

# Una storia dello sviluppo della *leadership* e della gestione: il supporto del *Judicial College* inglese e gallese ai giudici che ricoprono ruoli direttivi \*

di Kay Evans \*\*

Di fronte alle nuove sfide che attendono i dirigenti degli uffici giudiziari, il Judicial College per l'Inghilterra e il Galles, col supporto di un'esperta di formazione degli adulti e *leadership* e di un gruppo di giudici in posizioni *senior*, ha individuato qual è il ruolo di un dirigente oggi, ne ha analizzato i bisogni formativi ed ha ideato e realizzato una formazione innovativa e di grande impegno. L'autrice, una degli interpreti di questa esperienza, ce la racconta e ci indica le prospettive di sviluppo.

## Ab initio

In un clima di costante cambiamento e risorse limitate, i giudici che ricoprono cariche dirigenziali affrontano sfide sempre maggiori in tutti gli ordinamenti. Al fine di adjuvare tali giudici nell'esercizio delle proprie funzioni direttive, il Judicial College inglese e gallese, nel giugno 2013, ha invitato giudici provenienti da tutti gli ordinamenti ad un *forum* sulla direzione degli uffici giudiziari. L'obiettivo del *forum* era quello di individuare: le qualità necessarie per dirigere un ufficio giudiziario; il tipo di formazione per svolgere le funzioni di direzione; e adottare un programma di sviluppo che permetta ai giudici di raggiungere gli obiettivi prefissati dal Consiglio giudiziario (*Judicial executive board*). Nel Judicial College ricopro il ruolo di Consulente per la formazione (*Edu-*

*cation adviser*). Sono specializzata in formazione, ed in particolare nella sviluppo della *leadership* e della gestione. Nel contesto del forum ho distribuito ai partecipanti un documento che spiegava tale tipo di formazione, e così ho fornito ai giudici l'*input* necessario per dare il via ai lavori.

## Teoria e contesto

Il concetto di "leadership" è stato oggetto di ricerca per secoli, e nonostante gli studi sul tema si siano moltiplicati a partire dagli anni '70, ad oggi non si è giunti ad una definizione condivisa. Tuttavia è interessante notare che, sotto molti profili, le qualità che nel corso del tempo si sono identificate col concetto di leadership non sono mutate:

Xenophon (300 A.C.)	Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006)
<p>I leader:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ispirano gli altri incoraggiandoli</li> <li>- Rammentano alle persone l'obiettivo ultimo</li> <li>- Sono sicuri, giusti e disponibili</li> <li>- Dimostrano umanità</li> </ul>	<p>I leader:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hanno una visione che è fonte di ispirazione</li> <li>- Instillano orgoglio, guadagnano rispetto e fiducia</li> <li>- Sono di esempio etico</li> <li>- Dimostrano empatia e supporto</li> </ul>

\* Traduzione dall'inglese a cura di Guglielmo Taffini. Versione originale: [www.questionegiustizia.it/rivista/2016/1/evans.pdf](http://www.questionegiustizia.it/rivista/2016/1/evans.pdf).

\*\* Kay Evans è consulente del Judicial College (Inghilterra e Galles) in materia di Educazione e Sviluppo. La sua carriera ha incluso ruoli di leadership in organizzazioni del settore pubblico, privato e di beneficenza, con oltre 25 anni di esperienza nel campo dell'istruzione e della formazione. È specializzata nella formazione dei dirigenti. Come Direttore del settore Leadership Development presso la Scuola nazionale di governo, ha lavorato con una vasta gamma di organizzazioni del settore pubblico nel Regno Unito e a livello internazionale. Ora guida l'organizzazione e lo sviluppo del programma di Leadership intergiurisdizionale e Sviluppo Gestione del Judicial College.

Sino al ventesimo secolo la più parte della teoria sulla *leadership* si fondava su un modello dalle caratteristiche militari e nobiliari, che rispondeva all'assunto per cui «leader si nasce, non si diventa». Il quadro teorico settecentesco ed ottocentesco in particolare erano dominati dalla nozione di leader «eroico».

Nel corso della prima guerra mondiale, a causa della penuria di ufficiali, molti dei quali morti in combattimento, l'esercito britannico dovette trovare modi efficaci per rimpiazzarli.

Gli eserciti britannico e statunitense svilupparono così delle procedure di selezione basate sull'idea che le qualità essenziali per un *leader* potevano essere insegnate. Iniziava così una nuova era della teoria della *leadership*, che si distaccava dal modello del cd «great man», ovvero colui che è nato per comandare; avvicinandosi al modello comportamentale di *leadership* (*behavioural and situational leadership model*).

Il modello di *leadership* cd «contingency» (lett. evenienza, possibilità) si è sviluppato nel corso degli anni '60 e costituisce tutt'oggi la base della maggior parte dei modelli accettati. In base a tale modello, oltre a tener conto delle qualità che un leader deve possedere, è necessario altresì considerare tutti i fattori variabili derivanti da situazioni diverse, con cui i *leaders* devono confrontarsi. In seguito, negli anni '70 è stato introdotto il modello cd «servant», che pone l'accento sulle responsabilità di tipo etico dei leaders nei confronti dei loro sottoposti.

Un rapporto del 2013 del *Centre for creative leadership* ha identificato come qualità necessarie di un *leader* la flessibilità e la sensibilità. Senza tali qualità infatti i *leader* non saranno mai in grado di comprendere le complessità del mondo moderno.

La gestione, come materia separata da quella della *leadership* è divenuta oggetto di discussione verso la fine del diciannovesimo secolo. La maggior parte della teoria della gestione si rifletteva nella definizione del termine latino «manus». Tale teoria si concentrava all'inizio sulle incombenze di carattere pratico derivanti dalla gestione delle risorse sia materiali che umane. Negli anni '50, il prof. John Adair della *Sandhurst military academy* elaborò il cd «Action centred leadership model». Tale modello aiutò ad identificare la gestione con un insieme di competenze e ruoli. Adair affermava che non tutti i *leaders* sono necessariamente grandi *manager*, ma tutti i grandi *leaders* devono possedere ottime competenze gestionali.

## La definizione di leadership

Le definizioni di *leadership* e gestione sono innumerevoli. Nonostante in questa sede non sia possibile

menzionarle tutte, è utile considerare alcune di esse e le modalità con cui si relazionano ai leader nel settore giudiziario.

Un *leader* può essere definito molto semplicemente come «colui che ha dei seguaci» (Drucker 1973); o, in modo più specifico, includendo una lista delle funzioni e delle responsabilità dei leader, per cui: «la *leadership* definisce la natura di una organizzazione, accomuna i membri dell'organizzazione con una visione, e ispira gli altri nella realizzazione di tale visione, nonostante gli ostacoli» (Kotter 1996).

Le definizioni di gestione spesso seguono la medesima formula. O molto semplicemente: «l'arte di raggiungere gli obiettivi tramite le persone» (Parker-Follett 1926) o in modo più completo «la gestione assicura che l'organizzazione funzioni bene, e che si occupi in modo efficace ed efficiente dei problemi che si presentano» (Kotter 1996).

Caratteristiche importanti della gestione non si trovano nella *leadership*; per esempio, l'amministrazione di risorse materiali. Allo stesso modo la *leadership* presenta elementi che non si trovano nella gestione; per esempio, ispirare gli altri con il proprio entusiasmo e la propria dedizione. Miller (1996), riflettendo le parole dell'Ammiraglio Grace Hopper della marina statunitense (1987) effettua la seguente distinzione tra gestione e *leadership*: «La gestione riguarda l'utilizzo di personale, materiali e informazioni per raggiungere determinati obiettivi. La *leadership* riguarda la realizzazione di obiettivi tramite gli altri; perciò mentre le cose si gestiscono, le persone si guidano».

Occorre rilevare che nel settore giudiziario non esiste una nitida linea di demarcazione tra gestione e *leadership*. Saranno sempre presenti delle differenze determinate: dall'ordinamento di appartenenza del giudice, dalla struttura del potere giudiziario; dal ruolo e dalle responsabilità dei giudici. Il *forum* sulla *leadership* ha stabilito che lo svolgimento di funzioni giudiziarie richiede sia competenze gestionali che di *leadership*, in proporzioni che possono variare; una compresenza quindi di capacità gestionali e di *leadership*. Infatti i giudici mai ricoprono un ruolo puramente gestionale o di *leadership*. Di conseguenza la sfida maggiore per i giudici è quella di stabilire quanto tempo dedicare alla gestione e quanto alla direzione. Mentre nella maggior parte delle organizzazioni, quando un soggetto è promosso in una posizione gestionale, i suoi ruoli operativi diminuiscono, per i giudici è vero il contrario. Infatti, mentre un giudice è promosso in posizioni di direzione, questo spesso deve continuare a svolgere interamente la funzione di giudice.

La discussione tra i membri del *forum* sulla *leadership* è stata agevolata dalla dichiarazione sulle

competenze direttive e gestionali, preparata dall'ufficio delle risorse umane del *Judicial office* in collaborazione con alcuni giudici di lunga esperienza. La dichiarazione descrive le competenze che possono promuovere un modello efficiente di gestione e direzione delle attività giudiziarie (annex 1).

## Lo sviluppo di un nuovo approccio e di un nuovo programma

Nel corso del *forum* i giudici più anziani hanno identificato quattro priorità:

- Comprendere l'organizzazione
- Comunicare e lavorare con gli altri
- Gestire il personale
- Gestire se stessi come un *leader*

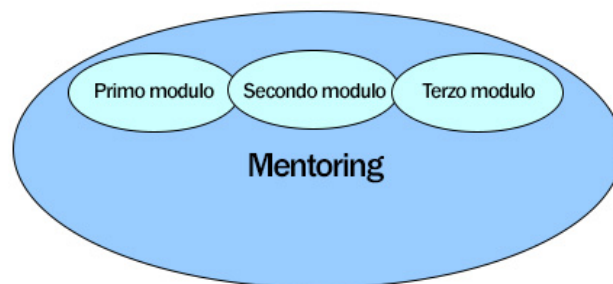
In seguito al *forum*, il *Judicial executive board* ha richiesto al *Judicial College* di creare un programma per lo sviluppo della direzione e della gestione (*Leadership and management development programme*, LMD), per affrontare e sviluppare le quattro priorità suddette. Così il *Judicial College*, congiuntamente ai giudici più anziani, ha iniziato a definire il programma. Il programma consiste in corsi di formazione per i giudici. Tra i giudici destinatari dei corsi vi sono giudici delle corti supreme, e altri giudici che ricoprono funzioni direttive.

L'obiettivo del programma è quello di fornire ai giudici in posizioni direttive in tutti gli ordinamenti, le competenze necessarie di gestione e di *leadership*. I corsi sono organizzati in modo che i giudici provenienti dai diversi ordinamenti possano condividere le loro esperienze. In più, ai corsi hanno partecipato *leader* provenienti anche da altri settori oltre che il giudiziario, come per esempio i vescovi della chiesa d'Inghilterra, direttori di agenzie sanitarie e ufficiali dell'esercito inglese.

## Il contenuto del *Leadership programme*

Il primo programma LMD è stato lanciato nel marzo 2014 ed è stato ideato appositamente per i giudici recentemente eletti in posizioni direttive, e comunque preposti allo svolgimento di funzioni di *leadership* e di gestione (*judges with leadership and/or management responsibilities*, LMJs). Anche i giudici che rivestono cariche direttive da lungo tempo, e che in precedenza nelle loro carriere non hanno mai partecipato a programmi di formazione LMD, avranno l'opportunità di partecipare.

Il programma è composto da tre moduli, i cui contenuti sono stati messi a punto da team di giudici con



anzianità provenienti da tutti gli ordini e gradi. Ogni modulo inizia con un colloquio faccia a faccia, seguito da un gioco di ruolo ove vengono poste in essere le attività di direzione e gestione tipiche degli uffici giudiziari. Ogni modulo ha una durata di un mese circa e per completare l'intero programma occorrono quindi tre mesi. Il *Judicial College* organizza il programma completo due volte all'anno.

Le tematiche dei tre moduli sono basate sulle priorità identificate dai membri del *Forum*:

**Primo modulo:** comprendere la propria organizzazione

Questo modulo esplora nel dettaglio il ruolo e le responsabilità dei giudici, ivi incluse le modalità secondo cui mantenere tutti i rapporti interni ed esterni necessari al fine di raggiungere gli obiettivi direttivi e gestionali.

**Secondo modulo:** dirigere e gestire gli altri

Questo modulo si occupa del ruolo dei giudici in posizioni direttive nel dirigere e gestire gli altri giudici, a partire dallo stabilire rapporti ottimali con gli altri giudici e assicurare con questi una collaborazione efficiente ed efficace; come gestire lo stress e come sviluppare forti capacità di recupero.

**Terzo modulo:** tu come leader

Questo modulo riguarda lo sviluppo personale del giudice come leader, ivi incluse le modalità con cui gestire lo stress e sviluppare un capacità di recupero. Una parte del modulo è dedicata allo sviluppo di strategie per raggiungere le proprie priorità ed obiettivi.

Alcuni temi sono affrontati in tutti e tre i moduli, come per esempio la gestione dei cambiamenti dell'organizzazione e lo sviluppo di relazioni efficaci, sia a livello interno che esterno.

Ai seminari del programma partecipano un massimo di 20 giudici e si svolgono secondo modalità che permettono ai partecipanti di interagire tra loro e apprendere cose nuove dagli altri. I seminari prevedono altresì una formazione di tipo teorico sulla *leadership* che io stessa fornisco.

Ne fornire tale formazione sono stata affiancata da Brian Doyle, presidente del Tribunale del lavoro, e da Lord Justice Ryder, giudice della corte d'Appello e già presidente di Tribunale, che hanno contestualizzato la teoria nel quadro delle attività degli uffici giudiziari.

I seminari si focalizzano sullo sviluppo delle qualità di direzione e di gestione dei giudici. All'uopo essi discuteranno delle loro esperienze a livello nazionale sia in sottogruppi che innanzi a tutti i partecipanti.

Al termine del seminario, i partecipanti sono incoraggiati ad iniziare una serie di attività che gli permetteranno di mettere in pratica quanto appreso a livello teorico. Per esempio dovranno affrontare le «discussioni spinose» (*challenging conversation*), che sino ad ora hanno rimandato; dovranno incontrare faccia a faccia le persone che dirigono; ed infine, mettere in azione le loro strategie di gestione e di direzione. Al seminario successivo essi dovranno fare un resoconto di quanto realizzato, cosa ha funzionato e cosa hanno imparato. In tal modo, essi saranno incoraggiati non solo a mettere in pratica quanto imparato, ma altresì a condividere con gli altri membri dell'ufficio quanto da loro appreso, con un conseguente beneficio per tutti.

I giudici recentemente eletti a posizioni di direzione avranno la possibilità di selezionare un mentore da un gruppo di tutor specializzati. Tali mentori sono specificamente scelti per supportare i giudici nel loro ruolo direttivo e non nelle funzioni di natura giudiziaria. Io suggerisco ai giudici di scegliere un mentore proveniente da un altro settore, in quanto ciò permetterà al mentore di focalizzarsi esclusivamente sulle funzioni direttive e di gestione, mantenendo queste ben separate dalle funzioni giudiziarie. Il programma richiede fino a quattro mesi; tuttavia l'attività di tutoraggio può durare sino a dodici mesi. In alcuni casi i giudici mantengono rapporti con i propri mentori anche al termine di tale periodo.

Il programma prevede un processo per cui i membri dell'organizzazione possono commentare le abilità di direzione e gestionali dei giudici in posizioni direttive con cui lavorano. Io incoraggio i giudici a chiedere un *feedback* sia dagli altri giudici che dal personale amministrativo, così da poter comprendere come sono visti e percepiti dai loro sottoposti. Tale *feedback* è altresì d'aiuto ai giudici per comprendere se stanno usando bene le loro abilità direttive. Ciò fornisce anche l'occasione per confrontarsi con i colleghi.

I giudici si stanno familiarizzando con questo processo, ma alcuni di loro hanno già riconosciuto l'utilità di esso.

### Valutazione del programma

Io non uso un formulario di Livello 1 (Kirkpatrick 1994) per i commenti per questo programma: infatti

sono più interessata a che i partecipanti apprendano tutti i contenuti dei moduli e che di seguito li trasferiscano. La valutazione dell'apprendimento dei partecipanti è effettuato secondo tre modalità. Al termine di ogni seminario ai partecipanti è richiesto di esporre brevemente ciò che hanno appreso e come intendono metterlo in pratica nel loro ufficio. All'inizio del seminario seguente i partecipanti condividono le loro esperienze, e in particolare come hanno messo in pratica la «*lesson learned*», ovvero ciò che hanno imparato al seminario precedente. Al termine dei seminari i partecipanti devono redigere un rapporto dove descrivono quanto imparato, e come lo hanno messo in pratica nel loro ufficio. Tutto quanto discusso nei seminari, ed il contenuto dei rapporti individuali dei singoli giudici, confluiscono in un rapporto che viene trasferito al Judicial College e alle autorità giudiziarie interessate.

Ho previsto di condurre dei colloqui con alcuni partecipanti tre o quattro mesi dopo il termine del programma per capire come le loro abilità direttive siano migliorate.

### I risultati del programma

Sin dal primo programma, lanciato nel marzo 2014, le reazioni dei partecipanti sono state molto positive. I partecipanti hanno reagito con entusiasmo alla possibilità di confrontarsi, in merito alle loro funzioni direttive e gestionali, con giudici appartenenti ad altri ordinamenti, per esempio: «Avere un'intera giornata da dedicare all'analisi del nostro ruolo di direzione e di gestione in un contesto internazionale è stata un'esperienza fantastica». Nei loro rapporti molti dei partecipanti hanno espresso con soddisfazione di aver imparato moltissimo grazie ai seminari, per esempio: «Sono dell'opinione che al termine di ogni corso di formazione uno dovrebbe andarsene con almeno una nuova nozione utile per il suo lavoro – e certamente questo programma mi ha fornito molte nuove informazioni utili. Grazie». E ancora: «Sottolinea il fatto che ricopriamo dei ruoli di direzione e gestione. All'improvviso ti rendi conto che il lavoro è importante ed è riconosciuto come tale».

Il programma ha ricevuto commenti positivi anche dalla Commissione europea nel suo *Survey of judicial training* del 2014.

Nel luglio del 2015 sono stata invitata dall'EJTN a discutere ad una conferenza sui contenuti del programma.

### I prossimi passi nello sviluppo della *leadership*

In seguito al programma è stato lanciato un nuovo seminario denominato «One year on workshop»

(un anno in seminario). Questo nuovo seminario è iniziato nel dicembre scorso e fornisce nuove opportunità per discutere, riflettere, e condividere esperienze di direzione e gestione. I partecipanti hanno apprezzato grandemente la possibilità di riunirsi di nuovo.

Per i giudici che hanno seguito il programma, il Judicial College ha sviluppato dei corsi tematici *ad hoc* sulla gestione dello stress e sullo sviluppo di forti capacità di recupero. Questi corsi sono iniziati nell'autunno scorso e hanno ricevuto commenti molto positivi. Sono stati creati sulla falsariga del programma sulla *leadership*, e così i partecipanti, oltreché apprendere direttamente dai professori e dai *coaches*, interagiscono tra loro.

### Ed infine...

Dopo aver spiegato le principali caratteristiche dei nostri corsi di formazione, sono molto interessata ad apprendere come altri istituti abbiano realizzato corsi di formazione analoghi. Dopo tutto, nella formazione non dovrebbe mai esserci un «happy ending», ma solo tanti nuovi inizi.

### Bibliografia

- J. E. Adair, *Action Centred Leadership*, McGraw-Hill, 1973.  
B.M. Bass - R.E. Riggio, *Transformational Leadership*, Psychology Press, 2005.  
P. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Actions*, Harper & Row, New York 1973.  
F. E. Fielder, *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1964.  
R. K. Greenleaf, *The Power of Servant Leadership*, Berrett-Koehler Publishers, 1998.  
D.L. Kirkpatrick - J.D. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs*, Berrett-Koehler Publishers, 1994.  
J. Kotter, *Leading Change: The 8-Step Process*, Harvard Business School Press, 1996.  
D. Miller - S. Catt - J. Carlson, *Fundamentals of Management: A framework for excellence*, Dame Publishing, 1996.  
M. Parker-Follett, *The Giving of Orders*, *Scientific foundations of business administration* (1926): 29-37, 1926.  
P. Schieber, *The Wit and Wisdom of Grace Hopper*, The OCLC Newsletter, March/April, 1987, No. 167.

## Allegato 1:

# Il quadro delle capacità giuridiche

### Il contesto

Così come affermato dal Presidente anziano e dal Presidente dei tribunali nel 2014, il quadro delle capacità giuridiche raccoglie tutto il lavoro intrapreso negli ultimi anni per identificare e descrivere le abilità e le capacità necessarie per dirigere e gestire un ufficio giudiziario. Dall'aprile 2015, questo quadro ha sostituito quelli precedenti sia ai fini della valutazione dell'efficienza degli uffici che per scopi formativi.

La predisposizione di un set di abilità individua i criteri in base ai quali tutti gli ordinamenti selezioneranno chi eleggere a posizioni di direzione e gestione, nonché le modalità con cui essi verranno formati e valutati.

Un simile standard unitario è un ottimo strumento per migliorare le disposizioni attuative del *Crime and Courts Act*. Un tale tipo di standard è uno strumento formidabile nell'implementazione delle previsioni sulle assegnazioni flessibili (*the flexible deployment*) del *Crime and Courts Act*.

I giudici in posizioni direttive possono altresì utilizzare il quadro delle capacità giuridiche per identificare i propri punti di forza, valutare le loro necessità di sviluppo personale, ed infine considerare le loro

aspettative di carriera rispetto agli obiettivi ed ai piani programmatici delle organizzazioni di appartenenza.

### Che cos'è il quadro delle capacità giuridiche?

Il quadro descrive le abilità e le capacità richieste ai giudici in posizioni direttive.

### Come si usa il quadro?

Quanto riportato nella colonna a sinistra si applica a tutti i giudici. Nella colonna accanto si trovano gli elementi che caratterizzano le abilità.

Nella colonna di destra si trovano le capacità di coloro che dirigono uffici giudiziari. A fianco vi sono gli elementi che caratterizzano tali capacità.

Il Livello 1 è applicabile ai giudici con anzianità in posizioni direttive e di gestione (Presidenti, Presidenti di sezione, Presidenti di collegio etc...)

Il Livello 2 si applica a tutti gli altri giudici che rivestono posizioni di direzione.

La tabella deve essere usata con flessibilità, tenuto conto della eterogeneità delle funzioni svolte dai giudici in posizioni di direzione.

## Il Quadro

Capacità e abilità dei giudici	Elementi di tali capacità	Elementi della direzione e della gestione	Abilità di direzione e gestione
<p><b>Assimilare e chiarificare informazioni:</b> Assimilare rapidamente le informazioni per identificare le questioni più rilevanti; eliminare le incertezze tramite l'approfondimento delle informazioni a disposizione.</p>	<p>Avere l'abilità di comprendere ed assorbire rapidamente le informazioni, i fatti e la giurisprudenza. Concentrarsi sulle informazioni importanti, senza perdersi in dettagli irrilevanti. Individuare agevolmente le regole da applicare alle singole fattispecie. Valutare correttamente le prove per decidere i singoli casi.</p>	<p><b>Livello 1</b> - Stabilisce e trasmette la direzione strategica dell'ufficio  <b>Livello 2</b> - Individua e comunica le priorità e dirige l'ufficio essendo d'esempio agli altri.</p>	<p><b>Dirigere</b></p>
<p><b>Lavorare con gli altri:</b> Dirige le udienze, dimostra empatia e promuove lo sviluppo delle relazioni.</p>	<p>Dirige le udienze in modo giusto ed obiettivo. È conscio della diversità culturale etnica e religiosa della comunità in cui si trova l'ufficio Lavora in modo costruttivo con gli altri incoraggiando la collaborazione. Tratta gli altri con rispetto, sensibilità ed in modo giusto senza discriminare, ed assicurando che chi ha bisogno di un trattamento differenziato lo riceva. Mantiene relazioni sostanziali dimostrando di essere in grado di raggiungere un corretto bilanciamento tra comportamenti formali ed informali nelle udienze e in generale in tutte le attività dell'ufficio. È in grado di riconoscere e risolvere attuali o potenziali conflitti d'interesse.</p>	<p><b>Livello 1</b> - Agisce come figura centrale di riferimento e costruisce relazioni efficaci con gli altri uffici pubblici nel distretto.  <b>Livello 2</b> - Adotta un approccio inclusivo per sviluppare e mantenere alta la reputazione dell'ufficio nella comunità.</p>	<p><b>Lavorare con gli altri</b></p>
<p><b>Nel valutare:</b> Dimostra integrità e indipendenza di giudizio, e adotta decisioni giuste.</p>	<p>Giunge a decisioni giuste in tempi ragionevoli. Adopera un metro di giudizio corretto e ragionevole. Raggiunge decisioni chiare, obiettive e basate sulla legge e sulle prove raccolte. Dimostra integrità e indipendenza. E' immune dal pregiudizio.</p>	<p><b>Livello 1</b> - Lavora per migliorare le performances dell'ufficio in particolare e del sistema giuridico più in generale per soddisfare i bisogni della società.  <b>Livello 2</b> - Supporta il miglioramento delle performances dell'ufficio per soddisfare i bisogni esistenti e futuri.</p>	<p><b>Incoraggiare la produttività</b></p>

Capacità e abilità dei giudici	Elementi di tali capacità	Elementi della direzione e della gestione	Abilità di direzione e gestione
<p><b>Conoscenza:</b> Conosce a fondo la legge e la giurisprudenza e dimostra la volontà di svilupparsi professionalmente.</p>	<p>Possiede un'alta competenza professionale. E' aggiornato sulle novità normative e sulla procedura. Dimostra abilità e voglia di apprendere cose nuove.</p>	<p><b>Livello 1</b> - Si assicura di essere sempre aggiornato/a e di promuovere i cambiamenti necessari all'interno dell'ufficio.  <b>Livello 2</b> - Promuove l'apprendimento, è sempre aggiornato/a e comunica tutte le novità all'interno dell'ufficio.</p>	<p><b>Promuovere l'apprendimento</b></p>
<p><b>Gestire il lavoro efficientemente:</b> Lavora in modo efficiente e pianifica in modo da utilizzare al meglio le risorse disponibili.</p>	<p>Conduce le udienze in modo efficiente al fine di favorire una decisione giusta. Decide a quali fascicoli dare priorità e minimizza i ritardi. Dimostra di essere in grado di lavorare sotto stress, mantenendo alti livelli di rendimento. Gestisce i fascicoli in modo efficiente. Esegue tutte le attività preparatorie necessarie.</p>	<p><b>Livello 1</b> - Migliora l'efficienza dell'ufficio.  <b>Livello 2</b> - Si fa carico della responsabilità della gestione efficiente delle risorse dell'ufficio.</p>	<p><b>Promuovere l'efficienza</b></p>
<p><b>Comunicare efficacemente:</b> Dimostra di possedere ottime abilità comunicative ed autorità.</p>	<p>Afferma la propria autorità ed ispira rispetto e sicurezza. Anche se contrastato, mantiene la calma e la propria autorità. Spiega ogni nozione di natura legale in modo chiaro e semplice, così che possa essere compreso da tutti. Formula domande chiare, concise, precise, rilevanti e comprensibili. È disposto ad ascoltare con pazienza e gentilezza.</p>	<p><b>Livello 1</b> - Promuove il cambiamento nell'ufficio.  <b>Livello 2</b> - Supporta e realizza il cambiamento nell'ufficio.</p>	<p><b>Facilitare le transizioni ed il cambiamento</b></p>