

**Przemysław Banasik**

# Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości

**Współczesne sądownictwo w Polsce postrzegane jest zasadniczo w negatywnym świetle. Jako przyczynę tego wskazać można trwającą od lat niezintegrowaną reformę, czasochłonne procesy, brak zestandaryzowanych procedur zarządczych, niedoinwestowanie sądownictwa.**

Liczne publikacje prasowe przedstawiające w niekorzystnym świetle zarówno sędziów, jak i sądy, pogłębiają kryzys wizerunkowy sądownictwa w społeczeństwie, pomimo iż sprawność postępowań nie została negatywnie oceniona w Komunikacie Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Banku Centralnego, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów [Komunikat, 2013].

Na negatywny obraz współczesnego wymiaru sprawiedliwości wpływają też inne czynniki, takie jak: niestosowanie zasad etycznych przez niektórych jego uczestników, niskie uposażenia pracowników wymiaru sprawiedliwości, wzrastający napływ spraw, frustracja środowiska brakiem spójnych działań w obszarze reform, czy wreszcie brak efektywnej współpracy pomiędzy wszystkimi konstytucyjnymi organami zajmującymi się sądownictwem: sądami, Krajową Radą Sądownictwa oraz Ministerstwem Sprawiedliwości.

Na negatywne postrzeżenie sądownictwa wpływa również brak dbałości o wizerunek wymiaru sprawiedliwości na wszystkich szczeblach jego działalności. Dla porównania reputacja [Majchrzak,

2011] przedsiębiorstwa i ryzyko jej utraty, już dawno zostało uznane za istotny czynnik zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem [Herman, 2006]. Ryzyko reputacji jeszcze trzy lata temu znajdowało się na trzecim miejscu w rankingu tych czynników, ustępując miejsca marce i trendom gospodarczym. Obecnie jest to najważniejszy czynnik wpływający na ryzyko długookresowe przedsiębiorstwa. Na podniesienie rangi tego zjawiska wpłynął przede wszystkim rozwój mediów społecznościowych [Deloitte, 2014]. Zarządzanie wizerunkiem sądu, w szczególności ryzykiem utraty reputacji zarówno w aspekcie makro (perspektywa wymiaru sprawiedliwości) i mikro (perspektywa sądu), nie było do tej pory uwzględniane w naukach o zarządzaniu. Nie było również przedmiotem dociekań naukowych.

M. Tabernacka [2012, s. 50] słusznie jednak zauważa, że budowanie reputacji podmiotów sfery publicznej należy prowadzić wychodząc z założenia, że podstawową rolę organów administracji publicznej (a w tym zakresie wymiar sprawiedliwości nie odbiega od tych instytucji) jest wykonywanie zadań publicznych, a gdy rzecz dotyczy innych władz publicznych, to celem ich istnienia jest spełnianie przez nie zadań ustrojowych i wyznaczonych prawem materialnym. Wszystko to ocenia się przez pryzmat zasady trójpodziału władz, jednakże wspólną cechą działań wszystkich władz państwowych określa się jako misję. Z kolei A. Szadok-Bratuń [2012, s. 47] podkreśla, że reputacja danej instytu-

cji nie jest czymś jednorazowo danym i utrwalonym. Jej kształtowanie to długotrwały i konsekwentny proces, w którym udział biorą – solidarnie i odpowiedzialnie – wszyscy odbiorcy zewnętrzni i wewnętrzni danej instytucji.

Wskazany proces m.in. powinien być ukierunkowany na budowanie sprawnego, niedysfunkcyjnego systemu wymiaru sprawiedliwości w każdym jego obszarze. Jak słusznie bowiem podkreśla W. Kieżun: *W prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania, sprawność definiujemy jako realizację, w satysfakcjonującym stopniu, trzech podstawowych jej walorów: efektywności – synonimu skuteczności, a więc stopnia realizacji założonych celów, ekonomiczności – stosunku wartości wyniku użytecznego do kosztów, etyczności – zgodności działania ze społecznie uzasadnionym systemem wartości.(....) Zjawiska będące antytezą sprawności określane są w literaturze przedmiotu jako dysfunkcje czy defekty. Empiryczno-indukcyjna analiza zmierza do określenia ich charakteru, skali, oceny stopnia szkodliwości, powszechności występowania i znalezienia istotnych przyczyn ich powstania. Stąd już bezpośrednia droga do teoretycznego uogólnienia i do pragmatyki usprawniania* [Kieżun, 2013, s. 13].

Podobnie zauważa C. Kosikowski [2011, s. 25], twierdząc, że instytucje pub-

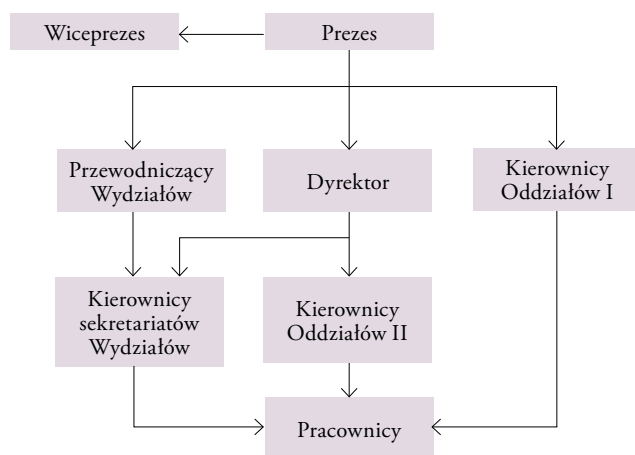
liczne mają do spełnienia ważne funkcje ekonomiczne, społeczne i ustrojowe, w tym celu muszą być dobrze zorganizowane i zarządzane, a także na bieżąco monitorowane pod kątem skuteczności. Jeżeli instytucje publiczne nie wypełniają swych funkcji, należy je naprawiać lub reformować.

### Rola menedżerów w kształtowaniu wizerunku sądownictwa

W wymiarze mikroekonomicznym pojedynczego sądu, za część negatywnych wizerunkowo przypadków obniżających społeczne zaufanie do sądów odpowiada jego kadra menedżerska, zarówno decydująca o jego działalności w sferze nieorzeczniczej, jak i kreująca (choć w sposób umiarkowany) ich strategię. Do kadry menedżerskiej sądu zaliczyć należy: prezesa i dyrektora, ale także przewodniczących wydziałów i kierowników sekretariatów wydziałów lub oddziałów. Wszystkie te podmioty uczestniczą bowiem w mniejszym czy większym stopniu w kreowaniu wizerunku sądu i realizują jego strategiczne funkcje.

W klasycznym ujęciu nauki o zarządzaniu menedżer pełni kilka funkcji, do których należy planowanie, organizowanie, przeprowadzenie i kontrolowanie, tj.

Rysunek 1 **Struktura menedżerów sądowych**



funkcji podstawowych i nierozdzielnie związanych z charakterem pracy i zajmowanym stanowiskiem [Wilewska, 2010]. Wymienione wyżej osoby nie są typowymi menedżerami – sąd nie jest bowiem przedsiębiorstwem nastawionym na zysk, ale na realizację innych zadań (wymierzanie sprawiedliwości) – to jednak część zarówno zadań, jak i kompetencji menedżerów sądowych da się implementować z relacji biznesowych. Między innymi we współczesnym paradygmacie zarządzania podkreśla się etykę osobistą i przekonania, które mają odzwierciedlenie w podejmowanych przez nich obowiązkach zawodowych oraz rzutują zarówno na jakość zarządzania sądem (i jego poszczególnymi komórkami) oraz pracownikami, jak i na relacje z interesariuszami sądu. To menedżerowie w dużej mierze kształtują kulturę organizacyjną [Grudzewski, Hejduk, 2006] w kierowanej przez nich organizacji, to oni na mocy nadanych im uprawnień decyzyjnych mają wpływ na rozpowszechniane wzorce i praktykowane standardy [Wilewska, 2010, Czarska, 2003]. Oni też swoją postawą moralną dają przykład podwładnym, kreując ich zachowania nie tylko w pracy zawodowej [Rybak, 2004]. Moc sprawcza rozwiązań i decyzji podejmowanych przez kadrę zarządzającą (oczywiście w zależności od szczebla) może mieć wpływ na pojedynczego podwładnego, jak i na wszystkich pracowników sądu, gdyż stanowi on zespół powiązanych struktur i zależności personalno-podmiotowych [Wilewska, 2010].

Odpowiedzialność za sądownictwo (ale nie tylko za jego wymiar orzeczniczy) i etyczna postawa kadry zarządzającej, są niezwykle istotne w odpowiedzialnym budowaniu wizerunku sądownictwa. W naukach o zarządzaniu podając wzorzec (oczywiście przystosowany do biznesu) sylwetki preferowanego menedżera, szczególną uwagę zwraca się na aspekty związane z ideą społecznej odpowiedzialności, i wymienia się m.in. takie cechy,

jak kultura osobista czy przestrzeganie zasad etyki biznesu [Kubiak, 2005, Malara, 2006]. Oczywiście na gruncie sądownictwa chodzi o zasady etyki, jakimi kieruje się ta organizacja, ale także o innowacyjność menedżerów sądowych, ich kreatywność oraz wyjście poza utarte schematy. Schematyzm może bowiem spowodować utratę własnej indywidualności, ograniczenie odpowiedzialności oraz świadomości współtworzenia celów organizacji.

Sądownictwo przeżywa kryzys ideowy oraz organizacyjny nie tylko ze względu na zbyt powolną dynamikę reform. Można zaryzykować twierdzenie, że co prawda stopniowo reformuje się system (zwłaszcza poprzez procesy IT), ale za zmianami tymi nie nadążają zmiany organizacyjne i w zarządzaniu. W efekcie i to nierzadko sądy funkcjonują w oparciu o skostniałe schematy organizacyjne bez tendencji do przejmowania dobrych wzorców z biznesu. Wybór osób na stanowiska menedżerskie następuje raczej w sposób przypadkowy, a w każdym razie bez uwzględnienia kompetencji zarządczych, zdefiniowanych umiejętności kierowania zespołem czy organizacją. Nabycie tych umiejętności następuje w sposób intuicyjny bądź poprzez dostosowanie się zespołu do zmieniających się uwarunkowań.

Niewątpliwie zatem w kreowaniu nowego typu menedżera sądowego konieczne jest uświadomienie potrzeb kadry zarządzającej i zdefiniowanie profilu kompetencji, obejmującego chociażby: umiejętność zarządzania czasem pracy (również członków zespołu), prawidłową obsługę klienta (nastawioną na kształtowanie prawidłowego wizerunku sądu), znajomość aspektów psychologii organizacji i rozwiązywania konfliktów i wyzwalanie kreatywnego, innowacyjnego myślenia. Nie bez znaczenia przy tak określonych kompetencjach jawi się etyczne postępowanie, które przynosi korzyści wizerunkowe, ale także dla organizacji w dłuższej perspektywie czasu. Działanie



takie poprawia relacje z interesariuszami sądu, przyczynia się do wzmocnienia więzi pracowników z sądem oraz zwiększa zaufanie do sądu. Jak słusznie pisze M. Wilewska koszty nieetyczności mogą być bardzo duże, np. spadek zaufania do realizowanych zadań, duże straty wewnętrzne, duża rotacja kadr, zachorowalność pracowników, niepewność i absencja, niska wydajność pracowników, utrata wiarygodności [Griffin, 2004].

W rezultacie etyczne zachowanie menedżerów poparte wysokimi kompetencjami wpływa na postrzeganie organizacji przez jej interesariuszy. Oczywiście w przypadku sądownictwa nie jest to jedyny czynnik. Sąd jest bowiem organizacją o specyficznej strukturze i kompetencjach. Z jednej strony wypełnia funkcje o charakterze administracyjnym z elementami menedżeryzmu, z drugiej zaś organizacja ta wymierza sprawiedliwość, a co za tym idzie jej postrzeganie i budowanie reputacji odbywają się poprzez subiektywne postrzeganie indywidualnej sprawy przez obywatela. Co istotne, w przypadku działań podejmowanych przez pojedynczego przedsiębiorcę jego reputacja nie rzutuje na innych przedsiębiorców, którzy budują swój własny wizerunek w sposób indywidualny.

Nie ma tendencji do postrzegania biznesu poprzez pryzmat jednego czy kilku podmiotów działających na rynku, i zachowujących się niezgodnie z normami etycznymi czy nieodpowiedzialnie społecznie. Taka tendencja występuje z kolei w przypadku sądownictwa. Interesariusze postrzegają sąd nie jako pojedynczy element całego złożonego systemu wymiaru sprawiedliwości, ale jako sumę wszystkich jednostek, jako wspólną organizację, której podstawowym celem i zadaniem jest wymierzanie sprawiedliwości. Łatwo zatem zachwiać wizerunkiem ogółu, nawet w przypadku gdyby poszczególne jego elementy działały sprawnie a kadra zarządzająca postępowała etycznie. Zatem

nie tylko kultura i etyczne postępowanie menedżerów będą miały istotny wpływ na postrzeganie wymiaru sprawiedliwości i budowanie jego reputacji czy *goodwill*. Wpływ ten, być może nawet w wyższym stopniu, uzależniony jest od postrzegania sędziów i sposobu prowadzenia przez nich spraw oraz prezentowanego poziomu orzeczniczego.

Zagadnienie to wymyka się jednak idei menedżeryzmu, skoro w wymiarze orzeczniczym dominuje zasada niezawisłości sędziowskiej. Nie oznacza to jednak, że aspekty związane z procedowaniem i wymierzaniem sprawiedliwości należy wyłączyć z czynników ryzyka reputacyjnego. Wręcz przeciwnie, są one jednak w znacznej mierze niezależne od działań podejmowanych przez menedżerów sądowych. Również inne czynniki – niezależne od kadry zarządzającej sądem – mogą mieć wpływ na określony wizerunek wymiaru sprawiedliwości. Zaliczyć można do nich chociażby sformalizowany i długotrwały proces uzyskania nominacji sędziowskiej, niezastępowalność sędziów, zbyt młody wiek kandydatów, brak wystarczającego doświadczenia życiowego, a co za tym idzie odpowiedzialności za procesy decyzyjne sędziów. Zmiany w tym zakresie musiałyby mieć jednak charakter ustawowy i systemowy.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że dbałość o reputację jest swoistą prewencją konieczności zarządzania ryzykiem [Banasiewicz, 2010]. W przypadku sądu nie chodzi jednak o zapobieganie kryzysowi gospodarczemu (funkcjonowania przedsiębiorcy na rynku), ale kryzysowi polegającemu na utracie zaufania do wymierzenia rzetelnej i to w krótkim czasie sprawiedliwości. Zgodzić się jednak można, że niezależnie od jego źródła każda sytuacja kryzysowa powoduje konieczność obrony reputacji organizacji, odciągając uwagę menedżerów od innych ważnych bieżących spraw. Również do sądownictwa można odnieść odpowiednio



zmodyfikowany pogląd E. Głuszek [2009, s. 525, 533], iż efektywne zarządzanie reputacją prowadzi do poprawy wizerunku sądu i zwiększenia społecznego zaufania do wymiaru sprawiedliwości, a to z kolei daje potencjał do umocnienia dotychczasowej jego reputacji [Głuszek, 2009].

Ponownie podkreślenia wymaga, że zarządzanie reputacją sądownictwa nie jest jednowymiarowe. Jego wizerunek kreuje bowiem szereg podmiotów: sądownictwo, Ministerstwo Sprawiedliwości oraz Krajowa Rada Sądownictwa. Konieczne jest podjęcie zintegrowanych działań i długofalowej strategii w celu poprawy tej reputacji.

Dopóki każdy z tych podmiotów będzie realizował odmienne partykularne cele, a polityka ich działań (w obszarach zasadniczych), nie zostanie skoordynowana, dopóty efekt w postaci poprawy reputacji nie zostanie osiągnięty.

Zarządzanie reputacją sądownictwa jest o tyle trudne, że nie jawi się ono jako działanie pierwszoplanowe dla jego menedżerów. Główną, choć nie jedyną przyczyną tego jest to, iż zła reputacja nie spowoduje likwidacji organizacji, co najwyżej może utrudnić jej postrzeganie przez społeczeństwo. Rezultat zgoła odmienny może wystąpić w przypadku przedsiębiorcy, którego wizerunek wskutek jego działań został nadszarpnięty. Skrajnym tego efektem może być utrata klientów, pogorszenie się sytuacji finansowej, a nawet utrata płynności finansowej, i w rezultacie likwidacja lub upadłość tego przedsiębiorcy. Przedsiębiorca, w przeciwieństwie do sądu, działa bowiem w środowisku konkurencji, co wymusza na nim podejmowanie działań zmierzających również do uświadomionego zarządzania reputacją firmy [Głuszek, 2009].

Nie bez znaczenia jest i to, że w przypadku sądownictwa na opinię o nim zasadniczy wpływ mają elementy afektywne, a nie poznawcze. To, czy sądy postrzegane są pozytywnie czy negatywnie,

w głównej mierze zależy od wizerunku kreowanego w różnego rodzaju mediach, zasłyszanych opiniach czy przekazywanych schematach i plotkach. Cenniejszym, bo wiarygodnym ale z natury węższym, jest element poznawczy. Element ten słabiej oddziałuje na budowanie reputacji sądu poprzez znacząco węższy krąg klientów, którzy mieli możliwość zapoznania się z funkcjonowaniem sądu i jego zadaniami. Okazuje się jednak – na podstawie badania satysfakcji z obsługi klientów, prowadzonego w Sądzie Okręgowym w Gdańsku od marca 2014 r., mierzącego stopień zadowolenia klientów z ich obsługi przez urzędników sądowych, że stopień ich zadowolenia jest przeważnie wysoki lub bardzo wysoki (90 proc. takich ocen). Ale z badań CBOS-wynika, że tylko 25 proc. obywateli pozytywnie ocenia działania sądownictwa [Biernacki, 2013]. W pierwszym badaniu oceniane są rzetelność udzielanych informacji, kultura obsługi, rzeczowość urzędnika, komunikatywność. Problem jednak w tym, że elementy wpływające na reputację sądu są wzajemnie powiązane – stanowią swoisty zespół naczyń połączonych. Poza obsługą interesanta przez urzędnika wpływ na reputację sądu ma także prawidłowość prowadzenia jego sprawy (czas rozpoznawania, podejmowane w niej decyzje, kultura urzędowania sędziego, podejście do strony, itd.), czy zasłyszane opinie lub informacje medialne o innych sprawach (prowadzonych bez udziału tego interesariusza), ale także opinie przedstawiane o sędziach i sądach przez pełnomocników zawodowych, a szerzej korporacje prawnicze.

Przedstawione powyżej wnioski potwierdzają wyniki badania ankietowego użytkowników wymiaru sprawiedliwości przeprowadzonego w 2011 r. [KSSiP, 2011]. Z analizy wynika, że większość badanych zetknęła się z wymiarem sprawiedliwości, jednak bezpośrednią styczność miała tylko 1/3 respondentów (bez



podania kryterium czasu). Wiedza na temat działalności wymiaru sprawiedliwości pochodzi głównie z mediów, ale także od członków rodziny, znajomych i z osobistych doświadczeń. Jednocześnie większość badanych przyznała, że nie posiada wiedzy na temat sądownictwa (lub wiedza ta jest bardzo słaba), a aż 3/5 respondentów chciałyby być lepiej informowane. W kwestii dostępności do wymiaru sprawiedliwości to 52 proc. osób, które miały na ten temat zdanie uważało, że dostęp ten jest łatwy, choć jako czynniki negatywne podawano: utrudnienia w komunikacji na linii sąd – obywatel, brak wiedzy o działaniach wymiaru sprawiedliwości, wysokie koszty korzystania z wymiaru sprawiedliwości, a także zawiłe procedury, brak wiedzy o prawach obywatela, brak bezpłatnych porad. Warto przy tym zauważyć, że czynniki utrudniające dostęp do wymiaru sprawiedliwości są zarazem czynnikami wpływającymi na jego reputację.

Pomiar reputacji wymiaru sprawiedliwości nie jest łatwy. W przeciwieństwie do organizacji biznesowych ma on walor mocno subiektywny i nie zawsze oparty na kryteriach mierzalnych. Do podstawowych kryteriów zaliczyć jednak można:

- element emocjonalny, m.in.: pozytywne i negatywne uczucia, poważanie, zaufanie,
- jakość prowadzenia procesów: ich długotrwałość, trafność podejmowania decyzji, subiektywne odczuwanie sprawiedliwości,
- szeroko rozumiany dostęp do wymiaru sprawiedliwości, m.in.: komunikację, informację, poradnictwo, obsługę, orientację na klienta,
- miejsce pracy: jakość zarządzania, jakość zatrudnionych, bezpieczeństwo, atrakcyjność dla kierowania, zorientowanie na pracownika,
- odpowiedzialność społeczną: zorientowanie na interesariuszy zewnętrznych, zaangażowanie w inicjatywy

społeczne, etyczność i sumiennosc w zachowaniach, odpowiedni stosunek do interesariuszy.

Wskazane elementy pomiaru reputacji obrazują dość dużą różnorodność rodzajów ryzyka w tym obszarze, a w rezultacie składających się na ryzyko reputacji. Niedotrzymanie konstytucyjnej obietnicy prowadzenia procesu w sposób rzetelny, okazywanie lekceważenia interesariuszom, niski poziom etyki i lojalności kierownictwa, czy nieumiejętne zarządzanie, niewątpliwie będą rzutować na zbiorcze postrzeganie wymiaru sprawiedliwości jako całości organizacyjnej. Dodać do tego wypada, że *bardzo trudno mieć dobrą reputację na zewnątrz, jeśli w instytucji źle się dzieje, gdy stosunki międzyludzkie pozostawiają wiele do życzenia. I odwrotnie, sytuacja wewnętrzna nigdy nie będzie dobra, jeśli środowisko zewnętrzne będzie miało o niej złą opinię. Bo przecież oddziaływanie wewnętrzne i zewnętrzne – to dwie strony tego samego obszaru* [Knecht, 2006, s. 12].

### Strategia wymiaru sprawiedliwości narzędziem obrony jego reputacji

Dzisiejsze myślenie o prawidłowym zarządzaniu ryzykiem reputacyjnym sądu to kompilacja wszystkich wyżej wymienionych kryteriów. To zarówno etyka, sprawność działania samego sądu, jak i struktur z nim powiązanych, ale również rozwój organizacji opartej na wiedzy, nowoczesnym zarządzaniu i transparentności podejmowanych działań. To sieć wzajemnych powiązań członków tej organizacji. I to zarówno w ujęciu menedżerskim (horyzontalnym i wertykalnym), jak i w ujęciach: sędzia – sędzia, sędzia – urzędnik sądowy, sędzia – strona postępowania, czy wreszcie sąd – interesariusze zewnętrzni (m.in. organizacje pozarządowe, orany administracji rządowej czy samorządowej). Słusznie zatem pojawiają się głosy [Proppe, 2013, Pilitowski i in., 2013], że kreacja wizerunku sądu



jest sprzężona także z działaniami innych grup zawodowych realizujących lub egzekwujących prawo.

Spółeczeństwo bardzo często błędnie postrzega wymiar sprawiedliwości jako całość pewnych procesów, tj. od wszczęcia postępowania do wyegzekwowania uprawnienia. Wystarczy jedno słabe ogniwo a obniży się reputacja wymiaru sprawiedliwości. W związku z powyższym wymiar sprawiedliwości nie tylko powinien potwierdzić prawo, ale również zapewnić (w szerokiej perspektywie tego wymiaru), aby egzekucja toczyła się sprawnie i realizowała swój cel, czyli sprawne egzekwowanie potwierdzonego już wcześniej prawa. M. Proppe częściowo słusznie wskazuje, że w holistycznym patrzeniu na każdy z elementów systemu państwowego można zauważyć stopniową zmianę nazewnictwa, z *obywatela i przedsiębiorcy na klienta i świadczenie mu usług*. Nie da się poprawić satysfakcji obywateli – klientów i efektywności realizowanych zadań – usług, bez zmiany podejścia i patrzenia na działania państwa jako obsługę swoich obywateli.

I tak, jak można spojrzeć na sąd jako organizację wzajemnych powiązań od strony usługodawcy, to już nie da się tak go postrzegać w rozumieniu realizacji wymierzania sprawiedliwości i niezawisłości sędziowskiej. Remedium na poprawę wizerunku i autorytetu wymiaru sprawiedliwości ma być ogłoszona w styczniu 2014 r. *Strategia dla wymiaru sprawiedliwości na lata 2014-2020*. Strategia przyjmuje cztery główne kierunki: prawa obywateli w centrum uwagi systemu wymiaru sprawiedliwości, poprawa sprawności systemu wymiaru sprawiedliwości, konsolidacja systemu wymiaru sprawiedliwości oraz poprawa efektywności wydatkowania środków. Autorzy strategii podkreślają jej wielokryterialność i odejście od jedyne-go obowiązującego dotychczas podejścia, jakim była szybkość postępowania [Niedzielski i in. 2014, Pawlak, 2013].

Jednocześnie narzędziami budowania strategii są: zarządzanie portfelowe – ZP i zrównoważona karta wyników – ZKW. Pierwsze z narzędzi ma na celu zidentyfikowanie wszystkich realizowanych w obszarze wymiaru sprawiedliwości projektów, wzajemne ich powiązanie i skoordynowanie działań projektowych w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania systemu. ZKW ma posłużyć budowaniu relacji z klientem, poprawić sprawność działań organizacji i wreszcie zadbać o prawidłową jakość jej zasobów. Jakość zasobów, to także jakość menedżerów działających w obrębie sądownictwa, ale również pozostałych grup pracowniczych. Co więcej, i do wymiaru sprawiedliwości da się zastosować paradygmat zarządzania ukazujący pracownika charakteryzującego się, według niektórych autorów, jako *interakcja, w której wszyscy aktorzy uczestniczą jako równouprawnieni specjaliści. Przez wzajemne dopasowanie i wpływanie osiągają razem rzeczywistość przedsiębiorstwa* (ale i sądownictwa – podkreślenie autora), *która opiera się na subiektywnych, mentalnych modelach i obrazach świata. Indywidualizm i różnorodność są docenione i dostrzeżone jako wzbogacenie. Praktyczny stosunek do zarządzania może przybrać różnorodne formy, zależnie od tego, ile wolności i odpowiedzialności osobistej delegują zarządzający, a zarządzani mogą akceptować* [Franken, 2008 za Banasiewicz, 2010].

Autorzy wspomnianej wyżej strategii słusznie podkreślają ukierunkowanie na obywatela, które na każdym etapie powinno być podporządkowane, w ramach istniejących przepisów prawa, realizacji jego praw. Poprzez ukierunkowanie na obywatela należy rozumieć trzy postulaty pod adresem podmiotów strategii, tj. przyjazność, otwartość i ukierunkowanie na rezultat. Rezultaty pracy systemu, na który składają się podmioty funkcjonujące w obrębie przestrzeni sprawiedliwości, oraz jego efekty dla społeczeństwa powinny być – zgodnie z przyjętą strategią – wy-



znacznikiem jego sprawności; nie chodzi zaś o samą szybkość przeprowadzania poszczególnych postępowań. Wydaje się, że niezbędne jest budowanie świadomości dalekosiężnych konsekwencji społecznych podejmowanych decyzji [MS, 2014].

## Podsumowanie

W kreowaniu pozytywnego wizerunku sądu zasadniczą rolę mogłoby odegrać specjaliści do spraw zarządzania społeczną odpowiedzialnością sądu [Mistela, 2010], lub też zarządzający jego relacjami z interesariuszami. Nie chodzi przy tym tylko o działania w skali mikro, tj. pojedynczego sądu. Należałoby rozważyć powołanie menedżera zarządzającego wizerunkiem sądu w każdym sądzie (przynajmniej w okręgowym, apelacyjnym, administracyjnym i Sądzie Najwyższym). Kluczową rolę w opracowywaniu zespołu kompetencji, inicjowaniu spójnych działań wszystkich menedżerów, pośredniczeniu w budowaniu prawidłowych relacji pomiędzy sądem a jego interesariuszami, rozpoznawaniu nastrojów społecznych, zarządzaniu zmianami, mogłaby odegrać Rada ds. Strategicznego Zarządzania Wizerunkiem Sądu – organ kolegialny powoływany spośród menedżerów liniowych. Osoby te nie mogą być jednak przypadkowe – powinny mieć wiedzę z zakresu ekonomii, zarządzania, prawa i psychologii. Podobnie, choć już w praktyce, tak jest w biznesie.

Od czasu kryzysu 2008 coraz więcej instytucji finansowych decyduje się na powołanie komisji ds. reputacji (*reputational risk committees* – RRC), lub powołanie menedżerów zarządzających właśnie *reputational risk*. I nawet jeżeli podzielić poglądy, zgodnie z którym celem samym w sobie wymiaru sprawiedliwości nie jest i nie powinno być dbanie o reputację, czy wizerunek, to podejmowanie w tym zakresie konkretnych działań przyczyni się do podniesienia stopnia zaufania społecznego wobec wymiaru sprawiedliwości.

Dlatego tak ważne jest, by strategię wizerunkową były koordynowane także na szczeblu centralnym oraz w odniesieniu do planowanych założeń legislacyjnych, gdyż zmiana otoczenia prawnego może spowodować spadek atrakcyjności wizerunkowej.

Jak już zostało zresztą wskazane, reputacja odnosi się do subiektywnej konstrukcji poglądów, postrzegania oraz oczekiwań w stosunku do organizacji, które posiadają osoby spoza niej. Bazuje na połączeniu przyszłych dokonań i działań organizacji, widzianych z perspektywy interesariuszy. Opierają oni swoje oczekiwania w stosunku do przyszłych działań, na tych właśnie przyszłych dokonaniach organizacji [Jonker i in., 2011]. W miarę upływu czasu organizacja buduje pewien obraz postrzegania społecznego, którego częścią składową jest reputacja, czy stopień społecznego zaufania. Z kolei wzrost poziomu zaufania do sądownictwa – co zauważono w strategii [MS, 2014] – powinien skutkować, między innymi, ograniczeniem odsetka składanych apelacji [Palumbo i in., 2013]. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że wzrost poziomu zaufania do wymiaru sprawiedliwości – poprzez m.in. kreowanie pozytywnego wizerunku i zarządzanie ryzykiem reputacyjnym – będzie oddziaływał na wszystkie sfery funkcjonowania tego wymiaru, w tym na sprawność postępowań i podwyższenie zaufania do jego procesów decyzyjnych.

Nie bez znaczenia w prawidłowym postrzeganiu wymiaru sprawiedliwości jest stworzenie równych warunków funkcjonowania jego części składowych. Poszczególne jednostki nie są bowiem konkurentami, i powinny być wyposażone w taki sam zestaw narzędzi oraz środków rzeczowo-finansowo-kadrowych. Dopóki system różnicuje poziom zaawansowania technologicznego i organizacyjnego jego części składowych, dopóty nie jest możliwe osiągnięcie efektu synergii pomiędzy





ich interesariuszami wewnętrznymi. To zaś będzie rzutowało na poziom zadowolenia interesariuszy zewnętrznych i obniżenie reputacji wymiaru sprawiedliwości. Powstanie takiego dysonansu prowadzi do fasadowego wizerunku nieadekwatnego dla całej organizacji, a w rezultacie jej społecznej niewiarygodności.

Nie bez słuszności uznaje się także w literaturze reputację (wizerunek), obok aktualnych osiągnięć, za rację podstawową, według której następuje wyznaczenie

immanentnej wiarygodności adresatów zaufania [Sztompka, 2007]. Reputacja wymiaru sprawiedliwości ma więc kluczowe znaczenie, jeśli chodzi o zaufanie obywateli, co nie może pozostawać bez znaczenia dla praktyki podejmowania i planowania działań z zakresu zarządzania tym ryzykiem w poszczególnych ogniwach, jak i całym wymiarze sprawiedliwości [Tabernacka, 2012]. Z kolei zasada zaufania obywateli do państwa należy do naczelných zasad ustrojowych, ma więc wymiar prawny i ustrojowy.

### Bibliografia:

1. Banasiewicz K. [2010], *O możliwych zależnościach między formą organizacyjno-prawną a zasadami zrównoważonego rozwoju*, w: *Spoleczna odpowiedzialność organizacji*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
2. Bąk D. [2007], *Etos urzędnika*, Warszawa, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
3. Biernacki M. [2013], *Czas na strategię*, Rzeczpospolita, 22 lipca.
4. Błaś A. [2001], *Zasada zaufania obywatela do państwa*, w: *Księga jubileuszowa Profesora M. Mazurkiewicza. Studia z dziedziny prawa finansowego, prawa konstytucyjnego i ochrony środowiska*, R. Mastalski (red.), Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
5. Czerska M. [2003], *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa, Difin.
6. Dąbrowski T.J. [2010], *Reputacja przedsiębiorstwa – tworzenie kapitału przedsiębiorstwa*, Kraków, Oficyna Wolters Kluwer Business.
7. Deloitte [2014], *Global Report, Exploring Strategic Risk*, <http://www.deloitte.com/view/pl-Pl/uslugi/zarzadzanie-ryzykiem/08233812052e3410VgnVCM2000003356170aRCRD.htm#>, dostęp 26/07/2014.
8. Figiel A. [2013], *Reputacja w zarządzaniu w przedsiębiorstwie – ujęcie marketingowe*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
9. Fombrun Ch. [1996], *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
10. Franken S. [2008], *Warum wir ein neues Führungsparadigma brauchen*, „Zeitschrift Führung und Organisation”, H.1.
11. Głuszek E. [2009], *Ochrona reputacji przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie tematami*, w: *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, B. Nogalski, J. Rybicki (red.), t. 2/2, Sopot, WZUG FRUG.
12. Grudzewski W.M., Hejduk I. [2006], *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, w: *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, M. Hopej (red.), Wrocław, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
13. Gryffin R.W. [2004], *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
14. Herman A. [2006], *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), Warszawa, Difin.
15. Hopej M. (red.), [2006], *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Wrocław, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.



16. Jonker J., Rudnicka A., Reichel J. [2011], *Nowe horyzonty – przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Łódź, Centrum Strategii i Rozwoju Impact.
17. Kieżun W. [2013], *Patologia transformacji*, wydanie uzupełnione, Warszawa, Poltext.
18. Knecht Z. [2006], *Public relations w administracji publicznej: teoria i praktyka, badania*, Warszawa, C.H. Beck.
19. Komunikat [2013], *Unijna tablica wyników wymiaru sprawiedliwości. Narzędzie wspierania skutecznego wymiaru sprawiedliwości i wzrostu gospodarczego*, Komunikat Komisji z dnia 27 marca 2013 r. do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Banku Centralnego, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Komisja Europejska, Bruksela.
20. Kosikowski C. [2011], *Ustawa o finansach publicznych. Komentarz*, Warszawa, LexisNexis.
21. KSSiP [2011], *Doskonalenie zawodowe pracowników wymiaru sprawiedliwości*, raport końcowy, SMG/KRC Poland Media S.A., na zlecenie Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury.
22. Kubiak K. [2005], *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Toruń, TNOiK.
23. Majchrzak K. [2011], *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
24. Malara Z. [2006], *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
25. Mastalski R. (red.), [2001], *Księga jubileuszowa Profesora Marka Mazurkiewicza. Studia z dziedziny prawa finansowego, prawa konstytucyjnego i ochrony środowiska*, Wrocław, Oficyna Wydawnicza Unimex.
26. MS [2014], *Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014–2020*, Warszawa, Ministerstwo Sprawiedliwości.
27. Niedzielski A., Michalski J. [2013], *Zarządzanie sprawiedliwością: konieczność planowania i koordynacji*, Na Wokandzie nr 17.
28. Niedzielski A., Michalski J. [2014], *Kotwice dla wymiaru sprawiedliwości*, Dziennik – Gazeta Prawna z dnia 10 stycznia.
29. Nogalski B., Rybicki J. (red.), [2009], *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, t. 2/2, Sopot, WZUG FRUG.
30. Paliwoda-Matiolańska A. [2014], *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa, C.H. Beck.
31. Palumbo G., Nunziata L., Giupponi G., Mora-Sanguinetti J. [2013], *Judicial performance and its determinants: a cross-country perspective. A going for growth report*, OECD, <http://www.oecd.org/ecol/growth/FINAL%20Civil%20Policy%20Paper.pdf>, dostęp 11/12/2013.
32. Pawlak A. [2013], *Strategicznie o Temidzie*, Na Wokandzie, nr 18.
33. Pilitowski B., Burdziej S. [2013], *Wymiar sprawiedliwości dla obywateli*, Rzeczpospolita, 6 listopad.
34. Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), [2010], *Społeczna odpowiedzialność organizacji*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
35. Porter M.E., Kramer M.R. [2007], *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, February, I-II.
36. Proppe M. [2013], *Organy państwa robią swoich klientów w trąbkę*, Dziennik – Gazeta Prawna, 19 września.
37. Rybak M. [2004], *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
38. Rydzak W. [2011], *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Poznań, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
39. Sharman J.C. [2007], *Rationalist and Constructivist Perspectives on Reputation*, Political Studies, No. 55.
40. Sztompka P. [2007], *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków, Znak.
41. Tabernacka M., Szadok-Bratuń A. [2012], *Public relations w sferze publicznej. Wizerunek i komunikacja*, Warszawa, Lex a.
42. Whetten D.A., Mackey A. [2002], *A Social Actor Conception of Organisational Identity and its Implications for the Study of Organisational Reputation*, Business&Society, No. 41.
43. Wilewska M. [2010], *Rola kadry zarządzającej przedsiębiorstwa w kształtowaniu odpowiedzialnego biznesu*, w: *Społeczna odpowiedzialność organizacji*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
44. Wójcik K. [2010], *Public relations – wiarygodny dialog z otoczeniem*, Kraków, Oficyna Wolters Kluwer Business.

Dr **Przemysław Banasik**, Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, Zakład Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

