



MANAGEMENTUL TIMPULUI

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

KATE HARRISON

2011

Managementul Timpului

Manual de formare pentru grefierii din cadrul instanțelor și parchetelor Kate Harrison 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 Timpului” a fost elaborat de KATE HARRISON 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

Kate Harrison a fost director de Programe pentru Instanțele de Drept Comun din cadrul Biroului Administrativ al Instanțelor din statul California (Trial Court programs, California Administrative Office of the Courts), iar înainte de aceasta, Asistent Executiv (Assistant Executive Officer) al Instanței Superioare (Superior Court) din San Francisco. În calitate de director al companiei de consultanță Kate Harrison Consulting, are peste 11 ani de experiență la nivel național și internațional în programe de formare pentru grefieri și magistrați, în domenii ca îmbunătățirea continuă a performanței judiciare și managementul timpului și resurselor, în țări precum Serbia, Bulgaria, Macedonia și Kosovo. D-na. Harrison a realizat recent module și materiale de formare profesională continuă pentru personalul Curții Superioare din Monterey County (statul California) și și-a creat o reputație deosebită pentru succesul ei în crearea unei legături durabile între formarea profesională, persoanele care face parte din sistemul judiciar (grefieri și magistrați) și productivitatea organizațională a instituțiilor din sistemul de justiție.

PREFAȚĂ

Acest manual de formare este menit să servească drept un ghid/îndrumar de bază cu privire la cele mai bune practici în domeniul managementului timpului, fiind destinat grefierilor din cadrul instanțelor și parchetelor din România. Manualul este conceput astfel încât să îi ajute pe grefierii de la orice nivel, fie că sunt grefieri registratori, grefieri arhivari, grefieri de ședință sau prim-grefieri, să-și perfecționeze abilitățile de management al timpului, atât spre propriul avantaj cât și cel al sectorului judiciar în ansamblu. Prin urmare, acest document nu este o lucrare științifică sau un tratat și nici nu își propune să fie un ghid exhaustiv al tuturor pașilor care trebuie urmați sau o „rețetă universal valabilă” cu privire la modul în care grefierul trebuie să-și gestioneze timpul. Manualul propune însă o introducere în conceptele majore ale acestui domeniu și o prezentare a celor mai bune practici și a instrumentelor aferente acestora, care pot fi adaptate ca soluții de imediată aplicare de către personalul din instanțe și parchete sau care pot fi dezvoltate de către conducerea acestora prin intermediul unor programe de formare mai ample desfășurate la nivel local, al promovării unor practici uniforme sau chiar al unor modificări substanțiale ale unor procese operaționale urmate în prezent.

Instrumentele și tehnicile prezentate în manualul de față servesc așadar drept un punct de pornire pentru abordarea problemelor comune de management și nu constituie o sursă ultimă pentru un răspuns final la astfel de probleme. Este bine știut că managementul adecvat al timpului personal reprezintă, în cele din urmă, responsabilitatea fiecăruia dintre noi. Conceptele prezentate în ghidul de față sunt așadar menite să fie adaptate și prelucrate pentru uzul individual al fiecărui grefier. Înțelegând în acest sens că dezvoltarea abilităților personale de management al timpului necesită un timp îndelungat și o consecvență în practică, prezentul manual își propune să vină în întâmpinarea celor care doresc să inițieze sau să consolideze un astfel de proces de învățare, în ceea ce îi privește.

Ar trebui să subliniem de la bun început faptul că managementul timpului este deosebit de important în sectorul judiciar. După cum spune un dicton folosit frecvent în sistemul de drept anglo-saxon, “o justiție tardivă nu poate fi considerată justiție deloc” (engl. „Justice delayed is justice denied”). Acesta este motivul pentru care este esențial pentru cei ce lucrează în cadrul sistemului judiciar să știe cum să-și gestioneze timpul și să facă tot ce le stă în putință pentru a răspunde rapid, eficient și în mod corect la multiplele solicitări cu care se confruntă în timpul activității pe care o desfășoară zi de zi. De exemplu, când telefonul sună fără încetare, președintele instanței

solicită informații despre o anumită lucrare și justițiabilii apar la ușa biroului, ce ar trebui să facă greșierul? Cum poate acesta stabili prioritățile în ceea ce privește aceste solicitări concurente?

În contextul sistemului de justiție, există două tipuri esențiale de management al timpului, relevante pentru cei care lucrează în cadrul acestuia. Pe de o parte, este nevoie de un management al procesului de soluționare a cauzelor, cu respectarea termenelor prevăzute de lege și a procedurilor aferente. Pe de altă parte, este necesar un management al timpului din perspectivă personală, astfel încât scopul ultim al îndeplinirii actului de justiție să poată fi atins. Fără a pierde din vedere importanța celui dintâi, manualul de față îl va aborda pe cel din urmă, cu obiectivul de a-i ajuta pe greșieri să își creeze un sistem personal de management al timpului adecvat și eficace, care va contribui, în ultimă instanță, și la îndeplinirea scopului general de soluționare cu celeritate a cauzelor.

Dacă sunteți greșier într-o instanță sau într-un parchet, prezentul ghid/îndrumar nu vă va oferi răspunsuri la absolut toate întrebările pe care le-ați putea avea legate de subiectul gestionării timpului. În schimb, vă va oferi anumite precepte și abordări generale care pot fi utile în activitatea pe care o desfășurați și care, pe termen lung, vor contribui la ușurarea muncii dumneavoastră și la eficientizarea sistemului de justiție din România.

Ne exprimăm așadar încrederea că, în calitate de greșieri, veți considera prezentul manual util în acest sens și că el vă va servi ca un instrument important în sprijinul îndeplinirii rolului esențial pe care îl dețineți în cadrul procesului de îmfăptuire a actului de justiție în România.

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

Mulțumiri speciale sunt adresate d-nei. Mihaela-Angelica Iacuba (judecător, Curtea de Apel Cluj, detașat ca director adjunct al Departamentului de Formare Profesională Continuă al SNG), d-nei. Tania Bădin (judecător, Judecătoria Sector 3, detașat ca director adjunct al Departamentului de Formare Profesională Inițială 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 EMMI-IRT, coordonată de Anthony Fisser (Liderul Echipei de Proiect), a căror experiență cuprinzătoare și profesionalism au 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.....	5
CAPITOLUL 1: CE ESTE MANAGEMENTUL TIMPULUI?	8
CAPITOLUL 2: DE CE AR TREBUI CA GREFIERII SĂ ÎȘI GESTIONEZE MAI BINE TIMPUL?.....	11
2.A. “JUSTIȚIA TARDIVĂ NU ESTE JUSTIȚIE”: DE CE MANAGEMENTUL TIMPULUI ESTE ATÂT DE IMPORTANT PENTRU SECTORUL JUSTIȚIEI?.....	11
2.B. MANAGEMENTUL TIMPULUI PENTRU GREFIERII DIN ROMÂNIA: CÂTEVA CONSIDERAȚII SPECIALE .	13
2.C. DE CE MANAGEMENTUL TIMPULUI ESTE IMPORTANT PENTRU DUMNEAVOASTRĂ PERSONAL?	14
CAPITOLUL 3: CE ESTE PRODUCTIVITATEA REALĂ?	18
3.A. CUM SĂ OBȚINEM UN ECHILIBRU ÎNTRE EFICACITATE ȘI EFICIENȚĂ.....	18
3.B. VIZIUNEA ȘI APLICAREA: PIRAMIDA GESTIONĂRII TIMPULUI.....	20
CAPITOLUL 4: DE CE ÎNTÂMPINĂM DIFICULTĂȚI ÎN CEEA CE PRIVEȘTE MANAGEMENTUL PROPRIULUI NOSTRU TIMP?	26
4.A. CUNOAȘTEM MOTIVELE CARE NE ÎMPIEDICĂ SĂ NE UTILIZĂM TIMPUL ÎN MOD CORESPUNZĂTOR?.....	26
4.B. PATRU IDEI PRECONCEPUTE MAJORE REFERITOARE LA MANAGEMENTUL TIMPULUI ȘI MOTIVELE PENTRU CARE ACESTEA SUNT ERONATE	30
4.C. ASUMAREA RESPONSABILITĂȚII PERSONALE PENTRU PROPRIUL TIMP	32
4.D. ÎNCADRAREA SUB INCIDENȚA EXCLUSIVĂ A UNEI ABORDĂRI STRUCTURATE SAU NESTRUCTURATE.....	36
4.E. DEPENDENȚA DE SITUAȚIILE DE URGENȚĂ	40
4.F. COMBATERICA PERTURBĂRILOR ȘI A MOTIVELOR ZILNICE DE DEVIERE A ATENȚIEI	44
CAPITOLUL 5: INSTRUMENTE PENTRU PERFEȚIONAREA ABILITĂȚILOR PERSONALE DE MANAGEMENT AL TIMPULUI .	54
5.A. CUM SĂ ÎNTOCMIM ȘI SĂ UTILIZĂM O LISTĂ DE SARCINI EFICACE	55
5.B. STABILIREA PRIORITĂȚILOR	60
5.C. PRIORITĂȚI ZILNICE ȘI SĂPTĂMÂNNALE: CUM DECID CE AR TREBUI SĂ FAC CHIAR ACUM?	66
5.D. PLANIFICAREA ZILEI SAU SĂPTĂMÂNII IDEALE	68
5.E. STABILIREA DE TERMENE ȘI STANDARDE REALISTE	80
5.F. IDENTIFICAREA CAUZELOR CARE STAU LA BAZA ÎNTRERUPERILOR ȘI REDUCEREA ACESTORA	82
5.G. TENDINȚA DE TERGIVERSARE (PROCRASTINAREA) ȘI MODALITATEA DE ABORDARE A ACESTEIA – ACUM!	95

CAPITOLUL 6: ELABORAREA ȘI PERFEȚIONAREA PLANULUI INDIVIDUAL DE MANAGEMENT AL TIMPULUI.....	102
6.A. ELABORAREA PROPRIULUI PLAN DE MANAGEMENT AL TIMPULUI	102
6.B. EVALUAREA ȘI REVIZUIREA PLANULUI.....	105
6.C. CONSIDERAȚII FINALE	107
BIBLIOGRAFIE	108
LECTURI RECOMANDATE	109

INTRODUCERE

Ne bucurăm că ați ales să citiți acest manual referitor la modalitatea în care vă gestionați timpul în calitate de greșier în cadrul sectorului judiciar din România. Ați făcut această alegere probabil pentru că sunteți greșier și, prin urmare, o persoană importantă în cadrul unei organizații care joacă un rol esențial pentru înfăptuirea justiției din România. În acest sens, modul în care vă administrați timpul nu vă afectează doar activitatea proprie, ci și pe cea a magistraților, a colegilor dumneavoastră greșieri și, nu în ultimul rând, activitatea sectorului judiciar însuși. În cazul în care sunteți greșier într-o funcție de conducere, modul în care vă utilizați timpul are un impact cu atât mai mare asupra colegilor și a sistemului de justiție în general.

Acest manual vă va oferi idei și informații valoroase cu privire la utilizarea timpului dumneavoastră cu eficacitate și eficiență. Chiar dacă manualul este conceput pentru a vă ajuta pe dumneavoastră personal în activitatea pe care o desfășurați, acesta vă va oferi în același timp și posibilitatea de a-i ajuta pe colegii din instanța sau parchetul în care lucrați să-și gestioneze mai bine timpul, având ca rezultat generalizat un mediu de lucru mai productiv. Totodată, faptul că sunteți un bun manager al timpului dumneavoastră vă poate determina să lucrați cu mai multă plăcere, să aveți satisfacții profesionale mai mari și vă poate ajuta la găsirea unui echilibru mai bun între activitatea profesională și viața personală. Urmărind etapele propuse în acest manual, puteți dezvolta un sistem de management al timpului adaptat uzului dumneavoastră personal care vă va ajuta să obțineți performanțe crescute, evitând, pe cât posibil, cât mai mult, confuziile sau stresul.

Manualul de față este alcătuit din următoarele capitole:

Capitolul 1: Ce este managementul timpului? Acest capitol prezintă o definiție a ceea ce este și ceea ce nu este managementul timpului.

Capitolul 2: De ce ar trebui greșierii să-și gestioneze mai bine timpul? Acest capitol descrie modul în care managementul timpului afectează sectorul judiciar, în condițiile în care greșierii, atât cei cu funcții de conducere cât și cei cu funcții de execuție, au un rol esențial în asigurarea performanței instituțiilor în care își desfășoară

activitatea, precum și consecințele unui management ineficient al timpului la nivel personal. De asemenea, capitolul include un exercițiu care vă ajută să vă evaluați abilitățile proprii de management al timpului pe care le dețineți în prezent.

Capitolul 3: Ce este productivitatea reală? În cadrul acestui capitol veți învăța că a face ceea ce trebuie este mai important decât a face ceea ce nu trebuie într-un mod eficient. Productivitatea implică atât viziune (cunoașterea a ceea ce trebuie făcut) cât și execuție/punere în practică (realizarea efectivă a lucrurilor ce trebuie făcute, conform viziunii urmate).

Capitolul 4: De ce întâmpinăm dificultăți în ceea ce privește managementul timpului nostru? Acest capitol analizează unele presupuneri incorecte pe care le fac oamenii în legătură cu managementul timpului și vă ajută să înțelegeți modul în care vă consumați în mod real timpul la birou. În acest capitol veți regăsi prezentate „capcane ale timpului” cu care toată lumea se confruntă și vi se vor explica unele metode prin care se poate prelua controlul asupra modului de utilizare a timpului. Acestea includ, de exemplu, o evaluare a managementului timpului care acordă un punctaj pentru modul în care gestionați anumite probleme legate de managementul timpului, precum și un exercițiu referitor la presupuneri despre timp și la „capcanele timpului” care s-ar putea aplica în cazul dumneavoastră. Acest capitol abordează de asemenea anumite probleme care pot exista la nivelul organizației din care faceți parte și care afectează în general capacitatea oricui de a-și gestiona bine timpul. Tot aici sunt recomandate metode de clarificare a unor aspecte confuze, cum sunt cele legate de responsabilitatea și autoritatea privind anumite proiecte și sarcini care trebuie îndeplinite, primirea de instrucțiuni de la mai mulți superiori ierarhici și comunicarea defectuoasă.

Capitolul 5: Instrumente pentru perfecționarea abilităților de management al timpului. În acest capitol veți învăța despre întocmirea eficientă a listelor de sarcini, stabilirea priorităților generale, stabilirea priorităților zilnice și săptămânale, planificarea zilei ideale, stabilirea de termene realiste, înțelegerea și reducerea întreruperilor (inclusiv cele cauzate de mesajele de e-mail, convorbirile telefonice și vizitatorii neanunțați), gestionarea tendinței de a amâna îndeplinirea unor sarcini pe mai târziu, dar și evitarea unui model de

organizare hiper-detaliată a activității zilnice într-un mod compulsiv și exagerat. Acest capitol include mai multe exerciții:

- cum poate fi utilizată o abordare practică a modului de prioritizare a sarcinilor;
- cum poate fi elaborată o matrice pentru stabilirea priorităților; și
- care sunt întrebările pe care trebuie să vi le puneți pentru a vă concentra în mod constant și consecvent asupra lucrurilor cu adevărat importante.

Capitolul 6: Crearea și perfecționarea propriului sistem de management al timpului. Etapa finală a procesului de învățare propus de acest manual constă în elaborarea unui plan de acțiune pentru propriul dumneavoastră sistem de management al timpului. Acest capitol include un exercițiu care vă poate ajuta să demarați crearea respectivului sistem, dar și să evaluați dacă modul în care funcționează este deopotrivă eficient și eficace.

CAPITOLUL 1: CE ESTE MANAGEMENTUL TIMPULUI?

DEFINIȚIE

Managementul timpului reprezintă un set de principii, practici uzuale, abilități dobândite, sisteme și instrumente utile, ce acționează împreună pentru a vă ajuta să vă valorificați mai bine timpul, cu scopul de a vă îmbunătăți calitatea activității pe care o desfășurați, pe de o parte, dar și a vieții personale, pe de altă parte:

- **PRINCIPII ale managementului timpului** – motivul pentru care managementul timpului funcționează.
Un principiu este o prezumție fundamentală. În cadrul acestui manual, un exemplu de principiu este faptul că **nu puteți face totul**, astfel încât trebuie să alegeți cu atenție lucrurile pe care le veți face.
- **PRACTICI de management al timpului** – ceea ce trebuie să faceți pentru a aplica principiile.
O practică este o activitate. De exemplu, în cadrul managementului timpului, o practică este lucrul cu o listă a atribuțiilor exercitate și a sarcinilor aferente acestora.
- **ABILITĂȚI legate de managementul timpului** – ceea ce trebuie să deprindeți în urma unui proces de învățare pentru a vă gestiona bine timpul; acestea pot fi dezvoltate și perfecționate permanent.
O abilitate este o tehnică deprinsă. O abilitate pe care o folosiți în mod uzual pentru un bun management al timpului este stabilirea unor priorități adecvate.
- **Sisteme** – ceea ce face legătura între toate elementele, astfel încât punerea în practică a unui management eficient al timpului să devină un lucru ușor de realizat.
Un sistem este un mod de organizare și planificare. Un sistem de management al timpului este un ansamblu de practici și abilități care vă ajută să fiți productivi.

După cum este bine știut, instituțiile care fac parte din sistemul de justiție, cum sunt instanțele judecătorești și parchetele de pe lângă acestea, au caracteristici generale similare cu ale oricăror alte organizații, principiile managementului organizațional aplicându-se în egală măsură și acestora. Totuși, în virtutea unor alte caracteristici și scopuri suplimentare foarte specifice, unice, aceste instituții trebuie să respecte prevederile legale care guvernează sistemul judiciar din România și să adere la obiectivul general al acestuia: un serviciu public modern, credibil și previzibil.¹

Principalele cinci componente esențiale necesare oricărei organizații pentru ca aceasta să-și poată îndeplini misiunea pentru care a fost creată sunt:

1. *Bugetul* - fonduri disponibile pentru finanțarea activității organizației.
2. *Bunuri materiale* - echipament tehnic, clădiri, mobilier și necesarul de birou.
3. *Informații* - date semnificative care sunt ușor de identificat și care sunt necesare pentru desfășurarea cu succes a activității organizației.
4. *Resurse umane* - forța de muncă ce trebuie recrutată, angajată, instruită și utilizată.
5. *Timp* - o perioadă determinată ce poate fi măsurată, estimată și utilizată.

Primele patru categorii pot fi controlate într-o anumită măsură. Însă cea de a cincea categorie, timpul, nu poate fi controlată. Timpul nu poate fi accelerat sau încetinit și nu poate fi economisit pentru a fi folosit mai târziu. Timpul trebuie să fie folosit în momentul în care este primit și într-un ritm fix: 60 de secunde pe minut, 60 de minute pe oră. Noi nu putem alege *dacă* să îl folosim, ci doar *cum* să facem acest lucru.²

¹ Vezi Strategia dezvoltării justiției ca serviciu public pentru perioada 2010–2014 (www.just.ro).

² Constandse, Rodger, *Managementul eficient al timpului: cum să preluăm controlul asupra timpului și să ne îndeplinim sarcinile!*, 2009, Effexis Software, LLC.

Adevărata problemă nu este cum să obținem mai mult timp, ci cum să îl folosim și să reușim să nu îl irosim pe cel de care dispunem. După cum menționam mai sus, nu puteți face tot ceea ce este de făcut. Trebuie să faceți alegeri. Ar trebui de asemenea să menționăm că faptul de a dispune într-o mai mare sau mai mică măsură de cele patru elemente indicate mai sus, cu excepția timpului, poate influența de asemenea managementul timpului dumneavoastră. Este rezonabil de presupus că mai multe resurse tehnologice, financiare și de personal pot ajuta pe cineva să devină un manager sau un executant mai eficient. În acest sens, trebuie să recunoaștem faptul că, din păcate, instanțele din România continuă să dispună de resurse relativ reduse, făcând astfel ca managementul timpului într-un mod eficient să fie și mai important (și cu atât mai dificil) pentru grefieri. În consecință, o dificultate întâmpinată de grefierii din România, împărtășită de numeroși colegi din multe colțuri ale lumii, constă în a face cât mai multe lucruri cu cât mai puține resurse. Un management mai judicios al timpului vă poate ajuta să realizați acest lucru atât de necesar.

Cu toate acestea, așa cum am menționat deja, un management eficient al timpului nu poate oferi mai mult timp - nimeni nu poate schimba numărul de minute pe care le are o oră sau numărul orelor unei zile. Însă, un bun management al timpului vă va ajuta:

- să obțineți mai multe în timpul pe care îl aveți;
- să identificați lucrurile care merită cu adevărat să fie făcute, cele care sunt într-adevăr importante pentru viața personală și activitatea dumneavoastră profesională, astfel încât să vă alocați în primul rând pentru acestea timpul limitat de care dispuneți.

Există două tipuri fundamentale de management al timpului relevante pentru sistemul de justiție. Unul dintre acestea se referă la procesul de soluționare a cauzelor la termenele procesuale stabilite prin lege. Celălalt este managementul timpului dintr-o perspectivă personală, dincolo de obiectivul imediat de respectare a acestor termene legale, însă urmărind același scop esențial al îndeplinirii cu celeritate a actului de justiție. **Acest manual urmărește să vă ajute la elaborarea unui sistem personal de management al timpului, recunoscând importanța pe care o joacă principiul celerității în cadrul sistemului de justiție în general.**

CAPITOLUL 2: DE CE AR TREBUI CA GREFIERII SĂ ÎȘI GESTIONEAZE MAI BINE TIMPUL?

2.A. "JUSTIȚIA TARDIVĂ NU ESTE JUSTIȚIE"

2.B. MANAGEMENTUL TIMPULUI PENTRU GREFIERII DIN ROMÂNIA: CÂTEVA CONSIDERAȚII SPECIALE

2.C. DE CE MANAGEMENTUL TIMPULUI ESTE IMPORTANT PENTRU DUMNEAVOASTRĂ PERSONAL?

2.A. "Justiția tardivă nu este justiție": De ce managementul timpului este atât de important pentru sectorul justiției?

Scopurile principale urmărite în sectorului justiției – inclusiv în activitatea instanțelor judecătorești și a parchetelor de pe lângă acestea – sunt:

- garantarea drepturilor fundamentale;
- consolidarea ordinii sociale;
- soluționarea litigiilor;
- asigurarea unei protecții egale în fața legii; și
- asigurarea aplicării corespunzătoare a legii.

Organizarea eficientă a timpului constituie un element esențial în atingerea fiecăruia dintre aceste scopuri. Instanțele judecătorești și parchetele de pe lângă acestea trebuie să își îndeplinească rolul într-un mod operativ și eficient, fără întârzieri nejustificate. Întârzierile inutile subminează actul de justiție și cresc costurile aferente acestuia, deopotrivă pentru justițiabili, instanțe, sistemul de justiție în ansamblu și întreaga societate. Totodată, întârzierile sunt considerate de obicei ca fiind principala cauză a scăderii încrederii publicului în sistemul judiciar.

Durata excesivă, nejustificată, de la înregistrarea cererii/cauzei până la pronunțarea hotărârii judecătorești sau de la un termen la altul afectează în mod diferit părțile implicate. O parte care are posibilitatea de a apela la asistență juridică costisitoare poate prelungi soluționarea unei cauze ani întregi, în timp ce partea adversă poate să dorească finalizarea rapidă a cazului, tocmai din motive financiare (lipsa

posibilității de a susține costurile ridicate ale unei asistențe juridice de specialitate). În plus, cu cât o cauză rămâne nesoluționată mai mult timp, cu atât este mai probabil ca părțile și martorii să uite faptele și, în consecință, să se piardă probe relevante. De aceea, odată ce cauzele sunt înregistrate, sistemul de justiție are datoria de a prelua și de a menține controlul asupra progresului spre soluționarea definitivă a acestora, inclusiv printr-o bună gestionare a timpului celor care au atribuții și responsabilități în acest sens.

Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției (CEPEJ) consideră durata excesivă a procedurilor judiciare drept o preocupare centrală a Consiliului Europei. În această privință, directivele SATURN pentru managementul judiciar, adoptate în 2008, prezintă principiile generale ale administrării cu celeritate a justiției, care ar trebui luate în considerare de către autoritățile legislative și de către cei care elaborează politici publice în justiție, dar și de către magistrați, grefieri și manageri de instanță (în statele unde există o astfel de funcție în cadrul sistemului judiciar).

În absența managerilor de instanță menționați de directivele SATURN, grefierii cu funcții de conducere în România, ar trebui să fie capabili să îi asiste pe președinții instanțelor în îndeplinirea atribuțiilor stabilite pentru aceștia, în special în ceea ce privește colectarea și analizarea informațiilor privind activitatea și performanța instituției respective, dar și managementul situațiilor de criză.

Acest manual are ca fundament rațiunile pentru care managementul timpului este important pentru sectorul judiciar, însă nu se va concentra asupra cerințelor specifice legate în mod direct de principiul celerității în cadrul sistemului judiciar, cum sunt prevederile procedurale/procesuale propriu-zise în diverse materii. Accentul va fi pus mai curând pe sistemul personal de management al timpului pe care dumneavoastră și colegii dumneavoastră grefieri îl veți elabora prin utilizarea manualului de față și care va genera efectul indirect de a ajuta instanțele și parchetele să își îndeplinească obiectivele referitoare la termenele de soluționare a cauzelor.

2.B. Managementul timpului pentru grefierii din România: câteva considerații speciale

Întregul personal auxiliar de specialitate care își desfășoară activitatea în cadrul instanțelor, în cadrul parchetelor, birourilor de registratură, arhivă etc. deține un rol foarte important în îndeplinirea la timp a activităților din sectorul justiției. Întocmirea corectă și la timp a actelor de procedură și lucrărilor aferente cauzelor aflate pe rol este necesară magistraților pentru soluționarea în bune condiții a acestora. Întocmirea atentă și promptă a actelor de procedură și lucrărilor reduce sau chiar elimină posibilitatea pierderii sau rătăcirii acestora, precum și riscul de erori care pot apărea în încheierile de ședință și, în consecință, în hotărârile judecătorești, evitându-se astfel necesitatea alocării unui interval de timp suplimentar pentru îndreptarea acestora. Judecătorii trebuie să primească la timp dosarele complete, spre a le studia, și pentru a pregăti și conduce ședința de judecată în bune condiții. Grefierii de ședință contribuie la desfășurarea cu celeritate a procesului de soluționare a dosarului, participând la ședința de judecată, luând notițe în timpul acesteia și redactând încheierile de ședință. De asemenea, grefierii de ședință urmăresc circuitul fiecărui dosar în parte, pentru a se asigura că toate actele necesare sunt incluse în dosar, spre a fi studiate de către completul de judecată și că au fost îndeplinite procedurile de citare a părților, conform legii. Grefierii registratori și cei arhivari introduc date privind cauza în sistemul ECRIS, înregistrează documentele primite la dosar, gestionează dosarele și au atribuții în relația de comunicare cu justițiabilii și cu alte instituții, atunci când este cazul. Grefierii de parchet contribuie la redactarea unor acte procedurale și la buna gestionare a documentelor din cadrul parchetelor. Fără dosare complete, pregătite la timp și fără îndeplinirea corectă a procedurilor de citare, pot fi generate întârzieri nedorite în soluționarea cauzei.

Există, de asemenea, multe sarcini îndeplinite de grefieri care nu sunt legate direct de colaborarea acestora cu magistrații sau de stricta respectare a dispozițiilor procesuale, dar care au un impact semnificativ asupra justițiabililor sau a percepției publicului asupra sistemului de justiție. Personalul din cadrul registraturii și arhivei trebuie să proceseze informațiile cu acuratețe și promptitudine și, ulterior, să păstreze toate documentele predate instanței, chiar și pe acelea care nu vor fi necesare în cadrul ședințelor de judecată.

Calcularea taxelor judiciare și de timbru poate fi delegată unui grefier care trebuie să se asigure că dovada achitării taxei respective este inclusă în mod corespunzător în dosarul cauzei. Cu alte cuvinte, fără exactitate și promptitudine în desfășurarea tuturor acestor activități, justiția și cetățenii nu vor fi slujiți în mod adecvat.

În ultimii ani, atât Ministerul de Justiție (MJ), cât și Consiliul Superior al Magistraturii (CSM) au inițiat proiecte ce promovează diverse soluții menite să ajute instanțele și parchetele să își ducă la îndeplinire sarcinile în mod eficient și operativ – cum ar fi crearea unei funcții de manager de instanță, transferul de sarcini administrative îndeplinite în prezent de magistrați către grefieri și definirea mai multor roluri și responsabilități crescute pentru grefierii de ședință, în ceea ce privește procesul de soluționare a cauzelor. Pe măsură ce au loc aceste transformări și schimbări, nevoia ca personalul auxiliar de specialitate (mai ales cei cu funcții de conducere) să își organizeze mai bine timpul pentru a face față noilor responsabilități, va deveni din ce în ce mai stringentă.

Având în vedere realitățile bugetare actuale, este puțin probabil ca sectorul judiciar din România să beneficieze în curând de resurse suplimentare semnificative. Printre altele, acest lucru înseamnă că nu avem altă alternativă în afară de utilizarea timpului nostru într-un mod cât mai productiv. În același timp, pentru a convinge celelalte ramuri ale guvernării să aloce mai multe resurse sistemului judiciar, trebuie să demonstrăm faptul că utilizăm resursele existente – inclusiv timpul nostru – în cel mai eficient mod cu putință.

2.C. De ce managementul timpului este important pentru dumneavoastră personal?

În calitate de grefier în România, ca și în alte țări, vă confrunțați cu numeroase solicitări care exercită presiuni asupra timpului dumneavoastră. După cum am menționat mai sus, ați putea fi solicitat să găsiți un dosar pentru un judecător, să răspundeți la telefon sau la mesajul de e-mail al președintelui instanței ori ați putea participa la o ședință convocată de grefierul șef – de cele mai multe ori, toate deodată și în mod constant și neîntrerupt! Și nici măcar n-am inclus aici multiplele solicitări personale care țin de viața dumneavoastră socială și de familie, cărora trebuie să le dați curs în fiecare zi.

În astfel de împrejurări, utilizarea necorespunzătoare a timpului poate afecta negativ viața dumneavoastră profesională, cea personală, instanța sau parchetul în care lucrați, dar și pe colegii, prietenii și familia dumneavoastră.

Atunci când timpul dumneavoastră nu este gestionat eficient, este foarte probabil:

- **Să vă simțiți copleșit și tensionat;**
- **Să fiți neproductiv**, trecând de la o situație de criză la alta, incapabil să vă concentrați asupra a ceea ce este esențial;
- **Să tergiversați îndeplinirea unor activități/sarcini** și să vă petreceți timpul făcând lucruri lipsite de importanță, pentru a nu trebui să lucrați la proiecte importante, dar dificile;
- **Să vă pierdeți echilibrul interior**, deoarece petreceți prea mult timp cu anumite aspecte ale vieții dumneavoastră, cum ar fi activitatea profesională, neglijând alte aspecte importante, cum ar fi familia.

Este binecunoscut faptul că există în prezent un deficit de personal pentru volumul de muncă existent în cadrul sistemului judiciar. Acest deficit obligă personalul judiciar să lucreze într-un ritm susținut, dus uneori la limite extreme, fără suficiente pauze, atât în timpul săptămânii cât și la sfârșit de săptămână. Acest lucru poate cu siguranță să vă dezechilibreze viața și să vă afecteze atât productivitatea la serviciu cât și capacitatea de a vă bucura de viața personală proprie.

- **Să nu fiți capabil să atingeți scopuri importante** - sunteți ocupat, însă la sfârșitul zilei nu ați îndeplinit ceea ce ați sperat sau v-ați propus.

Aceste efecte fac și mai puțin probabil faptul că veți fi capabil să îndepliniți obiective importante. Ați putea intra astfel într-un cerc vicios de management al timpului, care duce la consecințele menționate mai sus și face să devină și mai dificilă concentrarea asupra îmbunătățirii utilizării timpului. Într-o astfel de situație, sunteți din ce în ce mai ocupat, însă la sfârșitul zilei nu ați îndeplinit ceea ce ați sperat sau v-ați propus – și trebuia – să faceți.

Mulți oameni se simt stresați când vine vorba de managementul timpului lor, exprimându-și această stare prin formule conform cărora **lucrurile ar sta mai bine dacă:**

... m-ar lăsa toată lumea în pace și aș avea mai mult timp pentru mine și pentru propria mea activitate.

Aveți prea multe solicitări venite de la ceilalți și îi ajutați pe toți în afară de propria persoană. S-ar putea ca, din neatenție, să le dați celorlalți de înțeles că sunteți tot timpul dispus să-i ajutați. Consumând atât de mult timp și efort pentru a face acest lucru, nu mai faceți suficient pentru a vă ajuta pe dumneavoastră înșivă. De asemenea, s-ar putea să îndepliniți sarcini care nu sunt prevăzute în fișa postului. Acest lucru vă poate face să deveniți tensionat sau, posibil, nemulțumit. Pentru a fi un grefier sau un coleg bun, trebuie să ajutați magistrații și pe ceilalți grefieri, însă, în același timp, trebuie să fiți capabil să le explicați oamenilor că sarcinile ce v-au fost încredințate anterior sunt la fel de importante.

... aș putea să mă clonez.

Încercați să realizați prea multe lucruri în același timp. Acest lucru e valabil mai ales în contextul unei reforme continue a sistemului judiciar, în care sunt atât de multe de făcut și de îmbunătățit. Trebuie să stabiliți priorități și să vă concentrați asupra a ceea ce este important.

.... m-ar ajuta cineva.

Probabil faceți totul de unul singur deoarece credeți că dumneavoastră puteți face lucrurile mai bine și mai repede decât alții. Dacă sunteți grefier într-o funcție de conducere, ați putea să "slăbiți frâiele" și să delegați sarcini și altor persoane.

... aș putea să-mi respect cu strictețe programul în fiecare zi.

S-ar putea să aveți tendința de a deveni neatent sau împrăștiat pe măsură ce solicitările zilei încep să vă copleșească. S-ar putea să fie nevoie să îmbunătățiți structura programului dumneavoastră sau să dezvoltați tehnici care să-i împiedice pe alții să genereze perturbări inutile, astfel încât dumneavoastră să vă puteți concentra asupra propriilor priorități majore.

EXERCIȚIU

Vă afectează personal managementul defectuos al timpului?

Înainte de a continua să lecturați acest manual, gândiți-vă un moment și notați completarea dvs. pentru următoarea propoziție:

“Activitatea pe care o desfășor în cadrul instanței sau parchetului ar fi mult mai puțin stresantă și împovărătoare dacă ...”

1.

2.

3.

4.

5.

CAPITOLUL 3: CE ESTE PRODUCTIVITATEA REALĂ?

3.A. CUM SĂ OBȚINEM UN ECHILIBRU ÎNTRE EFICACITATE ȘI EFICIENȚĂ

3.B. VIZIUNEA ȘI APLICAREA. PIRAMIDA GESTIONĂRII TIMPULUI

3.A. Cum să obținem un echilibru între eficacitate și eficiență

Înainte de a aprofunda tehnicile care vă vor ajuta să vă gestionați mai bine timpul, este important să ne gândim la managementul timpului din perspectiva mai amplă a productivității.

DEFINIȚIE

Productivitatea provine din stabilirea unui echilibru între eficiență și eficacitate.

IMPORTANT DE REȚINUT

Eficiența reprezintă utilizarea resurselor pentru a realiza cât mai mult posibil.

Eficacitatea înseamnă a face ceea ce trebuie pentru îndeplinirea misiunii încredințate.

Eficiența în cadrul sistemului judiciar este fără îndoială importantă. Sistemul dispune de resurse limitate, inclusiv cele de timp, bani și personal. Dumneavoastră, lucrând în cadrul sistemului, trebuie să le utilizați pe cele care sunt disponibile în cel mai eficient mod cu putință.

Cu toate acestea, managementul timpului nu înseamnă doar a face lucrurile cât mai rapid posibil. A fi eficient nu este de ajuns. În calitate de grefieri, cât și de grefieri cu funcții de conducere, sunteți

răspunzători de a face ceea ce trebuie **și** de a face bine lucrurile pe care le faceți. Dacă faceți ceea ce nu trebuie în mod eficient, nu sunteți productivi și puteți crea probleme mai mari pentru instanța sau parchetul în care vă desfășurați activitatea.

De exemplu, s-ar putea ca unui grefier arhivar începător să i se pară eficient să arhiveze toate dosarele cauzelor în ordine cronologică, indiferent dacă acestea sunt încă pe rol sau au fost soluționate, civile sau penale. Totuși, metoda respectivă nu ar fi o modalitate eficientă datorită necesității de a localiza dosarele în conformitate cu graficul planificării ședințelor de judecată pentru cele două tipuri diferite de cauze.

Cu alte cuvinte, pentru a fi cu adevărat productivi, înainte de a decide asupra sarcinilor pe care trebuie să le îndepliniți, este necesar să aveți o idee clară despre: scopul dumneavoastră primordial (în speță, justiția), valorile (de exemplu, protejarea drepturilor procesuale) și obiectivele dumneavoastră (de exemplu, să vă asigurați de faptul că dosarele sunt prelucrate în termen).

În calitate de grefier, trebuie de asemenea să înțelegeți diferența dintre **proiecte sau activități majore** și **sarcini**.

DEFINIȚIE

Un **proiect sau o activitate majoră** reprezintă un rezultat care este urmărit pe parcursul mai multor etape.

O **sarcină** reprezintă o acțiune sau etapă asociată unui proiect, care este îndeplinită în cadrul derulării proiectului respectiv. Sarcina poate fi, așadar, ceva ce trebuie îndeplinit imediat sau ceva ce poate fi făcut mai târziu, conform planificării și cerințelor de respectare a unor termene aferente proiectului respectiv.

Termenul "proiecte" ar putea fi derutant pentru grefierii de ședință, grefierii arhivari sau grefierii registratori. Însă, în realitate, toți grefierii au activități principale care sunt alcătuite din etape multiple. De exemplu, timpul unui grefier de ședință este împărțit în cel puțin trei activități majore: activitatea dinaintea de ședința de judecată, asistarea completului de judecată în timpul ședințelor de judecată și activitățile

ulterioare ședinței de judecată. Una dintre aceste activități (cea din timpul ședinței de judecată) este încadrată în intervalul de timp precis în care se desfășoară ședința și necesită îndeplinirea de către greșier a unor sarcini specifice bine delimitate, celelalte două activități majore fiind mai flexibile în ceea ce privește organizarea proprie a greșierului, pentru finalizarea lor la termen. Acestea două sunt ariile de activitate care permit un management îmbunătățit al timpului.

În capitolul 5, vom face o analiză mai aprofundată cu privire la utilizarea noțiunilor de scop, valoare și obiective în organizarea activității dumneavoastră.

3.B. Viziunea și aplicarea: piramida gestionării timpului³

O formulă pentru managementul productiv al timpului este următoarea:

IMPORTANT DE REȚINUT

Utilizarea valoroasă a timpului = Viziune x Execuție

Ce înseamnă "viziune" și " Execuție" în contextul de față?

- **Viziune** înseamnă cunoașterea a ceea ce trebuie făcut. Viziunea provine din cunoașterea cu claritate absolută a ceea ce dorești să realizezi. Cu cât aveți o claritate mai mare, cu atât este mai posibil să vă concentrați asupra activităților corespunzătoare.
- **Execuția** implică finalizarea proiectelor într-un timp scurt și în mod corespunzător.

De vreme ce nu puteți face tot ce este de făcut, trebuie să luați două măsuri importante pentru a vă valorifica timpul la maxim:

³ R. Constandse, *Effective Time Management: How to Take Control of Your Time and Get Things Done! (Managementul eficient al timpului: cum să preluăm controlul asupra timpului și să ducem lucrurile la bun sfârșit!)*, Effexis Software, LLC, 2009.

(www.GoalsToAction.com).

Măsura #1: Alegeți corect lucrurile care trebuie făcute (**viziune**)

Măsura #2: Executați-le și finalizați-le într-un timp scurt și în mod corespunzător (**execuție/aplicare**).

Aveți nevoie atât de viziune/înțelepciune **cât și de** execuție/aplicare pentru a vă gestiona bine timpul. Cei care:

- dețin viziunea/înțelepciunea de a selecta ceea ce este important și capacitatea de a executa acele activități sunt cei mai eficienți manageri ai propriului timp și cei care obțin rezultate semnificative în termenele stabilite;
- dețin viziunea/înțelepciunea de a selecta ceea ce este important însă întâmpină dificultăți în ceea ce privește executarea sarcinilor sunt vișătorii, cei cu intenții extraordinare, dar de pe urma cărora se văd puține rezultate;
- execută sarcinile în mod corespunzător, fără a dispune de capacitatea de a selecta ceea ce este important, pot face o mulțime de lucruri și pot fi foarte ocupați, însă nu reușesc să-și realizeze propriile obiective sau pe cele ale organizației în care lucrează, fapt care i-ar putea face să resimtă epuizarea;
- nu dispun nici de capacitatea de a selecta ceea ce este important și nici de aceea de a executa sarcinile, și în final nu realizează mai nimic.

Matricea care urmează vă poate ajuta să înțelegeți interacțiunea dintre viziune/înțelepciune și execuție/aplicare:

	(Nivel scăzut)	Viziune/ Înțelepciune	(Nivel ridicat)
(Nivel ridicat)		Fără scop Realizări nesemnificative	Rezultate semnificative, în termenele stabilite
Execuție/ Aplicare			
(Nivel scăzut)		Nicio realizare	Intenții bune Niciun rezultat

Matricea viziune/înțelepciune și execuție/aplicare

Mai jos avem exemple care ilustrează:

- faptul că viziunea/înțelepciunea și execuția/aplicarea sunt la fel de importante; și
- modul în care interacționează viziunea/înțelepciunea și execuția/aplicarea pentru realizarea obiectivelor sistemului de justiție.

Viziune/Înțelepciune fără Execuție/Aplicare

În exemplul de mai jos, vă propunem raportarea la un context posibil pe viitor (în condițiile completării adecvate a schemelor de personal auxiliar de specialitate) – acela în care grefierul de ședință va avea ca sarcină esențială asistarea directă a completului de judecată cu care lucrează nu numai în ceea ce privește gestionarea, dar și documentarea cauzelor care revin spre soluționare completului respectiv (așa cum se întâmplă în sistemele judiciare din alte țări).

Așadar, să presupunem că instanța angajează un astfel de grefier de ședință nou, care a absolvit de curând cu medie mare Școala Națională de Grefieri. Acesta înțelege conceptele, teoriile și reglementările aplicabile sistemului de justiție la fel de bine ca orice alt grefier de ședință din respectiva instanță. Totodată, grefierul respectiv este o persoană care are abilități excelente în ceea ce privește activitatea de documentare pe un anumit subiect (un documentarist excelent) și are viziune/este înțeleaptă.

Președintele completului de judecată/ judecătorul cu care lucrează în mod direct (care are o vechime mare în magistratură) îi repartizează sarcina de a realiza anumite documentări juridice necesare pentru activitatea de studiu al dosarului cauzelor. Grefierul nostru cel nou primește trei solicitări de documentare privind trei cauze diferite. În ceea ce privește prima solicitare, acesta identifică toate trimiterile la legislația română și cea comunitară pe tema respectivă, precum și jurisprudența relevantă a Curții Europene pentru Drepturile Omului. Acesta întocmește un document de 50 de pagini, care cuprinde informații extrem de detaliate. Documentarea sa este perfectă însă este finalizată cu o săptămână prea târziu și grefierul nici nu s-a apucat de celelalte două solicitări. Între timp, în celelalte două cauze, probabil, au trecut mai departe, la următoarea etapă sau, dimpotrivă, s-au creat întârzieri nedorite. Noul nostru angajat a stăpânit bine partea cu viziunea/înțelepciunea, însă nu și pe cea cu execuția/aplicarea, astfel cum le-am descris pe acestea mai sus. În

acest sens, putem spune că activitatea desfășurată nu promovează obiectivele ultime ale sistemului de justiție. Grefierul respectiv mai are de învățat faptul că atunci când i se repartizează sarcini multiple, el este cel care trebuie să se asigure care dintre acestea este cea mai importantă. De asemenea, acesta trebuie să învețe în ce situații poate acorda mai puțin timp unui proiect, fără a compromite calitatea muncii sale. El/ea va învăța că timpul și resursele limitate nu îi permit să realizeze întotdeauna ceea ce el/ea consideră a fi „un produs final perfect”. Tocmai pentru că știe acum că nu poate face tot ce este de făcut, grefierul va alege pe viitor lucrul cel mai important și îl va executa bine. În urma experienței respective, grefierul va deține abilitatea de a își executa toate sarcinile în mod corespunzător și, în momentul în care acest mod îmbunătățit de a executa sarcinile este combinat cu viziunea/înțelepciunea de care a dat dovadă anterior, grefierul va deveni cu adevărat productiv.

Execuție/Aplicare fără Viziune/Înțelepciune

Un grefier nou angajat pe post începe să lucreze în cadrul Biroului de Informare și Relații Publice. Grefierul care supervizează activitatea sa îi arată cum să proceseze documentele primite de instanță prin poștă sau depuse de către justițiabili ori de către public. Grefierul învață cum să sorteze actele cu rapiditate și acuratețe și să separe diferite tipuri de solicitări. Acesta își însușește sarcinile pe care le are de îndeplinit foarte bine.

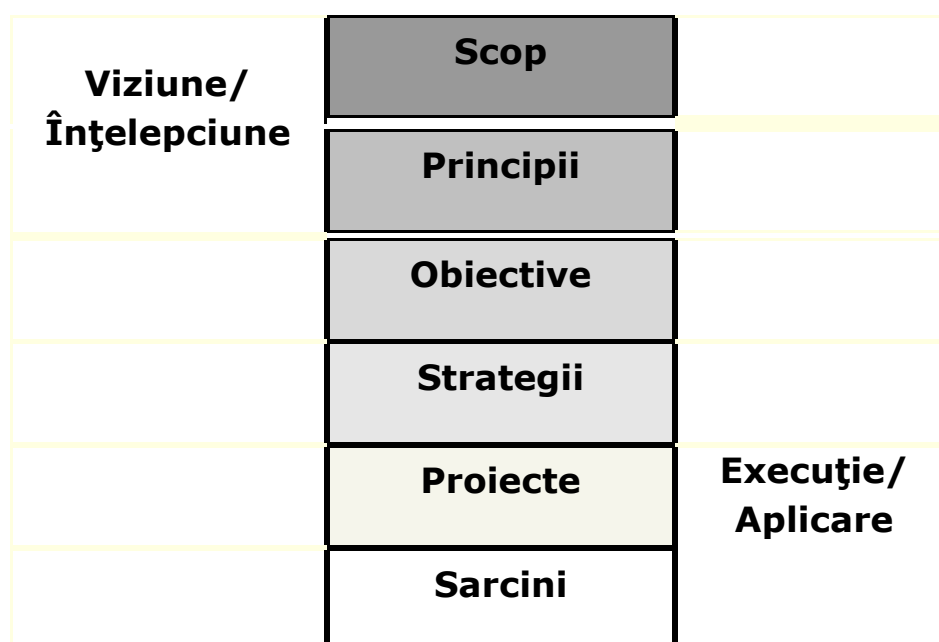
Grefierul știe că dacă un document are legătură cu un anumit tip de solicitare prevăzută de Legea privind liberul acces la informațiile de interes public (Legea nr. 544/2001), acesta trebuie repartizat unei anumite persoane care este responsabilă de soluționarea sa. Totuși, grefierul nostru nu are o viziune de ansamblu cu privire la modul în care funcționează Biroul de Informare și Relații Publice și, în momentul în care persoana care are sarcina de a răspunde la un anumit tip de solicitări este plecată din birou timp de o lună (în concediu medical), proaspătul grefier nu știe ce este de făcut. Acesta nu înțelege faptul că, dacă o persoană desemnată nu este prezentă, lucrările trebuie repartizate altei persoane, pentru a fi soluționate fără întârziere. În acest context, grefierul pune pur și simplu documentele respective deoparte. Pe zi ce trece, teancul de documente devine din ce în ce mai mare iar grefierul nici măcar nu este conștient de faptul că activitatea sa a generat o problemă. Fără a-și utiliza

viziunea/înțelepciunea, modul în care grefierul execută sarcina nu este suficient pentru a atinge obiectivele generale ale sistemului de justiție și contribuie la mărirea numărului de petiții restante, generând întârzieri care pot avea consecințe nedorite.

În exemplul de față, persoana cu atribuții de supervizare a grefierului respectiv ar fi trebuit să-i facă o prezentare generală acestuia cu privire la situațiile în care sunt transferate responsabilitățile de la o persoană la alta, în cadrul biroului respectiv - ce sarcini are fiecare și ce se întâmplă în cazul în care apare o situație neprevăzută. În acest caz, grefierul ar fi putut să combine această viziune cu capacitatea sa de a procesa documentele cu rapiditate și acuratețe și să devină un angajat productiv al instanței respective.

Piramida gestionării timpului

Productivitatea reală necesită să avem în vedere toate componentele a ceea ce un reputat autor numește *Piramida gestionării timpului*, pentru a aduce la un loc viziunea/înțelepciunea și execuția/aplicarea:



Piramida gestionării timpului

Pe măsură ce vă gândiți la scopul care vă călăuzește și la principiile și obiectivele dumneavoastră personale, veți reflecta de fapt și asupra acelor lucruri care corespund scopului general al organizației din care faceți parte. **Scopul dumneavoastră constituie motivul principal**

al activității pe care o desfășurați – de exemplu, acela de a contribui la înlăptuirea actului de justiție.

Principiile dumneavoastră reprezintă regulile după care vă ghidați în ceea ce privește modul în care va atingeți scopul propus. Printre principiile esențiale conform cărora funcționează sectorul judiciar se numără cel al egalității în fața legii și cel al transparenței.

Obiectivele pe care vă propuneți să le atingeți reprezintă lucrurile cele mai importante pe care doriți să le realizați – de exemplu, doriți ca instanța în care activați să funcționeze într-un mod deopotrivă eficient și eficace. Niciunul dintre aceste aspecte nu este prevăzut ca atare în regulamentele interne sau în fișa postului care vă îndrumă activitatea, însă este esențial ca ele să fie avute în vedere la stabilirea priorităților și la gestionarea timpului în ceea ce privește activitatea pe care o desfășurați.

Pe de altă parte, având o viziune asupra strategiilor, activităților și sarcinilor specifice la care vă raportați, veți fi capabili să vă stabiliți un sistem pentru execuția unitară a acestora.

Strategiile sunt legate de modul în care vă îndepliniți obiectivele – de exemplu, dacă în calitate de grețier șef doriți să repartizați grețierilor pe care îi aveți în subordine sarcini diferite pentru a obține un grad mai mare de eficiență a acestora, una dintre strategii este aceea de a repartiza fiecărei persoane sarcinile pe care le îndeplinește cel mai bine.

Activitățile/proiectele pe care le desfășurați corespund diferitelor atribuții care v-au fost repartizate, iar sarcinile reprezintă acele acțiuni individuale care compun activitățile respective. De exemplu, unele detalii cu privire la activitățile și sarcinile grețierilor sunt prevăzute în Regulamentele de Ordine Interioară (pentru instanțe și parchete) și în fiecare fișă individuală a postului, însă aceste documente nu oferă și soluții cu privire la care este modalitatea cea mai eficientă în care acestea pot fi îndeplinite.

În concluzie, toate nivelurile piramidei sunt la fel de importante, iar dumneavoastră puteți să aveți un mod de abordare care să fie axat ori pe zona de la vârful piramidei, ori pe cea de la baza acesteia, atât timp cât analizați cu regularitate toate nivelurile și integrați în acest proces atât **viziunea/înțelepciunea** cât și **execuția/aplicarea**.

CAPITOLUL 4: DE CE ÎNTÂMPINĂM DIFICULTĂȚI ÎN CEEA CE PRIVEȘTE MANAGEMENTUL PROPRIULUI NOSTRU TIMP?

4.A. CUNOAȘTEM MOTIVELE CARE NE ÎMPIEDICĂ SĂ NE UTILIZĂM TIMPUL ÎN MOD CORESPUNZĂTOR?

4.B. PATRU PREZUMȚII MAJORE REFERITOARE LA MANAGEMENTUL TIMPULUI ȘI MOTIVELE PENTRU CARE ACESTEA SUNT ERONATE

4.C. ASUMAREA RESPONSABILITĂȚII PERSONALE PENTRU PROPRIUL TIMP

4.D. ÎNCADRAREA SUB INCIDENȚA EXCLUSIVĂ A UNEI ABORDĂRI STRUCTURATE SAU NESTRUCTURATE

4.E. DEPENDENȚA DE SITUAȚIILE DE URGENȚĂ

4.F. COMBATAREA PERTURBĂRILOR ȘI A MOTIVELOR ZILNICE DE DEVIERE A ATENȚIEI

În cadrul capitolelor anterioare ne-am referit la elementele care oferă o perspectivă de ansamblu asupra celor mai importante dificultăți pe care le întâmpinați în ceea ce privește managementul timpului. A venit timpul să vă gândiți la principalele cauze ale apariției acestor dificultăți. Până nu înțelegeți de unde provin dificultățile legate de managementul timpului, nu veți putea să reacționați la acestea cu eficacitate.

4.A. Cunoaștem motivele care ne împiedică să ne utilizăm timpul în mod corespunzător?

Înainte de a arunca o privire la aspectele care ne creează dificultăți în ceea ce privește managementul timpului și înainte ca dumneavoastră să aveți capacitatea de a vă îmbunătăți modul în care vă utilizați timpul, trebuie să știți mai exact care sunt tiparele de management al timpului care vi se aplică în acest moment. Este posibil să îndepliniți unele activități de management al timpului foarte bine, astfel că nu este necesar să depuneți un efort prea mare pentru a face schimbări în acele privințe. Este de asemenea posibil să vă utilizați ineficient timpul în alte contexte și să nu fiți conștient de acest lucru și, prin urmare, să

nu puteți face uz de instrumentele de management al timpului pentru a face corecțiile necesare.

Pentru a vă ajuta să vă descoperiți punctele forte și punctele slabe pe care le aveți în prezent în ceea ce privește managementul timpului, acest capitol vă pune la dispoziție o metodă de evaluare a managementului timpului, care vă cere să acordați un anumit punctaj pentru modul în care gestionați problemele standard de management al timpului. Aceasta vă va permite să identificați aspectele în privința cărora sunteți cel mai eficient în prezent și pe cele pe care le puteți optimiza făcând schimbările și îmbunătățirile necesare.

EXERCİȚIU

Evaluarea managementului timpului pentru grefieri ⁴

Citiți fiecare dintre următoarele afirmații și acordați-vă un punctaj între **0** (nu fac asta niciodată) și **3** (fac asta în mod regulat).

Practică	Puncte
Pot spune "nu" solicitărilor primite de la alții atunci când nu am timp sau când nu sunt persoana potrivită pentru a realiza activitatea respectivă	
Notez lucrurile pe care trebuie să le fac în loc să le țin minte	
Știu care sunt cele mai importante proiecte și sarcini pe care le am de îndeplinit în fiecare zi	
Dețin mereu controlul timpului meu, indiferent cât de multe am de făcut	
Rămân concentrat și nu mă las distras de sarcini minore și care nu constituie o prioritate	
Petrec cea mai mare parte a timpului concentrându-mă pe prioritățile primordiale	
Evit să pierd timp verificându-mi e-mailul în timpul programului	

4. Constandse, R., *Managementul efectiv al timpului: cum să preluăm controlul asupra timpului și să ne îndeplinim sarcinile!*, 2009.

Practică	Puncte
Decid asupra a ceea ce urmează să fac utilizând planurile săptămânale/zilnice și prioritățile majore în loc să aleg automat îndeplinirea unei sarcini oarecare ce se întâmplă să îmi atragă atenția mai întâi	
Pentru fiecare proiect știu ce sarcini sunt importante, ce sarcini sunt mai puțin importante și pe care ar fi "bine să le fac", dar numai dacă am timp în plus, iar eu de obicei mă ocup mai întâi de cele mai importante sarcini	
Știu când să mă opresc din lucrul la o sarcină sau un proiect dacă este gata și nu are nevoie de "îmbunătățire"	
Petrec 15-30 minute în fiecare săptămână analizând proiectele în care sunt implicat/ă, actualizându-mi prioritățile și făcând un plan pentru săptămâna respectivă	
Am un sistem de colectare și procesare a e-mailurilor, documentelor, apelurilor și a altor sarcini pe care le primesc	
Sunt rareori în criză de timp pentru că sunt capabil să îmi planific munca și să anticipez problemele înainte ca ele să apară	
Petrec câteva minute la începutul fiecărei zile pentru a-mi identifica prioritățile majore și a-mi face un plan al zilei respective	
Mă concentrez în mod regulat asupra proiectelor de mare importanță timp de 30-90 de minute fără întrerupere și fără a-mi fi distrasă atenția	
Îmi rezerv anumite intervale din timpul săptămânii pentru a lucra la cele mai importante proiecte	
Mă concentrez asupra sarcinilor ce mi se potrivesc și deleg altora sarcinile de mai mică importanță	
Pot să estimez cu exactitate cât timp ar lua diferite proiecte și sarcini	
Acțiunile mele zilnice mă ajută să mă apropii de scopurile mele ultime	
La sfârșitul zilei mă simt bine datorită progresului pe care l-am obținut	
Scor total	

Să vedem unde vă aflați după adunarea punctajului:

50-60 – Felicitări! Sunteți un expert în managementul timpului.

40-50 – Înțelegeți importanța gestionării propriului timp. Cu puțin efort, veți deveni un expert în curând.

30-40 – Timpul nu vă aparține. Puteți beneficia de tehnici pentru îmbunătățirea managementului timpului.

<30 – Pericol! Aveți nevoie de ajutor semnificativ pentru a reuși să vă gestionați timpul mai bine.

Această metodă de evaluare, prezentată mai sus, vă oferă o imagine de ansamblu cu privire la practicile dumneavoastră curente de management al timpului, atât cele bune cât și cele rele, din prezent. Cu ajutorul celor prezentate pe parcursul acestui manual, veți învăța cum să vă creați propriul sistem de management al timpului, care vă va ajuta să abordați cu prioritate ariile în care aveți cel mai mult nevoie de îmbunătățire.

În loc de a elabora un plan individual pentru fiecare dintre punctele dumneavoastră slabe, concentrarea asupra aspectelor în privința cărora aveți nevoie de cele mai mari îmbunătățiri va da rezultate vizibile.

Aruncați o privire practicilor pentru care v-ați acordat, în exercițiul de mai sus, punctajul 1 sau 0. Selectați trei practici care, dacă ar fi îmbunătățite, ar face o diferență semnificativă în activitatea dumneavoastră zilnică și notați-le mai jos. Apoi, pe măsură ce parcurgeți manualul, căutați să identificați sau să formulați strategii care să vă ajute să le perfecționați.

Pe măsură ce veți descoperi idei bune pentru abordarea aspectelor care necesită îmbunătățiri, reveniți la această pagină și notați-le. La finalul manualului, vi se va cere să elaborați un plan de acțiune; aceste idei vor constitui în cele din urmă baza/punctul de plecare al planului dumneavoastră.

Practica 1. _____

Ideea 1 _____

Ideea 2 _____

Ideea 3 _____

Practica 2. _____

Ideea 1 _____

Ideea 2 _____

Ideea 3 _____

Practica 3. _____

Ideea 1 _____

Ideea 2 _____

Ideea 3 _____

4.B. Patru idei preconceptionale majore referitoare la managementul timpului și motivele pentru care acestea sunt eronate

Există patru idei preconceptionale și răspândite pe care le au oamenii cu privire la managementul timpului. Acestea sunt familiare tuturor, liniștitoare și, mai ales, eronate.

1. Bunul simț

"Managementul timpului ține doar de bunul simț - în majoritatea timpului mă descurc destul de bine fără o planificare."

În realitate: bunul simț nu este atât de comun precum considerăm noi. Când suferi un eșec pentru că ai lucrat fără vreo planificare, tensiunea crește. Uneori reușim *în pofida*, nu datorită lipsei managementului timpului.

2. Cel mai bine se lucrează sub presiune

"Cel mai bine lucrez sub presiune. Când dispun de prea mult timp, oamenii devin leneși."

În realitate: oamenii care susțin acest lucru nu au lucrat niciodată altfel. Ei nu cunosc faptul că munca lor ar fi de fapt de o calitate net superioară dacă ar fi gestionată mai bine. În afară de aceasta, a lăsa totul pe ultima sută de metri înseamnă să nu mai ai timp să corectezi aspectele care ți-au scăpat sau erorile, iar întârzierea ta ar putea însemna că altcineva trebuie să-și întrerupă activitatea și să te ajute să termini ce ai de făcut. Mai mult decât atât, s-ar putea să nu reușiți să terminați la timp, în ciuda eforturilor depuse de dumneavoastră, și că activitatea persoanelor care trebuie să lucreze mai departe pe baza a ceea ce faceți dumneavoastră ar putea și ea să fie întârziată.

3. Pierderea spontaneității

"Regulile plictisitoare de management al timpului îmi inhibă spontaneitatea."

În realitate: contrar convingerilor populare, disciplina *managementul timpului* aduce, de cele mai multe ori, libertate. De exemplu, atleții campioni își repetă mișcările pe care le au de efectuat la nesfârșit, pentru a-și putea etala grația și spontaneitatea "lipsită de efort" atunci când concurează. În egală măsură, grefierii cu funcții de conducere trebuie să practice în mod constant autodisciplina, perfecționându-și abilitățile de management al timpului până

ce acestea par a fi făcute fără efort. Disciplina, ca și în atletism, vă ajută să acumulați niveluri impresionante de forță și încredere pentru îndeplinirea sarcinilor ce vă revin.

4. Sunt prea ocupat să mai învăț

"Implementarea practicilor de management al timpului pare să implice foarte multă muncă. Nu am timp pentru asta."

În realitate: amintiți-vă de tăietorul de lemne care a spus: "Nu am timp să-mi ascut securea deoarece am o pădure de tăiat!" Planificarea și gestionarea timpului vă poate ajuta să realizați mai multe și/sau să-i demonstrați superiorului dumneavoastră că vi s-au repartizat prea multe de făcut. Nu vă puteți permite să *nu* planificați.

În cadrul capitolului 5, veți învăța despre importanța planificării și despre modalitățile în care puteți face acest lucru astfel încât să vă creați propriul sistem de management al timpului. Însușirea metodelor corespunzătoare de gestionare a timpului face parte din asumarea responsabilității personale pentru activitatea dumneavoastră.

4.C. Asumarea responsabilității personale pentru propriul timp

Pentru a vă gestiona mai bine timpul, este esențial să vă asumați răspunderea personală pentru managementul timpului și să nu permiteți ideilor preconceptuate eronate analizate mai sus să vă copleșească și să vă abată de la eforturile dumneavoastră de a face îmbunătățiri. Asta nu înseamnă că nu există impedimente legitime în ceea ce privește utilizarea timpului dumneavoastră. Există limitări organizaționale cu privire la ceea ce puteți face și, mai ales, în ce moment. Pe acestea le vom aborda mai pe larg în cadrul acestui capitol și vă vom oferi câteva strategii pentru gestionarea eficientă a timpului dumneavoastră în limitele acestor restricții de tip organizațional.

Este cunoscut faptul că diverse reglementări legislative referitoare la activitatea grefierilor prevăd doar CE trebuie făcut. MODALITATEA ÎN CARE vor fi îndeplinite obiectivele prevăzute de actele normative, cum

ar fi alegerea sarcinilor, succesiunea acestora, modalitatea practică de abordare a acestora și timpul pentru fiecare dintre acestea, reprezintă un aspect asupra căruia toți decidem de unii singuri. Desigur, cu privire la MODALITATEA ÎN CARE sunt finalizate sarcinile, multe dintre acestea sunt îndeplinite în prezent în instanțele și parchetele din România în baza cutumei sau a instrucțiunilor primite de la magistrați sau de la prim-grefieri/grefieri șefi. Totuși, acestea ar putea fi adaptate pentru a permite un mai bun management al timpului. După cum am discutat în capitolul 1, există un timp limitat într-o zi, o săptămână sau un an. De fapt, dumneavoastră nu gestionați timpul, ci propria persoană în raport cu timpul pe care îl aveți la dispoziție.

Există probabil mulți grefieri care cred că ei, în mod individual, nu pot avea niciun impact asupra felului în care își utilizează timpul de lucru, având în vedere prevederile foarte stricte din legi și regulamente de ordine interioară care stipulează în mod expres termenele în cadrul cărora sarcinile trebuie îndeplinite. De asemenea, grefierii simt că nu pot controla sau influența în vreun fel modul în care sunt programate ședințele de judecată, conform principiilor și regulilor instituționale, dar și prevederilor legale aplicabile. În același timp, volumul de lucru este tot mai mare și poate fi de cele mai multe ori copleșitor. În plus, grefierii din cadrul instanțelor și parchetelor se confruntă cu o multitudine de perturbări de factură externă, venite de la judecători, procurori, colegi, justițiabili, avocați - toți le adresează concomitent câte o solicitare care trebuie rezolvată, uneori cât ai bate din palme.

Mai mult decât atât, este posibil să apară și situații de criză. De exemplu, în calitate de grefier de ședință, în timp ce pregătiți un dosar extrem de important pentru a fi transmis completului de judecată spre a fi studiat în vederea următoarei ședințe de judecată programate, aflați că un membru al familiei dumneavoastră a trebuit să meargă la spital, computerul de la birou se defectează, și sunteți anunțat și că apartamentul v-a fost inundat de un vecin neglijent. Strict vorbind, astfel de evenimente sunt neașteptate, însă ele reprezintă tocmai tipul de situații pe care le-ați putea anticipa ca fiind posibil să apară. Odată ce deveniți conștienți de faptul că, în momentele în care vă așteptați cel mai puțin, pot apărea anumite întreruperi neprogramate în activitatea pe care o desfășurați, este bine să rezervați întotdeauna un timp suplimentar pentru finalizarea unui proiect important și să stabiliți totodată termene limită intermediare pentru etapele care duc la îndeplinirea obiectivului general (de exemplu, dacă lucrați la

redactarea unui document, elaborați mai întâi o schiță a acestuia, apoi o primă versiune ș.a.m.d.), în loc să lăsați toată munca pentru ultimul moment. Dacă însă considerați că nu puteți face nimic pentru planificarea unor astfel de situații neprevăzute, veți fi într-o stare de criză permanentă. De asemenea, veți fi mai tot timpul vulnerabili în fața opiniilor tuturor celor din jur cu privire la modul în care ar trebui să vă utilizați dumneavoastră timpul.

Multe dintre problemele legate de preluarea controlului asupra timpului nostru nu provin din crizele externe cu care ne confruntăm, ci din lucrurile pe care le facem noi înșine, „cu mâna noastră”. Un exemplu în acest sens este tendința de a tergiversa / a amâna ceea ce avem de făcut pe mai târziu, oferindu-ne nouă înșine o explicație de cele mai multe ori foarte complexă, pentru a justifica acest lucru. În literatura de specialitate, pentru această tendință se folosește termenul „procrastinare” (tradus ca atare în limba română și intrat în uz), care - *ad litteram* - înseamnă „a lăsa pe mâine.”⁵

Tergiversarea (procrastinarea) este un exemplu al ceea ce grecii numeau *akrasia* – „a face ceva împotriva propriilor interese”. Într-un articol publicat în revista *New Yorker* din octombrie, 2010, *James Surowiecki* scria că:

Esența tergiversării (procrastinării) stă în a nu face ceea ce crezi că ar trebui să faci, aceasta fiind o contorsionare mentală care (...) este răspunzătoare pentru tributul psihic considerabil pe care oamenii îl plătesc [din această cauză] (...).

Acceptarea amânării îi face pe oameni, de obicei, să fie nefericiți.

Vom explora rădăcinile tergiversării (procrastinării) și unele soluții pentru aceasta în cadrul capitolului 5, însă este de pe acum clar faptul că lipsa de planificare și amânările ne fac să ne simțim copleșiți, neatenți, împrăștiați, fără putere de concentrare și cu atât mai puțin capabili să rezolvăm problemele cu care ne confruntăm.

În general, atunci când vă aflați într-o astfel de stare, ar trebui să vă dați un pas înapoi și să evaluați problemele de la un nivel mai înalt. Dacă încercați să rezolvați problemele pe care le aveți într-o stare de

⁵ Vezi DEX: **PROCRASTINĂ**, *procrastinez*, vb. I. Tranz. (Liv.) A amâna în mod nejustificat începerea unei acțiuni, în special din cauza neglijenței habituale sau a lenei; a temporiza, a târăgăna, a tergiversa. [< engl. *procrastinate* cca. 1548 < lat. *prōcrastinātum*: *pro-* („pentru”) și *crastinus* („ce ține de ziua de mâine”), cf. it. *procrastinare*, port. *procrastinar*, sued. *prokrastinera*].

lipsă de concentrare, nu veți reuși să abordați decât simptomele acestora. Pentru prevenirea unui „incendiu” viitor, trebuie să vă detașați de situația care vă tensionează și să căutați cauzele care generează acele „incendii”.

Iată un exemplu care se potrivește perfect acestei situații, care îl implică pe grefierul șef al unei secții penale dintr-o instanță în care se întâmpla frecvent să dureze foarte mult până la găsirea dosarelor care trebuiau pregătite pentru ședințele de judecată. Ori de câte ori era rătăcit un dosar, personalul secției respective trebuia să își întrerupă toate activitățile pe care le desfășura în acel moment și să depună toate eforturile în căutarea câte unui dosar. Ei verificau toate rafturile cu dosare, toate birourile grefierilor și judecătorilor sau cele de la registratură și arhivă. De obicei, dosarul era găsit, dar numai după ce zece sau mai multe persoane își întrerupeau celelalte activități și petreceau aproximativ treizeci de minute căutând. În această situație, deoarece personalul era copleșit de volumul de muncă acumulat din cauza timpului pierdut pentru căutarea dosarelor, acesta nu se putea gândi și la motivul pentru care dosarele lipseau. Grefierul șef a așteptat un moment în care nu era necesar ca un dosar rătăcit să fie găsit și a revizuit circuitul pe care îl parcurgeau dosarele în cadrul etapei de pregătire a acestora pentru ședința de judecată. Astfel, grefierului șef nu i-a fost distrasă atenția de o criză curentă, fiind capabil să identifice care era de fapt problema legată de circuitul dosarelor care genera respectivul efect nedorit și să o rezolve. Ca urmare, aproape imediat după aceasta, pierderile de timp cauzate de dosarele rătăcite au fost complet eliminate. Cu alte cuvinte, grefierul șef s-a detașat de problema urgentă și a încetat să se concentreze pe simptome, identificând în loc de acestea cauza care se afla la baza problemei.

Managementul timpului constă în acceptarea faptului că **dumneavoastră** dețineți un rol important în ceea ce privește gestionarea eficientă a propriului timp – acela de a învăța să creați un sistem pentru stabilirea priorităților din cadrul activității pe care o desfășurați și să realizați ceea ce este mai important pentru dumneavoastră; cu alte cuvinte, să decideți cum veți aborda ce aveți de făcut pentru a finaliza sarcinile esențiale în termenele propuse. Asta nu înseamnă să vă așteptați la o lungă carieră lipsită de perturbări doar pentru că ați învățat să vă gestionați cu succes timpul. Aspectul important pe care trebuie să vi-l amintiți este acela că **gestionându-**

vă pe dumneavoastră înșivă, puteți fi și productivi, puteți rezolva problemele prioritare și vă puteți încheia ziua mulțumiți de propriile realizări.

După lecturarea și parcurgerea exercițiilor din manualul de față (precum și după ce veți participa la cursul de Managementul Timpului care va fi organizat pe viitor de Școala Națională de Grefieri) nu veți avea brusc o zi alcătuită din 36 de ore, colegii și magistrații vor continua să vă întrerupă în munca de zi cu zi, iar instanța nu va angaja zeci de noi grefieri și nici nu vă va diminua considerabil volumul de lucru. Cu toate acestea, veți fi capabili să faceți mai bine ceea ce se află (și s-a aflat tot timpul) sub controlul dumneavoastră – organizarea timpului de care dispuneți, gestionarea întreruperilor, delegarea și/sau îndeplinirea cât mai bine a sarcinilor care v-au fost delegate.

Mesajul cel mai important din manualul de față este acela că **ESTE ÎN PUTEREA DUMNEAVOASTRĂ să îmbunătățiți modul în care vă gestionați timpul.**

4.D. Încadrarea sub incidența exclusivă a unei abordări structurate sau nestructurate

Una dintre modalitățile prin care vă puteți asuma răspunderea pentru managementul timpului este aceea de a ține seama de propriul stil personal de management al timpului la locul de muncă și de a vă identifica propriile puncte forte și puncte slabe în ceea ce privește organizarea timpului.

IMPORTANT DE REȚINUT

Un instrument pentru a reflecta asupra modului de gestionare a propriului timp constă în a **stabili dacă sunteți o persoană preponderent structurată sau preponderent nestructurată.**

<p>Persoanele structurate planifică.</p>	<p>Acestea consideră că organizarea mediului și a programului lor de lucru le face să se simtă mai bine. Nu le place să acționeze spontan; preferă să ia decizii mai devreme decât mai târziu, astfel încât să se poată organiza și să acționeze după un plan sau aranjament prestabilit. Întrucât sunt conștiente de modul lor de organizare, acestea sunt mult mai conștiente de trecerea timpului.</p>
<p>Persoanele nestructurate procedează exact invers.</p>	<p>Acestea sunt deschise și spontane și consideră că se simt mai bine dacă nu își organizează mediul și programul de lucru. Nu le place să planifice și preferă să ia decizii mai târziu pentru a rămâne deschise față de toate opțiunile, cât mai mult posibil. Ele sunt mai puțin conștiente de trecerea timpului și se pot pierde cu ușurință într-o activitate anume.</p>

Persoanele structurate se descurcă mai bine cu partea de planificare a managementului timpului și ar putea aborda proiecte de amploare mai ușor decât cele care sunt nestructurate. Cu toate acestea, uneori s-ar putea să exagereze cu organizarea și să impună prea multă structură sau să adauge prea multe detalii. Astfel de persoane pot pierde timp fiind de fapt exagerat de organizate. În cazul lor, atunci când apar întreruperi, este mai mare probabilitatea de a le fi distrasă atenția, făcându-le incapabile să își reia șirul activităților de unde l-au lăsat.

Persoanele nestructurate sunt în general mai productive atunci când situațiile impun schimbări rapide, după cum poate fi cazul uneori într-un mediu dinamic, precum cel din sistemul judiciar. Când este vorba de activități mărunte, acest tip de persoane nu se adâncesc prea mult în detalii. Cu toate acestea, în cazul activităților de amploare, complexe, ele s-ar putea să nu cunoască suficiente detalii pentru a începe sau pentru a se concentra asupra a ceea ce este important, caz în care se pot simți derutate și copleșite de tot ce au de făcut. Totodată un astfel de tip de persoane ar putea face o confuzie între *activitate* și *productivitate* și ar putea pierde timp lăsându-se distrase sau angrenate în activități sau sarcini lipsite de importanță care le distrag atenția de la ceea ce este important.

În cazul în care sunteți o persoană absolut structurată sau absolut nestructurată, nu veți gestiona timpul într-un mod foarte eficient. Este recomandabil să găsiți un echilibru între cele două abordări și să fiți flexibili și capabili să treceți de la un mod de abordare la altul atunci când este necesar.

De exemplu, dacă sunteți responsabili de un proiect de amploare, mai ales de unul care implică și eforturile conjugate ale altor persoane, este important să existe un plan specific, detaliat, pe care să îl urmeze toți cei implicați. Un exemplu de astfel de proiect ar putea fi atunci când prim-grefierul colectează toate datele necesare pentru întocmirea Bilanțului anual cu privire la activitatea întregii Curți de Apel sau a Parchetului de pe lângă aceasta. Acest lucru necesită colectarea datelor statistice de la toate instanțele din raza Curții de Apel respective, coordonarea echipelor sau a grefierilor șefi de la alte instanțe și parchete și organizarea datelor și informațiilor primite, într-o anumită formă, în vederea prezentării acestora conducerii instanței/parchetului. Un plan structurat în acest sens îl va ajuta pe grefierul șef și pe colegii acestuia să lucreze împreună într-un mod eficient, cu riscuri minime de apariție a unor conflicte. În lipsa unei structuri, niciuna dintre persoanele implicate nu va ști cui i s-a repartizat o anumită sarcină, care dintre sarcini vor fi îndeplinite de alte persoane sau care este termenul înăuntrul căruia sarcinile respective trebuie finalizate.

În cazul în care sunteți responsabili personal pentru o activitate care are un grad de complexitate mai mic, s-ar putea să aveți nevoie doar de o listă a lucrurilor care trebuie făcute și nu de un plan cu termene și priorități prestabilite. De asemenea, pentru o activitate desfășurată în trei etape, elaborarea unui plan detaliat cu multiple sub-sarcini va consuma mai mult timp decât merită în realitate activitatea respectivă. În acest caz, o abordare nestructurată sau mai puțin structurată este mai utilă.

Există o probabilitate mai mare să fiți responsabili pentru activități care necesită un model combinat de structurare. Decât să lăsați un stil să predomină, este bine să aveți în vedere fiecare activitate necesară pentru realizarea obiectivelor pe care vi le-ați propus și să echilibrați nevoia de structură cu avantajele unei abordări mai puțin structurate, după cum este cazul.

Pe măsură ce continuați să parcurgeți manualul, gândiți-vă dacă dificultățile cu care vă confrunțați legate de managementul timpului apar din cauza faptului că vă bazați doar pe unul dintre cele două stiluri comportamentale (structurat/nestructurat), excluzându-l pe celălalt.

EXERCIȚIU

Considerați că sunteți o persoană care preferă stilul **structurat** sau **nestructurat**?

Care sunt **problemele și oportunitățile legate de managementul timpului** cu care vă confrunțați, în consecință?

4.E. Dependența de situațiile de urgență

IMPORTANT DE REȚINUT

Înțelegerea diferenței dintre ceea ce este **URGENT** și ceea ce este **IMPORTANT**

Adesea se face confuzie între acești doi termeni (*urgență* și *importantă*), de aceea este important să respectăm distincția dintre aceștia.

DEFINIȚIE

- **Activitățile importante** au legătură directă cu obiectivele majore legate de misiunea instanței, parchetului sau secției în care lucrați sau de misiunea dumneavoastră personală. Acestea sunt acele proiecte sau sarcini de care vă veți reaminti la sfârșitul anului (sau la încheierea carierei), conștientizând faptul că ați investit timp, eforturi și suflet în ele, pe bună dreptate.
- **Activitățile urgente** sunt urgențele sau activitățile cu termene de îndeplinire foarte scurte, care prezintă importanță pentru unele dintre părțile implicate – însă nu pentru toate. Sarcinile urgente sunt acelea despre care cineva consideră că trebuie îndeplinite fără întârziere – nu neapărat dumneavoastră și, uneori, nici chiar superiorii dumneavoastră direcți.

Adesea sarcinile devin urgente pentru că nu au fost gestionate în timp util de altcineva, iar apoi acea persoană se așteaptă ca dumneavoastră să vă îndepliniți imediat partea care vă revine.

Bineînțeles, dacă o situație de urgență amenință în vreun fel scopul în sine al justiției, aceasta este important pentru toți cei implicați și, în consecință, și dumneavoastră veți reacționa rapid. Trebuie însă reținut că în acest caz importanța, nu caracterul urgent al situației respective, este cea care determină reacția dumneavoastră adecvată. Dacă singura trăsătură care face ca o activitate sau sarcină să iasă în evidență este termenul scurt de îndeplinire al acesteia, trebuie să o plasați pe ultima poziție a priorităților, în urma activităților sau sarcinilor mult mai serioase care concurează pentru intervalul de timp respectiv. Este așadar important să protejați prioritățile astfel stabilite, indiferent cât de mult protestează un solicitant, oricine ar fi acesta.

O activitate sau sarcină este arareori importantă și urgentă în același timp, însă uneori se poate întâmpla chiar să fie și una și alta, prin însăși natura ei. De exemplu, urgența și importanța se manifestă concomitent în situația în care sosesc noi informații esențiale cu privire la o cauză puternic mediatizată a cărei ședință de judecată este planificată să aibă loc într-un interval de timp foarte scurt și știți că dumneavoastră veți fi grefierul de ședință care va participa la respectiva ședință. Însă, cele mai multe chestiuni nu ar trebui să fie importante și urgente în egală măsură. În cazul în care constatați că vi se repartizează frecvent activități sau sarcini care sunt în egală măsură importante și urgente, probabil există o problemă mai mare de planificare care ar trebui gestionată. Este esențial să scăpați de obiceiul pe care este posibil să îl aveți, dumneavoastră sau alții, de a face lucrurile în ultimul moment, astfel încât să poată fi stabilite prioritățile în ceea ce privește activitățile sau sarcinile importante și acestea să poată fi îndeplinite la timp, pentru a nu deveni la rândul lor urgente. Desigur, sunt multe aspecte ale activității unui grefier asupra cărora nu dețineți controlul nici cu privire la importanța, nici cu privire la caracterul lor urgent. Acest fapt face extrem de relevantă voința de a prelua controlul asupra a ceea ce vă stă în putere, astfel încât numărul sarcinilor care sunt în același timp și urgente și importante să fie reduse la un nivel posibil de gestionat.

Autorii Steven Covey și Mark Suster⁶ au lansat în acest sens o teorie denumită **“dependența de situațiile de urgență.”** În cadrul acesteia, prin intermediul unei matrice similare celei prezentate în capitolul 3, ei explică modul în care este utilizat timpul atunci când se ține seama și de importanța și de caracterul urgent al unei activități.

⁶ M. Suster, *Do you suffer from the urgency addiction? It's more common than you think.* (Suferiți de dependența de situațiile de urgență? Acest lucru este mai comun decât vă imaginați), 18 august, 2010, disponibilă la adresa:

<http://www.bothsidesofthetable.com/2010/08/18/do-you-suffer-from-the-urgency-addiction-its-more-common-than-you-think/>

		(Mică)	Urgența	(Mare)
Importanța	(Nivel ridicat)	Zona de eficacitate	Dependența de situațiile de urgență	
	(Nivel scăzut)	Timp pierdut	Roade ușor de cules* (* sarcini simple, ușor de îndeplinit)	

Matricea dependenței de situațiile de urgență

Dacă reacționați la activitățile sau sarcinile importante înainte ca acestea să devină urgente, activitatea dumneavoastră se plasează în căsuța din stânga-sus, cunoscută și sub denumirea de Zona de eficacitate. În mod evident, este de dorit să vă desfășurați cea mai mare parte a activității dumneavoastră în această zonă.

Însă există momente în care activitatea dumneavoastră se plasează în căsuța din dreapta-jos, fiind nevoie să vă ocupați de lucruri care nu sunt atât de importante, dar care este bine să fie făcute acum pentru a evita apariția restanțelor sau pentru că de îndeplinirea acelei sarcini depinde munca altcuiva. Atâta timp cât acestea nu iau locul unei sarcini care este cu adevărat importantă, ocupându-vă de lucrurile care se plasează în această căsuță, veți evita ca ele să treacă în zona dependenței de situații de urgență, unde vor fi făcute în grabă și în locul altor activități planificate.

Este recomandat să vă mențineți cât mai departe de căsuța din dreapta-jos, unde ceea ce faceți nu este nici important și nici urgent. Totuși, aici s-ar putea încadra momentele în care trebuie să luați o pauză și să stați departe de activitatea presantă sau complexă pe care o desfășurați în mod normal și să faceți ceva mai puțin solicitant. Acestea sunt genul de activități pe care le puteți lăsa la o parte până ajung în zona de eficacitate. Cu alte cuvinte, la un moment dat,

acestea vor deveni importante și atunci puteți să vă ocupați de ele, înainte de a deveni urgente. Dacă acestea nu devin nicicând importante, probabil nu ar trebui să le faceți deloc.

Pericolul aici stă în a ajunge să vă petreceți o mare parte din timpul dumneavoastră în căsuța din dreapta-sus. Asta se întâmplă fie în momentul în care apare o sarcină importantă pe nepregătite fie, și mai probabil, în momentul în care o astfel de sarcină nu a fost planificată în mod corespunzător. Există persoane cărora le place să lucreze în aceste condiții – cei care sunt "dependenți de situațiile de urgență." De obicei, aceasta înseamnă că sarcinile sunt îndeplinite în grabă, că termenele sunt depășite până la limită și că alții care sunt afectați de neîndeplinirea la timp a sarcinilor respective, ar putea avea de suferit.

Vă prezentăm mai jos câteva exemple elocvente:

Sunteți grefier de ședință și vă pregătiți pentru o ședință de judecată. Cu două zile înainte, trebuie să luați dosarele de la arhivă și să vă îndepliniți sarcinile uzuale anterior ședinței de judecată. În timp util, pregătiți dosarul cauzei, conform prevederilor legale. În acest caz, lucrați în **zona de eficacitate**. Aceasta înseamnă că vă respectați termenele fără a intra în panică.

O altă situație este aceea în care ridicați dosarele de la arhivă cu 10 zile înainte de ședința de judecată aferentă. În cazul în care lucrați la aceste dosare în loc să lucrați la cele care mai au doar două zile până la ședință, vă plasați în căsuța **timpului pierdut**, pentru că nu luați în considerare alte sarcini care au prioritate. Activitatea dumneavoastră va trece în zona de eficacitate abia în momentul în care se va apropia data ședinței de judecată stabilită pentru dosarele respective.

Însă uneori ridicați dosarele mai devreme deoarece știți că sunt multe dintre acestea a căror pregătire nu o puteți lăsa pe ultimele două zile de dinaintea ședinței de judecată, în caz contrar riscând să rămâneți în urmă. În acest moment, documentele respective sunt **roade ușor de cules**. Vă puteți ocupați de ele pentru a evita să aveți restanțe, atâta vreme cât procedând astfel nu dați la o parte lucruri mai importante.

Dacă nu lucrați în zona „roadelor ușor de cules” sau dacă neglijați zona de eficacitate, sarcinile dumneavoastră vor trece în zona **dependenței de situațiile de urgență**. În acest caz, veți avea mult prea multe de făcut într-un interval scurt de timp, astfel încât veți deveni precipitat,

tensionat, presat și s-ar putea să faceți un lucru de proastă calitate. Desigur, asta se poate întâmpla oricum ocazional datorită faptului că o criză neașteptată a survenit mai înainte și v-a împiedicat să vă ocupați de lucrările planificate într-un moment mai potrivit. Dacă însă acest lucru se întâmplă frecvent, înseamnă că sistemul dumneavoastră de management al priorităților este defectuos și că trebuie să vă ocupați de motivul pentru care nu reușiți să vă îndepliniți sarcinile înainte ca acestea să ajungă în zona dependenței de situațiile de urgență. Va fi necesar așadar să întocmiți un plan de management al timpului care evită această împrejurare cât de mult posibil.

4.F. Combaterea perturbărilor și a motivelor zilnice de deviere a atenției

În afară de ideile preconcepute vehiculate în mod eronat și de incapacitatea generalizată de a recunoaște și de a ne asuma rolul pe care fiecare dintre noi îl deține în ceea ce privește managementul timpului, trebuie să ne referim și la diversele tipuri de perturbări și motive de deviere a atenției care ne împiedică în mod curent să ne folosim timpul în mod eficient. Câteva dintre acestea sunt prezentate în cadrul secțiunii de față, însă probabil fiecare dintre dumneavoastră se poate lovi și de alte astfel de motive, specifice mediului de lucru în care vă desfășurați activitatea.

Motive uzuale de deviere a atenției

- Faptul că suntem conectați în permanență la mediul extern (e-mail, apeluri telefonice) ne împiedică să ne concentrăm asupra sarcinilor pe care le avem de îndeplinit. Când auzim sunetul de apel al telefonului, răspundem. Când lucrăm în spații aglomerate, este de asemenea ușor ca cei din jurul nostru să ne distragă atenția. Colegii ne pot întrerupe în legătură cu probleme minore, care ar putea fi de fapt rezolvate mai târziu. În capitolul 5, ne vom referi la unele modalități de a reduce efectele pe care acest tip de motive de deviere a atenției le au asupra noastră, însă e suficient să menționăm aici faptul că putem și ar trebui să dezvoltăm metode personale de contracarare a reacțiilor noastre de-a dreptul „pavloviene” la diferitele sonerii și apeluri din vacarmul vieții cotidiene.
- Considerăm că dacă ne ocupăm de mai multe lucruri deodată (*engl. multi-tasking*) vom economisi timp. De fapt, când

efectuăm activități mentale, îndeplinirea unor sarcini multiple în același timp constituie un motiv în sine de distragere a atenției și toate sarcinile respective au de suferit. Așa se explică, de exemplu, de ce este dificil să scrii sau să faci o muncă de documentare în timp ce porți o convorbire telefonică. Este important să recunoaștem momentul în care este mai eficient să facem lucrurile pe rând, concentrându-ne întreaga atenție asupra unui singur lucru înainte de a trece la altul.

Încurajarea unor așteptări nerealiste

- Este posibil să-i fi impresionat deja pe ceilalți cu abilitatea dumneavoastră de a oferi cu promptitudine și ușurință răspunsuri corecte la probleme lor dificile sau de a strecura rezolvarea unei probleme sau a alteia în programul dumneavoastră de lucru și așa foarte încărcat. Acum, aceleași persoane vă adresează întrebări care depășesc sfera dumneavoastră de specializare, tinzând să creadă că dispuneți de un izvor nesecat de timp și de energie. Aceste persoane așteaptă un răspuns, iar dumneavoastră nu doriți să le dezamăgiți. Și în acest caz, trebuie să reușiți să vă țineți timpul sub control, să învățați să refuzați politicos o sarcină care nu este adecvată pentru dumneavoastră și să nu dați naștere la așteptări nerealiste din partea colegilor.
- De asemenea, dumneavoastră înșivă ați putea avea așteptări nejustificate de la propria persoană. Probabil atunci când vă gândiți la ceea ce puteți realiza într-o zi, nu țineți seama de perturbări sau de faptul că finalizarea unor lucrări ar putea lua ceva mai mult timp decât ați anticipat în prealabil. Sau poate în momentul în care ați estimat durata respectivă ați avut în minte o zi în care ați fost mult mai productiv ca de obicei și ați folosit-o ca punct de reper. După cum știți, abilitatea de a spune "nu" este una greu de însușit, dar cu atât mai valoroasă. (Veți găsi trimiteri la anumite articole relevante pe această temă la finalul manualului.)
- Grefierii cu funcții de conducere sunt uneori reticenți să delege sarcinile care le revin celorlalți grefieri, din motive cum ar fi următoarele: "eu pot face acest lucru mai bine/mai repede," sau "asta a fost una dintre sarcinile pe care îmi făcea plăcere

să le îndeplinesc înainte de a deveni grefier șef.” Incapacitatea de a delega sarcini poate fi una dintre capcanele uriașe ale timpului și poate aduce un deserviciu personalului de execuție, care ar putea câștiga o experiență valoroasă în urma îndeplinirii unei anume activități. Cum nu puteți face tot ce este de făcut, trebuie să alegeți care sarcini ar trebui să rămână ale dumneavoastră și pe care ar trebui să le delegați celorlalți grefieri. (Suma abilităților care fac posibilă o delegare fără probleme constituie de asemenea un subiect separat, care nu face în mod expres subiectul acestui manual. Vă rugăm să consultați trimerile la articolele relevante referitoare la delegare de la finalul manualului.)

Atribuirea neclară a responsabilității și autorității

DEFINIȚIE

Responsabilitate: îndatorire sau obligație

Autoritate: puterea de a acționa

Uneori confundăm responsabilitatea cu autoritatea sau amestecăm responsabilitățile colegilor noștri ori suntem victime ale acestui tip de lipsă de claritate. În oricare dintre cazuri, rezultatul constă în ineficiență și timp irosit.

Pentru ca timpul să fie gestionat în mod eficient, responsabilitatea și autoritatea trebuie să se regăsească deopotrivă în acțiunea de a finaliza o activitate sau sarcină. Printre exemplele de consecințe ale necorelării responsabilității cu autoritatea se numără și următoarele situații:

- 1.** Doi grefieri, ambii considerând că li s-a repartizat o sarcină, o îndeplinesc și obțin ambii același rezultat.

Rezultatul: Timp irosit și concurență involuntară, precum și nemulțumire din partea ambilor grefieri pentru o responsabilitate asumată în plus și care s-a dovedit a fi de fapt redundantă.

2. Doi grefieri, fiecare considerând că sarcina a fost atribuită celuilalt.

Rezultatul: Niciunul dintre grefieri nu preia sarcina și aceasta rămâne nefinalizată.

3. Doi grefieri cred că au autoritatea de a dispune să se realizeze o anumită lucrare, astfel că – fără să știe unul de celălalt – dau instrucțiuni contradictorii personalului de execuție.

Rezultatul: Timp și bani irosiți, demotivarea personalului.

4. Unui grefier i se repartizează o sarcină, dar nu i se comunică niciunei alte persoane despre această repartizare și delegare a autorității.

Rezultatul: Grefierul se confruntă cu rezistență și nemulțumire din partea colegilor.

5. Unui grefier i se repartizează o sarcină însă îndeplinirea acesteia necesită informații de la cineva din alt birou care nu a fost solicitat de conducere să participe la respectiva activitate.

Rezultatul: Grefierul nu poate face progrese și nu poate apela la nimeni pentru asistență.

Este esențial ca grefierului căruia i se repartizează o sarcină să i se dea și autoritatea necesară pentru îndeplinirea acesteia. Dacă sunteți un grefier căruia i se cere să îndeplinească o sarcină, însă supervisorul dumneavoastră nu v-a investit cu autoritatea necesară într-un mod foarte clar, ar trebui:

- să adresați întrebări punctuale în legătură cu limitele autorității dumneavoastră. Dacă superiorul dumneavoastră ierarhic pare să nu aibă timp să clarifice sarcina la momentul respectiv, pregătiți întrebări referitoare la îndeplinirea sarcinii pe care să i le supuneți atenției sale și reveniți în aceeași zi cu solicitarea de a le și discuta împreună.
- să solicitați superiorului ierarhic direct să informeze toate celelalte persoane afectate sau să pregătiți o notă de informare și să o înaintați acestuia spre aprobare/semnare.

Situația care urmează este un exemplu cu privire la ceea ce se întâmplă în momentul în care vi se repartizează o sarcină, ceea ce

Înseamnă că vi se atribuie o responsabilitate, fără a vi se atribui și autoritatea corespunzătoare:

- Grefierul șef solicită o serie de date statistice din dosare penale care nu sunt incluse în mod obișnuit în rapoartele statistice lunare și v-a încredințat dumneavoastră sarcina de a le colecta. Adunarea informațiilor necesită ca dumneavoastră să studiați toate dosarele penale în care au avut loc ședințe de judecată în ultimele șase luni. Multe dintre aceste cauze sunt încă pe rol, iar unele dosare se află deja în posesia grefierilor de ședință respectivi. Nu puteți obține acces la acele dosare fără asistență din partea grefierilor de ședință, însă aceștia nu au fost informați în legătură cu sarcina care v-a fost repartizată. Așadar aceștia nu manifestă neparat reticență în a vă ajuta, însă având în vedere că nicio persoană care deține autoritatea cu privire la acest lucru nu le-a comunicat cât de importantă este această activitate în comparație cu celelalte sarcini pe care le au de îndeplinit, ei sunt de fapt reticenți în a vă acorda timpul de care aveți nevoie. Cu alte cuvinte, sarcina dumneavoastră și termenul pentru îndeplinirea acesteia nu are nicio relevanță pentru aceștia, iar dumneavoastră nu vi s-a acordat autoritatea de a insista ca ei să vă furnizeze informațiile înainte de a-și îndeplini celelalte îndatoriri pe care le au. Prin urmare, sunteți incapabil să vă îndepliniți sarcina în termenul stabilit de grefierul șef.

EXERCIȚIU

Ce credeți că ar ajuta într-o astfel de situație?

Acum, imaginați-vă că sunteți grefierul șef care a repartizat sarcina din exemplul de mai sus. Aveți sarcina de a delega cu claritate lucrarea respectivă unui grefier. Aspectul esențial privind delegarea este

acesta: când repartizați o sarcină, trebuie să puneți la dispoziția angajatului instrumentele pentru realizarea ei.⁷ Ce ați fi putut face în mod diferit în exemplul de mai sus pentru ameliorarea situației?

Solicitări sau instrucțiuni contradictorii

O situație extrem de problematică într-o organizație precum o instanță de judecată sau un parchet apare în momentul în care magistrați cu autoritate egală cer lucruri diferite de la personalul auxiliar de specialitate, fără a se coordona neapărat unul cu celălalt.

Dacă sunteți un grefier aflat într-o funcție de conducere, trebuie să știți, înainte de a repartiza o sarcină unui grefier din subordine, dacă acesta a primit instrucțiuni cu privire la problema respectivă de la altcineva (conflictul poate apărea cu privire la ce sarcină ar trebui îndeplinită mai întâi sau la modul în care aceasta ar trebui îndeplinită). Când repartizați o sarcină, întrebați-vă subalternii dacă aceștia se ocupă în acel moment și de altceva care ar putea avea o influență negativă asupra capacității lor de a îndeplini sarcina solicitată. Dacă descoperiți că personalul de execuție a primit instrucțiuni plurivalente sau contradictorii, stabiliți-vă cu claritate așteptările și prioritățile și, dacă este cazul, informați magistratul sau altă persoană care așteaptă cealaltă sarcină cu privire la decizia dumneavoastră, astfel încât toată lumea să aibă aceleași așteptări. Altfel, personalul de execuție ar putea irosi timp, în vreme ce dumneavoastră ați genera așteptări false și i-ați înfuria pe ceilalți superiori ierarhici sau ați putea cădea în vreuna dintre capcanele managementului timpului pe care le-am prezentat deja.

Și totuși ce poate face grefierul în situația în care i s-au dat instrucțiuni contradictorii sau inconsecvente ori i s-au repartizat două sarcini care

⁷ Datorită faptului că delegarea este un subiect amplu care nu poate fi acoperit în acest manual, trimiteri la articole pe această temă sunt incluse la sfârșitul Manualului, în secțiunea Lecturi recomandate.

nu pot fi îndeplinite amândouă la timp? În acest caz, este esențial ca dumneavoastră să informați ambii superiori ierarhici și să le cereți să se consulte împreună pentru a stabili de comun acord prioritățile și modul de abordare al sarcinilor respective de către personalul de execuție. Acest lucru poate fi dificil dacă, de exemplu, cei care au repartizat sarcini diferite și concurente aceluiași grefier sunt doi magistrați cu experiență (așadar, de putere ierarhică egală). Cu toate acestea, fără priorități și instrucțiuni clare veți sfârși prin a dezamăgi pe toate lumea, astfel că este important să găsiți o modalitate de a ajunge la un compromis. În cele din urmă, superiorii dumneavoastră ierarhici ar trebui să aprecieze onestitatea și eforturile depuse de dumneavoastră de a găsi un echilibru de o manieră profesionistă între o agendă realistă de lucru și obligațiile ce vă revin.

Comunicarea inadecvată

Din cauza comunicării defectuoase sau lipsite de claritate, poate fi irosit mult timp. Atunci când două sau mai multe persoane își împărtășesc reciproc informații, diferența dintre mesajele recepționate în mod real poate fi mare. Nu toată lumea aude și interpretează aceleași afirmații în același mod. În momentul în care cei implicați cred în mod eronat că toți înțeleg la fel, aceștia s-ar putea să nu fie capabili să confirme care sunt activitățile importante/prioritare și modul în care se vor fi ele realizate. Comunicarea defectuoasă poate duce la confuzie, termene nerespectate, informări eronate și raporturi de lucru neproductive.

Pentru a evita această problemă, în cazul în care sunteți grefier cu responsabilități de conducere, trebuie să exprimați cât mai clar informațiile pe care le împărtășiți și să confirmați ceea ce credeți că ați auzit/înțeles cu o altă persoană (confirmarea percepției).

IMPORTANT DE REȚINUT

Atunci când furnizați informații, precizați cu claritate, cu un limbaj lipsit de ambiguități, ceea ce vreți să spuneți.

- Este important să folosiți termeni cât se poate de clari. Nu spuneți "Am nevoie de acest lucru cât mai repede posibil."

Fraza aceasta are un sens diferit pentru toată lumea. În loc de aceasta, spuneți "am nevoie de acest lucru în 10 minute" sau "am nevoie de aceasta până joi la sfârșitul zilei."

- Exprimați-vă cu claritate scopul. Spuneți clar ce doriți să facă greșierul sau cealaltă persoană. Nu presupuneți că aceștia vor înțelege dacă nu le precizați detaliile.
- Spuneți clar în ce format doriți să primiți o lucrare anume. "Vreau să arate ca raportul pe care l-am pregătit anul trecut pe aceeași temă."
- Specificați importanța relativă a activităților. De exemplu, când repartizați cuiva o sarcină nouă, ați putea să îi spuneți, "știu că ți-am cerut deja raportul de activitate pentru tribunalul din jurisdicția noastră însă această nouă sarcină este mai importantă și trebuie îndeplinită cu prioritate."
- Fiți atenți cu cuvintele pe care le folosiți și cu tonul pe care vorbiți. Când scrieți un mesaj e-mail, aveți în minte o anumită tonalitate a vocii dumneavoastră interioare, însă cititorul nu poate vedea expresia feței și tot ce știe sunt cuvintele pe care le vede, exact așa cum sunt scrise. Dacă mesajul este important, rugați pe cineva să-l citească sau să-l asculte înainte de a-l trimite.
- Nu folosiți acronime sau limbaj colocvial care ar putea să nu fie înțeles de către destinatarul mesajului pe care doriți să îl transmiteți.
- Nu porniți de la prezumția că persoana a înțeles mesajul. Solicitați feed-back. Nimic nu irosește mai mult timp decât îndeplinirea unei sarcini inutile. În mod normal, rezultatul într-o astfel de situație constă în enervarea persoanei în funcție de conducere care a încercat să delege o sarcină anume și frustrarea greșierului care simte că nu i s-a explicat suficient de clar despre ce sarcină era vorba.
- Dacă mesajul este complicat sau credeți că greșierul sau alt interlocutor nu l-a înțeles cu adevărat, aveți în vedere redactarea unei note scrise prin care confirmați tot ce ați stabilit. Uneori, chiar dacă pare că acest lucru vă va lua mai mult timp, pe termen lung, în unele situații, va fi mult mai

eficient să dați instrucțiuni verbale și ulterior să trimiteți o notă scrisă sau un mesaj de e-mail care să aibă rolul unei referințe comune, atunci când veți evalua dacă sarcinile au fost sau nu îndeplinite întocmai.

- Utilizați sistemul corect de comunicare – ce va fi mai eficient, un mesaj e-mail, o convorbire telefonică, o întâlnire față în față sau o notă scrisă? În această privință, ați putea ține seama de problemele prezentate în manualul de față în cadrul secțiunii 5F. *Identificarea și reducerea cauzelor care stau la baza întreruperilor.*
- În momentul în care primiți informații:
 - concentrați-vă atenția asupra persoanei care vorbește;
 - dacă mesajul este complex, faceți câteva însemnări în timp ce ascultați, însă asigurați-vă că nu vă lăsați distras și că nu încetați să mai ascultați;
 - puneți întrebări edificatoare însă nu întrerupeți vorbitorul într-un mod care schimbă cursul conversației. Întrebați: "Când aveți nevoie de acest lucru? Trebuie să îndeplinesc o altă sarcină până la orele 16:00; pot să mă ocup de această sarcină nouă ulterior?";
 - repetați ceea ce ați înțeles pentru ca interlocutorul să știe că sunteți de acord cu ceea ce s-a spus;
 - pentru probleme complexe, aveți în vedere întocmirea unei note scrise pentru cealaltă persoană, care să prezinte cu claritate ceea ce credeți că ați convenit.

Exercițiul care urmează vă va ajuta să identificați unele dintre impedimentele care stau în calea îmbunătățirii eficienței dumneavoastră, după care, în capitolul următor, vom discuta mai în detaliu unele dintre instrumentele pe care le puteți utiliza pentru abordarea acestor probleme.

EXERCIȚIU

Care dintre tipurile de întreruperi cu caracter extern vă cauzează cele mai mari probleme din punctul de vedere al managementului timpului?

Enumerați câteva dintre aspectele externe care vă cauzează probleme la nivel de management al timpului.

Întreruperi cu caracter extern

Distragerea atenției din varii motive (telefoane, email-uri, vizitatori neanunțați etc.)

Așteptări nejustificate (ale dvs. sau ale altora)

Caracterul urgent care surclasează validitatea unei decizii

CAPITOLUL 5: INSTRUMENTE PENTRU PERFEȚIONAREA ABILITĂȚILOR PERSONALE DE MANAGEMENT AL TIMPULUI

**5.A. CUM SĂ ÎNTOCMIM ȘI SĂ UTILIZĂM CU EFICACITATE O
LISTĂ DE SARCINI**

5.B. STABILIREA PRIORITĂȚILOR

**5.C. PRIORITĂȚI ZILNICE ȘI SĂPTĂMÂNNALE: CUM DECID CE AR
TREBUI SĂ FAC CHIAR ACUM?**

5.D. PLANIFICAREA ZILEI SAU SĂPTĂMÂNII IDEALE

5.E. STABILIREA DE TERMENE ȘI STANDARDE REALISTE

**5.F. IDENTIFICAREA CAUZELOR CARE STAU LA BAZA
ÎNTRERUPERILOR ȘI REDUCEREA ACESTORA**

**5.G. TENDINȚA DE TERGIVERSARE (PROCRASTINAREA) ȘI
MODALITATEA DE ABORDARE A ACESTEIA – ACUM!**

În afara tuturor impedimentelor de ordin general (prezentate în cadrul capitolului 4), care stau în calea grefierilor în ceea ce privește managementul timpului, pentru care am oferit unele soluții, există anumite sfaturi informale, trucuri și instrumente concrete pentru îmbunătățirea managementului timpului de care ați putea să țineți cont. De exemplu, „nu citiți niciodată aceeași foaie de hârtie de două ori”, „stabiliți priorități”, „planificați-vă ziua în avans” etc. Însă rezultatul urmăririi îndeaproape a acestor sfaturi este nesemnificativ în comparație cu rezultatele pe care le veți obține atunci când veți alege dumneavoastră înșivă cele mai adecvate tehnici și metode pe care să le integrați în cadrul propriului dumneavoastră sistem de management al timpului.

Scopul principal al unui sistem bun de management al timpului este acela de a vă gestiona bine timpul în mod constant, fără a fi necesar să vă reamintiți sau să vă gândiți la toate metodele și practicile sugerate în manualul de față sau în alte materiale despre acest subiect. Un sistem personal bun de management al timpului vă conferă o modalitate consecventă de execuție și de finalizare a sarcinilor, care duce la rezultate previzibile, în baza cărora puteți realiza diverse operațiuni de perfecționare a acestuia, pe termen lung.

Un bun sistem de management al timpului vă oferă totodată un cadru stabil în care veți putea ține evidența tuturor obligațiilor profesionale ce vă revin în calitate de grefier. Acest lucru vă permite să vă mențineți atenția asupra a ceea aveți de făcut, în pofida oricăror perturbări.

Tehnicile care urmează a fi prezentate vă vor îndruma cu privire la alegerea unei modalități eficiente de a reuni „viziunea/înțelepciunea și execuția/aplicarea” după cum am discutat în capitolul 3 și de a utiliza cu succes componentele piramidei gestionării timpului (scop, principii, obiective, strategii, proiecte și sarcini). Toate aceste instrumente pot alcătui un sistem personal de productivitate care vă va ajuta să dețineți un control maxim asupra modului în care vă utilizați timpul și să vă consolidați poziția pe care o dețineți în calitate de membru al sistemului judiciar din România.

5.A. Cum să întocmim și să utilizăm o listă de sarcini eficiente

De cele mai multe ori, în calitate de grefier, aveți atât de multe proiecte și sarcini de îndeplinit, încât nu le puteți ține evidența fără un sistem bine pus la punct. Pentru a fi productiv, trebuie să aveți capacitatea de a „uita” detaliile atunci când nu aveți nevoie de ele și de a le „reactiva” atunci când aveți nevoie de ele. Managerii eficienți ai timpului lucrează **întotdeauna** în baza unei liste în loc să încerce să țină evidența lucrurilor din memorie. Încercarea de a ține minte absolut tot duce la:

- irosire de timp pentru a încerca să vă amintiți tot ce trebuie să faceți;
- sentimentul de copleșire și anxietate pe măsură ce se adună detaliile și deveniți supraîncărcat;
- uitarea unor lucruri importante;
- dificultăți legate de stabilirea priorităților;
- gânduri care vă roiesc prin minte și care vă distrag atenția și vă împiedică să vă concentrați pe deplin asupra activității pe care o desfășurați.

Cu toate acestea, o listă cu absolut toate lucrurile pe care le aveți de făcut nu este nici ea tocmai utilă. Aceasta ar conține mult prea multe detalii de prisos, iar activitățile menționate ar fi foarte greu de organizat și prioritizat (de exemplu, pentru înregistrarea dosarului

unei cauze în sistemul ECRIS© și stabilirea primului termen, există o serie de operațiuni detaliate care trebuie efectuate în sistem, dar asta nu înseamnă că le veți nota pe absolut toate pe lista dumneavoastră). În locul unei liste exhaustive a activităților și sarcinilor pe care le aveți de îndeplinit într-un anumit interval de timp, este recomandat să utilizați o listă care trebuie să facă distincția între gradul de complexitate al diverselor probleme pe care le aveți de rezolvat, pentru a le putea organiza sub formă de proiecte (complexitate mare) și sarcini (complexitate redusă).

Amintiți-vă care este diferența între proiecte și sarcini la care ne-am referit într-un capitol anterior:

DEFINIȚIE

Un **proiect** reprezintă un **rezultat pe care urmăriți să îl obțineți**, constând de obicei din suma mai multor acțiuni. Acesta mai poate fi considerat ca o **activitate complexă/majoră**.

O **sarcină** reprezintă o acțiune sau etapă asociată unui proiect, care poate fi îndeplinită în cadrul derulării proiectului respectiv. Sarcina este, așadar, ceva ce trebuie îndeplinit imediat sau ceva ce poate fi făcut mai târziu, dacă aveți timp.

Tot ceea ce avem în general de făcut este fie un proiect fie o sarcină în cadrul unui proiect. Separarea proiectelor de sarcini vă va ajuta să vă utilizați mai bine timpul, permițându-vă astfel să vă concentrați asupra rezultatelor, în loc de a vă concentra doar asupra acțiunilor întreprinse. Este mult mai eficient să acordați întreaga dumneavoastră atenție unei activități specifice pentru o anumită perioadă de timp, decât să treceți de la o sarcină la alta, mai ales atunci când sarcinile respective nu au nicio legătură între ele.

Un exemplu de proiect pentru un grefier șef al unui tribunal este acela de a pregăti o propunere de distribuire a grefierilor secției respective pe ședințele de judecată planificate pentru o anumită perioadă.

În cadrul acestui proiect, printre sarcini s-ar putea număra următoarele:

- stabilirea încărcăturii pe ședința de judecată și pe complet;
- asigurarea faptului că volumul de lucru este repartizat echitabil în rândul grefierilor de ședință;
- coordonarea planificării ședințelor de judecată cu planificarea concediilor de odihnă și cu concediile medicale ale personalului;
- prezentarea propunerii finale de planificare președintelui instanței.

Listele de sarcini de îndeplinit (engl. *To Do List*) care nu fac distincția între proiecte și sarcini se dovedesc întotdeauna a fi ineficiente. Un astfel de exemplu ar putea fi o listă care cuprinde următoarele:

- verificarea registrului parchetului cu privire la evidența ștampilelor, sigiliilor și parafelor;
- asigurarea că datele statistice pentru raportul solicitat cu privire la numărul de cauze cu o vechime mai mare de șase luni au fost colectate în mod corespunzător;
- invitarea unui prim grefier din cadrul altui parchet pentru consultări cu privire la utilizarea funcției specifice a MicrosoftExcel© destinată procesării mai ușoare a datelor statistice colectate pentru raportul statistic anual care urmează a fi transmis la Parchetul General.

Amestecarea sarcinilor neînsemnate (verificarea registrului de evidență pentru ștampile, sigilii și parafe) cu proiecte mai ample (asigurarea că datele statistice au fost colectate corespunzător) înseamnă de obicei că unele dintre acestea nu ajung să fie realizate, deoarece sunt mult prea copleșitoare, în vreme ce sarcinile mai puțin importante sunt mai ușor de finalizat.

Este ușor să uitați să treceți pe lista sarcinilor care trebuie îndeplinite anumite sarcini, deoarece considerați că vă este foarte clar în minte care sunt acestea, și nu mai e nevoie să le vedeți și în scris. Să luăm însă în considerare următorul exemplu: printre proiectele de care se ocupă un grefier arhivar șef s-ar putea regăsi și stabilirea modului în care este organizat la nivel intern respectivul compartiment de arhivă. Chiar dacă v-ați putea gândi că sarcinile asociate acestui proiect țin doar de repartizarea grefierilor arhivari pe anumite arii de

responsabilitate, există de fapt o serie de sarcini pe care grefierul arhivar șef trebuie să le îndeplinească înainte de a putea face acest lucru. De exemplu, trebuie făcută o analiză pentru a vedea dacă există restanțe în vreuna dintre unitățile de lucru din compartimentul respectiv. Numai o astfel de analiză în sine implică la rândul ei îndeplinirea altor sarcini mai puțin complexe. Dacă nu includeți pe o listă fiecare sarcină importantă (mai ales cele care sunt co-dependente), ar putea deveni dificil să estimați cu exactitate de cât timp veți avea nevoie pentru ducerea la bun sfârșit a respectivului proiect.

În mod similar, pentru un grefier de ședință, un proiect (sau o activitate complexă) ar putea consta în pregătirea dosarelor pentru o anumită ședință de judecată. Printre sarcinile pe care le implică acest lucru se numără:

- 1) identificarea dosarelor aferente;
- 2) asigurarea că dosarele respective sunt pregătite pentru ședința de judecată (de exemplu, trebuie verificat dacă procedura citării sau alte proceduri incidente au fost îndeplinite corespunzător); și
- 3) atașarea oricăror documente noi la dosare și predarea acestora din urmă magistraților, spre studiu, anterior desfășurării ședinței, în termenele prevăzute de lege.

În acest caz, este important să aveți în vedere faptul că obiectivul dumneavoastră este acela de a vă pregăti pentru ședința de judecată. Celelalte acțiuni sunt menite să vă permită să realizați acest obiectiv important.

În acest sens, veți observa că, chiar dacă atribuțiile/sarcinile/acțiunile dumneavoastră în calitate de grefier sunt prevăzute în legi și în regulamentele de organizare interioară, este important să vă întocmiți o listă proprie, cu rol de verificare, care să vă asigure că finalizați/îndepliniți fiecare sarcină/atribuție relevantă pentru obiectivul urmărit. În lipsa unei astfel de liste, vă va fi greu să vă mențineți atenția asupra obiectivului mai amplu, și anume acela de pregătire a unei ședințe de judecată.

Pentru a nu amesteca proiectele cu sarcinile, este important să întocmiți o **listă generală a proiectelor** pe care le gestionați. O astfel de listă enumeră proiectele respective și prezintă sarcinile aferente pentru fiecare dintre acestea în parte. De exemplu, activitatea de "verificare a datelor statistice" poate include sarcini precum

„verificarea surselor datelor”, „discuții cu grefierul statistician” etc. Unele sarcini ar putea fi suficient de mari pentru a le împărți în sarcini intermediare („verificarea surselor datelor” ar putea include „verificarea corectitudinii calculelor”, precum și „verificarea faptului dacă datele au fost introduse corespunzător”). Cu toate acestea, crearea de prea multe sarcini intermediare vă poate bloca progresul spre finalizarea proiectului. Dacă adăugați prea multe detalii, lista dumneavoastră de sarcini ar putea deveni la fel de copleșitoare ca și situația în care nu ați avea nicio listă. (Pericolul este cel al organizării compulsive și exagerate, la ale cărei riscuri ne-am referit într-un capitol anterior).

EXERCIȚIU

Enumerați trei proiecte sau activități majore pentru care sunteți responsabil. Apoi, enumerați sarcinile principale necesare pentru fiecare activitate. În sfârșit, așezați sarcinile în ordinea în care acestea trebuie îndeplinite.

Reanalizați listele.

Credeți că unele dintre sarcini sunt prea mari și că ar trebui împărțite în acțiuni mai mici?

Există unele sarcini de complexitate foarte redusă care ar putea fi combinate în mod rezonabil într-o singură sarcină?

1. _____

2. _____

3. _____

Cum ați decis ordinea fiecărei sarcini?

- Unele sarcini necesită o perioadă mare de timp care să nu coincidă cu desfășurarea altor activități, iar acestea trebuie demarate primele.
 - Unele sarcini necesită interacțiuni cu alți factori (magistrați sau colegi grefieri) și trebuie să țineți seama de programul și prioritățile fiecăruia.
 - Unele sarcini depind de finalizarea prealabilă a altor sarcini.
 - Unele acțiuni din cadrul sarcinilor se pot suprapune cu alte acțiuni.
 - Alte motive:
-
-
-

Este de asemenea util să aveți în permanență un bloc-notes la îndemână pentru a vă nota ideile sau sarcinile care apar atunci când lucrați în afara listei oficiale a proiectelor/sarcinilor. Procedând astfel, veți putea să vă notați lucrurile pe care le faceți în timp real și mai apoi să le transferați pe lista proiectelor/sarcinilor, în loc să fiți nevoiți să actualizați permanent această listă. Este recomandat să vă programați momentul în care operați acest transfer - poate o dată, de două, trei ori pe zi, atunci când faceți o pauză pentru a vă verifica mesajele e-mail sau pentru a îndeplini o sarcină de rutină.

5.B. Stabilirea priorităților

După cum am discutat deja, nu aveți la dispoziție decât un timp limitat. Nu puteți face totul pentru că nu aveți suficient timp pentru

asta, deci va trebui să alegeți anumite lucruri în detrimentul altora sau pur și simplu înaintea altora.

IMPORTANT DE REȚINUT

De fiecare dată când începeți să vă ocupați de o anumită sarcină, renunțați în mod automat la orice altceva ați fi putut face în același timp.

Aceasta înseamnă că este deosebit de important ca **dumneavoastră să fiți cel care face alegerile**, în loc să permiteți circumstanțelor sau altor persoane să facă alegeri în locul dumneavoastră, chiar dacă, după cum am discutat mai devreme, există și momente când trebuie să răspundeți în primul rând la solicitările altora. Persoanele care își gestionează timpul în mod eficient aleg să aloce mai mult timp aspectelor importante și mai puțin timp sarcinilor de rutină. În aceasta constă de cele mai multe ori esența capacității de a stabili priorități.

Eficacitatea este cel mai important factor care contribuie la stabilirea priorităților dumneavoastră.

IMPORTANT DE REȚINUT

Un principiu binecunoscut în domeniul managementului, **principiul lui Pareto** sau **Legea 80/20**, stabilește că:

- 80% din valoarea totală a oricărui lucru este conținută în mod obișnuit în 20% dintre componentele acestuia ("puținul vital").
- 80% dintre componentele unui lucru contribuie cu 20% la valoarea totală ("multitudinea de rutină"; de exemplu, convorbirile telefonice inutile, sau solicitarea repetată de informații pe care le-ați primit deja).

Stabilirea eficientă a priorităților: descoperiți acel procent de 20% (sau aproximativ 20%) din proiectele și sarcinile pe care le

desfășurați/îndepliniți care contribuie cu 80% din valoarea totală a acestora.

Este util să aveți câteva criterii în vedere atunci când vă stabiliți prioritățile. În cazul în care activitatea dumneavoastră afectează alte persoane, aveți grijă să ajungeți la un acord cu acestea asupra criteriilor întrebuintate. Un exemplu de criteriu de prioritizare pentru dumneavoastră, în calitate de grefier, ar putea fi acela dacă un proiect sau o sarcină îndeplinit(ă) asigură soluționarea cauzelor la termen; este necesar/ă pentru ca alții să-și îndeplinească sarcinile; reprezintă o componentă majoră a traiectoriei esențiale a unei activități complexe; sau este cerut/ă de o persoană care ocupă o poziție ierarhică înaltă, căreia este important să-i răspunzi pe loc. Prin ierarhizarea activităților sau sarcinilor dumneavoastră în baza unor criterii și compararea acestora cu alte activități și sarcini, puteți stabili ce anume trebuie finalizat mai întâi.

Înainte de a decide care activitate este cea mai importantă, ar trebui să determinați dacă activitatea merită *în general* să fie desfășurată în exact acel moment. Mai jos este prezentată o matrice care vă poate servi drept un bun instrument de decizie cu privire la care proiecte sunt demne de atenția dumneavoastră în viitorul apropiat.

Sunt aceste activități importante în momentul de față?						
	Activitatea A		Activitatea B		Activitatea C	
Activitatea:	Da	Nu	Da	Nu	Da	Nu
Asigură soluționarea cauzelor în termenul prevăzut						
Este o componentă a unui proiect mai amplu						
Este necesară altora pentru a-și îndeplini, la rândul lor, sarcinile						
Este cerută de o persoană importantă, pe linie ierarhică						

Matricea priorităților

Odată ce decideți care sunt activitățile pe care trebuie să le realizați în perioada imediat următoare, trebuie să decideți și care sunt cele cărora le veți da prioritate. În munca de grefier, de cele mai multe ori, totul pare să aibă prioritate. Cu toate acestea, nu tot ce aveți de făcut are în realitate aceeași importanță. În capitolul 4 am discutat diferențele dintre activitățile urgente și cele importante și am văzut cum caracterul urgent și importanța variază ca nivel de intensitate. Unele lucruri sunt doar puțin urgente, în timp ce altele sunt de o importanță moderată. Matricea priorităților este un instrument pentru sortarea activităților pe care le aveți de îndeplinit, atribuind niveluri de urgență și importanță acestora, în vederea stabilirii priorității în care vor fi abordate. Utilizarea matricei începe bineînțeles cu întocmirea unei liste a activităților pe care trebuie să le realizați. De exemplu, s-ar putea să vă fi fost repartizate următoarele activități complexe:

- Elaborarea unui curs de formare în domeniul relațiilor publice pentru personalul birourilor de registratură și arhivă, în vederea îmbunătățirii relațiilor instanței cu publicul (justițiabili, avocați, mass-media și publicul larg);
- Coordonarea instalării unei noi versiuni a sistemului automat de urmărire a cauzelor (de exemplu, ECRIS© v. 4).
- Elaborarea unei noi propuneri de re-alocare a grefierilor de ședință, în funcție de planificarea ședințelor de judecată pentru unele complete supraîncărcate;

Pentru stabilirea ordinii de prioritate pentru aceste trei activități din exemplul de mai sus, este nevoie să le analizați pe fiecare dintre ele și să acordați de la 1 la 3 puncte în ceea ce privește caracterul urgent și importanța fiecăreia (de la 1 punct, pentru cel mai ridicat nivel de urgență sau importanță, la 3 puncte, pentru cel mai scăzut nivel de urgență sau importanță).

Ulterior, adunați punctele acordate Urgenței cu punctele acordate Importanței și veți obține un punctaj final ponderat. În final, **activitatea care are cel mai mic punctaj final ponderat va avea nivelul cel mai ridicat de prioritate.**

Astfel, veți putea atribui un nivel de prioritate pentru fiecare activitate listată.

În baza punctajului acordat conform criteriilor de importanță (pe termen lung) și urgență (pe termen scurt), sarcinile exemplificate mai

sus vor putea fi prioritizate conform matricei următoare (depinzând, bineînțeles, de contextul particular al fiecărei situații de prioritizare în parte):

ACTIVITATE	IMPORTANTA pe termen lung	URGENȚA pe termen scurt	PUNCTAJ	Ordinea priorităților
Elaborarea cursului de formare în domeniul comunicării pentru grefierii arhivari și registratori	2	3	5	3
Coordonarea instalării ECRIS© v. 4	1	2	3	1
Elaborarea unei noi propuneri de alocare a grefierilor de ședință	3	1	4	2

Model de matrice a priorităților

Această matrice, pe care ar putea-o realiza un grefier șef în baza propriilor percepții cu privire la gradul de importanță și la caracterul mai mult sau mai puțin urgent al unei sarcini/activități, arată că prioritatea numărul unu este aceea de a coordona instalarea ECRIS© v. 4 (fiind de cea mai mare importanță pe termen lung și având un nivel mediu de urgență).

Elaborarea unei noi propuneri de alocare a grefierilor de ședință este următoarea ca prioritate: chiar dacă pe termen scurt are un nivel mai ridicat de urgență, aceasta este de fapt mai puțin importantă pe termen lung (este posibil ca noi circumstanțe să impună o nouă redistribuire a personalului disponibil).

Ultima activitate, ca prioritate, este elaborarea cursului de formare în domeniul relațiilor publice: aceasta are un grad mediu de importanță, însă nu este urgentă.

EXERCIȚIU

Exersați utilizarea unei matrice a priorităților!

Selectați trei dintre proiectele sau activitățile principale/complexe pe care le-ați enumerat în exercițiul anterior și apoi acordați-le puncte de la 1 la 3, conform importanței și caracterului urgent al fiecăreia, calculând la final punctajul care indică ordinea priorității în care vor fi efectuate.

Rețineți că nu este un fapt ieșit din comun ca mai multe activități să aibă același punctaj în ceea ce privește importanța sau urgența. Se poate de asemenea întâmpla ca două proiecte să ocupe același loc în ordinea priorităților sau ca un proiect pe care dumneavoastră îl considerați în mod intuitiv ca fiind cel mai important să se claseze pe locul al 2-lea. În astfel de situații, este esențial să verificați dacă ați aplicat punctajele privind importanța și caracterul urgent în mod corect/obiectiv. Dacă da, s-ar putea să fie nevoie să discutați cu persoana sau persoanele care v-au repartizat cele două activități care s-au dovedit a fi concurente și să stabiliți împreună cum pot fi și acestea prioritizate, la rândul lor.

Proiectul / Activitatea	IMPORTANTA pe termen lung	URGENȚA pe termen scurt	Punctaj	Ordinea priorităților

Acum răspundeți la următoarele întrebări:

1. Ați fost surprins de ordinea de prioritate rezultată în urma utilizării matricei?

2. Considerați că tindeți să vă ocupați mai curând de activități care sunt mai puțin importante decât de altele, pe care ajungeți să nu le finalizați?
3. Alte persoane din cadrul organizației în care lucrați ar fi de acord cu numărul de puncte pe care le-ați atribuit proiectelor/activităților respective cu privire la importanță și la caracterul urgent?
4. Puteți utiliza această metodă de stabilire a priorităților pentru a ajunge la un acord, împreună cu colegii dumneavoastră, cu privire la care sunt proiectele care merită atenția dumneavoastră în primul rând?

5.C. Priorități zilnice și săptămânale: cum decid ce ar trebui să fac chiar acum?

Matricea priorităților pe care ați întocmit-o vă arată care proiect sau activitate principală/complexă este cel/cea mai important(ă). Însă veți spune probabil că fiecare astfel de proiect sau activitate include sarcini multiple, deci cum v-ați putea decide ce trebuie să faceți mai întâi și care este sarcina următoare pe care o aveți de îndeplinit?

Un proces decizional bine structurat este valoros nu numai pentru proiectele/activitățile/atribuțiile de amploare care vi s-au repartizat de curând, ci și pentru activitățile principale/complexes pentru care sunteți responsabili în mod curent în activitatea de zi cu zi. În cazul în care sunteți un greșier cu funcție de conducere, v-ați putea afla în situația de a gestiona un proiect care necesită o planificare pe termen lung. Pe de altă parte, dacă sunteți greșier de ședință, aveți responsabilități pe care le îndepliniți în fiecare zi sau în fiecare săptămână, în mod repetitiv, iar acestea ar putea și ele beneficia de un plan care să includă stabilirea priorităților sarcinilor respective, fie ele și de rutină.

Proiectele complexe necesită o planificare riguroasă; proiectele mai simple necesită o oarecare planificare însă, de obicei, nu la același nivel de detaliu. Înainte de a putea demara un proiect, trebuie să identificați acțiunile pe care le veți întreprinde și, cel puțin la nivel general, ordinea pe care o veți urma.

Amintiți-vă că anumite sarcini depind de finalizarea prealabilă a altora. Trebuie să țineți de asemenea cont, dacă este necesar, de ceea ce trebuie să facă colegii dumneavoastră și de prioritățile avute în vedere

de aceștia. De exemplu, un grefier arhivar poate considera că organizarea spațiului fizic al arhivei este mai importantă decât găsirea unui dosar de care aveți nevoie. Astfel, s-ar putea să fiți nevoiți să „negociați” prioritățile împreună cu colegii dumneavoastră.

Este recomandat ca atunci când planificați o activitate, de amploare sau nu, să stabiliți cu claritate:

- **scopul** (de ce realizați proiectul și ce preconizați să obțineți de pe urma lui);
- **rezultatul și obiectivele** (cum ar trebui să arate proiectul atunci când este finalizat);
- **sarcinile principale** pe care trebuie să le îndepliniți pentru a finaliza activitatea respectivă;
- **ordinea** acelor sarcini – cele care trebuie finalizate înainte ca altele să poată fi demarate;
- **timpul** care va fi necesar fiecărei sarcini și dacă aceasta poate fi suprapusă cu altele;
- dacă **depindeți de alții** în ceea ce privește informarea sau asistența și cât timp ar trebui să alocați pentru coordonare;
- cine va îndeplini fiecare sarcină;
- dacă alții au priorități concurente;
- riscurile (ce aspecte ar putea merge prost și cum ar putea fi evitate sau diminuate aceste riscuri).

Asta **nu** înseamnă că trebuie să elaborați un plan exhaustiv cu toate aceste aspecte detaliate; este util doar să stabiliți cu claritate ce anume va fi avut în vedere. Gândiți-vă dacă elaborarea unui plan detaliat va adăuga valoare reală proiectului. Dacă răspunsul este nu, puteți întocmi un plan mai simplu, poate chiar o listă de sarcini cu termene de realizare prestabilite.

Având în vedere aceste informații, puteți să vă pregătiți un plan personal de activitate, care va include o listă de sarcini, în ordinea în care acestea ar trebui finalizate, cu evidențierea relațiilor de dependență care pot exista între acestea și alte sarcini, îndeplinite fie de dumneavoastră fie de colegi sau superiori ai dumneavoastră și, respectiv, care sunt persoanele care trebuie implicate, după caz. În urma acestei planificări, veți ști cu ce sarcină să începeți și care va fi sarcina imediat următoare, și următoarea ș.a.m.d.

Spre exemplu, dacă sunteți grefier cu funcție de conducere, simplul fapt că ați punctat „implementarea unui sistem computerizat și a unui

sistem audio-video în sala de ședință” ca fiind cea mai importantă prioritate a dumneavoastră nu înseamnă că aceasta este singura activitate de care vă veți ocupa până ce aceasta va fi finalizată. Unele sarcini pot necesita un timp mai îndelungat pentru finalizare și nu vă puteți ocupa în mod activ de acestea tot timpul. Un exemplu de acest fel este acela în care mai multe persoane sau instituții trebuie să ia o decizie. Puteți pregăti terenul pentru luarea acelei decizii, după care trebuie să așteptați până primiți informațiile de care aveți nevoie de la alții.

Atunci când aveți o perioadă în care ritmul de lucru cu privire la un anumit proiect/activitate complexă este ceva mai relaxat, ce ar trebui să faceți? De exemplu, când sunteți implicat într-un proiect complex sau într-o activitate în care mai multe persoane colaborează pentru atingerea unui rezultat comun, veți constata că sunt momente în care dumneavoastră veți fi mai puțin sau deloc implicat, odată ce v-ați îndeplinit responsabilitățile care vă reveneau. Mai ales în cazul unor proiecte complexe, se întâmplă frecvent ca persoanele implicate să nu lucreze întotdeauna în același timp. În concluzie, este recomandat să folosiți cu înțelepciune astfel de perioade de „ritm redus”, pentru rezolvarea altor probleme de pe lista dumneavoastră de sarcini care nu fac parte din proiectul respectiv.

Atunci când vă veți gândi la aspectele prezentate în această secțiune, veți vedea că veți fi mai puțin supuși riscului de a vă abate de la motivele de distragere a atenției și că vă va fi mai ușor să urmăriți realizarea priorităților dumneavoastră primordiale. În măsura în care este posibil să faceți acest lucru, poate fi util să afișați o listă cu acestea într-un loc vizibil în biroul unde vă desfășurați activitatea, pentru a vă reaminti în orice moment care este activitatea cea mai importantă pentru dumneavoastră.

5.D. Planificarea zilei sau săptămânii ideale⁸

Fiecare grefier, chiar și cei cu funcții de conducere, trebuie să îndeplinească și un număr însemnat de sarcini de rutină, în afara diverselor întreruperi și situații de criză pe care trebuie să le gestioneze frecvent. În general, dumneavoastră dețineți controlul (dacă nu în mod absolut, cel puțin într-o oarecare măsură) în ceea ce privește când anume veți îndeplini acest tip de sarcini. O metodă utilă este aceea de a planifica o zi sau o săptămână ideală pentru

⁸ Mackenzie, A. și Nickerson, P., *The Time Trap (Capcana timpului)* (ed. 4), 2009, Asociația Americană de Management: New York.

dumneavoastră, ca un model de urmat, mai ales atunci când aveți de îndeplinit sarcini complexe. Chiar dacă întreruperile vor exista în continuare, veți putea să le gestionați mai bine, având ca reper perioadele acelea ideale de timp în care vă doriți să finalizați activitățile principale/complexe respective.

Accentul cade aici pe ideal. După cum bine știm, nu toate zilele sau săptămânile se vor desfășura exact așa cum ați planificat însă, dacă nu faceți efortul de a planifica, este foarte puțin probabil că veți dispune vreodată de intervale de timp generoase în care să puteți finaliza activități care necesită o concentrare susținută. În activitatea zilnică a fiecăruia dintre noi există perioade de „flux” și „reflux” și se poate rezerva timp, în consecință, pentru îndeplinirea unor activități specifice pentru care este nevoie de un grad de concentrare mai intens sau mai puțin intens. Bineînțeles, modalitatea de lucru cu o astfel de metodă va diferi, în funcție de diverse aspecte. De exemplu, în timp ce un grefier care deține o funcție de conducere ar putea avea posibilitatea să planifice o zi ideală și să încerce să atingă acel ideal, grefierii de ședință, care nu au nicio putere de decizie cu privire la momentul în care se desfășoară ședințele de judecată, au totuși posibilitatea de a evalua/estima când vor fi cele mai productive și cele mai puțin productive perioade de timp pe parcursul unei zile, când se pot ocupa de celelalte activități importante pe care trebuie să le desfășoare, putând astfel să-și planifice săptămâna ideală în consecință.

Desigur, toată lumea se confruntă cu întreruperi și situații de criză. Însă, fără a ne rezerva perioade bine delimitate pentru a ne ocupa de proiectele sau activitățile principale/complexe, aceste întreruperi pot prelua în totalitate controlul asupra vieții noastre. Putem considera în acest sens exemplul unui grefier arhivar care este în permanență întrerupt de apeluri telefonice ale justițiabililor, care întreabă în ce stadiu se află dosarul lor. Există în cadrul instanței o altă persoană cu astfel de atribuții, însă operatorul telefonic știe că acel grefier este tipul de persoană mereu dispusă să ajute, astfel încât continuă să transfere apelurile telefonice către grefierul respectiv. Dacă acesta nu-și va rezerva perioade de timp clar delimitate pe parcursul cărora să își planifice activități care necesită o concentrare intensă și nu va comunica și celorlalți care sunt acele intervale, astfel de întreruperi vor continua să-i domine ziua și să-l împiedice să își îndeplinească sarcinile individuale directe pe care le are, care sunt mai importante decât apelurile telefonice respective.

În termeni de management al timpului, **perioada de timp rezervată** pentru proiecte sau activități principale/complexe poartă denumirea de **bloc de timp destinat proiectelor sau activităților** (engl. *project/activity block*).

Stabilirea unor blocuri de timp destinate proiectelor/activităților⁹

IMPORTANT DE REȚINUT

Un **bloc de timp este** un segment de timp rezervat pentru a vă concentra în mod exclusiv asupra unei activități specifice.

Aceste blocuri de timp ar trebui să funcționeze precum o programare a unei întâlniri la care trebuie să participați, numai că în acest context înseamnă că v-ați luat angajamentul față de dumneavoastră ca în perioada respectivă de timp să vă ocupați de finalizarea sarcinilor celor mai importante pe care le aveți de îndeplinit. Astfel de perioade servesc în fapt drept unități de planificare de bază pentru ziua/săptămâna dumneavoastră ideală.

IMPORTANT DE REȚINUT

Pe parcursul lunii următoare, întrebați-vă în fiecare dimineață și în timpul zilei:

1. Care sunt cele mai importante trei proiecte sau activități majore și sarcini pe care le am de îndeplinit astăzi? Care sunt prioritățile mele pentru astăzi?
2. Cum îmi pot utiliza timpul meu în acest moment pentru a crea o valoare adăugată mare? Ce altceva aș putea face în loc de ceea ce fac în prezent care să mă ajute să îmi rezolv prioritățile?
3. Ceea ce fac în momentul de față mă ajută să mă apropiu în mod măsurabil de obiectivele pe care mi le-am propus?
4. Sunt productiv în momentul de față sau doar ocupat?
5. Există o modalitate mai bună, mai rapidă sau mai ușoară de a face acest lucru? Există, de exemplu, soluții informatice pe care le pot implementa în activitatea mea și care să mă ajute să îmi

⁹ Vezi R. Constandse, *infra*.

ating obiectivele? A fost soluționat anterior vreunul dintre aspectele proiectului acestuia, pentru a putea porni de la acel pas?

6. Trebuie să se întâmple altceva înainte de a putea face acest lucru în mod eficient? Îmi lipsesc anumite informații sau date necesare care vor afecta modul în care îmi voi îndeplini obiectivele sau datorită cărora va trebui să-mi refac lucrările finalizate?

Pentru o valorificare cât mai bună a blocurilor de timp adecvate pe care să le destinați în totalitate proiectelor de care vă ocupați, este recomandat să identificați momentele zilei când:

- sunteți în cea mai bună formă și dispuneți de cel mai ridicat nivel de energie; unii oameni se concentrează cel mai bine dimineața devreme, în timp ce alții sunt mai agili după-amiaza;
- puteți să vă concentrați nestingherit, pentru că nu veți fi întrerupți de alte ședințe sau activități programate anterior sau de apeluri telefonice; de asemenea, aveți în vedere faptul că, de obicei, în cursul unei zile sau al unei săptămâni, există perioade în care probabilitatea de a vă confrunța cu întreruperi neprogramate poate fi mai mare (de exemplu, în diminețile de luni) și evitați să rezervați acele intervale pentru a vă preocupa de activitățile principale/complexe.

Dacă este posibil, planificați-vă activitățile importante, complexe pentru acele perioade optime. Pe parcursul celorlalte intervale de timp, ocupați-vă de alte sarcini mai puțin solicitante. Desigur, în cazul în care munca dumneavoastră este planificată în mare măsură de altcineva sau depinde în mare măsură de factori externi asupra cărora nu puteți avea o influență directă, cum ar fi planificarea ședințelor de judecată, atunci trebuie să găsiți o modalitate de a lua decizii privind modul în care vă puteți gestiona cel mai bine timpul, la orice oră din zi.

Un exemplu de stabilire a unui bloc de timp destinat unei activități importante pentru un grefier șef este acela de a-și programa ca miercurea, între orele 09:30 și 11:00, să lucreze la elaborarea unor propuneri pentru o nouă planificare a ședințelor de judecată.

Evitați să stabiliți blocuri de timp care au o durată prea mare. În general, durata ideală de concentrare, pentru cei mai mulți oameni și

pentru majoritatea activităților mai mult sau mai puțin complexe, este de aproximativ o oră. Acest lucru vă va ajuta să nu ajungeți într-o stare de oboseală sau epuizare, care de obicei conduce la erori, timp neproductivi, neatenție etc. Totodată, s-ar putea să vă ajute și simplul fapt că știți că nu puteți fi antrenat în acea activitate decât un interval de timp fix – respectiv, că activitatea respectivă nu va dura ore în șir, la nesfârșit. În acest scop, este recomandat de asemenea să luați în considerare faptul că sarcinile necesită uneori mai mult timp decât putem noi să prevedem/să estimăm, astfel încât va fi necesar să adăugați timp suplimentar pentru a evita să vă confrunțați cu un termen care nu mai poate fi prelungit.

Pentru ca această metodă a lucrului în intervalul unui bloc de timp să funcționeze, poate fi util să folosiți o un cronometru cu alarmă, astfel încât să nu vă uitați mereu la ceas pentru a vedea dacă timpul alocat a expirat. De asemenea, este la fel de important ca celelalte persoane împreună cu care lucrați să cunoască și să respecte intervalele de timp pe care le-ați rezervat pentru a lucra fără întreruperi. Prin urmare, și dumneavoastră înșivă trebuie să fiți consecvent în ceea ce privește decizia de a nu răspunde la apeluri telefonice și/sau mesaje de e-mail pe perioada blocului respectiv de timp alocat activității dumneavoastră.

Dacă ceilalți sunt convingși că dumneavoastră nu vă folosiți de acel bloc de timp din alte motive, cum ar fi pentru a evita să răspundeți la solicitările lor din motive subiective, și dacă le dobândiți încrederea că le veți răspunde și lor, în timp util, dar ulterior, probabilitatea ca aceștia să respecte solicitarea dumneavoastră de a nu fi întrerupți o anumită perioadă, va fi mai mare.

Nu ar trebui ca întreaga dumneavoastră zi să fie programată pe blocuri de timp destinate proiectelor. Este posibil ca dimineața la prima oră să nu fie momentul ideal pentru a vă rezerva astfel de timp, pentru că în general în activitatea unui grefier, dimineața este cea mai haotică parte a zilei, cu colegi grefieri, magistrați și justițiabili care au nevoie fiecare de atenția dumneavoastră.

Este important să selectați mai curând un interval de timp când puterea dumneavoastră de concentrare este de obicei mai mare și când tindeți să aveți un nivel de energie mai ridicat – acestea sunt intervalele propice pentru programarea unor blocuri de timp pentru realizarea unor proiecte sau activități complexe. Dacă încă nu sunteți

sigur care sunt momentele zilei care răspund acestor cerințe, în cazul dumneavoastră, încercați să vă rezervați două ore dimineața pentru un astfel de bloc de timp și respectați acest program timp de câteva săptămâni, apoi evaluați cum au decurs lucrurile și faceți schimbările/adaptările necesare.

Este important să țineți cont că, în general, între blocurile de timp destinate proiectelor, este util să faceți lucruri complet diferite de activitatea pe care ați desfășurat-o anterior. De exemplu, dacă v-ați programat ca într-un bloc de timp destinat unui proiect să introduceți anumite date în sistemul ECRIS, nu utilizați timpul din afara blocului respectiv pentru a realiza tot o activitate legată de calculator. Programați-vă măcar o scurtă perioadă în care să îndepliniți un alt tip de sarcină. Un interval de zece minute departe de sarcina principală este de obicei suficient pentru acest lucru și nu vă va diminua productivitatea, dimpotrivă. Puteți, de exemplu, chiar să vă ridicați și să vă plimbați prin încăpere sau să vă programați să vă deplasați pentru a rezolva o problemă într-un alt compartiment/birou al instanței sau parchetului. Dacă este posibil, încercați să luați o pauză departe de biroul dumneavoastră cam de două ori pe zi. Dacă nu vă puteți desprinde de birou sub nicio formă, astfel de „pauze” scurte pot fi potrivite pentru a vă ocupa de sarcini care nu necesită prea multă concentrare intensă. De exemplu, puteți face ordine în hârtiile de pe birou, în căsuța dumneavoastră de e-mail, puteți face o trecere în revistă/o reevaluare a sarcinilor pe care le mai aveți de îndeplinit în ziua respectivă etc.

Exercițiul de mai jos prezintă două posibile variante de planificare a unei zile ideale și a unei săptămâni ideale, conform celor enumerate mai sus.

EXERCIȚIU

(1) Dacă lucrați ca grefier în cadrul biroului de **registratură**, ce activități ați include în cadrul planificării unei „zile ideale”, conform modelului de mai jos?

Ora	Activitatea
08.00-08.15	Pregătirea pentru începerea activității (ex.: revizuirea planificării zilnice/listei de priorități; verificarea poștei electronice - dacă este cazul)
08.15-09.00	Timp alocat unor activități planificate
09.00-12.00	<u>Activitate de lucru cu publicul:</u> <i>* se recomandă respectarea unei pauze de 15 minute, de exemplu, între 10.45-11.00</i>
12.00-13.00	Pauză de prânz
13.00-14.15	Bloc de timp destinat unui proiect/unei activități complexe
14.15-14.30	Pauză
14.30-15.30	Bloc de timp destinat unui proiect/unei activități complexe
15.30-16.45	Timp alocat unor activități incidente, neplanificate
16.45-17.00	Analiza zilei curente și planificarea zilei următoare

Cum altfel ați structura o astfel de planificare, având grijă să includeți următoarele elemente?

- timp pentru „intrarea în ritm” de dimineață;
- două sau trei blocuri de timp de lucru neîntrerupt;
- cel puțin o pauză de aprox. 15 min. în cursul dimineții și una similară în cursul după-amiezii
- un interval de timp destinat activităților neplanificate;
- cel puțin 15min. la sfârșitul zilei pentru evaluarea zilei curente și planificarea zilei următoare

(2) Dacă sunteți **grefier de ședință (cu ședințe planificate în zilele de miercuri)**, cum ar putea arăta „săptămâna ideală” pentru dumneavoastră, conform modelului propus mai jos ?

Ziua	Perioada	Activitatea
Luni	<i>Dimineața</i>	
	<i>După-amiaza</i>	
Mărti	<i>Dimineața</i>	
	<i>După-amiaza</i>	
Miercuri	<i>Dimineața</i>	Ședință de judecată
	<i>După-amiaza</i>	
Joi	<i>Dimineața</i>	
	<i>După-amiaza</i>	
Vineri	<i>Dimineața</i>	
	<i>După-amiaza</i>	

Modelele de mai sus pot fi adaptate, în funcție de poziția (de execuție sau de conducere) pe care o îndepliniți în cadrul instanței sau al parchetului și de atribuțiile și sarcinile care v-au fost repartizate.

Când vă creionați o astfel de planificare ideală, nu uitați principiul fundamental că **nu puteți să faceți absolut tot ce este de făcut!**

Dacă sunteți prim grefier sau grefier șef, s-ar putea să existe zile în care să aveți ședințe/întâlniri care sunt programate cu o anumită regularitate – cum ar fi ședințele Colegiului de conducere al instanței. Acestea trebuie incluse în planificarea timpului dumneavoastră, după care programul pentru zilele următoare trebuie să fie adaptat în așa fel încât să fie soluționate și problemele care au fost amânate în zilele în care au avut loc, de exemplu, ședințele Colegiului de conducere.

Este recomandat ca la sfârșitul săptămânii să vă rezervați timp pentru a face o analiză a săptămânii care tocmai s-a încheiat și să vă faceți planificarea pentru săptămâna următoare. În afară de activitățile de rutină și de sarcinile cotidiene, ar trebui să aveți în vedere și stadiul activităților dumneavoastră pe termen lung.

De obicei, volumul de lucru al unei persoane poate varia pe parcursul anului. În cazul grefierilor, începutul fiecărui an tinde să fie o perioadă foarte aglomerată pentru grefierii șefi, deoarece aceștia trebuie să finalizeze rapoartele de activitate sau să pregătească diferitele evaluări de performanță. În mod similar, în timpul vacanței judecătorești din timpul verii (lunile iulie și august), activitatea zilnică a grefierilor în general este ceva mai redusă, datorită faptului că sunt programate mai puține ședințe de judecată. Pe parcursul lunilor aglomerate, grefierii trebuie să se concentreze intens asupra bunului mers al activităților care contribuie la soluționarea cu celeritate a dosarelor aflate pe rol, în timp ce pe parcursul lunilor mai puțin aglomerate, aceștia se pot ocupa de proiecte sau activități complexe diferite sau de diverse planificări sau propuneri de eficientizare, în așteptarea lunilor mai aglomerate. Pentru grefierii cu funcții de conducere, vara poate fi o perioadă propice pentru planificările pe termen lung, organizarea unor schimburi de experiență și întâlniri cu colegii din raza Curții de Apel respective și a unor sesiuni multidisciplinare de formare a personalului.

Este important să comunicați și celorlalți care este idealul dumneavoastră în ceea ce privește gestionarea timpului de care

dispuneți, dacă acest lucru este posibil. În funcție de cât de strâns colaborați cu ceilalți, ați putea planifica ziua/săptămâna/anul ideal/ă pe bază de consultări cu persoanele cu care lucrați îndeaproape. Dacă o instanță întreagă/un parchet întreg poate cădea de acord asupra acestui tip de program, munca se va desfășura mai eficient și mai armonios. Dar chiar dacă acest lucru nu poate fi realizat, pentru dumneavoastră personal va fi în continuare benefic să stabiliți blocuri de timp destinate proiectelor/activităților complexe și să vă gândiți și să puneți pe hârtie, cu regularitate, în mod explicit, cum ar arăta ziua/săptămâna/luna ideală pentru dumneavoastră.

Ce este un jurnal/registru de monitorizare a timpului și pentru ce este acesta util?

Parcurgând manualul de față până în acest punct, ați avut posibilitatea să vă faceți o idee cu privire la modalitatea în care tindeți să abordați problema utilizării timpului, principalele dumneavoastră puncte forte și puncte slabe în materie de management al timpului, unele dintre barierele externe care vă împiedică să vă gestionați bine timpul și folosirea unor instrumente de bază pentru managementul eficient al timpului (liste eficiente de sarcini, planificarea zilei/săptămânii ideale și rezervarea unor blocuri de timp distincte destinate proiectelor). **Înainte de a fi capabili să luați o decizie despre cum puteți să vă îmbunătățiți modul în care vă utilizați timpul, trebuie să știți cu cât mai mare acuratețe cum procedați în prezent în această privință. Iar cel mai sigur mod de a face acest lucru este acela de a ține un jurnal/registru de monitorizare.** Bineînțeles, veți spune că știți deja cum vă utilizați timpul și nu aveți nevoie de așa ceva, însă este un lucru deja dovedit în domeniul managementului timpului că oricine folosește un astfel de jurnal/registru de monitorizare este surprins de multitudinea întreruperilor care apar și de cantitatea totală de timp pe care o consumă acestea.

Este important ca jurnalul/registrul de monitorizare să nu se transforme într-un efort istovitor care necesită tot atâta timp să-l completezi cât ai pierde dacă nu l-ai mai ține deloc. În același timp, în general, nu trebuie să țineți un astfel de jurnal pentru prea multă vreme pentru a descoperi informații utile care să vă ajute să vă identificați ariile de îmbunătățire.

Exercițiul care urmează poate fi completat într-un interval nu foarte îndelungat de timp. De principiu, veți avea nevoie de cel puțin o

săptămână, pentru a putea să țineți evidența cel puțin a unei părți din timpul pe care îl petreceți la birou în fiecare zi. După ce ați completat un astfel de jurnal timp de o săptămână (a se vedea exemplul și formularul de mai jos), reveniți la manual și răspundeți la întrebările din cadrul exercițiului, după care puteți continua să lecturați partea care a mai rămas din acesta.

EXERCİȚIU

Țineți un jurnal/registru de monitorizare a modului în care vă petreceți timpul pe parcursul unei săptămâni.

Pentru a evita ca monitorizarea timpului să vă răpească tot timpul de lucru, încercați să limitați informațiile pe care le adunați.

Nu notați tot ce faceți pe întreg parcursul zilei!

În loc să înregistrați absolut tot ce se întâmplă, **notați doar întreruperile ce intervin pe parcursul celor două blocuri de timp programate.** Mențineți foaia de monitorizare simplă, dar notați destule detalii pentru ca aceasta să fie utilă.

Exemplu:

Bloc de timp	Întreruperi
10.00 – 11.00 Finalizarea colectării și verificării datelor pentru un raport statistic care trebuie transmis până la orele 14.00	10.10 telefon prin care am fost anunțat că datele statistice pentru raportarea lunară sunt necesare abia săptămâna viitoare (10 min.); 10.40 al doilea telefon privind detalii despre colectarea datelor statistice (15 min.).
13.00 – 13.45 Elaborarea raportului	13.05 am efectuat verificarea în ECRIS a unei informații de care aveam nevoie cu privire la un anumit dosar (10 min.); 13.30 am mâncat o gustare și am vorbit cu un coleg (10 min.).

MODEL DE COMPLETAT

Jurnal/registru de monitorizare privind utilizarea timpului

[data]

Bloc de timp	Întreruperi

Încercați să completați jurnalul pe măsură ce au loc respectivele întreruperi; este foarte dificil să ne amintim mai târziu ce s-a întâmplat, când s-a întâmplat și cât de mult a durat. Introduceți suficiente detalii pentru a ști dacă întreruperea ar fi putut fi amânată sau dacă a fost vorba despre ceva ce trebuia să fie rezolvat neapărat în acel moment.

Țineți jurnalul/registru de monitorizare timp de o săptămână, apoi analizați datele obținute pornind de la următoarele întrebări:

1. Ați început să vă ocupați de proiectul respectiv la ora la care v-ați propus să faceți acest lucru?
 - a. V-a distras ceva de la începerea lui?
 - b. Cum ați fi putut evita acel lucru care v-a distras atenția?
 - c. Odată ce atenția v-a fost deturnată, cât a durat până v-ați revenit?
2. Care a fost cel mai lung interval în care ați lucrat la un proiect prioritar fără a fi întrerupt?
3. Care a fost cea mai productivă perioadă a dumneavoastră pe parcursul unei zile/săptămâni? De ce?
4. Care a fost cea mai puțin productivă perioadă a dumneavoastră pe parcursul unei zile/săptămâni? De ce?

5. În ce măsură v-ați atins scopurile principale? Estimările dumneavoastră cu privire la timp s-au dovedit adecvate? Ar trebui să le mai adaptați în viitor?
6. Ați îndeplinit vreo sarcină ce ar fi putut fi delegată altcuiva?
7. Cu privire la întreruperi:
 - a. A fost vreo întrerupere cu adevărat mai importantă decât sarcina programată? Dacă da, și dacă se mai repetă, îngrijiți-vă să o adăugați pe lista de priorități.
 - b. Ce categorie de întreruperi a fost cel mai puternic resimțită? Apelurile telefonice, vizitele neanunțate, situațiile de criză, fuga de responsabilitate planificată în mod voluntar?
 - c. Dumneavoastră ați întrerupt pe altcineva fără să aveți un motiv cu adevărat întemeiat?
8. Contacte:
 - a. Persoanele cu care ați intrat în legătură v-au ajutat să progresați cu privire la îndeplinirea priorităților pe care vi le-ați stabilit?
 - b. A durat aceasta mai mult decât fusese inițial planificat ? Au fost datele dumneavoastră gata la timp?
 - c. Ați colaborat cu persoana potrivită? V-a oferit persoana respectivă un răspuns/o soluție prompt(ă)?
9. Documente și e-mail:
 - a. Ați petrecut timp verificând mesajele de e-mail în intervalul orar planificat pentru alte activități?
 - b. Ați pierdut timp din cauza dezordinii, a nesistematizării documentelor cu care lucrați sau a unor date/informații rătăcite?

5.E. Stabilirea de termene și standarde realiste

Chiar și atunci când vă cunoașteți prioritățile și v-ați stabilit termenele, trebuie să țineți cont că în unele zile (mai multe sau mai puține) nu veți putea îndeplini tot ceea ce ați trecut pe lista dumneavoastră de sarcini pentru ziua respectivă. Uneori, acest lucru se va datora faptului că au existat prea multe perturbări neașteptate care v-au solicitat atenția. Alteori, acest lucru se va datora faptului că nu ați reușit să apreciați în mod realist timpul pe care îl necesită îndeplinirea unei sarcini. Este cât se poate de normal să existe momente în care, în mijlocul execuției unei activități, să trebuiască să vă revizuiți

programul, din cauza unor perturbări neprevăzute sau a unor așteptări nerealiste. Prin urmare, în măsura în care acest lucru este posibil, alocați-vă în planificarea făcută o anumită perioadă de timp de rezervă „pentru situații neprevăzute”, care să permită ca anumite întreruperi sau schimbări de priorități să se producă fără consecințe foarte grave. Procedând în acest mod, veți putea dispune de o mai bună capacitate de a evita situațiile de criză și nerespectarea termenelor. Sunt însă desigur și situații în care un tip de activitate care v-a fost repartizat să aibă un termen specific, care este recunoscut de toată lumea – de exemplu, comunicarea hotărârilor penale sau procedurile de citare trebuie întocmite cu respectarea unor anumite termene și condiții legale.

Este totodată important să rețineți că ori de câte ori este posibil, ar trebui stabilite norme standard de timp pentru procesarea documentelor în cadrul instanței și parchetului, norme care să fie realiste, măsurabile și acceptabile atât pentru magistrați, grefieri și justițiabili cât și pentru publicul larg. Însă pentru ca activitățile și sarcinile alocate să fie desfășurate sau îndeplinite în interiorul acelor intervale standard, va fi nevoie de un proces de monitorizare regulată.

În cadrul procesului de stabilire a unor norme standard de timp adecvate, grefierii cu funcții de conducere ar trebui să țină seama de efectul pe care îl poate avea orice tip de întârziere asupra procesului de soluționare a fiecărui dosar. De exemplu, dacă o anumită operațiune asociată soluționării unui dosar nu este realizată pe parcursul zilei când a fost programată, ce se întâmplă cu operațiunile și procesele de lucru care trebuiau să aibă loc imediat după aceasta? Sau, care sunt consecințele, dacă încheierile de ședință nu sunt redactate la timp, imediat după ce a avut loc ședința de judecată? Diferența dintre unele operațiuni de lucru ce trebuie finalizate în decurs de câteva minute sau ore și cele care pot fi amânate timp de o săptămână, fără a cauza probleme grave în celelalte părți ale sistemului, este deosebit de importantă.

În mod ideal, grefierii care au sarcina să se asigure de respectarea standardelor de timp, ar trebui consultați cu privire la modul de stabilire și de implementare al acestora. Odată determinate, normele standard de timp ar trebui comunicate tuturor celor afectați de acestea.

5.F. Identificarea cauzelor care stau la baza întreruperilor și reducerea acestora

Gestionarea întreruperilor constituie o componentă importantă a managementului timpului dumneavoastră. Cu toții avem tendința de a crede că avem foarte puțin control asupra întreruperilor și că nu prea putem să facem mai mult decât să cerem să fim lăsați în pace câtă vreme lucrăm. În realitate însă, cele mai multe întreruperi sunt previzibile și sub controlul nostru. De fapt, noi înșine suntem de cele mai multe ori cei care generează multe dintre întreruperi și asta se datorează unor obiceiuri proaste pe care le-am dobândit în ceea ce privește gestionarea timpului nostru.

Este esențial ca, pe cât posibil, să controlați informațiile care vin către dumneavoastră. Un aspect important al managementului timpului constă în a conștientiza faptul că nu trebuie să vă ocupați de un lucru în momentul în care acel lucru a ajuns într-o formă sau alta în atenția dumneavoastră. Dacă vă aflați în mijlocul unui bloc de timp destinat unei activități complexe anume, este mai bine să amânați să vă ocupați de procesarea oricăror informații și solicitări noi, până în momentul în care ați finalizat ceea ce făceați.

Informațiile și solicitările noi pot apărea sub formă de mesaje de e-mail, apeluri telefonice, vizitatori neanunțați, sarcini comunicate/responsabilități asumate în timpul unor ședințe/întâlniri de lucru, idei care vă vin dumneavoastră sau care sunt supuse atenției dumneavoastră de către alții în timp ce lucrați etc.

O modalitate de a gestiona afluxul informațional este aceea de a stabili ceea ce se numesc „puncte de colectare” pentru diferite tipuri de informații. De exemplu, ați putea folosi în acest sens patru tipuri de astfel de „Puncte de colectare”:

- e-mail (se recomandă a fi utilizată mai mult rețeaua de intranet de către greșieri);
- mesagerie vocală (recomandată a fi utilizată mai mult pe viitor de către greșieri);
- un loc special amenajat în biroul dumneavoastră în care oricine poate lăsa o solicitare scrisă (formală sau informală) – acesta poate fi un dosar, o mapă, o cutie, un raft etc.;
- un caiet de notițe.

Mesajele e-mail și mesajele vocale sunt deja colectate pentru dumneavoastră de sistemele IT. În același mod, noile lucrări și solicitări care sosesc în biroul dumneavoastră ar trebui plasate într-un loc special amenajat pentru acestea (o „casetă de intrări”), în loc să fie plasate peste un teanc de hârtii care există deja pe masa dumneavoastră de lucru. Acest lucru vă dă posibilitatea să știți care sunt lucrările de care nu v-ați ocupat încă și să le țineți separate de cele pe care le-ați analizat și sortat deja. Veți ști astfel, în orice moment, dacă există sarcini noi care necesită atenția dumneavoastră. Caietul de notițe este util pentru consemnarea informațiilor care provin din alte surse: apeluri telefonice la care răspundeți, vizitatori neanunțați, propriile idei sau idei pe care alții vi le propun etc. În acest fel, puteți nota o anumită informație pentru a nu o uita, după care puteți reveni la ceea ce făceați, fără ca activitatea să vă fie perturbată în mod deosebit. Sau, dacă nu vă place ideea de a avea o singură listă, vă puteți lua notițe pe foi separate de hârtie, pe care le puteți plasa în „casetă de intrări” și de care vă veți ocupa ulterior.

Așadar, în loc de a acorda atenția dumneavoastră fiecărei informații pe măsură ce o primiți, este mai bine să vă rezervați anumite intervale ale zilei în care să vă ocupați de mai multe astfel de informații și solicitări incidentale, laolaltă. O astfel de abordare este cu atât mai indicată în cazul mesajelor e-mail, care sosesc la intervale neregulate pe parcursul zilei. Dacă vă întrerupeți de fiecare dată activitatea pentru a le citi, veți începe să vă gândiți la fiecare mesaj în parte imediat ce apare în Inbox și nu veți mai avea capacitatea de a vă concentra pe deplin asupra sarcinilor importante. Dacă obișnuiți să folosiți funcția de notificare automată, printr-un semnal sonor, a primirii unui nou e-mail, ar fi bine să o dezactivați! Este recomandat să vă programați intervalele de timp de pe parcursul unei zile când să vă verificați e-mail-ul și să le respectați.

Bineînțeles, există și situații în care așteptați un răspuns anume pe e-mail de la cineva, care este esențial pentru a putea finaliza o sarcină importantă. În acest caz, s-ar putea să fiți nevoiți să verificați e-mailul în mod frecvent, însă este bine să rezistați tentației de a deschide celelalte mesaje nou intrate, care nu se încadrează la gradul respectiv de importanță și urgență.

Procesarea „intrărilor”/solicitărilor nou apărute, cum ar fi mesajele e-mail, mesajele vocale și documentele din „casetă de intrări”, este în

mod obișnuit o activitate care poate fi îndeplinită atunci când aveți la dispoziție un interval de timp ceva mai relaxat sau în momentele în care nivelul energiei dumneavoastră este scăzut. De exemplu, ați putea programa astfel de momente după ce ați lucrat în cadrul unui bloc de timp destinat unei activități complexe timp de două ore, imediat după pauza de prânz, la mijlocul după-amiezii sau cu o oră înainte de a pleca acasă. Dacă cei cu care interacționați lucrează încă după ce dumneavoastră ați plecat deja acasă, ar trebui să faceți o verificare rapidă a mesajelor/solicitărilor nou intrate imediat când ajungeți dimineața la birou, pentru a vedea dacă vreuna dintre acestea este urgentă sau afectează programul pe care vi l-ați stabilit pentru ziua respectivă. După ce ați făcut această verificare preliminară, puteți lăsa procesarea aprofundată a intrărilor care nu necesită o rezolvare imediată pentru o oră mai târzie în cursul dimineții sau al zilei respective.

Când vă ocupați de solicitările nou intrate, este bine să le luați pe rând, una câte una, de la început până la sfârșit. Aceasta nu înseamnă că veți finaliza toată munca pe care o implică o nouă solicitare, însă ar trebui cel puțin să luați o decizie cu privire la ce anume este de făcut și să o transferați pe lista corespunzătoare de activități sau sarcini, acordându-i prioritatea adecvată, astfel încât să nu „zacă” în „caseta de intrări” sau să se piardă printre numeroasele mențiuni din caietul de notițe.

Principalele acțiuni pe care le veți întreprinde în legătură cu solicitările nou intrate vor fi:

- ștergerea/eliminarea/respingerea acestora;
- soluționarea pe moment (dacă acest lucru durează doar câteva minute);
- soluționarea ulterioară (transferul acestora pe lista de activități sau sarcini);
- îndosărierea/salvarea într-un fișier electronic (în cazul în care sunt informații utile de care veți avea nevoie mai târziu);
- delegarea (în cazul în care altcineva ar trebui să se ocupe de o anumită solicitare, redirecționați sarcina către persoana respectivă).

Este important să recunoaștem faptul că un birou acoperit de hârtii nu reprezintă un semn sau o dovadă despre cât de ocupați sau de

importanți suntem. Ați putea spune "le țin acolo ca să nu uit de ele" sau "nu pare organizat însă pot găsi orice am nevoie, oricând." Cu toate acestea, este suficient să se întâmple o singură dată să ratați un termen important sau să rătăciți un document esențial, pentru a vă pierde credibilitatea în fața colegilor și a superiorilor ierarhici.

Bineînțeles, aceasta nu înseamnă că nu puteți păstra documente sau dosare pe birou. Însă este bine să nu le așezați în teanc pe orizontală – în loc să procedați în acest fel, încercați să le așezați în poziție verticală în dosare îngrijite, vizibil etichetate, așezate într-un organizator. În acest fel, minimizați riscurile ca anumite documente să rămână „îngropate” la baza teancului.

În momentul în care biroul vă este acoperit de hârtii, poate deveni dificil să vă concentrați asupra activității pe care o efectuați, pentru că alte documente sau dosare vă distrag atenția și, chiar dacă nu vă ocupați de acestea, vă vor afecta puterea de concentrare.

a. Email-ul

Grefierii cu diferite funcții au nevoi diferite în ceea ce privește folosirea poștei electronice. De exemplu, activitatea unora dintre grefieri presupune îndeplinirea de sarcini care în mare parte se desfășoară independent de interacțiunea la distanță cu alte persoane. În acest caz, s-ar putea ca arareori să utilizați sau să aveți nevoie de e-mail. Pe de altă parte, există și grefieri (de cele mai multe ori, cei cu funcții de conducere) care uneori își petrec o mare parte din zi răspunzând unor solicitări diverse pe e-mail. În cazul lor, e-mail-ul este cea mai eficientă modalitate de a gestiona fluxul informațional specific atribuțiilor pe care le îndeplinesc, avantajele fiind net superioare utilizării exclusive a telefonului sau a deplasării fizice permanente la birourile/compartimentele/instanțele/parchetele personalului de execuție aflat în subordinea acestora.

Unele persoane nu se simt în largul lor când folosesc poșta electronică, însă dacă instanța sau parchetul dumneavoastră v-a pus la dispoziție accesul la e-mail, considerați-l un instrument valoros și încercați să vă „împrieteniți” cu el, pentru că, utilizat corect, vă poate ajuta să economisiți o importantă cantitate de timp.

Când este e-mail-ul modalitatea adecvată de comunicare?

- Atunci când dumneavoastră și persoana cu care comunicați aveți programe de lucru foarte diferite, astfel încât convorbirile telefonice sau întâlnirile personale sunt mai dificil de realizat;
- Atunci când persoana cu care comunicați va dori să reflecteze asupra subiectului înainte de a răspunde, astfel că o convorbire telefonică nu vă va oferi răspunsul;
- Atunci când doriți să aveți o dovadă scrisă a comunicării dumneavoastră cu cealaltă persoană și subiectul nu este unul confidențial sau sensibil;
- Atunci când aveți de împărtășit informații cu un grup de persoane și este mai eficient să le trimiteți tuturor un singur mesaj;
- Atunci când persoana pe care doriți să o contactați are tendința de a vorbi prea mult la telefon; într-o astfel de situație, dacă îi veți trimite un e-mail, veți deține în totalitate controlul asupra timpului pe care îl consumați pentru a transmite informațiile respective.

Există două componente atunci când ne referim la folosirea poștei electronice – mesajele pe care le primiți și mesajele pe care le trimiteți. Cele pe care le primiți, sau „intrările”, trebuie gestionate ca și celelalte tipuri de „intrări noi”/solicitări noi.

Mai jos sunt prezentate câteva probleme care pot apărea și unele posibile soluții de abordare a acestora.

Gestionarea mesajelor e-mail pe care le primiți

1. *Număr mare de mesaje*
 - a. Începeți ziua cu prioritățile stabilite în scris, care se află în fața dumneavoastră; abia după aceea verificați-vă e-mail-ul;
 - b. Dezactivați semnalul sonor care vă anunță de intrarea unor mesaje noi;
 - c. Stabiliți intervale regulate pentru verificarea mesajelor;
 - d. Pe parcurs, stabiliți intervale de verificare a mesajelor din ce în ce mai mari;

- e. Deconectați-vă de la e-mail pe parcursul unor intervale din ce în ce mai îndelungate;
 - f. Când vă obișnuiți cu aceste modificări privind modul în care utilizați poșta electronică, puteți să începeți să folosiți funcția care vă permite să programați transmiterea unui răspuns automat la mesajele noi, care poate fi formulat în felul următor: *"Întrucât este necesar să mă ocup în mod exclusiv de o lucrare cu termen urgent, astăzi nu voi verifica poșta electronică până la ora __:00."* Dacă adoptați această metodă este însă foarte important chiar să verificați mesajele și să răspundeți la acestea la ora la care ați spus că o veți face. Acest lucru îi va asigura pe ceilalți că pot să vă transmită liniștiți un mesaj fără să își facă griji dacă vor primi un răspuns mai târziu. Astfel, va fi mai puțin probabil ca aceștia să vă întrerupă din respectiva activitate.
2. *Prea multe mesaje care, de fapt, nu vă sunt adresate dumneavoastră*
- a. Dacă aveți posibilitatea, stabiliți o politică prin care să limitați situațiile în care cineva poate folosi funcția "răspuns către toți" (*engl. Reply to All*) atunci când răspunde la un mesaj.
 - b. Unele dintre persoanele cu funcții de conducere din instanța sau parchetul în care lucrați le-ar putea cere celor care îi includ în Cc (*engl. Carbon Copy*) la fiecare mesaj, să fie mai judicioase în ceea ce privește alegerea persoanelor care ar trebui sau nu să fie informate despre absolut orice și oricând. Când cineva trimite un mesaj e-mail, ar trebui să se gândească cu atenție cu privire la lista celor care vor primi e-mail-ul respectiv și dacă este necesar ca mesajul acela să fie trimis tuturor. În mod evident, ar trebui să aveți grijă să nu distrageți nici dumneavoastră atenția colegilor care încearcă, la rândul lor, să-și gestioneze timpul într-un mod eficient!
 - c. Când vă dați seama din primul moment că mesajul nu este important pentru dumneavoastră, este bine să-l ștergeți fără să-l mai citiți.
3. *Textul scris la rubrica „Subiect” a e-mail-ului este vag sau nu mai reflectă în mod adecvat conținutul mesajului transmis (deja conversația a progresat către aspecte noi)*

S-ar putea să primiți numeroase mesaje al căror text de la rubrica „subiect” este inadecvat sau inutil. Când răspundeți la acestea, reformulați textul respectiv, astfel încât destinatarul să își dea seama despre ce este vorba în mesaj și dacă acesta este urgent.

4. *Tergiversarea răspunsului la mesaje (procrastinarea)*

Ca și în cazul oricăror altfel de documente scrise care vă sunt adresate, este nevoie să răspundeți, într-un timp oarecare (depinzând de priorități), și mesajelor care v-au fost transmise prin intermediul poștei electronice.

Încercați să nu abandonați mesajele în Inbox, după ce le-ați deschis. Luați o decizie în ceea ce le privește: aveți nevoie de ele? Este nevoie să le răspundeți? Dacă nu, ștergeți-le. Dacă da, puteți să vă ocupați de ele rapid? Dacă da:

- a) citiți-le;
- b) răspundeți la ele/întreprindeți acțiunile necesare;
- c) arhivați-le.

Dacă sunt importante, dar necesită mai mult timp:

- a) citiți-le;
- b) confirmați primirea acestora;
- c) cereți informații suplimentare (în cazul în care știți de ce aveți nevoie în plus);
- d) adăugați-le pe lista corespunzătoare de activități sau sarcini;
- e) arhivați-le într-un loc unde le puteți găsi atunci când sunteți pregătiți să vă ocupați de ele.

Gestionarea mesajelor e-mail pe care le transmiteți

Și dumneavoastră trimiteți mesaje. Pentru mesajele care nu sunt urgente, stabiliți un moment în care veți scrie mai multe odată. Este bine să luați în considerare faptul că, deși de cele mai multe ori întreruperea pentru a scrie un mesaj s-ar putea să nu constituie de fapt un motiv pentru a vă distra atenția de la activitatea pe care o desfășurați, tentația de a vă verifica în același timp mesajele nou intrate în Inbox poate fi mare.

Nu uitați:

- să fiți politicoși cu colegii dumneavoastră (și ei au aceleași probleme cu mesajele pe care le primesc, ca și dumneavoastră); străduiți-vă să le trimiteți doar acele mesaje pe care este cu

adevărat necesar să le primească – nu trimiteți orice, oricând, tuturor celor care sunt în lista dumneavoastră de adrese;

- să redactați un text elocvent și util la rubrica „subiect” a fiecărui mesaj transmis;
- să explicați destinatarului în mesaj de ce trebuie să deschidă documentele trimise în anexă (atașate e-mail-ului) și, dacă este posibil, să faceți un scurt rezumat al acestora.

b. Telefonul

Ca și în cazul email-ului, primiți telefoane sau dați telefoane.

Când primiți un telefon, este important să gestionați conversația respectivă în așa fel încât să nu vă perturbeze concentrarea și să nu vă împiedice să vă finalizați sarcinile importante.

Când este mai bine să contactați o persoană telefonic în loc de a-i trimite un e-mail?

- Atunci când subiectul este complex și ar necesita un schimb de mai multe mesaje, în timp ce o convorbire telefonică scurtă poate soluționa problema pe loc.
- Atunci când subiectul este confidențial sau prea sensibil pentru a fi detaliat într-un mesaj scris, transmis prin poșta electronică.

Contrar convingerii generale, nu trebuie să răspundem întotdeauna ori de câte ori sună telefonul. De fapt, ar fi ideal să nu răspundem atunci când ne aflăm în cadrul unui bloc de timp alocat rezolvării unor lucrări și sarcini importante.

Răspunzând tot timpul la telefon, creați impresia că puteți fi întrerupți în orice moment. În loc de aceasta, fiți fermi în ceea ce privește momentele în care sunteți de fapt disponibili. Se recomandă ca în timpul unui bloc de lucru să evitați să răspundeți la telefonul personal, dacă sunteți apelat(ă) de persoane care nu vă caută în legătură cu activitatea profesională. În măsura în care acest lucru este posibil (având în vedere că este nevoie ca președintele instanței/prim-procurorul, judecătorii/procurorii și colegii grefieri să vă poată contacta cu ușurință, atunci când este nevoie), transmiteți celor împreună cu care lucrați în mod direct că folosiți, de exemplu, serviciul de mesagerie vocală al telefonului dumneavoastră mobil sau chiar al

telefonului de la birou (dacă aparatul utilizat are această funcție). Procedând în acest fel, în intervalele de timp anunțate ca atare, puteți chiar închide complet soneria telefonului, având grijă să activați căsuța vocală și să vă rezervați timp pentru a vă asculta mesajele și a răspunde la ele.

În mesajul automat de răspuns setat pe căsuța vocală, încercați să solicitați informații specifice: numele apelantului, numărul de telefon și un mesaj concis cu privire la care anume este întrebarea/solicitarea acestuia, astfel încât atunci când apălați persoana respectivă să aveți răspunsurile pregătite. Comunicați de asemenea apelantului, cel puțin cu aproximație, momentul în care veți putea să reveniți cu un telefon. Ca și în cazul mesajelor e-mail, răspundeți la mesajele din căsuța vocală, atunci când ați spus că o veți face, astfel încât cei care vă lasă mesajele respective să fie liniștiți, știind că vor primi un telefon sau un răspuns de la dumneavoastră (poate chiar prin intermediul unui e-mail).

De asemenea, puteți să vă ajutați și pe dumneavoastră și pe colegii dumneavoastră procedând într-un mod adecvat atunci când dați telefoane. Încercați să vă rezervați un interval de timp destinat în mod special pentru a da mai multe telefoane. Gândiți-vă la ceea ce doriți să spuneți înainte de a forma numărul; pregătiți-vă câteva notițe cu privire la subiectele pe care le veți aborda și respectați lista. Fiți pregătiți să lăsați mesaje vocale în cazul în care persoana pe care o apălați nu răspunde, astfel încât să nu vă împotmoliți în a găsi cuvintele potrivite pe loc. Fiți concisi și clari dacă lăsați un astfel de mesaj, astfel încât destinatarul să poată să pregătească un răspuns până când va trebui să revină la dumneavoastră cu un răspuns (telefonic sau prin e-mail).

De exemplu, nu spuneți, "Bună ziua, numele meu este ... (numele). Trebuie să vorbesc cu dumneavoastră" și închideți. În loc de aceasta, după ce vă prezentați, spuneți, de exemplu: "Am nevoie să aflu câte cauze penale au fost înregistrate în luna ianuarie." În felul acesta, persoana care va reveni cu un telefon, în cazul în care nu sunteți disponibil și este nevoită să vă lase, la rândul ei, un mesaj vocal, poate spune "M-am documentat, și sunt 124 de cauze înregistrate în luna ianuarie". Astfel veți avea răspunsul fără a trebui să mai dați vreun telefon.

Dacă atunci când sunați vă răspunde chiar persoana respectivă, fiți politicoși, însă aveți grijă să nu alunecați foarte ușor spre o conversație prea amicală. Dacă începeți convorbirea cu o întrebare cu răspuns deschis și care nu are legătură cu subiectul pentru care ați sunat, precum: "Cum v-ați petrecut sfârșitul de săptămână?", riscați să dați curs unei conversații pe care nu o veți mai putea întrerupe cu ușurință și într-un mod politicos. Chiar dacă nu sunteți sub presiunea unui termen stringent în acel moment, este important să respectați deopotrivă și timpul dumneavoastră și pe cel al colegului dumneavoastră; pur și simplu discutați despre ce aveți de discutat și încheiați convorbirea imediat după aceea într-un mod politicos.

Bineînțeles, sunt momente în care telefonul nu este cea mai bună modalitate de comunicare, în principal din următoarele motive:

- în momentul în care apelăm pe cineva, putem întrerupe persoana respectivă într-un moment de maximă concentrare asupra unei activități anume;
- dacă lăsați un mesaj vocal unei persoane care nu a răspuns la telefon, este posibil ca acea persoană, la rândul ei, să vă lase un mesaj sau să vă sune și să vă întrerupă de la ce faceți, ș.a.m.d. (oamenii tind în general să răspundă folosind același mijloc de comunicare, în cazul acesta – telefonul);
- există o tendință de a ne lăsa distrași de conversații sociale, fapt care face din convorbirile telefonice un motiv suplimentar de întrerupere pe parcursul unei zile;
- atunci când ați terminat de dat o serie de telefoane, nu aveți întotdeauna o maximă certitudine cu privire la absolut tot ceea ce s-a discutat sau s-a convenit (așa cum se întâmplă în cazul mesajelor scrise și transmise prin poșta electronică).

c. Vizitatorii neanunțați

Vizitatorii neanunțați vă pot afecta serios capacitatea dumneavoastră de a vă menține concentrarea într-un anumit interval de timp. Chiar și cei care știu cum să treacă imediat la subiect pot să vă facă să pierdeți șirul cu privire la ceea ce tocmai făceați. Cei care vă vizitează doar pentru a sta la taifas sau cei care nu par a fi capabili să se concentreze asupra subiectului ori care continuă să vorbească, deși partea conversației referitoare la problemele de serviciu s-a încheiat, vă pot

răpi un interval mare de timp, pe care nu îl aveți la dispoziție pentru a îl irosi.

Dacă nu reușiți să preluați repede controlul asupra conversației respective, s-ar putea să pierdeți ulterior timp suplimentar enervându-vă din cauza întreruperii și întrebându-vă cum ar fi fost mai bine să procedați.

Totodată, trebuie să fiți conștienți că, dacă sunteți întrerupt în momentul în care încercați să vă concentrați asupra unui lucru, reacția dumneavoastră se va schimba, în funcție de persoana care a cauzat acea întrerupere. Dacă este vorba despre superiorul dumneavoastră ierarhic sau despre un magistrat, s-ar putea să trebuiască să acceptați întreruperea respectivă. Însă, chiar și în acest caz, este recomandat să încercați să evitați să păreți relaxat, ca și cum ați fi dispus să vă petreceți toată după amiaza făcând conversație. În măsura în care acest lucru este posibil, puteți spune "Știți, deja mă ocup de această lucrare care mi-a fost repartizată de către dumneavoastră (sau de către cineva despre care vizitatorul dumneavoastră știe că este o persoană importantă), așa încât, dacă sunteți de acord, aș putea să vă caut eu peste o oră?".

Dacă însă vine un coleg grefier la dumneavoastră cu o întrebare, vedeți dacă acel lucru este cu adevărat important în acel moment sau dacă există o altă sursă pentru aflarea răspunsului. Dacă vă ocupați de o sarcină pe care trebuie să o îndepliniți într-un termen stabilit deja, explicați-i acest lucru și întrebați dacă nu puteți discuta despre aspectul respectiv mai târziu.

Pentru grefierii cu funcții de conducere, o modalitate de a reduce numărul vizitelor neanunțate este aceea de a programa cu regularitate ședințe sau întâlniri cu personalul din subordine și chiar și cu magistrații. Acest lucru va da posibilitatea tuturor să obțină informațiile de care au nevoie, în același timp și pe baza unui program stabilit, astfel încât nevoia de a vă întrerupe pentru a discuta cu dumneavoastră personal, oricând pe parcursul fiecărei zile, nu va mai fi atât de stringentă. Propunându-vă să luați această variantă în considerare, ne vom referi în secțiunea ce urmează la modul în care pot fi organizate ședințe/întâlniri de lucru eficiente.

Probabil cei mai mulți dintre dumneavoastră nu beneficiază de o încăpere destinată în mod exclusiv biroului propriu și, uneori, nici

măcar de opțiuni de compartimentare a spațiilor de lucru în care trebuie să își desfășoare activitatea mai multe persoane. Cu toate acestea, există unele modalități prin care puteți evita vizitatorii neanunțați (și nedorțiți). Un sfat ar fi acela de a avea grijă ca spațiul în care vă desfășurați activitatea să nu devină un refugiu în care colegii pot evada cu ușurință. Aveți grijă ca spațiul de lucru să fie în primul rând funcțional, lipsit de orice fel de elemente care ar putea fi îmbietoare pentru ceilalți (de exemplu, uneori este bine să evitați să țineți pe birou dulciuri – bomboane, biscuiți etc.). Chiar și un scaun în plus ar putea fi eliminat din spațiul în care lucrați, dacă ați constatat că unii colegi ai dumneavoastră se simt tentați să se așeze pe el și să înceapă o conversație cu dumneavoastră fără un motiv întemeiat.¹⁰

Dacă biroul dumneavoastră nu are ușă, încercați să plasați un afiș undeva în spațiul unei uși imaginare, de tipul: "Vă rugăm să reveniți la orele 10:00." Dacă mobilierul dumneavoastră este deplasabil, vedeți în ce măsură este posibil să vă așezați biroul departe de cei care s-ar putea opri să discute cu dumneavoastră. Mulți nu se vor opri dacă nu vă surprind privirea. Dacă sunteți grefier cu atribuții de conducere, gândiți-vă cum pot fi stabilite anumite reguli conform cărora fiecare membru al personalului care se află în subordinea dumneavoastră să beneficieze de un interval de timp în care nu poate fi deranjat, decât în mod excepțional. Puteți conveni împreună, de exemplu, asupra unor modalități de a le comunica tuturor că "acesta nu este un moment potrivit pentru mine de a sta de vorbă." De asemenea, amintiți-vă în permanență că și colegii dumneavoastră au aceeași nevoie de un interval de timp în care să nu fie întrerupți, ca și dumneavoastră; prin urmare, respectați-le spațiul de lucru exact așa cum ați dori ca și ei să-l respecte pe al dumneavoastră.

d. Ședințele/Întâlnirile de lucru

Ședințele pot fi o sursă de mare pierdere de vreme sau pot fi o modalitate productivă de a împărtăși informații și de a lua decizii de comun acord. O ședință de personal atent planificată, programată cu regularitate, poate fi de asemenea o modalitate de a reduce numărul de întreruperi supărătoare din partea celor care vă sună sau a vizitatorilor neanunțați.

¹⁰ Employaid, Inc. "Eight Tips for Dealing with Interruptions" (*Opt sfaturi pentru gestionarea întreruperilor*), 2011.

<http://employaid.com/articles/articles.asp?id=296>

Dacă dumneavoastră sunteți cel care convoacă o ședință/întâlnire de lucru, cele ce urmează sunt câteva aspecte care sunt universal recomandate a fi avute în vedere¹¹:

- **Asigurați-vă că ședința respectivă are un scop clar, înainte de a o programa.** Uneori oamenii organizează ședințe fără a ști ce își doresc să realizeze în urma acesteia, fapt care constituie în final o pierdere de vreme pentru toată lumea.
- **Pregătiți o agendă și respectați-o.** Acest lucru permite tuturor celor care participă să dobândească o înțelegere comună asupra a ceea ce urmează a fi discutat și este mai puțin probabil să se abată de la subiect și să discute despre lucruri irelevante.
- **Începeți și încheiați ședința la orele planificate în agendă.** Acest lucru le arată celorlalți că le respectați și prețuiți timpul. De asemenea, le arată celor care tind să întârzie că sunteți riguros în ceea ce privește programul dumneavoastră.
- **Asigurați-vă că toată lumea înțelege următoarele acțiuni care vor trebui întreprinse, în urma deciziilor luate.** Dacă luați decizii sau delegați sarcini altora, întocmiți un proces-verbal/o minută/un scurt rezumat al ședinței, în care să prezentați detaliile discutate și trimiteți-l tuturor participanților și altor persoane implicate, nu mai târziu de o zi sau două. Atunci când delegați sarcini, asigurați-vă că repartizați unei persoane nu numai sarcina, ci și autoritatea și instrumentele necesare pentru îndeplinirea acesteia.

Dacă sunteți invitați să participați la o ședință/întâlnire de lucru, există modalități de a face ca ședința respectivă să se desfășoare într-un mod eficient și de a nu irosi timpul celorlalți.

- **Fiți punctual.** Chiar dacă ședința începe la timp fără dumneavoastră, intrarea dumneavoastră mai târziu îi va deranja pe ceilalți.
- **Dacă ați primit informații înainte de ședință, citiți-le și fiți pregătit să discutați despre acestea.** Însemnați-vă pe

¹¹ Există o serie de surse pentru sfaturi cu privire la organizarea și desfășurarea eficientă a ședințelor (a se vedea Bibliografia de la sfârșitul manualului).

document întrebările și comentariile pe care le aveți, dacă este cazul.

- **Concentrați-vă asupra subiectului.** Nu discutați despre alte subiecte și nu purtați o conversație colaterală cu vecinul dumneavoastră. Dacă cineva încearcă să înceapă o conversație în șoaptă cu dumneavoastră, ridicați mâna pentru a opri persoana respectivă sau arătați-i explicit în alt mod că sunteți atent la ce se discută.
- **Notați-vă sarcinile care vi s-au repartizat.** Dacă ceva nu vă este clar, cereți informații înainte de a se termina ședința.

5.G. Tendința de tergiversare (procrastinarea) și modalitatea de abordare a acesteia – ACUM!

DEFINIȚIE

Tergiversarea (procrastinarea) reprezintă amânarea intenționată și repetată a momentului în care să faceți un lucru care trebuie făcut – de exemplu, să îndepliniți o sarcină anume.

Tergiversarea (procrastinarea) vă poate determina să ratați termene, fapt care poate avea un impact asupra activității și termenelor celorlalți și conduce la urgențe pe ultima sută de metri, atât pentru dumneavoastră cât și pentru alții. De asemenea, procrastinarea conduce adesea la situații în care trebuie să vă îndepliniți sarcinile în momente în care energia dumneavoastră este la cel mai scăzut nivel, în loc de a le îndeplini în momentele în care nivelul de energie vă este ridicat sau în cadrul blocurilor de timp destinate proiectelor și activităților complexe, când sunteți la adăpost de orice întreruperi. Tergiversarea (procrastinarea) nu este de obicei un semn de lene. De cele mai multe ori, o persoană care tergiversează (procrastinează) chiar își dorește să realizeze acel lucru, dar amână să înceapă să se ocupe de el, din motive diferite de simpla lene.

Astfel de motive care determină tergiversarea (procrastinarea) sunt:

- Teama că îndeplinirea unei sarcini se va solda cu un eșec, astfel încât lucrați pentru a crea condițiile "ideale" care vă pot asigura succesul deplin;

- S-ar putea să nu aveți nicio idee cum să începeți un proiect sau o sarcină;
- Sunteți nemulțumit că vi s-a repartizat o anumită sarcină;
- Nu vă place o anumită sarcină, așa încât vă ocupați de sarcini mai puțin importante și mai puțin urgente, care sunt însă mai plăcute.

Există de asemenea modalități de a vă justifica amânarea în fața propriei persoane:

- Vă spuneți în sinea dumneavoastră că sunt alte lucruri care trebuie făcute înainte de a vă putea ocupa de sarcina respectivă;
- Doriți ca totul să fie absolut perfect înainte de a începe; însă, de vreme ce nimic nu este perfect vreodată, nu mai începeți nicicând;
- Vă autoconvingeți de faptul că nu dispuneți de suficiente informații sau de suficient timp pentru a începe;
- Credeți că, la un moment dat în viitor, vor fi mai puține perturbări decât în prezent;
- Vă spuneți că lucrați cu mult mai bine sub presiunea timpului, așa că așteptați până în ultimul moment pentru a demara activitatea respectivă;
- Vă autoconvingeți de faptul că modul în care v-ați folosit timpul a fost mai important decât sarcina inițială.

Pentru a combate tendința de a tergiversa (procrastina), aveți nevoie de următoarele:

1. Un obiectiv clar și suficient de convingător pentru a vă impulsiona să demarați acțiunea respectivă și pentru a vă susține până la finalizarea acesteia;
2. Un sistem de priorități care să vă mențină concentrarea axată asupra problemelor importante și urgente și care să nu vă permită să vă abateți atenția către diverse aspecte mai puțin însemnate și de rutină;
3. Feed-back din partea colegilor care să tragă semnalul de alarmă în momentul în care constată că ați revenit la obiceiurile proaste de gestionare a timpului și tindeți să vă pierdeți din nou concentrarea.

IMPORTANT DE REȚINUT

Dacă observați că nu puteți cu nici un chip să vă ocupați de o anumită activitate/sarcină, **încercați unele dintre metodele de mai jos, care vă pot ajuta măcar să începeți.**

Întocmiți un plan care prezintă sarcinile ce trebuie îndeplinite acum.

- Împărțiți sarcinile mari în unele mai mici și stabiliți-vă obiective intermediare;
- Încercați să îndepliniți o sarcină care e concretă, în locul uneia abstracte – realizați mai întâi ceva ce este tangibil;
- Ocupați-vă de o sarcină care poate să fie finalizată rapid, astfel încât să puteți vedea rezultatele imediate;
- Stabiliți termene pentru sarcinile pe termen scurt;
- Comunicați aceste termene altor persoane, astfel încât să fiți obligat față de acestea să le respectați;
- Scrieți-vă planurile pe un panou într-un loc unde acestea sunt vizibile pentru toată lumea care este afectată de activitatea dumneavoastră;
- Bifați obiectivele pe măsură ce le îndepliniți, din nou, într-un loc unde sunt vizibile pentru ceilalți;
- Gândiți-vă ce bine vă veți simți după ce veți fi îndeplinit această sarcină și nu o veți mai avea în „cutia de intrări”;
- Decideți să vă ocupați de acea sarcină doar timp de 15 minute; la expirarea aceluia interval de timp, indiferent dacă vă veți opri sau veți continua să lucrați, veți fi progresat deja într-o oarecare măsură.
- Sărbătoriți atingerea obiectivelor intermediare.

O altă formă de amânare rezultă din demararea efectivă a unei activități fără a reuși să o finalizați. Puteți să vă pierdeți entuziasmul în mijlocul realizării unei activități, din varii motive. Poate vă distrag atenția alte activități. Poate v-ați lovit de o altă sarcină extrem de dificilă sau neplăcută care trebuie finalizată înainte ca acea activitate să poată fi continuată. Ori pur și simplu ați prefera să începeți ceva nou în loc să vă ocupați de ceva care a devenit oarecum neinteresant.

IMPORTANT DE REȚINUT

Există o modalitate de a elimina riscul unui "start lent, urmat de eșecul de a finaliza," și aceasta constă în a lucra pe baza unui plan zilnic, redactat în scris.

Încercați să vă creați **o rutină zilnică simplă, dar pe care să o urmați într-un mod consecvent, pentru a vă îndeplini prioritățile.**

Următoarele recomandări vă pot ajuta în acest sens:

Utilizarea activă a calendarului, a unei agende pentru programarea ședințelor/întâlnirilor de lucru sau a unui planificator electronic; nu vă bazați pe memorie.

1. Enumerați primele trei sarcini prioritare din ziua respectivă: cele care implică riscuri și recompense mari și care se află în consonanță cu obiectivele dumneavoastră;
2. Programați-vă acele sarcini în momentele cele mai bune ale zilei, înainte de a alocă timp oricăror altor solicitări (nu neapărat la primele ore ale dimineții și în interiorul blocurilor de timp destinate proiectelor);
3. Identificați care sunt cele mai bune momente ale zilei pentru dumneavoastră: acele momente în care știți că lucrați bine, dispunând de energie, precizie, acces la date și suficientă liniște pentru a vă putea menține concentrarea. Ar trebui de asemenea să vă gândiți la momentele în care aveți nevoie de un spațiu de intimitate pentru a putea discuta cu altcineva un subiect sensibil.
4. Nu lăsați pe nimeni și nimic să vă împiedice să finalizați cele 20% din sarcinile dumneavoastră care contribuie la realizarea a 80% din obiectivele dumneavoastră.

Cum să ajutați personalul pe care îl aveți în subordinea dumneavoastră să combată tendința de tergiversare (procrastinare)

Pentru grefierii cu atribuții de conducere, tendința de tergiversare a personalului din instanța/parchetul în care își desfășoară activitatea reprezintă o dificultate demnă de luat în seamă, pentru că poate genera nerespectarea termenelor de soluționare ale dosarelor.

IMPORTANT DE REȚINUT

Neil Fiore, în lucrarea sa „*Obiceiul de a acționa ACUM*” (engl. „*The Now Habit*”), a identificat **patru măsuri pentru gestionarea amânărilor în rândul membrilor echipei**:

1. Permiteți-le celorlalți să își stabilească termenele limită pentru ei înșiși. Este posibil ca acest auto-angajament să înregistreze un mai mare succes decât dacă impuneți dumneavoastră termenele respective. (Bineînțeles, nu este vorba aici de termenele legale de strictă aplicare ce trebuie respectate pe parcursul procesului de soluționare a cauzelor).
2. Determinați-i să se concentreze mai degrabă asupra demarării lucrurilor decât asupra finalizării acestora. Personalul se poate simți intimidat de dificultatea pe care consideră ei că o ridică o anumită responsabilitate. Ajutați-i pe cei cărora le repartizați o sarcină să înțeleagă care este termenul până la care pot realiza o primă parte a ceea ce trebuie făcut pentru ducerea la bun sfârșit a acesteia.
3. Fiți fermi atunci când stabiliți prioritățile. Schimbarea constantă a priorităților poate provoca derută în rândul personalului, care ar putea fi tentat să amâne demararea unei activități, cu gândul că prioritatea se va schimba oricum înainte de a se apropia termenul de finalizare.
4. În cazul în care o persoană rămâne în urmă și nu își respectă termenele datorită tendinței sale permanente de tergiversare, întrebați-l de ce crede că amânând îndeplinirea acelei sarcini va reuși să o realizeze mai târziu mult mai bine.

EXERCIȚIU

Cei care au tendința să tergiverseze (procrastineze), de multe ori nu își dau seama de tiparele lor comportamentale. Încercați să răspundeți cu **`da`** sau **`nu`** la următoarele afirmații.

1. Când sunt tentat(ă) să amân îndeplinirea sarcinilor importante, le fragmentez, stabilesc termene pentru fiecare în parte, iar apoi lucrez la finalizarea primei părți.

2. Când primesc o nouă sarcină, estimez cât timp îmi va lua să o rezolv, iau în considerare modul în care aceasta se va încadra în proiectul meu actual și negociez termenul limită.
3. Dacă se întâmplă să nu pot finaliza la timp o sarcină sau un proiect, informez persoana care așteaptă lucrarea finalizată de la mine, imediat ce identific problema. Negociez apoi, dacă este posibil, pentru a obține ajutor sau mai mult timp.
4. Pentru a-mi menține un nivel ridicat de eficiență, sărbătoresc atunci când ating un obiectiv intermediar.
5. Dacă exercit o funcție de conducere, observ dacă unii dintre cei care se află în subordinea mea au tendința să tergiverseze îndeplinirea sarcinilor și îi sprijin să depășească momentul încurajându-i și ajutându-i să planifice ceea ce au de făcut.
6. În cazul unor sarcini similare care se repetă la câteva luni distanță, notez pașii pe care este necesar să îi urmez, astfel încât data viitoare să pot proceda întocmai.

Dacă ați răspuns **nu** la majoritatea acestor întrebări, este foarte posibil să vă confrunțați cu tendința de a tergiversa (procrastina). Schimbarea acestor tipare comportamentale poate fi dificilă, însă acest lucru este necesar pentru a avea succes și pentru a vă reduce considerabil nivelul de stres.

Înainte de a începe lupta cu tendința de tergiversare (procrastinare), trebuie să recunoașteți în mod onest că, de fapt, din cauza acțiunilor dumneavoastră sunteți în întârziere sau grăbit peste măsură, fără să aveți întotdeauna un motiv cu adevărat de neînlăturat care determină acest lucru.

Depășirea tendinței de tergiversare este foarte dificil de realizat pe termen scurt. Cel mai indicat este să vă concentrați eforturile asupra celor 20% din sarcini care duc la îndeplinirea a 80% din obiective. Începeți de acolo de unde puteți obține cele mai semnificative rezultate. Testați cele șase idei din lista de mai sus timp de treizeci de zile, după care refaceți exercițiul de evaluare a sistemului dumneavoastră de management al timpului, disponibil în capitolul 4 de mai sus.

Se impune aici o mențiune importantă: **tergiversarea (procrastinarea) se poate uneori deghiza sub forma unui sistem de management al timpului extrem de detaliat și organizat.** Cu alte cuvinte, fiți atenți să vă asigurați că gestionarea sistemului dumneavoastră de management al timpului nu vă ia atât de mult timp încât să nu mai doriți sau să nu mai aveți când să îl utilizați.

Este vorba aici despre un mod de organizare exacerbată, compulsivă, dusă la limite, despre care am mai făcut mențiune în paginile acestui manual:

- puteți să vă pierdeți în prea multe detalii în ceea ce privește listele dumneavoastră de sarcini sau să vă ocupați de lucruri lipsite de importanță;
- puteți să vă stabiliți programe care sunt împărțite în prea multe blocuri de timp mici, cum ar fi alocarea a 10 minute pentru o anumită sarcină și 15 minute altei sarcini, în loc să știți că veți lucra o oră și veți finaliza o listă de sarcini;
- de fapt, puteți face uz de organizarea exagerată pentru a vă împiedica să vă îndepliniți pur și simplu sarcinile (intervine un proces de autosabotare).

Când vă organizați activitatea, întrebați-vă: **“Planificarea mea aduce cu adevărat valoare activităților pe care le desfășor?”** Dacă răspunsul este nu, atunci încetați să mai planificați și începeți să acționați!

CAPITOLUL 6: ELABORAREA ȘI PERFEȚIONAREA PLANULUI INDIVIDUAL DE MANAGEMENT AL TIMPULUI

6.A. ELABORAREA PROPRIULUI PLAN DE MANAGEMENT AL TIMPULUI

6.B. EVALUAREA ȘI REVIZUIREA PLANULUI PERSONAL DE MANAGEMENT AL TIMPULUI

6.C. CONSIDERAȚII FINALE

6.A. Elaborarea propriului plan de management al timpului

În capitolele anterioare ale manualului, ați completat o evaluare a managementului timpului (capitolul 4) pentru a stabili în care domenii ale activității dumneavoastră sunt necesare îmbunătățiri. La finalul acestei evaluări, ați selectat trei domenii în care efectuarea unor schimbări pozitive ar conduce la o diferență semnificativă în activitatea dumneavoastră. Ulterior, pe măsură ce ați parcurs manualul, ați identificat diverse strategii care să vă ajute să aduceți îmbunătățiri în acele domenii.

De asemenea, ați completat un jurnal/registru de monitorizare (capitolul 5), urmărind, timp de o săptămână, întreruperile apărute pe parcursul blocurilor de timp destinate proiectelor. Acest lucru este posibil să vă fi confirmat ceea ce ați descoperit în cadrul evaluării managementului timpului sau să vă fi demonstrat că altele au fost cauzele care v-au provocat mai multe probleme decât ați crezut inițial.

Mai departe, veți folosi domeniile din activitatea dumneavoastră, identificate ca reprezentând puncte slabe, și strategiile pe care le-ați avut în vedere spre a vă ajuta să faceți îmbunătățiri, pentru a elabora un plan de acțiune, cu scopul de a vă dezvolta propriul sistem de management al timpului, pe care să-l utilizați de acum înainte.

Pentru aceasta:

- Analizați-vă punctele slabe și decideți care dintre acestea pot fi corectate rapid și care vor duce la cele mai semnificative schimbări în obiceiurile dumneavoastră de lucru în momentul în care vor fi îmbunătățite.

- Acum decideți de unde ați vrea să începeți. Simplul fapt că ceva pare relativ simplu nu înseamnă că aceasta este sarcina cea mai potrivită de realizat mai întâi. Rămâne la latitudinea dumneavoastră exclusivă de unde începeți.
S-ar putea să vă surâdă ideea de *a face ceva repede și cu succes* – dacă așa stau lucrurile, începeți cu partea cea mai ușoară; sau S-ar putea să vă placă să începeți cu partea cea mai dificilă, pentru că astfel veți realiza *cele mai semnificative îmbunătățiri*.
- Alegeți-vă punctele slabe și una sau două strategii pentru corectarea acestora. Exersați acele strategii **în fiecare zi** până ce vor deveni o obișnuință. La împlinirea unei luni, evaluați cât de bine vă descurcați în domeniul vizat. Dacă sunteți mulțumiți și considerați că acesta nu mai constituie o problemă majoră pentru dumneavoastră, alegeți următorul domeniu și repetați procesul. Însă, dacă aveți în continuare probleme cu primul domeniu, adăugați o nouă strategie la exercițiile dumneavoastră zilnice. Verificați-vă din nou peste 30 de zile.

IMPORTANT DE REȚINUT

Pentru a obține rezultate optime de pe urma lecturării și lucrului cu manualul de față, vă **recomandăm să elaborați un plan de acțiune și să-l împărtășiți cu alte persoane**, cum ar fi, de exemplu, un magistrat cu care colaborați îndeaproape (de exemplu, președintele completului de judecată, procurorul cu care lucrați în mod direct).

Chiar dacă puteți elabora propriul dumneavoastră format, vă prezentăm pe pagina următoare un model care ar putea fi util și care cuprinde două exemple.

PLAN DE ACȚIUNE PENTRU ELABORAREA UNUI SISTEM INDIVIDUAL DE MANAGEMENT AL TIMPULUI

Numele: _____

Data demarării planului de acțiune: _____

Domeniul în care sunt necesare îmbunătățiri	Obiceiuri noi	Rezultate după 30 de zile
Îmi verific mesajele e-mail atât de des încât nu mă pot concentra asupra sarcinilor principale pe care le am de îndeplinit .	Îmi voi verifica mesajele e-mail de 3 ori pe zi, la orele 10:00, 13:00 și 16:30.	Trebuie să îmi verific mesajele e-mail și la începutul zilei (ora 09:00). Noul meu obicei a generat mai mult timp util pentru activități importante.
Lucrez la sarcini importante câteva minute o dată și nu pot să-mi mențin puterea de concentrare asupra lor.	Voi programa blocuri de timp destinate proiectelor/activităților complexe de o oră, la orele 09:30 și 13:30.	Nu am putut să le dedic timp la ora 09:30 din cauza întreruperilor și am descoperit că nu am prea multă energie imediat după prânz. În consecință, am decis că îmi voi muta blocurile de timp destinate activităților la orele 10:30 și 14:30.
...

Uneori poate fi dificil să facem față eforturilor de a încerca ceva nou, mai ales atunci când avem anumite obiceiuri de foarte multă vreme.

IMPORTANT DE REȚINUT

Testați unele dintre tehnicile de mai jos pentru a vă ajuta să vă mențineți motivarea:

- Vorbiți altora despre planul dumneavoastră; probabilitatea de a dori să reușiți atunci când sunteți susținut de alții este mai mare.
- Cereți ajutorul altor persoane; colegii vă pot reaminti obiectivele și poate unii dintre ei vor dori să lucreze împreună cu dumneavoastră pentru a-și schimba propriile obiceiuri.
- Expuneți la vedere în birou afișe pentru a vă reaminti noile strategii.
- Exersați noile obiceiuri de mai multe ori pe zi.
- Nu faceți excepții și nu reveniți la vechile metode de utilizare a timpului; excepțiile nu vor face decât să încurajeze regresul.

6.B. Evaluarea și revizuirea planului

Sistemul dumneavoastră de productivitate nu trebuie să fie bătut în cuie. Când exersați pentru prima oară noile abilități dobândite de management al timpului, va fi necesar ca mai întâi să le testați și să evaluați dacă acestea funcționează într-adevăr pentru dumneavoastră. Încercați să vedeți:

- Vă programați blocurile de timp destinate proiectelor la orele la care nivelul energiei dumneavoastră este ridicat?
- Vă ocupați de solicitările nou apărute suficient de des încât să nu fiți nevoiți ca pe neașteptate să lucrați la aspecte urgente?

Dar chiar și după ce dispuneți de un sistem care considerați că funcționează pentru dumneavoastră, ar trebui să faceți eforturi de perfecționare continuă a acestuia. O posibilitate ar putea fi aceea de a efectua o **evaluare săptămânală** cu privire la ceea ce ați realizat - ați fi putut beneficia de avantajele unor tehnici diferite de planificare sau de management al timpului? Când vă gândiți la săptămâna ce a trecut, luați în considerare tot ceea ce ați realizat și modul în care v-ați utilizat timpul.

Iată unele întrebări pe care le-ați putea avea în vedere:

1. V-ați ocupat suficient timp de activitățile cu prioritate absolută?
2. Estimările dumneavoastră cu privire la efortul necesar pentru activități și sarcini au fost exacte?
3. Cum ați gestionat întreruperile și evenimentele neprevăzute, atât pe cele importante cât și pe cele lipsite de importanță?
4. Care au fost momentele cele mai productive și mai puțin productive pe parcursul zilei? Care au fost momentele cu nivelul de energie cel mai ridicat și cel mai scăzut? Ar trebui să faceți modificări atunci când vă programați anumite activități pentru a profita de astfel de momente?
5. Considerați că ați irosit timp pe parcursul săptămânii? Dacă da, de ce și cum ați putea schimba acest aspect pe viitor?
6. Ați depășit unele obstacole și dificultăți și, dacă da, cum ați procedat? V-ați însușit tehnici care vă vor fi de folos pe viitor?
7. În cazul în care ați făcut anumite greșeli în privința managementului timpului, cum puteți pune în aplicare acele experiențe pentru îmbunătățirea propriului sistem de productivitate?
8. Au fost inutile unele dintre lucrurile pe care le-ați făcut sau ar fi putut fi făcute mai bine de altcineva?

Este important să vă amintiți că managementul timpului nu are legătură doar cu *cât de multe* ați realizat pe parcursul săptămânii ci și cu ***ceea ce de fapt ați făcut și cât de bine ați îndeplinit sarcinile care v-au fost încredințate.***

Managementul timpului este un instrument, nu un obiectiv în sine. Pe lângă întrebările de mai sus, ați putea să le folosiți și pe următoarele:

1. În general, merg pe calea cea bună?
2. Mă concentrez asupra obiectivelor și proiectelor potrivite?
3. Sunt mulțumit de calitatea muncii mele?
4. Trebuie să încetez să fac anumite lucruri pentru a-mi face timp pentru alte lucruri mai importante?

6.C. Considerații finale

La final, ar trebui menționat faptul că niciun manual și nicio sesiune de formare nu vă va oferi răspunsuri definitive și incontestabile la toate întrebările referitoare la modul în care poate fi gestionat cel mai bine timpul dumneavoastră limitat. Dosarele vor continua să sosească, telefonul va continua să sune, iar magistrații vor continua să vă solicite ajutorul. Cu toate acestea, preceptele și practicile prezentate aici vă pot oferi un punct de pornire cu privire la modalitatea cea mai bună de a jongla cu toate aceste solicitări și vă pot ajuta să preluați controlul asupra timpului, astfel încât acesta să vă aparțină dumneavoastră, nu altora. Dacă începeți, cel puțin, să implementați un sistem de tipul celui pe care vi l-am prezentat, puteți face o schimbare în viața dumneavoastră profesională. Procedând astfel, veți contribui, ca efect indirect, pe termen lung, la creșterea eficienței sistemului de justiție și a vitezei de reacție a acestuia la cerințele publicului larg, care se bazează pe dumneavoastră în ceea ce privește buna administrare a actului de justiție.

Sperăm, de asemenea, că manualul va face ca viața dumneavoastră profesională să fie mai plină de satisfacții personale. Vă mulțumim pentru că v-ați făcut timp să parcurgeți acest manual și vă urăm mult succes, atât în ceea ce privește utilizarea ideilor prezentate, cât și în cariera dumneavoastră de grefier.

BIBLIOGRAFIE

Cărți:

Neil Fiore, *The Now Habit (Obiceiul de a acționa ACUM)*, Jeremy P. Tarcher, Inc., 1989.

A. Mackenzie și **P. Nickerson**, *The Time Trap (Capcana timpului)*, ediția a 4-a, Asociația Americană de Management: New York, 2009.

Articole:

J. Surowiecki, *Later: What Does Procrastination Tell Us About Ourselves (Mai târziu: ce ne spune procrastinarea despre noi înșine)*, The New Yorker, 11 octombrie 2010.

Link-uri:

M. Suster, *Do you Suffer from the Urgency Addiction? It's More Common Than you Think (Suferiți de dependență de situații de urgență? Acest lucru e mult mai des întâlnit decât credeți)*, 18 august 2010.

<http://www.bothsidesofthetable.com/2010/08/18/do-you-suffer-from-the-urgency-addiction-its-more-common-than-you-think/>

Link-uri comerciale:

R. Constandse, *Effective Time Management: How to Take Control of Your Time and Get Things Done! (Managementul eficient al timpului: cum să preluăm controlul asupra timpului și să ducem lucrurile la bun sfârșit!)*, Effexis Software, LLC, 2009.

www.GoalsToAction.com

Procrastinarea Pro, 6 februarie 2010.

<http://www.stopprocrastinating.net>

LECTURI RECOMANDATE

David Allan, *Getting Things Done (Ducerea lucrurilor la bun sfârșit)*, Penguin Books, 2001.

Cristian Cârstoiu, *8 greșeli în managementul timpului*, Ed. Audiosfera (audio-book), 2008.

Alan Chapman, *Delegation (Delegarea)*, 1995-2009.

<http://www.businessballs.com/delegation.htm>

Stephen Covey, *Managementul timpului sau cum să ne stabilim prioritățile*, Ed. All, 2006.

Stephen Covey, *Eficiența în 7 trepte*, Ed. All, 2003.

Stephen Covey, *A 8-a treaptă a înțelepciunii. De la eficiență la măreție*, Ed. All, 2006.

Helen Coster, *How to Say No at Work (Cum să spui NU la serviciu)*, 2010.

<http://www.forbes.com/2010/05/27/say-no-work-leadership-careers-responsibility.html>

Employaid, Inc., *Eight Tips for Dealing with Interruptions (Opt sfaturi pentru a gestiona întreruperile)*, 2011.

<http://employaid.com/articles/articles.asp?id=296>

Clare Evans, *Time Management for Dummies (Managementul timpului pentru începători)*, 2008, John Wiley & Sons.

Heinz Hutter, *Managementul personal al timpului*, 2009.

Ted Johns, *Organizarea perfectă a timpului. Tot ceea ce îți trebuie pentru a reuși de prima dată*, Iași, Institutul European, 1997.

Mind Tools, *Successful Delegation: Using the Power of Other People's Help (Delegarea cu succes: folosirea puterii ajutorului celorlalți)*.

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_98.htm

Fergus O'Connell, *Gestionează-ți timpul eficient*, Rentrop & Straton, 2010.

Octavian Pantiş, *Managementul timpului*, Humanitas Multimedia (audio-book), 2008.

Scott, Elizabeth, *Say No To People Making Demands on Your Time* (*Spuneți NU oamenilor care vă solicită timpul*), 2007.

http://stress.about.com/od/settingboundaries/ht/say_no.htm