

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2015, nr 2 (59)



P. Banasik, *Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje*, „e-mentor” 2015, nr 2(59), s. 56–64, <http://dx.doi.org/10.15219/em59.1171>.

Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje

Przemysław Banasik

W artykule przedstawiono strukturę organizacyjną wymiaru sprawiedliwości w celu udzielenia odpowiedzi na podstawowe pytanie o możliwe w niej relacje sieciowe oraz ich siłę i sposób oddziaływania. W ramach organizacji wymiaru sprawiedliwości zdefiniowano publiczne międzyorganizacyjne sieci sądowe. Dokonano ich podziału na regulacyjne sieci międzyorganizacyjne i dobrowolne sieci międzyorganizacyjne. Przedstawiono także korzyści i zagrożenia wynikające z funkcjonowania sądowych dobrowolnych sieci międzyorganizacyjnych.

Spośród wielu definicji sieci międzyorganizacyjnej za trafną i dającą się implementować także na gruncie wymiaru sprawiedliwości należy uznać tę przedstawiającą sieć jako układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji (powiązanych lub niepowiązanych kapitałowo), który zawsze oparty jest na potencjale synergicznym podmiotów sieci co najmniej w jednym obszarze funkcjonowania oraz na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana. Z tego względu dla sieci międzyorganizacyjnych charakterystyczne są procesy wzajemnej koordynacji działania¹. Najważniejszym czynnikiem współpracy podejmowanej w ramach sieci jest kreowanie określonej wartości dodanej w porównaniu z sytuacją, w której aktorzy sieciowi działaliby indywidualnie. Najczęściej zresztą nie byłoby w stanie osiągnąć tego, co w ramach współdziałania osiągnie grupa. W związku z powyższym sieci międzyorgani-

zacyjne umożliwiają układowi powiązanych organizacji realizację kolektywnej strategii, która podnosi ich łączną efektywność, czego rezultatem może być wypracowanie dodatkowych wartości².

W literaturze przedmiotu uznaje się, że przyczyną powołania struktur sieciowych jest chęć realizacji zamysłów strategicznych organizacji będących węzłami sieci, choć oprócz tych zamysłów najczęściej realizowane są także inne cele pojawiające się w trakcie funkcjonowania sieci lub z góry zakładane³. W tym kontekście zauważalna jest odmienność przyczyn powstania sądowych sieci publicznych⁴ od przyczyn powstawania sieci biznesowych czy zwykłych sieci publicznych⁵. W dwóch ostatnich przypadkach najczęściej chodzić będzie o wyznaczony cel komercyjny, mający poprawić pozycję aktorów sieci na rynku⁶. Wymiar sprawiedliwości nie jest nastawiony na realizację celów ekonomicznych, z istoty swojego powołania nie może wchodzić w aliance rynkowe, a co więcej – nie może poddawać swojego celu strategicznego wspólnemu osądowi grupy. Celem tym jest bowiem wymierzanie sprawiedliwości, a to mogą czynić wyłącznie niezależny i niezawisły sąd oraz niezawisli sędziowie. Jeżeli jednak weźmie się pod uwagę możliwości poprawy jakości orzecznictwa oraz kreowania zaufania społecznego do wymiaru sprawiedliwości, a przez to zmniejszenia odsetka zaskarżalności wydawanych orzeczeń⁷ oraz stworzenia dogodnych warunków i atmosfery współdziałania wszystkich in-

¹ K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

² D.B. Holm, et al., *Business networks and cooperation in international business relationships*, [w:] P.W. Beamish, J.P. Killing (eds.), *Cooperative Strategies. European Perspectives*, The New Lexington Press, San Francisco 1997.

³ P. Kordel, *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Katowice 2010.

⁴ Sądowe sieci publiczne to takie sieci, w których współdziałają ze sobą niezależne pod względem organizacyjno-prawnym organizacje, przy czym jedną z nich musi być sąd. Organizacje te nie są powiązane kapitałowo, ale opierają się na potencjale synergicznym podmiotów tej sieci co najmniej w jednym obszarze funkcjonowania, ponadto współpraca nie jest jednorazowa, ma szerszy charakter.

⁵ A. Austen, *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 28.

⁶ Z. Antczak, *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych. Nowe role pracowników i menedżerów wiedzy*, Difin, Warszawa 2013; Ł. Małyś, *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2013; W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012; S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe, zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

⁷ G. Palumbo, et al., *Judicial performance and its determinants: a cross-country perspective. A going for growth report*, OECD, 2013, <http://www.oecd.org/eco/growth/FINAL%20Civil%20Policy%20Paper.pdf>, [17.04.2014]. W raporcie tym wyraźnie wskazuje się na korelację pomiędzy stopniem zaufania do wymiaru sprawiedliwości a liczbą składanych apelacji.

teresariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, zwłaszcza w kreowaniu wartości organizacji opartych na wiedzy, to czynniki te w istotny sposób wspomogą spełnianie misji podstawowej realizowanej przez sądy⁸.

Inne są powody tworzenia sieci w biznesie, inne zaś w sądownictwie. Co więcej, wydawałoby się, że warunki sytuacyjne nie do końca sprzyjają tworzeniu sądowych sieci publicznych. Do zasadniczych czynników kreujących sieci w biznesie zaliczyć można: niepewność i zmienność rynku oraz zysk finansowy. W przypadku sądownictwa powyższe czynniki nie mają wpływu na tworzenie sieci. A jednak nawet ustawodawca w pewnym, choć ograniczonym zakresie sam doprowadził do powstania tzw. regulacyjnych sieci sądowych wiążących sądy horyzontalnie i wertykalnie na poziomie okręgu czy apelacji. Ponadto sądy nie zostały pozbawione możliwości współdziałania z innymi organizacjami (a w niektórych obszarach takie współdziałanie ustawodawca wręcz nakazuje), które mają w określonych obszarach podobny zakres działania lub wspomagają sądy w wypełnianiu ich podstawowej misji. Nie można wykluczyć zbieżności celów wymiaru sprawiedliwości i innych organizacji, która prowadzi do podjęcia współpracy na określonych polach. Efektem wykorzystania wszystkich tych możliwości jest lub powinna być poprawa sprawności wymiaru sprawiedliwości rozumiana jako skrócenie okresu oczekiwania na orzeczenie kończące postępowanie w sprawie, poprawa kultury orzekania sędziów i personelu wspomagającego orzecznictwo, poprawa jakości wydawanych orzeczeń mierzona spadkiem ich zaskarżalności i wreszcie poprawa wizerunku (reputacji) wymiaru sprawiedliwości⁹.

W omawianym wyżej obszarze wymiar sprawiedliwości unika także zagrożenia zacierania się granic organizacyjnych pomiędzy węzłami sieci. Granice te są bowiem ściśle ustawowo zakreślone i nie ma możliwości ich przekroczenia przez uczestników sieci, a tym bardziej zatarcia.

Celem opracowania jest przeanalizowanie struktury organizacyjnej wymiaru sprawiedliwości oraz udzielenie odpowiedzi na podstawowe pytanie o możliwe relacje sieciowe oraz ich siłę i sposób oddziaływania. Nie bez znaczenia jest także wskazanie zagrożeń i korzyści wynikających ze współpracy w ramach sieci.

Od organizacji do sieci

Warto odnotować, że każdy z sądów powszechnych, niezależnie od swojego umiejscowienia w strukturze organizacyjnej wymiaru sprawiedliwości, jest quasi-niezależną jednostką, którą kieruje prezes tego sądu. Jednak w ramach przynależności do dywizji (apelacji) zarówno sądy okręgowe, jak i rejonowe tworzą sieć powiązań o ustawowo określonych kompetencjach¹⁰. Można zatem wyciągnąć wniosek, że ustawodawca, tworząc takie powiązania, doprowadził do powstania regulacyjnych sieci międzyorganizacyjnych i narzucił im określone kompetencje oraz zadania, a także system hierarchicznego podporządkowania. Najczęściej struktura ta w sposób prawidłowy wykonuje wszystkie swoje ustawowe zadania, nie jest jednak na tyle elastyczna, aby spełniać funkcje realizowane przez dobrowolną sieć międzyorganizacyjną. Poza tym w ramach sieci dobrowolnych, które są bardziej elastyczne, można wyjść poza schemat relacji kształtowanych w ramach sieci ustawowej realizującej ściśle określone zadania.

Struktura sądownictwa powszechnego dostosowana jest do teorii biurokratycznego zarządzania. Tymczasem przedsiębiorstwa już dawno podjęły walkę z biurokracją, odrzucając schematy organizacyjne i zastępując je wciąż zmieniającymi się konstelacjami zespołów, grup zadaniowych i przymierzy, mających na celu wyzwolenie twórczości pracowników. Teoria organizacji i zarządzania stale się rozwija, powstają nowoczesne koncepcje zarządzania, do których

⁸ Strategia modernizacji przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w Polsce raczej słusznie wskazuje – zważywszy na podstawowy cel, jakim jest wymierzanie przez sądy sprawiedliwości – że badanie zaufania opinii publicznej do wymiaru sprawiedliwości nie oznacza skoncentrowania na działaniach kreujących wizerunek sądownictwa. W praktyce należy bowiem doprowadzić do sytuacji, w której zmodernizowany wymiar sprawiedliwości będzie działał z coraz większą sprawnością – rolą przekazu będzie zaś wyłączenie uwidacznianie tych procesów.

⁹ P. Banasik, *Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 4(33), s. 26–35.

¹⁰ Każda organizacja ma swoją wewnętrzną strukturę, składa się z różnych elementów oraz powiązań i zależności łączących je. Wydaje się, że przyjęta, zdefiniowana przez przepisy struktura sądownictwa powszechnego zbliżona jest najbardziej do struktury liniowo-sztabowej, która łączy zalety struktur liniowych i funkcjonalnych. Kompetencje fachowe są w niej oddzielone od formalnych. Struktura taka umożliwia wykorzystanie wiedzy specjalistów przy zachowaniu jedności rozkazodawstwa i jednocześnie odciąża kierowników średniego szczebla. Występuje ona w obrębie poszczególnych apelacji, które tworzą na wół autonomiczne zakłady, nazywane także w teorii organizacji i zarządzania dywizjami. Zgodnie z modelem normatywnym w sądownictwie powszechnym wyodrębniono 11 apelacji. Funkcjonują one niezależnie od siebie, ale podlegają wspólnej centrali – Ministerstwu Sprawiedliwości. Pomiedzy dywizjami jest ograniczony przepływ wiedzy, a jeżeli on występuje, wynika raczej z działań nieformalnych, a nie z zależności służbowych. Powyższe rozwiązanie rodzi wysokie koszty administracyjne funkcjonowania apelacji, zwiększa zatrudnienie oraz może powodować rywalizację pomiędzy kierownikami poszczególnych dywizji – apelacji. Organizacje tego typu mają jednak również wiele zalet. Ze względu na to, że w jednym miejscu pod wspólnym kierownictwem zgrupowane są wszystkie działania, umiejętności i specjalistyczna wiedza, łatwiej można skoordynować wszystkie prace i utrzymać wysoką efektywność. Jednocześnie naczelne kierownictwo jest mniej obciążone, gdyż kierownicy zakładu – dywizji mają większą swobodę działania.

dostosowują się struktury organizacyjne. Nowoczesne rozwiązania dotyczą m.in. tworzenia organizacji wirtualnej oraz organizacji opartej na wiedzy. Kolejną koncepcją zaczerpniętą z sektora prywatnego, a możliwą do implementowania w wymiarze sprawiedliwości, jest wspomniana koncepcja dobrowolnej sieci międzyorganizacyjnej, w której ramach jednym z głównych aktorów będzie pojedynczy sąd, dywizja (rozumiana jako apelacja wraz z powiązanymi z nią sądami) czy wręcz cały wymiar sprawiedliwości. Sieć ta będzie miała jednak inny wymiar niż typowa sieć publicznoprawna, w której często zaangażowanie sektora prywatnego i organizacji pozarządowych powoduje fragmentaryzację sfery publicznej i decentralizację jej zadań. Z uwagi na specyfikę wymiaru sprawiedliwości nie ma możliwości pozaustawowej decentralizacji jego zadań i przekazania ich innym podmiotom. Może to nastąpić – i czasami następuje – jedynie w oparciu o delegację ustawową. Pozytywnym tego przejawem było przekazanie niektórych kompetencji sądu notariuszom (choć nie w formie wyłączności – stworzono jedynie dodatkową możliwość). Każdy taki przypadek musi mieć jednak swoje umocowanie w regulacjach, co powoduje, że w tym kontekście nie zdezaktualizowała się jedna z podstawowych zasad biurokracji, mówiąca o odrębności interesów publicznych i prywatnych – przynajmniej w wymiarze orzecznictwym.

Rozważając zagadnienie usieciowienia wymiaru sprawiedliwości, trzeba jednak spojrzeć na zupełnie inny jego aspekt, tj. aspekt pozaorzecznicy i w tym obszarze budować jego relacje z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi. W aspekcie pozaorzecznicy istnieje bowiem możliwość konsolidacji aktorów, którzy mają wspólne idee, zamierzenia, dążą do optymalnego transferu wiedzy, a przy tym mają odrębne cechy indywidualne i wchodzą w specyficzne interakcje z innymi uczestnikami otoczenia instytucjonalnego i pozainstytucjonalnego.

Sądowe sieci międzyorganizacyjne regulacyjne a sądowe sieci międzyorganizacyjne dobrowolne

W ramach wymiaru sprawiedliwości usieciowienie może oznaczać nawiązywanie różnych relacji i interakcji. Różna też będzie renta relacyjna tworzonych sieci. Sieci powstające w ramach wymiaru sprawiedliwości można podzielić na regulacyjne i dobrowolne. Do 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.

Z kolei do sieci dobrowolnych należą:

- 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 Celna, miejskie i powiatowe ośrodki pomocy społecznej, rejonowe i powiatowe urzędy pracy, zakłady poprawcze itp.),
- sądy, 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).

Sieć regulacyjna składająca się z sądów rejonowych tego samego okręgu jest siecią o najsłabszych powiązaniach relacyjnych. Zasadniczo jest siecią zamkniętą (obejmuje tylko sądy rejonowe znajdujące się na obszarze funkcjonowania jednego sądu okręgowego), a jej sprawność organizacyjna zależy *de facto* od zaangażowania aktorów sieci i ich zapotrzebowania na kontakty. Jako że pomiędzy sądami rejonowymi (nawet tego samego okręgu) występują luźne powiązania, może nie dojść do wykształcenia typowej sieci i raczej wystąpi grupa organizacji o podobnych cechach, funkcjach, zadaniach i potrzebach – bliższa wspólnocie praktyków niż sieci międzyorganizacyjnej. Poszczególne sądy nie muszą mieć ze sobą styczności, ale najczęściej ją mają, chociażby w ramach narad, spotkań czy szkoleń. W związku z powyższym ten typ sieci, jeżeli zostanie wykształcony, ma charakter dwumodalny o wartości binarnej, zdecentralizowanej, o małej gęstości, skierowany zasadniczo dwukierunkowo. W ramach tego typu sieci regulacyjnej chodzi o wymianę doświadczeń i wiedzy – członkowie grupy są wobec siebie niezależni i mają równą, niekonkurencyjną względem siebie pozycję.

Sieć regulacyjna składająca się z sądów rejonowych tego samego okręgu oraz sądu okręgowego to sieć o stosunkowo słabych powiązaniach relacyjnych. Zasadniczo jest siecią zamkniętą, a jej sprawność organizacyjna zależy *de facto* od jej głównego węzła, tj. sądu okręgowego. Ponieważ pomiędzy sądami rejonowymi (nawet tego samego okręgu) występują luźne powiązania, będzie miał tu zastosowanie typowy socjogram¹¹, w którym główny aktor – posiadający pozycję centralną – koordynuje działania pozostałych organizacji. Organizacje peryferyjne nie muszą mieć ze sobą styczności. Ma ona jednak miejsce podczas narad, spotkań czy szkoleń. W związku z powyższym ten typ sieci ma charakter dwumodalny o wartości binarnej, raczej scentralizowanej, o małej gęstości, skierowany zasadniczo jednokierunkowo, choć w ograniczonym zakresie oddziaływanie to

¹¹ J. Moreno, *Who shall Survive?*, Nervous and Mental Diseases Publishing, Washington 1934.

może być dwukierunkowe. W ramach tego typu sieci regulacyjnej chodzi głównie o sprawowanie przez prezesa sądu okręgowego w stosunku do podległych mu służbowo sądów rejonowych tzw. wewnętrznego nadzoru administracyjnego. Wewnętrzny nadzór administracyjny nad działalnością sądów w zakresie zapewnienia właściwego toku wewnętrznego urzędowania sądów, bezpośrednio związanego z wykonywaniem przez sądy zadań, tj. sprawowania wymiaru sprawiedliwości w zakresie nienależącym do sądów administracyjnych, sądów wojskowych oraz Sądu Najwyższego, sprowadza się do: badania sprawności postępowania w poszczególnych sprawach, kontroli działalności sekretariatów wydziałów, badania prawidłowości przydzielania sędziom i referendarzom sądowym spraw oraz równomiernego obciążenia ich pracą, a także przeprowadzania innych czynności. Kompetencje te posiada także prezes danego sądu w stosunku do kierowanej przez siebie jednostki.

Oczywiście im częściej spotykają się prezesi danych sądów (z udziałem bądź bez udziału prezesa sądu okręgowego), tym częściej dochodzi do wymiany wiedzy ukrytej i jawnej pomiędzy nimi oraz ujednoczenia wiedzy czy technik zarządczych. Tego typu współdziałanie zbliża omawianą sieć bardziej do funkcjonowania nieformalnej wspólnoty praktyków¹². Za niezbędne do efektywnego funkcjonowania wspólnot praktyków uważa się bowiem następujące elementy¹³:

- wydarzenia i imprezy integrujące wspólnotę;
- przywództwo – wspólnota powinna mieć różnego typu liderów; koordynatora wspólnoty, przodowników myśli i pionierów;
- łatwość kontaktu – rozwiązania ułatwiające podtrzymywanie kontaktów, a przez to umacniające wzajemne zaufanie i inicjujące dialog;
- odpowiednią wielkość – liczba członków musi być odpowiednia, nie może być zbyt duża, bo to prowadzi do osłabienia zaangażowania i zainteresowania;
- projekty edukacyjne – organizację procesów doskonalenia personelu;
- artefakty – dokumenty, narzędzia, opowieści, symbole i witryny internetowe¹⁴.

Wszystkie wskazane elementy, z mniejszym lub większym nasileniem, występują w kontaktach pomiędzy prezesami sądów rejonowych z prezesem sądu okręgowego. Powyższa teza wynika z doświadczeń ze współpracy pomiędzy sądami rejonowymi i sądem okręgowym.

Sieć regulacyjna składająca się z sądów rejonowych, sądów okręgowych tej samej apelacji i sądu apelacyjnego jest również siecią o stosunkowo słabych powiązaniach relacyjnych. Zasadniczo jest siecią zamkniętą, a jej sprawność organizacyjna zależy *de facto* od głównych węzłów tej sieci, tj. sądu apelacyjnego i sądów okręgowych powiązanych z sądami rejonowymi funkcjonującymi na obszarze tych sądów okręgowych. Jako że pomiędzy sądami rejonowymi (nawet tego samego okręgu) oraz sądami okręgowymi (nawet tej samej apelacji) występują luźne powiązania, będzie to typ sieci scentralizowanej z kilkoma ośrodkami władzy (jednym silniejszym, dominującym, oraz kilkoma słabszymi)¹⁵. Najsilniejszy aktor (sąd apelacyjny) – posiadający pozycję centralną – koordynuje działania pozostałych organizacji (również pozostałych aktorów o centralnej w stosunku do sądów rejonowych pozycji). Organizacje peryferyjne (sądy rejonowe) nie muszą mieć ze sobą styczności, ale najczęściej – w ramach poszczególnych okręgów – ją mają, chociażby w ramach narad, spotkań czy szkoleń. W związku z powyższym ten typ sieci ma charakter dwumodalny o wartości binarnej, raczej scentralizowanej, o średniej gęstości, skierowany zasadniczo jednokierunkowo, choć w ograniczonym zakresie oddziaływanie to może być dwukierunkowe. W ramach tego typu sieci regulacyjnej chodzi głównie o sprawowanie przez prezesa sądu apelacyjnego i prezesów sądów okręgowych w stosunku do podległych im służbowo sądów tzw. wewnętrznego nadzoru administracyjnego. Ponadto prezes sądu apelacyjnego powołuje i odwołuje (po zaistnieniu przesłanek) prezesów podległych mu sądów rejonowych, wskazuje kierunki wewnętrznego nadzoru administracyjnego, koordynuje działania poszczególnych sądów okręgowych czy też może podjąć działania nadzorcze, łącznie z uchYLENIEM decyzji prezesa sądu okręgowego czy rejonowego.

Oczywiście im częściej spotykają się prezesi sądów, tym częściej dochodzi do wymiany informacji jawnych i ukrytych pomiędzy nimi oraz ujednoczenia wiedzy czy technik zarządczych. Również i w tym przypadku takie współdziałanie może zbliżyć omawianą sieć do nieformalnej wspólnoty praktyków.

Sieć regulacyjna składająca się z sądów, Sądu Najwyższego, Krajowej Rady Sądownictwa i Ministerstwa Sprawiedliwości jest również siecią o stosunkowo słabych powiązaniach relacyjnych. Zasadniczo jest

¹² Wspólnota praktyków definiowana jest jako grupa osób, które dzielą zainteresowanie określonym obszarem i które pogłębiają swoją wiedzę na jego temat poprzez trwałą, regularną interakcję. WP można traktować jako platformę zarówno formalnej, jak i nieformalnej komunikacji opartej na zaangażowaniu wszystkich uczestników i nastawionej na zwiększanie poziomu ich wiedzy. WP stanowi interaktywną formę uczenia się, ponieważ odbywa się ono w ramach struktury grupowej opartej na współpracy, a nie zindywidualizowanym pozyskiwaniu wiedzy. D. Sześciło i in., *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 170 i nast., por. J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

¹³ E.C. Wenger, *Communities of Practice and Social Learning Systems*, „Organization” 2000, s. 225–246, No. 2(7), <http://dx.doi.org/10.1177/135050840072002>, s. 34.

¹⁴ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 12.

¹⁵ P. Kordel, dz.cyt., s. 23.

siecią zamkniętą, a jej sprawność organizacyjna zależy od głównych węzłów tej sieci, tj. Ministerstwa Sprawiedliwości, Krajowej Rady Sądownictwa i Sądu Najwyższego. Jako że pomiędzy uczestnikami sieci występują raczej luźne powiązania, a najsilniejsi aktorzy – z uwagi na swoje pozycje i ustawowo określone zadania – posiadają silne i niezależne pozycje centralne, można tu mówić o ekwiwalencji strukturalnej, w przypadku której dwóch lub więcej aktorów zajmuje podobną pozycję, mając porównywalne więzi w ramach swoich sieci¹⁶.

Zadania poszczególnych aktorów centralnych są następujące:

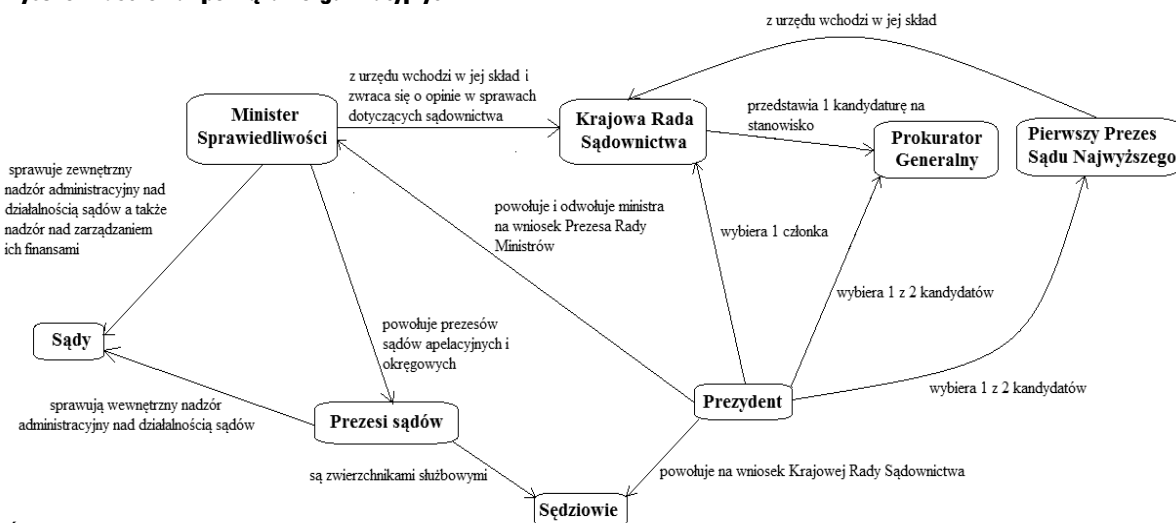
1. Krajowa Rada Sądownictwa – organ ten stoi na straży niezależności sądów oraz niezawisłości sędziów i może wystąpić do Trybunału Konstytucyjnego z wnioskiem w sprawie zgodności z konstytucją aktów normatywnych w zakresie, w którym dotyczą one niezależności sądów i niezawisłości sędziów.
2. Minister Sprawiedliwości – do jego zadań należy w szczególności zewnętrzny nadzór administracyjny nad działalnością sądów w zakresie zapewnienia właściwego toku wewnętrznego urzędowania sądów, bezpośrednio związanego z wykonywaniem przez nie zadań, tj. sprawowania wymiaru sprawiedliwości w zakresie nienależącym do sądów administracyjnych, sądów wojskowych oraz Sądu Najwyższego, a także innych zadań z zakresu ochrony prawnej, powierzonych w drodze ustaw.
3. Sąd Najwyższy jest raczej luźno powiązany z pozostałymi organizacjami wewnątrz tej sieci,

choć nie można mu odmówić dużej samodzielności i silnej pozycji, m.in. o charakterze ustrojowym, ale także autorytetu jurysdykcyjnego. I choć nie ma on wpływu na administracyjne funkcjonowanie sądów powszechnych czy pozostałych węzłów centralnych, zauważalny jest jego wpływ na wymiar orzeczniczy i kształtowanie prawidłowego poziomu merytorycznego pracy niezawisłych sędziów i niezależnych sądów.

Organizacje peryferyjne (sądy) nie muszą mieć ze sobą styczności, ale często poszczególne sądy (zwłaszcza okręgowe i apelacyjne) ją mają, chociażby w ramach narad, spotkań czy szkoleń. W związku z powyższym ten typ sieci ma charakter dwumodalny o wartości binarnej, raczej scentralizowanej, o dużej gęstości, skierowany zasadniczo jednokierunkowo, choć w ograniczonym zakresie oddziaływanie to może być dwukierunkowe. Oczywiście im częściej spotykają się aktorzy sieci, tym częściej dochodzi do wymiany informacji jawnych i ukrytych pomiędzy nimi oraz ujednolicania wiedzy czy kierunków pożądaných działań.

Omówione wyżej sieci regulacyjne są raczej mało elastyczne, a ich główna funkcja polega na wypełnieniu zadań ustawowych. W sztywnych relacjach ustawowych może w ogóle nie dojść do wykształcenia się sieci w tradycyjnym znaczeniu tego pojęcia, czyli do współpracy jako wielopodmiotowego działania zmierzającego do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów¹⁷. Sztywne powiązania organizacyjne wymuszają współpracę. Może ona rozwinąć się wielokierunkowo poza obszary narzucone przez ustawodawcę. Na rysunku 1 przedstawiono schemat powiązań organizacyjnych.

Rysunek 1. Schemat powiązań organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

¹⁶ R.S. Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1992, s. 16; A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 41.

¹⁷ J. Lichtarski, *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorców*, [w:] tegoż (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992, s. 56; T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978, s. 14.

Pilotaż wdrażania nowoczesnych metod zarządzania w sądach – wymiana dobrych praktyk w sieci

W ramach sieci dobrowolnych możliwe jest przemieszczanie się poszczególnych aktorów, występowanie w różnych konfiguracjach i wzajemne krzyżowanie się. Słusznie wskazuje Irena Lipowicz, 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*¹⁸. Właśnie takiemu wypełnianiu luk służyć miała realizacja w latach 2011–2014 innowacyjnego projektu – pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi¹⁹. W ramach pilotażu w sześćdziesięciu wybranych sądach powszechnych (rejonowych, okręgowych i apelacyjnych), przy wsparciu ekspertów zewnętrznych, wdrażane były dobre praktyki²⁰ – 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. Pilotaż uzupełniały warsztaty wspomagające wdrożenie dobrych praktyk z zakresu podnoszenia jakości obsługi interesanta, zarządzania przepływem spraw i obciążeniem pracą w wydziale, zastosowania nowoczesnych technologii w wymiarze sprawiedliwości, organizacji pracy w referacie sędziego, zarządzania kadrami i finansami w sądach oraz nowoczesnego przywództwa w wymiarze sprawiedliwości. W ramach pilotażu powstały również wspólnoty praktyków – 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. Ponadto w sądach pilotażowych powstały wspólnoty praktyków złożone z kadry menedżerskiej sądów niższego szczebla (kierownicy oddziałów administracyjnych i finansowych), dzielących się wiedzą m.in. w obszarze komunikacji, zarządzania zasobami ludzkimi czy wykorzystywania nowoczesnych technologii do monitoringu przepływu spraw przez sąd oraz finansów. 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.

Realizacja projektu ujawniła, że brakuje mechanizmów wymiany informacji i dzielenia się wiedzą w organizacji wymiaru sprawiedliwości (skala makro) oraz w ramach sądu (skala mikro). Taki stan powoduje, że każdy sąd poświęca wiele czasu i innych zasobów na wypracowywanie rozwiązań procesowych, organizacyjnych i społecznych, zamiast sięgnąć po już stworzone i wdrożone przez innych. Brakuje również instrumentów zarządzania wiedzą w ramach poszczególnych sądów²¹.

Sieci międzyorganizacyjne mogą również obejmować sądy funkcjonujące w różnych państwach – zwłaszcza Unii Europejskiej. Węzły takiej sieci mogą dobrowolnie recypować elementy praktyki, a niekiedy i teorii z krajów będących partnerami współpracy²². Największą wartość dodaną będą przynosiły te ogniwa współpracy, w ramach których sądy działają w podobnych uwarunkowaniach otoczenia społeczno-instytucjonalno-organizacyjno-prawnego. Wtedy bowiem funkcjonujące w sposób sprawny rozwiązania da się łatwo przenieść na grunt polskiego wymiaru sprawiedliwości, niemniej jednak ze względu na wartość poznawczą nie można odrzucić i takich rozwiązań, które funkcjonują w krajach o skrajnie odmiennych

¹⁸ I. Lipowicz, *Europeizacja administracji publicznej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2008, R. LXX, z.1, s. 6.

¹⁹ 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.

²⁰ 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 adaptacją 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.

²¹ P. Banasik, *Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości – nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa*, „e-mentor” 2014, nr 5(57), s. 56–61, <http://dx.doi.org/10.15219/em57.1143>.

²² A. Chrisidu-Budnik, *Sieci publicznoprawne*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 44.

systemach. Zjawisko administracji sieciowej może być rozpatrywane jako część erozji suwerenności państwa, ponieważ to państwo traci część władztwa nad sądownictwem – godząc się na oddolne działania praktyczne, akceptując je lub ewentualnie w późniejszym czasie potwierdzając je legislacyjnie. W ten sposób kruszeje także klasyczny model biurokracji, skoro system rozkazodawstwa i hierarchicznego podporządkowania, ale przede wszystkim monopolu władzy na jedynie słuszne rozwiązania zostaje zastąpiony modelem absorpcji „rozwiązań lepszych i bardziej efektywnych”. Niewątpliwie rentą relacyjną takich powiązań sieciowych są właśnie sprawdzone w praktyce rozwiązania – niejako gotowe do zastosowania w innych organizacjach. Wniosek ten odnosi się do każdej sieci międzyorganizacyjnej funkcjonującej z udziałem sądu. Wydaje się także, że publicznych sieci międzyorganizacyjnych z udziałem sądu nie dotyczą zagrożenia charakterystyczne dla środowiska komercyjnego. Nie ulega bowiem wątpliwości, że relacje tworzące sieci powiązań powinny zapewnić wymianę informacyjną, materialną lub energetyczną na zasadzie wzajemnego zaangażowania. Stanowią wtedy wyraz wspólnych celów i możliwości pełniejszego ich osiągnięcia²³. Adaptacja i antycypacja tych relacji, a także absorpcja wzajemnych korzyści powinny się bilansować wśród aktorów sieci. Nie powstaje wtedy dysproporcja wkładu i zaangażowania. Sieć ma zdrowy krwioobieg i odpowiednie ukierunkowanie absorpcyjne. Stabilizuje się, a nawet wzrasta zaufanie aktorów sieci. Jest to o tyle istotne, że zaufanie stanowi podstawowy parametr kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa²⁴. Co więcej, każdy z partycypantów powinien wnieść podobną wartość relacyjną (choć może ona występować w różnych obszarach takiej współpracy). Osiągnięcie wspólnych celów przez organizację w sieci powinno być postrzegane w kategoriach efektywności²⁵. W tej kwestii, w odniesieniu do sieci przedsiębiorców, sformułowany jest pogląd, że więzi międzyorganizacyjne są dopuszczalne, gdy każdy jej uczestnik osiąga efekty nie mniejsze niż nakłady poniesione na uzyskanie tych efektów²⁶. W publicznej sieci sądowej zagrożenie takie jest minimalne. Podstawą funkcjonowania aktorów takiej sieci – w różnych jej aspektach – nie jest bowiem kreowanie wartości ekonomicznej. Wybór aktorów sieciowego zaangażowania nie będzie oparty na wskaźnikach rentowności, stopy zwrotu kapitału czy poziomu dźwigni ekonomicznej. Nie występuje także zagrożenie likwidacji czy deprecjacji. Jedynym

realnym zagrożeniem jest spadek zaufania, jednak nie pomiędzy uczestnikami sieci, ale zaufania interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych do aktorów tej sieci. Zagrożenie to może być mniej czy bardziej poważne, ale raczej nie będzie stanowiło realnego destruktora dezorganizującego funkcjonowanie sieci. Takimi destruktorami mogą być: brak zaangażowania uczestników, słabe relacje, niski stopień zaufania międzywęzłowego, niska efektywność podejmowanych działań, ryzyko utraty indywidualnej elastyczności²⁷, ryzyko nierównomiernego wykorzystania szans wynikających z istnienia sieci, działania oportunistyczne aktorów sieci, statyczność funkcjonowania i wreszcie (jako ostatnie stadium istnienia sieci) rozpad sieci. Jednak po takim rozpadzie aktorzy sieci, w mniejszym czy większym wymiarze, i tak skazani są na dalszą, wówczas już bardziej przymusową współpracę. Ostateczna likwidacja, co do zasady, im nie grozi – wypełniają bowiem w określonym obszarze funkcje państwa.

Niezależnie jednak od rodzaju sieci, wypada zgodzić się z Wojciechem Czakonem, że istota sieci sprowadza się do wielopodmiotowego układu decydentów, którzy nie podejmują decyzji w izolacji, ale ze względu na oczekiwane zachowania innych uczestników oraz oczekiwane efekty²⁸. Wydaje się jednak, że w wymiarze sprawiedliwości rzadko będzie dochodziło do bezpośredniego kwantyfikowania skutków tworzenia takich układów (mało mierzalny jest bowiem zakres zdobywanych kompetencji, siła pozyskiwanego autorytetu, stopień wzrostu zaufania społecznego na skutek funkcjonowania w sieci). Nie będzie to również typowe przedsięwzięcie inwestycyjne – chyba, że efektem tej inwestycji będą korzyści niematerialne o różnym rozkładzie wśród aktorów sieci. Zgodzić się jednak należy z Barbarą Woźniak-Sobczak, że aby współpraca międzyorganizacyjna, w tym również w wymiarze sprawiedliwości, była wielostronnie możliwa i korzystna, powinny zostać spełnione następujące warunki:

1. Występowanie komplementarności strategicznej (choć o różnym natężeniu) między stronami.
2. Trwałe lub długoterminowe występowanie osłabienia organizacyjnego i wizerunkowego (osłabienia siły oddziaływania) partnerów sieci sądowej w porównaniu z liderami w Unii Europejskiej.
3. Przeświadczenie o możliwości zwiększania kompetencji i jednoczesnej ochrony własnych umiejętności.

²³ B. Woźniak-Sobczak, *Stymulatory i destrukторы tworzenia wartości sieci przedsiębiorstw w przestrzeni sieciowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 736, s. 291–309.

²⁴ J. Sydow, *Understanding the Constitution of Interorganizational Trust*, [w:] Ch. Lane, R. Bachmann (eds.), *Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 33.

²⁵ B. Woźniak-Sobczak, dz.cyt.

²⁶ Tamże; S.H. Park, D. Zhou, *Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation*, „The Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, No. 3, s. 531–554, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2005.17293697>.

²⁷ W. Sroka, *Korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci aliansów – analiza porównawcza*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 1, s. 28–31.

²⁸ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 37–44.



Jak dalej pisze wspomniana autorka, przywołując pogląd Jerzego Rokity: *ich spełnienie jest przesłanką dobrowolnego samozorganizowania się. Powstają w ten sposób systemy społeczne zespalaające grupy interesów i koalicji wokół konkretnych problemów – komunikowania się, kooperowania, tworzenia konsensusów, wyłaniania wspólnych postaw i działań w celu ich rozwiązywania*²⁹.

Powodzenie publicznych sieci sądowych opiera się na dwóch wspólnych i akceptowanych przez uczestników sieci rodzajach koordynacji:

1. koordynacji hierarchicznej, obejmującej:
 - ściśle określone normy, reguły i procedury współpracy,
 - zasady elastycznego kierowania siecią;
2. koordynacji społecznej, bazującej na:
 - wysokim poziomie wzajemnego zaufania,
 - szybkim, bezkonfliktowym i wielostronnym przepływie informacji³⁰.

Jak słusznie wskazuje Patrycja Klimas, właściwa konfiguracja mechanizmów współpracy pozwala nie tylko skutecznie współdziałać, ale także generować towarzyszące współdziałaniu korzyści – od efektu synergii, przez ograniczenie kosztów, po wyższy poziom konkurencyjności³¹. Oczywiście w przypadku wymiaru sprawiedliwości nie będzie chodziło o zwiększenie poziomu konkurencyjności i tylko pośrednio o redukcję kosztów jego funkcjonowania. Jakże są zatem granice wymiarności współpracy sieciowej dla wymiaru sprawiedliwości? Zapewne chodzi o maksymalne ustrukturalnienie, poprawę funkcjonalności, zmniejszenie kosztów zdobywania wiedzy oraz jej utrwalania, utrzymanie wysokiego stopnia profesjonalizacji kadr i wreszcie poprawę wizerunku prowadzącą do zwiększenia zaufania społecznego do sądownictwa i jego partnerów. Takie założenia czy oczekiwania partnerów sieciowych pozwalają na zadanie kolejnych pytań: jaki ma być poziom tej współpracy i jak bliska ma ona być? Hipoteza bliskości zakłada bowiem, że im bliższe są sobie organizacje, tym większe mają szanse na skuteczne współdziałanie. Bliskość przyczynia się do zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia korzyści ze współdziałania³². Wymiar sprawiedliwości nie poddaje się jednak tak prostej kwantyfikacji „osiągania korzyści”. Można bowiem wyobrazić sobie sytuację, w której pojedynczy sąd, działając w izolacji, osiąga dobre wyniki ilościowe i jakościowe, a nadto w środowisku lokalnym cieszy się zaufaniem społecznym. Rzecz jednak w tym, że wymiar sprawiedliwości musi być postrzegany jako całość, a nie jako wyizolowane pojedyncze sądy. Zasadniczo bowiem interesariusze nie postrzegają sądu jako pojedynczego elementu 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 (i budowaną przez

sieć korzyścią wizerunkową), nawet gdy poszczególne jego elementy działają sprawnie, a kadra zarządzająca postępuje etycznie. Zatem nie tylko kultura i etyczne postępowanie menedżerów będą miały istotny wpływ na postrzeganie wymiaru sprawiedliwości i budowanie jego reputacji czy *goodwill*. Jest ono, być może nawet w większym stopniu, uzależnione od postrzegania sędziów i sposobu prowadzenia przez nich spraw oraz prezentowanego poziomu orzeczniczego. Sędziowie w zakresie, w którym są niezawisli, nie będą poddawani weryfikacji sieciowej, choć działania sieci mogą być nakierowane na podwyższenie kultury ich urzędowania i ciągle szkolenie zapewniające odpowiedni poziom merytoryczny orzeczników (oraz innych partnerów z sieci). Sądowe sieci publiczne – co warto podkreślić – są niemal książkowym przykładem ujęcia bliskości organizacyjnej. Cechuje je bowiem podobieństwo wewnętrznym i zewnętrznym warunków organizacyjnych (bliskość organizacyjna); zbieżność baz wiedzy, baz referencyjnych oraz technologii (bliskość poznawcza); tożsamość otoczenia instytucjonalnego ze szczególnym uwzględnieniem aspektów polityczno-prawnych i kulturowych (bliskość instytucjonalna) oraz podobieństwo zakorzenienia społecznego (bliskość społeczna). Nie musi występować jedynie niewielka odległość przestrzenna (bliskość geograficzna)³³. Gęstość sądowej sieci publicznej będzie miała znaczenie dla stworzenia standardów w obrębie wymiaru sprawiedliwości. Wydaje się bowiem, że im gęstsza będzie sądowa sieć publiczna, tym większa jednolitość implementowanych rozwiązań i tym szybciej rozprzestrzeni się efekt skali – być może zwiększający stopień społecznego zaufania do organizacji wymiaru sprawiedliwości. Co istotniejsze jednak, węzły tej sieci nie są względem siebie konkurencyjne, a to powinno im zapewnić lepszy przepływ wiedzy i możliwości dzielenia się nią bez negatywnych skutków wynikających z asymetrii korzyści.

Podsumowanie

Wypada podzielić pogląd Andrzeja Koźmińskiego i Dominiki Latusek-Jurczak, że teorie sieci stanowią użyteczne narzędzie analizy, pomagające znaleźć odpowiedź na pytanie, dlaczego jedne organizacje radzą sobie w swoich środowiskach lepiej niż inne. Kapitał, który aktorzy sądowych sieci publicznych udostępniają, co do zasady może przybrać trojakią formę:

- 1) dostępu do zasobów wiedzy, których organizacji brakuje lub których uzupełnienie będzie mniej skomplikowane w ramach wspólnych przedsięwzięć;
- 2) szybkości działania, ale również siły oddziaływania zwiększającej skuteczność i autorytet podejmowanych inicjatyw;

²⁹ B. Woźniak-Sobczak, dz.cyt.

³⁰ P. Klimas, *Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 233.

³¹ Tamże, s. 234.

³² Tamże, s. 232.

³³ Tamże.

- 3) rekomendacji i zabierania głosu w sprawach istotnych dla środowiska partycypantów tworzących sieć lub tych, na których sieć oddziałuje³⁴.

Zjawisko usieciowienia wymiaru sprawiedliwości jest nowe i praktycznie, poza współdziałaniem narzuconym przez ustawodawcę, nie przybiera większych rozmiarów. Zważywszy na korzyści i uwarunkowania, a także brak realnych zagrożeń dla funkcjonowania publicznych sieci sądowych (obecnych w sieciach międzyorganizacyjnych skupiających organizacje biznesowe), jest to pożądana forma współpracy, która pozwala wyzwalać zwłaszcza inicjatywę oddolną.

Identyfikacja relacji sieciowych w organizacji wymiaru sprawiedliwości oraz analiza ich siły i sposobu oddziaływania nie były do tej pory przedmiotem dociekań naukowych i wymagają dalszych pogłębionych badań.

Bibliografia

Antczak Z., *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno – sieciowych. Nowe role pracowników i menedżerów wiedzy*, Difin, Warszawa 2013.

Austen A., *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielo-
poziomowe*, C.H. Beck, Warszawa 2014.

Banasik P., *Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 4(33), s. 26–35.

Banasik P., *Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości – nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa*, „e-mentor” 2014, nr 5(57), s. 56–61, <http://dx.doi.org/10.15219/em57.1143>.

Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

Burt R.S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1992.

Chrisidu-Budnik A., *Sieci publicznoprawne*, [w:] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.

Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

Holm D.B., et al., *Business networks and cooperation in international business relationships*, [w:] Beamish P.W., Killing J.P. (eds.), *Cooperative Strategies. European Perspectives*, The New Lexington Press, San Francisco 1997.

Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

Klimas P., *Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.

Kordel P., *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Katowice 2010.

Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

Lichtarski J., *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorców*, [w:] tegoż (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.

Lipowicz I., *Europeizacja administracji publicznej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2008, R. LXX, z. 1, s. 5–17.

Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe, zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

Łobos K., *Organizacja sieciowa*, [w:] Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Małyś Ł., *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2013.

Moreno J., *Who shall Survive? Nervous and Mental Diseases Publishing*, Washington 1934.

Palumbo G., et al., *Judicial performance and its determinants: a cross-country perspective. A going for growth report*, OECD, 2013, <http://www.oecd.org/eco/growth/FINAL%20Civ%20Policy%20Paper.pdf>.

Park S.H., Zhou D., *Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation*, „The Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, No. 3, s. 531–554, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2005.17293697>.

Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978.

Sroka W., *Korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci aliansów – analiza porównawcza*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 1, s. 28–31.

Sydow J., *Understanding the Constitution of Interorganizational Trust*, [w:] Lane Ch., Bachmann R. (eds.), *Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, Oxford 1998.

Sześciło D. i in., *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.

Wenger E.C., *Communities of Practice and Social Learning Systems*, „Organization” 2000, No. 2(7), s. 225–246, <http://dx.doi.org/10.1177/135050840072002>.

Woźniak-Sobczak B., *Stymulatory i destrukторы tworzenia wartości sieci przedsiębiorstw w przestrzeni sieciowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 736, s. 291–309.

The organisation of the justice system as part of the public network: possible interactions

The goal of this paper is to analyse the organizational structure of the justice system in order to provide the answer to the basic question about the possible network relations, as well as their force and their way of influence. As part of the paper, I have defined public inter-organisational court networks, dividing them into regulatory inter-organisational networks and facultative inter-organisational networks. Emphasis has also been placed on the benefits and threats of the functioning of court-based facultative inter-organisational networks. The phenomenon of forming networks within the justice system is new, and so far has not been subject of any academic enquiry. Given the benefits and background, as well as no real threats for the functioning of public court networks, it is a desired form of cooperation which enables to boost bottom-up initiative. Public court networks serve to build the organization of the justice system as a knowledge-based organisation. This paper addresses the important and topical issue of public networks – the example of inter-organizational area of justice. In the current literature, identifying the network of relations in the organization of justice has not been the subject of scientific inquiry.

³⁴ A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, dz.cyt., s. 29 (zmodyfikowane na potrzeby wymiaru sprawiedliwości).