

Sylwia Morawska*
Przemysław Banasik**

Kształtowanie wartości wymiaru sprawiedliwości poprzez jego usieciwienie

Wstęp

Należy odróżnić proces kreacji wartości wymiaru sprawiedliwości od wartości, w oparciu o które on funkcjonuje. Kreacja wartości w ujęciu dynamicznym będzie zasażać się na systemie zarządzania wymiarem sprawiedliwości, gdzie punkt ciężkości nastawiony jest na procesy podejmowania decyzji zarządczych na poziomie strategicznym i operacyjnym, skupione na tworzeniu wartości dla sądów i jego użytkowników.

W artykule podjęto próbę identyfikacji podstawowych wartości wymiaru sprawiedliwości. Przy czym należy odróżnić wartości niezienne wynikające z istoty jego funkcjonowania oraz redefiniowalne uzależnione od wymagań zmieniającego się otoczenia. Szczególnie w przypadku wartości redefiniowalnych niebagatelną rolę mogą odegrać sieci międzyorganizacyjne – publiczne sądowe sieci regulacyjne i dobrowolne. Uzgodnione w układach sieciowych wartości, zaakceptowane przez interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, uwiarygodnią i wzmocnią zmieniającą się rolę wymiaru sprawiedliwości. Spowodują jego nowe postrzeżenie. Podejście międzyorganizacyjne może odegrać również ważną rolę w tworzeniu i transferze przez sądy wiedzy jawnej i ukrytej. Sądy, organizacje oparte na wiedzy, uczestniczą również w tworzeniu wartości – wiedzy. Rezultatami działalności sędziów są orzeczenia. Są to produkty działalności intelektualnej, innymi słowy – pewien rodzaj wiedzy [Brdulak, 2015, s. 220]. Kreowanie tak rozumianej wiedzy jest naczelną wartością w wymiarze sprawiedliwości [Konstytucja RP, 1997, art. 175). W artykule celowo pominięto rozważania dotyczące procesu tworzenia wartości wymiaru sprawiedliwości. Powinny one bowiem być poprzedzone w pierwszej kolejności identyfikacją fundamentalnych wartości wymiaru sprawiedliwości, w oparciu o które on funkcjonuje.

* Dr hab., Katedra Prawa Administracyjnego i Finansowego Przedsiębiorstw, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ul. Madalińskiego 6/8, 02-513 Warszawa, smorawska@gmail.com

** Dr, Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, ul. Traugutta 79, 80-233 Gdańsk, przemyslawbanasik@o2.pl

Artykuł odpowiada na następujące pytania:

1. Jakie wartości stanowią fundament funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości?
2. Czy można podzielić te wartości na stałe i redefiniowalne?
3. Czy organizacja wymiaru sprawiedliwości gotowa jest do transformacji w kierunku systemu otwartego pozwalającego na tworzenie wartości istotnych dla wszystkich interesariuszy?
4. Jaki typ sieci międzyorganizacyjnych jest możliwy do adaptowania w warunkach wymiaru sprawiedliwości?

Artykuł wpisuje się w krytykę teorii zarządzania publicznego skupiającą się na procesach wewnątrzorganizacyjnych, podczas gdy rzeczywistość świadczenia usług publicznych wymaga współdziałania z innymi organizacjami publicznymi [Austen, 2014, s. 15]. Obecnie, mimo podejmowanych wysiłków badawczych, stan wiedzy w zakresie sieci właściwych dla zarządzania publicznego wciąż jest niewystarczający [Austen, 2014, s. 16]. Brakuje badań nad możliwościami wykorzystania sieci w organizacji wymiaru sprawiedliwości. W artykule podjęto również próbę adaptacji dla potrzeb wymiaru sprawiedliwości koncepcji wartości publicznej.

Podstawową metodą badawczą wykorzystaną w opracowaniu są studia literaturowe, analiza empiryczna z wykorzystaniem dostępnych badań wtórnych oraz własnych badań empirycznych przeprowadzonych na potrzeby artykułu.

1. Wartości wymiaru sprawiedliwości

Nie ulega wątpliwości, że dla wymiaru sprawiedliwości wartością samą w sobie są silni, niezawisli sędziowie i niezawiste, niezależne od jakichkolwiek nacisków sądy. Ale czy tego oczekuje społeczeństwo? Czy dla niego rzeczywistą wartością są niezawiste sądy i sędziowie? W jakiejś mierze zapewne tak, ale nade wszystko społeczeństwo oczekuje od sądów i sędziów sprawiedliwości. Sprawiedliwości wymierzonej sprawnie i szybko. Sprawiedliwości opartej na prawie. Już w 1946 r. niemiecki filozof prawa Gustav Radbruch wskazywał, że „tam, gdzie nigdy nie dąży się do sprawiedliwości, gdzie równość będąca rdzeniem sprawiedliwości odrzucona jest świadomie przy stanowieniu prawa pozytywnego, tam trudno mówić, że ustawa jest jedynie prawem niesprawiedliwym, gdyż traci ona w ogóle naturę prawa” [Radbruch, 2000, s. 262].

Aby jednak realizacja wskazanych wyżej wartości była możliwa, prawo pozytywne musi posiadać przymiot sprawiedliwego, ale także równego. A jeżeli sprawiedliwe, to również pewne, stabilne i przewidywalne. Sprawiedliwość oczekiwana to także bycie przez sędziego „w” a nie na zewnątrz społeczeństwa. To konsolidacja a nie separacja „trzeciej władzy”. To budowanie silnego i niezależnego od egzekutywy wymiaru sprawiedliwości. To wspólne budowanie wartości społecznych, a nie izolacyjne zachowania nastawione na trwanie w niezachwianych posadach. To wreszcie budowanie wymiaru sprawiedliwości w realiach otoczenia makro- i mikroekonomicznego, dialog społeczny i wyznaczanie sobie nowej misji – misji integratora społecznego. Rola aktywna a nie pasywna. Budowa tej misji musi mieć wymiar ponadinstytucjonalny i niezależny od podziałów, waśni i wpływów, a zwłaszcza tych politycznych. Wymiar sprawiedliwości i jego rola nie mogą być dewaluowane przez zachowania i działania pozostałych władz. Nie może być wreszcie ten wymiar tematem zastępczym niepowodzeń zarówno władzy ustawodawczej, jak i egzekutywy.

Należy podkreślić, że sędzia nie jest urzędnikiem, lecz piastunem władzy o roli wcale nie pośredniejszej niż przypisana legislatorowi. Stosowanie prawa nigdy nie polega wyłącznie na odtwarzaniu woli ustawodawcy, lecz pozwala złożyć z rozproszonych przepisów prawnych operatywną całość [Gersdorf, 2014, s. 3]. Jak wyjaśnia Lon Fuller w *Moralności prawa*, szczególna odpowiedzialność władzy sądowniczej polega na tym, aby z kilku możliwości rozstrzygnięcia danej sprawy wybrać najlepsze rozwiązanie, godzące sprzeczne interesy [Fuller, 1993, s. 28]. W państwie, które nie traktuje obywatela przedmiotowo, jako środek do osiągnięcia celów bliskich rządzącym, sędzia powinien być upoważnionym i gotowym do tego, aby w sytuacji zagrożenia dla niezbywalnych dóbr prawnych w imię wyższych praw stawić czoła niesprawiedliwemu prawu pozytywnemu [Gersdorf, 2014, s. 3]. Można zatem śmiało twierdzić, że najlepszy interes społeczny wymaga zatem wzmocnienia, a nie ograniczenia władzy sądowniczej, jak bowiem trafnie zauważa L. Fuller „...Sędzia nie może działać uczciwie i sprawiedliwie, jeśli jest podporządkowany zewnętrznym naciskom” [Fuller, 1993, s. 28]. Sędzia pozbawiony godności należytej jego urzędowi i objęty specjalnym nadzorem innej władzy, zwłaszcza egzekutywy, przestanie myśleć o interesie prawa i obywateli, stanie się zaś jedynie potulnym urzędnikiem gotowym wykonywać płynące z góry dyspozycje z myślą o interesie własnym. Będzie

on przypominać jedynie nocnego stróża, wprowadzić jakoś czuwającego nad przestrzeganiem ustalonego porządku, ale nieuczestniczącego w jego kreowaniu. To nie jest właściwa rola „trzeciej władzy” w państwie demokratycznym [Gersdorf, 2014, s. 4]. Czynnikiem pozwalającym zagwarantować zaufanie do wymiaru sprawiedliwości są jednak nie tylko niezawisłość, bezstronność, uczciwość, kompetencja i rzetelność sędziów [Kyritsis, 2015, s. 162]. Zaufanie to można pozyskać tylko wtedy, kiedy sędzia wykonuje swoje obowiązki w sposób mądry, lojalny, ludzki, odważny, przezorny i pełen powagi, i kiedy potrafi wsłuchać się w głos innych ludzi, komunikować się z innymi oraz wkładać odpowiedni wysiłek w wykonywaną pracę. Wymagania te nie dotyczą wyłącznie sędziów, niemniej jednak ich spełnienie stanowi niezbędny warunek zagwarantowania realizacji prawa każdego obywatela do rozpatrzenia jego spraw przez sędziego.

Wskazane wyżej wymagania są zarazem potrzebami użytecznego wymiaru sprawiedliwości, a z potrzebami mocno związane są właściwości lub ich zbiory uznane za pożądane, czyli wartości [Wojciechowski, 2009, s. 25]. Prawdłowo zaś kształtowana wizja funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości jako docelowy model jego funkcjonowania polega na deklaracji wartości, które wyznaczają drogowskazy przyszłego działania i uzasadnienie ich istnienia. Jednocześnie, w pewnym sensie wartości obrazują wzorce postępowania i reguły życia. Za główne wartości w odniesieniu do wymiaru sprawiedliwości należy uznać: dobro, godność, sprawiedliwość, równość, solidaryzm, uczciwość, odpowiedzialność i zaufanie. Powinny one być uznane za fundamentalne i stałe, niezależne od uwarunkowań politycznych czy gospodarczych. Niektóre z nich są ze sobą powiązane, np. uważa się, że bez prawdy nie można mówić o sprawiedliwości. Widać z tego, że potrzeby, interesy, wartości są szczególnymi regulatorami w działalności każdej jednostki i instytucji, w tym wymiaru sprawiedliwości. Przez ich pryzmat, ale także przez pryzmat własnych, często tożsamy wartości wymiar sprawiedliwości będzie oceniać jednostka, a szerzej społeczeństwo. W tym kontekście wyraźnie należy podkreślić, że wartością, do której człowiek przywiązuje najwyższą wagę, jest poczucie bezpieczeństwa [Wojciechowski, 2009, s. 26]. Elementem tego bezpieczeństwa jest prawo do niezawisłego, bezstronnego sądu i sprawiedliwego równego rozpatrzenia jego sprawy przez ten sąd.

Kolejną wartością dla wymiaru sprawiedliwości, ściśle związaną z bezpieczeństwem, jest jego wolność, czyli poczucie swobody (niezależności od innych władz), działania nieskrepowanego, ale nie dowolnego, bez ingerencji. Co wyraźnie należy podkreślić, wolność nie ma jednak charakteru autonomicznego. Obszar wolności jednostki wyznaczają prawa innych jednostek, tak obszar wolności wymiaru sprawiedliwości wyznaczają kompetencje innych władz i instytucji. Stąd też granice wolności kształtowane są przede wszystkim przez przepisy prawne [Wojciechowski, 2009, s. 26–27].

Wymiar sprawiedliwości powinien być uczciwy. Uczciwość sprawia, że inni nam ufają, a my jesteśmy dla nich wiarygodni, prawdziwi, instytucją, na której można polegać. Zaufanie stanowi fundament działania i powodzenia. Jest swoistą wiarą i przeświadczeniem, że można komuś ufać i wierzyć. Dla wymiaru sprawiedliwości uczciwość jest szczególnie cenną wartością. Jest bowiem nierozzerwalnie związana ze sprawiedliwością, a sprawiedliwość to postępowanie bezstronne i rzetelne. W przeciwnym przypadku powstanie dysonans w kreowanych wartościach i realnym postępowaniu, co w rezultacie implikować musi spadkiem zaufania do instytucji.

Wymiar sprawiedliwości powinien być prawdziwy. Różne jednak mogą być odcienie tej prawdy. Prawda może nam się jawić jako sprawiedliwość, możemy doszukiwać się prawdy materialnej lub też poprzestać na prawdzie formalnej. Prawdę można rozumieć jako szczerłość czy rzetelność. Wspólnym jednak mianownikiem prawdy przyświecającej działaniu wymiaru sprawiedliwości musi być prawda podporządkowana sprawiedliwości. Tylko taki jej wymiar znajdzie usprawiedliwienie w stosowaniu sprawiedliwego i niesprawiedliwego prawa. Stanie się „korektą”, tam gdzie prawo jest niedoskonałe, i wyrazicielem woli ustawodawcy, tam gdzie prawo jest dobre i racjonalne. Takie pojmowanie roli wymiaru sprawiedliwości wymaga zmiany podejścia w wymierzaniu sprawiedliwości i „używania” prawa jako narzędzia sprawiedliwości, a nie sprawiedliwości jako narzędzia prawa [Douglas-Scott, 2013, s. 384].

Podsumowując, wartością samą w sobie wymiaru sprawiedliwości są niezawisli sędziowie i niezawiste, niezależne od jakichkolwiek nacisków sądy. Nadto społeczeństwo potrzebuje sędziego-arbitra – rozstrzygającego spór w sposób wolny od nacisków i przy tym niewahającego się bronić godności i wolności człowieka, proporcjonalności, równości oraz sprawiedliwości wymierzonej sprawnie i szybko. Są to

filary, na których winien opierać się wymiar sprawiedliwości. W konsekwencji wymierzanie sprawiedliwości musi być osadzone na stałych wartościach, to jest niezależnych od zmieniającego się otoczenia. Do wartości tych można zaliczyć: dobro, godność, sprawiedliwość, równość, solidaryzm, uczciwość, odpowiedzialność, bezstronność, wstrzemięźliwość, zdrowy rozsądek, który ustrzeże ich przed naruszeniem godności sprawowanego urzędu, rzetelność, szacunek, umiejętność słuchania, równe traktowanie stron, przejrzystość w działaniu. Z kolei do wartości redefiniowalnych, czyli zależnych od wyzwań otoczenia, można zaliczyć: autentyczność oraz kompetencje sędziów, czyli ich wiedzę, umiejętności oraz odpowiedzialność. Niebagatelną rolę w kształtowaniu wartości stałych i redefiniowalnych mogą odegrać publiczne sieci sądowe [Banasik, 2015, s. 203].

2. Dobrowolne sądowe sieci międzyorganizacyjne a transfer wiedzy

Wiedza sędziów, w szczególności ta ukryta, jest realną i ważną wartością w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości. Wiedza, podobnie jak i autentyczność (prawdziwość), wymaga ciągłego dostosowania do zmieniających się warunków otoczenia. To determinuje konieczność transformacji wymiaru sprawiedliwości w kierunku systemu otwartego. Szczególnie pomocna w budowie otwartego systemu może być koncepcja wartości publicznej, a zwłaszcza heterogonicznej wartości publicznej [Musialik, Musialik, 2013, s. 141] oraz crowdsourcingu [Mazurek, 2014, s. 229]. Obie koncepcje wymagają jednak adaptacji dla potrzeb wymiaru sprawiedliwości. Podstawowym paradygmatem modelu *open innovation* jest uspołecznienie procesu doskonalenia i zaangażowanie w niego użytkowników wymiaru sprawiedliwości. Koncepcja wartości publicznej zakłada, że cele, jakie stawiają sobie ludzie, nie rodzą się w próżni, lecz w procesie dyskursu społecznego, dotyczącego nie tylko tego, jakie usługi czy dobra są pożądane, ale również tego, w jaki sposób są one dostarczane. W konsekwencji preferencje podmiotów posiadają dwie ważne cechy:

- po pierwsze, nie są one dane raz na zawsze, lecz raczej ustawicznie odkrywane w toku społecznego dialogu,
- po drugie, dotyczą nie tylko dóbr i usług publicznych, ale również rozwiązań systemowych, mających na celu dostarczanie tych dóbr i usług.

Wartość publiczna ma obejmować jako swoje aspekty następujące rodzaje wartości:

- wartość ekologiczną generowaną przez zrównoważony rozwój i redukcję zanieczyszczeń środowiska,
- wartość polityczną rodzącą się w zaangażowaniu społeczeństwa w życie publicznym,
- wartość ekonomiczną powstającą przez stymulowanie aktywności gospodarczej i zatrudnienia,
- wartość społeczną i kulturalną biorącą się z kreowania społecznego kapitału, spójności społecznej itp.

Wartość publiczna to wartość dla społeczeństwa, a nie wartość społeczeństwa. Powstaje ona w relacji postrzegającego podmiotu i przedmiotu, który jest oceniany. Jest efektem procesu, w którym dokonuje się ciągłej ewaluacji i reewaluacji obiektu. Ta ciągła ewaluacja odbywa się dzięki siłom inicjującym proces ewaluacji. Koncepcja crowdsourcingu zakłada, że grupy osób, działające poza strukturą organizacji, mają potencjał i możliwości, które można wykorzystać do przeprowadzenia zmian w obrębie procesów i sposobów funkcjonowania organizacji.

Optymalnym narzędziem umożliwiającym wspólne zdobywanie wiedzy i uczenie się zarówno z partnerem, jak i od partnera oraz łączenie komplementarnych elementów pozwalających na uzyskiwanie efektów synergicznych, np. dostępu do źródeł wiedzy, są sieci międzyorganizacyjne. Sieć międzyorganizacyjna jest przestrzenią usprawniającą proces uczenia się oraz potęgującą jego wymierne efekty. Organizacje działające samodzielnie mają mniejsze szanse na kumulowanie wiedzy i korzystanie z niej. Bazują one bowiem na wewnętrznych kanałach jej dyfuzji. Podejście sieciowe zmienia ten stan rzeczy. „Elastyczność sieci, relacje społeczne, dynamiczność struktury, kooperacja, wzajemne zaufanie oraz dezintegracja pionowa sprawiają, że organizacje tworzące sieci mogą przyswajać wiedzę w sposób prostszy i szybszy” [Gąska, 2014, s. 325]. Transfer, będący eksploatacją wiedzy, wymaga udostępnienia wiedzy przez jedną stronę i przyjęcie jej przez drugą. Z uwagi na elastyczność sieci międzyorganizacyjnej proces ten dokonuje się znacznie szybciej niż w tradycyjnych strukturach [Latusek-Jurczak, 2014, s. 29; Czakon, 2007, s. 37–44]. W organizacji sieciowej hierarchia ustępuje miejsca stosunkom poziomym. Formalne relacje występujące pomiędzy jednostkami organizacyjnymi zmieniają się na powiązania między partnerami [Kortan, 1986, s. 45]. Możliwość natychmiastowej wymiany wiedzy sprawia, że nie traci ona na swej aktualności. Z uwagi na fakt, że podmioty tworzące wyższą sieć nie znajdują się w relacjach podrzędności ani nadrzędności

celów, a wręcz przeciwnie – istnieje tolerancja, podobieństwo, równoważność celów, może dojść do stworzenia tzw. spirali wiedzy [Małys, 2013; Łobejko, 2010]. Wiedza ukryta zostaje wzmocniona. Dochodzi do konwersji wiedzy w postaci socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji oraz internalizacji.

W ramach wymiaru sprawiedliwości usieciowienie może przybierać różne relacje i interakcje. Różna też będzie renta relacyjna takich sieci. Sieci te podzielić można na regulacyjne i dobrowolne.

1. Do publicznych sieci regulacyjnych zaliczymy:

- sądy rejonowe tego samego okręgu,
- sądy rejonowe tego samego okręgu i sąd okręgowy,
- sądy rejonowe, sądy okręgowe tej samej apelacji i sąd apelacyjny,
- sądy, Krajową Radę Sądownictwa, Sąd Najwyższy, Ministerstwo Sprawiedliwości.

2. Do publicznych sieci dobrowolnych zaliczymy:

- sądy rejonowe położone w różnych obszarach sądów okręgowych i/lub sądy okręgowe i/lub sądy apelacyjne,
- sądy (różnych szczebli) i korporacje prawnicze,
- sądy i organizacje współpracujące z sądem (mediatorzy, służba więzienna, służba kuratorska, ławnicy, biegli, Państwowa Inspekcja Pracy, Służba Celną, Miejskie i Powiatowe Ośrodki Pomocy Społecznej, Rejonowe i Powiatowe Urzędy Pracy, Zakłady Poprawcze itp.),
- sąd, ośrodki akademickie oraz szkoły i organizacje działające na rzecz szerzenia świadomości prawnej wśród młodzieży szkolnej i akademickiej,
- sądy będące częścią różnych systemów prawnych bez względu na umiejscowienie ich w tym systemie,
- sądy i organizacje pozarządowe (NGO).

Analizując poszczególne alianse i możliwe interakcje sądu z innymi organizacjami czy interesariuszami wewnętrznymi, można dojść do przekonania, że analiza sądowych sieci publicznych umożliwi dokonanie następującego ich podziału:

Sądowe sieci publiczne:

1. Regulacyjne sieci sądowe

- a) sądowe sieci wewnętrzne (np. partycypacyjne),
- b) sądowe sieci zewnętrzne,
- c) sądowe sieci quasi-wewnętrzne: sądy rejonowe danego okręgu i sąd okręgowy; sąd apelacyjny i sądy okręgowe oraz rejonowe da-

nej apelacji – w obu przypadkach w ramach narzuconych przez ustawodawcę wspólnych zadań.

2. Dobrowolne sieci sądowe

- a) sądowe sieci zewnętrzne,
 - sądowe sieci kooperacyjne,
 - sądowe sieci międzykorporacyjne,
- b) sądowe sieci quasi-wewnętrzne: sądy rejonowe danego okręgu i sąd okręgowy; sąd apelacyjny i sądy okręgowe oraz rejonowe danej apelacji – w obu przypadkach w ramach dobrowolnie podjętych przez te organizacje zadań [Banasik, 2015, s. 203].

Regulacyjne sieci międzyorganizacyjne mają narzucone przez ustawodawcę kompetencje oraz zadania, a także system hierarchicznego podporządkowania. Sieci regulacyjne charakteryzują się stosunkowo słabymi powiązaniem relacyjnymi. Są zasadniczo sieciami zamkniętymi, a ich sprawność organizacyjna zależy *de facto* od głównych węzłów tej sieci, tj. sądu apelacyjnego i sądów okręgowych [Moreno, 1934; Chrisidu-Budnik, 2012].

Zwieńczeniem układu rozproszonego kreowania wartości są jednak sądowe sieci dobrowolne [Woźniak-Sobczak, 2012]. Jak słusznie wskazuje W. Czakon, sieci międzyorganizacyjne istnieją dlatego, że zasoby wiedzy są rozproszone, a baza wiedzy sektora szeroka i stale rosnąca [Czakon, 2012, s. 78]. Dobrowolne sieci to pożądana forma współpracy, która pozwala wyzwalać zwłaszcza inicjatywę oddolną. W ramach sieci dobrowolnych możliwe jest przemieszczanie się poszczególnych aktorów, występowanie w różnych konfiguracjach i wzajemne krzyżowanie się [Łobos, 2008, s. 196]. I. Lipowicz zauważa, że „stałe komunikowanie się różnych organów administracji według przynależności branżowej, kooperacja, wymiana doświadczeń, opracowanie listy dobrych praktyk, wreszcie wymiana doświadczeń w ramach kontroli i audytu przynosi nową jakość strukturalną. Struktury »wypełniają się« niejako same normami soft law, wyjaśnieniami, pomocą techniczną, instrukcjami” [Lipowicz, 2008, s. 6]. Właśnie takiemu wypełnianiu luk służyć miała realizacja w latach 2011–2014 innowacyjnego pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi¹. W ramach pilotażu w 60

¹ Autor artykułu uczestniczył w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, reprezentując Sąd Okręgowy w Gdańsku. Jest współautorem trzech „dobrych praktyk”, które wdrażane są w pozostałych 59 sądach pilotażowych: 1. Poprawa wizerunku sądu, 2. Sąd w otoczeniu społecznym, 3. Sąd jako organizacja samoucząca się.

wybranych sądach powszechnych (rejonowych, okręgowych i apelacyjnych), przy wsparciu ekspertów zewnętrznych, wdrażane były dobre praktyki² – usprawnienia zarządcze w obszarach komunikacji, zarządzania zasobami ludzkimi oraz wykorzystywania nowoczesnych technologii do monitoringu przepływu spraw przez sąd i finansów. Eksperti zewnętrzni, we współpracy z prezesami i dyrektorami sądów pilotażowych, identyfikowali innowacje procesowe, organizacyjne i społeczne, opisywali je, a następnie wdrażali we wszystkich sądach pilotażowych. W ramach pilotażu powstały również wspólnoty praktyków [Sześciło i inni, 2014; Jashapara, 2011, s. 311] – prezesów i dyrektorów sądów pilotażowych. Spotykali się oni regularnie i dobrowolnie w celu wypracowania rozwiązań zarządczych optymalnych z punktu widzenia organizacji wymiaru sprawiedliwości. Spotkania te stanowiły swoistą platformę wertykalnej i horyzontalnej wymiany myśli i doświadczeń. Udział we wspólnotach praktyków osób decyzyjnych gwarantował wprowadzenie wypracowanych rozwiązań w praktyce. W efekcie realizacji pilotażu powstała dobrowolna sieć łącząca sądy pilotażowe. W ramach realizacji pilotażu utworzono także forum dyskusyjne dla uczestników projektu, służące wymianie poglądów i doświadczeń. Zapewniało ono łatwy i szybki dostęp do wiedzy [Banasik, 2014, s. 56–61].

Analiza relacji utworzonych w ramach projektu skłania do wniosku, iż w trakcie realizacji pilotażu została zainicjowana sieć międzyorganizacyjna, która przecina formalne zależności służbowe między jednostkami sądowymi. Do weryfikacji tej hipotezy zostały wykorzystane narzędzia SNA (*social network analysis*)³. Jest to zbiór metod i narzędzi analizy sieci społecznych [Tomaszewski, Banasik, 2015, s. 227]. W ramach realizacji

² W ramach pilotażu wdrożono następujące „dobre praktyki”: 1. Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych, 2. Zarządzanie zmianą postaw pracowników, 3. Elektroniczny nakaz doprowadzenia, 4. Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej, 5. Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej, 6. Analiza czynności w pionie orzeczniczym, 7. Zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników, 8. Pozafinansowe instrumenty motywowania, 9. Standaryzacja stanowisk pracy, 10. Badanie satysfakcji pracowników sądu, 11. Audyt personalny, 12. Partycypacyjny model zarządzania sądem, 13. Zarządzanie innowacyjnością pracowników, 14. Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa, 15. Zarządzanie pozyskiwaniem i adaptacja pracowników, 16. Organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesantów, 17. Informatyczny system rezerwacji zasobów, 18. Zarządzanie systemem okresowej oceny pracowniczej, 19. Audyt bezpieczeństwa stanowisk komputerowych, 20. Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi, 21. Poprawa wizerunku sądu, 22. Sąd w otoczeniu społecznym, 23. Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii, 24. Sąd jako organizacja samoucząca się.

³ Bazę danych wykorzystano do analiz metodami SNA za pomocą oprogramowania Gephi.

projektu powoływano grupy robocze i podgrupy robocze, które odpowiadały za wypracowanie i upowszechnianie dobrych praktyk. W celu realizacji swoich zadań grupy spotykały się – w sumie zorganizowanych zostało 20 spotkań roboczych. W prace grup byli zaangażowani przedstawiciele Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, prezesi i dyrektorzy sądów uczestniczących w projekcie oraz sądów zaangażowanych w projekt nieformalnie. W sumie w projekcie wzięło udział: 5 sądów apelacyjnych, 21 sądów okręgowych i 38 sądów rejonowych oraz KSSiP. Na potrzeby mapowania każda z tych instytucji została zdefiniowana jako osobny aktor. Przedmiotem współpracy w powstałej sieci było dzielenie się i tworzenie dobrych praktyk zarządczych. Analiza podstawowych wymiarów sieci (tablica 1) dowodzi, że zmapowana sieć jest strukturą w bardzo wysokim stopniu zintegrowaną. Wskazuje na to gęstość na poziomie 0,773, która określa, że średnio prawie 80% aktorów miała okazję współpracować ze wszystkimi innymi przy okazji prac w projekcie. Do podobnych wniosków prowadzi poziom średniego stopnia aktora, który informuje, że w trakcie trwania projektu każdy z sądów miał okazję współpracować z przedstawicielami średnio 50 innych placówek. Także wysoki średni współczynnik sklastrowania (miara, jak duża część sąsiadów danego aktora sąsiaduje również między sobą) wskazuje na silną integrację podmiotów biorących udział w projekcie.

Tablica 1. Podstawowe parametry mapowanej sieci

Parametr	Wartość
Gęstość	0,773
Średni stopień aktora	50,723
Średni współczynnik sklastrowania	0,902

Źródło: [Tomaszewski, Banasik, 2015].

Mimo specyfiki wymiaru sprawiedliwości, przejawiającej się w wysokim sformalizowaniu stosunków z otoczeniem oraz wysokim stopniu sformalizowania struktur organizacyjnych, istnieje duży potencjał do wykorzystania mechanizmów sieciowej współpracy. Jedną z możliwości jest tworzenie dobrowolnych sieci międzyorganizacyjnych między sądami z różnych szczebli hierarchii nastawionych na dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz na wypracowywanie wzorcowych rozwiązań.

Szczególną rolę w budowie autentycznego – prawdziwego wymiaru sprawiedliwości, ale także i w transferze wiedzy mogą odegrać publiczne sądowe dobrowolne sieci kooperacyjne. Wpisują się one w nową rolę wymiaru sprawiedliwości i to nie tylko organizacji opartej na wiedzy, ale także organizacji społecznie odpowiedzialnej, a poza tym zmierzają do uwspólnotowienia idei przyświecających różnym korporacjom prawniczym. W ramach działań rozwojowych wymiar sprawiedliwości jest w gruncie rzeczy skazany na współdziałanie. Współdziałanie to dotyczy różnych grup zawodowych, w tym korporacji prawniczych. Korporacje te realizują jednak różne zadania i przyświecają im różne, często opozycyjne cele. Sieć międzykorporacyjna jest przestrzenią usprawniającą proces uczenia się. Wspólny cel sieci – wzajemne uczenie się, a także budowa wizerunku sądu oraz poprawa reputacji przestrzeni sprawiedliwości – sprzyja współpracy i dzieleniu się zasobami. Nadrzędny powinien być cel całej sieci i związany z nim efekt synergii. Powiązania kooperacyjne są taką formą współdziałania, w której integracji podlegają tylko określone fragmenty całościowego przedmiotu działalności uczestniczących w niej podmiotów lub też tylko jednorazowe zadania, przekraczające możliwości samodzielnego ich realizowania przez jeden podmiot [Kortan, 1986, s. 45]. Jak wskazuje Bartosz Jasiński za Ber Hausem i Henrykiem Jagodą, do charakterystycznych cech tej współpracy należą: utrzymanie odrębności prawnej współdziałających podmiotów, utrzymanie autonomii decyzyjnej podmiotów, dobrowolność i odwracalność współdziałania [Jasiński, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2012, s. 110]. Chodzi przy tym o kooperację pozytywną, w której uczestnicy takiego układu, dążąc do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów, mogą pomagać sobie w ich realizacji [Lichtarski, 2007, s. 420–421]. Jakże są zatem cele, które wspólnie mogą osiągnąć korporacje prawnicze (sędziowie, środowisko akademickie, prokuratorzy, radcy prawni, adwokaci, notariusze, komornicy, syndycy masy upadłości). Wydaje się, że wstępnie chodzić będzie o:

- wspólne szkolenia, seminaria, grupy dyskusyjne – zwłaszcza tam, gdzie w zmiany legislacji zaangażowane są różne podmioty,
- opiniowanie projektów aktów prawnych istotnych dla korporacji bądź życia społecznego,
- zajmowanie wspólnego stanowiska w sprawach dotyczących funkcjonowania korporacji,
- budowanie wspólnego zintegrowanego wizerunku,

- budowanie wspólnego ośrodka menedżeryzmu kształtującego postawy prorynkowe i prospołeczne,
- podejmowanie działań na rzecz interesariuszy zewnętrznych, np. w zakresie prawnej edukacji szkolnej czy upowszechnianie prawidłowych wzorców i postaw wśród młodzieży akademickiej.

W ramach dobrowolnych sieci publicznych niezbędne wydaje się także pogłębienie współpracy pomiędzy ośrodkami naukowymi (akademickimi) a sądami w celu wypracowania konsensusu pomiędzy teorią i praktyką lub też płynne implementowanie rozwiązań teoretycznych do praktyki.

Zakończenie

Wymiar sprawiedliwości poszukuje dzisiaj swojej tożsamości. Kluczowe miejsce w tym dążeniu powinien zajmować cel. Jest on punktem wyjścia dla zaprojektowania struktury i sekwencji kroków. Na ogół przyjmuje się, że celem jest to, co ma charakter ogólny i kierunkowy, jest atrybutem działania. Cele główne nie powinny być rozproszone, powinna je charakteryzować jednolita zwarta wizja. Tym głównym celem wymiaru sprawiedliwości powinno być wymierzanie sprawiedliwości przez silny, niezależny, nowoczesny, sprawiedliwy i o wysokim autorytecie wymiar sprawiedliwości. Jak się wydaje, od wielu lat nikt w Polsce nie wie, jak to uczynić lub też uczynić tego nie chce. Podejmuje się szereg jednostkowych, często pochopnych, destrukcyjnych reform, na które sam wymiar sprawiedliwości nie ma żadnego wpływu lub też wpływ ten ma, ale niewielki. A przecież zgodzić się wypada z Owidiuszem, że „cokolwiek czynisz, czyń roztropnie i myśl o wyniku”. Takiego działania w reformowaniu i redefiniowaniu funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości w dzisiejszym jego postrzeganiu najczęściej brakuje. Nie można jednak pozwolić, aby poszukując swojej tożsamości i podążając ścieżką zmian, wymiar sprawiedliwości zatracił to, co w nim cenne. A cenne są w nim wartości, które świadczą o jego autentyczności, odróżniają go od innych władz, świadczą o jego niezależności i niezawisłości. Wymierzanie sprawiedliwości musi być osadzone na stałych wartościach, to jest niezależnych od zmieniającego się otoczenia.

Szczególną rolę w ekspansji zarówno wartości stałych, jak i redefiniowalnych mogą odegrać sieci międzyorganizacyjne. Mimo specyfiki wymiaru sprawiedliwości, przejawiającej się w wysokim sformalizowaniu stosunków z otoczeniem oraz wysokim stopniu sformalizowania struktur

organizacyjnych, istnieje duży potencjał do wykorzystania mechanizmów sieciowej współpracy. Jedną z możliwości jest tworzenie publicznych sądowych dobrowolnych sieci kooperacyjnych między sądami z różnych szczebli hierarchii. Niebagatelną rolę w budowie autentycznego – prawdziwego wymiaru sprawiedliwości, ale także i w transferze wiedzy, mogą odegrać publiczne sądowe dobrowolne sieci międzykorporacyjne. Sądowe dobrowolne sieci kooperacyjne będą sprzyjały w transferze wartości stałych i ich ujednocinaniu, zaś sieci międzykorporacyjne w redefiniowaniu wartości zmiennych zależnych od zmieniającego się otoczenia. Organizacja wymiaru sprawiedliwości ewoluuje w kierunku organizacji otwartej, czego wyrazem są opisane powyżej sieci kooperacyjne i międzykorporacyjne.

Wartości stałe i redefiniowalne wymagają dalszej i pogłębionej analizy, szczególnie pod kątem korzyści i zagrożeń w ich transferze za pośrednictwem sieci. Szczególnie ciekawym polem badawczym jest kultura organizacyjna sądów i jej potencjał do dzielenia się wiedzą. Kluczową rolę w wymiarze sprawiedliwości odgrywają sędziowie i ich wiedza ukryta. W eksternalizacji wiedzy ukrytej sieci międzyorganizacyjne mogą odegrać ważną rolę.

Literatura

1. Austen A. (2014), *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, C.H. Beck, Warszawa.
2. Banasik P. (2014), *Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości*, „Kwartalnik Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 4 (33).
3. Banasik P. (2014), *Nowe kierunki w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
4. Banasik P. (2014), *Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości – nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa*, „E-mentor”, nr 5(57).
5. Banasik P. (2015), *Sieciowy transfer wiedzy w organizacji wymiaru sprawiedliwości*, w: *Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości. Wymiar prawny, zarządczy i ekonomiczny*, Banasik P. (red.), Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, Gdańsk.
6. Banasik P. (2015), *Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje*, „E-mentor”, nr 2(59).
7. Brdulak J. (2015), *Zarządzanie wiedzą w organizacji wymiaru sprawiedliwości (w sądownictwie)*, w: *Budowa wartości wymiaru sprawied-*

- liwości. Wymiar prawny, zarządczy i ekonomiczny, Banasik P. (red.), Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, Gdańsk.
8. Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
 9. Czakon W. (2009), *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
 10. Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa.
 11. Chrisidu-Budnik A. (2012), *Sieci publicznoprawne*, w: *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), C.H. Beck, Warszawa.
 12. Douglas-Scott S. (2013), *Law after modernity*, Hart Publishing, Oxford and Portland, Oregon.
 13. Fuller L. (1993), *Autonomia prawa*, Instytut Wydawniczy, Lublin.
 14. Gąska I. (2014), *Sieciovność struktur a procesy uczenia się*, w: *Gospodarka w sieciach relacji*, Sobiecki R. (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin.
 15. Gersdorf M. (2014), *System wartości w procesie stosowania prawa*, niepubl.
 16. Jashapara A. (2011), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
 17. Jasiński B., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (red.) (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
 18. Kordel P. (2010), *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Katowice.
 19. Kortan J. (1986), *Kooperacja i koncentracja – dwie podstawowe formy łączenia się przedsiębiorstw*, „Ekonomia i Organizacja Pracy”, nr 1.
 20. Koźmiński A. K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
 21. Kyritsis D. (2015), *Courts and Legislatures in legal Theory*, Hart Publishing, Oxford and Portland, Oregon.
 22. Latusek-Jurczak D. (2014) *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Koźmiński A. K., Latusek-Jurczak D. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
 23. Lichtarski J. (1992), *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorców*, w: *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, Lichtarski J. (red.), PWE, Warszawa.

24. Lichtarski J. (2007), *Współpraca przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi*, w: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Lichtarski J. (red.), Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
25. Lipowicz I. (2008), *Europeizacja administracji publicznej*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny”, Rok LXX – zeszyt 1, Warszawa.
26. Łobejko S. (2010), *Przedsiębiorstwo sieciowe, zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
27. Łobos K. (2008), *Organizacja sieciowa w: Elastyczność organizacji*, Krupski R. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
28. Małyś Ł. (2013), *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
29. Mazurek G. (2014), *Kreowanie wartości w sieciach poprzez marketing*, w: *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Koźmiński A. K., Latusek-Jurczak D. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
30. Moreno J. (1934), *Who shall Survive?*, Nervous and Mental Diseases Publishing, Washington.
31. Musialik G., Musialik R. (2013), *Kreacja wartości publicznej*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
32. Radbruch G. (2000), *Ustawowe bezprawie i ponadustawowe prawo [Gesetzliches Unrecht und übergesetzliches Recht]*, przekład Cz. Tarnogórski, w: Szyszkowska M., *Zarys filozofii prawa*, Białystok.
33. Sześciło D. (red.), Mednis A., Niziołek M., Jakubek-Lalik J. K. (2014), *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
34. Tomaszewski A., Banasik P. (2015), *Mapowanie sieci międzyorganizacyjnych w wymiarze sprawiedliwości metodami social network analysis*, w: *Budowanie wartości wymiaru sprawiedliwości w obszarze prawnym, zarządczym i ekonomicznym*, Banasik P. (red.), Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, Gdańsk.
35. Wojciechowski E. (2009), *Refleksje na temat rządzenia*, Difin, Warszawa.
36. Woźniak-Sobczak B. (2012), *Stymulatory i destrukторы tworzenia wartości sieci przedsiębiorstw w przestrzeni sieciowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 736.

Streszczenie

W artykule podjęto próbę identyfikacji podstawowych wartości wymiaru sprawiedliwości. Przy czym należy odróżnić wartości niezmiennie, wynikające z istoty jego funkcjonowania, oraz redefiniowalne – uzależnione od wymagań zmieniającego się otoczenia. Szczególnie w przypadku wartości redefiniowalnych niebagatelną rolę mogą odegrać sieci międzyorganizacyjne – publiczne sądowe sieci regulacyjne i dobrowolne. Podejście międzyorganizacyjne może odegrać również ważną rolę w tworzeniu przez sądy i transferze wiedzy jawnej i ukrytej. Sądy, organizacje oparte na wiedzy, uczestniczą również w tworzeniu wartości – wiedzy. Artykuł odpowiada na następujące pytania: 1) jakie wartości stanowią fundament funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości, 2) czy można podzielić te wartości na stałe i redefiniowalne, 3) czy organizacja wymiaru sprawiedliwości gotowa jest do transformacji w kierunku systemu otwartego pozwalającego na tworzenie wartości istotnych dla wszystkich interesariuszy, 4) jaki typ sieci międzyorganizacyjnych jest możliwy do adaptowania w warunkach wymiaru sprawiedliwości. I tak do niezmiennych wartości wymiaru sprawiedliwości należą: dobro, godność, sprawiedliwość, równość, solidaryzm, uczciwość, odpowiedzialność, bezstronność, wstrzemięźliwość, zdrowy rozsądek, który ustrzeże ich przed naruszeniem godności sprawowanego urzędu, rzetelność, szacunek, umiejętność słuchania, równe traktowanie stron, przejrzystość w działaniu. Z kolei do wartości redefiniowalnych, czyli zależnych od wyzwań otoczenia, można zaliczyć: autentyczność oraz kompetencje sędziów, czyli ich wiedzę, umiejętności oraz odpowiedzialność. Niebagatelną rolę w kształtowaniu wartości stałych i redefiniowalnych mogą odegrać publiczne sieci sądowe. Rozwój sądowych sieci międzykorporacyjnych świadczy o transformacji wymiaru sprawiedliwości w kierunku organizacji otwartej.

Podstawową metodą badawczą wykorzystaną w opracowaniu są studia literaturowe, analiza empiryczna z wykorzystaniem dostępnych badań wtórnych oraz własnych badań empirycznych przeprowadzonych na potrzeby artykułu.

Słowa kluczowe

wartości stałe, redefiniowalne, sądowe dobrowolne sieci kooperacyjne, sądowe dobrowolne sieci międzykorporacyjne

The expansion of the values of the judiciary through its networking (Summary)

The article attempts to define fundamental values of the judiciary. It is necessary to distinguish between permanent values stemming from its functions and redefinable dependent on the changing environment. Particularly in the case of redefinable values an important role belongs to the inter-corporate networks – voluntary public judiciary regulatory networks. The inter-organizational

approach may play an important role in the creation of knowledge by courts and the transfer of overt and covert knowledge. The courts, organizations based on knowledge, participate in the creation of values of knowledge. The article answers the following questions: 1. What values constitute the fundament of the functioning of the judicature, 2. Is it possible to divide the values into permanent and redefinable, 3. Is the organization of the judicature ready for transformation towards the overt system allowing to create values important for all stakeholders, 4. Which type of inter-organizational network is possible to be adopted in the judicature. Thus the permanent values are: right, dignity, justice, equity, solidarity, honesty, responsibility, impartiality, continence, common sense which avoids violation of the post held, being upright, respect, the ability to listen, fair treatment of parties, transparency in action. The redefinable values, these dependent on the challenges of the environment, consist of: authenticity and the competence of judges i.e. their knowledge, skills and responsibility. The important role to create permanent and redefinable values here belongs to the public judiciary networks. The development of the judiciary inter-corporate networks denotes the transformation of the judicature towards an overt organization.

The basic research method used in the study are literature, empirical analysis complemented with available secondary studies and own empirical studies conducted for the purpose of the article.

Keywords

permanent, redefinable values, voluntary juridical corporate networks, voluntary juridical inter-corporate networks