprijinirea personalului și a altor factori interesați să înțeleagă nevoia de schimbare și posibilele implicații și beneficii pentru organizație și pentru ei înșiși;

- ✓ dezvoltarea unei viziuni comune cu conducerea organizației și personalul reprezentativ privind modul cel mai bun de organizare și gestionare a activității în viitor („situația dorită”).

## **Stadiul al 2-lea: Schimbarea** — *cum ajungem la situația viitoare dorită*

Al doilea stadiu al tranziției se axează pe **ce** se schimbă, **cum**, și **cine** va fi afectat și pe implementarea schimbării. Uneori, acesta este denumit și **stadiul de dezorientare**, deoarece este perioada în care organizația trece dintr-o stare stabilă într-una instabilă, în cadrul căreia se recurge la pregătirea organizației pentru schimbare, se planifică și se implementează schimbarea, vechile proceduri sau structuri organizaționale sunt înlocuite de unele noi, rolurile și responsabilitățile personalului sunt neclare, iar activitatea este, pentru început, mai dificilă și mai puțin eficientă. Aceasta poate fi o perioadă foarte confuză, de rezistență și nesiguranță intensă din partea personalului.

Câteva măsuri pe care managerii din instanțe și parchete le pot lua pentru a atenua dezorientarea, neliniștea și stresul caracteristice celui de-al 2-lea stadiu sunt:

- ✓ să replice proiecte-pilot sau alte modele de succes;
- ✓ să implice personalul care va fi afectat de schimbare în procesele de planificare și implementare;
- ✓ să ofere o direcție clară;
- ✓ să definească așteptări realiste legate de schimbare pentru personal și alți factori interesați;
- ✓ să comunice, să facă schimb de informații și să asculte;
- ✓ să se axeze pe nevoile psihologice și sociale ale personalului;
- ✓ să furnizeze din timp și în timpul tranziției o formare profesională eficientă;
- ✓ să recunoască și să permită învățarea de tip „încercare-și-eroare”;
- ✓ să sărbătorească atingerea unor jaloane și obiective de performanță pe parcursul procesului de schimbare.

## **Stadiul al 3-lea: Înghețarea** (denumită și re-înghețarea sau re-implicarea) — *încotro se îndreaptă organizația și instituționalizarea schimbării*

Potrivit lui Lewin, schimbarea este deplină doar dacă este permanentă. O dată ce organizația s-a modificat, stabilitatea s-a reinstalat și performanța muncii a revenit la nivelul anterior sau l-a depășit, trebuie întreprinse toate eforturile pentru a „cimenta” sau instituționaliza schimbarea și a ne asigura că aceasta este acceptată drept noul standard.

Re-înghețarea sau **re-implicarea** organizației și operațiunilor este șansa de a profita la maxim de schimbare. Fără această a treia etapă, personalul și alte entități implicate s-ar putea întoarce la vechile obiceiuri, cum ar fi găsirea de scuze pentru utilizarea vechilor proceduri, de tipul celor efectuate manual, pentru a le evita pe cele noi, executate prin mijloace electronice.

Acțiunile ce trebuie derulate în acest stadiu privesc:

- ✓ integrarea noilor modele, valori și credințe la nivelul întregii organizații;
- ✓ menținerea comunicării eficiente și a schimbului de informații – *feed-back*;
- ✓ stabilirea standardelor de performanță;
- ✓ monitorizarea performanțelor pentru a elimina posibilitatea apariției derapajelor;
- ✓ recunoașterea și aprecierea personalului pentru respectarea standardelor sau pentru activități îndeplinite cu succes;
- ✓ dezvoltarea de politici și proceduri;
- ✓ promovarea unei stări de „pregătire permanentă pentru schimbare” în rândul personalului și în cadrul întregii organizații.

## **1.B. Cauzele schimbării**

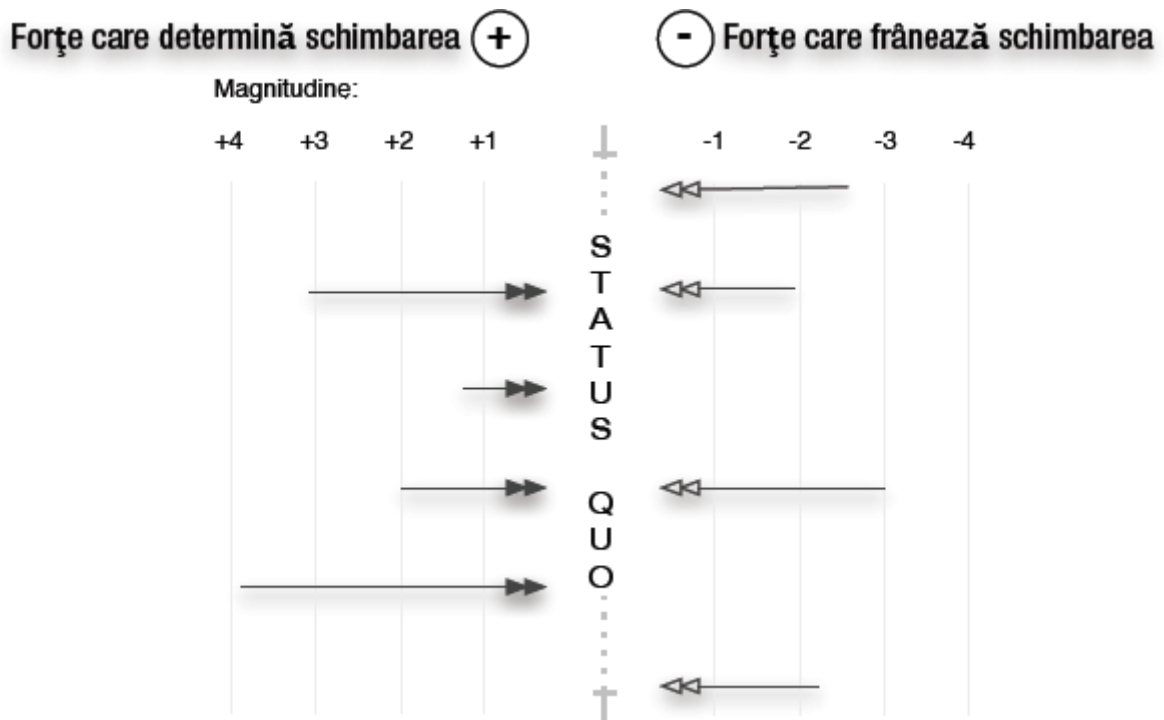
Cum am menționat anterior, schimbarea ia diferite forme în cadrul organizațiilor și are un impact diferit, putând fi rezultatul unei combinații de **variate impulsuri sau factori interni și externi**. Implementarea schimbărilor este uneori mai mult, alteori mai puțin controlabilă de către managementul organizației și întotdeauna intervine un anumit grad de stres și rezistență la schimbare, la nivelul factorului uman.

### **1.B.1. Forțe care determină și care frânează schimbarea**

Lewin nu s-a oprit la crearea modelului de tranziție în trei stadii și a creat și un model de “**Analiză a câmpului de forțe**” pentru a răspunde întrebării “de ce” organizațiile și oamenii trebuie să se schimbe. Acest model reprezintă organizațiile care se luptă cu presiuni

sau forțe antagonice care determină și frânează schimbarea. **În orice moment, puterea relativă sau „magnitudinea” forțelor variază.**

Forțele sau presiunile care susțin sau promovează puternic schimbarea se numesc **“forțe care determină schimbarea”** (denumite uneori și “forțe de facilitare”) iar cele care se opun sau acționează împotriva schimbării se numesc **“forțe care frânează schimbarea”**. Cât timp aceste forțe opuse sunt în echilibru, așa cum se ilustrează mai jos, organizația rămâne în echilibru și schimbarea nu se va produce.



**Figura nr. 2: Analiza Câmpului de Forțe**

“Dezghețarea” se produce când forțele care determină schimbarea cresc sau se intensifică, în timp ce forțele care frânează schimbarea rămân la fel sau se diminuează. Spre exemplu, folosind acest model de analiză a câmpului de forțe, un prim-grefier dintr-o instanță și-ar putea imagina că o nouă modificare a unei proceduri judiciare sau introducerea unui registru electronic obligatoriu ar avea potențialul de a fi o forță care determină schimbarea mai puternică, în timp ce lipsa personalului și încărcătura mare de dosare ar putea să nu fie forțe de frânare suficient de mari cât să li se opună celor dintâi, astfel încât rezultanta forțelor să „împingă” spre schimbare.

În cea mai mare parte, oamenii au tendința să fie mulțumiți cu starea de fapt. Aceștia preferă să mențină starea de echilibru din prezent, ba chiar sunt dispuși să suporte actualele dificultăți pentru a evita

tulburarea, nesiguranța și lipsa de securitate ce caracterizează procesul unei schimbări organizaționale. Astfel, este important ca managerii să înțeleagă care sunt acele forțe sau cauze care determină și care frânează schimbarea care pot afecta organizațiile lor și să se pregătească pentru a le gestiona.

Impulsul pentru schimbare de obicei apare dintr-o combinație de factori sau cauze **Sociale**, **Economice**, **Tehnologice** și **Politice** (factorii PEST).

### **1.B.2. Factori sau cauze Sociale ale schimbării**

Cauzele sociale pot fi privite fie la nivel înalt, global sau național, fie la nivel local, imediat. Spre exemplu, tendințele la nivelul politicilor naționale de promovare a diversității și acțiunilor afirmative pot avea un impact la nivel local asupra angajărilor sau promovărilor viitoare într-o instanță sau un parchet. De asemenea, aspectele demografice ale forței de muncă viitoare ale unei țări vor avea un impact asupra celor mai bune metode de gestionare și pregătire a formării profesionale a viitorilor angajați și re-instruire a angajaților mai vechi care nu se simt în largul lor în ceea ce privește viitoarele schimbări tehnologice (cum ar fi utilizarea computerului), și nu îndeplinesc criteriile necesare pensionării.

În cazul unei entități publice, inclusiv în cazul instanțelor și parchetelor, așteptările și presiunile din partea publicului și a presei sunt adesea impulsul pentru schimbare. Spre exemplu, în România a existat cereri din ce în ce mai accentuate de acces la un act de justiție îndeplinit cu celeritate și de transparență a procedurilor judiciare și a modului de gestionare a informațiilor publice. Drept reacție, unele dintre instanțele cu volum mare de activitate au angajat specialiști în relații publice să gestioneze relația cu mass-media.

Adesea, valorile culturale ale unei organizații, precum și abilitățile și stilul de formare profesională ale actualei forțe de muncă și ale conducerii acesteia, sunt forțe de constrângere care inhibă schimbarea internă. Totuși, acestea ar putea, în același timp, determina și o accentuare a presiunii externe pentru ca organizația să se schimbe și să devină mai flexibilă și mai adaptabilă. Spre exemplu, dacă s-au înregistrat plângeri din partea justițiabililor că se întâmplă frecvent ca un anumit parchet să nu poată găsi în arhivă dosarele cauzelor, ziarele locale pot iniția o investigație jurnalistică pentru a afla de ce se întâmplă acest lucru și, în acest mod, se vor exercita presiuni asupra

primului-procuror/procurorului-șef să corecteze problema sau să suporte consecințele.

### **1.B.3. Cauze Tehnologice**

În cartea sa, „Megatendințe” (1982), cu un deosebit impact internațional, John Naisbitt a comentat natura noii societăți informaționale. El afirma că „schimbarea se produce atât de rapid încât nu avem timp de reacție; în schimb trebuie să anticipăm viitorul.” Naisbitt avertiza și că ori de câte ori instituțiile introduc noi tehnologii pentru angajați, ar trebui să „incorporeze o componentă de înaltă-finețe (*high-touch*). Altfel, oamenii ori vor încerca să și-o creeze singuri ori vor respinge noua tehnologie.” Predicțiile sale privind noțiunile de „înaltă tehnologie, înaltă finețe” au anticipat nevoia de medii de lucru și stiluri de management mai „umaniste”, cu o mai mare preocupare și susținere față de factorul uman, care să contrabalanseze efectul de izolare al unei prea mari tehnologizări.

Cu greu poate fi supraestimat impactul îmbunătățirilor tehnologiei informațiilor și comunicațiilor (IT&C) asupra operațiunilor și managementului organizațiilor. Potențialul IT&C este o forță care determină constant schimbarea în cadrul organizațiilor, pentru a îndeplini actualele sarcini mai eficient și mai rapid.

IT&C oferă managementului oportunitatea să monitorizeze performanțele, să urmărească productivitatea și tendințele și să progreseze în noi direcții, ce nu erau posibile înainte. Printre exemplele de acest gen se numără tele-conferințele, transmiterea pe cale electronică a documentelor și învățarea la distanță. În România unele exemple recente pot fi: utilizarea mai intensă a computerelor și a bazelor de date, scanarea electronică a unor documente din dosare și înregistrarea ședințelor de judecată în cauzele penale.

Alături de inovațiile IT&C, a apărut și nevoia de a re-evalua actuala structură a organizației, ceea ce adesea duce la stiluri de management mai puțin autoritare, non-tradiționale și la utilizarea pe scară largă a echipelor constituite pentru derularea unui proiect, pentru a atinge nivelul de eficiență dorit.

Termenul „tehnologie” nu se aplică doar tehnologiei informațiilor și comunicațiilor. Echipamentele neautomatizate, construcțiile, mobilierul și mijloacele de transport suferă și ele transformări în timp, de obicei

În urma progreselor tehnice din domeniile conexe și uneori din cauza unor dezastre sau a lipsei unui proces de mentenanță adecvat.

#### **1.B.4. Cauze Economice**

Fluctuațiile economice creează presiuni complexe asupra organizațiilor și au potențialul de a provoca schimbări dramatice în finanțarea modului de operare curent precum și de a împiedica operarea îmbunătățirilor necesare sau de a accelera transformări majore în cadrul organizațiilor, cum ar fi restructurarea acestora.

Într-o perioadă de cădere economică, posturile vacante pot rămâne neocupate, volumul activității crește pentru a compensa lipsa personalului și plata orelor suplimentare este restricționată. Cu siguranță România se confruntă în prezent cu limitări de natură economică și constrângeri dure privind cheltuielile, care au afectat toate instituțiile din cadrul sistemului judiciar și personalul acestora. Cu toate acestea, o astfel de perioadă poate oferi un răgaz pentru regândirea actualelor proceduri și practici și pentru identificarea unor modalități noi de fluentizare a proceselor operaționale și administrative.

#### **1.B.5. Cauze Politice**

Folosirea trecutului drept indicator pentru ce se poate întâmpla în viitor și presiunile politice la nivel global, național și local sunt importante pentru orice entitate publică.

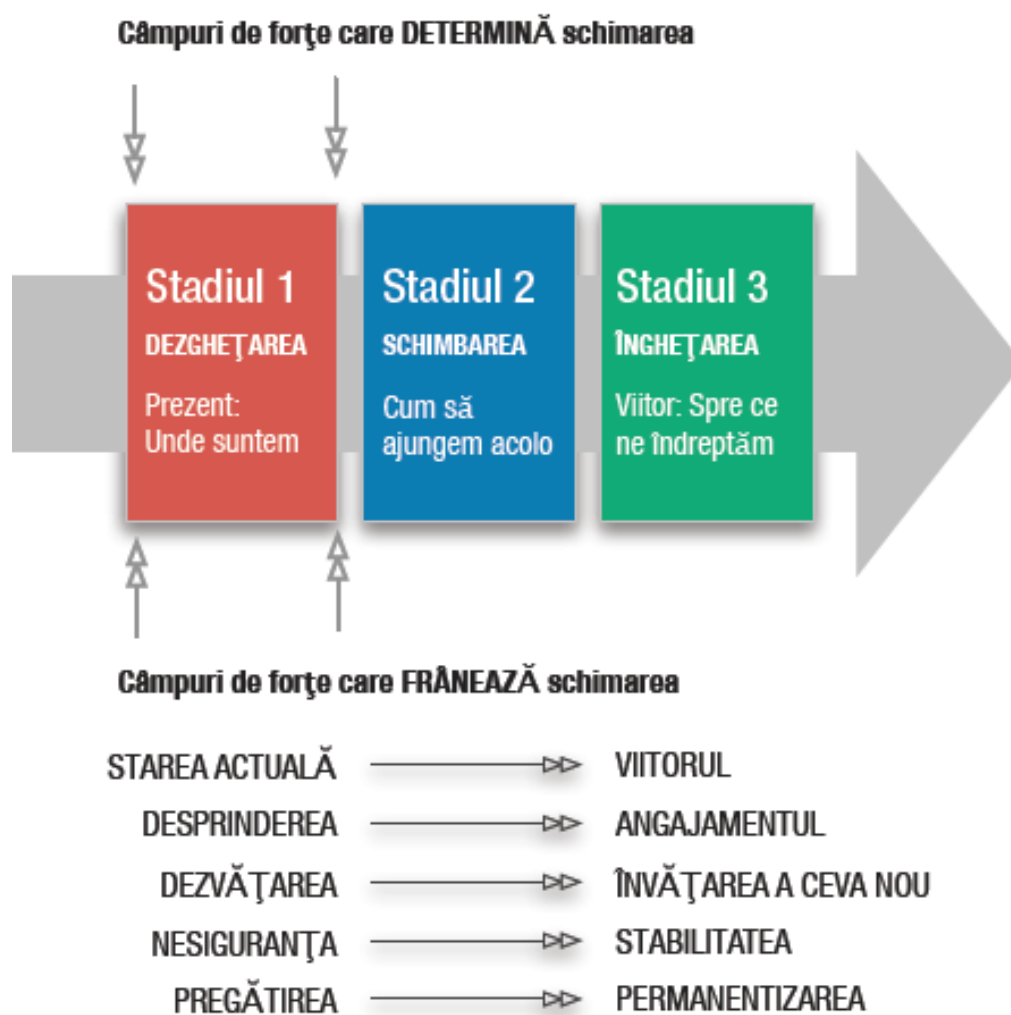
Spre exemplu, în România în ultimii 20 de ani a crescut continuu capacitatea instituțională a Consiliului Superior al Magistraturii (CSM), au fost reînființate și consolidate Curțile de Apel, s-au adoptat schimbări legislative în concordanță cu aderarea la Uniunea Europeană, s-a pus mai mare accent pe transparență și accesul la informații și pe relația cu mass-media și au avut loc importante modificări legislative în ceea ce privește dreptul civil și penal și procedurile judiciare aferente.

Acestea sunt doar câteva dintre schimbările și transformările politice prin care au trecut și de care au fost afectate instanțele și parchetele. O dată cu ele, rolurile și responsabilitățile grefierilor din instanțe și parchete s-au schimbat, continuă să se schimbe și se vor schimba și în viitor.



În plus, schimbările intervenite la nivelul deținătorilor unor funcții de conducere la nivel central, precum Ministrul Justiției, Procurorul General, președinții de instanțe și prim-procurorii/procurorii șefi, au un efect semnificativ atât asupra direcției în care evoluează organizația respectivă și oamenii pe care îi conduc, cât și asupra eficienței acestora. La nivel local, promovarea unui anume judecător ca președinte al secției penale sau a unui anumit grefier ca grefier șef de secție, cu un set nou de abilități și cunoștințe, cu putere de influență la nivel instituțional și cu priorități noi și diferite, poate de asemenea avea un impact asupra performanțelor și priorităților secției penale respective din cadrul instanței.

Pentru a rezuma, mai jos este prezentat modelul de tranziție al lui Lewin adaptat pentru a reflecta aspectele luate în considerare în cele de mai sus. Graficul încorporează cele patru cauze ale schimbării, sub forma forțelor PEST care determină și care frânează schimbarea din cadrul organizației, precum și modul în care evoluează unele caracteristici organizaționale în timpul procesului de tranziție.



**Figura nr. 3: Forțe care determină schimbarea**

### 1.C. Atributele schimbării: sursa, amploarea și nivelurile

Managerii, precum prim-grefierii și grefierii șefi din instanțele și parchetele din România, pot dobândi cunoștințe despre cum să gestioneze o inițiativă de schimbare prin analizarea atributelor specifice ale acesteia.

Trei astfel de caracteristici sunt:

- sursa, unde a început sau a fost inițiată schimbarea și cine controlează planificarea și implementarea acesteia;
- amploarea, dimensiunea schimbării; și
- nivelurile afectate de schimbare.

### IMPORTANT DE REȚINUT

Înțelegând **sursa schimbării, prim-grefierul sau grefierul șef devine conștient de rolul și gradul de influență sau control** pe care îl deține instanța sau parchetul său în planificarea și managementul acesteia. Cunoașterea **amplorii și nivelurilor schimbării** îl ajută pe acesta **să estimeze complexitatea schimbării** și să se pregătească mai bine pentru **gradul de profunzime a impactului** pe care o schimbare l-ar putea avea asupra organizației din care face parte.

#### 1.C.1. Sursa: cine a inițiat schimbarea? Cine controlează planificarea și implementarea schimbării?

#### DEFINIȚIE

**Sursa** sau inițiatorul unei schimbări este forța care determină schimbarea. O schimbare poate fi inițiată din interior sau din afara organizației.

- Schimbările **interne sau proactive** sunt cele care se produc la nivel intern pentru a îmbunătăți performanța proceselor operaționale curente sau în așteptarea forțelor sau evenimentelor externe. În general, dacă o organizație inițiază singură o

schimbare, planificarea și implementarea se află sub propriul ei control.

- Schimbările **externe sau reactive** sunt cele ce au loc ca urmare a unei schimbări sau decizii din afara organizației. În funcție de natura acestor schimbări, organizațiile, precum instanțele și parchetele, pot avea în continuare o oarecare influență asupra modului în care schimbarea este implementată sau integrată în actuala structură sau actualele procese operaționale ale organizației.

### **1.C.1.a. Schimbarea din interior: inițiată la nivel intern**

Uneori, sursa sau presiunile pentru schimbare sunt interne. Adesea schimbările inițiate din interior sunt minore. Acestea implică mici ajustări ale proceselor existente și pot fi realizate prin proiecte punctuale, în interiorul organizației. Ele au o natură evolutivă sau exponențială, cum ar fi redistribuirea mai echitabilă a sarcinilor în funcție de volumul de lucru, îmbunătățirea unor formulare standard sau reconfigurarea spațiilor de lucru.

Modificările mai ample, strategice se produc ca urmare a unei schimbări în conducerea de la nivel înalt sau pentru a anticipa dificultățile ce apar din exteriorul organizației. Aceste schimbări pot include: modernizarea echipamentului și tehnologiei sau înființarea unor noi compartimente sau funcțiuni, sau schimbarea manierei în care funcționează toate compartimentele sau unele secții ale instanței sau parchetului. Acestea sunt de obicei schimbări mai ample și mai profunde. Un exemplu ar fi restructurarea operațiunilor administrative ale unei instanțe pe secții diferite, pentru a gestiona mai bine cauzele sau pentru a reflecta o schimbare intervenită în ceea ce privește volumul de activitate sau conținutul activității desfășurate.

### **IMPORTANT DE REȚINUT**

Ideile de schimbare pot veni de la orice nivel al organizației, de la personalul ce interacționează direct cu publicul, de la manageri sau de la factorii de decizie de nivel înalt cum ar fi Ministrul Justiției, președintele instanței sau procurorul general/prim-procurorul parchetului. Prim-grefierul sau grefierul șef este adesea inițiatorul sau catalizatorul schimbărilor interne. Alteori, grefierii cu funcții de conducere sunt cei care facilitează schimbarea, prezentând preocupările și sugestiile personalului și implementând schimbările propuse de la nivelul conducerii instanței/parchetului.

**Avantajul schimbării interne și proactive este că oferă organizației abilitatea de a își asuma schimbarea și de a o face să reflecte mai bine preocupările și valorile de bază ale organizației și personalului său.**

#### **1.C.1.b. Schimbarea din exterior: inițiată la nivel extern**

Organizațiile, așa cum am explicat mai sus, sunt adesea afectate de forțe sau provocări la adresa stării de fapt (*status quo*) ce vin din afară, de la nivel extern, asupra cărora nu au niciun control. Substanța schimbării este mandatată sau este rezultatul unor influențe din exterior. Spre exemplu, la nivelul instanțelor, o nouă legislație poate duce la creșterea numărului de cauze civile, se poate introduce și solicita obligativitatea scanării dosarelor sau Ministerul Justiției poate achiziționa și implementa un sistem de gestionare electronică a circuitului dosarelor.

#### **IMPORTANT DE REȚINUT**

Deși prim-grefierii și grefierii șefi din instanțe și parchete nu pot deține un rol major în conceperea noilor legi sau propunerea de noi tehnologii, în astfel de situații reactive, **pot totuși influența modul în care ei și personalul de execuție reacționează la schimbările impuse.** Spre exemplu, adoptarea noilor Coduri va impune o serie de schimbări la nivelul proceselor operaționale utilizate în cadrul instanțelor, cum ar fi modificarea cerințelor de utilizare sau a structurii unor formulare-tip pentru anumite acte procedurale. De obicei, este la latitudinea instanței să decidă detaliile implementării acestei schimbări: cine se va ocupa de modificarea formularelor, dacă și cum se va realiza o nouă planificare a activității pentru a facilita schimbările intervenite și cum vor fi instruiți personalul și justițiabilii privind noile cerințe aplicabile.

Pe scurt, **organizațiile și indivizii din interiorul acestora decid cum vor reacționa la schimbările exterioare.** Flexibilitatea și agilitatea reacției lor pot avea un rol decisiv pentru felul în care organizația va supraviețui în eventualitatea unor schimbări radicale sau a unor crize organizaționale cu un caracter excepțional.

## 1.C.2. Amploarea: care este mărimea și dimensiunea schimbării?

### DEFINIȚIE

**Amploarea** înseamnă cât de vast și profund va fi afectată organizația de un proces de schimbare. Va fi o schimbare de mare amploare, cu impact asupra multora dintre modurile în care se desfășoară în prezent activitatea? Câte organizații, secții, persoane vor fi afectate de o schimbare anticipată?

- **Schimbările treptate** sunt de obicei mai puțin ample și au un impact mai redus asupra organizației sau a secției. Se axează pe îmbunătățiri aduse unor compartimente punctuale, sau a procedurilor, practicilor și tehnologiilor curente ale organizațiilor. Spre exemplu, modernizarea computerelor dintr-o instanță sau formalizarea procedurilor care înainte erau informale sau improvizate sunt exemple de schimbări treptate.
- **Schimbările transformatoare** de obicei au un impact mai larg și mai mare asupra organizației sau a secției. Implică renunțarea la modelul actual și dezvoltarea unor modele de lucru noi și diferite. Introducerea inițială a computerelor și a sistemului ECRIS în instanțele și parchetele din România, precum și reintroducerea Curților de Apel pot fi considerate schimbări strategice.

Spre exemplu, în evaluarea dimensiunii potențiale a unei schimbări, prim-grefierii și grefierii-șefi se pot întreba:

- Cât de mare este **decalajul** dintre starea viitoare și starea actuală?
- Cât de **diferită** va fi starea viitoare de starea actuală?
- În ce mod schimbarea va avea un **impact** diferit asupra indivizilor? Dar asupra fiecărei secții în parte?

Pot părea întrebări simple, însă adesea sunt trecute cu vederea sau nu sunt formulate de către cei care planifică și implementează schimbările.

## **IMPORTANT DE REȚINUT**

**Dimensiunea sau magnitudinea unei schimbări date va afecta maniera de răspuns a personalului și, prin urmare, va afecta modul în care schimbarea ar fi bine sau trebuie să fie gestionată.** Personalul va reacționa într-un fel la o schimbare care nu presupune să se îndepărteze prea mult de situația pe care o cunoaște și cu care se simte confortabil – schimbarea treptată. Însă același personal va reacționa cu totul altfel la o schimbare mai dramatică față de situația actuală – schimbarea de transformare. Astfel, abordarea potrivită și stilul de management adaptat schimbării necesare pentru un anumit proiect sau inițiativă sunt unice și specifice schimbării în cauză și amplitudinii acesteia.

### **1.C.3. Ce niveluri sunt afectate de schimbare?**

Pentru un individ, o schimbare la locul de muncă este trăită mereu în plan personal. Totuși, dându-se un pas înapoi și privind imaginea de ansamblu, un manager sau un alt angajat poate observa mai multe niveluri potențial afectate, cum ar fi:

- sistemul
- organizația
- grupul de lucru
- individul

Când un manager înțelege exact câte și care dintre nivelurile de mai sus vor fi afectate de o schimbare, acesta poate anticipa implicațiile schimbării și poate estima mai bine consecințele asupra organizației, secției/compartimentului respectiv și asupra propriei persoane.

Spre exemplu, în România crearea Curților de Apel a avut un impact consistent pe toate cele patru niveluri. Privind retrospectiv, aceasta a fost o inițiativă de schimbare reușită, iar sistemul judiciar a avut de câștigat de pe urma ei. Însă atât la momentul la care schimbarea a fost anticipată și cât atunci când ea s-a produs, efectul asupra instanțelor și personalului auxiliar afectat a fost unul tulburător și destabilizator. În plus, noile Curți de Apel au trebuit să își consolideze noua structură organizațională, politicile și procedurile operaționale necesare, precum și să dezvolte relații de lucru cu personalul propriu și cu alte instituții.

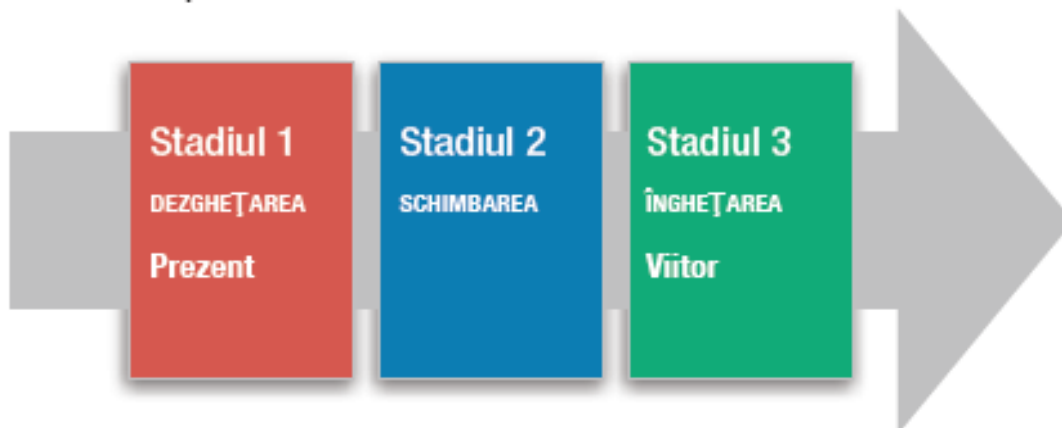
Conceptul nivelurilor multiple afectate de o schimbare este strâns legat de amploarea efortului de schimbare și uneori este inclus în definiția amplitudinii respective. Totuși, este util ca, în acest context, să identificăm nivelurile specifice, atunci când planificăm cum vom gestiona diferitele nevoi de natură logistică și de personal pentru o inițiativă propusă; adesea acestea variază de la un nivel la altul.

Grefierul care deține o funcție de conducere la nivelul instanței sau parchetului, poate manifesta o preocupare preponderentă pentru fiecare persoană în parte din secțiile/compartimentele pe care le conduce, sau pentru organizația/instituția respectivă în ansamblu, și implicit pentru tot personalul de la nivelul tuturor secțiilor și compartimentelor acesteia, sau chiar pentru sistemul judiciar în ansamblu. Graficul de mai jos arată cum o schimbare la nivel organizațional poate fi percepută ca fiind de mică întindere, însă la nivelul fiecărui individ implicat în mod direct, aceeași schimbare poate fi percepută ca fiind transformatoare, copleșitoare și înspăimântătoare.

Ilustrarea diferitelor tipuri de impact pe care le poate avea un proces de schimbare asupra unei organizații



Ilustrarea diferitelor tipuri de impact pe care le poate avea un proces de schimbare asupra unui individ



**Figura nr. 4: Impactul Schimbării la nivel Organizațional – diferența de perspectivă între planul individual și planul organizațional**

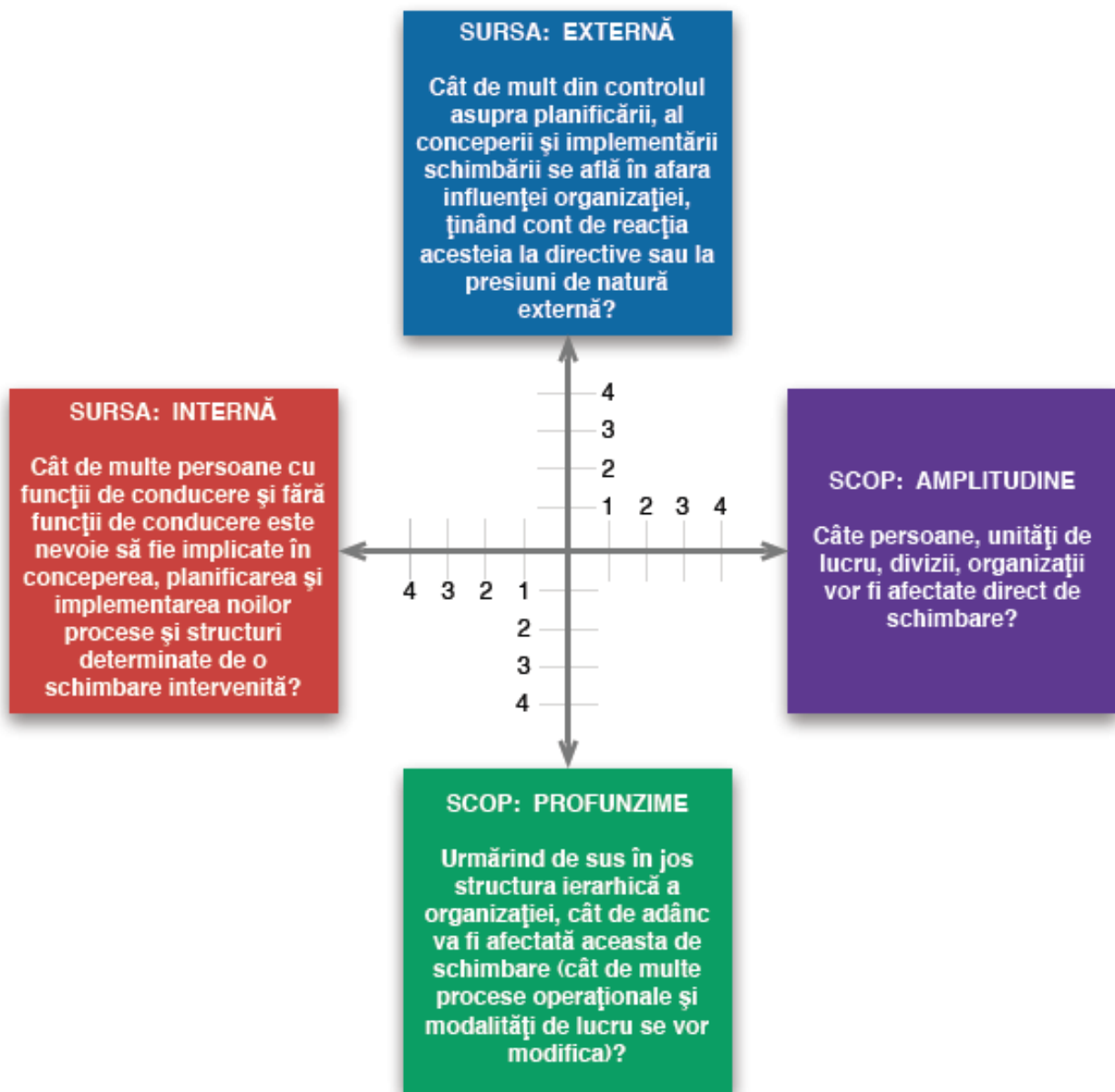
Un exemplu al diferențelor de impact este automatizarea activității unui singur grefier arhivar care, înainte ca schimbarea să aibă loc, doar gestiona procesul de păstrare a dosarelor, iar acum trebuie să le și scaneze. Acel grefier arhivar va simți schimbarea ca având un caracter confuz și o va putea percepe chiar ca pe o amenințare la adresa securității locului său de muncă și a competenței sale în exercitarea sarcinilor de serviciu, în vreme ce pentru instanță, în ansamblul său, și chiar pentru alți angajați din același compartiment, schimbarea poate fi percepută ca fiind adoptată treptat, fără a le perturba prea mult desfășurarea activității zilnice proprii.

#### **1.C.4. Evaluarea schimbării**

Analizând, împreună sau în diferite combinații, aceste trei atribute sau caracteristici ale schimbării—sursa, amplourea, nivelul schimbării—, liderii și managerii dobândesc abilitatea de a aborda o schimbare propusă dintr-o perspectivă mai cuprinzătoare. În consecință, aceștia vor fi mai capabili să planifice și să se pregătească pentru ceea ce trebuie făcut, să stabilească modul în care ar putea implica, sau nu, diferite persoane și secții/compartimente din organizație, și să anticipeze potențiale probleme și manifestări de rezistență la schimbare.

Instrumentul de măsurare de mai jos este conceput drept un sprijin în acest proces, reprezentând grafic interacțiunile și implicațiile acestor factori. Instrumentul acesta, așa cum este prezentat, este util în evaluarea complexității și implicațiilor în timp ale schimbării și impactului asociat, asupra personalului dintr-o organizație.





**Figura nr. 5: Instrument de Măsurare pentru Evaluarea Schimbării**

Instrumentul de măsurare poate fi folosit și în alte moduri, schimbând descrierea uneia sau mai multora dintre cele patru direcții, pentru a înțelege impactul potențial al unei schimbări asupra diferiților factori. Spre exemplu, dacă un manager vrea să vizualizeze rapid și să analizeze cum ar putea afecta o schimbare propusă o anumită secție, un anumit compartiment sau o anumită persoană, față de organizația privată în întregul ei, el/ea poate schimba etichetele de mai sus după cum urmează:

- "Scop: amplitudine" se poate schimba cu "Scop: amplitudine în cadrul organizației".
- "Scop: profunzime" poate deveni "Scop: profunzimea impactului asupra individului X" (în cât de multe feluri va fi afectat individul;

câte procese operaționale care îl privesc direct pe individ vor fi afectate).

- "Sursa: internă" ar putea fi "Sursa: amplitudinea impactului asupra secției Z" (în cât de multe feluri va fi afectat personalul secției; câte procese operaționale care privesc direct personalul secției vor fi afectate).
- "Sursa: externă" poate rămâne la fel.

Capitolele 2, 3, 4, și 5 ale acestui Manual se axează pe managementul schimbării, oferind instrumentele, cunoștințele și încurajarea de care au nevoie grefierii în funcții de conducere din cadrul instanțelor și parchetelor pentru a implica, susține, gestiona, pregăti și conduce personalul auxiliar de specialitate și alți factori interesați pe parcursul procesului de tranziție, pentru a realiza o schimbare sustenabilă.

Capitolul 2 începe prin explicarea elementelor fundamentale ale managementului schimbării și prezintă trei componente de bază ale gestionării schimbării, alături de strategii aferente de tranziție pentru manageri, care se axează în special pe factorul uman.

## 1.D. Exercițiu practic (Nr. 1): Dimensiunile schimbării

Pentru o mai bună asimilare a noțiunilor din acest capitol al Manualului, vă rugăm să faceți o copie a fișei de lucru de mai jos și apoi să o completați cu răspunsurile solicitate.

1. Descrieți o schimbare **reușită** (de amploare mai mică sau mai mare) care a avut loc în ultimele 12 luni în instanța sau parchetul în care lucrați.

2. Care a fost sursa schimbării menționate la întrebarea nr.1? Acest lucru a determinat ca schimbarea să fie mai ușoară sau mai dificilă?

3. La finalizarea procesului de schimbare, cine sau ce secții/compartimente au avut de câștigat de pe urma acestuia? În ce mod?

4. Dvs. și secția/compartimentul dvs. ați beneficiat direct sau indirect de schimbarea respectivă? În ce mod?

*Grija pentru om și soarta acestuia trebuie să fie preocuparea centrală a tuturor eforturilor din domeniul tehnicii. Nu uitați asta când sunteți prinși în diagrame și ecuații.*

Albert Einstein (1875-1955)

*Doctorul provoacă durere pentru a vindeca suferința.*

Heraclit din Efes (540-480 î.Hr.)

## **CAPITOLUL 2: PRINCIPII FUNDAMENTALE ÎN MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII**

### **2.A. ABORDAREA MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII: TREI ASPECTE**

### **2.B. PRINCIPIILE PROCESULUI ECHITABIL**

### **2.C. REALITĂȚILE MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII**

### **2.D. EXERCITIUL PRACTIC (NR. 2)**

Așa cum am explicat în Capitolul 1, schimbarea organizațională este propusă drept răspuns la presiunile interne și externe pentru îmbunătățirea performanței și a serviciilor, stabilirea unei noi direcții pe unul sau mai multe niveluri și în speranța că se vor reduce costurile sau se vor îmbunătăți calitatea și performanțele. Schimbarea afectează procesele, sistemele, fișele posturilor, structurile organizației. În cele din urmă, indivizii și activitatea acestora sunt deopotrivă afectați.

### **DEFINIȚIE**

Termenul "managementul schimbării" se referă la **implementarea schimbărilor într-o manieră planificată și sistematică**. Într-o organizație, precum o instanță sau un parchet, schimbarea implică **atât: (1) planificarea și implementarea cu succes a unor noi metode sau proceduri pentru derularea activității într-un mod cât mai eficace și mai eficient, sau abordarea de noi direcții de acțiune; cât și 2) îndrumarea personalului pe parcursul „tranziției” sau etapelor cu care se confruntă ca urmare a schimbării** (a se vedea Modelul de tranziție al lui Lewin din Capitolul 1).

Spre exemplu, o schimbare bine gestionată presupune de obicei:

- analizarea modului actual de desfășurare a activității și planificarea noilor metode ce vor fi implementate;
- implicarea în proces a persoanelor care vor fi afectate de schimbare, înainte ca aceasta să fie implementată;
- comunicarea directă înainte, în timpul și după implementarea schimbării;
- instruirea personalului afectat înainte și în timpul schimbării;
- furnizarea de sprijin real și îndrumare în timpul implementării schimbării.

Prin contrast, un exemplu ipotetic de schimbare negestionată ar fi acela în care un angajat care nu a utilizat niciodată un computer vine la serviciu și află că va trebui să lucreze cu un sistem informatic nou și complicat, fără niciun fel de instruire și fără asistență la locul de muncă.

## **2.A. Abordarea managementului schimbării: trei aspecte**

Pentru a gestiona eficient schimbarea este necesară o abordare din trei puncte de vedere:

- ❖ Înțelegerea misiunii, obținerea autorizării și a unor resurse suficiente (bani, personal, timp, tehnologie, echipamente, expertiză etc.) pentru realizarea schimbării.
- ❖ Planificarea și implementarea schimbărilor procedurale și structurale specifice.
- ❖ Pregătirea pentru schimbare a personalului și a altor factori interesați.

## DEFINIȚIE

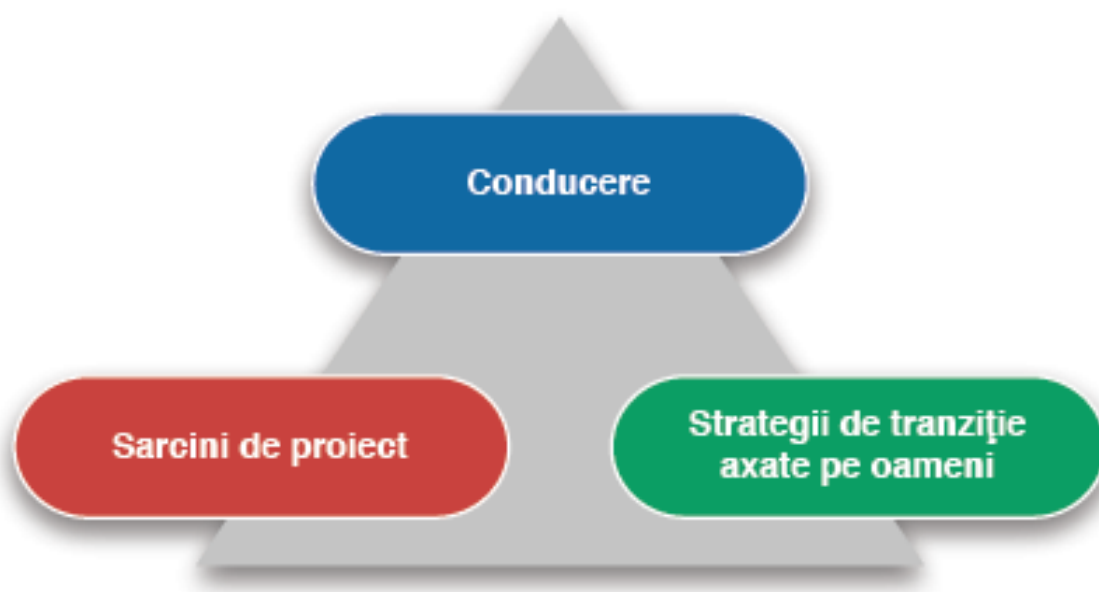
Termenii folosiți în acest Manual pentru aceste trei aspecte ale gestionării schimbării organizaționale sunt următorii:

- **Aspectul legat de conducere (leadership)** - oferă viziunea, strategia și autoritatea instituțională de ansamblu necesare schimbării; susține schimbarea și exprimă angajamentul organizației și a resurselor sale financiare și umane față de schimbare și este, în cele din urmă, responsabil pentru reușita acesteia.
- **Aspectul organizațional** - se axează pe latura tehnică a schimbării sau pe modificările măsurabile în rutina sau structura activității unei persoane. Este identificat și prin termenul **sarcini de proiect** necesare pentru proiectarea, planificarea, direcționarea și monitorizarea schimbărilor în procesele, procedurile, sistemele sau structurile de lucru ale organizației.
- **Aspectul uman** - se axează pe modul cum percep angajații impactul potențial al schimbării asupra lor înșiși și a activității lor. Pentru a gestiona acest aspect uman al managementului schimbării trebuie folosite **strategii de tranziție axate pe oameni**, menite să reducă rezistența personalului și să îi încurajeze să adopte schimbarea (acestea sunt adesea numite în acest Manual și în alte lucrări doar **strategii „de tranziție”**, câteva dintre acestea fiind deja menționate în Capitolul 1).

Asemeni tijelor de susținere ale unui trepied, cele trei aspecte menționate mai sus) inclusiv metodele de abordare asociate) trebuie să își îndeplinească rolul într-un mod cât mai eficace, altfel întreg efortul de schimbare poate da greș. Următoarea **formulă** oferă o cale simplă de a reține cum funcționează managementului schimbării:

$$\begin{array}{ccc} & & \text{LEADERSHIP +} \\ & & \\ \text{MANAGEMENTUL} & & \text{SARCINI DE PROIECT +} \\ \text{SCHIMBĂRII} & = & \text{STRATEGII DE TRANZIȚIE} \\ & & \text{AXATE PE OAMENI} \end{array}$$

O altă metodă bună de vizualizare a acestor trei aspecte ale managementului schimbării este sub forma unui grafic în care cele trei sunt legate unele de altele într-un triunghi, conducerea (leadership-ul) fiind în vârf, sarcinile proiectului în stânga și strategiile de tranziție în dreapta.



**Figura nr. 6: Abordarea Managementului Schimbării – 3 Aspecte Esențiale**

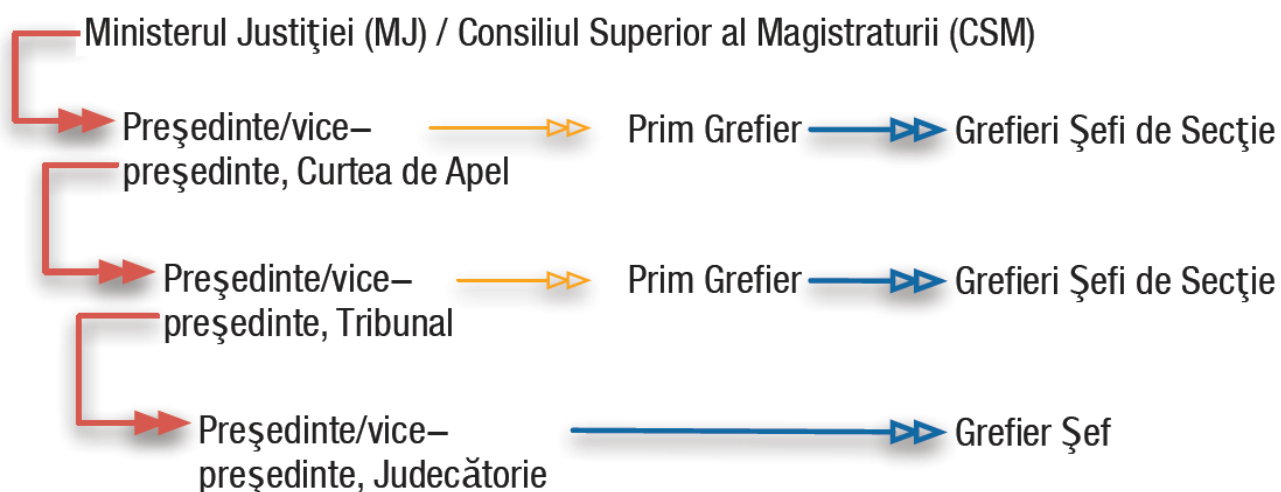
### **2.A.1. Aspectul legat de conducere (leadership) - sau sprijinul organizațional**

Leadership-ul este necesar oricare ar fi amploarea sau natura schimbării.

Pentru o schimbare de mică amploare, liderul cu cea mai mare autoritate în luarea deciziilor poate fi ori un singur individ, ori un grup de angajați, ori o persoană cu atribuții de supervizare sau o persoană în funcții de conducere. Spre exemplu, într-o instanță din România, cinci grefieri de ședință au hotărât să se ajute între ei pentru îndeplinirea cu o mai mare eficacitate a sarcinilor urgente imediat după o ședință de judecată. A fost ideea unuia dintre acești grefieri, iar ceilalți au fost de acord. În acest caz, a funcționat principiul leadership-ului colectiv.

Pentru schimbările organizaționale de mai mare amploare, este nevoie de liderii de la nivel înalt și, în funcție de dimensiunea și complexitatea organizației, de liderii din alte instituții.

Spre exemplu, conform sistemului judiciar din România, schimbările majore pot avea nevoie de leadership și sprijin organizațional la nivel superior pe mai multe niveluri.



**Figura nr. 7: Niveluri Multiple de Sprijin Organizațional**

### **2.A.1.a. Responsabilitățile celor care dețin rolul de lideri sau de promotori ai sprijinului organizațional**

Rolurile liderilor, cum sunt președinții/vice-președinții de instanțe, procurorii generali/prim-procurorii, și prim-grefierii/grefierii șefi, variază în funcție de amploarea și dimensiunile unei inițiative de schimbare. Totuși, printre responsabilitățile lor cele mai importante de obicei se numără următoarele:

- ✓ să stabilească noile direcții ale organizației (sau ale unei anumite secții, în cazul unor schimbări de dimensiuni mai reduse) și să alinieze schimbarea propusă la misiunea organizației;
- ✓ să furnizeze autoritatea și legitimitatea de a schimba organizația;
- ✓ să descrie viziunea de ansamblu, subliniind schimbarea și de ce este ea esențială pentru organizație și misiunea acesteia;
- ✓ să fie apărătorii schimbării în cadrul organizației, în relația cu alte instituții și în fața publicului;
- ✓ să obțină finanțare și alte resurse (echipamente, personal, instruire, spații etc.) necesare planificării și implementării unui efort sau unei inițiative de schimbare;
- ✓ să își demonstreze angajamentul personal față de efortul de schimbare și să asigure un proces de tranziție corect;
- ✓ să inspire personalul, să își dedice timpul și energia pentru reușita schimbării;

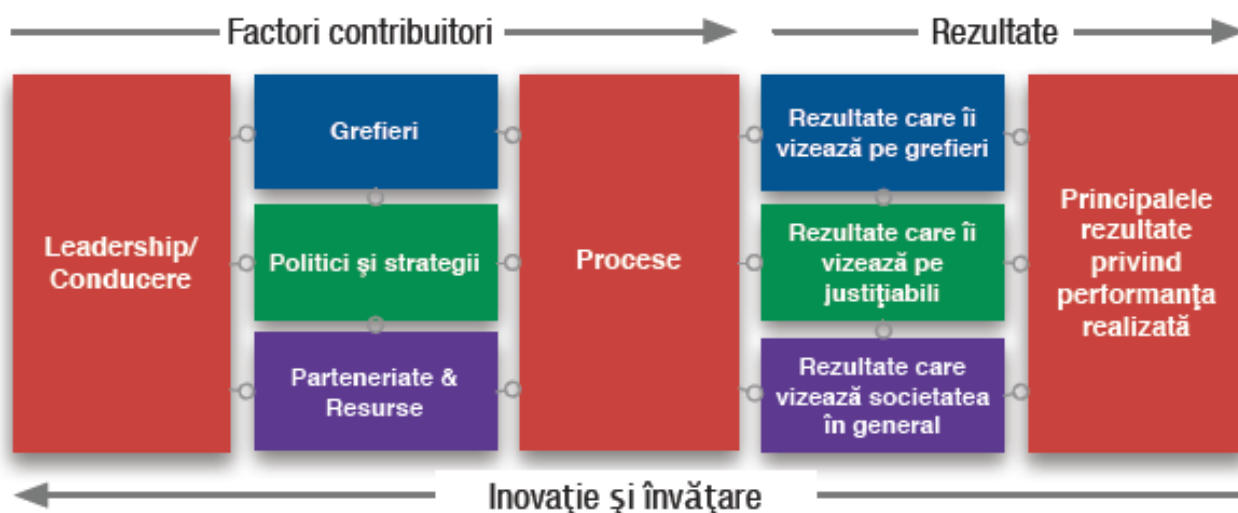


- ✓ să contureze strategia generală și principiile care vor ghida efortul de schimbare;
- ✓ să ia la timp decizii la nivel superior cu privire la aspecte ce au impact asupra programului de implementare și a resurselor schimbării și intră în conflict direct cu prioritățile organizaționale;
- ✓ să desemneze un "lider al schimbării" (denumit uneori "manager de proiect") care va fi responsabil cu administrarea atât a strategiilor tehnice, cât și a celor de tranziție axate pe oameni;
- ✓ să participe la selecția membrilor echipei care gestionează schimbarea la nivelul organizației sau să o aprobe;
- ✓ să le ofere persoanelor implicate în schimbare o degrevare de responsabilități operaționale curente, pentru a putea lucra la planificarea, implementarea și întreținerea inițiativei de schimbare;
- ✓ să supravegheze întregul efort de schimbare.

### **2.A.1.b. Modelul Fundației Europene a Calității (EFQM)**

Aceste responsabilități ale celor care dețin rolul de lideri și relația cu celelalte componente ale procesului de schimbare sunt prezentate în modelul schimbării ilustrat mai jos. Modelul a fost dezvoltat de Fundația Europeană pentru Managementul Calității (EFQM), care susține organizațiile și liderii acestora în planificarea și implementarea schimbărilor pentru îmbunătățirea performanțelor și a calității.

Modelul EFQM arată cum liderii supraveghează și direcționează celelalte componente sau, ceea ce EFQM numește "elemente de facilitare—oameni, politică, strategie, resurse, parteneriate cu alte organizații, și procese—pentru a produce schimbarea și a obține excelente îmbunătățiri de performanță și calitate (rezultate)." Modelul încurajează liderii să învețe, să se adapteze și să continue să inoveze în baza răspunsului (feed-back-ului) primit de la oameni și a rezultatelor cheie de performanță, reprezentate în model în partea cea mai din dreapta.



**Figura nr. 8: Modelul Fundației Europene pentru Managementul Calității<sup>2</sup>**

### **2.A.2. Aspectul organizațional: sarcinile proiectului**

Un alt "picior al scăunelului" în managementul schimbării este aspectul organizațional, ce implică anumite sarcini de proiect folosite pentru a planifica, direcționa și implementa o inițiativă de schimbare. Acestea sunt de natură tehnică, procedurală sau logistică și implică administrarea detaliilor cu privire la ce lucruri trebuie făcute, ce acțiuni trebuie realizate și când trebuie ele întreprinse pentru a implementa schimbarea în timpul propus și în limitele bugetului alocat.

Aceste sarcini sunt reprezentate în **Fig. 6: Abordarea Managementului Schimbării – Aspecte Esențiale**, pentru că este necesar ca managerii să-și folosească abilitățile și calitățile asociate de obicei părții stângi a creierului uman, cum ar fi gândirea rațională, analitică și liniară. În cartea scrisă în 2002 intitulată *The Heart of Change* (Inima schimbării), John P. Kotter și Dan S. Cohen caracterizează acest aspect al procesului de management al schimbării drept "**Analizează, Gândește, Schimbă.**"

Domeniul managementului de proiect are propriul corp specializat de cunoștințe și practici.<sup>3</sup> Numeroasele cărți și articole ce descriu

<sup>2</sup> Avantajele utilizării Modelului de Excelență EFQM 2010, Fundația Europeană a Managementului Calității, 5 pag.

<sup>3</sup> SNG își propune să desfășoare în viitor un curs de management de proiect, în cadrul căruia aspecte de acest gen vor fi abordate pe larg; acest Manual de Managementul Schimbării se axează pe latura umană a schimbării, astfel că face referire doar pe scurt la principiul succesiunii sarcinilor de proiect și la importanța acestora în efortul general de schimbare.

managementul de proiect se axează pe multe dintre aceste sarcini de natură tehnică, procedurală și logistică. De obicei acestea sunt împărțite în patru categorii, așa cum se menționează mai jos:

- **analiza:**

- ✓ identificarea sau clarificarea unei probleme organizaționale sau căutarea de oportunități de îmbunătățire a operațiunilor organizației sau a altor servicii;
- ✓ proiectarea și analizarea de soluții sau oportunități alternative;
- ✓ realizarea unor studii de fezabilitate sau analize cost/beneficii;
- ✓ justificarea unei soluții recomandate sau a unei inițiative de proiect propusă în fața conducerii organizației.

- **planificarea:**

- ✓ organizarea și conducerea, dacă este cazul, a unei echipe de factori interesați aleși de pe diferite niveluri și cu experiențe diferite în cadrul organizației;
- ✓ dezvoltarea unui plan de proiect precis, subliniind activitățile și sarcinile și orice dependențe între ele, precum și cerințele privind succesiunea lor în timp;
- ✓ stabilirea unei desfășurări în timp detaliate a proiectului, cu ținte clare;
- ✓ planificarea necesarului de resurse, cum ar fi oameni, echipamente, tehnologii, materiale, spații;
- ✓ detalierea într-un plan de achiziții a articolelor ce trebuie cumpărate;
- ✓ dezvoltarea unui plan de testare a noilor proceduri și tehnologii;
- ✓ crearea unui plan de comunicare în care se enumeră informațiile necesare pentru informarea personalului și a altor factori interesați;
- ✓ pregătirea unui plan de risc care să sublinieze potențialele obstacole logistice în fața schimbării și pașii ce vor fi urmați pentru contracararea lor.

- **implementarea și monitorizarea:**

- ✓ derularea muncii incluzând fiecare activitate și sarcină menționată în planul de proiect;
- ✓ furnizarea unei direcții clare personalului și tuturor celor implicați în implementarea schimbării;

- ✓ informarea persoanelor afectate de schimbare asupra noilor proceduri, echipamente sau sisteme;
  - ✓ urmărirea îndeaproape a evoluției schimbării;
  - ✓ testarea noilor metode, proceduri și tehnologii de lucru;
  - ✓ rezolvarea problemelor care pot apărea;
  - ✓ schimbarea sarcinilor și a programului sau resurselor pentru a readuce proiectul pe traiectoria corectă, dacă este cazul;
  - ✓ identificarea și obținerea aprobării conducerii pentru schimbările aduse planului de proiect ce vor avea un impact asupra desfășurării în timp a proiectului și a alocării bugetului necesar.
- **menținerea și instituționalizarea schimbării:**
    - ✓ evaluarea gradului în care au fost îndeplinite criteriile de realizare ale proiectului;
    - ✓ identificarea și soluționarea oricăror activități sau probleme restante;
    - ✓ menținerea schimbării cu ajutorul personalului permanent.

Pe scurt, managerii, inclusiv prim-grefieri și grefierii șefi din instanțele și parchetele din România, parcurg aceiași pași în planificarea și implementarea schimbărilor mai mici în organizațiile sau secțiile/compartimentele în care își desfășoară activitatea.

Spre exemplu într-o instanță, simpla angajare a unui grefier în plus pentru a ocupa un post de grefier de ședință într-o secție civilă poate fi considerată o inițiativă de schimbare ce trebuie gestionată. Grefierul șef poate fi considerat „liderul schimbării” și trebuie să îndeplinească următoarele sarcini:

Analiză: grefierul șef evaluează operațiunile și întocmește documentația necesară pentru a identifica zonele de activitate în care există probleme legate de volumul de muncă; în baza analizei efectuate, acesta pregătește o propunere în care explică de ce este necesar un nou post, analizează diferite alternative, precum transferarea personalului existent la alte secții ale instanței sau crearea unui nou post, solicită și primește aprobarea președintelui sau vice-președintelui instanței (conducerii) și a altor factori interesați (Ministerul Justiției etc.), după caz.

Planificare: grefierul șef adaptează fișa postului pentru respectiva poziție, supervizează realizarea formalităților de angajare necesare și comunicarea faptului că postul este disponibil.

Implementare: grefierul șef parcurge sau supervizează procesul oficial de concurs; pregătește instruirea adecvată, dacă este necesar, găsește și alocă (sau obține aprobarea pentru) spațiul de lucru, cumpără sau aduce/mută mobilierul, echipamentele și rechizitele necesare și îi oferă sau urmărește să îi fie oferită o sesiune de orientare noului grefier în prima zi a acestuia în instanță.

Menținere sau finalizare: grefierul șef monitorizează evoluția noului grefier și verifică dacă volumul de muncă al secției civile s-a redus în modul în care a fost estimat și dacă nivelul de performanță la nivelul secției s-a îmbunătățit.

Toate cele de mai sus sunt sarcini. Ceea ce nu include acest exemplu sunt pașii orientați spre oameni pe care managerul va trebui să-i întreprindă pentru a se asigura că restul personalului secției civile este pregătit și acceptă noul post și „inconveniente” pe care acesta li le-ar putea crea, cum ar fi schimbarea sarcinilor lor de lucru, re-aranjarea sau reducerea spațiului lor de lucru prin achiziționarea și instalarea unui nou birou etc.

Aceste strategii “axate pe oameni” sau “de tranziție” sunt foarte importante pentru integrarea eficientă a noului grefier în secția civilă. Ele sunt discutate mai jos.

### **2.A.3. Aspectul uman: strategii de tranziție**

Al treilea aspect al unui efort de schimbare pe care prim-grefierii și grefierii-șefi trebuie să-l gestioneze este cel uman. El implică sprijinirea grefierilor și a altor angajați pentru a înțelege nevoia de schimbare, instruirea lor pentru a face față noilor responsabilități, depășirea tendinței de rezistență la schimbare și contribuția la planificarea și implementarea schimbării. Pe scurt, strategiile facilitează tranziția personalului prin procesul de schimbare.

În **Fig. 6: Abordarea Managementului Schimbării – 3 Aspecte Esențiale**, strategiile de tranziție orientate spre oameni sunt reprezentate cu verde. Acești pași ai procesului de management necesită ca prim-grefierii, grefierii șefi și alți manageri să-și utilizeze abilitățile asociate de obicei părții drepte a creierului, unde rezidă calitățile umane ale simțirii, intuiției, emoțiile, sentimentele, motivația și inspirația. Aceste strategii includ și gândirea de ansamblu și crearea unei viziuni pentru organizație.

Strategiile de tranziție le solicită managerilor să analizeze și să **planifice schimbările propuse și pașii ce duc spre acestea din perspectiva oamenilor pe care îi vor afecta**. Kotter și Cohen au caracterizat aceste strategii de tranziție legate de schimbare drept **“vezi, simți, schimbi”** față de „analizează, gândește, schimbă” în cazul sarcinilor de proiect, descrise anterior. Premisa de bază este că, pentru ca schimbarea să reușească, oamenii trebuie să o “experimenteze”, nu doar să li se spună sau să li se ofere informații despre ea.

Dan S. Cohen a extins aceste idei în “*The Heart of Change Field Guide*” („Ghidul spre inima schimbării”) unde a spus:

“obiectivul este să îi faci pe oameni să vadă problema, soluția sau evoluția într-o manieră cuprinzătoare și dramatică ... Metodele folosite trebuie să se adreseze emoțiilor oamenilor, pentru ca ei să poată simți problema ... Oamenii acționează în baza emoțiilor. Ideile încărcate emoțional schimbă comportamente și întăresc comportamentele schimbate.”

Astfel, strategiile de tranziție se axează pe cum pot fi încurajați și inspirați oamenii să **îmbrățișeze**, să **adopte** și să **utilizeze** schimbarea.

După cum se vede din exemplul de mai sus, referitor la angajarea unui grefier în plus în cadrul unei secții civile, strategiile de tranziție sunt aliniate cu sarcinile de proiect și sunt la fel de necesare pentru reușita schimbării.

Strategiile de tranziție sunt folosite de prim-grefieri, grefieri șefi și alți manageri pentru a-i determina pe grefieri și pe celălalt personal din instanța, secția sau compartimentul lor să facă lucruri precum:

- să respecte noi practici și proceduri;
- să își schimbe rutina de lucru;
- să se mute în altă locație;
- să îmbrățișeze ideea de a utiliza operațiuni electronice în locul celor manuale;
- să utilizeze noile echipamente electronice sau alte echipamente;
- să se adapteze unei noi structuri organizatorice.

**Strategiile de tranziție** pe care prim-grefierii și grefierii-șefi sunt încurajați să le folosească în procesul de schimbare prezintă una sau mai multe dintre aceste **caracteristici**:

- **ajută** personalul să își gestioneze temerile, rezistența și neliniștile provocate de schimbările organizaționale anticipate sau realizate și să accepte noile metode de lucru sau structuri.
- **implică** personalul afectat în procesele de analiză, planificare și implementare.
- **invită** la dialog deschis, conversații reale și schimb de idei.
- **comunică** sincer și realist în multe moduri și în fiecare moment al procesului de schimbare.
- **clarifică** rolurile, așteptările și consecințele neîndeplinirii sarcinilor atribuite.
- **contribuie la anticiparea** abilităților, cunoștințelor și a nivelului de instruire de care oamenii vor avea nevoie înaintea, în timpul și după finalizarea procesului de schimbare.
- **contribuie la acceptarea faptului că** schimbările pot avea inițial un impact negativ asupra performanțelor și productivității muncii personalului afectat, până când personalul învață să se adapteze la schimbare.
- **promovează principiul recunoașterii și al recompensării** persoanelor care contribuie la schimbare și fac ca aceasta să funcționeze în favoarea lor și a altora.

Din păcate, pentru că acești pași ai tranziției sunt adesea uitați în pregătirea, planificarea, implementarea și instituționalizarea unei schimbări în cadrul organizațiilor, precum instanțele și parchetele, multe eforturi de schimbare eșuează sau nu se ridică la nivelul așteptărilor.

### **2.A.3.a. Importanța strategiilor de tranziție**

**Deși strategiile de tranziție sunt uneori considerate latura „moale” a schimbării, gestionarea problemelor umane implicate într-o schimbare este adesea componenta cea mai dificilă și importantă, mai ales în ce privește o schimbare majoră la nivel organizațional.** Astfel, managementul laturii umane a schimbării este adesea lucrul cel mai greu de realizat. Deloc surprinzător, fiind cel mai greu, adesea acest aspect al abordării din trei perspective a managementului schimbării nu este gestionat corect.

Pe termen lung, personalul direct afectat de o schimbare poate, fie garanta, fie chiar submina succesul.

Întrebați orice doctor și vă va spune că nu e ușor să-i faci pe oameni să se schimbe. Medicii evidențiază adesea că le este mai ușor să facă o operație pe cord decât să-și facă pacienții să-și schimbe obiceiurile alimentare, să facă mai multă mișcare sau chiar să-și ia medicamentele pentru a preveni viitoare probleme cardiologice.

Instanțele sunt un alt exemplu bun. Redistribuirea volumului de activitate și a personalului între instanțele existente este un proiect complex, ce implică multiple sarcini tangibile precum integrarea și reevaluarea tipurilor de cauze, schimbări în sistemul IT&C și în cel de gestionare a dosarelor. Totuși, a-i determina pe magistrați și pe personalul instanței să promoveze schimbarea poate fi aspectul cel mai important pentru reușita efortului și, în același timp, poate fi cel mai dificil. Oamenii ar fi nevoiți să lucreze într-o locație diferită, cu oameni noi și să „învețe văzând și făcând” stilul de lucru din „noua” instanță.

Într-un studiu global realizat de IBM în 2008<sup>4</sup>, cei 1.500 de repondenți, lideri și manageri de nivel înalt care gestionau schimbări în administrația publică centrală și în cadrul altor instituții publice, au identificat **obstacolele cheie** în implementarea cu succes a eforturilor de schimbare. Primele trei obstacole identificate au fost:

- schimbarea stilului de gândire și a atitudinii personalului;
- transformarea culturii organizaționale, credințelor și „regulilor” după care funcționează orice organizație și în baza cărora se iau deciziile;
- subestimarea complexității unei schimbări, ceea ce adesea indică o apreciere eronată sau neînțelegerea profunzimii și dimensiunii schimbării și implicațiilor asupra oamenilor și a organizației.

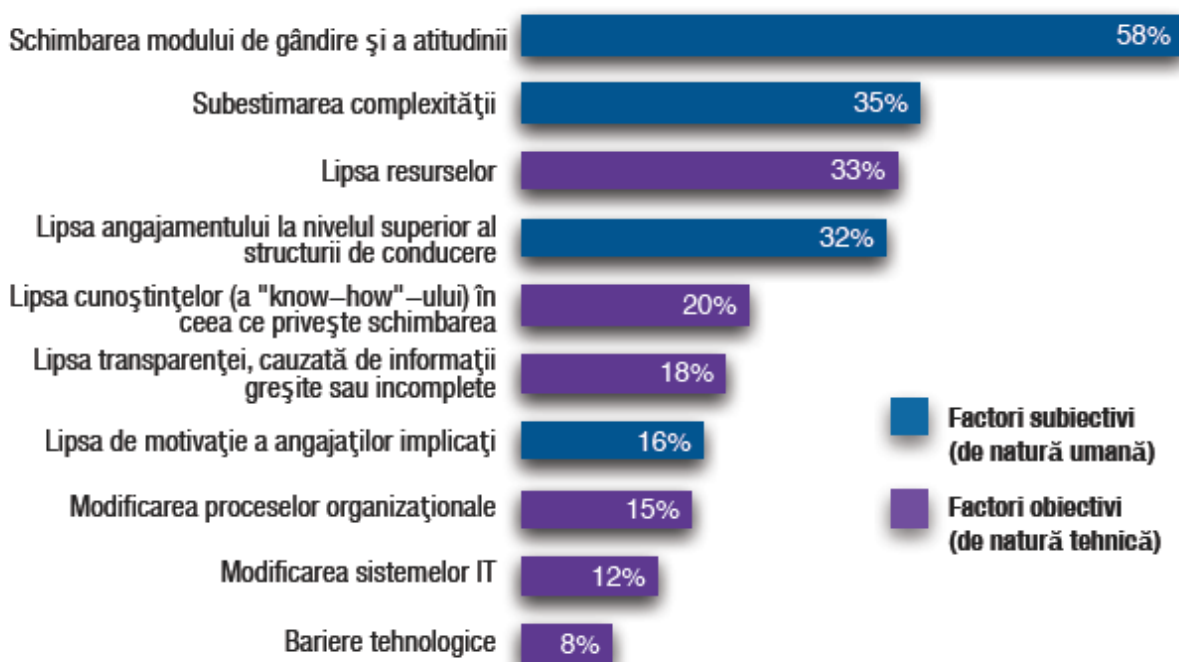
Studiul IBM a mai constatat că **primele trei condiții esențiale pentru o schimbare de succes** sunt:

- **sprijinirea, susținerea activă din partea conducerii de vârf a organizației;**
- **implicarea angajaților (de la început și pe toată durata schimbării);**
- **comunicarea sinceră.**

---

<sup>4</sup> IBM Global: Making Change Work, 2008, 48 pag.





**Figura nr. 9: Provocări Majore ale Schimbării, Studiu Global IBM, 2008**

## 2.B. Principiile unui proces echitabil de schimbare

Similar concluziilor studiului IBM, W. Chan Kim și Renee Mauborgne, profesori la INSEAD, una dintre școlile de management de top din Europa, au constatat în cercetarea lor din 1997 (vezi secțiunea Bibliografie și lecturi recomandate) legăturile dintre încredere, schimbul de idei și performanța muncii. Principala lor concluzie a fost că personalul va susține decizia unei persoane în funcție de conducere – chiar și una cu care nu este de acord – dacă crede că procesul prin care persoana în funcție de conducere a luat decizia a fost unul corect.

Potrivit lui Kim și Mauborgne:

- oamenilor le pasă de ce urmează să se întâmple (rezultat) și acționează în concordanță cu propriul lor interes („eu cu ce mă aleg?”);
- oamenilor le pasă și mai mult de procesul folosit pe parcurs; dacă percep că procesul este echitabil, de obicei acceptă și până la urmă susțin deciziile/acțiunile care nu sunt neapărat în propriul lor interes.

Cele **trei principii ale procesului echitabil** care au fost identificate drept „minimul necesar” de care oamenii au nevoie pentru a crede că un proces este echitabil sunt:

- ❖ **IMPLICARE**: implicarea personalului în deciziile care îl afectează.
- ❖ **EXPLICARE**: toți cei implicați și afectați trebuie să înțeleagă de ce au fost luate deciziile finale.
- ❖ **CLARITATE în privința așteptărilor**: când o decizie înseamnă noi „reguli după care se va desfășura activitatea”, persoanele în funcții de conducere trebuie să le formuleze clar.

### **IMPORTANT DE REȚINUT**

Aceste **principii ale procesului echitabil sunt extrem de importante ca standarde ce îi ghidează pe liderii și managerii schimbării în cadrul unui proces eficace de management al schimbării**. În ansamblul lor, aceste principii:

- comunică respectul conducerii față de fiecare om în parte și față de ideile fiecăruia;
- încurajează procesul de raționalizare al oamenilor și clădesc o înțelegere colectivă;
- duc la decizii mai bune și procese decizionale îmbunătățite;
- oferă feed-back oamenilor în sensul că opiniile lor au fost analizate și deciziile s-au luat imparțial, în interesul general al organizației;
- consolidează încrederea personalului în cei care îi conduc;
- informează din timp personalul cu privire la standardele după care vor fi apreciați și la sancțiunile care vor fi aplicate dacă dau greș;
- răspund și clarifică exact “cine pentru ce este responsabil,” “care sunt noile reguli, procese, proceduri”, „ce se va întâmpla cu mine”, „ce se va întâmpla cu compartimentul în care îmi desfășor activitatea” și „cum se vor desfășura toate acestea în timp”.

Un proces echitabil de schimbare nu înseamnă că managerii și liderii renunță la prerogativa lor de a lua decizii și a stabili noile politici și proceduri.

Procesul echitabil de schimbare presupune căutarea celor mai bune idei, fie că acestea vin din partea uneia sau a mai multor persoane.

Decizia finală și responsabilitatea revin managementului, însă dacă procesul este corect și oamenii înțeleg că ideile și preocupările lor sunt „auzite și analizate”, atunci vor avea încredere că intențiile conducerii au fost corecte chiar dacă ideile lor nu au fost selectate sau rezultatul schimbării nu este neapărat în concordanță cu propriul lor interes.

## **2.C. Realitățile managementului schimbării**

Niccolo Machiavelli, analistul și scriitorul politic italian, spunea în lucrarea sa Principele publicată în 1532 ceea ce mulți manageri din lume au gândit și deplâns:

*Și să nu uităm că nu există nimic mai greu de întreprins, mai îndoielnic de reușită decât a te face promotorul unor orânduri noi.*

*Fiindcă inovatorul va avea drept dușmani pe toți aceia care erau favorizați de vechile orânduri și va avea drept apărători prea puțin energici doar pe aceia care ar urma să aibă foloase din orândurile cele noi.*

Pe scurt, liderii și managerii schimbării trebuie să fie pregătiți pentru drumul adesea plin de obstacole și sinuos la capătul căruia se înfăptuiesc schimbările, mai ales cele mai mari ca amploare și implicații.

Așadar, înainte de a porni pe calea planificării și implementării descrise în Capitolul 3 al acestui Manual, pot fi utile de reținut următoarele „vorbe înțelepte”, sintetizate de experți în managementul schimbării:

- Schimbarea poate începe de oriunde.
- Nu există niciodată suficiente informații care preced schimbarea.
- Nu există soluții rapide care să nu implice costuri.
- Schimbarea necesită schimb de idei și comunicare.
- Comunicarea nu constă doar în mesajul trimis ci și în mesajul recepționat de cel căruia îi este destinat.
- „Adevărul” este mai important în perioade de schimbare și incertitudine decât „veștile bune”.
- Cu cât mai multe informații au oamenii pentru a defini schimbările care le vor afecta activitatea, cu atât își vor asuma mai bine rezultatele.
- Cei mai mulți oameni vor să știe mai întâi „ei cu ce se aleg de pe urma schimbării”.
- Oamenii se tem de schimbare fiindcă li se „întâmplă brusc” lor.

- Un management al schimbării eficace ia în considerare posibilitatea manifestării unei atitudini de rezistență și apariția unor conflicte și se pregătește pentru acestea.

## 2.D. Exercițiu practic (Nr. 2): Elementele fundamentale ale managementului schimbării

Pentru o mai bună asimilare a noțiunilor din acest capitol al Manualului, vă rugăm să faceți o copie a fișei de lucru de mai jos și apoi să o completați cu răspunsurile solicitate

1. Descrieți o schimbare **nereușită** care a avut loc în instanța sau parchetul în care lucrați.

2. Dați o notă (de la 0 - niciun impact la 5 - impact major) fiecărui factor de mai jos care a avut un impact negativ asupra efortului de schimbare descris la întrebarea 1 de mai sus. Cât de mari au fost problemele legate de oameni (adunați 1, 4, 5, 6, 8)? Dar problemele tehnice sau legate de sarcinile de proiect (2, 3, 7, 9, 10)?

FACTORI CU IMPACT NEGATIV ASOCIAȚI SCHIMBĂRII	PUNCTAJ
1. Lipsa implicării managementului la nivel înalt.	
2. Incapacitatea de a controla sau furniza informații în fazele de planificare și proiectare ale schimbării.	
3. Probleme bugetare.	
4. Lipsa comunicării eficiente – lipsa informațiilor sau informații eronate.	
5. Oamenii s-au opus schimbării sau nu au fost suficient motivați.	
6. Au fost subestimate dimensiunea și impactul schimbării.	
7. Schimbările în sistemele IT&C nu au funcționat.	
8. Lipsa sau insuficiența formării profesionale.	
9. Lipsa resurselor (echipamente, materiale, personal, spații).	
10. Schimbarea proceselor și procedurilor nu a funcționat.	

3. Folosind cele trei principii ale procesului echitabil de schimbare (implicare, explicare și așteptări clare) sau strategii de tranziție axate pe oameni mai bine formulate, ar fi putut fi rezolvate problemele și depășite obstacolele? Dacă da, cum? Dacă nu, de ce?

*Fiecare adevăr trece prin trei etape înainte de a fi recunoscut. În prima etapă, este ridiculizat. În a doua, este contestat. În a treia, este privit drept ceva evident.*

Arthur Schopenhauer (1788-1860)

## **CAPITOLUL 3: PLANIFICAREA SCHIMBĂRII**

### **3.A. ANTICIPAREA REACȚIILOR EMOȚIONALE LA SCHIMBARE**

### **3.B. ANALIZAREA SITUAȚIEI ACTUALE A ORGANIZAȚIEI ȘI A OPȚIUNILOR**

### **3.C. PLANIFICAREA UNEI IMPLEMENTĂRI DE SUCCES: CE TREBUIE FĂCUT**

### **3.D. EXERCIȚIU PRACTIC (NR. 3)**

Sub îndrumarea generală a conducerii unei organizații, managementul schimbării în etapa de planificare a unei inițiative urmează aceeași formulă precum cea descrisă în Capitolul 2:

$$\begin{array}{ccc} & & \textbf{LEADERSHIP +} \\ & & \\ \textbf{MANAGEMENTUL} & & \textbf{SARCINI DE PROIECT +} \\ \textbf{SCHIMBĂRII} & = & \textbf{STRATEGII DE TRANZIȚIE} \\ & & \textbf{AXATE PE OAMENI} \end{array}$$

Capitolul 3 prezintă modalitățile prin care managerii avansează simultan cu analiza și planificarea sarcinilor de proiect și planifică, adoptă și utilizează strategiile de tranziție axate pe oameni (denumite simplu „strategii de tranziție”). În acest Capitol, ca pe tot cuprinsul Manualului, termenul manager este folosit inclusiv pentru prim-grefieri, grefieri-șefi, șefi ai principalelor compartimente și alte persoane în funcții de conducere desemnate sau care au atribuții de supervizare și coordonare de oameni și/sau resurse. (Desigur, descrierea include președintele sau vice-președintele de instanță sau procurorul general/prim-procurorul.)

Etapa planificării este cea în care prim-grefierii și grefierii șefi din instanțe și parchete, în calitate de lideri și manageri ai schimbării în organizațiile lor, trebuie să creeze o **nevoie resimțită de schimbare** pentru **a-și motiva personalul**. Personalul, sau cei care sunt conduși, care vor fi afectați de schimbare, trebuie să creadă că schimbarea este esențială înainte de a fi dispuși să contribuie cu timpul, energia și cunoștințele lor la efortul de schimbare. Aceștia trebuie să simtă că nu au altă soluție decât să se schimbe. Ei trebuie să devină parte a soluției sau vor deveni parte a unei viitoare probleme.

Principiile procesului echitabil de schimbare, descrise anterior (implicare, explicare, așteptări clare) pot fi folosite ca un ghid de către manageri pentru a **informa și implica** personalul și alți factori interesați afectați, în fiecare etapă a procesului de tranziție.

Prima secțiune a Capitolului explică faptul că planificarea începe cu înțelegerea și pregătirea pentru felul în care oamenii și organizațiile reacționează la schimbare. **Reacțiile emoționale** pot și trebuie să fie anticipate și integrate în fiecare pas al procesului de planificare. Ele „conturează” calea spre schimbare.

A doua secțiune a Capitolului prezintă strategiile de tranziție axate pe oameni, care sunt legate de sarcinile inițiale de proiect, care constau în **analiza circumstanțelor actuale ale organizației și elaborarea de alternative**. De asemenea, este oferit un instrument pentru identificarea nevoilor și preocupărilor factorilor interesați (promotorii schimbării la nivel organizațional și oamenii afectați de schimbarea propusă) și pentru analizarea modalităților prin care aceștia pot fi implicați în procesul de schimbare.

Ultima secțiune descrie strategiile de tranziție axate pe oameni pe care liderii și managerii schimbării ar trebui să le integreze în planificarea implementării efective a schimbării.

**Ghiduri pentru prim-grefieri și grefieri șefi** sunt furnizate în ultimele două secțiuni ale Capitolului, pentru a-i sprijini pe manageri în pendularea permanentă între aspectele tehnice/substanțiale avute în vedere și cele privind dobândirea și păstrarea susținerii și implicării oamenilor în efortul de schimbare.

### 3.A. Anticiparea reacțiilor emoționale la schimbare

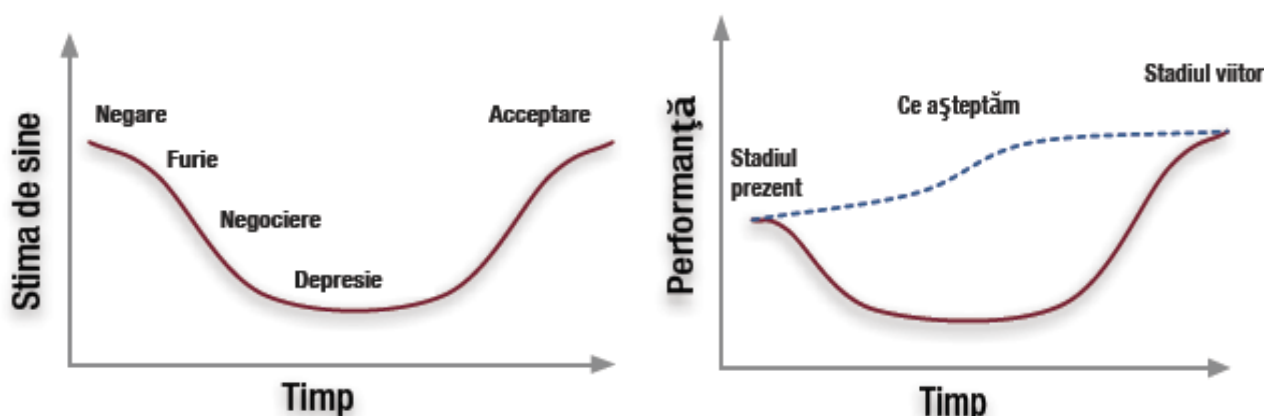
Poate părea neobișnuit să începem să discutăm succesiunea pașilor către schimbare prin a descrie mai întâi un proces denumit Ciclul Suferinței, însă studiile au constatat că oamenii se confruntă cu schimbarea în etape similare cu cele prin care oamenii trec când se confruntă cu o suferință sau o grea pierdere, de exemplu acceptarea de către pacienții în stare terminală a diagnosticului primit.

Planificarea schimbării organizaționale începe prin înțelegerea drumului ce ne așteaptă. Ciclul natural al schimbării este o modalitate vizuală de a reține că schimbarea nu se produce liniar, ci este asemenea unui drum de țară, cu multe denivelări, viraje și serpentine și adesea trece și printr-o vale adâncă.

#### 3A.1. Ciclul suferinței și ciclul natural al schimbării

Modelul Kübler-Ross, cunoscut de obicei drept **cele cinci etape ale suferinței**, a fost introdus prima oară de Elisabeth Kübler-Ross, un psihiatru de origine elvețiană, în cartea ei din 1969, *On Death and Dying* (Despre moarte și a muri). Cele cinci faze: negare, furie, negociere, depresie și acceptare sunt reprezentate mai jos, în stânga **Fig. 10: Ciclul Sufeiței și Ciclul de Viață al Schimbării**.

După cum se poate vedea, stima de sine a unei persoane sau simțul propriei valori cunoaște o scădere semnificativă în momentul confruntării cu o pierdere personală, iar pe o perioadă de timp mai lungă își revine, până când persoana ajunge la momentul acceptării.



**Figura nr. 10: Ciclul Suferinței și Ciclul de Viață al Schimbării**

**Ciclul de viață al schimbării** (mai sus, în dreapta) urmează „curba” modelului suferinței Kübler-Ross, reprezentând atât parcursul emoțional personal al individului, cât și cel al performanței sale



profesionale. În timpul unei schimbări organizaționale, performanța în muncă a grefierilor și a altor categorii de personal scade semnificativ când începe schimbarea și apoi crește, pe măsură ce ei învață noi metode și acceptă noul context și noile circumstanțe în care se află.

Ciclul schimbării arată, de asemenea, precum procesul de tranziție al lui Lewin, trecerea din starea actuală, printr-o perioadă de tranziție, spre viitorul dorit. **Linia continuă** reprezintă **ciclul natural al schimbării**. **Linia punctată** este cum își doresc toți liderii să arate procesul schimbării, însă el nu este niciodată așa. Linia punctată reprezintă **modul în care ar avea loc schimbarea dacă organizațiile nu ar fi formate din oameni**, și dacă sarcinile de proiect și structura lor logică ar fi suficiente pentru a implementa o schimbare. Din păcate, mulți susținători și lideri ai schimbării se așteaptă ca proiectul sau inițiativa lor de schimbare să fie asemenea liniei punctate și nu se pregătesc așa cum trebuie pentru reacțiile și nevoile emoționale ale celor afectați de schimbare.

### **IMPORTANT DE REȚINUT**

**Obiectivul managementului schimbării este de a minimiza, prin strategii de tranziție axate pe oameni, adâncimea și dimensiunea curbei naturale a schimbării pentru organizații precum instanțele și parchete, înțelegând în același timp că aceasta nu poate fi complet eliminată.** Kotter și Cohen au descris necesitatea de a **întrepătrunde logica și emoțiile**, precum și sarcinile de proiect și strategiile axate pe oameni, pentru a crea **„miezul” unei schimbări reușite.**

### **3.B. Analizarea situației actuale a organizației și a opțiunilor disponibile**

Când Kurt Lewin a spus „pentru a înțelege un sistem trebuie să încerci să-l schimbi” a combinat cele două realități cuprinse în această primă fază a schimbării organizaționale: managerul sau liderul schimbării (persoana desemnată să gestioneze schimbarea) trebuie să analizeze situația sau „sistemul” actual și astfel va descoperi că orice acțiune atrage după sine un răspuns.

Pentru a se pregăti pentru acele răspunsuri, care de obicei vizează probleme umane, indivizii cheie care ar putea fi afectați de schimbare

ar trebui implicați în proces cât mai devreme posibil. Cunoștințele lor relevante vor îmbunătăți calitatea analizei.

### **3.B.1. Ghidul nr. 1 pentru prim-grefieri și grefieri șefi: analiza schimbării**

**Ghidurile de management al schimbării pentru prim-grefieri și grefieri-șefi** sunt incluse în acest Manual pentru a ajuta grefierii cu funcții de conducere din cadrul instanțelor și parchetelor să aibă o viziune de ansamblu a ceea ce se întâmplă în fiecare etapă a schimbării și să analizeze opțiunile pe care le au pentru a crește probabilitatea de reușită a efortului de schimbare prin strategii de tranziție eficiente. Împreună, cele patru ghiduri pot fi folosite de manageri pentru a dezvolta un **plan de acțiune legat de o schimbare anume**.

Aceste ghiduri sunt asemenea ghidurilor de călătorie, de consultat înaintea și pe parcursul „călătoriei de-a lungul schimbării”, pentru a nu rata pași importanți și pentru a analiza opțiuni care altfel ar putea fi trecute cu vederea. Fiecare ghid este urmat de comentarii suplimentare, care descriu mai detaliat principalii pași ai tranziției.

**Ghidul de management al schimbării nr. 1 pentru prim-grefieri și grefieri șefi** rezumă sarcinile de proiect și strategiile de tranziție necesare atunci când organizația analizează situația actuală și opțiunile disponibile. Acesta este debutul procesului de „dezghețare”, când liderii și managerii identifică persoanele cheie care vor fi afectate de schimbare și încep să comunice cu ele și să le implice în proces.

# GHID DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII NR. 1

## ANALIZA SCHIMBĂRII

### Prim-grefieri & Grefieri Șefi

SARCINILE DE PROIECT	STRATEGII DE TRANZIȚIE
<b>ANALIZA SITUAȚIEI; REDACTAREA &amp; EVALUAREA OPȚIUNILOR</b>	<b>UNDE SUNTEM; RECUNOAȘTEREA NEVOII DE SCHIMBARE; INIȚIEREA ETAPEI DETAȘĂRII</b>
<p><b>1.</b> Identificarea și clarificarea problemelor, activității și oportunităților de îmbunătățire.</p> <p><b>1a.</b> Redactarea unei liste a secțiilor/compartimentelor afectate de schimbare.</p> <p><b>1b.</b> Adunarea datelor despre nemulțumiri, eșecuri, oportunități ratate, analiza „PEST” (factorii sociali, tehnici, economici, politici).</p>	<p><b>1.</b> Se explică angajaților <b>ce</b> probleme trebuie rezolvate sau în ce direcție nouă trebuie să se îndrepte organizația; <b>de ce</b> (scopul), <b>unde</b> este necesară schimbarea, și <b>când</b>.</p> <p><b>1a.</b> Redactarea listei <b>rolurilor, preocupărilor și implicării factorilor interesați</b>.</p> <p><b>1b. Înființarea și conducerea unei echipe de schimbare</b> formată din factorii interesați („<b>agenții schimbării</b>”) aleși de la diferite niveluri ale organizației și care au experiență diferită.</p>
<p><b>2.</b> Conturarea și evaluarea opțiunilor; realizarea studiilor de fezabilitate.</p> <p><b>2a.</b> Căutarea modelelor sau a „zonelor luminoase”.</p>	<p><b>2.</b> Întâlniri cu personalul afectat de viitoarea schimbare, cu scopul de:</p> <p><b>2a.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- A identifica <b>împreună</b> problemele alături de potențiale opțiuni și soluții;</li><li>- A descrie "<b>zonele luminoase</b>" și</li><li>- A sprijini identificarea unor beneficii egale.</li></ul>

<p><b>2b.</b> Identificarea elementelor pro și contra pentru fiecare opțiune.</p>	<p><b>2b.</b> - A le oferi angajaților șansa să <b>își exprime îngrijorările trăite la nivel emoțional</b> și să ofere informații de natură operațională.</p>
<p><b>3.</b> Redactarea unei argumentații care să susțină soluția sau îmbunătățirea recomandată.</p> <p><b>3a.</b> Evidențierea decalajelor de performanță și a standardelor sau cerințelor ce nu sunt îndeplinite.</p> <p><b>3b.</b> Adunarea datelor despre nemulțumiri, eșecuri, oportunități ratate, analiza „PEST”.</p>	<p><b>3. Redactarea unei scurte declarații de viziune</b> care să motiveze și să se inspire din valorile organizaționale comune și emoțiile oamenilor.</p> <p><b>3a.</b> Realizarea unei <b>imagini cuprinzătoare</b> a situației actuale și reprezentarea aspectelor pozitive din viitor folosind situații reale.</p> <p><b>3b.</b> Se explică sincer și clar organizației și personalului <b>consecințele nerezolvării</b> problemei sau eșecului de a promova schimbarea.</p>
<p><b>4.</b> Recomandarea de soluții și obținerea aprobării conducerii/factorilor de decizie.</p>	<p><b>4.</b> Propunerea unor strategii de tranziție și obținerea <b>angajamentului conducerii</b> pentru un sprijin și o implicare active.</p>

**Figura nr. 11: Ghidul de Management Nr. 1**

**(pentru Prim-grefieri și Grefieri Șefi)**

### **3.B.2. Analiza și planificarea schimbărilor mandatate din exterior**

Este important să reținem că, deși sursa și proiectul unei schimbări provin din afara organizației, tot este necesară o analiză pentru a determina cum se va potrivi aceasta sau cum va afecta personalul, precum și procesele, structura și sarcinile de lucru existente.

Planificarea este necesară și pentru a determina cum va fi implementată schimbarea, care sunt strategiile de tranziție necesare pentru a informa și implica personalul și pentru **a explica aspectele legate de „ce, de ce, unde și când” referitor la viitoarea schimbare**, și a hotărî cum se va răspunde cel mai bine nevoilor organizației respective.

#### **IMPORTANT DE REȚINUT**

Mai presus de toate, **liderii organizației pot stabili tonul general și atitudinea cu care va fi acceptată schimbarea** și spiritul în care managerii o vor promova și implementa. **Dacă o schimbare nu este susținută de la vârf, personalul nu va avea un model pe care să-l urmeze pentru a reacționa pozitiv la schimbare. Astfel tranziția va fi pentru ei cu atât mai dificilă.**

### **3.B.3. Stabilirea unei echipe de implementare a schimbării**

Uneori managerii sunt liderii schimbării pentru proiectele sau inițiativele de schimbare, mai ales cele care vizează instituția în care își desfășoară activitatea. Alteori, ei pot face parte dintr-o echipă mai mare, care planifică și implementează o inițiativă de schimbare mai vastă și de o complexitate mai mare. O echipă de implementare a schimbării într-o instanță poate fi formată din judecătorul președinte sau vice-președinte de instanță, un alt judecător, prim-grefierul, doi grefieri șefi și unul sau doi grefieri sau alt personal auxiliar.

Echipa schimbării poate include doar personalul afectat de schimbare sau poate fi formată din membri special aleși, adesea denumiți **„agenți ai schimbării”**, al căror rol este să reprezinte interesele și să ofere experiența relevantă unei anumite secții sau compartiment din cadrul instanței sau al parchetului. Acești agenți ai schimbării nu sunt întotdeauna manageri, poate lucrează la registratură sau la arhivă sau sunt un grup de grefieri de ședință, însă ar trebui cel puțin să aibă putere de influență și să se bucure de încredere în rândul colegilor lor,

care dețin cunoștințe relevante, necesare schimbării. (Caracteristicile și rolurile acestor membri ai echipei schimbării fac subiectul Capitolului 5.)

Pentru eforturile de schimbare majore, conducerea de la nivel superior, precum președintele sau vice-președintele de instanță, numește de obicei persoana cu rol de coordonare sau **liderul schimbării**, care va superviza atât sarcinile de proiect de zi cu zi cât și strategiile de tranziție necesare pentru planificarea și implementarea schimbării și managementul echipei de schimbare. În instanțele și parchetele din România, liderul schimbării în ceea ce privește personalul auxiliar este adesea un prim-grefier sau un grefier șef. (Caracteristicile și rolurile liderilor schimbării fac subiectul Capitolului 5.)

### **3.B.4. Declarația de viziune pentru schimbarea organizațională**

O dată ce conducerea de vârf sau principalul factor de decizie hotărăște cum va aborda o organizație un efort de schimbare de mai mari dimensiuni, este important ca la inițiativa conducerii și cu ajutorul echipei de implementare a schimbării, să fie redactată o **declarație de viziune** scurtă și de impact, inspirată de valorile organizaționale comune și de emoțiile generate la nivel personal.

Potrivit lui Kotter, o viziune eficace are următoarele șase caracteristici:

- descrie un **viitor dezirabil**, pe care oamenii și l-ar dori chiar acum, dacă ar fi posibil;
- **este cuprinzătoare**, trebuie să-i facă pe oameni să simtă că merită efortul și sacrificiile făcute pentru a o realiza;
- **este realistă**, poate fi realizată de un grup de oameni care sunt dispuși să muncească pentru asta;
- **este axată** pe obiective specifice, în concordanță cu viziunea, misiunea și valorile organizației;
- **este flexibilă**, pentru a se putea adapta circumstanțelor mereu în schimbare;
- **este ușor de comunicat** pe diferite niveluri, în cadrul organizației și factorilor interesați cu diferite obiective și preocupări.

Spre exemplu, dacă inițiativa de schimbare este îmbunătățirea sistemului de management al documentelor prin introducerea unui sistem de scanare a documentelor într-o instanță, declarația de viziune ar putea fi: „...vom folosi toate instrumentele pe care le avem la

dispoziție și toate capacitățile de care dispunem, în limitele legii. Vom înfrunta dificultățile pe care le vom întâlni pentru a gestiona cât mai bine cu putință documentele aflate în grija noastră.”<sup>5</sup>

O declarație de viziune a altei instanțe arată că aceasta va pune la dispoziția justițiabililor „un act de justiție și servicii judiciare de cea mai înaltă calitate” cu ajutorul, printre altele, „inițierii și implementării de programe și politici menite să încurajeze standardele etice, să crească celeritatea soluționării cauzelor și gradul de accesibilitate pentru justițiabili, folosind tehnologii avansate de managementul instanțelor ....”

Obiectivul declarațiilor de viziune este acela de a exprima clar beneficiile și oportunitățile schimbării și de a inspira și motiva personalul, precum și de a le oferi o imagine despre cum ar fi și cum s-ar resimți un rezultat pozitiv al schimbării.

### **3.B.5. Informarea și implicarea oamenilor; dobândirea încrederii acestora**

Ca manageri, prim-grefierii și grefierii șefi, fie că fac sau nu parte dintr-o echipă formală a schimbării, trebuie totuși să își informeze personalul și să îl ajute pe acesta să se implice în efortul de schimbare. Uneori managerii sunt reticenți să împărtășească informații despre o viitoare schimbare, fiindcă acestea sunt, de exemplu, incomplete și se pot modifica în timp. Totuși, studiile și experiența arată că **a le spune oamenilor ce se știe și ce nu** este mult mai bine decât a nu le spune nimic.

Introducerea unei schimbări, chiar și a uneia minore, îi poate face pe oameni să se simtă vulnerabili și temători că își vor pierde confortul lumii pe care o cunosc și în care se simt siguri pe ei înșiși și pe munca lor. Astfel, managerii trebuie să transmită prin tonul și atitudinea lor faptul că **au încredere în personalul lor** și știu că acesta poate face față situației.

Este util ca managerii să le **reamintească oamenilor că au mai depășit obstacole și schimbări semnificative și în trecut** și că aceleași abilități pe care le-au folosit atunci vor fi utile și în noua încercare.

---

<sup>5</sup> Adaptat după declarația de viziune a unui compartiment de grefieri de ședință din Statele Unite.

O altă cale de a crește încrederea și a reduce temerile personalului este de a identifica și apoi promova reușitele oamenilor care au trecut prin experiențe similare, care au realizat deja ceea ce li se cere acum lor. Asta înseamnă a identifica "**zonele luminoase**" de succes și apoi a învăța ce au făcut alții pentru a reuși. Trecerea în revistă a **proiectelor pilot**, pe parcursul cărora au fost deja introduse noile procese sau structuri poate servi, de asemenea, acestui scop. Dacă acestea nu există, căutați alte organizații care au trecut sau trec prin procese de schimbare similare și folosiți-vă de filme, fotografiile, conversații telefonice unu-la-unu sau relatări ale unor povești de succes consemnate în scris pentru a afla mai multe despre parcursul acestora spre schimbare.

### **3.B.6. Lista rolurilor, preocupărilor și implicării factorilor interesați**

Managerii și membrii echipei de schimbare trebuie să răspundă nevoilor și preocupărilor oamenilor și secțiilor/compartimentelor direct sau indirect afectate de o viitoare schimbare și să îi implice în mod corespunzător în procesul de schimbare. **Lista elementelor care privesc rolul, preocupările și implicarea factorilor interesați** poate fi utilă în acest scop. Mai jos sunt prezentate posibile componente ale acestei liste. Ea poate fi modificată pentru a reflecta nevoile anumitor inițiative de schimbare.

Lista prezentată mai jos este utilă pentru identificarea unor potențiali membri suplimentari ai echipei de schimbare (persoanele foarte influente dintr-o secție / un compartiment sau o organizație puternic afectată de schimbare). Informațiile din această listă sunt importante și în planificarea și conceperea planului de comunicare a schimbării (vezi mai jos). Lista trebuie actualizată în timp pentru a reflecta evoluțiile și transformările intervenite, pe măsură ce efortul de schimbare avansează.



<b>LISTA ELEMENTELOR CARE PRIVESC            ROLUL, PREOCUPĂRILE ȘI IMPLICAREA FACTORILOR INTERESAȚI</b>						
<b>Numele            individului sau            al unității de            lucru</b>	<b>Poziția sau            Funcția</b>	<b>Modul în care            este afectat(ă)            de schimbare</b>	<b>Preocupările            exprimate cu            privire la            schimbare</b>	<b>Cum poate fi            implicat(ă)</b>	<b>Capacitate de a            influența alte            persoane din unitatea            de lucru/organizație            (pe o scară de la 1 -            influență mică, la 4 -            influență mare)</b>	

**Figura nr. 12: Lista Rolurilor, Preocupărilor și Implicării Factorilor Interesați**

### **3.C. Planificarea unei implementări reușite: ce trebuie făcut**

Așa cum am explicat anterior, acest Manual amintește pe scurt sarcinile de proiect care vor fi trasate pe parcursul unui proces de schimbare, pentru ca managerii instanțelor și parchetelor să poată aplica strategiile de tranziție potrivite.

Strategiile de tranziție în etapa de planificare a schimbării se axează pe motivarea și implicarea oamenilor afectați de viitoarea schimbare. Acesta este momentul în care se răspunde potențialelor conflicte înainte ca ele să se ivească și se netezește calea pentru ca personalul să accepte, în cele din urmă, schimbările.

Spre exemplu, strategiile de tranziție implicate în planificarea transferului intern al unui grefier sau a doi grefieri de parchet ar putea include următoarele:

- Implicarea oamenilor care vor fi transferați și pe cei direct afectați de transfer, în stabilirea detaliilor logistice (de ex.: re-aranjarea mobilierului sau analizarea nevoilor legate de spațiu în cadrul noului compartiment)
- Colaborarea directă între grefierul șef și personalul implicat pentru a planifica cel mai bun mod de efectuare a transferului.
- Identificarea nevoilor speciale ale personalului (de ex.: înălțimea potrivită a scaunelor, poziția tastaturii computerelor) pentru a le lua în considerare în cadrul planificării aspectelor logistice.
- Recunoașterea sentimentelor de pierdere provocate de părăsirea actualului spațiu de lucru și a colegilor de birou și purtarea unor discuții deschise cu privire la acesta, dacă este cazul.

#### **3.C.1. Ghidul de management al schimbării nr.2 pentru prim-grefieri și grefieri șefi: planificarea schimbării**

**Ghidul de management al schimbării nr. 2 pentru prim-grefieri și grefieri șefi** este menit să îi ajute pe grefierii cu funcții de conducere din cadrul instanțelor și parchetelor să planifice o inițiativă de schimbare. Pașii descriși de Ghid sunt relevanți atât pentru schimbările de mare amploare, cât și pentru cele de dimensiuni mai reduse.

## GHID DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII NR. 2

### PLANIFICAREA SCHIMBĂRII

#### Prim-grefieri & Grefieri Șefi

<b>SARCINILE PROIECTULUI</b>	
<b>ORGANIZARE ȘI PREGĂTIRE</b>	<b>PREGĂTIREA PENTRU SCHIMBARE ȘI CONTINUAREA ETAPEI DETAȘĂRII</b>
<p><b>1.</b> Dezvoltarea unui plan detaliat al proiectului indicând relațiile dintre componente.</p> <p><b>1a.</b> Planificarea activităților pilot și implementarea treptată.</p>	<p><b>1. Implicarea angajaților</b> în detalierea practicilor curente și în proiectarea celor noi.</p> <p><b>1a.</b> Planificarea unor progrese „realizabile” pentru a obține succese rapide și periodice (<b>victorii rapide</b>).</p>
<p><b>2.</b> Stabilirea desfășurării în timp a proiectului; elaborarea planurilor de resurse, achiziții, calitate și testare.</p>	<p><b>2.</b> Dezvoltarea unui <b>plan de instruire a personalului</b>. Încurajați ocaziile în care grefierii vor putea să se instruiască unii pe alții.</p>
<p><b>3.</b> Crearea unui plan de comunicare.</p>	<p><b>3.</b> Comunicare = ascultă, ascultă, ascultă; împărtășește, împărtășește, împărtășește:</p> <p><b>3a.</b> Asigurați-vă că <b>planul de comunicare</b> include oportunități interactive de multiple tipuri și frecvențe, pe parcursul tuturor etapelor schimbării.</p>
<p><b>4.</b> Dezvoltarea unui plan de risc sau de opțiuni alternative.</p>	<p><b>4.</b> Dezvoltați planuri orientate spre oameni pentru a răspunde cu succes obstacolelor ce pot apărea. Dezvoltați față de probleme o abordare de tipul "<b>învățăm din greșeli</b>".</p>
	<p><b>5.</b> Planificați și organizați un eveniment de „renunțare la trecut ” pentru a recunoaște pierderile emoționale trăite la nivel personal atunci când sunt abandonate anumite procese și operațiuni utilizate până la momentul adoptării schimbării.</p>

Figura nr. 13: Ghidul de Management Nr. 2

(pentru Prim-grefieri și Grefieri Șefi)

### 3.C.2. Planificarea unor schimbări „realizabile”, graduale

Un alt sfat înțelept din partea lui Kurt Lewin este că „un individ de succes de obicei își fixează următorul obiectiv la un nivel nu cu foarte mult mai ambițios față de ultima sa realizare. Astfel, acesta se asigură că nivelul aspirațiilor sale crește constant.”

Pornind de la această perspectivă, este important să căutăm modalități de a implementa o inițiativă de schimbare în **segmente realizabile** sau „porții de schimbare”. În acest sens, este recomandat să diviziți schimbarea în pași mici, progresivi. Cu fiecare nouă realizare, personalul și organizația dobândesc împreună încredere și avansează mai eficace spre succesul deplin al implementării schimbării.

Spre exemplu, în cazul punerii în funcțiune a echipamentelor de scanare în cadrul unui parchet cu scopul de a facilita procesul de gestionare a documentelor și dosarelor, ar putea fi util să începeți cu „viitorul” și să scanați actele și dosarele nou înregistrate, pe cele aferente dosarelor care tocmai au fost soluționate sau au fost soluționate în ultimele șase luni. O alternativă poate fi aceea de a începe cu un singur tip de dosare. Ideea este să declanșați procesul de implementare a schimbării, să începeți să soluționați problemele tehnice, să mențineți procesul de scanare la zi și apoi, fie să treceți la scanarea dosarelor mai vechi, fie să găsiți o alternativă tehnică pentru copierea în bloc și transferul electronic al tuturor documentelor mai vechi, necesar a fi arhivate electronic.

### 3.C.3. Planul de comunicare a schimbării

#### **IMPORTANT DE REȚINUT**

În perioadele de schimbare, menținerea unei comunicări deschise poate preveni răspândirea zvonurilor, starea de anxietate și greșelile. Prim-grefierii și grefierii șefi, în calitate de manageri, așa cum am menționat în Capitolul 1, pot avea o contribuție mare, o influență oarecare sau pot să nu aibă nicio influență în ceea ce privește adoptarea deciziei de schimbare, totuși au responsabilitatea de a face schimbarea să funcționeze în instanța/parchetul sau secția/compartimentul lor. **Felul în care liderii și managerii comunică mesajul despre schimbare și tonul utilizat de aceștia în acest sens are o mare influență asupra eventualului succes al implementării schimbării și al acceptării finale a acesteia de către personalul organizației respective.**

Oricare ar fi tipul organizației sau dimensiunea schimbării, oamenii au întrebări similare:

- Ce se întâmplă?
- De ce trebuie să facem asta? De ce trebuie să ne schimbăm acum?
- Eu cu ce mă aleg? Dar secția/compartimentul/biroul meu, cu ce se alege?
- Îmi voi păstra locul de muncă? Voi primi alt loc de muncă?
- De ce noi abilități voi avea nevoie? Ce se așteaptă de la mine?
- Cum voi fi instruit și susținut de către management pentru a avea succes?
- Care sunt recompensele? Care sunt consecințele nereușitei?

Un **plan eficace de comunicare a unei schimbări** răspunde acestor întrebări într-o manieră promptă, directă și precisă. Chiar dacă inițiativa de schimbare este de mică amplitudine, este indicat ca persoanele în funcții de conducere să parcurgă aceste întrebări și să le discute cu oamenii care vor fi direct sau indirect afectați de schimbare.

**Personalul are nevoie să audă și să vadă informațiile des și sub multiple forme.** Trebuie discutate toate problemele și trebuie folosite diferite metode de comunicare, precum întâlniri, email-uri, conversații față-în-față, afișe și documente imprimare și distribuite. Mesajul trebuie să fie același, variind doar **modul** în care acesta este comunicat. Rețineți că este necesar să repețiți frecvent mesajele cheie fiindcă la început oamenii nu reușesc să le înțeleagă sau să creadă că acestea sunt adevărate. Este ca și când ai merge la medic și-ai auzi pentru prima oară o veste proastă cu privire la starea ta de sănătate – ai nevoie de un timp să „procesezi” mesajul.

Ca sprijin în planificarea diferitelor moduri de comunicare, în proiectele mai mari se folosesc planuri de comunicare. Mai jos este prezentat un plan simplu de comunicare a schimbării, care arată **când, ce, cine, cum** comunică și **care** este stadiul comunicărilor planificate. Planul prezentat ca model include un exemplu de comunicare realizată deja și unul de comunicare planificată să aibă loc în viitor.

PLAN DE COMUNICARE A UNEI SCHIMBĂRI					
Data	Grupul Țintă	Mesaajul/ Activitatea	Metoda/ Media	Communicatorul (Comunicatorii)	Stare
7 Feb	Prim-grefieri și Grefieri Șefi	Explicarea unor noi modificări legislative; Identificarea (prin metoda "furtunii de idei"/engl. Brainstorming) a modalităților în care acestea vor afecta activitatea instanțelor și a grefierilor	Întâlnire în cadrul căreia va avea loc un schimb de idei	Președintele Instanței	Finalizat
21 Feb	Grefieri de ședință din cadrul secțiilor civile ale instanței	Explicarea unor noi modificări legislative; Identificarea (prin metoda "furtunii de idei"/engl. Brainstorming) a modalităților în care acestea vor afecta activitatea grefierilor de ședință și identificarea unor opțiuni de abordare	Întâlnire interactivă & fișe cu modificările legislative care vor afecta activitatea grefierilor de ședință din cadrul secțiilor civile	Prim-grefierul și Grefierii Șefi ai secțiilor civile ale instanței	Planificat

**Figura nr. 14: Exemplificare – Plan de Comunicare a Schimbării**

În timpul schimbării, liderii, managerii, membri echipei și alți membri ai personalului organizației nu comunică niciodată prea mult. **Comunicarea în ambele sensuri este esențială.** S-a constatat că organizarea unei ședințe pentru a anunța o schimbare este calea cea mai bună de a informa personalul, inclusiv managerii și alte persoane cu rol de conducere și supervizare și de a iniția un proces eficace de tranziție.

Cu alte cuvinte, nu este suficient să trimiți o notă internă sau un email. Oamenii au nevoie de întâlniri față-în-față pentru a adresa întrebări, a auzi răspunsurile, a furniza feed-back despre cum percep informațiile și a-și exprima sentimentele.

Această necesitate ca managerii să „**asculte**” și să înțeleagă reacțiile la schimbare ale colegilor lor este esențială pentru a elimina posibilele atitudini de rezistență a acestora la schimbarea respectivă.

Capitolul 4 furnizează mai multe detalii despre acest subiect.

### 3.C.4. Planificarea formării profesionale

Un plan de instruire/formare profesională referitor la cum va fi **instruit** personalul **înainte, în timpul și după implementarea schimbării** este esențial.

Spre exemplu, dacă un anumit proces operațional utilizat în cadrul unei instanțe urmează să fie informatizat, ar fi înțelept să fie analizate nevoile de formare ale personalului în privința adoptării schimbării respective. Aceste nevoi ar putea include: (1) instruirea sau actualizarea cunoștințelor și abilităților grefierilor care vor fi afectați de schimbare, privind noțiunile de bază de utilizare a computerelor înainte ca sistemul respectiv să fie introdus; (2) furnizarea unei instruiți detaliate privind sistemul informatic nou introdus, ca parte din procesul de implementare, care va avea loc de preferat într-o sală de curs dotată cu calculatoare sau cel puțin într-un cadru de învățare separat de activitatea zilnică și de întreruperile telefonice curente; (3) obținerea disponibilității unor formatori de a fi la dispoziția grefierilor pentru un număr adecvat de săptămâni după implementarea sistemului, pentru a le clarifica acestora problemele pe care le întâlnesc legate de sistemul respectiv; (4) obținerea de feed-back din partea grefierilor afectați după implementarea sistemului pentru a determina nevoile lor de formare continuă, cu privire la utilizarea sistemului pe viitor; și (5) monitorizarea performanțelor grefierilor pentru a le putea oferi cursuri de formare suplimentare sau de actualizare a cunoștințelor, pentru a-i sprijini în efortul lor de adoptare și promovare a schimbării.

Pe parcursul procesului de formare profesională (precum și a procesului de implementare) oamenii trebuie asigurați că greșelile sunt **de așteptat a se produce și că vor fi în consecință acceptate ca atare**. De fapt, întregul proces de schimbare implică principiul de a învăța din greșeli și apoi a merge mai departe.

Mai jos sunt prezentate alte sfaturi pentru planificarea instruirii astfel încât să răspundă nevoilor umane ale cursanților, precum și cerințelor tehnice ale schimbării.

- Membrii cheie ai compartimentelor/birourilor vizate (pot fi sau nu agenți ai schimbării deja incluși în „echipa de schimbare”) ar trebui instruiți înaintea implementării, pentru a putea deveni **formatori sau „exemple” în cadrul unităților respective de lucru**.

- Instruirea trebuie furnizată de asemenea manieră încât informațiile și abilitățile al căror transfer se urmărește a fi realizat să fie calibrate cantitativ și calitativ în așa fel încât să poată fi **reținute și asimilate de către cursanți**, pentru a nu-i copleși sau descuraja.
- Rețineți că învățarea la adulți trebuie să fie activă. Un vechi proverb chinez explică acest lucru în următoarele cuvinte: **„Spune-mi și voi uita. Arată-mi și voi ține minte. Implică-mă și voi înțelege.”**

### 3.C.5. Renunțarea sau detașarea

În continuarea discuției anterioare pe marginea ciclurilor suferinței și schimbării naturale, după ce s-a anunțat că va avea loc o schimbare, adesea oamenii trec mai întâi printr-un stadiu de „**negare**”. Pentru că adesea oamenii au tendința să nu creadă că pierderea se va produce într-adevăr, ei nu pot merge mai departe, nu se pot pregăti pentru sau nu pot accepta imediat noua schimbare. De multe ori oamenii pot intra în stare de șoc, se pot simți amorțiți cu totul și pot avea dificultăți în a înțelege pe deplin informațiile pe care le-au primit.

În aceasă etapă de „renunțare” a procesului de tranziție, grefierii în funcții de conducere sunt încurajați să:

- ✓ recunoască și să empatizeze cu durerea, sentimentele de pierdere și furie ale personalului (nu încercați să-i convingeți pe oameni să uite de sentimentele lor);
- ✓ asculte, asculte, asculte;
- ✓ discute despre modalitățile de rezolvare a problemelor pe care oamenii le văd în schimbarea planificată;
- ✓ își păstreze răbdarea, căci fiecare individ are propriul mod de a face față unei pierderi, de orice fel ar fi aceasta;
- ✓ folosească un limbaj care **recunoaște valoarea și importanța pe care le-au avut în trecut procesele sau sarcinile de lucru care se schimbă**. Spre exemplu, într-o instanță sau un parchet, grefierii șefi ar putea spune „asta a mers bine în instanța noastră/parchetul nostru timp de mulți ani, însă circumstanțele (sistemul de înregistrare a cauzelor, bugetul, etc.) s-au schimbat”;
- ✓ evidențieze lucrurile care vor avea continuitate.

În viața noastră personală, înmormântările au funcția importantă de a permite individului să-și ia rămas bun sau să „renunțe” la contactul



direct cu persoana decedată. În mod esențial, oamenii sunt astfel forțați să accepte realitatea situației atunci când mor semenii ai lor. Din nefericire, organizațiile nu au la îndemână astfel de „despărțiri” sau **încheieri**, așa că managerii trebuie să aibă înțelepciunea de a crea astfel de ocazii similare.

Așadar, înaintea implementării efective a schimbării, este utilă organizarea unui **eveniment de „renunțare”** sau a unei întâlniri cu personalul care va fi afectat de schimbare. Aceștia ar trebui să fie cei care să planifice cum anume va fi recunoscut „sfârșitul” a ceea ce urmează a fi schimbat.

Spre exemplu, într-o instanță federală din Statele Unite, unde un anumit tip de activitate urma să fie informatizat, grefierii au planificat un eveniment în care au adus elogii formularelor vechi pe suport de hârtie, nefolosite, au dat foc unuia dintre ele și au împrăștiat cenușa afară, în fața instanței.

Prin includerea personalului în ceremonia de „renunțare”, îi ajutăm pe oameni să facă un mare pas înainte spre implementarea cu succes a noilor procese operaționale sau a schimbării, așa cum se va discuta în capitolul următor.

### 3.D. Exercițiu practic (Nr. 3): Planificarea schimbării

Pentru o mai bună asimilare a noțiunilor din acest capitol al Manualului, vă rugăm să faceți o copie a fișei de lucru de mai jos și apoi să o completați cu răspunsurile solicitate.

1. Descrieți o schimbare la care v-ați așteptat să fie ușoară, însă nu a fost. Explicați ce reacții emoționale manifestate au îngreunat-o. Ați fi putut planifica o reacție la acele aspecte generate de impactul la nivelul factorului uman? Dacă da, cum?

2. Descrieți o situație în care v-ați confruntat cu un sentiment de pierdere, în cadrul activității pe care o desfășurați. Cum v-ați simțit? Ce a făcut sau ați fi vrut să facă „șeful” dvs. pentru a vă ajuta să treceți peste acea perioadă?

3. Gândiți-vă la o schimbare în care sunteți implicat sau în care ați putea fi implicat curând. Completați lista rolurilor, preocupărilor și implicării factorilor interesați în efortul de schimbare aferent.

LISTA ELEMENTELOR CARE PRIVESC ROLUL, PREOCUPĂRILE ȘI IMPLICAREA FACTORILOR INTERESAȚI					
Numele individului sau al unității de lucru	Poziția sau Funcția	Modul în care este afectat(ă) de schimbare	Preocupările exprimate cu privire la schimbare	Cum poate fi implicat(ă)	Capacitate de a influența alte persoane din unitatea de lucru/organizație (pe o scară de la 1 - influență mică, la 4 - influență mare)

*Indiferent de ce poți face sau visezi că poți face, începe acum.*

*Îndrăzneala are în ea ceva genial, puternic și magic.*

Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)

## **CAPITOLUL 4: SCHIMBAREA ÎN ACȚIUNE**

### **4.A. TRANSFORMAREA REZISTENȚEI ÎN ACȚIUNE**

### **4.B. IMPLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA SCHIMBĂRII**

### **4.C. MENȚINEREA SCHIMBĂRII ȘI PREGĂTIREA PENTRU VIITOR**

### **4.D. EXERCIȚIU PRACTIC (NR. 4)**

O dată finalizate etapele de analiză și de planificare, următorul pas este realizarea propriu-zisă a schimbării, prin trecerea la implementarea efectivă a acesteia.

Implementarea unei schimbări este un proces dezorientant și poate crea senzația navigării pe mare fără hartă, având în vedere că persoanele responsabile cu transformarea schimbării în realitate nu știu neapărat dacă ea va funcționa așa cum a fost planificat. De fapt, cel mai probabil vor apărea probleme și obstacole ce vor trebui depășite. Totuși, dacă a existat o bună planificare a schimbării ce avea să urmeze, așa cum am descris în Capitolul 3, și dacă a avut loc un proces de implementare așa cum urmează a fi descris în Capitolul 4, șansele de reușită cresc semnificativ.

Principalele subiecte ale Capitolului 4 sunt:

- **Depășirea problemelor de natură umană și a tendinței de rezistență la schimbare:** o problemă fundamentală a implementării schimbării este rezistența emoțională a oamenilor. Pentru ca implementarea să înceapă cu dreptul este esențial ca angajații să fie sprijiniți în efortul lor de a trece peste tendința de rezistență, înspre deprinderea abilităților și învățarea proceselor necesare pentru adoptarea cu succes a schimbării. **Utilizarea termenilor de „oameni” sau „personal” în acest capitol și în general pe parcursul acestui Manual, include referirea la toți grefierii (de la toate nivelurile de jurisdicție) și la**

**toate celelalte persoane afectate direct, indirect sau în mod potențial de schimbare.**

- **Monitorizare și feed-back:** pentru ca schimbarea să devină realitate, implementarea trebuie să fie monitorizată, iar feed-back-ul – informațiile – din partea celor afectați de schimbare trebuie înregistrat și trebuie să se acționeze cât mai rapid și eficace cu putință în legătură cu datele primite. Este imperativ ca 15-20% dintre cei care susțin cu tărie schimbarea să înregistreze un succes deplin prin punerea în aplicare a schimbării respective la nivel operațional. Ei pot astfel îndruma și determina majoritatea personalului să accepte și să își exprime angajamentul față de schimbare.
- **Aducerea la zi a planurilor:** fiecare dintre strategiile de tranziție planificate pentru implementare ar trebui urmate sau adaptate drept răspuns la ceea ce se întâmplă de fapt și la nevoile celor afectați. Comunicarea și formarea profesională joacă roluri cheie, însă la fel de importantă este și o mai mare implicare a personalului în rezolvarea problemelor, afirmarea pozitivă a pașilor mici făcuți în direcția bună, îndrumarea clară din partea conducerii și aprecierea manifestată față de realizarea cu succes a fiecărui obiectiv, chiar dacă este unul de mai mici proporții.
- **Menținere și integrare:** schimbarea trebuie să fie **instituționalizată**, pentru a fi menținută și integrată în organizație. Reluarea vechilor obiceiuri trebuie evitată, în timp ce identificarea de noi modalități de îmbunătățire a noilor procese, sisteme și structuri organizaționale ar trebui încurajată.
- **Disponibilitatea permanentă pentru schimbare:** o dată ce schimbarea a fost integrată la nivelul organizației, sau chiar și înainte, noile inițiative de schimbare vor intra în umbră. Astfel, liderii și managerii vor trebui să se axeze pe dezvoltarea unei culturi pregătite pentru schimbare, care să fie gata sau chiar să inițieze schimbările viitoare.

#### **4.A. Transformarea rezistenței în acțiune**

Rezistența este o parte naturală a oricărei schimbări. Planificarea și utilizarea strategiilor de tranziție discutate în capitolele anterioare va ajuta la reducerea rezistenței și la direcționarea atenției oamenilor afectați de schimbare pe aspectele pozitive. Însă, chiar dacă vor utiliza aceste tehnici, prim-grefierii și grefierii-șefi se vor confrunta cu

siguranță cu atitudinea de rezistență la schimbare atunci când schimbarea va fi implementată.

Când schimbarea este implementată efectiv – noile echipamente sunt instalate, se așteaptă ca personalul să respecte noile proceduri și procese operaționale și să renunțe la cele vechi, oamenii sunt mutați în noile birouri sau în alte locații, au loc restrângeri de personal – atunci oamenii încetează să mai fie în starea de negare și adesea încep să se opună deschis schimbării.

## Definiție

**Rezistența** este acțiunea pe care oamenii sau grupurile o întreprind când **percep** că o schimbare este o **amenințare** pentru ei.

Oamenii reacționează la schimbare așa cum o fac de obicei ființele umane în fața unui pericol perceput sau a ceea ce descriu psihologii drept: „**a lupta sau a fugi**”. Ca „luptători”, oamenii pot deveni agresivi, susțin că schimbarea este dăunătoare pentru organizație, încearcă să dobândească forță adunând mai mulți protestatari care se opun schimbării, spun că nu va funcționa niciodată sau că va costa prea mult sau dau vina pe conducere pentru că a propus sau acceptat schimbarea. Oamenii „care fug” pot deveni deprimați, anxioși, frustrați sau temători; li se poate face rău sau pot avea alte simptome fizice sau dereglări emoționale și se pot îndoii puternic de propriile abilități de a-și mai îndeplini responsabilitățile, în noile condiții.

Este de reținut că atitudinea de **rezistență la schimbare poate fi percepută diferit, în funcție de perspectiva subiectivă sau obiectivă asupra acesteia**. Oamenii care se împotrivesc schimbării nu văd ceea ce fac drept împotrivire sau rezistență; adesea o văd drept supraviețuire sau prevenire a ceva ce, după părerea lor, nu va funcționa. În ceea ce-i privește, precauția este calea cea mai bună, o forță pozitivă care-i menține în siguranță și pe ei și, în mintea lor, organizația. Ei detectează și evidențiază rapid orice amenințări reale la adresa organizației venite din partea schimbărilor ce se realizează și observă dacă sunt neglijate valorile organizaționale de bază.

## IMPORTANT DE REȚINUT

Înainte ca liderii și managerii schimbării, fie ei prim-grefieri sau grefieri șefi sau alte funcții de conducere (sau magistrați), să poată reuși în eforturile lor de a-i face pe alții să accepte o schimbare, ei

Înșiși trebuie să înțeleagă rezistența și să îi aprecieze aspectele pozitive. Apoi pot folosi acele aspecte pozitive în favoarea schimbării care este contestată.

#### 4.A.1. Trei niveluri de rezistență

Dacă liderii și managerii schimbării înțeleg cauza rezistenței unui individ, le va fi mai ușor să reacționeze și să susțină persoana pe parcursul schimbării.

În general, așa cum a conceptualizat Richard Mauer și cum este ilustrat mai jos, sunt trei niveluri pe care oamenii se opun schimbării.

	Caracteristici	Exemplu
<b>NIVEL 1</b>	rațional, probleme tehnice	“Nu înțeleg asta.”
<b>NIVEL 2</b>	emoțional, teama pierderii statutului, controlului, reputației sau slujbei	“Nu îmi place.”
<b>NIVEL 3</b>	neîncredere în cine va gestiona schimbarea	“Nu am încredere în tine sau în ei.”

În fiecare etapă a schimbării, managerii trebuie să identifice unde se află angajații lor în ceea ce privește aceste probleme de nivel 1, nivel 2 și nivel 3. Rezistența unui angajat poate să se diminueze și să fluctueze în funcție de ce se întâmplă într-un anumit moment.

##### 4.A.1.a. Rezistența de nivel 1 – schimbarea nu este înțeleasă

**Rezistența de nivel 1** este de obicei asociată problemelor raționale sau tehnice și poate proveni din:

- **lipsa informațiilor**
- **dezacord privind interpretarea datelor sau regulilor**
- **confuzie** privind semnificația informațiilor sau conținutul planului de schimbare

Așa cum s-a discutat în etapa de analiză și planificare descrisă în Capitolul 3, liderii și managerii schimbării, precum prim-grefierii și grefierii-șefi, trebuie să se asigure că oamenii mai întâi știu **de ce** este necesară o schimbare, înainte să afle **cum** va arăta sau va fi implementată schimbarea. Managerii trebuie să folosească **metode**

**multiple** pentru a susține schimbarea, fiindcă oamenii primesc diferit informațiile – unora le place să audă date, iar alții preferă surse vizuale precum imaginile sau comunicarea scrisă.

Dacă persoana **nu este de acord cu interpretarea** datelor sau regulamentelor, e important ca managerul să îi asculte cu atenție raționamentul și să își ia notițe. Apoi va reformula întrebarea sau problema, pentru ca respectiva persoană să știe că a fost înțeleasă. În funcție de întrebările adresate sau nelămuririle formulate, managerul trebuie fie să răspundă imediat, fie să promită să revină curând cu un răspuns, după ce se documentează. Apoi va reveni la acea persoană și la toți cei în cauză cu informații de clarificare.

În timpul etapei de implementare a schimbării, oamenii poate nu înțeleg anumite aspecte ale schimbărilor pe care li se cere să le adopte. Din nou, aceștia trebuie să fie ajutați să înțeleagă cum se potrivește un anumit proces operațional nou în contextul inițiativei de schimbare în ansamblul ei și de ce este acesta necesar.

Prim-grefierii și grefierii-șefi pot afla multe ascultându-și cu atenție personalul și observând cum reacționează ei la schimbare. Spre exemplu, mai jos sunt câteva moduri prin care oamenii arată că au înțeles motivele schimbării și fac progrese spre a o accepta. În aceste situații, personalul:

- adresează întrebări constructive, formulate în urma unui proces de reflecție, care arată că sunt interesați de ceea ce spune managerul;
- ridică potențiale probleme și apoi sugerează modalități de rezolvare;
- își oferă în mod voluntar sprijinul;
- folosesc exprimarea la persoana întâi – „eu” și „noi” – în loc de „tu/voi” și „ei”. Spre exemplu, „trebuie să facem ceva pentru asta”, în loc de „ce aveți de gând să faceți pentru asta?”.

#### **4.A.1.b. Rezistența de nivel 2 – schimbarea și implicațiile ei nu sunt plăcute**

**Rezistența de nivel 2** este de obicei o reacție emoțională la schimbare. Se spune că **oamenii nu se împotrivesc schimbării, ci se împotrivesc pierderii**. De obicei oamenii se tem că își vor pierde:

- demnitatea
- statutul

- controlul
- slujba

Transmiterea unor îndatoriri sau asimilarea noțiunilor dobândite în urma sesiunilor de formare, în timpul implementării schimbării, pot fi foarte dificile dacă o persoană se confruntă cu teama asociată rezistenței de nivel 2. Spre exemplu, oamenii pot înceta să mai asculte, oricât de bune ar fi informațiile sau prezentările. Minte le stă la altceva, la propria supraviețuire și la temerile provocate de trecerea reală sau imaginată la o nouă slujbă, un nou manager, birou sau locație.

Dacă liderii și managerii schimbării, precum prim-grefierii și grefierii-șefi, nu încurajează oamenii să își exprime emoțiile, oamenii se vor pface că problemele lor sunt de nivel 1 și nu de nivel 2. Aceștia vor adresa întrebări politicoase despre termenele limită sau se vor plânge că nimeni nu le-a explicat până atunci în ce constă schimbarea. Așadar, **managerii trebuie să le permită oamenilor să fie deschiși cu emoțiile lor, altfel aceștia nu vor putea trece peste sentimentul de pierdere pentru a accepta schimbarea.** Spre exemplu, dacă unei persoane dintr-o instanță i se cere să realizeze o activitate suplimentară, de introducere a datelor într-un sistem de management al dosarelor, precum ECRIS, atunci trebuie să i se dea șansa să explice cum îi va afecta schimbarea rutina zilnică de lucru și consecințele ce decurg de aici. Apoi persoana trebuie să colaboreze cu prim-grefierul sau superiorul său ierarhic în mod direct pentru a rezolva eventualele probleme și a identifica mijloacele care să-i permită să-și desfășoare activitatea, astfel încât să poată introduce datele respective.

**Principiile procesului echitabil** descrise în Capitolul 2 sunt nu doar utile, ci vitale pentru a rezolva rezistența de nivel 2. Liderii și managerii schimbării ar trebui:

- ✓ **Să implice** în mod autentic personalul în procesele de planificare și de implementare a schimbării, precum și în etapele de identificare și de rezolvare de probleme, pe măsură ce acestea apar.
  - Managerii trebuie să învețe din ideile oamenilor pe care îi coordonează și să facă schimbări în concordanță. Adresați-le întrebări de clarificare, precum „spune-mi mai multe despre cum ai ajuns la această concluzie” sau „poți să mă



ajută să înțeleg pe ce se fundamentează starea ta de îngrijorare?”

- Managerii trebuie să le dea șansa membrilor personalului de execuție să obțină un **statut** mai bun în rândul colegilor, recunoscându-le progresele sau dându-le sarcini speciale sau roluri importante în sprijinirea altor persoane care trebuie să învețe noile proceduri sau procese operaționale.
  - Rețineți, cu cât oamenii sunt mai activ implicați, cu atât simt mai mult că dețin **controlul** și se gândesc la soluții și nu la propriile temeri; starea de confuzie se reduce, iar implicarea și responsabilitatea lor față de schimbare cresc.
- ✓ **Să explice** sincer orice situație. Spre exemplu, dacă un grefier din cadrul instanței va fi eliberat din funcție, sau o parte sau toată activitatea sa va fi informatizată, sau dacă sunt transferați grefieri într-o altă instanță sau trebuie să preia sarcini cu totul noi, prim-grefierul sau grefierul-șef ar trebui să-i spună direct adevărul și să întreprindă pașii necesari pentru a-l susține în timpul tranziției. Acesta nu este doar modul adecvat de a proceda, ci și modul în care este posibilă stoparea zvonurilor despre „ce s-ar putea întâmpla”, iar sinceritatea face să crească încrederea în conducere.
- Recunoașteți că atitudinea de rezistență la schimbare nu este lipsită de valoare în efortul de schimbare, pentru că permite oamenilor să-și exprime sentimentele și opiniile.
  - Managerii nu trebuie să fie de acord cu ce spune persoana care se opune, însă ar trebui să arate empatie. Spunând „înțeleg că te simți îngrijorat” sau „înțeleg de ce asta poate fi o problemă pentru tine” sunt metode de recunoaștere a motivului pe care persoana respectivă l-a prezentat pentru a explica rezistența sa. Managerii ar trebui să îi mulțumească unei astfel de persoane pentru informațiile oferite.
- ✓ **Să clarifice la ce ar trebui să se aștepte personalul** de la procesul de schimbare. Managerii trebuie să continue să prezinte imagini clare – prin cuvinte, demonstrații practice și în scris – la ce se așteaptă din partea fiecărei persoane și secției/compartiment/birou în fiecare etapă a implementării schimbării. Spre exemplu, să ofere indicații clare și instruire privind funcționarea unui nou echipament de scanat, ce documente trebuie scanate și când se așteaptă din partea

personalului să facă scanarea - toate acestea vor fi de mare sprijin grefierilor pentru a accepta și pune în aplicare noile lor responsabilități legate de scanarea documentelor.

- Explicați că toate eforturile de schimbare implică **învățarea din propriile greșeli** și că este de așteptat ca performanța în activitatea desfășurată să scadă inițial, fiindcă se vor comite erori care vor necesita corecturi.
- **Formarea profesională eficace și promptă**, așa cum e descrisă în Capitolul 3, va ajuta și ea la clarificarea a ceea ce se așteaptă de la personalul de execuție și va da oamenilor oportunitatea de a-și exprima îngrijorările și opiniile. Când oamenii se opun sau sunt stresați, este important ca instruirea să fie **reluată la intervale de timp**, pentru că este posibil să nu rețină tot sau mare parte din informații în timpul primei sesiuni de formare.

În România, pentru a realiza acest lucru în cadrul instanțelor și parchetelor, trebuie menținut un contact strâns cu Școala Națională de Grefieri (SNG) pentru a beneficia de asistență în diferite etape ale schimbării, iar unul sau doi formatori ar trebui să contribuie la derularea unor astfel de evenimente de formare cerute de un anumit proces de schimbare, care să fie organizate în mod regulat o anumită perioadă de timp. Așa cum s-a constatat de-a lungul programelor anterioare derulate de SNG, cursurile de formare pot fi un mediu excelent și un cadru favorabil pentru exprimarea opiniilor, ideilor, îngrijorărilor și pentru a discuta mai în detaliu cu colegii aspectele problematice la ordinea zilei.

- În cele din urmă, managerii ar trebui să le amintească oamenilor **ce au ei de câștigat**, cum schimbările intervenite le vor ușura activitatea, cum vor ajuta acestea la îndeplinirea viziunii organizației și că vor oferi speranță pentru un viitor mai bun. Spre exemplu, grefierilor din cadrul parchetelor care participă la sesiuni de formare pentru a dobândi abilități informatice li se poate reaminti că noile lor abilități le pot oferi oportunități de carieră suplimentare în viitor, le pot reduce o parte din timpul alocat unor activități de rutină efectuate manual și pot duce la creșterea calității muncii pe care o depun zilnic, în general.

#### **4.A.1.c. Rezistența de nivel 3 – dezacord cu modul în care este gestionată schimbarea**

Există posibilitatea ca personalul să își simpatizeze managerul, însă în același timp să nu aibă încredere în stilul său de conducere sau în abilitatea acestuia de a duce lucrurile la bun sfârșit. În această situație personalul nu se opune ideii, dimpotrivă, este posibil ca oamenii să le placă schimbarea respectivă. Totuși, aceștia se pot teme că inițiativa de schimbare va fi doar o altă „inițiativă eșuată”, similară celor din trecut care nu au avut succes.

Este de asemenea posibil ca oamenii să nu creadă că managementul de la nivel înalt va lua deciziile dificile care trebuie luate pentru a duce la bun sfârșit procesul de schimbare. Spre exemplu, oamenii se pot îndoii că într-un proiect de informatizare a instanțelor se va face mai mult decât să se achiziționeze echipamentul și să fie montat în instanțe, fără a se realiza și formarea personalului sau oferi sprijin pentru implementare. Personalul poate avea îndoieli că managementul de la nivel înalt știe cum să gestioneze schimbarea astfel încât aceasta să aibă succes.

Oricare ar fi motivul acestui nivel de rezistență adânc înrădăcinată, managerii nu își permit să-l ignore sau să sperie că va dispărea!

Pentru a reface relațiile afectate și a încerca să îndrepte relațiile neglijate cu personalul, liderii și managerii schimbării ar trebui:

- ✓ să își asume responsabilitatea pentru situațiile care ar fi putut duce la actualele relații tensionate; să își recunoască greșelile din trecut și să arate cum vor fi acestea corectate în viitor;
- ✓ să găsească moduri de a petrece timp împreună cu personalul, pentru ca acesta să își cunoască managerul dintr-o perspectivă pozitivă, într-un context de susținere reciprocă; petreceți o zi „în pielea personalului” pentru a-l înțelege mai bine și a fi în măsură să luați decizii în concordanță cu preocupările lor și să construiți relații interpersonale mai strânse.
- ✓ să încurajeze personalul să facă sugestii, apoi să încorporeze unele dintre ideile acestuia în implementarea schimbării. Spre exemplu, întrebați unii grefieri de ședință și arhivari cum recomandă ei implementarea noilor reguli de păstrare a documentelor, pentru a vă asigura că ei și magistrații pot regăsi ușor un dosar în arhivă atunci când este nevoie de el. Acordați

persoanelor recunoaștere publică pentru ideile și contribuțiile lor, de fiecare dată când este cazul.

#### **4.A.2. Gestionarea criticilor**

În perioade de intensă rezistență din partea personalului sau doar de nesiguranță privind implementarea schimbării, managerii adesea se simt atacați. Oamenii pot pune frustrările lor provocate de schimbare pe seama persoanei celei mai la îndemână, managerul sau superiorul lor ierarhic direct. Etapa de implementare este în general **o perioadă în care personalul și managerii se simt pierduți și copleșiți.**

Pentru a gestiona această etapă, grefierii în funcții de conducere din cadrul instanțelor și parchetelor trebuie să înceapă cu gestionarea propriilor lor așteptări. Aceștia trebuie să înțeleagă că tranzițiile nu au cum să fie line și trebuie să le spună oamenilor de la început că este de așteptat o oarecare scădere a performanței și a calității muncii. Dacă este posibil, aceasta este etapa în care grefierii în funcții de conducere trebuie să se gândească la posibilitatea ca un grefier să îl poată înlocui/să poată prelua atribuțiile altuia, dacă este nevoie, sau la alocarea de ore suplimentare pentru a permite personalului să simtă că deține controlul asupra activității pe care o desfășoară.

Este important să actualizați **lista rolurilor, preocupărilor și implicării factorilor interesați** (Capitolul 3) pentru a identifica susținătorii schimbării și potențialii contestatari, precum și nivelul de rezistență la schimbare al acestora. Dacă sunteți nesiguri, adresați-le întrebări deschise acestora pentru a afla răspunsurile. Spre exemplu, cereți-le să menționeze trei potențiale probleme pe care le anticipează în implementarea schimbării. Întreprindeți pașii necesari descriși mai sus pentru a răspunde acestor preocupări.

Managerii trebuie să fie atenți **să nu reacționeze în mod exagerat ca răspuns la criticile** aduse schimbării. Solicitați celui care critică să își exprime în mod deschis preocupările. Cereți fiecărei persoane să-și descrie îngrijorările și încercați să-i înțelegeți punctul de vedere, fără să luați în mod imediat și vehement apărarea procesului de schimbare. **Empatizați** cu personalul de execuție, înțelegeți că încearcă să-și desfășoare activitatea în noi moduri, când acesta poate crede că vechile moduri erau mai simple și poate mai bune.

De asemenea, **managerii nu ar trebui să dea vina pe alții** pentru schimbarea care trebuie implementată. Spre exemplu, deși o schimbare în activitatea instanței este rezultatul unui proces de decizie încheiat la nivelul Ministerului Justiției sau al Consiliului Superior al

Magistraturii, grefierii în funcții de conducere nu ar trebui să promoveze dezaprobarea vehementă a deciziei respective. Managerii trebuie să accepte schimbarea impusă pe cale ierarhică și să își implice personalul în implementarea acesteia cu succes. Managerii eficienți trebuie să conștientizeze că și ei sunt percepuți de către personalul de execuție ca făcând parte din conducere, alături de CSM, MJ și/sau Parchetul General.

Mai presus de toate, liderii și managerii schimbării trebuie să **aibă răbdare**. Ei trebuie să persevereze, chiar atunci când apar obstacole și se manifestă rezistența la schimbare. Aceștia sunt chemați să demonstreze că au încredere în personalul lor și în succesul inițiativei de schimbare. William Bridges, expert internațional în managementul schimbării, compară personalul în faza de implementare a schimbării cu oamenii care învață să înoate: aceștia trebuie să aibă încredere în instructor pentru a reuși să traverseze înot piscina. **Personalul trebuie să creadă că managerii lor „nu îi vor lăsa să se înece.”**

#### **4.B. Implementarea și monitorizarea schimbării**

Faza de implementare și monitorizare a schimbării este întotdeauna riscantă, oricât de bine ar fi fost planificată. Dintre trăsăturile caracteristice atât pentru cei cu funcții de conducere cât și pt ceilalți implicați în procesul de implementare, cele mai importante sunt **flexibilitatea și creativitatea**. Pe măsură ce sunt implementate sarcinile prevăzute în planificarea activităților precum și diferitele strategii de tranziție axate pe oameni, vor apărea obstacole, probleme ce trebuie rezolvate și frustrările vor fi la ordinea zilei.

Liderul schimbării, echipa schimbării, managerii secțiilor/compartimentelor/birourilor afectate și personalul afectat direct sau indirect de schimbare, cu toții trebuie să se susțină unii pe ceilalți în depășirea problemelor de natură tehnică și umană ce fac parte din procesul de implementare a schimbării.

##### **4.B.1. Ghidul de management al schimbării nr. 3 pentru prim-grefieri și grefieri șefi: Implementarea și monitorizarea schimbării**

**Ghidul de management al schimbării nr. 3 pentru prim-grefieri și grefieri-șefi** este menit să sprijine liderii și managerii schimbării să parcurgă etapa de implementare și monitorizare a schimbării. Cei mai mulți pași presupun punerea în acțiune a planurilor dezvoltate în etapa de planificare (Capitolul 3) și ajustarea la realitate, pe măsură ce apar obstacole ce necesită acest lucru. În această perioadă este nevoie de o intensă activitate de identificare și rezolvare a problemelor, precum și de multă comunicare și formare profesională.

**GHID DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII NR. 3**  
**IMPLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA SCHIMBĂRII**

*Prim-grefieri & Grefieri Șefi*

<b>SARCINI DE PROIECT</b>	
<b>DERULAREA PROCESULUI DE SCHIMBARE</b>	<b>ATINGEREA OBIECTIVULUI ȘI CREAREA UNEI NOI VIZIUNI</b>
<p><b>1.</b> Realizați activitățile și sarcinile menționate în planul detaliat de proiect.</p>	<p><b>1. Obțineți feed-back</b> despre implementare. Monitorizați eficacitatea <b>planului de comunicare</b> și ajustați-l în funcție de situație.</p> <p><b>1a. Axați-vă</b> pe sprijinirea "<b>promotorilor schimbării</b>", pentru ca aceștia să parcurgă cu succes schimbarea. Apoi cereți-le să-i ajute pe ceilalți.</p>
<p><b>2.</b> Furnizați o direcție clară personalului și tuturor celor implicați în implementarea schimbării.</p>	<p><b>2.</b> Implementați strategii pentru a <b>soluționa atitudinile de rezistență la schimbare de nivel 1, nivel 2 și nivel 3.</b></p>
<p><b>3.</b> Instruiți utilizatorii finali să folosească noile proceduri, echipamente sau sisteme.</p>	<p><b>3.</b> Asigurați-vă că grefierii și celălalt personal auxiliar din cadrul instanțelor și parchetelor beneficiază de formarea profesională necesară și monitorizați/ajustați <b>planul de formare continuă</b> al acestora în consecință.</p>
<p><b>4.</b> Urmăriți îndeaproape implementarea.</p>	<p><b>4.</b> Sărbătoriți împreună cu personalul "<b>victoriile rapide.</b>"</p>
<p><b>5.</b> Testați noile procese operaționale și noile sisteme.</p>	<p><b>5.</b> Implicați personalul în testare și solicitați-le ideile și perspectiva lor privind îmbunătățirea proceselor și sistemelor.</p>
<p><b>6.</b> Rezolvați problemele pe măsură ce apar.</p>	<p><b>6. Explicați problemele</b> persoanelor afectate, includeți-le pe acestea în identificarea soluțiilor și informați-i despre progresele înregistrate.</p>
<p><b>7.</b> Schimbați sarcinile, programul de lucru sau resursele pentru a readuce proiectul pe calea cea bună sau a obține aprobarea pentru prelungirea implementării.</p>	

**Figura nr. 15: Ghidul de management al schimbării nr. 3**  
**(pentru Prim-grefieri și Grefieri Șefi)**

#### **4.B.2. Comunicarea și feed-back-ul – furnizarea de informații**

Procesul de *feed-back* înseamnă a oferi informații despre ceea ce se întâmplă „în tranșeele” unei inițiative de schimbare. Acesta este un aspect critic din timpul etapei implementării. Altfel, cei care se ocupă de implementarea schimbării ar putea „pilota în orb”, fără să știe dacă merg în direcția bună sau dacă trec peste personalul lipsit de apărare.

Tehnica de a recruta membrii echipei de schimbare din cadrul diferitelor secții/ compartimente/birouri afectate de schimbare, uneori este utilă, alteori nu. Aceștia devin prea implicați în procesul de management al schimbării și nu mai trăiesc, în mod nemijlocit, procesul schimbării propriu-zise.

Unele modalități de a obține feed-back despre dinamica din timpul etapei de implementare și preocupările oamenilor direct implicați sunt menționate mai jos:

- ✓ Solicitați câte unei persoane care se bucură de influență printre colegi (vezi lista rolurilor factorilor interesați) din cadrul fiecărei secții/compartiment/birou afectat/ă să organizeze în fiecare dimineață întâlniri de 15-20 de minute, înainte de începerea activității, cu alți oameni afectați de schimbare pentru a afla cu ce probleme se confruntă și ce îngrijorări îi frământă. Persoana numită va informa apoi prin email sau telefonic pe liderul schimbării sau persoana desemnată să gestioneze procesul de schimbare.
- ✓ Creați o „linie verde” prin care personalul poate apela liderul schimbării sau persoana desemnată pentru a-i sfătui pe oameni în probleme legate de implementarea schimbării și a le da idei despre cum le pot depăși.
- ✓ Mențineți un registru cu problemele ridicate și cine sau ce secție/compartiment/birou le-a ridicat. Liderul schimbării sau un membru al echipei de schimbare ar trebui să informeze secția / compartimentul / biroul sau persoana respectivă despre ce se face pentru a răspunde îngrijorărilor înregistrate.

Când apar probleme ce afectează mai multe persoane sau secții/compartimente/ birouri, liderul și managerii schimbării trebuie să comunice acest lucru cât mai curând cu putință. Aceștia trebuie să le furnizeze oamenilor informațiile curente și să le solicite sugestii despre ce pot face până la depășirea obstacolului.

Ajustările creative „din mers” sunt foarte frecvent întâlnite în timpul implementării. Spre exemplu, deși un proces a fost automatizat, dacă sistemul se tot blochează, e important să existe o soluție de rezervă pe termen scurt sau instrumente electronice alternative de înregistrare a informațiilor necesare.

Oricând este posibil, implicați oamenii afectați de schimbare în procesul de identificare a soluțiilor. Participarea lor îi va ajuta să se identifice cel puțin cu o parte a schimbării, ceea ce până la urmă îi va face să o susțină pe deplin.

#### 4.B.3. Unde trebuie axate eforturile

Oamenii se adaptează în ritm diferit la schimbare. **Susținătorii schimbării**, adesea membri ai echipei de schimbare, dacă ea există, sau participanți din proiectele-pilot de schimbare, sunt inovatori și adepți timpurii ai schimbării. Cercetările arată că acești oameni reprezintă între 15 și 20% din totalul celor direct implicați în schimbare.

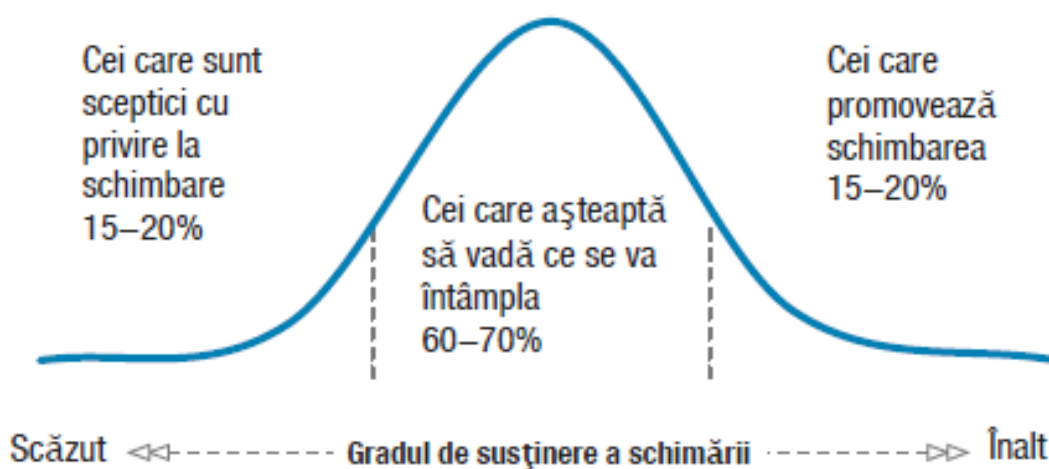


Figura nr. 16: Curba Acceptării Schimbării



## **IMPORTANT DE REȚINUT**

Așadar, la începutul implementării, este important ca prim-grefierii și grefierii șefi, ca lideri ai schimbării sau membri ai echipei schimbării, **să se axeze pe identificarea cu succes și aducerea acestui grup important de 60-70%, în stare operațională, pentru a stimula impulsul pentru implementarea schimbării.** O dată ce s-a reușit acest lucru, și alte persoane din cadrul organizației vor fi mai dispuse să își exprime angajamentul față de schimbare. Susținătorii schimbării pot fi o sursă excelentă de formatori pentru evenimente de formare profesională, pentru a oferi răspunsuri la întrebări și sprijin colegial pentru cei 60-70% cărora adesea li se spune „majoritatea timpurie și târzie” din organizație, care așteaptă mai întâi să vadă dacă schimbarea chiar va funcționa.

În toate eforturile de schimbare există unele persoane cărora le va veni foarte greu să se schimbe. Acestea reprezintă 15-20% dintre angajați, care sunt „sceptici” sau, cum mai sunt denumiți, „codașii”. Pentru ei schimbarea înseamnă un risc foarte mare sau pierderea abilităților, statutului sau identității. Și aceștia au nevoie de sprijin în procesul de implementare, care pentru ei este cu atât mai dificil. Totuși, inițial liderii și managerul schimbării ar trebui să se axeze mai mult pe angajații și secțiile/compartimentele/birourile mai orientate spre o schimbare reușită și spre aplicarea cu succes a noului efort, de exemplu pe susținătorii schimbării.

### **4.B.4. Prevenirea sau depășirea obstacolelor – netezirea drumului**

O cale de a găsi soluții practice și destul de creative sau de a preveni probleme/obstacole dăunătoare pentru procesul de schimbare este aceea de a folosi logica inversă pentru a genera soluții promițătoare. Gândindu-se la toate modurile prin care o problemă se poate agrava sau în care un obstacol poate persista mai mult, managerii pot afla informații valoroase despre metode de a preveni sau depăși aceste probleme.

Spre exemplu, dacă personalul nu își vede rolul în sprijinirea îmbunătățirii schimbării nou implementate, aspectele care pot agrava situația sunt:

- managerii ignoră lipsa de disponibilitate a personalului de a participa la soluționarea problemei;
- personalul este împiedicat să își exprime îngrijorările;
- personalul nu beneficiază de instruire în domeniul schimbării;
- nu sunt organizate întâlniri regulate cu personalul.

Lista de mai jos este opusul a ceea ce s-a menționat mai sus. Aceasta poate deveni un plan de acțiune prin care managerii să depășească problemele enumerate.

- managerii îi întreabă pe oameni de ce nu sunt dispuși să participe la soluționarea problemei;
- managerii le cer oamenilor să își exprime îngrijorările, îi ascultă atent, le adresează întrebări clarificatoare și arată că i-au înțeles;
- managerii furnizează cursuri de instruire în cadrul cărora personalul are șansa și este încurajat să adreseze întrebări și să propună sugestii;
- managerii se întâlnesc regulat cu persoanele afectate pentru a le explora grijile și sunt sincer interesați de ideile lor de soluționare.

#### **4.B.5. Jaloane și victorii rapide**

Prim-grefierii și grefierii șefi își pot ajuta personalul și pe ei înșiși să simtă că dețin mai mult control asupra procesului de tranziție și schimbare găsind moduri de a sărbători până și obținerea unor mici succese. Aceste jaloane minore, realizabile și măsurabile, sau „victorii rapide”, ajută efortul de schimbare să prindă avânt, să atragă mai mulți adepți și să îi reasigure sau re-energizeze pe cei care sunt direct afectați de schimbare.

Spre exemplu, dacă o procedură operațională este informatizată pentru grefierii ce participă la judecarea cauzelor civile, o victorie rapidă ar putea fi aceea ca un grefier de ședință să implementeze cu succes procedura respectivă și să se asigure că ea „funcționează”. O dată ce e operațională pentru un grefier, grefierul cu funcție de conducere va manifesta aprecierea sa nu doar pentru persoana grefierului de ședință în cauză, pentru implicarea acestuia, ci și pentru întreaga secție, care a avut rolul de pionierat spre o implementare extinsă.

O „victorie rapidă” are cel puțin trei caracteristici:

- este **vizibilă**; un număr semnificativ de oameni din cadrul instanțelor sau parchetelor și alți factori interesați pot vedea singuri dacă rezultatul este real sau doar „se face mult zgomot pentru nimic”;
- este **lipsită de ambiguități**; nu pot exista îndoieli dacă a fost sau nu realizată;
- este evident **legată** de efortul de schimbare și **relevantă** pentru realizarea viziunii de schimbare.

Atingerea acestor jaloane și recunoașterea lor publică sunt semne evidente de progres și încurajează evoluția organizației spre următoarea mică victorie.

#### **4.C. Menținerea schimbării și pregătirea pentru viitor**

O dată ce schimbările au fost realizate și organizația a revenit la operațiunile sale normale, trebuie întreprinse toate eforturile pentru a cimenta noile procese și structuri organizaționale.

Aceasta este etapa pe care Lewin a numit-o „înghețare”, fiindcă este momentul în care organizația se re-îngheață, iar alții o numesc „re-implicare” sau „instituționalizare”. Schimbările sunt formalizate în politici și proceduri și, pe măsură ce personalul începe să le privească drept noul *status quo*/stare de fapt, drept felul în care se întâmplă lucrurile în organizație, managementul dezvoltă modalități de monitorizare a performanței activității desfășurate și stabilește noi standarde de calitate.

William Bridges (vezi Bibliografie și Lecturi recomandate) numește această etapă a procesului de schimbare „Noi începuturi”, fiindcă organizația și personalul se privesc diferit și se reînnoiesc, la propriu. Adesea, după schimbări majore, se dezvoltă noi simboluri precum declarații de misiune revizuite, pentru a reprezenta noua identitate sau imagine a organizației.

Însă, așa cum știu toți cei care își desfășoară activitatea deja de mai mulți ani în cadrul unor organizații/instituții, stabilitatea este mereu fluctuantă și schimbările ce au fost lăsate la o parte pentru a o realiza

pe cea mai recentă brusc devin imperative sau apar altele noi, generate de factorii PEST, care fie erau de așteptat fie nu au fost prevăzute. Din acest motiv, acum mai mult ca oricând înainte, e necesar ca organizațiile, cum sunt instanțele și parchetele, să își dezvolte capacitatea instituțională și să se orienteze spre formarea continuă, în vederea implementării schimbărilor viitoare. Acest mod de acțiune este cunoscut drept „**disponibilitatea de schimbare**”.

#### **4.C.1. Ghidul de management al schimbării nr. 4 pentru prim-grefieri și grefieri șefi: Menținerea schimbării și pregătirea pentru viitor**

**Ghid de management al schimbării nr. 4 pentru prim-grefieri și grefieri-șefi** încheie seria celor patru ghiduri de management al schimbării concepute pentru liderii schimbării. Acestea pot fi folosite împreună pentru a dezvolta un plan de acțiune cuprinzător pentru implementarea unei schimbări majore, sau pot fi folosite drept o listă de verificare în pregătirea și implementarea unei schimbări mai mici. Atunci când strategiile de tranziție orientate spre oameni sunt legate direct de sarcinile individuale de proiect, prim-grefierii și grefierii șefi vor constata că merită efortul folosirii lor și, pe termen lung, vor salva timp important.

**GHID DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII NR. 4  
MENȚINEREA SCHIMBĂRII ȘI PREGĂTIREA PENTRU  
VIITOR**

*Prim-grefieri & Grefieri Șefi*

<b>SARCINILE DE PROIECT</b>	
<b>PAȘI CONCLUDENȚI</b>	<b>ÎNGHEȚAREA/RE-IMPLICAREA</b>
<b>1.</b> Evaluarea proiectului.	<b>1.</b> Integrarea și <b>instituționalizarea noilor</b> procese operaționale, valori și credințe în cadrul organizației.
<b>2.</b> Identificarea și rezolvarea oricăror probleme restante.	<b>2.</b> Menținerea și extinderea <b>comunicării și feed-back-ului eficace.</b>
<b>3.</b> Menținerea schimbării folosind același personal.	<b>3. Monitorizarea performanței în ceea ce privește desfășurarea activității personalului</b> pentru a vă asigura că nu există derapaje.
<b>4.</b> Dezvoltarea de noi politici și proceduri formale.	<b>4. Implicarea personalului afectat</b> în dezvoltarea de noi politici și proceduri.
<b>5.</b> Stabilirea de standarde de performanțe ale personalului.	<b>5.</b> Implicarea personalului în dezvoltarea <b>standardelor.</b>
<b>6.</b> Evaluarea procesului de schimbare și realizarea unei liste a „lecțiilor învățate”, pentru a fi folosită la viitoarea inițiativă de schimbare.	<b>6.</b> Dezvoltarea unui <b>plan pentru promovarea disponibilității pentru schimbare</b> pentru a se pregăti pentru viitoarele schimbări necesare sau așteptate.
	<b>6a.</b> Insuflarea unei perspective de <b>continuă disponibilitate pentru schimbare</b> în rândul personalului.

**Figura nr. 17: Ghidul de management al schimbării nr. 4  
(pentru Prim-grefieri și Grefieri Șefi)**

#### 4.C.2. Prevenirea derapajelor de la procesul schimbării și comunicarea susținută

Încheierea unui efort de schimbare, sau „înghețarea”, implică monitorizarea continuă pentru a preîntâmpina revenirea la vechile comportamente sau menținerea în secret a unor sisteme și proceduri operaționale vechi ca rezervă, chiar dacă acestea nu mai sunt necesare.

Spre exemplu, unele formulare care se completează manual și care sunt utilizate în cadrul activității unui parchet ar putea fi folosite ca sistem de rezervă, până când sunt suficiente garanții că noua procedură sau noul sistem de înregistrare electronică funcționează. O dată ce sistemul este pe deplin operațional, se așteaptă ca grefierii să-l folosească doar pe acesta și să renunțe la vechile formulare completate manual. O astfel de tranziție poate fi mai dificilă decât își imaginează grefierii cu funcții de conducere, fiindcă oamenii păstrează vechile formulare ca pe o plasă de siguranță și, uneori, ascund superiorilor lor faptul că folosesc și metodele noi și pe cele vechi.

Elaborarea unor standarde de performanță și a unor noi politici și proceduri este un mod de a incorpora avantajele dobândite prin intermediul schimbării. În plus, este util ca schimbarea să fie evidențiată **prin compararea vechilor indicatori de performanță** cu cei noi.

Spre exemplu, se poate calcula comparativ timpul de care era nevoie anterior pentru a colecta și înregistra manual datele statistice și apoi pentru pregătirea unui raport lunar aferent, cu timpul necesar pentru afișarea raportului pe computer folosind instrumentele disponibile în ECRIS v. 4. Aceste măsuri ar trebui să-i ajute pe grefieri să înțeleagă că efortul depus, dar și dificultățile prin care au trecut au meritat din plin.

Aproape la fel de importantă este și **menținerea comunicării și a feed-back-ului** care au fost stabilite și îmbunătățite în timpul tranziției. O consecință a implicării grefierilor în proiectarea indicatorilor de performanță și în dezvoltarea politicilor și procedurilor operaționale din cadrul instanțelor și parchetelor, este și faptul că aceștia vor dobândi o responsabilitate crescută și că își vor dezvolta abilitățile analitice și disponibilitatea de a contribui la efortul de evoluție general.

### 4.C.3. Disponibilitatea pentru schimbare

#### IMPORTANT DE REȚINUT

Charles Darwin, cercetătorul englez care a schimbat, la propriu, percepția oamenilor asupra lumii vii, spunea:

Nu specia cea mai puternică și nici cea mai inteligentă este cea care supraviețuiește. Supraviețuiește specia cea mai adaptabilă la schimbare.

Această abilitate a organizațiilor și a personalului acestora de a se adapta la schimbare și a supraviețui este esența „disponibilității de schimbare”.

Mai jos sunt prezentați câțiva factori cheie ce ar trebui înțeleși și luați în considerare pentru a ajuta o organizație să dezvolte un mediu receptiv la schimbare. Obiectivul este ca organizația – instanța sau parchetul – să se pregătească pentru și să reacționeze mai ușor la succesiunea de schimbări cu care se confruntă acum și va continua să se confrunte în viitor. Acest fapt este evident din lecturarea rapoartelor anuale și a planurilor strategice ale Consiliului Superior al Magistraturii și Ministerului Justiției, precum și din analiza felului în care standardele europene sunt implementate în statele vecine și în alte țări. Având această siguranță, toți cei din sistemul judiciar trebuie să fie pregătiți, dispuși și competenți să implementeze orice proces de schimbare într-un mod deopotrivă eficace și eficient.

Unele dintre caracteristicile cheie ale unei perspective „gata de schimbare” sunt:

- Grefierii în funcții de conducere **învață din experiențele anterioare** legate de alte schimbări și **aplică lecțiile învățate în proiectele viitoare.**
- Conducerea are o viziune asupra viitorului organizației și este **continuu implicată în îmbunătățirea** și susținerea organizației și a personalului.
- Personalul este implicat în planificarea viitorului organizației și în rezolvarea problemelor profesionale. **Managementul încurajează inovația, creativitatea și învățarea din greșeli.** Acest lucru îi face pe oameni să aibă mai mare încredere în abilitatea lor de a se adapta, a găsi soluții și a fi flexibili, toate trei fiind necesare în procesul de schimbare.

- Managerii, inclusiv prim-grefierii și grefierii-șefi, **anticipează și inițiază schimbarea** în loc să reacționeze, pur și simplu, la evenimente și ordine anunțate din exterior. Aceștia își dezvoltă abilitățile și competențele aferente disponibilității pentru schimbare, precum comunicarea, identificarea resurselor, optimismul, adaptabilitatea, colaborarea și toleranța pentru situațiile de ambiguitate. **Astfel de manageri caută oportunități de a-și ajuta personalul să progreseze și să găsească modalități de a înlătura obstacolele, pentru a-și desfășura activitatea mai eficace.**
- **Comunicarea și *feed-back*-ul** în cadrul organizației **devin mai deschise** astfel încât problemele să fie identificate și soluționate rapid.
- **Managerii** sunt o adevărată **resursă, un sfătuitor, partener și un îndrumător** pentru colegii lor.
- Până și **micile victorii** și atingerea obiectivelor lunare **sunt sărbătorite** și recunoscute.

Fiecare inițiativă de schimbare este o nouă oportunitate pentru conducerea și personalul unui parchet sau al unei instanțe de a-și dezvolta abilitățile „gata de schimbare” și a face procesul mai facil.

Capitolul 5 oferă informații suplimentare despre cum se poate profita la maxim de oportunitățile de schimbare.



#### 4.D. Exercițiu practic (Nr. 4): Schimbarea în acțiune

Pentru o mai bună asimilare a noțiunilor din acest capitol al Manualului, vă rugăm să faceți o copie a fișei de lucru de mai jos și apoi să o completați cu răspunsurile solicitate.

1. Descrieți o situație în care v-ați confruntat cu o atitudine de rezistență la schimbare de nivel 2 din partea unui angajat sau în care ați văzut un alt grefier cu funcție de conducere nevoit să soluționeze o rezistență de nivel 2. Cum ați reușit dvs. sau celălalt manager să soluționați problemele legate de atitudinea de rezistență respectivă? V-ar fi fost utilă folosirea principiilor procesului echitabil de gestionare a schimbării (implicare, explicare și clarificarea așteptărilor)? În ce mod?

2. Gândiți-vă la eforturi de schimbare trecute din instanța sau parchetul în care vă desfășurați activitatea, ar fi putut fi îmbunătățit procesul de comunicare și *feed-back* în timpul implementării schimbării? Descrieți cum. Care ar fi fost diferența?

3. Gândiți-vă la o problemă pe care încercați acum să o rezolvați. Încercați mai jos să aplicați logica inversă pentru a găsi modalități de a înrăutăți problema, apoi redactați un plan de acțiune pentru soluționarea situațiilor agravate identificate.

4. Numiți trei lucruri pe care le puteți face pentru a vă ajuta pe dvs. înșivă, angajații dvs. sau pe alții să devină mai „pregătiți pentru schimbare” în viitor.

*Noul tip de lider este unul care facilitează, nu care dă ordine.*

John Naisbitt, futurolog american (născut în 1929)

*Educația este cea mai puternică armă ce poate fi folosită pentru a schimba lumea.*

Nelson Mandela, om de stat sud african (născut în 1918)

## Capitolul 5: CREATORII SCHIMBĂRII

### 5.A. CALITĂȚI ȘI ABILITĂȚI ALE MEMBRILOR ECHIPEI DE SCHIMBARE

### 5.B. CALITĂȚI ȘI ABILITĂȚI SUPLIMENTARE NECESARE PENTRU A CONDUCE SCHIMBAREA

### 5.C. ROLURILE ÎNTR-UN PROCES DE SCHIMBARE

### 5.D. CONCLUZII

### 5.E. EXERCITIU PRACTIC (NR. 5)

Schimbarea organizațională planificată se realizează de obicei prin eforturile colective ale diferitelor persoane care acționează pentru îndeplinirea aceluiași obiectiv general. Capitolul 5 se axează pe acele persoane responsabile cu conceptualizarea, planificarea și implementarea schimbării. În instanțele și parchetele din România, prim-grefierii și grefierii șefi au un rol cheie în schimbările ce le afectează organizațiile sau secțiile. Pentru a avea succes, de obicei dezvoltă și demonstrează calități și abilități/competențe, care le permit să-i conducă și să-i îndrume pe alții pe parcursul schimbării.

Așa cum am explicat în Capitolul 4, prim-grefierii și grefierii șefi sunt uneori liderii schimbării pentru proiectele sau inițiativele de schimbare, mai ales cele proiectate pentru organizațiile sau secțiile lor. Alteori, ei pot face parte dintr-o echipă mai mare care planifică și implementează o inițiativă de schimbare mai largă și mai complexă ce poate fi inițiată din interiorul sau, cel mai probabil, din exteriorul organizației. Ca manageri care sunt agenți ai schimbării, ei promovează schimbarea și pregătesc, instruiesc, inspiră și motivează colegii de serviciu pentru a implementa și menține cu succes schimbarea.

Într-o anumită instanță sau parchet, **echipa schimbării** poate include doar prim-grefierul sau grefierul șef și personalul direct subordonat. Pentru schimbări mai ample, la nivelul întregului sistem, echipa schimbării poate include prim-grefierii sau grefierii șefi și magistrații și

procurorii care își reprezintă interesele și vin cu experiența lor practică, acumulată în activitatea desfășurată pe diverse niveluri de jurisdicție.

Tot ca membri ai echipei schimbării, sau „agenți ai schimbării”, pot participa și alți grefieri, care se bucură de o bună reputație profesională și sunt respectați. Aceștia vor deveni o importantă legătură de comunicare cu personalul din secția/compartimentul/biroul lor.

Când prim-grefierii și grefierii șefi sunt personal responsabili cu bunul mers al inițiativei de schimbare și cu gestionarea eforturilor echipei de schimbare, atunci ei acționează ca **lideri ai schimbării**. Asumându-și acest rol, ei formează echipa, promovează solidaritatea și entuziasmul între cei care participă la realizarea schimbării, delegă sarcini de proiect specifice și activități de tranziție către membrii echipei, monitorizează și susțin eforturile, coordonează alături de manageri și, cel mai important, mențin pe calea cea bună eforturile depuse pentru îndeplinirea sarcinilor de proiect și a activităților de tranziție, pentru ca toate acestea să fie încheiate cu succes.

Capitolul 5 se axează pe calitățile și abilitățile importante necesare pentru ca prim-grefierii și grefierii șefi să poată promova și conduce un proces de schimbare. În acest Capitol sunt descrise, de asemenea, diferitele roluri importante pe care grefierii în funcții de conducere le îndeplinesc în fiecare etapă a procesului de schimbare.

### **5.A. Calități și abilități ale membrilor echipei de schimbare**

Pentru a implementa într-un mod eficace schimbările care au loc la scară mare și pentru a îmbunătăți calitatea inițiativelor de schimbare mai mici, prim-grefierii și grefierii șefi și alți membri ai echipei de schimbare trebuie nu doar să aibă cunoștințe în domeniul sau aria lor de competență, dar și să dețină sau să își dezvolte cele șapte calități și abilități (competențe) descrise mai jos.

#### **DEFINIȚIE**

Termenul „competențe” este adesea folosit pentru aceste calități, deoarece acestea se referă la cunoștințe, abilități și comportamente măsurabile sau observabile, esențiale pentru ca orice persoană să își îndeplinească în mod adecvat atribuțiile la locul său de muncă. Este posibil ca prim-grefierii sau grefierii șefi și alte persoane incluse în echipa de schimbare să nu stăpânească încă toate sau cele mai multe dintre următoarele competențe, însă disponibilitatea lor de a învăța și de a-și dezvolta aceste abilități este importantă pentru a-și putea îndruma organizațiile prin multitudinea de schimbări ce vor urma să se producă.

### 5.A.1. Capacitatea de a comunica eficace și disponibilitatea de a-i ajuta pe alții să reușească

Membrii echipei de schimbare trebuie să **comunique clar unii cu alții și cu toți cei care vor fi afectați direct sau indirect de schimbarea propusă**. Aceștia trebuie să furnizeze și să primească informații exacte privind procesul de schimbare, trebuie să comunice exact și clar ce se întâmplă în prezent, ce se va întâmpla în viitor și care sunt așteptările față de personalul afectat, în fiecare etapă a efortului de schimbare.

Echipa schimbării trebuie să **verifice că mesajul a fost recepționat și înțeles și nu să presupună** că restul au înțeles ceea ce s-a spus. Spre exemplu, ar putea întreba: „ce vi se pare neclar din ceea ce am spus?” „cum credeți că va funcționa această abordare?” „ce ați adăuga la acest proces pentru a-l îmbunătăți?”

În plus, membrii echipei schimbării trebuie să fie **ascultători empatici și receptivi**. Așa cum am observat în Capitolele 3 și 4, grefierii și alt personal care se confruntă cu schimbarea pot fi temători, deprimați sau furioși. Prim-grefierii și grefierii șefi implicați în managementul sau susținerea inițiativelor de schimbare trebuie să aibă capacitatea să asculte și să recunoască sentimentele acestor persoane și să înțeleagă deopotrivă problemele tehnice, dar și stările emoționale cu care se confruntă oamenii. În calitate lor de membri ai echipei de schimbare, aceștia trebuie să raporteze cu acuratețe îngrijorările manifestate de personalul din subordinea lor și celorlalți membri ai echipei și, dacă este cazul, conducerii de la nivel superior.

În cele din urmă, prim-grefierii și grefierii șefi trebuie să **sprijine grefierii** să parcurgă cele trei etape ale schimbării. Sprijinul lor nu se limitează la înțelegerea și recunoașterea problemelor tehnice și emoționale semnalate, ci include și furnizarea sau programarea sesiunilor de instruire necesare, obținerea resurselor sau asistenței tehnice, oferirea de răspunsuri sau analizarea întrebărilor oamenilor și, foarte important, implicarea lor în procesele de planificare, de rezolvare a problemelor și de implementare.

Prim-grefierii și grefierii șefi și alte persoane care fac parte din echipa de schimbare joacă și ei un rol esențial ca **sfătuitori care inspiră și motivează** angajații să accepte și să se implice în schimbare.

### 5.A.2. Calitatea de a fi demni de încredere

Înainte să se implice deplin în schimbare, personalul trebuie să aibă **încredere** în cei pe care trebuie să îi urmeze. Ca agenți ai schimbării, prim-grefierii și grefierii șefi trebuie să câștige încrederea personalului pentru a-i îndruma în procesul de schimbare.

Prim-grefierii și grefierii șefi demonstrează că sunt demni de încredere atunci când respectă ca persoană pe fiecare dintre membrii personalului auxiliar - ascultându-le și analizându-le ideile în procesul de soluționare a problemelor și de luare a deciziilor, recunoscându-le realizările și performanțele și respectându-și angajamentele luate față de ei. Câștigarea încrederii personalului și a celor afectați de schimbare subliniază principiile unui proces echitabil de implementare a schimbării. Încrederea crește pe măsură ce grefierul în funcție de conducere implică personalul, explică modificările intervenite într-un mod clar și sincer și clarifică așteptările.

Cu alte cuvinte, prim-grefierii și grefierii șefi reprezintă o punte de încredere pe care oamenii o folosesc când trec de la metodele vechi la cele noi. Ei exemplifică principiile procesului echitabil și găsesc oportunități de a le aplica.

### 5.A.3. Inventivitatea

Persoanele **inventive** au capacitatea de a profita chiar și de cele mai dificile situații și a folosi toate resursele disponibile pentru a dezvolta planuri și acțiuni de rezervă. Acestea sunt persoane **analitice** care văd oportunități pe care de cele mai multe ori alții nu le văd. Prim-grefierii și grefierii șefi, ca membri ai echipei de schimbare și ca agenți ai schimbării, trebuie să fie inventivi pentru a găsi modalități **creative** de rezolvare a problemelor, fie că acestea sunt vechi sau noi.

### 5.A.4. Capacitatea de a gândi într-un mod „pro-activ”

Oamenii care gândesc „pro-activ” **iau inițiativa** și sunt mai predispuși să își asume riscurile și să caute modalități noi și mai bune de a face anumite lucruri. Chiar și în timpul implementării unei schimbări, prim-grefierii și grefierii șefi ar trebui să caute oportunități suplimentare de îmbunătățire a operațiunilor în instanța sau parchetul în care lucrează. Aceștia ar trebui să fie **pro-activi** și să nu aștepte să apară probleme din exterior sau ordine venite de sus.

### **5.A.5. Capacitatea de a colabora cu ceilalți și de a susține propria echipă**

Ca persoane care îndeplinesc un rol de management în cadrul instanțelor sau parchetelor, prim-grefierii și grefierii șefi trebuie să **lucreze în echipă sau să colaboreze** cu personalul de execuție și cu celelalte persoane din interiorul sau exteriorul organizației. Chiar și în cadrul unor organizații cum sunt instanțele sau parchetele, care nu lucrează în mod formal în echipe, grefierii în funcții de conducere care se ocupă de planificarea și implementarea unei schimbări trebuie să coopereze cu personalul care va fi afectat de aceasta. Activitățile trebuie să fie coordonate, programele stabilite și monitorizate, instruirea oferită și problemele rezolvate, la nivelul întregului personal de execuție. În aceste condiții, lucrul în echipă promovează un mediu de susținere reciprocă, care este mult mai probabil că va conduce spre o schimbare efecace.

### **5.A.6. Adaptabilitatea, optimismul și tenacitatea**

A fi **adaptabil** înseamnă a fi flexibil. **Flexibilitatea** implică abilitatea de adaptare ușoară la noi circumstanțe. Dacă este necesar, prim-grefierii și grefierii șefi trebuie să poată trece rapid de la o sarcină de proiect sau strategie de tranziție din planul de implementare al schimbării, la o alternativă gândită anterior sau una elaborată pe loc.

**Optimismul** se referă la perspectiva pe care o au oamenii în general asupra paharului, dacă îl văd pe jumătate plin sau pe jumătate gol. Ca membri ai echipei schimbării, prim-grefierii și grefierii șefi beneficiază de pe urma unei viziuni pozitive asupra viitorului și a abilității lor de a implementa cu succes o schimbare. Asta presupune să privească situațiile întâlnite gândindu-se la oportunități și „posibilități” și nu doar la „probabilități”. Optimismul permite grefierilor cu funcții de conducere din cadrul instanțelor și parchetelor să fie entuziaști sau, cel puțin, să se concentreze pe caracteristicile pozitive ale schimbării.

## DEFINIȚIE

Un manager **caracterizat de tenacitate** are capacitatea de a-și reveni rapid dintr-o situație mai puțin favorabilă, cu un nivel minim de traume. Așa cum am menționat deja în acest Manual, greșelile se întâlnesc în cele mai multe procese de schimbare organizațională, esențial fiind cu precădere modul cum reacționează oamenii la acele greșeli. Agenții schimbării trebuie să fie capabili să-și revină rapid și să profite cât se poate de bine de orice situație în care s-ar putea afla. Succesul schimbării depinde de capacitatea lor de a nu se bloca în acea greșală. Aceștia ar trebui să poată merge înainte, și fie să corecteze greșeala respectivă fie să apuce într-o nouă direcție.

### 5.A.7. Toleranța față de ambiguitate

Unica siguranță în ceea ce privește o inițiativă de schimbare este faptul că aceasta implică un mare grad de nesiguranță. Oricât de atent ar planifica liderul schimbării sau agentul schimbării, va exista întotdeauna elementul ambiguității și lipsa clarității.

Când situația este vagă sau neclară, oamenii care nu suportă bine ambiguitățile devin nerăbdători și iritați. Aceștia pot lua în grabă decizii sau vor răspunsuri imediat, chiar dacă ele nu există încă. Membrii echipei schimbării, inclusiv prim-grefierii și grefierii șefi, trebuie să învețe să **echilibreze în permanență nevoia de a tolera unele ambiguități cu necesitatea de a merge înainte cu schimbarea.**

### 5.B. Calități și abilități suplimentare necesare pentru a conduce un proces de schimbare

Când prim-grefierii și grefierii șefi au rolul de lider principal al schimbării, aceștia au nevoie de aceleași calități și abilități precum cele descrise mai sus pentru membrii echipei schimbării plus unele suplimentare, ce implică gestionarea întregului efort de schimbare: sarcinile proiectului, strategiile de tranziție, echipa sau agenții schimbării.

***Ghidurile de management al schimbării pentru prim-grefieri și grefieri șefi*** din capitolele anterioare subliniază sarcinile de proiect și strategiile de tranziție pe care liderii schimbării le supraveghează îndeobște. Unele dintre competențele de care are nevoie liderul schimbării, pe lângă cele ale unui membru al echipei schimbării, sunt menționate mai jos.

### 5.B.1 Determinarea

Când activează ca lider al schimbării, obiectivul final al prim-grefierului sau al grefierului șef este să implementeze cu succes schimbarea. Asemenea unui atlet olimpic, acesta trebuie să își canalizeze energia și gândurile pe reușită și pe atragerea după sine a întregii organizații. Pentru ca o nouă procedură să funcționeze, pentru a modela și restructura o secție sau un compartiment, a depăși multele și variatele probleme pe care le generează orice plan de schimbare, e nevoie de determinare și hotărâre.

Totuși, este nevoie ca aceasta să fie un **tip de hotărâre temperată cu înțelepciunea de a ști că oamenii nu reacționează bine în fața forței și intimidării**. Oamenii reacționează mai bine la lideri care îi îndrumă, le deschid poarta spre noi oportunități și fac tranziția mai ușoară, la dau perioade de răgaz și au așteptări rezonabile, le anticipează și le susțin nevoile și le recunosc și sărbătoresc succesele individuale și colective, ori de câte ori este cazul.

### 5.B.2. Spiritul organizatoric

Pentru a planifica și monitoriza multitudinea de componente și detalii necesare pentru a conduce schimbările organizaționale, grefierii cu rol de conducere din instanțe și parchete trebuie să fie bine organizați. A fi organizat nu înseamnă a fi inflexibil. Planurile, prin natura lor, trebuie să fie modificate și adaptate la realitățile situației. Totuși, un lider al schimbării bine organizat va fi capabil să reconfigureze planul în funcție de modificările intervenite, realizându-și, totodată, și obiectivele planificate.

### 5.B.3. Capacitatea de a conduce o echipă

Conducerea eficace a personalului și a altor persoane afectate de schimbarea propusă, fie ei grefieri sau membrii numiți ai echipei (agenți ai schimbării) care ajută la planificarea și implementarea schimbării, reprezintă cheia succesului efortului de schimbare.

Pentru manager este important ca, în rândul celor pe care îi conduce, să existe simțul solidarității, entuziasm și implicare. Lucrând „umăr la umăr” pentru a transforma schimbarea în realitate se creează o energie pozitivă și impulsul de a acționa în direcția schimbării.

Prim-grefierii și grefierii șefi de succes, care au rolul de lideri ai schimbării, pun preț pe timpul și expertiza fiecărui membru al echipei. În cadrul întâlnirilor pe care le organizează aceștia, se ating obiectivele



planificate, se încurajează schimbul de idei și rezolvarea eficace a problemelor și nu se irosește timp.

#### **5.B.4. Abilitatea de a delega și monitoriza performanțele**

Când prim-grefierii și grefierii șefi sunt responsabili cu elaborarea și implementarea planului schimbării, în mod normal trebuie să delege anumite sarcini de proiect și activități de tranziție către membrii echipei, să-i coordoneze și să le monitorizeze evoluția.

Delegarea înseamnă mai mult decât a spune cuiva să facă un lucru. Pentru a funcționa corect, se recomandă ca liderul schimbării să urmeze următorii pași:

- definirea atentă a sarcinii ce trebuie îndeplinită;
- selectarea unui membru al echipei care are cunoștințele, înțelegerea și abilitățile necesare;
- furnizarea instruirii necesare sau a informațiilor suplimentare utile persoanei desemnate pentru îndeplinirea acelei sarcini;
- explicarea importanței și relevanței a ceea ce se delegă și a ,motivelor pentru care a fost aleasă respectiva persoană;
- clarificarea așteptărilor și a modului în care va fi măsurat succesul îndeplinirii acelei sarcini;
- alte discuții necesare și stabilirea resurselor care vor fi necesare pentru îndeplinirea sarcinii;
- stabilirea termenului limită la care va fi analizată activitatea respectivă;
- informarea celor care trebuie să știe acest lucru despre faptul că sarcina a fost delegată unei anumite persoane;
- monitorizarea progresului până la îndeplinirea sarcinii;
- oferirea/primirea de *feed-back* către/de la persoana care îndeplinește sau a îndeplinit sarcina.

Un bun lider al schimbării acordă meritul pentru reușita unei sarcini persoanei căreia i-a fost delegată responsabilitatea. Totuși, liderul schimbării nu poate evita consecințele unei sarcini ratate și de aceea e important să monitorizeze din timp performanța, mai degrabă decât să aștepte până în ultima clipă pentru a afla despre probleme.

#### **5.B.5. Umorel**

Umorel, mai ales în perioade de schimbare, este o bună metodă de eliberare a stresului și este o cale bună de a interacționa cu oamenii, mai ales cu cei afectați direct sau indirect de un proces de schimbare.

Liderul schimbării **are înțelepciunea de a găsi modalități de a-i face pe oameni să râdă alături de el/ea sau să râdă împreună de o problemă comună**. Când oamenii râd, frustrările, greșelile și dificultățile sunt mai ușor de tolerat și depășit.

De fapt, studiile au constatat că râsul ajută procesul de învățare, care este un factor cheie în implementarea schimbării. Oamenii își amintesc imaginile haioase și frazele cu umor mai rapid decât își amintesc paragrafele lungi de text.

Totuși, nu orice umor este potrivit, mai ales nu cel sarcastic sau discriminatoriu față de un grup sau o persoană. Cel mai sigur este să glumești pe seama propriei persoane sau a frustrărilor cu care se confruntă echipa ca un colectiv.

### **5.C. Rolurile într-un proces de schimbare**

Pentru a avea succes, liderul schimbării sau membrul unei echipe de schimbare trebuie să adopte un **rol sau o perspectivă diferită în fiecare etapă a procesului schimbării, depinzând de situație**. Descoperindu-și rolul potrivit pe măsură ce navighează pe calea schimbării, prim-grefierii și grefierii șefi, fie ca lideri ai schimbării, fie ca membri ai echipei de schimbare, pot înțelege mai bine ce se așteaptă de la ei și cum să își folosească la maxim cunoștințele și abilitățile.

#### **5.C.1. Adunarea informațiilor: exploratorul**

La început, liderii schimbării descoperă ceea ce trebuie schimbat. Privesc în afară, la realitățile politice, economice, sociale și tehnice (factorii PEST) ale situației actuale și în interior, pentru a găsi modalități de îmbunătățire a actualelor operațiuni și structuri. Ei devin **exploratori** care călătoresc, cel puțin din punct de vedere intelectual, în căutarea de noi idei, oportunități, probleme ce trebuie rezolvate și forțe în interiorul și exteriorul organizației care ar putea conduce spre noi direcții de acțiune.

În perioada de explorare, liderul schimbării sau membrii echipei de schimbare nu hotărăsc ce să facă și nu planifică felul în care să facă un lucru. Ei doar adună informații pe care le vor folosi ulterior în procesul de schimbare. Această etapă ar trebui să fie o perioadă a discuțiilor sau întrebărilor deschise și ample.

### 5.C.2. Conturarea soluțiilor alternative: artistul

Albert Szent-Gyorgyi, psiholog maghiar și laureat al Premiului Nobel pentru medicină în 1937, spunea „să descoperi ceva înseamnă să vezi ceea ce toată lumea a văzut și să gândești ceea ce nu a gândit nimeni.”

Astfel poate fi descris și rolul prim-grefierilor și al grefierilor șefi ca lideri și agenți ai schimbării, atunci când analizează informațiile pe care le-au adunat și încep să se gândească la modalități prin care să creeze ceva nou sau diferit pentru organizația lor sau la opțiuni ce ar putea fi necesare în viitor. În acest caz, ei sunt asemenea **artiștilor** care experimentează diferite abordări, folosindu-și intuiția, rearanjând operațiunile existente, întrebându-se „ce-ar fi dacă...” și gândind „în afara cutiei/limitărilor imediate.”

Aceasta este o perioadă de creativitate, de imaginație fără limite sau gânduri libere și bună-dispoziție. Toate ideile și alternativele sunt luate în considerare în mod egal, în lipsa oricăror prejudecăți sau opoziții de orice fel.

### 5.C.3. Analiza și recomandarea soluțiilor: judecătorul

Urmează însă momentul de evaluare a alternativelor și de alegere a uneia dintre acestea care să fie recomandată conducerii de la nivel superior sau factorului de decizie ultim. În această etapă de analiză și evaluare, grefierii cu funcții de conducere din cadrul instanțelor și parchetelor care au rol de lideri și agenți ai schimbării adoptă gândirea unui **judecător**. În această ipostază, aceștia caută dezavantejele ideilor vehiculate, analizează costurile sau cerințele de timp, fac o analiză a riscurilor pentru a stabili dacă alternativele sunt fezabile sau merită efortul. În această perioadă se dezbate și se evaluează diferite puncte de vedere, sunt cântărite argumentele pro și contra și, în cele din urmă, se propune și se aprobă o recomandare.

### 5.C.4. Planificarea, implementarea și susținerea schimbării: sfătuitorul/antrenorul

Etapetele de planificare și implementare necesită un alt tip de gândire, bazată pe curaj și înțelegerea naturii umane. Prim-grefierii și grefierii șefi, ca lideri ai schimbării sau membri ai echipei de schimbare, adoptă rolul unui **sfătuitor/antrenor**.

Asemenea antrenorilor din sport, aceștea își asumă **două provocări simultan**:

- **consilierea personalului** - îi ajută pe subordonați să-și învingă temerile, îndoielile și rezistența și să își dezvolte noile abilități, încurajându-i pe aceștia;
- **plasarea în fruntea efortului de schimbare** și canalizarea resurselor, susținerea „menținerii pe traseu” și atingerea obiectivului dorit.

A gândi și a acționa precum un sfătuitor/antrenor sunt elemente esențiale pentru succesul efortului de schimbare. **Sfătuitorul/antrenorul ascultă oamenii, practică o comunicare atât în dublu sens cât și alte tipuri de comunicare, implică oamenii afectați în procesele de planificare și implementare, instruește, stabilește planuri de acțiune și așteptări clare, oferă și primește feed-back și recunoaște realizările, atunci când este cazul.**

Sfătuitorul/antrenorul se străduiește să fie flexibil, adaptabil, optimist și încurajator. Delegă sarcinile de serviciu, monitorizează performanțele și promovează.

Sfătuitorul/antrenorul, după implementare, ajută organizația să învețe din experiența proprie de schimbare și să integreze noile procese adoptate. Acesta colaborează cu oamenii pentru a-i ajuta să facă față noilor provocări și să devină pregătiți de schimbare. El/ea ajută echipa și organizația să se concentreze pe viitor și, în același timp, să desfășoare în mod adecvat toate activitățile necesare în prezent.

## **5.D. Concluzii**

Capacitatea de a transforma schimbarea într-un aliat și nu într-un dușman este esențială pentru succesul oricărei organizații din ziua de astăzi. Instanțele și parchetele din România nu sunt o excepție în acest sens. Principiul „procesului echitabil”, în acest context, nu este cel la care se face referire în mod obișnuit, ca parte integrantă din principiile statului de drept, ci reprezintă, în termenii specifici domeniului managementului schimbării, un principiu esențial pentru un management al schimbării eficiente. Așadar, un „proces echitabil” de implementare a schimbării include următoarele elemente: implicarea personalului în rezolvarea problemelor; etapa de planificare și etapa de implementare; explicarea problemelor de ansamblu și a schimbărilor

propuse; și clarificarea așteptărilor - ce impact va avea schimbarea asupra fiecărui greșier în parte și a celuilalt personal auxiliar din instanțe și parchete și care vor fi consecințele dacă schimbarea nu va avea succes.

Prim-grefierii și grefierii șefi, ca manageri, au adesea responsabilități ca lideri ai schimbării sau membri ai echipei de schimbare, acționând ca agenți ai schimbării. De aceea ei trebuie să se axeze pe posibilități și nu pe limite; pe personalul de execuție și pe elementele puternice ale organizației, nu pe cele slabe. Cu alte cuvinte, prim-grefierii și grefierii șefi ar trebui să adopte o gândire pro-activă și să contribuie nu doar la dezvoltarea disponibilității și a abilităților proprii legate de schimbare, ci și la dezvoltarea unei disponibilități și a unor abilități similare ale personalului cu funcții de execuție aflat în subordinea lor.

## 5.E. EXERCIȚIU PRACTIC (NR. 5): Creatorii schimbării

Pentru o mai bună asimilare a noțiunilor din acest capitol al Manualului, vă rugăm să faceți o copie a fișei de lucru de mai jos și apoi să o completați cu răspunsurile solicitate.

1. Recitiți descrierea abilităților și calităților prim-grefierilor și grefierilor șefi care acționează ca membri ai echipei de schimbare (agenți ai schimbării) și lideri ai schimbării. Apoi indicați în stânga fiecăreia evaluarea pe care o dați propriei dvs. abilități în acel domeniu, pe o scară de la 1 (scăzută) la 5 (ridicată). Menționați câteva scurte exemple în spațiul din dreapta fiecăreia.

1a. \_\_\_\_\_ comunică eficace și îi sprijină pe alții să reușească

1b. \_\_\_\_\_ demn de încredere

1c. \_\_\_\_\_ inventiv

1d. \_\_\_\_\_ gândire „pro-activă”

1e. \_\_\_\_\_ atitudine de colaborare și orientare spre echipă

1f. \_\_\_\_\_ adaptabil, optimist și rezistent

1g. \_\_\_\_\_ tolerează ambiguitatea

1h. \_\_\_\_\_ hotărâre

1i. \_\_\_\_\_ organizarea bună

1j. \_\_\_\_\_ management de echipă

1k. \_\_\_\_\_ delegare și monitorizarea performanțelor

1l. \_\_\_\_\_ simțul umorului

2. Explicați mai jos două moduri prin care intenționați să îmbunătăți calitățile sau abilitățile menționate la punctul 1 pe care le-ați evaluat cu mai puțin de 3.

3. Descrieți două moduri în care vă veți folosi cele mai bune competențe menționate la punctul 1 pentru a vă determina personalul să fie mai pregătit pentru schimbare.

**Bibliografie și lecturi suplimentare recomandate de autor  
(disponibile în limba engleză)**

**Bridges, William. *Managing Transitions—Making the Most of Change*, DaCapo Lifelong Books, a 3-a ediție, 2009. 192 pagini**

Cartea a fost publicată inițial în 1991; a devenit un standard pentru mulți consultanți în domeniul managementului schimbării din lume. Tehnicile sunt foarte utile pentru managementul schimbării în instanțe și parchete. Sunt utile în special sfaturile concrete pentru manageri despre cum să discute cu personalul care trece prin cele trei faze ale tranziției.

**Cohen, Dan S. *The Heart of Change Field Guide: The Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization*, Harvard Business School Press, 2005. 239 pagini.**

Este o continuare a cărții *The Heart of Change* descrisă mai jos ca fiind scrisă de John P. Kotter, care semnează și prefața acestei cărți. Ghidul oferă o descriere detaliată a abordării în opt pași a managementului schimbării, susținută de Cohen și Kotter. Oferă formule și tactici utile pentru gestionarea fiecărui pas.

**Conner, Daryl R. *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*, Villard, 1993. 282 pagini.**

Autorul explică faptul că oamenii din organizații trebuie să se schimbe cu viteza cu care se adaptează la schimbare. Trebuie să devină mai rezistenți. Oamenii rezistenți își revin rapid; nu devin victimele schimbării. Sugestiile sale sunt utile pentru angajații de la toate nivelurile unei organizații, să se pregătească pentru schimbare și să o îmbrățișeze .

**Gilley, Ann. *The Manager As Change Leader*, Praeger, 2005. 133 pagini.**

Un profesor american de la Ferris State University analizează foarte bine schimbarea organizațională din punctul de vedere al managerului

de la un nivel mai jos al organizației, spre deosebire de cărțile tipice care se axează pe perspectiva managementului de la nivel de top.

**Heller, Robert. *Managing Change*, DK Publishing, 1998. 72 pagini.**

Heller este un specialist respectat în domeniul managementului și autor al popularei serii *Dorling Kindersley (DK) Essential Manager* care oferă sfaturi practice managerilor, în format concis și ușor de citit. Alte lucrări din serie care se referă la administrarea schimbării sunt despre pregătire, comunicare, delegare și gestionarea activității în cadrul echipelor.

**Kim, W. Chan and Mauborgne, Renee. *Fair Process: Managing in the Knowledge Economy*, Harvard Business Review, Reprint R0301K, ianuarie 2003. 11 pagini.**

Articolul este foarte util pentru a explica felul în care managerii trebuie să folosească procese echitabile în luarea deciziilor pentru a câștiga credibilitate și încredere din partea angajaților afectați.

**Kotter, John P. and Cohen, Dan S. *The Heart of Change : Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business Press, 2002. 190 pagini.**

John Kotter, profesor la Harvard University și Dan S. Cohen, partener la Deloitte Consulting, susțin că multe inițiative de schimbare eșuează fiindcă se bazează prea mult pe colectarea și analizarea datelor și pe îndeplinirea sarcinilor și nu suficient pe motivarea oamenilor și pe trezirea sentimentelor lor care duc la acțiuni utile. Ei sugerează un proces de schimbare în opt pași și oferă 100 de povești pentru a-și susține poziția. (Vezi și Cohen, mai sus.)

**Mauer, Richard. *Beyond the Wall of Resistance, Unconventional Strategies that Build Support for Change*, Bard, 1996. 207 pagini.**

Autorul, psiholog organizațional, se axează pe ceea ce poate face un manager în perioade de schimbare pentru a reduce atitudinea de rezistență la schimbare. A identificat trei niveluri de rezistență și sugerează modalități de a le parcurge. Oferă și câteva sfaturi pentru îmbunătățirea comunicării între manageri și angajați.



**Ticky, Noel M. and Devann, Mary Anne. *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons Inc. , 1986. 324 pagini.**

Cartea descrie schimbarea sau transformarea drept un proces în trei acte – cum se identifică, unde este necesară schimbarea, cum se dezvoltă o viziune pe termen lung asupra a ceea ce trebuie făcut și cum se traduce acea viziune în acțiune. Autorii integrează strategiile orientate spre oameni ale lui William Bridges pentru manageri (vezi și Bridges, mai sus), ca mijloace de comunicare cu personalul pe durata procesului de schimbare.