

## **CONFLICTUL DE VALORI ÎN SISTEMUL DE JUSTIȚIE DIN ROMÂNIA**

Termenul de management, definit ca „arta de a înfăptui ceva împreună cu alți oameni” (Mary Follet) circumscrie atât managementul conflictului astfel încât diversitatea de opinie să fie privită ca generatoare de rezultate pozitive cât și managementul valorilor organizației astfel încât prin integrarea lor să facă parte din obiectivele de excelență managerială. Excelența managerială garantează înfăptuirea adevăratului scop al organizației.

### **Competențele și priceperile judecătorilor privite din perspectiva actului managerial. Legăturile dintre valori și principii**

*a) Valorile afirmate ale justiției sunt:* independența și imparțialitatea judecătorilor, expertiza judecătorilor, integritatea, egalitatea în fața legii, unitatea jurisprudenței, termenul rezonabil, accesibilitatea, siguranța procesului.

Prezența acestui set de valori instrumentale în viața instanțelor oferă tuturor persoanelor dreptul la un proces echitabil. Gestionarea acestui mănunchi de valori de către administrația instanțelor trebuie să susțină rațiunea de existență a unei instanțe și anume înfăptuirea justiției.

*b) Principiile legale de funcționare a unei instanțe în sistemul românesc de justiție sunt:* specializarea judecătorilor, pregătirea profesională continuă, distribuirea aleatorie a cauzelor, continuitatea completului de judecată, volumul optim de activitate, transparența, celeritatea.



Fig. 1

Spre deosebire de valori, principiile au propria lor viață în realitatea instanțelor, atunci când sunt integrate în sistemul de gândire al membrilor, acționează ca un filtru unic pentru acțiunile și conduitele acestora, așa încât este necesar ca setul de principii să coexiste în permanență. Suprimarea unui principiu, chiar și pentru o perioadă scurtă de timp, înseamnă de fapt îngustarea drumului către una sau mai multe valori care astfel își pierd protecția în viața reală a instanței, aportul diminuat reducând exponențial scopul de înlăptuire a justiției.

### **Studiu de caz cu privire la nivelul de integrare a valorilor de expertiză și imparțialitate a judecătorilor în viața unei instanțe**

În ultimii ani, instanțele trebuie să răspundă unei diversități mari de cereri din partea societății și să rezolve situații particulare

foarte complexe. Modul în care sunt protejate cele două valori este exprimat prin cel puțin doi indicatori calitativi:

1. Trăinicia hotărârilor (înseamnă un nivel de atacabilitate scăzut al hotărârilor)

2. Aparența de competență - părțile și avocații trebuie să aibă impresia că judecătorul s-a pregătit cu grijă pentru cauză și o înțelege bine, este imparțial.

Susținerea acestor două valori este posibilă prin aplicarea în mod congruent a patru principii legale de funcționare a unei instanțe.

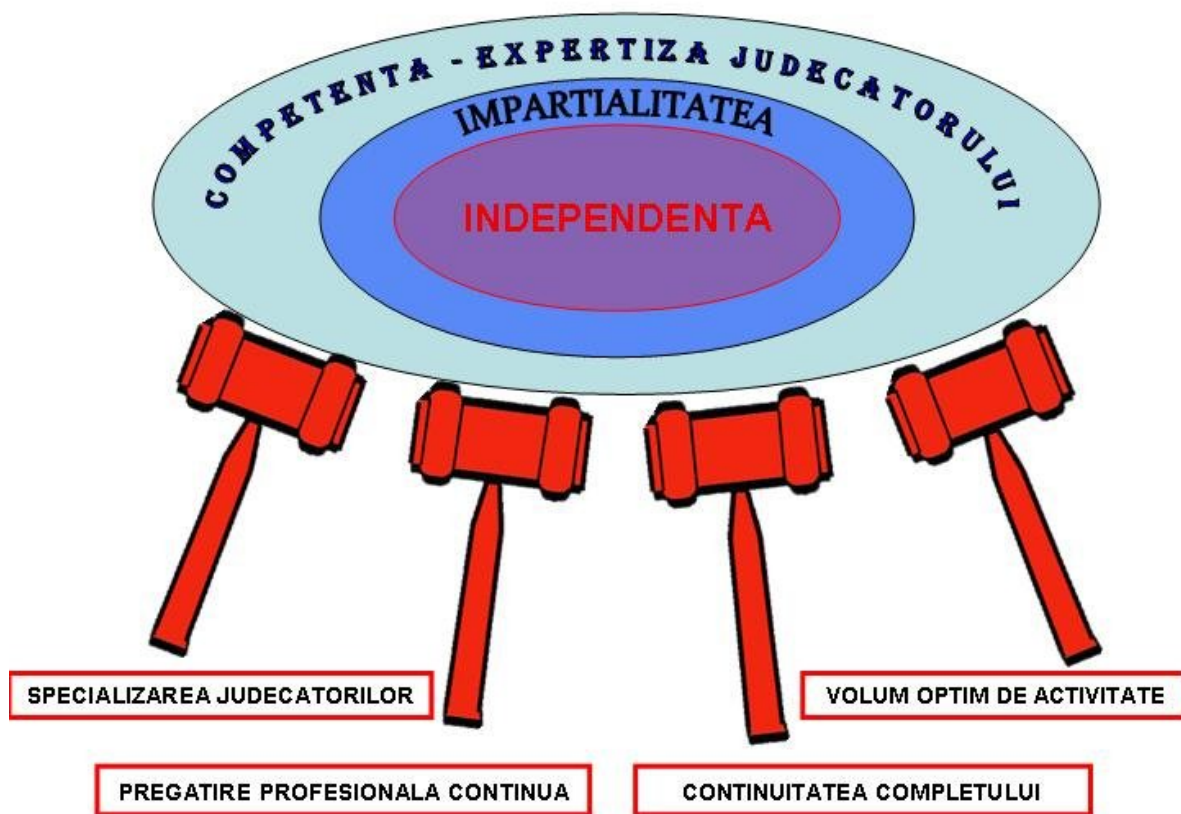


Fig. 2

*Principiul formării profesionale continue* se referă la:

- organizarea învățământului profesional în cadrul unei specializări pentru a adapta judecătorii la dinamica procesului legislativ. Această activitate are ca obiective principale cunoașterea și aprofundarea legislației interne, a documentelor europene și internaționale la care România este parte, a jurisprudenței instanțelor judecătorești și a Curții Constituționale, a jurisprudenței Curții Europene a Drepturilor Omului și a Curții de Justiție a Comunităților Europene, a dreptului comparat, a normelor deontologice, în abordarea multidisciplinară a instituțiilor cu caracter de noutate, precum și în cunoașterea și aprofundarea unor limbi străine și operarea pe calculator.

- formarea profesională individuală a judecătorului pentru o nouă specializare, rezultă din nevoia sistemului de a muta judecători de la o secție la alta în vederea respectării principiului privind volumul optim de muncă în instanțe și a celerității soluționării cauzelor;

*Principiul continuității completului de judecată*, stabilește că judecătorul care a participat la dezbateri să fie același cu cel care pronunță hotărârea.

Aplicarea acestui principiu are menirea să întărească echitatea procedurii și să susțină capacitatea judecătorilor de a cunoaște bine cauza.

*Principiul specializării judecătorilor* se constituie ca o cerință în organizarea și gestionarea repartizării cauzelor conform căreia *competența specializată a judecătorilor trebuie utilizată de instanță în soluționarea cauzelor*. Tribunalele și curțile de apel sunt compuse doar din judecători specializați.

Aplicarea principiului specializării în mod congruent cu principiul pregătirii profesionale continue, continuitatea completurilor de judecată și principiul volumului optim de activitate, se constituie ca

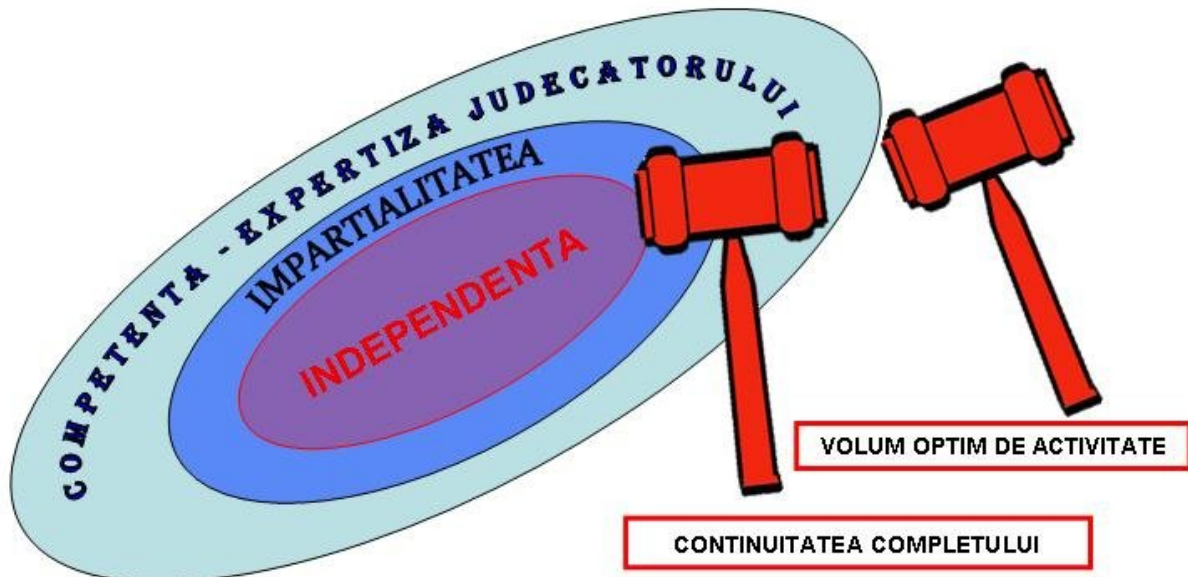
“plasă de siguranță” pentru obținerea și întărirea valorilor de imparțialitate și expertiză a judecătorilor.

*Ce se întâmplă însă când prin managementul instanței principiile intră în conflict și devin concurente?*

*Este acceptabil ca instanța să păstreze perioade îndelungate conflicte între principii?*

*În acest caz valorile pot supraviețui, și dacă da, în ce condiții?*

Realitatea zilelor noastre ne demonstrează că distanța între ceea ce ne propunem în general în instanțe – îmfăptuirea justiției - și ceea ce se vede din afara instanțelor este aceea între cum vrem noi să ne știm și cum ne folosim de ceea ce știm că e bine.



Va propun să luam sub lupă viața într-o instanță pe o perioadă de câteva luni.

### **Context organizațional**

1. În instanță exista trei secții. Secția X se confruntă de patru ani cu un deficit major de judecători. Se constată în ultimul an că exista un dezechilibru considerabil de 1 la 4 între volumul de muncă al secției Y și cele două secții Z, X. Judecători de la alte secții, în mod ocazional, în anul 2010 au fost repartizați pentru soluționarea cauzelor de la secția X. Prin această acțiune, conducerea a înțeles să ofere sprijin judecătorilor din cadrul secției X și în același timp să nu schimbe specializarea judecătorilor.

**Rezultat:** *S-a menținut un procent bun în raportul dintre dosarele soluționate și cele intrate. Costul principal al acestei decizii reprezintă pierderea reperelor pentru o jurisprudență relevantă în **majoritatea** cauzelor frecvente ale secției, creșterea indicelui de desființare a hotărârilor instanței cu 14% și incertitudinea de corectitudine a soluțiilor, fiind judecate și de judecători nespecializați. O parte dintre avocații implicați în aceste procese cereau amânări în speranța că la un nou termen de judecată completul va fi compus din judecători specializați, din cadrul secției.*

*Acest aspect a fost ignorat în cadrul controlului de audit realizat de Inspekția Judiciară a CSM.*

2. Conducerea a hotărât creșterea productivității instanței (a vitezei de lucru pentru fiecare dosar) prin creșterea numărului de dosare repartizate completurilor de la secțiile Z și X fără o consultare prealabilă a judecătorilor.

**Rezultat:** Zece judecători au chemat în judecată conducerea instanței solicitând suspendarea măsurii. Aceasta a fost suspendată însă conducerea a refuzat să o pună în executare.

*Acest aspect a fost ignorat în cadrul controlului de audit de către Inspekția Judiciară a CSM*

3. În același an, 2010, președintele instanței a propus pentru funcția de președinte a secției X un judecător de la secția Z, deși în cadrul secției X își desfășurau activitatea șase judecători și unul dintre aceștia și-a anunțat intenția de candidatură. Principala activitate a unui președinte de secție este să organizeze învățământul profesional și să urmărească unificarea practicii judiciare.

**Rezultat:** Numirea unui judecător cu ignorarea competențelor principale pentru cerințele funcției de președinte de secție influențează negativ performanțele secției. Președintele de secție este specialistul secției, trebuie să asigure managementul tehnic, este gestionarul sursei informaționale pentru toți judecătorii secției.

*Această numire s-a făcut la propunerea conducerii instanței de către Secția pentru judecători a CSM.*

4. La trei luni de la numirea în funcție a președintelui de secție de la secția X, un judecător nou venit dintr-o altă specializare îi solicită acestuia întocmirea unui plan sau program de pregătire profesională pentru dobândirea noii specializări, dar este refuzat. Judecătorul nou sosit în specializarea secției era deja planificat în ședințe de judecată în același fel ca și ceilalți judecători mai vechi ai secției. Judecătorul anunță conducerea cu această nevoie de pregătire în domeniul practicii judiciare, iar președintele instanței, judecător al secției Y, deși avea altă specializare decât cea a secției X, îi oferă un program de pregătire, după trei luni de activitate în care doar descrie capitolele unui curs teoretic și câteva decizii ale CEDO și ale CJCE.

**Rezultat:** *Judecătorul afirmă că în lipsa unei pregătiri adecvate, imparțialitatea și independența necesară soluționării cauzelor i-a fost îngrădită.*

### **Scurtă analiză asupra modului de abordare a valorilor în acțiunile conducerii din perspectiva managementului calității**

1. Fiecare decizie a managementului generează în mod natural unul sau mai multe rezultate, în raport cu impactul asupra activității judecătorilor. Managementul instanțelor se realizează, preponderent *prin procese de influențare*. Acest aspect a fost ignorat de conducerea instanței care a sperat să păstreze performanțele anterioare. Acest tip de abordare se bazează pe faptul că valorile procesului echitabil, chiar dacă sunt cunoscute și afirmate, nu se manifestă toate în mod vizibil iar scopul îndeplinirii justiției e ceva exprimat în termeni generali.

2. Separarea între scopurile administrației și cele ale judecătorilor din instanță.

Separarea s-a manifestat ca o partajare a responsabilității în ce privește gestiunea valorilor. 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. Acestea sunt susținute de principiile specializării, pregătirii profesionale continue, continuitatea completului și a volumului optim de activitate.

Deși funcțiile de conducere din instanță au atribuții pentru gestiunea unor principii care susțin valorile de expertiză și imparțialitate al judecătorilor, cum este de exemplu formarea



profesională și aplicarea principiului specializării, din punct de vedere organizatoric acestea sunt tratate ca fiind copii vitregi ai instanței.

Acest comportament al managementului este favorizat de faptul că funcțiile de conducere ale unei instanțe nu au responsabilitatea obținerii unui rezultat în susținerea și întărirea valorilor asupra cărora cele două principii au rază de acțiune.

Cel responsabil pentru obținerea rezultatului de calitate substanțială a deciziilor ar trebui înzestrat și cu autonomia gestionării resurselor necesare obținerii și întreținerii calității. Acest lucru presupune o autonomie în organizarea proceselor la nivelul celui care poartă sarcina unui rezultat și nu la nivelul conducerii, care nu este legată de obținerea unui rezultat de calitate și care poate rezolva conflictul între valori într-un mod arbitrar, prin actul de conducere, anulând efectele unui principiu în favoarea altuia.

Conducerile care mențin în conflict principiile (ex. folosește judecători nespecializați în anumite complete pentru a favoriza creșterea celerității) alienează acțiunile judecătorilor de la scopul îndeplinirii justiției prin ignorarea cerinței de competență profesională vulnerabilizând imparțialitatea și independența tuturor judecătorilor implicați în executarea deciziei administrative.

Pe aceeași matrice de gândire, persoana care exercită funcția de conducere se consideră competentă să întocmească planuri profesionale în domenii pe care nu le cunoaște. În acest caz există o *confuzie de roluri în ceea ce privește exercitarea atribuțiilor manageriale. Managementul calității sancționează ca neconformitate de principiu acțiunea unei persoane **necompetente** pentru o anumită sarcină pentru că realizează acea sarcină **în locul** persoanei competente, conform cerințelor funcției. Neajunsul unei asemenea practici este păgubos pentru că anulează o activitate necesară și competentă, adică întocmirea unui plan de pregătire axat pe detalii tehnice (jurisprudența secției și a instanței de control judiciar).*

Conducerile care presează judecătorii să scurteze timpul pe fiecare caz în parte au ca scop protejarea valorii dată în grijă și anume termenul rezonabil, fiind cu adevărat atente doar la viteza de lucru a judecătorilor. Cauza temporizării procedurilor este *neadecvarea resurselor la nevoile sistemului și a instanței*, dar acest tip de conducere, ignorând acest element, inițiază o decizie care se adresează unei problematici pe termen scurt. Lipsa integrării în decizie a obiectivelor finale ale unei instanțe viciază independența propriilor judecători. Această ipoteză de lucru este descrisă în managementul calității ca o neconformitate de sistem în sensul în care se obține o suprapunere de responsabilitate între conducerea instanței și Guvern (cel responsabil de alocarea resurselor). Conducerea instanței, centrată pe *efecte* ignorând *cauzele* forțează personalul către un rezultat imprecis și neasumat.

Înțelegând prin această analiză că în realitate e mult mai ușor să aperi independența judecătorului față de un act extern, care este mai vizibil, decât de un management operațional al instanței dar care, în mod insidios, poate să vulnerabilizeze cu efect pe termen lung independența și imparțialitatea colectivului de judecători, datorită lipsei unui exercițiu reflexiv în actul de conducere.

3. Sistemul de evaluare în sistemul judiciar nu se raportează la rezultate standardizate și nici nu implică măsurarea satisfacției beneficiarilor. Au fost descrise cerințele minimale pentru activitatea judecătorilor însă până în prezent nu s-au putut descrie cele 4 sau 5 scale de apreciere care să facă diferența dintre nivelurile de performanță. Aprecierea performanțelor conducerii nu este legată de performanțele judecătorilor și deci a instanței. Această abordare se așează în contradicție cu două dintre cerințele de principiu ale managementului calității și anume orientarea către utilizator - persoane interesate și obligația liderului de a stabili unitatea dintre scopul și orientarea organizației, sens în care este obligat să

întrețină mediul intern pentru ca personalul să poată deveni pe deplin implicat în realizarea obiectivelor organizației.

### **Scurtă analiză asupra modului de abordare a valorilor în acțiunile conducerii din perspectiva teoriei Rossouw - Van Vuuren<sup>iii</sup> cu privire la stadiile integrității în organizație**

Un interesant punct de vedere evoluționist ne prezintă cei doi autori care pleacă de la constatarea făcută de mai mulți experți și anume că organizațiile cunosc un proces de evoluție în sensul sporirii sofisticării lor în ceea ce privește managementul performanței etice. Autorii identifică cinci stadii ale acestui proces, cinci stadii ale managementului etic, fiecare reprezentând strategia preferată a unei organizații de a gândi managementul vieții sale etice, începând cu situația în care se ignoră total această dimensiune și mergând până la aceea în care ea este integrată total în ansamblul activităților organizației.

Urmărind descrierile celor doi autori pentru cele 5 niveluri ale integrității organizației (stadiul imoral, stadiul reactiv, stadiul de conformitate, stadiul integrității și stadiul alinierii totale) am așezat comportamentele și acțiunile din studiul de caz în stadiul care oferă un cadru de referință pentru nivelul de integritate al managementului pe următoarele patru direcții:

#### **Natura stadiului organizației:**

- pentru această dimensiune, descrierea se potrivește *stadiului reactiv* prin cele două caracterizări și anume:
- există gesturi formale de sensibilitate față de etică (se adoptă coduri etice).
- comportamentul neetic este nepedepsit și adesea acoperit.

#### **Scopul principal al managementului:**

- descrierea pentru acest criteriu se potrivește *stadiului amoral*

- etica nu are nici un loc în activitățile organizației

- comportamentul neetic este înțeles în organizație ca o alegere bună

### **Strategii de management etic:**

- descrierea pentru acest stadiu se potrivește *stadiului amoral*

- o orientare machiavelică negând nevoia deciziilor etice

- nicio preocupare pentru beneficiarii interni și externi

- nicio strategie de management etic

### **Provocări și riscuri viitoare:**

- descrierea pentru acest stadiu se potrivește *stadiului amoral*

- consecințele practice ale imoralității devin de nesuportat (în studiul de caz: externalizarea conflictelor dintre membrii organizației prin inițierea unui conflict colectiv în instanță în legătura cu decizia de management)

- discrepanța tot mai mare dintre valorile personale și cele folosite de organizație (înțelegere diferită a nevoilor profesionale ale membrilor organizației, o abordare diferită a valorilor procesului echitabil)

- beneficiarii interni și externi au un sentiment de alienare

Această instanță descrisă în studiul de caz poate că nu este una izolată în sistemul de justiție din România. Este pentru prima dată când ne raportăm la un standard general recunoscut pentru organizații în domeniul managementului etic, iar stadiul de evoluție la care situeză, între amoral și reactiv, ne surprinde.

Este probabil ca instanțele românești să se așeze pe stadii diferite de management etic, cu viziuni de asemenea diferite asupra cadrului de înlăptuire justiției ca scop final și rațiune de existență a unei instanțe, dar acest lucru îl putem afirma doar după o analiză în concret a tipurilor de comportament în actul de conducere.

### **Cum putem privi mai departe oportunitățile de dezvoltare?**

Între principii și setul de valori există o raportare ca de la “hartă” la “teritoriu”. Harta este reprezentarea valorilor iar principiile sunt teritorii de acțiune a valorilor.

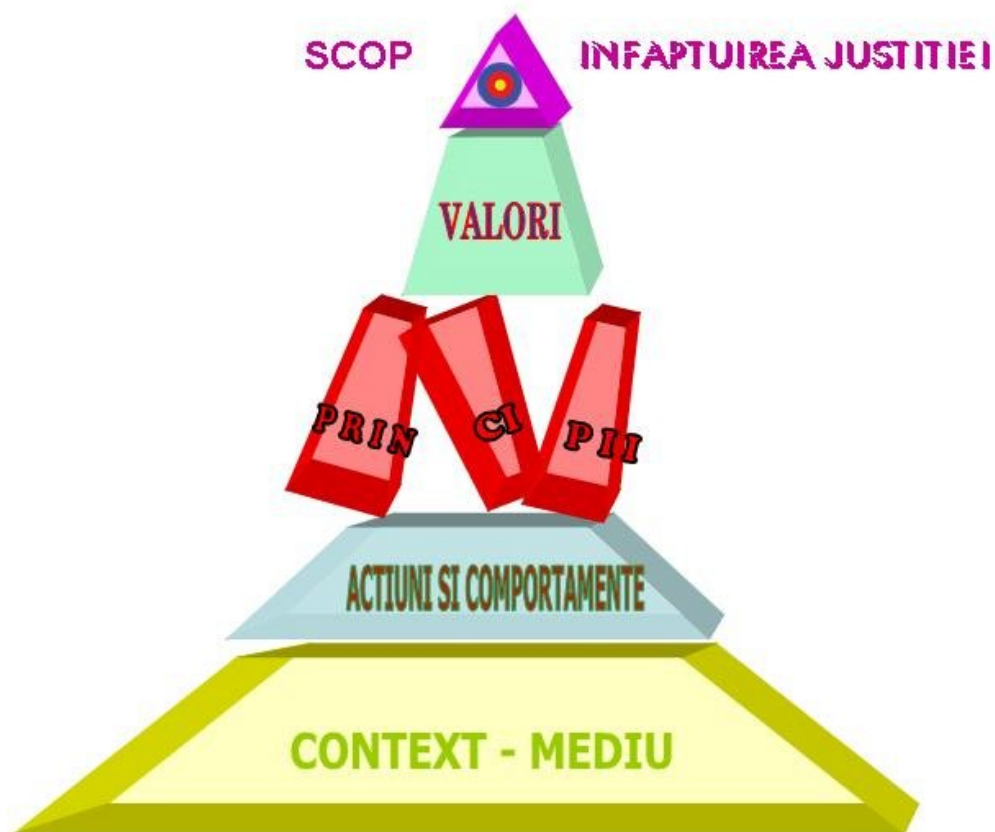


Fig. 4.

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 atunci când își organizează sarcinile. Când conducerea spune *“avem mai multe dosare, pe care totuși, trebuie să le soluționăm la fel de 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.

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



Schemă de gândire centrată pe situații de rezolvat

Fig. 5

Instanțele care reușesc să conecteze **principiile** între ele privindu-le ca *teritorii de organizare a acțiunilor* și se asigură că acestea sunt o reprezentare fidelă a hărții **valorilor** justiției pentru acțiunile judecătorilor primesc garanția de calitate a comunicării în

interiorul instanței și a instanței cu exteriorul, sporind considerabil șansele atingerii scopului de îndeplinire a justiției.

Fidelizarea principiilor la valorile afirmate, acțiune înțeleasă ca o transbordare în planul realității a setului **compact** de valori, are nevoie pentru realizarea fiecărei sarcini de o **raportare a managementului** instanței la mai multe niveluri, în mod concomitent – scop: îndeplinirea justiției; context: ce avem în prezent; strategie: cum atingem scopul.

Această raportare favorizează **gândirea în termeni de rezultat** care, la rândul ei, generează în mod natural o **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

Fig. 6

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

---

<sup>i</sup> Elemente de management judiciar fila 107-108” rolul președinților de secție impune acestora sa fie buni profesioniști, sa cunoască toate aspectele tehnice ale secției, cu particularitățile și specificul acesteia. Dominantă în activitatea lor este pregătirea profesională a colectivului, activitatea de verificare a practicii judiciare la nivelul secției așa încât, caracterizând plastic un președinte de secție, se poate spune că este managerul de zona-tehnic.

<sup>ii</sup>. În managementul susținut de referențialul SR EN ISO 9001:2008 aceasta situație reprezintă o suprapunere de responsabilitate și este tratată ca o neconformitate de sistem. Neconformitatea se corectează prin declanșarea de acțiuni corective și preventive care sa înlăture posibilitatea repetării neconformității.

Referențialul SR EN ISO 9001:2008 stipulează ca asigurarea calității corespunzătoare a actului de justiție este “parte a managementului calității”, acea parte care este concentrata pe furnizarea încrederii ca cerințele referitoare la calitatea actului de justiție vor fi îndeplinite”.

<sup>iii</sup> Business ethics-2004, ed. a 3-a