

Proiect pilot de dezvoltare organizațională prin stimularea dezvoltării/învățării continue la nivelul instanțelor

UNJR, CMD, CFA (Centrul de Filosofie Aplicată, UBB Cluj-Napoca)

Caracterizarea problemelor

Ne concentrăm cu precădere pe trei aspecte:

- 1) evaluarea individuală a magistraților;
- 2) folosirea sondajelor de opinie pentru a colecta informații privind performanța judiciară;
- 3) creșterea nivelului de integrare a valorilor de independență, expertiză și imparțialitate a judecătorilor în viața instanței:

1) Evaluarea individuală a judecătorilor a devenit deja o obișnuință în România. Situația paradoxală este aceea că, deși au fost aduse schimbări importante în sistemul de evaluare, impresia publicului asupra întregului sistem judiciar nu corespunde cu rezultatele evaluărilor. Marea majoritate a magistraților primesc cea mai mare notă și calificativul „foarte bine”, și acest aspect, alături de alte blocaje din sistem (insuficiența resurselor materiale și umane, creșterea numărului de cauze) nu îi stimulează să se autoperfecționeze. În fapt, această situație semnalează un aspect, acela că nu sunt create în instanțe premisele pentru perfecționare și dezvoltare.

Obiectivul actualului sistem de evaluare este unul generos și anume acela de a-i stimula pe judecătorii să se autoperfecționeze. Înainte de a încerca să îl înlocuim cu altceva, trebuie verificat dacă instrumentele create sunt eficient utilizate de comisiile de evaluare și de judecători.

Pentru a facilita utilizarea eficientă a cadrului de evaluare, în prezent, este necesară o mai bună și intensă comunicare între cel evaluat și evaluator, iar pentru a facilita atingerea scopului pentru care se realizează evaluarea se cere o mai bună comunicare a instanței cu utilizatorii serviciului judiciar.

2) Evaluare externă a activității judecătorilor a fost inițiată în ultimii ani de câteva instanțe din România. Aceste evaluări au scos în evidență faptul că exista discrepanțe între nivelul de satisfacție al utilizatorului și rezultatele foarte bune obținute în evaluările interne. În mod natural, o îmbunătățire a activității magistraților ar fi trebuit să fie regăsită în nivelul de percepție al utilizatorilor și al societății în general. Ori, în ultimii ani, în România încrederea publicului în justiție a scăzut constant.

În acest moment este important ca instanțele să învețe să măsoare în mod formal nivelul de satisfacție al utilizatorilor serviciului judiciar, pe de o parte, pentru a reacționa mai bine, mai eficient la nevoile utilizatorilor, pe de altă parte, pentru a orienta eforturile judecătorilor din instanțe către creșterea calității.

3) Creșterea nivelului de integrare a valorilor de independență, expertiză și imparțialitate a judecătorilor în viața instanțelor¹. Criza economică, care a adus cu ea o scădere a resurselor umane și logistice în instanțele mari, raportat la numărul dosarelor de soluționat, a făcut ca în unele cazuri managementul să renunțe, în mod vizibil, să inițieze raportări la nivelurile superioare (scopul îndeplinirii justiției, valorile procesului echitabil și principiile de funcționare a instanțelor) atunci când își organizează sarcinile.

În prezent există o tendință de separare în instanțe între scopurile conducerii și cele ale judecătorilor. Separarea se manifestă ca o partajare a responsabilității în ceea ce privește gestiunea valorilor procesului echitabil. În unele instanțe conducerea se asumă doar pentru durata procedurilor, ceea ce face ca ea să fie preocupată de principiul celerității, iar judecătorii au responsabilitatea pentru valorile care se subsumează calității substanțiale a deciziilor – independență, imparțialitate, expertiză profesională.

Acest comportament al managementului este favorizat și de faptul că funcțiile de conducere ale unei instanțe nu au responsabilitatea obținerii unui rezultat în susținerea și întărirea valorilor asupra cărora principiile specializării și pregătirii profesionale continue au rază de acțiune.

Există conduceri care mențin în conflict principiile de funcționare ale instanței (ex. folosește perioade îndelungate judecătorești nespecializați în anumite complete pentru a favoriza creșterea celerității) și astfel **alienază** acțiunile judecătorilor de la scopul îndeplinirii justiției prin ignorarea cerinței de competență profesională vulnerabilizând imparțialitatea și independența tuturor judecătorilor implicați în executarea deciziei administrative și în cele din urmă slăbesc încrederea publicului în actul de justiție.

Când conducerile spun *“avem mai multe dosare, pe care totuși, trebuie să le soluționăm mai repede”*, **planifică sarcini** urmărind doar un efect pe termen scurt. Acest comportament este favorizat și de faptul că e foarte ușor de exprimat în cifre cantitatea de dosare și lungimea unei proceduri în raport cu măsurătorile calitative care sunt mai anevoioase și pe care managementul de vârf al sistemului le amână de mulți ani.

¹ Conflictul de valori în sistemul de justiție din România, Conferința internațională "Meddling with other's people work. Cross-disciplinary approach on moral conflicts and (mis)communication in organizations", 15-16 Aprilie 2011, Cluj-Napoca. http://www.alexandrina-radulescu-csm.ro/docs/conflict_valori_sistem_justitie.pdf

“Avem mai multe dosare pe care totuși, trebuie să le soluționăm la fel de repede”



Schemă de gândire centrată pe situații de rezolvat

În prezent apare o nevoie de fidelizare a principiilor la valorile afirmate ale procesului echitabil, acțiune înțeleasă în actul de conducere ca o transbordare în planul realității a setului **compact** de valori și nu doar a unora dintre ele.

Pentru aceasta, managementul instanței are nevoie de o **raportare** la mai multe niveluri, în mod concomitent – scop: îndeplinirea justiției; context: ce avem în prezent; strategie: cum atingem scopul. Înlocuirea abordărilor de management centrate pe sarcini cu **gândirea în termeni de rezultat** este o cale de **alinie** a tuturor acțiunilor și comportamentelor profesionale la **scopul** îndeplinirii justiției, valoare finală a fiecărei instanțe.

Decizii luate prin raportare la mai multe niveluri



Schema de gândire în termeni de rezultat

O astfel de abordare are nevoie de o schimbare a axei în pregătirea continuă a judecătorilor. Pregătirea în domeniul managementului s-a realizat până acum pe orizontală, pentru că s-a vorbit fie la modul general, fie s-a vorbit despre alte cazuri. Acest dialog a favorizat în acest domeniu centrarea judecătorilor pe comportamente de evitare. Abordarea nouă, pe verticală în pregătirea în domeniul managementului etic, înseamnă să vorbim despre managementul prin scop, despre potențialul și resursele proprii, despre cum ne putem pune în valoare și cum fiecare judecător își caută drumul către excelență în profesie.

Scopul proiectului:

Creșterea eficacității și eficienței activității instanțelor și, implicit, a încrederii publice în sistemul judiciar, prin stimularea instanțelor pentru dezvoltarea profesională a judecătorilor cât și organizațională.

Obiectivul proiectului:

Dezvoltarea și implementarea unui program de dezvoltare organizațională, testarea și validarea mecanismelor de intervenție prin intermediul unui pilot realizat în cadrul unui număr de X instanțe judecătorești.

Programul de dezvoltare organizațională presupune susținerea unor programe de dezvoltare profesională adresate judecătorilor care își propun:

- Conștientizarea valorilor instanței și a valorilor individuale, integrarea lor în scopul actului de conducere

- Conștientizarea factorilor care le influențează modalitatea de comunicare și relaționare, la nivel interpersonal sau la nivel de echipă - atitudini și valori personale
- Conștientizarea propriilor puncte tari și limite, deschiderea către un feedback onest, perspective noi, învățare continuă și auto-dezvoltare
- Dezvoltarea unor atitudini constructive în relațiile pe care le formează la locul de muncă.
- Dobândirea unor „reguli de igienă relațională” care stau la baza construirii unui climat de muncă motivant și creativ.
- Înțelegerea rolului liderului în influențarea, animarea și motivarea celorlalți
- Identificarea și analizarea comportamentelor care ajută sau constituie un obstacol în conducerea și influențarea celorlalți
- Identificarea stilurilor preferate de către participanți în conducerea oamenilor și conștientizarea consecințelor acestor preferințe asupra comportamentului colaboratorilor
- Înțelegerea rolului liderului în dezvoltarea unui grup astfel încât să ajungă să funcționeze ca o echipă
- Exersarea stilurilor de rezolvare a conflictelor în cadrul unei echipe și înțelegerea rolului de mediator al liderului în acest context
- Înțelegerea diferitelor metode de luare a deciziilor și exersarea luării deciziei prin consens cu accent pe variabilele care contribuie la eficacitatea acestei metode
- Dezvoltarea abilităților de conducere a unui proces de coaching pentru proprii colaboratori
- Dezvoltarea abilităților participanților de a investi timpul avut la dispoziție în activități preponderent orientate spre atingerea obiectivelor propuse.
- Dezvoltarea unei atitudini constructive în fața stresului și dobândirea de metode și tehnici de control al stresului
- Dezvoltarea abilităților de a trata și aborda conflictele la locul de muncă.
- Examinarea modului în care conflictul și tensiunea pot fi folosite ca forță pozitivă
- Dezvoltarea abilităților de apreciere a punctelor tari și a zonelor de dezvoltare în cadrul procesului de evaluare a performanței pentru a defini planuri de dezvoltare în mod colaborativ cu persoana a cărei activitate o evaluează

Activitățile proiectului:

1. **Diagnoză organizațională** la nivelul instanțelor pilot luate în considerare în cadrul proiectului (solicitare de feedback-uri și prin evaluare externă)

2. Se face o analiză fundamentată pe date a gradului de pregătire a magistraților pentru realizarea evaluării participative bazată pe criteriile stabilite, structura de componente a profilului și indicatorii comportamentali
3. Obținerea unui consens asupra **planurilor de dezvoltare organizațională**, în funcție de specificul fiecărei instanțe, pe baza rezultatelor obținute prin diagnoza organizațională (implicarea judecătorilor pentru implementarea unei jurisprudențe colective și a unei politici unitare de management al dosarelor; standardizarea procesului de organizare a învățământului profesional)
4. Definirea **planurilor de dezvoltare profesională** la nivel individual de către fiecare judecător
5. Susținerea **programelor de dezvoltare profesională** adresate judecătorilor (prezentarea acestora se găsește în următorul capitol)
6. Participarea într-un **proces activ de sprijin și stimulare în vederea realizării planurilor de dezvoltare profesională** prin

Grup de Sprijin și Stimulare - Business Development Group (BDG) – un grup restrâns de învățare (3-4 persoane) care să ofere sprijin și provocare în cadrul unor întâlniri concentrate pe evoluția participanților în îndeplinirea obiectivelor propuse la nivelul planului de dezvoltare personală. În același timp, aceste grupuri oferă posibilitatea existenței unui schimb de experiență (metode, tehnici, practici abordate) pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare profesională propuse. Aceste grupuri de învățare se vor constitui la finalul primului modul și își vor stabili agenda întâlnirilor viitoare.

Întâlniri individuale de coaching cu consultanții CDM ale fiecărui participant, fiecare dintre ele având ca și obiectiv stimularea dezvoltării competențelor specificate de către fiecare participant la nivelul planurilor de acțiune personale prin intermediul activității pe care o desfășoară la locul de muncă.

Prezentări în plen asupra stadiului de evoluție în implementarea planului de dezvoltare profesională de către fiecare participant care au rolul stimulării judecătorilor de a-și dezvolta competențele profesionale propuse, având o serie de rezultate justificative în acest sens care sunt prezentate întregii grupe de participanți.

7. **Diagnoză organizațională la finalul proiectului** axată pe evaluarea progresului direcțiilor de dezvoltare organizațională stabilite după prima diagnoză (solicitare de feedback-uri și prin evaluare externă)

Programe de dezvoltare profesională propuse:

A. Abilități de comunicare și relaționare interpersonală

Durata: 3 zile

Grup țintă: judecători cu și fără funcții de conducere

Include tematici legate de:

- Ascultare activă și punere de întrebări
- Transmiterea mesajelor cu impact
- Atitudini în comunicare. Asertivitatea - comunicarea interpersonală autentică
- Efectul diferențelor de percepție în comunicare
- Artă de a oferi și primi feedback
- Stil personal preferat: cum interacționăm cu tipuri de personalitate diferite de noi.
- Acceptarea diversității
- Abordarea comunicării disfuncționale în ședințe
- Caracteristicile unor relații motivante și stimulante la locul de muncă

B. Dezvoltarea abilităților de lider

Durata: 4 zile

Grup țintă: judecători cu funcții de conducere

Include tematici legate de:

- Diferența manager/lider. Când gestionez și când conduc
- Liderul - charismă?...sau abilități
- Stiluri de leadership și impactul lor asupra colaboratorilor
- Procesul delegării – bariere personale și etape distinctive
- Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor la nivelul unui grup
- Rezolvarea conflictelor într-o echipă. Rolul liderului ca mediator.
- Puterea poziției/puterea interpersonală. Care sunt sursele mele de influențare.
- Etape în dezvoltarea unei echipe – rolul liderului în cadrul fiecărei etape
- Motivarea colaboratorilor aflați în subordine directă

C. Dezvoltarea abilităților de coaching

Durata: 2 zile

Grup țintă: judecători cu funcții de conducere

Include tematici legate de:

- Coaching-ul ca metodă de dezvoltare - definire și caracteristici

- Coaching - vehicul pentru învățare
- Procesul de coaching
- Atitudini, cunoștințe și abilitați ale coachului
- Conducerea unei sesiuni de coaching

D. Dezvoltarea abilităților de management al timpului

Durata: 2 zile

Grup țintă: judecători cu și fără funcții de conducere

Include tematici legate de:

- Hoții timpului personal – cum să utilizăm timpul avut la dispoziție
- Organizare personală și stabilirea priorităților
- Evaluarea priorităților și planificarea sarcinilor
- Identificarea acțiunilor pentru utilizarea rațională a timpului.
- Recunoașterea activităților care sprijină realizarea obiectivelor
- Exersarea unor metode și instrumente de management al timpului

E. Dezvoltarea abilităților de management al stresului

Durata: 2 zile

Grup țintă: judecători cu și fără funcții de conducere

Include tematici legate de:

- Stresul – constructiv sau distructiv
- Analiza stresului. Factorii declanșatori.
- Identificarea simptomelor stresului. Reacția mea la stres și consecințele stresului.
- Cum să ne dezvoltăm o atitudine constructivă în fața stresului?
- Gestionarea emoțiilor distructive și construirea unor relații bazate pe încredere
- Metode și tehnici de control al stresului

F. Conflictul – o forță pozitivă

Durata: 3 zile

Grup țintă: judecători cu funcții de conducere

Include tematici legate de:

- Examinarea tipurilor de conflicte existente
- Explorarea naturii conflictului
- Strategii alternative de abordare a conflictului
- Autoanaliza stilului preferat în abordarea conflictului

- Abordarea propriilor emoții și ale celuiilalt în scopul gestionării conflictului
- Dezvoltarea de strategii specifice în abordarea situațiilor conflictuale
- Dezvoltarea unui repertoriu mai bogat de răspunsuri la conflict
- Conflicte morale și dileme etice ale judecătorului. Modele de decizie etică.
Exerciții practice

G. Managementul performanței prin sistemul de evaluare profesională

Durata: 1 zi

Grup țintă: judecători cu funcții de conducere

Include tematici legate de:

- Principii de acțiune în gestionarea unui proces de evaluare profesională în funcție de obiectivul general și specific al acestui proces
- Discuția de apreciere a performanțelor
- Feedback pentru performanță
- Evaluarea evaluării – lecții învățate și direcții de acțiune
- Definirea planurilor de dezvoltare în mod colaborativ cu persoana a cărei activitate o evaluează prin identificarea punctelor tari și a zonelor de dezvoltare în cadrul procesului de evaluare a performanței

Observație!

Programul se va desfășura pe module de instruire în cadrul fiecărei instanțe desemnate pentru a face parte din proiect iar echipa proiectului este compusă din: doi formatori în management ai CMD (cu o experiență minimă de 10 ani), trei formatori judecători în evaluare (care au beneficiat de minim 50 de ore de training din partea expertului), un etician (experiență în domeniu de 10 ani) și un coach (experiență în domeniu de minim 5 ani).

Vor mai fi întâlniri cu consultantul și inter sesiune pentru verificarea progreselor în atingerea obiectivelor personale, precum și una – două prezentări în plen ale planului de dezvoltare personală.

O grijă aparte pe tot parcursul activităților va fi acordată garantării și întăririi independenței judecătorului, a integrității și a imparțialității acestuia.

Programul poate acoperi cca. un an sau chiar mai mult în funcție de numărul de instanțe alese precum și de numărul de tematici alese.

Se poate face o detaliere și o planificare a activităților după ce cunoaștem limitele de finanțare a proiectului.