

1. Calitate în justiție și managementul etic al instanței

Alexandrina Rădulescu
Carmen Bulubașa

1.1. Ce este calitatea?

Conceptul general de „calitate” provine din latinescul „**qualis**” care înseamnă **mod de a fi**. Capacitatea de a înțelege și recunoaște calitatea ca o măsură a valorii, fie că este vorba de un discurs, de un serviciu sau produs oferit, sau de care avem nevoie, fie că este vorba de noi înșine, de organizația sau tagma din care facem parte sau de așteptările sau pretențiile pe care le avem, ne definește pe noi ca oameni, ca rezultat ultim în ceea ce suntem. Mai simplu spus calitatea vieții noastre este rezultatul devenirii noastre. Calitatea este deci un concept cu aplicabilitate în orice domeniu, opțiunea pentru calitate guvernează toate aspectele vieții noastre și își impune imperativ necesitatea.

Filosoful F. Hegel, în prima jumătate a sec. al XIX-lea, a formulat definiția calității astfel: **„Calitatea, în primul rând, este identică cu existența, astfel încât ceva încetează să fie ceea ce este, când își pierde calitatea”**.

Dicționarul enciclopedic al Limbii Române definește calitatea ca fiind „categoria filosofică exprimând unitatea însușirilor și laturilor esențiale, în virtutea căreia într-un sistem dat de relații, un lucru este ceea ce este deosebindu-se de celelalte lucruri, dar și asemănându-se cu cele din aceeași clasă, specie, etc., și a cărei schimbare atrage după sine transformarea (saltul calitativ al acelui lucru într-altul)”, iar Dicționarul Webster consideră calitatea „un grad al excelenței”.

I.S.O. definește calitatea ca fiind „ansamblul de proprietăți și caracteristici al unui produs care îi conferă acestuia proprietatea de a satisface anumite nevoi”.

Astfel, fie că apelăm la dicționare sau la literatura de specialitate, **calitatea** își demonstrează importanța și facilitează tratarea ei cu respectul cuvenit unei adevărate științe care poate clarifica prin demonstrații cu rezultat palpabil, legătura cauză-efect cu privire la nevoile, acțiunile, aspirațiile și reușitele umane. În momente de impas, în situații de criză, cercetarea în domeniul calității face progrese uriașe și de cele mai multe ori se constituie în rezultate spectaculoase care oferă soluții viabile la problemele omenirii¹.

Încercările de a defini calitatea de-a lungul istoriei reflectă preocuparea oamenilor de a se raporta la ea ca și la un concept care se insinuează în toate aspectele vieții umane oferind relevanță și credibilitate acțiunilor și judecăților lor, deopotrivă. Calitatea astfel percepută devine măsura tuturor lucrurilor, deci atât a actorilor sociali cât și a acțiunilor lor.

Fără să raportăm faptele, acțiunile, nevoile și evoluția noastră la nivelul de calitate care să ne mulțumească și să ne ofere satisfacția dorită, n-am **și nici ce, nici cum, nici când**, e bine sau e rău, e câștig sau pierdere, e străduință sau strategie, e ignoranță sau pricepere în ceea ce facem, în ceea ce gândim, în felul în care ne stabilim și ne atingem scopurile, în modul în care ne recunoaștem și ne asumăm responsabilitățile. Voința umană exprimată prin imperativul verbului «a vrea» clarifică și indică în raport cu aspirațiile, cu necesarul, cu relația suficiență-excelență, alegerea noastră a oamenilor cu privire la ce și cum vrem să facem, ce și cum vrem să obținem de la noi și de la alții, ce și cum vrem să fie viața noastră.

Fiecare membru al societății aderă necondiționat la lupta pentru calitate deoarece, ca și consumator de produse și servicii, în consonanță cu tendința lui de a-și îmbunătăți calitatea vieții, își dorește „mai mult și mai bine”.

Nevoia de a lua în considerare calitatea a condus umanitatea pe o cale de a descoperi cum poate ea fi de folos începând de la identificarea și recunoașterea valorilor umane până la cooptarea acestor valori în implementarea strategiilor de organizare și conducere a organizațiilor care își pun la dispoziția oamenilor serviciile, produsele, pentru a le câștiga loialitatea.

Chiar dacă putem spune că nevoia de calitate a însoțit omenirea în evoluția ei, preocupările conștiente și profesioniștii calității au apărut abia odată cu instaurarea puterilor centralizate, odată cu apariția conducătorilor care, prin exercitarea autorității lor, recunoscute de către cei mulți, acceptau sau respingeau produsele și serviciile care le erau prezentate. Pretențiile și aprecierile lor au devenit astfel

¹ În perioada 1950-1960 Japonia a devenit lider mondial în managementul calității totale. În 1960-1970, SUA a răspuns la sfida japoneză și a implementat pe întreg teritoriul acest sistem. Între 1980-1990 țările din Europa recunosc și ele eficacitatea sistemului calității totale și îl pun în aplicație.

un «cod de legi» cu privire la calitate, capabile să stabilească atât condițiile necesare pentru realizarea unor produse și servicii publice cât și garantarea unor parametri stabiliți.

Specialiștii calității concluzionează prin definiții² felul în care folosind raportarea la calitate a acțiunilor și activităților umane, creșterea calității muncii și a producției în organizații și companii se petrece concomitent cu cea a creșterii calității vieții actorilor sociali.

1.2. Calitatea în organizații

Secolul al XIX-lea, marchează începutul preocupărilor tehnico-științifice sistematice privind problema calității. Evoluția acestor preocupări poate fi împărțită în patru etape, fiecare având caracteristicile sale specifice: inspecția calității; controlul calității prin metode statistice; asigurarea calității; managementul total al calității.

1.2.1. Inspecția calității

Economistul F.W. Taylor a formulat un șir de principii de organizare și conducere a activității unei organizații, separând activitățile de proiectare de cele executive și de control. În acest fel responsabilitatea pentru calitatea produselor era preluată de către executanți iar asigurarea calității se baza doar pe inspecția calității produsului finit „post-proces”. Principalul dezavantaj al sistemului lui F.W.Taylor constă în neînțelegerea de către angajați a contribuției lor la atingerea obiectivelor organizației, deoarece participarea lor era limitată la realizarea proiectelor de îmbunătățire a calității. Consecința acestor aspecte este pierderea imaginației, a creativității, a responsabilităților.

1.2.2 Controlul calității prin metode statistice

Aplicarea tehnicilor statistice de control al proceselor de producție în anii '20 ai secolului trecut face trecerea la o nouă etapă în analiza calității produselor și serviciilor. Utilizarea „diagramelor de control statistic al calității” propusă de W.A. Shewhart face posibilă evidențierea abaterilor caracteristicilor calitative ale produsului de la cele nominalizate în indicațiile elaborate și înlăturarea cauzelor care provoacă aceste abateri.

Conceptul «nivel de calitate acceptabil» (AQL) este introdus de profesorul E. Deming, în timpul celui de-al doilea război mondial, prin aplicarea de metode statistice de control al calității în industria de armament a SUA. Acest indicator exprimă procentul maxim al produselor defectate, care este acceptabil într-un lot.

Sub sloganul „calitatea este problema tuturor” M. Juran și E. Deming răspândesc necesitatea și utilitatea controlului calității prin metode statistice în Japonia.

1.2.3. Asigurarea calității

Economistul M. Juran a fost preocupat să introducă în viața companiilor un sistem de supraveghere pentru asigurarea unui nivel corespunzător al calității produselor. În acest sens a elaborat un set de proceduri, care trebuie parcurse succesiv pentru a asigura îmbunătățirea continuă a calității. În viziunea lui Juran, calitatea înseamnă „corespunzător pentru utilizare”³.

În anul 1961, A. Feigenbaum a considerat asigurarea calității ca: „...un sistem efice, conceput astfel încât fiecare din grupurile ce alcătuiesc o organizație să-și aducă propria contribuție la realizarea, menținerea și îmbunătățirea calității”⁴.

E. Deming a început să-și implementeze principiile încă din anii 1950 în întreprinderile japoneze, ceea ce a contribuit la apariția produselor japoneze cu un preț redus și de o calitate înaltă („Miracolul japonez”), strâmtorând pe piața mondială concurenții săi. În 1951 în Japonia a fost instituit chiar un premiu pentru calitate în numele lui E. Deming.

K. Ishikawa, care a definit calitatea ca „prioritatea care real satisface consumatorul”⁵ consideră că rezultatele mai bune înregistrate de industria japoneză, comparativ cu cea occidentală, s-ar datora modului diferit de abordare a calității la nivelul întreprinderii. În țările vest-

² Juran consideră calitatea ca fiind „gradul de utilitate sau aptitudinea de utilizare a produsului”. Crosby definește calitatea „conformitatea cu cerințele existente în domeniu și nu ca bun sau elegant” Genici Taguki apreciază calitatea ca fiind „un minim de pierdere dinspre produs spre societate, din momentul în care produsul este livrat.”

³ Juran J.M. Quality Control Handbook. Mc.Graw-Hill. New-York, 1951.

⁴ Feigenbaum A.V. Total Quality Control. Mc.Graw-Hill. New-York, 1986.

⁵ Ishikawa K. Controlul de calitate. Ed. Tehnică. București, 1973.

europene asigurarea calității reprezintă apanajul specialiștilor, în timp ce în Japonia preocuparea pentru calitate este o problemă permanentă a tuturor. Dintre punctele cheie ale viziunii lui K. Ishikawa privind domeniul calității amintim: *calitatea mai importantă decât obținerea unui profit imediat; orientarea politicii calității spre client și nu spre producător; utilizarea metodelor statistice; promovarea unui management participativ; promovarea unui spirit de colaborare permanentă între diviziunile organizației, pentru rezolvarea problemelor calității.*

Ishikawa împarte metodele statistice de dirijare a calității în două grupe: metodele statistice intermediare și avansate (destinate specialiștilor) și metodele statistice elementare (care trebuie însușite de întregul personal al întreprinderii).

Considerat autorul conceptului „zero defecte”, Philip B. Crosby își bazează viziunea referitoare la calitate pe patru principii⁶:

1. **Asigurarea conformității cu cerințele.** Calitatea înseamnă satisfacerea exigențelor consumatorului, dar acestea trebuie să fie clar definite și măsurabile. Prin urmare, nu putem cere cuiva să realizeze produse de calitate „bună”, în schimb putem să-i cerem respectarea cerințelor specificate printr-un standard sau printr-un alt document normativ. P. Crosby consideră că acest principiu este valabil nu numai pentru produse și servicii, ci și pentru toate activitățile organizației.
2. **Asigurarea calității prin prevenire.** Nu putem asigura calitatea doar printr-un sistem riguros de control, capabil să descopere toate anomaliiile. Un asemenea sistem permite numai detectarea non-calității. Pentru obținerea calității corespunzătoare, este necesar să punem accentul pe prevenire.
3. **Promovarea conceptului „zero defecte”.** P. Crosby consideră că nu putem opera cu „niveluri acceptabile” ale calității, plecând de la premisa greșită că non-calitatea este inevitabilă.
4. **Măsura calității** o reprezintă costurile condiționate de nesatisfacerea cerințelor. În opinia lui P. Crosby, calitatea nu costă („quality is free”). Cea care costă este, de fapt, non-calitatea. El propune ca evaluarea calității la nivelul întreprinderii să se realizeze prin „prețul neconformității cu cerințele”.

O deviză bine cunoscută a lui P. Crosby este următoarea: **„calitatea nu trebuie controlată, ea trebuie realizată”.**

Esența conceptului „zero defecte” constă în aceea că **„totul trebuie făcut bine de prima dată și de fiecare dată”.** După P. Crosby, defectele au două cauze principale: nivelul insuficient de cunoștințe și neatenția. Prima cauză poate fi ușor eliminată prin mijloace adecvate. Problema neatenției trebuie rezolvată de fiecare individ în parte deoarece ține de atitudine. În cazul în care calitatea devine problema centrală a organizației, eliminarea acestor cauze este mult facilitată.

Totuși repercusiunile non-calității duc la pierderea încrederii publice, la inexistența satisfacției atât a clienților cât și a celor care oferă serviciile, la proasta imagine a serviciilor oferite de organizație, la mult timp pierdut. Tot non-calității i se datorează administrarea greșită a resurselor umane, promovarea nepotrivită, aleatoare a strategiei de management.

Pentru ca aplicarea acestor principii să fie cât mai ușoară, P. Crosby a elaborat un „program în 14 puncte” din care se constată că accentul principal este pus pe crearea și promovarea în cadrul organizației a unui sistem al calității cu implicarea tuturor angajaților.

În această etapă a evoluției calității accentul este pus pe prevenirea defectelor. Acest fapt necesită multe activități și implică efortul unui număr mare de persoane. Principalele caracteristici ale etapei sunt:

- controlul calității cuprinde intervalul de la proiectarea produsului până la livrarea acestuia clientului;
- în controlul calității proceselor și al produsului sunt implicați atât personalul specializat, cât și fiecare persoană care participă nemijlocit la procesul de producție;
- în realizarea obiectivelor de asigurare a calității sunt implicate toate subdiviziunile organizației.

1.2.4. Calitatea, componentă a strategiei organizaționale

Conceptul de management al calității totale (Total Quality Management – TQM) a fost propus de Dr. Edwards Deming în 1940 dar utilizarea lui a început în 1985 odată cu preluarea de către americani a unor principii de lucru din industria japoneză.

În prezent, principala problemă pentru organizații este satisfacerea la un nivel superior a

⁶ Crosby Ph. Quality is free: The art of making quality certain. McGraw-Hill. New-York, 1979

cerințelor și așteptărilor consumatorului. Valoarea fundamentală în societatea tradițională este profitul. Prin introducerea conceptului de **calitate totală**⁷ și încurajarea formării unei culturi organizaționale a calității, profitul trece în plan secund deoarece valoarea ființei umane primează în fața valorii date de „profit”. „Output-ul” reflectă calitatea persoanei sau a entității care a livrat un produs sau a prestat un serviciu.

În timp, prețuirea evidentă a acestui concept a condus cu ingeniozitate la o strategie organizațională fundamentată pe ideea că performanța în atingerea unei calități superioare este realizată doar prin implicarea cu perseverență a întregii organizații în procese de îmbunătățire permanentă. Obiectivul este creșterea eficienței și eficacității în satisfacerea clienților și a propriilor angajați. Într-un sistem de management coerent, valorile au un rol important, deoarece determină prioritățile și preferințele din cadrul organizației. Valoarea personalului în Sistemul Calității Totale se traduce prin respectul față de ființa umană și de munca sa.

Conceptul de calitate totală presupune extinderea problematicii calității asupra tuturor funcțiilor și la toate nivelurile structurii organizatorice, de la conducătorul organizației și până la lucrătorul de rând, fiecare aducându-și contribuția la procesul de îmbunătățire continuă a calității.

Cele opt principii ale managementului total al calității (TQM) sunt:

1. **Orientarea organizației spre client (customer focus).** Încrederea în organizații depinde de clienți, din acest motiv, trebuie să înțeleagă nevoile curente și viitoare, să satisfacă cerințele și să se preocupe de a depăși așteptările acestora.
2. **Rolul primordial al managementului (leadership).** Mediul intern în care personalul să fie deplin implicat în realizarea obiectivelor companiei trebuie să fie creat de către lideri care stabilesc unitatea dintre scopul organizației și politica adoptată.
3. **Implicarea lucrătorilor.** Personalul organizației constituie resursa cea mai importantă și folosirea eficientă a lui îi poate aduce acesteia un folos maximal.
4. **Abordarea prin procese.** Activitățile și resursele aferente sunt conduse ca un proces; o identificare clară a proceselor, elementelor și relațiilor dintre ele responsabilizează în mod deosebit personalul care le gestionează, și duce la aplicarea principiilor 2 și 3.
5. **Dirijarea bazată pe sistem.** Procesele identificate interacționează între ele, se creează astfel un sistem complex, cu intrări / ieșiri, elemente de interfață, aplicații de monitorizare și control, probleme de administrare secvențială. Conducerea sistemului se poate realiza numai prin perfectă înțelegere a complexității acestuia.
6. **Îmbunătățirea continuă.** Îmbunătățirea continuă a performanței trebuie să fie un obiectiv continuu; automulțumirea și tendința de a păstra performanțele obținute la nivele verificate, ignorarea evoluției practicilor manageriale, a noului poate duce la plafonarea organizației și la scăderea eficacității ei.
7. **Luarea deciziilor în baza dovezilor.** Deciziile viabile sunt doar cele care conțin analiza corectă a datelor obținute din informații exacte, clare și complete.
8. **Beneficii reciproce ale furnizorilor și clienților.** O organizație este în relație de interdependență cu furnizorii săi – calitatea materialelor, produselor și serviciilor aprovizionate se reflectă direct în calitatea produsului / serviciului realizat.

Conceptul de **management al calității totale** poate fi rezumat prin douăsprezece cuvinte: **înțelegere, angajament, organizare, determinare, planificare, proiectare, capacitate, control, lucru în echipă, perfecționare, implementare.**

Când vorbim despre calitate, despre asigurarea sau implementarea ei în organizații prin sisteme de management, vorbim de fapt despre oameni și instituții, despre oameni și organizații care reușesc să se ridice prin implicarea lor, prin curiozitate și ingeniozitate la valoarea de viziunari pentru binele comunității. Reușind să-și stabilească și să atingă prin munca lor standarde ridicate înseamnă că motivația lor este una existențială și conține aspirații și crezuri care îi înnobilează prin valoarea pe care o conferă viziunile.

⁷ Managementul calității totale presupune printre altele și o luptă permanentă pentru a se obține zero defecte. Dar oare până unde se poate ajunge cu rigorile privind calitatea? O firmă japoneză producătoare de dispozitive electronice în care există un management al calității totale a primit o comandă mai importantă din partea unei firme europene. Contractul stipula printre altele ca produsele livrate să se încadreze într-o limită a rebuturilor de 3%. În momentul livrării, odată cu întreg lotul de produse, firma europeană a primit și un colet separat pe care scria: „aici sunt cele 3% rebuturi comandate, nu știm la ce o să vă folosească dar ne-am străduit să fie inutilizabile conform dorinței dumneavoastră!”

1.3. Calitatea judiciară și calitatea instanțelor de judecată

1.3.1. Evoluția conceptului de calitate în justiție

În mod similar sistemele de justiție din întreaga lume au parcurs mai multe etape în descrierea și abordarea calității, ca și companiile. Într-o primă etapă, în deceniul al XIX-lea al secolului XX, calitatea activității instanțelor a fost privită doar dintr-un unghi de vedere îndreptat spre deciziile judiciare.

Concepția despre calitate în justiție s-a referit doar la descrierea trăsăturilor și caracteristicilor hotărârii judecătorești iar instanța era apreciată prin prisma procentului de apeluri declarate de părți împotriva hotărârilor sau procentului de hotărâri desființate pe calea apelului sau recursului.

Existența curților supreme naționale sau a curților constituționale a făcut ca acestea să fie văzute de către administrațiile naționale ca principale căi prin care calitatea judiciară se desăvârșește. Aceste curți aveau menirea de a garanta o înaltă calitate a deciziei judiciare. Și asta pentru că judecățile făcute în aceste curți au primit rolul de a corecta greșelile de aplicare a legilor de către judecători și de asemenea de a favoriza și proteja unificarea practicii judiciare la nivel național.

O atare abordare a făcut ca perspectiva justițiabilului asupra noțiunii de calitate a serviciului judiciar să nu fie mulți ani luată în considerare atunci când administrațiile naționale și-au propus să îmbunătățească calitatea serviciului furnizat de instanțe.

Finalul acestei prime etape din istoria calității sistemelor judiciare a fost marcat de momentul în care unele state au recunoscut că sunt confruntate cu un număr tot mai mare de cereri și întrebări din partea justițiabililor și a societății, iar diversitatea lor implica răspunsuri la probleme ce veneau din toate categoriile de activități ale unei instanțe.

Unele administrații naționale s-au simțit obligate să-și pună următoarea problemă: *În ce fel acțiunile manageriale ale conducătorilor din instanțe pot influența calitatea?*

Ca rezultat al nevoii de a răspunde exact, corect și adecvat întrebărilor venite din public în legătură cu modul de funcționare al instanțelor, Conferința Administratorilor Curților - SUA, a publicat pentru prima dată, în anul 1983, un set de standarde pentru durata proceselor care se derulează în curți și astfel s-a întrezărit posibilitatea lărgirii perspectivei de abordare a concepției despre calitate și utilizarea unor instrumente specifice măsurării acestor standarde de calitate. În anul 1987, la inițiativa Baroului American a fost dezvoltat un sistem de măsurare a calității „Trial Court Performance Standards” și care a fost impus administrațiilor din curți pentru a fi aplicat.

Scopul pentru care a fost elaborat acest sistem de evaluare a fost să clarifice trăsăturile de calitate a serviciului furnizat de curți și să garanteze o creștere a eficienței actului de judecată.⁸

În Europa nevoia de a utiliza un standard al calității s-a făcut vizibilă ca urmare a inițiativei administrației Marii Britanii de a îmbunătăți serviciile în întregul sector public. În anul 1991 fostul Prim Ministru John Major a promis cetățenilor publicarea standardelor de calitate și drepturi specifice pentru utilizatorii serviciului public. „Citizens charters”⁹ au fost aplicabile și sistemului de justiție. De exemplu, Scoția a făcut ca partea din Cartă care se referea la Justiție să fie gata la sfârșitul aceluși an. Astfel au fost introduse standarde pentru serviciile oferite de curți cu privire la accesul la justiție. O atenție deosebită a fost acordată unor categorii de utilizatori cum ar fi martorii, copiii, victimele, iar informațiile cu privire la măsurile luate pentru reducerea întârzierilor în soluționarea cauzelor și progresele înregistrate au fost date publicității.

Un document similar sub numele de „Charte Marianne” a fost introdus în anul 2003 de către guvernul francez care urmărește îmbunătățirea accesului la serviciul public. Ghidul își propune să creeze premisele unui climat prietenos în relația instanțelor cu cetățenii care au nevoie de serviciul judiciar și totodată instituie măsuri pentru a facilita rezolvarea în timp scurt a reclamațiilor care se referă la serviciile furnizate publicului.¹⁰

Și alte state europene au recunoscut importanța descrierii calității activității judiciare într-un fel mai nuanțat, raportând această noțiune și la nevoile și așteptările utilizatorilor serviciului de justiție, la așteptările cetățenilor. Astfel, în Cantonul Geneva – Elveția, în anul 1996 au fost publicate rezultatele unui studiu de percepție realizat sub coordonarea unui grup de avocați, cu privire la satisfacția beneficiarilor serviciilor oferite de instanță. Rezultatele obținute în acest proiect au

⁸ Sistemul de evaluare (TCPS) a calității cuprindea 22 de standarde și 68 de indicatori de măsurare a acestor standarde ce trebuiau aplicate în cinci domenii și anume: accesul la justiție; termenele de judecată; independență și responsabilitate; integritate; încredere publică.

⁹ <http://www.cabinetoffice.gov.uk/chartermark.aspx>

¹⁰ French Republic (2003), *Charte Marianne: pour un meilleur accueil, Paris*

determinat extinderea lui în anul următor la mai multe curți și notariate.

În cadrul unui mare program de reformă a sistemului judiciar din Olanda, inspirat din experiența oferită de programul US Trial Court Performance Standards, au fost inițiate și apoi dezvoltate primele instrumentele de măsurare a calității în curți folosind descrieri ale domeniilor pentru care programul își propunea îmbunătățiri (independență și imparțialitate, durata rezonabilă a proceselor, unificarea practicii judiciare, experiența judecătorilor și tratamentul oferit părților în proces). După ce a fost înființat Dutch Council for the Judiciary în anul 2002, programul a devenit parte din sistemul de management total al calității numit „*Rechtspraak*”. Acest program este în prezent utilizat de fiecare instanță din Olanda¹¹.

În Finlanda Ministerul de Justiție a acordat o atenție sporită încă din anul 1995 instrumentelor de măsurare a calității care să fie aplicate instanțelor. Similar cu domeniile de măsurare a calității din programele experimentate de instanțele din USA și Olanda, programul „Quality Benchmarks” (Proiectul pentru Calitate aplicat Curții de Apel din Rovaniemi¹²) a pus în evidență șase aspecte care influențează negativ sau pozitiv calitatea instanțelor, și anume: procesul, decizia, tratamentul aplicat părților și publicului, celeritatea procedurilor, competență și profesionalism, organizarea și gestiunea soluționării cauzelor.

În anul 2007, la inițiativa Rețelei Consiliilor Judiciare Europene s-a constituit un Grup de lucru format din reprezentanți a nouă consilii judiciare naționale, printre care și Consiliul Superior al Magistraturii din România, pentru a elabora un raport cu titlul Managementul calității. Acesta oferă o imagine de ansamblu cu privire la activitățile de calitate pe care diferitele state s-au angajat să le experimenteze în raport cu rolul pe care îl joacă consiliile judiciare, nivelul la care curțile promovează managementul calității. Implicit acestea au recunoscut nevoia de raportate la un standard de calitate.

Una dintre premisele activității acestui grup a fost găsirea unor repere asemănătoare de raportare a instanțelor și a sistemelor de justiție naționale la standardul de calitate.

Ceea ce s-a clarificat în urma activităților din grup a fost că, deși domeniul privat oferea destule modele de abordare a sistemului de calitate, nici unul dintre ele nu a putut să fie aplicat în conducerea instanțelor. Activitatea judiciară are nevoie de anumite protecții din partea statelor pentru ca actul de justiție să-și atingă scopul, de exemplu garantarea independenței judecătorilor, iar administrarea justiției presupune și gestionarea acestei garanții. Acest aspect important incorporat în funcțiunile complexe ale unei instanțe, date de misiunea socială, face ca activitatea instanțelor să-și definească unicitatea în tipul de management aplicat, ceea ce face ușor de înțeles ca problemele curente în chestiunile concrete să nu poată fi rezolvate urmând reguli foarte precise. Orice problemă apărută la un loc de muncă dintr-o instanță poate avea cauze diferite iar soluția pentru rezolvarea acesteia depinde de politicile de administrare ale curții raportate la nivelul de asumare al funcțiilor în cadrul acesteia și nu în ultimul rând de cultura organizațională din instanță. Problemele manageriale în instanțe dobândesc potențialul de a fi privite din mai multe unghiuri de vedere iar alegerea unei căi de rezolvare de la niveluri diferite de responsabilitate trebuie să conducă la îndeplinirea sarcinilor în așa fel încât instanța să furnizeze servicii care să satisfacă cerințele care definesc „rațiunea de existență” a unei curți. Acesta a fost motivul pentru care autorii Raportului grupului de lucru al Consiliilor Judiciare Europene privind „Managementul calității” au întocmit „Registrul activităților de calitate”¹³ pentru statele participante.

Rămâne însă important de remarcat faptul că legătura instanțelor cu societatea poate să aibă loc și pe un alt plan, dincolo de ceea ce este vizibil într-o instanță. Hotărârile judecătorești au impact asupra părților din procese dar în același timp au potențialul de a influența activitatea instituțiilor, organizațiilor și pot produce consecințe și asupra celor care nu au luat parte la o procedură judiciară.

De asemenea felul în care jurisprudența națională se raportează la o anumită problemă de drept poate chiar să determine, să genereze o schimbare legislativă deci sistemul de justiție trebuie să-și conștientizeze acest potențial de influențare a voinței politice și sociale și să-și încorporeze în misiunea sa rolul de corector al inadvertențelor legislative naționale în raport cu legislația și jurisprudența internațională.

Acest rol complex pe care îl joacă profesioniștii din instanțe face lăudabil efortul administrațiilor naționale angajate în procesul de standardizare a calității, de a depăși granița de evaluare și control doar a actului de justiție propriu-zis prin utilizarea instrumentelor statistice care furnizează date cu privire la numărul și procentul de apeluri, recursuri și desființări de hotărâri

¹¹ Vezi secțiunea 3, <http://www.alexandrina-radulescu-csm.ro/docs/evaluarea-calitatii-in-justitie.pdf>

¹² Vezi secțiunea 4, <http://www.alexandrina-radulescu-csm.ro/docs/evaluarea-calitatii-in-justitie.pdf>.

¹³ Vezi secțiunea 2, <http://www.alexandrina-radulescu-csm.ro/docs/evaluarea-calitatii-in-justitie.pdf>

juducătorești¹⁴. Fiecare stat european a găsit propriile căi pentru a satisface nevoia de calitate, unele dintre acestea integrând în mod conștient în conceptul de calitate descrieri care reflectă în egală măsură nevoile participanților la proces, a cetățenilor, valorile individului și ale societății. Chiar dacă unele modele din sistemul de justiție au reprezentat puncte de plecare pentru alte state în proiectarea viziunii despre calitatea sistemului judiciar, fiecare dintre administrațiile amintite au înțeles că acest proces este unul continuu, prisme de vedere, de reflecție și apoi de decizie trebuie să fie ancorate într-un context social și economic specific și în continuă mișcare iar instanțele naționale trebuie să fie îndrumate, sprijinite spre a-și îndeplini cât mai bine rolul în societate.

La începutul anului 2007 a fost binevenită inițiativa Curții de Justiție din Singapore pentru lansarea „Proiectului pentru Excelență în Curți”, inspirat din recentul succes al acestei curți de a descrie instrumente de măsurare a calității care aparent sunt aplicabile tuturor curților din lume. În acest proiect au fost atrase: US National Center for State Courts, US Federal Judicial Center, Australasian Institute of Judicial Administration, Consiliul European pentru Eficientizarea Justiției.

Autorii lucrării „Proiectul pentru Excelență în Instanțe” (Framework for Court Excellence) au explicat ce desparte modelele oferite de sectorul privat în domeniul calității de nevoia de calitate a instanțelor de judecată la modul general. Tema de cercetare abordată a scos în evidență faptul că drumul spre excelență în curți trebuie să ia în considerare legătura strânsă care există între valorile esențiale ale instanțelor, domeniile de măsurare, și performanța instanțelor.

Această nouă abordare a calității generează un nou tip de **legătură** pe care administrațiile judiciare trebuie să le gestioneze în aflarea criteriilor valide de performanță și anume felul în care valorile esențiale ale justiției servesc nevoilor și așteptările justițiabililor, a cetățenilor și a societății.

Autorii acestei cercetări propun o listă de valori esențiale pentru toate curțile din lume și care pot să răspundă, să susțină rațiunea de existență a unei instanțe de judecată: **egalitate în fața legii; justețe; imparțialitate; independența în luarea deciziilor; competența profesională; integritate; transparență; accesibilitate; termen rezonabil; siguranța procesului.**

Ceea ce observăm din această listă este că managerilor de instanțe le este recomandat să integreze în actul de conducere evaluări care să reflecte nivelul de atingere a valorilor instrumentale ale justiției, ca parte intrinsecă a țintei de performanță. Acestea au fost alese cu scopul de a face dezirabilă atingerea **valorii finale, sensul de existență al instanțelor** și anume înfăptuirea justiției, asigurarea statului de drept.

În sensul cel mai larg, sistemul judiciar este destinat să contribuie la pacea socială, la dezvoltarea economică și la securitatea socială pentru că prin actul de justiție magistratul trebuie să dezlege și să dea un deznodământ legal situațiilor aflate în conflict de natură civilă, administrativă, comercială sau penală.

Prin **raportarea managementului instanțelor la valori** se depășește astfel o altă limită deja atinsă de statele cu experiență mai mare în utilizarea instrumentelor de calitate. Astfel prin felul în care se propun a fi organizate și conduse, curțile vor trebui să încorporeze în definirea misiunii naționale sau europene nu doar nivelul de așteptare al utilizatorului serviciului de justiție, al cetățeanului și a societății față de activitatea din curți și față de deciziile judecătorești ci și un instrument de control al procedurilor din instanța, raportate la valorile afirmate ale justiției.

Până la urmă performanța dintr-o instanță nu poate exista și nu poate fi privită separat de valorile care au menirea să articuleze fiecare act, acțiune, atitudine, comportament profesional al celor care fac parte dintr-o instanță. Valorile justiției au fost implicate și până acum în activitatea curților, dar noutatea pe care o aduce această propunere a cercetătorilor se referă la faptul că valorile alese trebuie să fie evidente în managementul curților iar acest lucru presupune o captare a lor în sistemul de management al performanței. Așadar, în această concepție nouă se tinde către a obține informații din viața instanței care determină valoarea actului de justiție ca sumă a proceselor și instrumentelor de calitate cu care membrii instanței operează. O nouă perspectivă a calității activității instanțelor se naște pornind de la evaluarea modului în care sunt incorporate valorile instrumentale ale înfăptuirii justiției în acțiunile și comportamentele membrilor care compun instanța. Acest tip de raportare poate da informații relevante cu privire la nivelul de satisfacere al calității în domeniile vitale ale unei instanțe. Autorii cercetării au nominalizat următoarele **domenii de măsurare**: *managementul curții și conducerea; politicile curții; procedurile din instanțe; încrederea publicului; satisfacția utilizatorilor; recrutarea personalului; accesul la serviciile curții.*

Un avantaj important pentru instanțele care vor opera cu astfel de evaluări este că politicile de conducere care se pun în aplicare, bazate pe acest tip de informație, au menirea de a face

¹⁴ Controlul casărilor sau a anularilor de hotărâri este limitat de obligația statelor de a garanta independența judecătorilor care au pronunțat aceste hotărâri.

durabil, stabil rezultatul dezirabil al bunei calități.

Drumul spre excelență, din această perspectivă, are o cheie care se referă la felul în care *managementul și conducerea curții* raportează planurile și politicile la valori ca: independența, integritatea, durata rezonabilă a proceselor; dar și felului în care se folosesc datele relevante din evaluările realizate în toate domeniile de măsurare a performanței nominalizate de autori.

De exemplu, președintele unei instanțe, dacă este atent și interesat de politica de promovare a comportamentului etic al judecătorilor în ședința de judecată, de tratamentul egal care trebuie să fie aplicat părților, implementarea corectă a acestei pârgii de control a calității are o influență pozitivă, vizibilă asupra valorilor amintite mai sus, dar și asupra altora cum ar fi: integritatea, imparțialitatea, accesibilitatea¹⁵.

Este evident că stabilirea nivelului de calitate corespunzător valorilor amintite nu poate să fie făcută doar dintr-o singură perspectivă, a evaluării individuale, sau să fie privită ca sumă a evaluărilor individuale, ci trebuie privită și din perspectiva celorlalte domenii de măsurare, și doar prin coroborarea lor rezultatul poate fi validat.

Cuprinderea într-un sistem de calitate a măsurătorilor care se fac pe mai multe domenii, așa cum ne propun cercetătorii din proiectul despre excelență, are rolul de a ajusta rezultatul spre unul corect care poate fi purtător de sens și de informație pentru planurile manageriale ale conducătorilor.

Dacă datele și evaluările care sunt realizate în toate domeniile de măsurare amintite nu devin congruente sau compatibile, rezultatul evaluării performanței acelei instanțe devine invalid, producător de ineficiență și pune, în mod evident, la îndoială calitatea instanței.¹⁶

Întrebarea *în ce fel administrarea sistemului judiciar poate influența calitatea?*, și-a găsit răspunsul ca rezultat al acestor demersuri științifice de clarificare a drumului instanțelor către excelență. Conducătorii sistemelor judiciare și ai instanțelor au un rol crucial în obținerea calității în instanțe. Aceștia au rol esențial în promovarea și întărirea valorilor intrinseci activității unei instanțe, investiție care se dovedește a fi vitală pentru funcțiunile principale ale unei instanțe judecătorești.

1.3.2. Conceptul de valoare a instanței

Ceea ce a adus nou această analiză a managementului calității prin valori și a revoluționat gândirea specialiștilor a fost renunțarea la modul de proiectare a structurii și caracteristicilor hotărârii judecătorești, actul ultim al unei instanțe, abordare impusă de necesitatea socială de a defini **„produsul unei instanțe” ca reprezentând totalitatea, multitudinea funcțiunilor sale, care să confirme valoarea de justete a hotărârilor emise de judecători și care să satisfacă din punct de vedere al așteptărilor pe utilizator dar și societatea în general.**

Funcțiunea este definită ca *„ansamblul activităților omogene și complementare desfășurate de personal de o anumită specialitate folosind metode și tehnici specifice, cu scopul realizării obiectivelor”¹⁷.*

Funcția poate fi privită ca acțiunea îndeplinită pentru a satisface cerințele structurale ale unui sistem dat.

Plecând de la aceste definiții putem afirma că funcția **principală** dintr-o instanță este dată judecătorului, pentru că funcțiunile principale sunt acelea care decurg din scopul pentru care a fost creată structura, ansamblul, în speță, instanțele iar această funcțiune dă valoarea instituției pe care o servește.

Judecătorul este cel care îndeplinește totodată și **funcția vitală** a unei instanțe. Această trăsătură decurge din modul de organizare a unei instanțe. Instanța răspunde la solicitările din afară, în special prin felul în care reacționează judecătorii acesteia. Felul în care își utilizează și gestionează expertiza profesională, se mobilizează pentru a se adapta solicitărilor venite din exterior, la sarcinile și legăturile formate cu alte funcțiuni interne, până la urmă descrie performanța pe care o atinge instanța.

Evoluțiile înregistrate de instanțele din state care au căutat drumul excelenței au fost acelea

¹⁵ În România această politică a fost elaborată de Consiliul Superior al Magistraturii care a emis Ghidul de evaluare al judecătorilor. Acesta este un instrument de evaluare legal, domeniile de evaluare individuală a magistraților stipulate în Legea nr. 303/2004, Republicată, privind statutul judecătorilor și procurorilor sunt: eficiența, integritatea, competența profesională, pregătirea profesională. Implementarea acestei politici este în responsabilitatea formatorilor în evaluare și a comisiilor de evaluare constituite la nivelul fiecărei instanțe care are în componență mai mult de 10 judecători.

¹⁶ De exemplu, dacă în urma evaluărilor individuale toți judecătorii instanței au calificativul maxim în condițiile în care există un procent însemnat de cazuri întârziate și satisfacția utilizatorului este foarte scăzută, se poate trage concluzia fie că procesul de evaluare a fost deficitar administrat, fie că diferența de rezultat este dată de raportarea la criterii și indicatori nepotriviti (aceasta este o situație cu care se confruntă de câțiva ani sistemul de justiție din România).

¹⁷ E. Burduș, G. Căprărescu –Fundamentele managementului organizației, ed. Economica, 1999

care au amplificat mai mult interdependențele cu mediul în care își desfășoară activitatea. Ele au pus accentul pe caracterul deschis al instanței, concepută ca sistem reflectat atât în planul intrărilor, informațiilor cât și în cel al serviciilor, care integrează nevoile mereu în schimbare din mediul ambiant național și internațional, recunoscând astfel o varietate și specificitate cu mult sporită față de perioada anterioară.

Procesul complex de evaluare a calității unei instanțe astăzi ar trebui să se raporteze unui evantai de valori, unele dintre acestea încorporate în funcția principală a judecătorului (independența, integritatea, imparțialitatea, pregătirea profesională, egalitatea în fața legii) și altele de asemenea importante (**transparență; accesibilitate; termen rezonabil; siguranța procesului**) cu care judecătorul operează doar prin interrelaționarea cu alte funcțiuni din instanța – administrația instanței și auxiliarii acesteia.

În valoarea unei instanțe sunt încorporate atât activele tangibile, fără de care nici o instituție nu poate funcționa, dar și sistemul de cunoștințe, informații, comportamente, și atitudini pe care le au conducătorii de instanțe, judecătorii și personalul auxiliar, la care se adaugă componentele și tipul de cultură organizațională.

Această nouă perspectivă face importantă analiza *rolului conducătorilor de instanțe* din România, preocupați în principal de administrarea compartimentelor din instanță și de operabilitatea secțiilor din instanță.

Președinții din instanțele românești au lăsat până acum pe seama judecătorilor gestionarea valorilor amintite care sunt implicate în exercițiul profesional. Atunci când această limită de utilizare a valorilor este încălcată în situații concrete de comportament în profesie, se declanșează din oficiu sau ca urmare a unor sesizări procedura disciplinară de către Consiliul Superior al Magistraturii.

Sentimentul de independență pe care trebuie să-l aibă un judecător în profesie este cel care a îndepărtat preocuparea conducătorilor de instanțe de politicile de influențare a atitudinilor și comportamentelor profesionale.

Acest lucru s-a dovedit a fi ineficient pentru rezultatele instanței cât timp președinții nu și-au asumat și rolul de lider¹⁸.

Dacă independența judecătorului din instanțe poate deveni o valoare cheie a progresului în instanță, pentru că în legătură cu ea se dezvoltă celelalte două valori instrumentale intrinseci exercitării profesiei de judecător și anume: integritatea și imparțialitatea, atunci implicarea președinților devine necesară cel puțin pentru obiectivul de consolidare a sentimentului de independență al judecătorilor, în raport cu scopul pentru care această valoare este recunoscută și garantată legal. Cu cât nivelul de independență este mai mare, cu atât trebuie sporită și responsabilitatea organizațională a judecătorilor.

Pe un plan principal al unei atare politici de personal poate să fie *dezvoltarea capacității judecătorilor de auto-management*.

În realitate, judecătorii din instanțele românești au fost văzuți ca și executanți raportat la actul de conducere (planificare – acțiune – evaluare). Acest tip de acțiune, după modelul Taylor, de a separa actul de conducere de cel de execuție, în mod firesc generează reducerea constantă a simțului de responsabilitate pentru eficiența proceselor la locul de muncă. Ori, în absența responsabilității, independența judecătorilor se limitează, cu consecința afectării și a altor valori cum ar fi: durată rezonabilă a proceselor, accesibilitatea, integritatea. Un răspuns al conducătorilor din instanțe ar putea fi în sensul în care judecătorii sunt independenți doar în luarea deciziilor judecătorești. Așa este, independența instanței este instrumentul principal pentru realizarea procesului echitabil. Dar atunci, în responsabilitatea cui rămâne credibilitatea scăzută a unei instanțe când judecătorii nu pot să se autoorganizeze în completul sau echipa în care ar trebui să exercite un anumit leadership?

În prezent, în instanțele din România, judecătorii nu dau importanță activităților în echipă. Grefierii sunt subordonați grefierului șef deși aceștia nu lucrează împreună.

Câte un grefier intră în compunerea completului de judecată, iar în mod ciclic, câțiva grefieri sprijină mai mulți judecători în activitatea de redactare a hotărârilor.

Deși activitatea principală a grefierilor este realizată în complet cu un judecător, doi sau trei, acesta este evaluat și recompensat de conducerea instanței prin propunerile pe care le înaintează grefierul șef.

Într-o perspectivă de favorizare a procedurilor de calitate, autoorganizarea are un rol important în procedurile de lucru. Asta ar presupune ca judecătorii care conduc completele de judecată să fie priviți

¹⁸ W. Bennis „Liderul este un conducător cu clarviziune, sigur de el, care este capabil să transforme cultura organizației pentru a o face mai competitivă” deci mai valoroasă. Bennis vede în lider „un arhitect social”, pune accentul pe capacitatea liderului de a provoca schimbări datorită unei motivații pozitive.

ca lideri ai cercurilor pentru calitatea proceselor pe care aceștia le parcurg împreună cu alte persoane din instanță de-a lungul unei perioade de timp determinate. Membrii echipei formate din judecător/judecătore-grefieri să își descrie planul pentru organizarea generală și pentru administrarea activităților curente. Aceste planuri trebuie să includă standardele de performanță ale instanței și propunerile celor care conduc alte compartimente din instanță care să fie prezentate conducerii secției. În felul acesta se conștientizează și se clarifică nivelurile de interdependență dintre conducere și echipele de judecători - grefieri și deci nivelul de asumare a propriului management de caz, s-ar realiza o mai bună cunoaștere a problematicii completelor, nu în ultimul rând s-ar determina o creștere a motivației membrilor instanței pentru atingerea unui nivel dezirabil de performanță.

În prezent chiar dacă diferite sarcini administrative din cadrul unei instanțe sunt repartizate judecătorilor, atitudinea judecătorilor este aceea de a îndeplini o sarcină, în limite regulamentare, folosindu-se eventual de sugestii date de cel care l-a delegat pentru activitatea respectivă.

1.3.3. Calitatea și non-calitatea în conducerea instanței

Recunoscând rolul președinților în favorizarea calității în instanță trebuie să cădem de acord că aceștia pot să provoace scăderi ale valorii instanței prin adoptarea unor măsuri care lezează valorile fundamentale ale unei instanțe.

Mă voi referi la două situații întâlnite în anul 2008 în instanțele românești:

1. Timp de doi ani în Judecătoria P. au fost vacante mai multe posturi de judecători. Volumul de muncă al completelor de judecată a crescut foarte mult, iar motivația pentru ocuparea postului de președinte la această instanță a scăzut. Secția de judecători a Consiliului Superior al Magistraturii a delegat un judecător din cadrul instanței pe funcția de președinte, pentru 90 de zile, până la ocuparea postului de conducere prin concurs.

Nivelul de asumare al funcției de conducere a persoanei delegate s-a dovedit a fi foarte scăzut. La scurt timp după nominalizare, președintele a convocat colegiul de conducere al instanței pentru a hotărî, împreună cu aceștia, să transfere o parte importantă din cauzele pe care le avea spre judecată către alți judecători mai puțin încărcăți cu dosare. Această măsură a fost luată cu scopul de a echilibra volumul de muncă al instanței.

Însă, măsura a generat non-calitate prin rezultatul neașteptat pe care l-a produs: unul dintre judecătorii căruia i-au fost repartizate în acest fel dosarele a reacționat, invocând încălcarea a două principii legale de funcționare a instanțelor și anume: principiul continuității completului de judecată¹⁹ și principiul distribuirii aleatorii a dosarelor²⁰ iar la termenul de judecată proxim părțile din aceste cauze au fost anunțate de acest incident, cu consecința întreruperii cursului normal de soluționare a cauzelor.

Procesele au stagnat până la momentul în care conflictul intern a fost stins, în situația de speță intervenind o hotărâre a Secției de Judecători a Consiliului Superior al Magistraturii prin care s-a soluționat conflictul intern intervenit în instanță, la o distanță în timp de trei luni de la momentul declanșării lui.

Miza acestei măsuri luată de conducerea instanței a fost dată de situația de criză în care se află instanța, dar soluția aleasă de conducerea temporară a instanței, prin ignorarea consecințelor actului de conducere, a sacrificat patru dintre valorile fundamentale ale instanței: integritatea, imparțialitatea, durata rezonabilă și siguranța proceselor.

2. Cea de-a doua speță se referă la situația apărută în Judecătoria C. unde volumul de muncă al secției penale a scăzut ca rezultat al modificării Codului de procedură penală în ce privește competența după materie. Acest fenomen s-a făcut vizibil încă din vara anului 2007, și pentru că președintele instanței nu a reușit să convingă nici un judecător din cadrul secției penale să fie de acord cu trecerea lui la secția civilă, a convocat adunarea generală în luna noiembrie 2007 și a supus la vot soluția pentru această împrejurare. Rezultatul era previzibil întrucât judecătorii de la secția civilă erau mult mai numeroși decât cei de la secția penală.

În termen de o lună de la luarea hotărârii prin votul adunării generale, unui judecător din cadrul secției penale i s-a schimbat specializarea fără acordul lui.

Conducerea unei instanțe provoacă non-calitate când nu anticipează nevoia instanței de schimbare a specializării unor judecători, și nu își elaborează un plan de măsuri adecvat pentru ca această transformare să nu producă scăderi în performanțele secției care primește un nou

¹⁹ Aplicarea acestui principiu are ca scop apărarea valorii de independență a judecătorilor și contribuie la întărirea valorii de inamovibilitate și profesionalism.

²⁰ Aplicarea principiului distribuirii aleatorii a cauzelor are scopul de a proteja integritatea instanței.

judecător. Un indicator de scădere a valorii unei secții dintr-o instanță este acela când judecătorul căruia conducerea instanței i-a schimbat specializarea, fiind mutat de la o secția la alta, nu-și dă acordul pentru această măsură.

Acest tip de refuz indică faptul că nu este pregătit pentru o atare schimbare, iar independența lui este limitată pe termen mediu până la momentul în care reușește să acumuleze suficiente cunoștințe profesionale pentru a lucra eficient în noua specializare. Această afectare a independenței și expertizei profesionale îl transformă pe judecător în *veriga slabă a secției*, iar această situație determină o scădere a valorii secției și a instanței.

Instanțele au nevoie de judecători care să fie pregătiți să-și schimbe specializarea, acest lucru este benefic carierei dacă se produce la un interval de 5-7 ani. Este de dorit ca acest proces să pornească din nevoia de evoluție personală și să fie rezultatul reflecției judecătorului. Acest proces este unul complex și se cere a fi orientat și sprijinit printr-o politică adaptată cerințelor și nevoilor de calitate ale instanței. Este nevoie de un climat profesional care să favorizeze această dinamică a transformărilor din instanțe, iar aceste programe motivaționale trebuie să fie opera președinților din instanțe.

Ambele situații expuse sunt provocări de non-calitate ale conducătorilor din instanțe. Aceste exemple dezvăluie o formă de exprimare a conflictului din instanțele românești, iar originea acestui tip de conflict se dezvăluie a fi modul de abordare a valorilor cu care instanța trebuie să lucreze.

La nivelul imediat superior de management al activității instanțelor, Consiliul Superior al Magistraturii elaborează legislația secundară pentru sistemul de justiție, are rolul de a elabora și conduce programele de dezvoltare pentru sistemul judiciar. În etapa de elaborare a proiectelor, instanțele sunt consultate în principal prin corespondență iar în etapa de implementare a proiectelor, instanțele joacă doar rolul de executante.

Unul dintre cele mai elocvente exemple a fost acela în care Consiliul Superior al Magistraturii a proiectat în anul 2005 un program pentru stabilirea volumului optim de muncă în instanțe dar a nu a reușit să valideze rezultatele acestuia după doi ani. Au fost implicați în program câteva zeci de judecători de la diferite judecătoria, tribunale și curți de apel din țară. Judecătorii implicați în program au lucrat după standardele de măsurare a timpului de muncă realizat de un grup de lucru din cadrul CSM, aplicând fiecare propriul mod de înțelegere a temei. Nici unul dintre executanți nu a anunțat vreo inadvertență de aplicare a sistemului de măsurare. Atitudinea curților a fost aceea că programul era al CSM-ului, ei au lucrat așa cum li s-a cerut, iar răspunderea a fost pusă pe seama celui care conduce programul. Defectele din fișa de monitorizare a timpului de lucru aplicată în cadrul programului nu au fost vizibile decât la sfârșit când s-a constatat, odată cu centralizarea datelor, că standardul aplicat nu a fost bine înțeles, s-a dovedit a fi inadecvat.

La baza acestei nereușite a stat asumarea separată a rolurilor pentru atingerea unor obiective din relația Planificare – Acțiune – Verificare (PAV). Acesta a fost doar unul dintre exemplele care scoate în evidență faptul că separarea proceselor de conducere P-A-V de cel de implementare (execuție) generează în mod constant o slabă preocupare a instanțelor și a personalului de auto-management, având o capacitate redusă de a-și introduce și menține sub control propria muncă atunci când intervin elemente noi în viața instanței.

Ființa umană este înzestrată cu capacitatea de auto-management pentru că fiecare om are capacitatea de a face să continue viața comunității din care face parte iar oamenii le place să se implice în activitățile recreative pe care și le organizează ei înșiși.

Se pune problema dacă membrii unei instanțe sunt dispuși să-și utilizeze această capacitate de auto-management în cadrul muncii curente, iar rolul conducătorilor este complex în această direcție:

- trebuie să-și propună acest lucru: să nu privească judecătorii din instanțe, în cel mai bun caz, doar ca niște „consultanți” pentru diferite probleme organizatorice generale sau ca „votanți” în diferite probleme concrete;
- să identifice domeniile și să elaboreze planuri pentru favorizarea dezvoltării profesionale a judecătorilor și a întăririi valorilor cu care aceștia trebuie să opereze (independența, imparțialitatea, integritatea, egalitatea în fața legii, durată rezonabilă a proceselor);
- să constate existența capacității de auto-management, să asigure condiții și îndrumarea corespunzătoare, să asigure instruirea adecvată la nivelul fiecărei funcții;
- să încredințeze judecătorilor o parte din munca zilnică de identificare a problemelor și dificultăților de soluționare a acestora, să fie implicați în etapele de Control și Evaluare, proprii actului managerial (această măsură creează avantajul ca președinții de instanțe să se concentreze mai mult asupra aspectelor de perspectivă ale instanței);
- să înțeleagă și să anticipeze tendințele de creștere a standardului profesional, să facă loc în procesul de elaborare a strategiilor și a planurilor instanței manifestărilor de individualism

și dorințelor de participare a judecătorilor pentru a modela viitorul instanței.

Acestea pot fi privite ca simple exemple de politici care pot spori gradul de asumare a independenței judecătorilor în plan organizațional.

1.3.4. Calitatea ca noțiune a eticii

Sistemul de valori reprezintă principiile profunde care ne definesc esența a ceea ce suntem. Comportamentul unei persoane rezultă din sistemul de valori respectat de conștiința sa. Acest lucru se aplică și la organizații. Instanța nu va realiza un serviciu de calitate dacă ea nu pune preț pe calitate. Un sistem al calității presupune în primul rând un efort de instruire, deoarece se impune o mutație a modului de gândire, o ridicare pe o altă treaptă, cea a „culturii pentru calitate”, a întregului personal al instanței. În acest efort trebuie să se țină seama de atitudinile devenite patrimoniu al întregului personal, criteriile și orientările care motivează implementarea managementului calității totale și aptitudinile umane cu putere mare de determinare, ușurință în utilizare și rapiditate în învățare.

Chiar dacă gestionarea activităților instanței este mai costisitoare dacă este privită prin prisma managementului valorilor, rezultatele pe care le așteptăm au avantajul că sunt dezirabile și durabile, au potențialul de a crește considerabil credibilitatea actului de înfăptuire a justiției.

Factorii care acționează direct asupra îmbunătățirii calității în instanțe sunt cei legați de construirea culturii organizaționale orientate spre obținerea excelenței. Felul în care se realizează legătura între membrii unei instanțe prin angajamentul **leadership-ului** pentru formarea **unei culturi a calității** instanței descrie nivelul de calitate dezirabil al instanței respective.

Calea corectă a unei instanțe către excelență începe atunci când judecătorii și grefierii se simt favorizați și motivați consecvent înspre creșterea valorii proprii și aceasta este incorporată vizibil în procesele profesionale în care sunt implicați.

Instanțele au nevoie să adere la un sistem de valori organizaționale dacă sunt orientate către menținerea și îmbunătățirea continuă a calității. Acest sistem îmbină valori, tradiții, proceduri și așteptări ce promovează valoarea, iar totalitatea cunoștințelor cu privire la calitate însușite de către membrii unei instanțe le determină mentalitatea de a munci și modul de a acționa.

Cea mai puternică motivație în orice organizație încorporează dorința de perfecțiune și recunoașterea corespunzătoare a rezultatelor obținute. Fără o motivație bazată pe calitate nu există progres nici pentru instanță, nici pentru societatea care apelează la serviciile ei.

Conducătorii din instanțe trebuie să-și asume un rol în stimularea valorilor și atitudinilor, nu doar în principiu dar și explicit în planurile manageriale aplicabile în viața de zi cu zi din instanțe. Ca și pentru instanțe, valorile sunt vitale pentru calitatea de conducător și este esențial ca cel care este selectat pentru o atare funcție să facă dovada că are capacitatea de a încorpora în viața instanței o **viziune etică asupra calității** atunci când își asumă obiective de performanță și care servesc rațiunii de existență a unei instanțe.