

## **ВАЖЛИВІСТЬ ЛІДЕРСТВА В СУДОВИХ РЕФОРМАХ**

**Тан Сйонг Тай (Tan Siong Thye), Голова окружного суду, суди першої інстанції  
Сінгапуру**

### **Вступ**

1. Я почуваюсь ніяково у присутності численних світил на цій конференції. При підготовці цього виступу я провів певні дослідження, щоб дізнатися більше про Україну та її судову систему. Мені потрапив на очі виступ президента Віктора Януковича. Минулого року він заявив про невідкладну потребу реформування, спрямованого на вдосконалення судової системи, з тим, щоб зробити її ефективною, неупередженою та доступною для громадськості. Цей шлях не буде простим, оскільки Україна – велика країна, що має близько 46 мільйонів населення та 27 чітко окреслених регіонів. На шляху трансформації будуть біль, страждання та жертви, перш ніж систему вдасться вдосконалити. Переконалий, що українська судова система в один прекрасний день досягне світового класу.

### **Судова система Сінгапуру в 1990-і та наступні роки**

2. На початку 1990-х ми також мали масивне накопичення нерозглянутих справ. Це трапилось тому, що на швидкість судових процесів суттєво впливали особисті графіки участі у справах адвокатів, суди ж мало втручались у те, що відбувалось. Було понад 10 000 неактивних справ, причому деякі з них не розглядалися більш ніж десять років. Сторони часто були змушені чекати два – чотири роки на призначення дати слухання. На розгляд апеляцій ішло ще два-три роки, оскільки судді витрачали дуже багато часу на написання рішень. Судова система відзначалась величезною неефективністю, ми рухалися зі швидкістю слимака. Позивачі й відповідачі були розчаровані. Судова система нагально потребувала капітального ремонту. Тож ми не могли не зайнятись її реформуванням. На середину 1990-х ми звільнилися від «накопичень» справ. Ми змогли почати призначати дати слухань упродовж 4 тижнів. І до сьогодні цей термін залишається нормативним. Саме сильне лідерство забезпечило здійснення цієї трансформації.

3. Ми продовжили запровадження змін у наступні роки, і Підпорядковані Суди виходили на дедалі вищі рівні. У результаті ми отримали кілька міжнародних відзнак. Сьогодні наші суди дістають схвальні оцінки при порівнянні з іншими судовими системами в багатьох міжнародних дослідженнях, у тому числі в «Political and Economic Risk Consultancy Asian Intelligence Report»,<sup>1</sup> в документах Інституту розвитку менеджменту (Institute for Management Development),<sup>2</sup> компанії «Economic Intelligence Unit»,<sup>3</sup> Міжнародного валютного фонду,<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> «The Political and Economic Risk Consultancy Asian Intelligence Report» постійно ставить судову систему Сінгапуру на перше або друге місце впродовж останніх 13 років, починаючи з 1996, по таким характеристикам як якість та довіра до судової системи.

<sup>2</sup> Інститут розвитку менеджменту оцінює країни щодо їх здатності створювати й забезпечувати конкуренцію. Один з компонентів оцінки – чи правова система сприяє конкуренції між підприємствами. Правова система Сінгапуру незмінно отримує високий рейтинг з 1997. У 2008 р. Сінгапур зайняв перше місце.

<sup>3</sup> Компанія «Economic Intelligence Unit» оцінила 200 країн і заявила, що судова система Сінгапура досвідчена, висококваліфікована й незалежна, особливо при розгляді комерційних та бізнесових справ.

<sup>4</sup> Міжнародний валютний фонд дав найвищі оцінки доброякісності правової, наглядової та інституційної системи Сінгапуру у 2007 р. система Сінгапуру отримала перше місце.

Світового Банку,<sup>5</sup> Інституту Фрезера<sup>6</sup> та в дослідженні «Accenture Study on e-Government Лідерство»<sup>7</sup>. Світовий Банк також присвоїв Підпорядкованим Судам статус світового класу і визнав нас взірцем успішних зусиль щодо модернізації судової системи.

4. Наша сьогоднішня задача – змінити «дух» чи «ДНК» Підпорядкованих Судів так, щоб з «судоцентричних» вони перетворились на «сервісоцентричні», оскільки ми збираємося вивести досконалість на новий рівень.

### **Міжнародна система судової досконалості**

5. Міжнародна система судової досконалості (International Framework for Court Excellence, IFCE), яку було офіційно запроваджено в 2010 р. в Сінгапурі, дає змогу судовій системі на будь-якій стадії розвитку рухатись у напрямку судової досконалості. IFCE стала плодом зусиль Міжнародного консорціуму, до складу якого увійшли Австралійський інститут судового адміністрування, Федеральний центр судів США, Національний центр судів штатів США, Підпорядковані Суди Сінгапуру, Європейська комісія з ефективності правосуддя, SPRING Singapore та Світовий Банк. Судові системи на різних континентах визнали IFCE глобальним стандартом для вимірювання досконалості судів. IFCE дає судовим системам орієнтири досягнення досконалості судів за сімома категоріями. Це можна проілюструвати таким чином:



---

<sup>5</sup> У «Business Report» Світового Банку, випущеному в 2008 р., Сінгапур було поставлено на друге місце в Азії щодо ефективності судової системи при розв'язанні комерційних спорів.

<sup>6</sup> «Economic Freedom of the World Report» Інституту Фрезера оцінює те, наскільки країни підтримують економічну свободу. Один з показників при оцінюванні – правова структура та захищеність майнових прав. Сінгапур належить до провідних 20 відсотків країн за цим показником з 2000 р.

<sup>7</sup> У цьому дослідженні Сінгапур визнано одним з лідерів щодо новацій у сфері надання послуг.

Найскладніша задача – реалізувати IFCE.

### **Лідерство**

6. Вміле лідерство життєво необхідне для судових реформ. Генрі Кіссінджер дав таке визначення поняттю «лідерство»:

*“Задача лідера – привести своїх людей звідти, де вони перебувають, туди, де вони ще не були”.*

7. Кіссінджер знав, що добитися від людей, щоб ті робили щось, чим вони вже займалися колись, – не надто велике досягнення. Справжнє вміння лідера полягає в тому, щоб добитися від них виконання чогось, чого вони ніколи не робили, особливо коли вони не впевнені, що це взагалі можна зробити.

### **Передбачливе лідерство**

8. Передбачливий керівник судової системи визначає темп, тональність та обсяг судових реформ. Він бачить образ майбутньої судової системи і чітко змальовує цей образ та доносить його до своїх людей. Отже, вміле лідерство є чільною передумовою трансформування судової системи в прогресивну й удосконалену систему правосуддя. На жаль, більшість судових керівників не мають адекватної підготовки для того, щоб обіймати лідерські позиції. Часто судові лідери призначаються з огляду на їхні відмінні правові знання та суддівські здібності, але не за свої лідерські якості. Тому судові лідери мають навчатись на робочому місці й швидко опанувати мистецтво вести за собою людей, котрі мають такі самі правові знання і незалежне мислення. Я оптиміст і вірю, що судові лідери можуть навчитись мистецтву лідерства, оскільки вони – люди інтелектуально розвинені. Однак вони повинні відзначатись переконаністю й наполегливістю.

### **Роль лідерства в стимулюванні судових реформ**

9. У цьому дослідженні вивчається роль лідерства в стимулюванні судових реформ у Підпорядкованих Судах з використанням Міжнародної системи судової досконалості (IFCE). Ми розпочали свої судові реформи у 1990-і роки. Тоді ми переймались тим, як розгребти завали нерозглянутих справ. Хоча нині для нас це більше не проблема, проте судові реформи залишаються провідною темою нашого щорічного семінару з планування роботи. Одне з наших безпосередніх завдань – замінити глибоко вкорінену «судоцентричну» культуру духом «сервісоцентризму». Це відкриє шлях до більшої досконалості судів. Зокрема, я поясню, чому при здійсненні різноманітних судових реформ використовувалося «лідерство як служіння», яке вважають наймогутнішим принципом лідерства в світі.<sup>8</sup>

### **Лідерство як служіння**

10. Традиційна ідея лідерства ґрунтується на підході «згори донизу», коли керівник судової системи приймає рішення та тисне на тих, хто йому підпорядкований, щоб ті добивались бажаних йому результатів. Однак навіть ті лідери, котрі були військовими командирами, вважають, що лідерство полягає не у виданні наказів, а у тому, щоб переконати людей і щоб ті повірили у вашу справу й почали працювати заради спільної місії та спільного

---

<sup>8</sup> Див. James Hunter, *The World's Most Powerful Leadership Principle* (2004).

бачення. Дуайт Д. Ейзенхауер, верховний командувач силами союзників у Другій світовій війні, а згодом президент Сполучених Штатів у 1950-і роки, сказав:

*“Під лідерством ми маємо на увазі мистецтво добиватися, щоб хтось робив щось, чого ви хочете, тому, що він сам хоче зробити це”.*<sup>9</sup>

11. Термін “лідерство як служіння” (“*servant leadership*”) уперше зустрічається в есе Роберта Грінліфа (Robert Greenleaf) “Слуга як лідер”. Роберт Грінліф описав “лідерство як служіння” таким чином:

*“Слуга-лідер – перш за все слуга. Все починається з природного відчуття, що хочеться служити. Далі усвідомлений вибір веде до бажання вести за собою”.*<sup>10</sup>

12. Відповідно до традиційного уявлення про лідера, це – хтось, хто бажає отримати більше влади для себе. На противагу цьому, лідерство як служіння акцентує довіру до лідерів та надання їм повноважень на численних рівнях організації. Стівен Коуві (Steven Covey) дав таке визначення лідерству як служінню:

*“Найглибша частина людської природи – та, що примушує людей – кожного з нас – підніматись над нашими нинішніми обставинами та виходити за межі нашої природи. Якщо ви здатні апелювати до неї, то отримаєте доступ до повноцінного нового джерела людської мотивації. Певно, саме тому учення Роберта Грінліфа про лідерство як служіння видалось мені надзвичайно надихаючим, перетворюючим, облагороджуючим”.*

*“...я переконаний, що [лідерство як служіння] набуватиме радикально більшої актуальності... Треба виробляти більше з меншими витратами та з більшою швидкістю, ніж будь-коли раніше. Єдиний спосіб добиватись цього на сталій основі – це уповноважувати людей. І єдиний спосіб діставати повноваження – це вибудовувати культуру високої довіри та філософію уповноваження, що перетворює босів на слуг та тренерів...”*

*“Лідери вчать тому, що такий вид уповноваження, який представлено лідерством як служінням, є одним з ключових принципів, які, ґрунтуючись на практиці, а не на балаканині, вирішуватимуть долю організації – чи вона матиме незмінний успіх, чи зрештою щезне”.*<sup>11</sup>

13. Енн Макгі-Купер (Ann McGee-Cooper), відома прибічниця ідеї лідерства як служіння, вказала, що воно сфокусоване на такому:

*“ділитись інформацією, розбудовувати спільне бачення, самоменеджмент, високі рівні взаємозалежності, навчатись на власних помилках, заохочувати творчі внески*

---

<sup>9</sup> Висловлювання на Щорічній конференції Товариства управління персоналом, 12 травня 1954 р., див. гіперлінк: [EMC – Speeches – Society for Personnel Administration](#), Eisenhower Memorial Commission.

<sup>10</sup> Robert K. Greenleaf, *The Servant Leader Within* (2003), стор. 13.

<sup>11</sup> Див. гіперлінк: [What is Servant Leadership? – Stephen Covey](#), Центр лідерства як служіння ім. Грінліфа.

від кожного члена команди та ставити під сумнів нинішні припущення й уможядні моделі”.<sup>12</sup>

14. Щоб охарактеризувати якості лідерства як служіння, я хотів би порівняти лідерство як служіння з традиційним лідерством. У статті Енн Макгі-Купер та Дуейна Треммелла “Від героя-лідера до слуги-лідера” автори пояснюють різницю між традиційним босом та слугою-лідером. Відмінності між ними такі:

<b>Традиційний бос</b>	<b>Слуга-лідер</b>
Мотивований особистим прагненням до досягнень.	Мотивований бажанням служити іншим.
Виражено орієнтований на конкуренцію; незалежна ментальність; прагне до особистого визнання завдяки досягненням.	Виражено орієнтований на співпрацю та взаємозалежність; щедро хвалить інших за досягнення.
Розуміє внутрішню політику і використовує її з вигодою для себе.	Чутливий до мотивацій інших людей і надихає їх на перемогу завдяки спільним цілям і спільному баченню.
Сфокусований на швидких діях Скаржиться на довгі зустрічі та на надмірну повільність інших.	Сфокусований на забезпеченні розуміння, внесків, зацікавленості всіх сторін.
Покладається на факти, логіку, докази.	Використовує інтуїцію та передбачення, урівноважуючи ними факти, логіку, докази.
Контролює інформацію з тим, щоб зберігати владу.	Щедро ділиться інформацією про загальну картину.
Витрачає більше часу на віддання розпоряджень і наказів. Вважає, що надто багато слухати чи давати поради – неефективно.	Вислуховує інших з глибокою увагою й пошаною, особливо тих, хто висловлює незгоду.
Вважає, що власна цінність визначається індивідуальними талантами.	Вважає, що власна цінність визначається вмінням давати поради та співпрацювати з іншими.
Розглядає мережу підтримки як основу влади, а премії та звання як сигнал для інших.	Прагне мати довіру в мережі прибічників; ламає ієрархію.

<sup>12</sup> Ann McGee-Cooper, Duane Trammel, *From Hero as Leader to Servant as Leader*, The System Thinker (квітень 1999)

Бажає говорити першим; вважає власні ідеї більш важливими; часто домінує над опонентами або пригнічує їх.	Найімовірніше, спочатку вислухає іншого; цінує внески інших.
Використовує особисту владу та домінування, щоб отримати по максимуму те, чого бажає.	Використовує довіру й пошану до себе, щоб налагоджувати стосунки та робити те, що найкраще для «цілого колективу».
Коли йдеться про відповідальність, то найчастіше це стосується покладання провини.	Коли йдеться про відповідальність, то мається на увазі користь від навчання на помилках.
Використовує гумор, щоб контролювати інших.	Використовує гумор, щоб піднімати іншим настрій і з користю вчитись на помилках.

### **Лідерство як служіння і IFCE**

15. У цьому дослідженні я поясню, яким чином головні принципи лідерства як служіння використовуються для досягнення цілей, визначених у семи категоріях IFCE. Ось вони:

- Розбудова єдиного/спільного бачення
- Ставлення під сумнів нинішніх припущень та уможлидних моделей
- Уповноваження через механізм самоменеджменту
- Заохочення творчих внесків від кожного члена команди
- Обмін інформацією та знаннями
- Навчання на помилках
- Розбудова довіри на основі лідерства через власний приклад
- Уміння передбачати

### **Розбудова єдиного/спільного бачення – дух сервісоцентризму**

16. Судова система існує, щоб служити спільноті шляхом здійснення правосуддя. Що для людей, котрі працюють у судовій системі, важливіше – дбати про самих себе чи про те, щоб добросовісно служити іншим? Чи створюємо ми середовище й культуру, що заохочуватимуть надання відмінних судових послуг? Це вимагає суттєвого зміщення акцентів у світогляді від судоцентричної культури до духу сервісоцентризму. Головний виклик – заохотити суддів та працівників апарату суду до того, щоб вони підвищували рівень своїх послуг попри те, що послуги ці ними монополізовані. Суддів та працівників апарату, котрі звикли до судоцентричної моделі, за якої графік провадження визначається тим, як їм зручніше, треба переконати в необхідності духу сервісоцентризму. Щоб таке спрямування було ефективним, воно має йти від серця. Наприклад, судові засідання мають розпочинатись у точно визначений час, а не тоді, коли зручніше судді. Ще один приклад – запровадження змінного графіка роботи, з тим щоб адвокатам і користувачам суду не доводилось чекати довше, ніж необхідно.

## **Нова декларація правосуддя**

17. У IFCE підкреслюється: “Спільне розуміння організаційних цінностей надає організації сенсу в цілому і визначає напрямок її діяльності”.<sup>13</sup> У 2009 р. Підпорядковані Суди вирішили перейти до сервісоцентричної культури. Тож ми колективно підготували нову Декларацію правосуддя із зазначенням нової місії та спільного бачення, підкреслюючи роль суду в обслуговуванні громадян. Ми витратили чимало часу на пошук ідей в режимі мозкового штурму і на отримання зворотного зв’язку від суддів та судових адміністраторів усіх рівнів Підпорядкованих Судів. Таке широке залучення до роботи означає ширше авторство і забезпечує краще розуміння нашої декларації правосуддя серед суддів та судових адміністраторів.

## **Центр допомоги HELP**

18. У 2010 р. ми утворили Центри HELP, покликані надавати допомогу тим учасникам судових процесів, які самостійно відстоюють свої інтереси. Акронім HELP розшифровується, відповідно, як **H**elping to **E**mpower **L**itigants in **P**erson. Мета Центрів HELP – допомогти учасникам судових процесів, які самостійно відстоюють свої інтереси у суді, зрозуміти правові процеси та дізнатись про деталі функціонування судової системи з тим, щоб прийняти рішення на основі отриманої інформації. Ці центри, в яких працюють досвідчені судові адміністратори, не можуть самі надавати правової допомоги, оскільки ми маємо виявляти безсторонність. Ми залучили професійних адвокатів до надання юридичних послуг на безоплатній основі тим учасникам судових процесів, які не можуть платити за такі послуги. Хоча ці адвокати не є працівниками судів, проте вони згодні з задекларованою нами місією – доступна система правосуддя, що користується довірою й авторитетом серед громадськості. Ось що сказав наш Верховний суддя:

*“Поінформований учасник процесу, ймовірно, краще оцінить судові процеси та зможе ефективніше взяти участь у них. У такому випадку його перспективи поліпшуються. Навіть якщо результат виявиться не на його користь, він, ймовірно, визнає, що правосуддя здійснилось”*.<sup>14</sup>

19. Мета Центрів HELP ґрунтується на нашій місії – забезпечення доступності судової системи – та на нашому баченні – провідна роль Підпорядкованих Судів в обслуговуванні суспільства. Центри HELP узгоджуються з IFCE, де сказано: “Досконалі суди доступні фінансово та легкодоступні територіально для учасників судових процесів”.<sup>15</sup> Багато наших суддів та судових адміністраторів надихаються й умотивовуються метою Центрів HELP – допомагати учасникам процесів, які самостійно відстоюють власні інтереси у суді. Вони працювали дуже напружено і з великим ентузіазмом, готуючи брошури, відео- та онлайнві матеріали, в яких простою, непрофесійною мовою пояснюються наші судові процеси та процедури.

20. Отже, ми залучили до роботи не лише наших суддів і судових адміністраторів; ми також співпрацювали з зовнішніми заінтересованими сторонами. Це узгоджується з

---

<sup>13</sup> *International Framework of Court Excellence*, стор. 9.

<sup>14</sup> *Subordinate Courts Annual Report 2009*, стор. 3.

<sup>15</sup> *International Framework for Court Excellence*, стор. 16.

рекомендаціями IFCE, де сказано: “Відмінну судову установу з видатними показниками якості роботи можна реалізувати лише у співробітництві з іншими установами й партнерами, котрі впливають на роботу судів”.<sup>16</sup>

### **Ставлення під сумнів нинішніх припущень та уможлядних моделей**

#### ***Ризик самовдоволення судової системи***

21. Відповідно до IFCE, “передбачливе управління та надихаюче лідерство ... відіграють ключову роль у порушенні статус-кво шляхом підвищення якості, ефективності та дієвості послуг”.<sup>17</sup> Домінуючій організації легко впасти в самовдоволення і спочити на лаврах. Така розслаблена організація часто може не помітити важливих змін, які впливатимуть на якість її роботи. Вона діє на основі припущень та уможлядних моделей, які можуть втратити актуальність або більше не відповідати реаліям. Успішна організація з більшою ймовірністю потрапить у таку пастку, оскільки вона вважає, що політики й процедури, які спрацьовували в минулому, спрацьовуватимуть і в майбутньому. Гері Форд якось сказав: “Будь-який клієнт може пофарбувати автомобіль у будь-який колір, який йому заманеться, якщо це чорний колір”. У 1909 р. Форд міг виявляти таку зневагу, оскільки його фірма була домінуючим лідером в автомобілебудівній промисловості. Сьогодні жоден виробник автомобілів не може виявити такий підхід. Майже кожен виробник автомобілів має широкий спектр автівок різного кольору та різних моделей, і при цьому на тлі технологічних і ринкових змін постійно розвивається нове покоління машин.

22. Судова влада – домінуюча й авторитетна інституція, адже вона зовсім або майже зовсім не має конкурентів. А тому вона з легкістю може впасти в самовдоволення. Судді – люди високоповажні й високошановані; їх обрано, щоб судити інших людей у країні. Тож судова влада має обов’язок якісно та швидко здійснювати правосуддя і надавати відмінні судові послуги.

#### ***Довіра до Підпорядкованих Судів***

23. Підпорядковані Суди забезпечують народ Сінгапуру дієвою та доступною системою правосуддя. Люди вірять у незалежність та безсторонність судової влади, а про корупцію в судах не чув ніхто.

24. У IFCE є категорія, яка передбачає вимірювання судами рівня задоволеності користувачів.<sup>18</sup> У ході останнього опитування громадської думки, проведеного в 2010 р. незалежною дослідницькою агенцією,<sup>19</sup> в різних частинах Сінгапуру було опитано понад тисячу респондентів. 100% респондентів згодні, що суди здійснювали правосуддя незалежно й у відповідності до закону, а 99% погодилися, що суди надавали послуги, зручні для користувачів. В останньому опитуванні більш ніж двох тисяч фактичних користувачів судів,

---

<sup>16</sup> *International Framework for Court Excellence*, стор. 12

<sup>17</sup> *International Framework of Court Excellence*, стор. 12.

<sup>18</sup> *International Framework for Court Excellence*, стор. 14.

<sup>19</sup> Проведення інтерв’ю віч-на-віч у домашніх умовах з громадянами Сінгапуру та особами, що постійно проживають у країні, було доручено компанії «Nexus Link Pte Ltd».

проведеному минулого року ще однією незалежною дослідницької компанією,<sup>20</sup> 96% погодилися, що суди забезпечували ефективну систему правосуддя, а 98% виявилися задоволеними якістю наших судових послуг.

25. В останньому звіті Світового банку «Doing Business Report», 2011 р., ми отримали 1-е місце в світі за показником мінімальних термінів приведення контрактів до виконання та 2-е місце в світі щодо найменшої кількості процедурних кроків.<sup>21</sup> Відповідно до IFCE, *“високий рівень громадської довіри до судової влади та її авторитетності є індикатором успішного функціонування судів”*.<sup>22</sup>

### **Відділ стратегічного планування та навчання**

26. Виклик, що стоїть перед Підпорядкованими Судами як установою, що має успіхи в минулому, – це потреба в постійному вдосконаленні. Ми маємо досліджувати свої нинішні припущення та уможливити моделі з тим, щоб готуватися до майбутнього. Зупинюсь на цьому детальніше.

27. По-перше, ми створили Відділ стратегічного планування та навчання (Strategic Planning and Training Division, SPTD) у системі Підпорядкованих Судів. Цей Відділ дуже тісно співпрацює з головним суддею округу. Його очолює досвідчений окружний суддя, котрий обіймає посаду Старшого директора Відділу. Цей Відділ проводить моніторинг і передбачає зміни в нашому суспільстві, які впливатимуть на роботу судів, та формулює короткотермінові й довготермінові стратегічні плани, покликані допомогти Підпорядкованим Судам успішно відреагувати на ці зміни. Це узгоджується з IFCE, де сказано: *“Сильне лідерство також вимагає ... передбачення змін у суспільстві, що можуть привести до змін у вимогах щодо судових послуг”*.<sup>23</sup>

### **“Kaizen”**

28. По-друге, ми інституціоналізували використання системи “Kaizen” для того, щоб позбутися тяганини та непотрібних процесів у нашій роботі й процедурах. “Kaizen” – один зі способів здійснення економного менеджменту. Методологія “Kaizen” ґрунтується на концепції, розробленій «Toyota Motor Company». “Kaizen” японською мовою означає “вдосконалення” або “зміни на краще”; методологія передбачає постійні, поетапні вдосконалення робочих процесів. Система “Kaizen” використовується суддями та судовими адміністраторами при аналізі способів і засобів оптимізації та спрощення робочих процесів і процедур у Підпорядкованих Судах. Система “Kaizen” узгоджується з IFCE, де сказано: *“Менеджери досконалих судів ... активно залучають працівників апарату та суддів, які не займають керівні позиції, до визначення викликів та рішень”*.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Компанія «Forbes Research Pte Ltd» провела інтерв'ю віч-на-віч з адвокатами-користувачами судів, задіяними та не задіяними у розгляді справ у Підпорядкованих Судах. Помічники прокурорів давали відповіді в онлайн-режимі.

<sup>21</sup> «Doing Business 2011», публікація Світового банку та Міжнародної фінансової корпорації, стор. 75.

<sup>22</sup> *International Framework for Court Excellence*, стор. 14.

<sup>23</sup> *International Framework of Court Excellence*, стор. 12.

<sup>24</sup> *International Framework of Court Excellence*, стор. 13.

29. Система “Kaizen” має переваги двох видів. Внутрішньо, спрощення процесів підвищує продуктивність наших суддів та працівників апарату. Зовнішньо, відсічення непотрібних процедур дає нам змогу забезпечувати громадянам, яких ми обслуговуємо, швидший розгляд справ.

### **Використання “Kaizen” радикально скоротило час опрацювання клопотань про звільнення під заставу**

30. До запровадження проекту “Kaizen” адвокати та користувачі судів надавали в рамках зворотного зв'язку негативну інформацію щодо тривалості процесу звільнення під заставу, на який доводилось витратити цілий робочий день. Ми перейнялися вирішенням цієї проблеми, оскільки кожен звинувачений вважається невинуватим, доки його провина не буде доведена, а тому таку особу не слід тримати під вартою довше, ніж це необхідно з адміністративно-процесуальних міркувань.

31. Завдяки використанню методології “Kaizen” ми скоротили час очікування на звільнення під заставу з одного робочого дня до 15 хвилин. Як нам це вдалося? Процедура звільнення під заставу включає силу-силенну процесів, і в ній задіяно багато сторін, як-от поліція, судові адміністратори з різних судів, працівники центру досудового утримання, касир та відділ звільнення під заставу. Ми дослідили весь процес від моменту видачі суддею наказу про звільнення обвинуваченого під заставу до моменту звільнення цієї особи з центру досудового утримання Підпорядкованих Судів. Ми також пройшли інший відрізок шлях, тобто від моменту арешту підозрюваного поліцією до звільнення під заставу в поліції. На кожному етапі ми визначали, чи був необхідний даний процес і чи можна було здійснити його в інший спосіб, з тим щоб скоротити час чекання. Ми також творчо підійшли до питання про те, яким чином можна зменшити навантаження, пов'язане зі звільненням під заставу. Ми дійшли висновку про доцільність подовження дії звільнення під заставу поліцією у випадках, які не потребували перевірки, тобто коли йшлося про суми, менші від 10 000 доларів. Цю суму було піднято до 15 000 доларів. Це становить приблизно 40% від усіх справ про звільнення під заставу.

32. Коли ми брались за вирішення цього питання, наші працівники були налаштовані песимістично. Вони не вірили, що процес звільнення під заставу вдасться скоротити до 15 хвилин. Під час реалізації цього проекту, в 2008 р., ми спочатку змогли скоротити час опрацювання клопотання про звільнення під заставу з одного робочого дня до однієї години. У 2009 р. ми знову скоротили час опрацювання клопотання про звільнення під заставу – до 15 хвилин.

33. Після запровадження системи “Kaizen” більш ніж 2 роки тому ми започаткували понад 230 проектів з її використанням, і більше 200 з них уже реалізовано. Тож ми постійно аналізуємо й удосконалюємо наші процеси. Це робить доступ до правосуддя дієвим і безпроблемним.

### ***Альтернативне вирішення спорів (Alternative Disputes Resolution, ADR)***

34. По-третє, ставлячи під сумнів наші нинішні припущення та змоглядні моделі, ми відійшли від традиційного уявлення про суддю як особу, що вирішує спори, і розширили межі альтернативного вирішення спорів (“ADR”). Ми вважаємо, що пропонування різних процесів вирішення спорів дає сторонам змогу вибрати оптимальний для них режим вирішення їхнього спору. Це сприяє кращому вирішенню справ. З ADR ми економимо час і кошти та допомагаємо сторонам досягти примирення. Ми ухвалили модель, яка передбачає, що ADR стане першою зупинкою для сторін спору. Ми ініціювали програми, спрямовані на збільшення числа добровільних посередників у Відділах юстиції. Від адвокатів також вимагається інформувати своїх клієнтів про різні варіанти ADR. У Відділі кримінальної юстиції ми реалізували процес вирішення кримінальних справ, у ході якого прокурори та адвокати захисту мають змогу обговорити відповідні справи. Суддя, котрий виступає в ролі нейтральної сторони, здійснює фасилітацію та медіацію переговорів.

### **Уповноваження через механізм самоменеджменту**

35. У будь-якій великій організації щодня приймається незліченна кількість рішень. Лідер має довіряти тим, хто уповноважений якнайкраще виконувати свої завдання. Лідер, що здійснює мікроменеджмент кожної дрібної деталі, деморалізує організацію. Такий стиль менеджменту є бар’єром на шляху до швидкого здійснення судових реформ і може призвести до нерішучості та ступору.

36. Виклики сьогодення складніші. Сам світ швидко змінюється. Рішення не є виключною прерогативою вищого керівництва суду. Найкращі рішення та ефективна реалізація вимагають лідерів на кожному рівні. Ми віримо в силу та синергетику колективного лідерства. Керівник судової системи потребує підтримки з боку агентів змін, щоб просувати судові реформи. У IFCE визнається: *“Щоб суд став досконалим, необхідні передбачливе управління та лідерство на всіх рівнях, а не лише нагорі”*.<sup>25</sup>

### ***Виховання та підготовка лідерів***

37. Ефективне уповноваження через механізм самоменеджменту вимагає від судової системи виховання та підготовки власної команди лідерів. Ми віримо, що життєво необхідно плекати й виховувати лідерів на всіх рівнях з тим, щоб посилити здатність судової системи ефективно реагувати на майбутні виклики. Цим також закладається підмурівок для наступництва в лідерстві, оскільки сьогоденні лідери середніх ланок Підпорядкованих Судів у майбутньому цілком можуть стати старшими суддями округу та головним суддею округу. Метою наділення гарних лідерів повноваженнями на всіх рівнях Підпорядкованих Судів є створення природного циклу оновлення лідерства.

38. Ми зробили великі інвестиції у підготовку лідерів. Зокрема, працівників з великим потенціалом направляємо до найкращих іноземних та вітчизняних університетів, щоб вони взаємодіяли з колегами і дізнавались про найновіші тенденції у сфері лідерства та управління. Це узгоджується з практикою, рекомендованою в IFCE: *“Досконалі суди ... залучають судових адміністраторів, які не є суддями і отримали професійну підготовку в*

---

<sup>25</sup> *International Framework of Court Excellence*, стор. 11.

сфері фінансового та організаційного менеджменту, і можуть заохочувати їх, а також суддів, що виконують роль лідерів, закінчити курси підвищення кваліфікації у сфері управління”.<sup>26</sup> Ми також використовуємо такі інструменти як “360-градусне оцінювання якості роботи” та “Тест Кліфтона щодо виявлення сильних сторін” для сприяння підвищенню самосвідомості та глибшому розумінню наших різних сильних і слабких сторін, з тим щоб ми могли оптимізувати сильні сторони нас як команди та мінімізувати наші слабкості.

## **Заохочення творчих внесків від кожного члена команди**

### ***Самонавчальна організація***

39. Заохочуючи творчі внески від кожного члена команди, ми застосували концепцію менеджменту “Самонавчальна організація”, запропоновану Пітером Сенге в його книзі “П’ята дисципліна”. Якщо коротко, то самонавчальна організація (СО) сприяє постійному та взаємному навчанню, з вигодою для себе використовує колективну мудрість і досвід своїх членів і знімає бар’єри, пов’язані з рангом, функціями, належністю до соціальних груп тощо. Судді також використовують цю концепцію, щоб опанувати досвід своїх колег.

40. Робота судді часто вважається одноосібним видом діяльності. Коли суддя бажає дізнатися точку зору інших, він зазвичай покладається на неофіційну інформаційну мережу, яка складається з його друзів, котрі, можливо, мають конкретні знання у відповідній сфері, а можливо, й не мають їх. Ми створили в наших судах форуми експертів з числа суддів, котрих їхні колеги визнали лідерами в певній області знань. Суддя може звернутися до цих форумів із запитанням, щоб скористатись колективною мудрістю їх членів. Ще одним напрямком навчання є обговорення колегами нових моментів закону.

41. Ці форуми сприяють кращій обізнаності про правові прецеденти, попередні досвіди та альтернативні аргументи. Власне, обговорення тут часто бувають доволі активними. Суддя, що поставив запитання, вправі погодитися чи не погодитися з поглядами даного колективу. Його автономія у прийнятті рішень нічим не обмежується. Форум діє як місце для озвучення поглядів суддів. Це узгоджується з IFCE, де підкреслюється, що “*досконалі суди поважають професійні цінності, пов’язані з функціями судді, та стимулюють обмін знаннями і поглиблення відповідних знань*”.<sup>27</sup>

## **Обмін інформацією та знаннями**

42. Гарний лідер ділиться якомога більшою кількістю інформації всередині організації. Спільна проблема, яку доводиться вирішувати багатьом великим організаціям, полягає в тому, що лідери нагорі часто не знають, що відбувається на нижньому щаблі. Різні відділи організації не знають, що роблять інші відділи. Організаційна структура може, не бажаючи того, вирощувати бур’ян. Тож потрібні усвідомлені зусилля, які посприяли б обміну інформацією та знаннями.

### ***Зворотній зв’язок***

---

<sup>26</sup> *International Framework of Court Excellence*, стор. 12.

<sup>27</sup> *International Framework of Court Excellence*, стор. 15.

43. По-перше, регулярно відбувається спілкування в режимі діалогу як із суддями, так і з судовими адміністраторами. Це дає суддям та судовим адміністраторам можливість висловлювати те, що їх непокоїть, стосовно змін у політиці, які впливають на них.

### ***Ефективне використання технологій***

44. По-друге, ми залучаємо технологію як форму посилення ресурсної забезпеченості для задоволення потреб судового розгляду справ. Технологія робить обмін інформацією легкою справою, без потреб у фізичному просторі та без повільного ручного пошуку документів. Електронна система зберігання документів (Electronic Filing System) – крок уперед в напрямку реалізації нашого бачення безпаперової судової системи, в якій документи вводяться, опрацьовуються, дістаються та зберігаються в електронній формі. Скоро на зміну цій системі прийде Інтегрована електронна система судового розгляду справ (Integrated Electronic Litigation System) – ця система набагато досконаліша і краще пристосована до потреб адвокатів та користувачів судів.

45. Ми have ініціювали створення інтегрованої безпаперової системи кримінального правосуддя, до якої належать приміщення Генеральної прокуратури, тюрми, поліція та Кримінальна адвокатура Товариства юристів Сінгапуру. Інтегрована система кримінальних справ (Integrated Criminal Matters system) створить незрівнянні зручності для користувачів судів.

### ***Менеджмент знань***

46. По-третє, ми започаткували Бюро менеджменту знань (БМЗ) в рамках Відділу стратегічного планування та навчання. Ми маємо базу даних щодо існуючих посібників для суддів, дослідницьких робіт, внутрішніх циркулярів тощо, проте нашу існуючу базу даних можна суттєво вдосконалити. БМЗ необхідно для виховання якісних суддівських кадрів та для накопичення нашого капіталу знань. Це узгоджується з ІФСЕ, де зазначено: *“Досконалі суди ... стимулюють підготовку й навчання”*.<sup>28</sup>

### **Навчання на помилках**

47. В інтерв'ю, нещодавно опублікованому в “Harvard Business Review”, колишній Голова правління компанії “Procter & Gamble” А. Дж. Лейфлі сказав: *“Найважливіші і найглибші уроки набагато ймовірніше будуть отримані з невдач, ніж з успіхів. ... Я вважаю свої невдачі як дар. Якщо ви не сприйматимете їх саме так, то не вчитиметесь на помилках, не вдосконалюватиметесь – і [організація] також не вдосконалюватиметься”*.<sup>29</sup>

### ***Аналіз виконаної роботи***

48. Підпорядковані Суди розглядають понад 95% справ у Сінгапурі. З огляду на велику завантаженість справами та іншою роботою, неминуче траплятимуться якісь помилки чи похибки. Ми практикуємо Аналіз виконаної роботи (After Action Review) як частину діяльності СО, з тим щоб вчитись на своїх помилках та похибках і уникати їх повторення в

---

<sup>28</sup> International Framework of Court Excellence, стор. 15.

<sup>29</sup> Harvard Business Review, квітень 2011, стор. 89.

майбутньому. Культура навчання на власних помилках замість зосередження уваги на тому, хто саме припустився помилки, стимулює знаходження помилок на ранній стадії, з тим щоб помилку можна було виправити та обмежити заповідяну нею шкоду. Натомість культура визначення винних заохочує до приховування помилок. Наслідки приховування набагато гірші, ніж первісна помилка.

49. У рамках експериментального навчання передбачувані помилки іноді вважаються припустимими, якщо вони не заповідяють шкоди. Це дозволяє учням учитися на власних помилках та поліпшує їхнє відчуття розсудливості. Це також дає їм відчуття націленості повноваженнями, що поєднується з відповідальністю, авторством та звітуванням.

50. Ми також вчимося на власних успіхах, щоб здобувати ще більші успіхи. Це відповідає духові СО.

### **Розбудова довіри на основі лідерства через власний приклад**

51. Лідерство як служіння пов'язане не лише з пошуками консенсусу. Грінліф визнає, що бувають моменти, коли лідери мають приймати швидкі та важкі рішення. Лідерство як служіння плакає узи довіри, завдяки яким лідер опиняється в кращому становищі для прийняття таких рішень:

*“У будь-якій ситуації лідерства можуть виникати проблеми, коли важливо вдатись до швидких, рішучих дій. Послідовники повинні визнати, що коли виникають такі умови, лідери зазвичай поведуться децю інакше, ніж у спокійніші часи. Не завжди можна скликати збори; для цього може просто не бути часу. Підозрюю, що частина мистецтва лідерства як служіння полягає в тому, щоб скористатися сприятливими часами і підготувати людей до важких часів”.*<sup>30</sup>

### ***Лідерство з переднього краю***

52. Подорож до судової досконалості та доступу до правосуддя пов'язана з викликами. Часто для того, щоб належним чином відреагувати на нові виклики, потрібні круті зміни. Трапляються часи, коли лідери повинні вести за собою, йдучи попереду, щоб реалізовувати непопулярні політики ще до того, як досягнуто необхідного консенсусу щодо таких політик. В IFCE підкреслюється: *“Завбачливий менеджмент та надихаюче лідерство в організації критично важливі для успішності й досконалості суду”.*

53. Узи довіри, виплекані у сприятливі часи, допомагають при реалізації складних політик. Бажання лідера також піти разом зі своїми послідовниками в окопи, щоб робити те ж саме, що він просить їх робити, посилює таку довіру. Генерал Джордж С. Паттон, відомий своїм лідерством на фронті, якось сказав: *“Завжди роби те, чого вимагаєш від тих, ким командуєш”.*<sup>31</sup>

### ***Сімейний нічний суд***

---

<sup>30</sup> Robert K. Greenleaf, *A Life of Servant Leadership* (2004), Don M. Frick, стор. 288-289.

<sup>31</sup> Porter B. Williamson, *I Remember General Patton's Principles* (1984), стор. 174.

54. Наприклад, ми усвідомили, що є потреба у започаткуванні Сімейного нічного суду, який мав би на меті створення зручностей для працюючих дружин, яким доводиться доглядати за дітьми. За наявності Сімейного нічного суду цим працюючим дружинам не довелось би брати відгул чи відпустку. Часті відгули чи відпустки можуть поставити під загрозу їхні кар'єри і тим самим посилити їхні фінансові проблеми. Сімейний нічний суд ще більше підвищив би наш доступ до правосуддя. Серед суддів та працівників апарату це була непопулярна ініціатива, оскільки вони й без того мають велике навантаження. У нас також є Нічні суди для розгляду дрібних кримінальних справ, як-от нелегальне паркування, викидання сміття тощо, на які йде значна частина наших ресурсів. Тож вони ввічливо опирались цій ініціативі, хоча вона узгоджувалася з нашою ідеєю надання гарних послуг користувачам судів. Коли я добровільно погодився очолити Сімейний нічний суд на період від 6 до 12 місяців поспіль до початку ротації суддів, спротив припинився, і дискусія змінила напрямок. Колеги дали згоду, і на зустрічі обговорювались в основному деталі реалізації.

### ***Робота в обідні години***

55. Ще один приклад – непопулярна політика надання наших послуг громадянам у години обідньої перерви. Надання таких послуг є кроком уперед на шляху до створення більших зручностей для користувачів суду в тому плані, що вони можуть займатися своїми справами в суді без відгулу. Втім, проти цієї ідеї також висловлювалися заперечення, коли вона була вперше винесена на обговорення. Справа лідерів – переконати як суддів, так і працівників апарату суду в тому, що додаткове навантаження та незручності для них означають великий позитив для користувачів суду. В той же час, лідери врахували проблеми працівників, пов'язані з реалізацією даної політики, передбачивши, наприклад, альтернативні варіанти обідньої перерви для чергових працівників. Вище керівництво також стало виконувати обов'язок щодо роботи під час обідньої перерви, з тим щоб відчутти на собі будь-які проблеми «низів», пов'язані з реалізацією даної політики. Лідерство з переднього краю – це лідерство через власний приклад; воно добре піднімає моральний дух колективу організації. Генерал Паттон сказав:

*“Коли ви намагаєтесь вести людей, перебуваючи позаду них, то ви – водій, а не лідер. ... Солдати бігтимуть назад до вас за інструкціями – насправді ж зі страху. Лідер повинен бути попереду своїх людей. Ви повинні весь час знати, що відбувається”.*<sup>32</sup>

56. Участь вищого керівництва в цій ініціативі сигналізує про спільну жертвність та про справедливий розподіл політики по щаблях установи. Однією з основних цінностей Підпорядкованих Судів є “Справедливість”, яка лежить в основі того, як поводить суд. Було б лицемірно й деструктивно для морального стану колективу, якби судова система, котра має вирішувати спори між сторонами об'єктивно й справедливо, не ставилася справедливо до своїх власних людей.

### ***Зразкове лідерство***

57. Лідерство через власний приклад задає тональність усій судовій системі. Слова лідера не повинні розходитись зі справами, щоб розбудовувалась довіра і по щаблях пройшов сигнал про те, що політика, яка проводиться, – це не політика самообслуговування, а політика, яка реалізується для підвищення загального блага та для служіння суспільству.

<sup>32</sup> Alan Axelrod, *Patton on Leadership* (1999), стор. 27.

### **Важливість сприйняття**

58. Дуже часто лідери дбають про інтереси своїх людей, але не виражають цього явним чином. Це може бути не надто розумно. Чарльз К. Круляк (Charles C. Krulak), 31-й командир корпусу морської піхоти США, сказав: *“... послідовникам треба знати, що їхній лідер щиро дбає про їхній інтерес. ... Проте слід пам’ятати, що в лідерстві сприйняття майже таке ж важливе, як і реальність. Ви знаєте, що щиро дбаєте про їхній інтерес, але цього не досить. Вони також мають це знати”*.<sup>33</sup>

### **Уміння передбачати**

59. Важливо, щоб лідер умів передбачати, ведучи судову систему до бажаного результату. Грінліф називав це центральною етичною проблемою лідерства:

*“Неспроможність лідера передбачати може розглядатись як етична неспроможність, оскільки серйозний етичний компроміс сьогодні ... іноді стає результатом неспроможності на ранньому етапі передбачити сьогоднішні події та вжити правильних заходів, коли ще існувала свобода діяти”*.<sup>34</sup>

60. Простим прикладом цього є судова система, котра не може передбачити наслідки залучення компетентних, незалежних та непідкупних суддів. Згодом такій судовій системі доведеться вирішувати етичну проблему ставлення до судів нездатних, залежних та корумпованих.

Уміння передбачати описане таким чином:

*“характеристика, яка дає змогу слугі-лідеру зрозуміти уроки минулого, реалії сьогодення та ймовірні наслідки рішень для майбутнього”*.<sup>35</sup>

61. Грінліф сказав так:

*“Уміння передбачати – це “дороговказ”, який лідер тримає у руці. Коли лідери втрачають цей дороговказ і події починають спрямовувати порухи їх руки, вони стають суто номінальними лідерами. Вони не ведуть. Вони реагують на безпосередні події, і, скоріш за все, їм недовго лишилося бути лідерами”*.<sup>36</sup>

### **Технологія на підтримку удосконаленої судової системи**

62. У сьогоднішньому контексті будь-який лідер удосконаленої судової системи має передбачення щодо використання переваг відповідних технологій. Ми постійно задіюємо ІТ в своїй роботі. Наприклад, у будь-яких видах судових проваджень широко використовуються відеоконференції. Зокрема, встановлюється зв'язок між тюрмами та судами, з тим щоб можна

---

<sup>33</sup> Charles C. Krulak, *The Fourteen Basic Traits of Effective Leadership*.

<sup>34</sup> Robert K. Greenleaf, *The Servant Leader Within* (2003), стор. 54.

<sup>35</sup> Див. Larry C. Spears, вступ до: Robert K. Greenleaf, *The Servant Leader Within* (2003), стор. 18.

<sup>36</sup> Robert K. Greenleaf, *The Servant Leader Within* (2003), стор. 54.

було провести допит у кримінальній справі без тимчасового перевезення значної кількості звинувачених. Повсюдне використання ІТ допомагає нашим судам ефективніше здійснювати правосуддя щодо учасників судових процесів. На даний момент ми маємо понад 40 ІТ-проектів.

### ***Громадська довіра та авторитетність***

63. Для кожної судової системи критично важливі громадська довіра й авторитетність. Це – основа міцної судової системи. Тож для тих, хто перебуває на шляху до судової досконалості, якість правосуддя не менш – а може, й більш важлива, ніж ефективність.

### **Висновки**

64. Я хотів би закінчити цієї цитатою від нашого Верховного судді:

*“Судова система, що доступна для всіх, включаючи найбільш вразливих членів суспільства, посилює соціальні контакти, які є наріжним каменем нашого суспільства”.*<sup>37</sup>

65. Кінцева мета лідерства в судовій реформі полягає в зміцненні структури нашого суспільства шляхом поліпшення доступу до правосуддя для всіх. Я поділився з Вами деякими ініціативами на нашому шляху перетворення Підпорядкованих Судів з системи, в якій переважає судоцентристський підхід, на систему переважаючого сервісоцентризму. Ми повинні також усвідомлювати, що колишні успіхи не гарантують успіху в майбутньому. Ми повинні залишатися пильними, намагатися передбачати зміни в нашому середовищі та реагувати на них і постійно перевіряти наші припущення та уможлядні моделі, замінюючи застарілі новими.

66. Спротив змінам – спільна проблема, що постає перед лідерами судових систем. Легко заявляти, що, оскільки судова влада має монополію, то їй не потрібні такі само стимули до змін та реформування, як компанії, котра продає свою продукцію та послуги в умовах конкурентної ринкової економіки. Така точка хору не є корисною для країни. Ми живемо у взаємопов’язаному світі, в якому країни конкурують за інвестиції та за найталановитіших спеціалістів. А тому країни, що мають компетентні, незалежні й непідкупні судові системи, які забезпечують доступ до якісного та оперативного правосуддя для всіх, незалежно від національності, раси, релігії чи соціального статусу, мають перевагу на глобальному ринку. У пошуку шляхів до судових реформ ключову роль відіграє лідерство.

---

<sup>37</sup> *Subordinate Courts Annual Report 2009*, стор. 3.