

## KOOPERACJA CZY KOOPETYCJA KORPORACJI PRAWNICZYCH? – POWIĄZANIA SIECIOWE

<https://doi.org/10.33141/po.2015.03.01>

Przegląd Organizacji, Nr 3 (902), 2015, ss. 6-12  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Przemysław Banasik*

### Wprowadzenie

Sądy to niewątpliwie organizacje oparte na wiedzy. Rezultatami działalności sędziów są orzeczenia. Są to produkty działalności intelektualnej – innymi słowy pewien rodzaj wiedzy. Kreowanie tak rozumianej wiedzy jest naczelną wartością w wymiarze sprawiedliwości (art. 175 Konstytucji RP<sup>1</sup>). Wiedza tworzona jest w procesie uczenia się, który jest naturalny dla jednostki ludzkiej, a co za tym idzie – także dla organizacji. W procesie uczenia, oprócz trzech procesów – tj. gromadzenia wiedzy, jej interpretacji oraz pamięci organizacyjnej, kluczową rolę odgrywa jej dystrybucja. 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.

Celem niniejszego opracowania jest dostosowanie do potrzeb wymiaru sprawiedliwości pojęcia sieci publicznej, zaproponowanego przez A. Austen [2014, s. 28], oraz udzielenie odpowiedzi na pytanie, jaki typ relacji charakteryzuje terytorialne sieci międzykorporacyjne, a także jakie korzyści uzyskują podmioty je tworzące?

Opracowanie wpisuje się w krytykę teorii zarządzania publicznego, skupiającą się na procesach wewnątrzorgani-

zacyjnych, 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]. Większość publikacji naukowych dotyczy sieci nastawionych na zysk. Brakuje badań nad możliwościami wykorzystania sieci w organizacji wymiaru sprawiedliwości. Tymczasem jej odmiennosc wymusza konieczność testowania istniejących teorii zarządzania i dokonania rozstrzygnięcia o sposobie ich ewentualnej modyfikacji.

Podstawową metodę badawczą wykorzystaną w opracowaniu stanowią studia literaturowe, natomiast do analizy przykładowej sieci międzyorganizacyjnej wykorzystano studium przypadku.

### **Sieci korporacji prawniczych - motywy, korzyści, zagrożenia, struktura**

Pojęcie sieci należy do jednej z najbardziej inspirujących idei, które kształtują teorię organizacji ostatnich lat [Castells, 1996, s. 78]. Uznaje się je za dobrze oddające charakterystyczne cechy współczesnego świata:

globalność, swobodny przepływ informacji, niejasną hierarchiczność relacji, płynność i mobilność. Niektórzy twierdzą, że jeśli biurokratyczną korporację można uznać za dominującą formułę epoki modernistycznej, w obecnym czasie ponowoczesnym takim pojęciem jest właśnie sieć [Gabriel, 2008, s. 200; Koźmiński, Latusek–Jurczak, 2011, s. 125]. Funkcjonujące w wymiarze sprawiedliwości sieci spełniają cechy sieci publicznej. Stanowią one grupę organizacji publicznych, które są wzajemnie zależne, podejmują decyzje dotyczące wspólnych działań na równych prawach, gdzie sieć ułatwia interakcję między partnerami i wymianę zasobów, co pozwala na osiąganie celów związanych z działaniem na rzecz interesu publicznego [Austen, 2014, s. 28]. 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 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 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)<sup>2</sup>.

Dodać należy, że w ramach sieci publicznych możliwe jest utworzenie sieci zarówno w wymiarze wewnętrznym (**sieci partycypacyjne**), jak i zewnętrznym (choćby tzw. **sieci kooperacyjne** z innymi korporacjami prawniczymi czy jednostkami naukowo-dydaktycznymi). Przy czym te ostatnie odgrywają szczególną rolę. 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. Na ile zatem możliwe jest stworzenie powiązań kooperacyjnych pomiędzy korporacjami prawniczymi, a na ile jest to sieć powiązań kooperacyjnych na zasadzie możliwego aliansu strategicznego [Cygler, 2009, s. 15], [Niemczyk, Stańczyk–Hugiet, Jasiński, 2012, s. 350], gdzie kooperacja przenika się z konkurencją<sup>3</sup>. Sieć międzykorporacyjna jest przestrzenią usprawniają-

cą proces uczenia się. A zatem jej podstawowym wyróżnikiem będzie kooperacja, a nie kooperacja. Wspólny cel sieci, wzajemne uczenie się, a także budowa wizerunku sądu oraz poprawa reputacji przestrzeni sprawiedliwości sprzyjają 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 B. Jasiński za B. Hausem i H. 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]. Jakie 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:

1. wspólne szkolenia, seminaria, grupy dyskusyjne – zwłaszcza tam, gdzie wobec zmian legislacji zaangażowane są różne podmioty,
2. opiniowanie projektów aktów prawnych istotnych dla korporacji bądź życia społecznego,
3. zajmowanie wspólnego stanowiska w sprawach dotyczących funkcjonowania korporacji,
4. budowanie wspólnego zintegrowanego wizerunku,
5. budowanie wspólnego ośrodka menedżeryzmu, kształtującego postawy prorynkowe i prospołeczne,
6. 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. Zauważalny brak takich dyskusji, seminariów, tworzy rozdźwięk pomiędzy praktykami a teoretykami prawa i negatywnie odbija się na relacjach pomiędzy tymi interesariuszami. Bez wątplenia wymiana doświadczeń dynamizuje wiedzę, przyspiesza zmiany i rozhermetyzowuje system. Wymiar sprawiedliwości jako specyficzna organizacja wiedzy musi nauczyć się wykorzystywać ją także poza procesem orzecznictwa.

Potencjalne korzyści kreowane przez cele sieci mogą zostać przesłonięte przez zagrożenia. Nie będą to przy tym zagrożenia typowe dla organizacji biznesowych, jak chociażby uwikłanie się przedsiębiorcy w nieproduktywne relacje czy wykluczenie z partnerstwa z innymi, ekonomicznie bardziej interesującymi podmiotami.



Wymiar sprawiedliwości to w końcu organizacja realizująca zupełnie inne priorytety – priorytety związane z wymierzaniem sprawiedliwości, a w konsekwencji organizacja wolna od czynników warunkujących działanie organizacji rynkowych. Jak słusznie podkreśla E. Stańczyk-Hugiet i A. Sus, w sieciach międzyorganizacyjnych na pierwszy plan wysuwają się zagadnienia związane z pejoratywnymi atrybutami „organizacji uwikłanej” [2012, s. 92]. „Funkcjonujące w sieci przedsiębiorstwa uzależniają się od siebie, a liczba tych związków wykazuje tendencję wzrostową. Firmy dążą do przekazania coraz to większej liczby czynności pobocznych na zewnątrz, by móc skoncentrować się na wąskim obszarze kluczowych kompetencji procesów. Wraz ze wzrostem stopnia specjalizacji rośnie konieczność wypracowania formalnych mechanizmów regulowania tych działań i ryzyko uzależnienia się od cudzych zasobów” [Meyer, Wit, 2007, s. 243–244].

W literaturze przedmiotu podkreśla się również zagrożenia związane z utratą relacji, które przedstawia się w kontekście ryzyka utraty samodzielności uczestniczących w sieci międzyorganizacyjnej podmiotów oraz ryzyko utraty wiedzy. Za szczególnie niebezpieczne dla funkcjonowania przedsiębiorców wymienia się właśnie to ostatnie ryzyko, które wiąże się z nierównomierną absorpcją wiedzy (asymetrią przepływu zasobów), którą każdy z przedsiębiorców posiada na wejściu do sieci. Pełne zaufanie partycypujących partnerów sieci skłaniałoby do otwartości i przenikania posiadanej wiedzy z jednego uczestnika na drugiego. Mogłoby to jednak oznaczać nierówność udziału partycypacyjnego, a w konsekwencji nierównomierne wykorzystanie przez partnerów szans wynikających z sieci [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, 2006, s. 192].

Na tle tak ogólnie zarysowanych zagrożeń funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych, a działających w warunkowaniach biznesowych wymiar sprawiedliwości od większości z nich jest wolny. Po pierwsze, korporacje prawnicze nigdy nie utracą swojej odrębności (autonomii) organizacyjnej – jest ona bowiem (zarówno w zakresie organizacyjnym, jak i kompetencyjnym) kształtowana ustawowo. Co więcej organizacje te jako całość nie konkurują ze sobą o wpływy, pozycję rynkową czy klientów (czego nie da się już powiedzieć o poszczególnych członkach niektórych z tych organizacji). Po drugie, nie występuje także ryzyko utraty wiedzy czy prawo rosnących zysków dla jednego z uczestników. Każdy z członków korporacji prawniczych przeszedł podobny poziom wstępnej edukacji prawniczej, a późniejsze specjalizacje jedynie umacniają siłę tych organizacji w warunkach braku wzajemnej konkurencji. Dzielnie się wiedzą, wymiana poglądów, seminaria, wspólne szkolenia, wielokierunkowy, a przy tym otwarty przepływ wiedzy jest wręcz wskazany dla budowania silnej, opartej na wiedzy przestrzeni wymiaru sprawiedliwości. Im większą wiedzę będą posiadać jego partycypanci, tym większą odniesie korzyść cała przestrzeń. Podniesie się jakość procesów, aktywność merytoryczna jego uczestników oraz wzajemny szacunek i zrozumienie. W ramach tego typu sieci bez znaczenia jest asymetria

przepływu zasobów. Z uwagi na ograniczenia ustawowe zawsze będzie miała ona limitowany zasięg.

Nie można jednak nie dostrzegać, że jeden z warunków determinujących powodzenie sieci międzykorporacyjnej wiąże się z czynnikiem ludzkim i akceptacją wspólnie realizowanych zadań z poszanowaniem własnej tożsamości, kultury organizacyjnej i kodeksów etyki kwantyfikujących normy postępowania tych grup zawodowych. Zapewnia to członkom poszczególnych korporacji poczucie bezpieczeństwa, oparte na normach zawodowych i przynależności do większej wspólnoty, jak również umożliwia samoorganizowanie się, bez którego sieć nie może istnieć. Podkreśla się, że równie istotna jest pozbawiona ingerencji hierarchicznych dobrowolność współpracy i współuczestniczenie w zespołach integracyjnych. W tego typu formie nie ma miejsca dla dyktatorskich zachowań i walki o strefy wpływów [Strategor, 2001, s. 404].

Struktura sieci międzykorporacyjnej będzie ze swej istoty dość uproszczona, choć w ramach poszczególnych korporacji będzie doznawała dalszych rozgałęzień na członków tych korporacji – i właśnie te rozgałęzienia świadczyć będą de facto o sile całej sieci. Przede wszystkim będzie to sieć nieformalna o różnym stopniu natężenia pełnego, wzajemnego zaufania i nastawienia na współpracę. Ogólnie przyjmuje się, że istnieją dwa fundamentalne elementy konfigurujące sieć międzyorganizacyjną. Są to relacje występujące pomiędzy uczestnikami sieci oraz sami jej uczestnicy, nazwani czasem aktorami, węzłami lub wierzchołkami sieci [Stańczyk-Hugiet, Gorgól, 2012, s. 19].

W sieci **międzykorporacyjnej terytorialnej** węzłami będą następujące organizacje: sąd okręgowy lub apelacyjny, prokuratura okręgowa lub apelacyjna, izba (regionalna) radców prawnych, izba (regionalna) adwokatów, izba (regionalna) notariuszy, izba (regionalna) komorników i wreszcie syndycy (również działający regionalnie). Oczywiście w ramach struktur sądowych czy prokuratorskich dalszymi węzłami powiązаныmi z sądem okręgowym czy apelacyjnym (i odpowiednio prokuraturą okręgową i apelacyjną) mogą być sądy (prokuratury) rejonowe. Samodzielnie jednak – z uwagi na niewielką siłę swojego oddziaływania – wskazane sądy (prokuratury), jako jednostki organizacyjne najniższego szczebla, nie mają raczej szans stworzyć z pozostałymi korporacjami sieci. Podany schemat można również powielić na aktorów szczebla ogólnopolskiego – w tym jednak przypadku zamiast sądu występować musiałyby Ministerstwo Sprawiedliwości, Krajowa Rada Sądownictwa, Sąd Najwyższy oraz Prokuratura Generalna. Przed przystąpieniem do sieci lub też przed ściślejszym związaniem jej aktorów konieczne jest określenie treści pożądanых pomiędzy nimi relacji, czyli zdefiniowanie, czego one dotyczą, co odzwierciedlają lub co reprezentują – co poszczególni aktorzy mogą sobie zaferować i jaką odniosą z tego korzyść [Klimas, 2013, s. 232]. Wydaje się, że ustalenie treści relacji jest najistotniejszym obowiązkiem sieci międzykorporacyjnej – treść ta wyznaczy bowiem stopień możliwej integracji oraz wzajemne granice kompromisu.



## Terytorialna sieć międzykorporacyjna na przykładzie korporacji prawniczych w obszarze właściwości Sądu Okręgowego w Gdańsku

W niniejszym opracowaniu jako przedmiot studium przypadku wytypowano Sąd Okręgowy w Gdańsku, który jako pierwszy w Polsce podjął się budowy sieci międzyorganizacyjnej<sup>4</sup>. Stał się on również integratorem sieci. Idea nawiązania relacji z korporacjami prawniczymi i ośrodkami naukowymi powstała w wyniku realizacji innowacyjnego projektu realizowanego przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego PWP *Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management*. W ramach powyższego projektu realizowano pilotaż wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi. Jego celem było podniesienie efektywności, skuteczności i sprawności pracy sądów. W okresie od 28 czerwca 2013 do 31 października 2014 r. w 60 sądach pilotażowych wdrażano dobre praktyki zarządcze<sup>5</sup>. Sąd Okręgowy w Gdańsku był uczestnikiem pilotażu i inicjatorem „dobrych praktyk”: *Poprawa wizerunku sądu* i *Sąd jako organizacja samoucząca się*, a także *Sąd w otoczeniu społecznym*. Praktyki te były wdrażane w pozostałych sądach pilotażowych. Budowa sieci międzykorporacyjnej wpisała się w powyższą dobrą praktykę. Konieczność dostosowywania sądów (podobnie jak pozostałych instytucji sektora publicznego) do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia społeczno-gospodarczego implikuje konieczność podejmowania wzmożonych działań w zakresie planowania, organizowania, wdrażania i kontroli efektów inicjatyw służących kształtowaniu relacji sądu z otoczeniem społecznym. Dobre relacje każdej instytucji z otoczeniem społecznym sprzyjają efektywnemu wykonywaniu przez nią celów statutowych, co wynika z:

- odpowiedniego postrzegania instytucji przez wszystkich interesariuszy,
- wzrostu transparentności struktur dla otoczenia,
- poprawy płynności procesów,
- dynamizowania się inicjatyw i projektów wielostronnych.

Dla dobrej praktyki *Sąd w otoczeniu społecznym* określonych zostało 5 poziomów dojrzałości, które opisano w tabeli 1.

Sąd Okręgowy w Gdańsku znajduje się na IV poziomie kontrolowanym i mierzalnym dojrzałości. Działania na rzecz relacji z otoczeniem sądu przynoszą korzyści w wielu obszarach funkcjonowania instytucji, w tym głównie:

- ułatwiają komunikację sądu z interesariuszami,
- zmniejszają dystans i nieufność do instytucji wymiaru sprawiedliwości,
- zwiększają transparentność zasad funkcjonowania sądu,
- usprawniają przebieg kontaktu instytucji z interesariuszami,

Tab. 1. Opis poziomów dojrzałości organizacji dla praktyki Sąd w otoczeniu społecznym

Identyfikacja poziomu	Charakterystyka
I <i>Poziom początkowy</i>	W Sądzie nie prowadzi się inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych (brak inicjatyw w ciągu ostatnich 24 miesięcy).
II <i>Poziom powtarzalny i intuicyjny</i>	W Sądzie istnieją doświadczenia z organizowania w ciągu ostatnich 24 miesięcy inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych. Działania te były podejmowane incydentalnie. Nie badano efektów tych działań i poziomu satysfakcji interesariuszy.
III <i>Poziom zdefiniowany</i>	W Sądzie istnieją doświadczenia z organizowania w ciągu ostatnich 24 miesięcy inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych. Działania te były podejmowane regularnie. Zidentyfikowano grupy docelowe interesariuszy. Na poziomie organizacyjnym i merytorycznym inicjatywy przyjmowały postać Projektów wielostronnych z innymi podmiotami zewnętrznymi. Nie badano efektów tych działań i poziomu satysfakcji interesariuszy.
IV <i>Poziom kontrolowany i mierzalny</i>	W Sądzie istnieją doświadczenia z organizowania w ciągu ostatnich 24 miesięcy inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych. Działania te były podejmowane regularnie i harmonogramowane. Zidentyfikowano grupy docelowe interesariuszy. Na poziomie organizacyjnym i merytorycznym inicjatywy przyjmowały postać Projektów wielostronnych z innymi podmiotami zewnętrznymi. Nie badano efektów tych działań i poziomu satysfakcji interesariuszy.
V <i>Poziom zoptymalizowany</i>	W Sądzie istnieją doświadczenia z organizowania w ciągu ostatnich 24 miesięcy inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowanych do podmiotów zewnętrznych. Działania te były podejmowane regularnie w ramach z góry przyjętej i harmonogramowanej strategii w obszarze public relations. Zidentyfikowano grupy docelowe interesariuszy. Określono optymalny z punktu widzenia poszczególnych grup interesariuszy zakres przedmiotowy działań. Na poziomie organizacyjnym i merytorycznym inicjatywy przyjmowały postać Projektów wielostronnych z innymi podmiotami zewnętrznymi. Zorganizowano patronat medialny dla prowadzonych inicjatyw. Dokonano pomiaru efektów tych działań i poziomu satysfakcji interesariuszy. Sporządzono sprawozdania wewnętrzne z przeprowadzonych działań. Dokonano dystrybucji materiałów prasowych dla przedstawicieli mediów lokalnych i/lub ogólnokrajowych, międzynarodowych.

Źródło: Raport końcowy z wdrażania pilotażu podstawowego i uzupełniającego nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, WYG International, WYG Consulting, WYG PSDB, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Allerhanda, Warszawa 2014, niepublikowany



- podnoszą stan wiedzy na temat sądu, struktury i procesów, przez co usprawniają obsługę interesantów i pozwalają redukować koszty finansowe,
- dynamizują powstawanie konstruktywnych inicjatyw z podmiotami zewnętrznymi.

W powstałej w ramach dobrej praktyki *Sąd w otoczeniu społecznym* sieci międzyorganizacyjnej – **terytorialnej sieci międzykorporacyjnej** głównymi jej aktorami stały się: Sąd Okręgowy w Gdańsku, Okręgowa Izba Radców Prawnych w Gdańsku, Okręgowa Izba Adwokacka w Gdańsku, Izba Komornicza w Gdańsku, Izba Notarialna w Gdańsku, Pomorskie Stowarzyszenie Syndyków i Likwidatorów w Gdańsku oraz Uniwersytet Gdański. Sieć zrzesza przedstawicieli samorządów zawodów prawniczych: adwokatów, komorników, notariuszy, radców prawnych, sędziów, syndyków oraz przedstawicieli doktryny reprezentowanych przez pracowników Uniwersytetu Gdańskiego. Podstawowymi celami powołania do życia sieci międzykorporacyjnej są<sup>6</sup>:

1. stworzenie forum współpracy przedstawicieli środowisk prawniczych,
2. wzmocnienie autorytetu oraz poprawa społecznego wizerunku wymiaru sprawiedliwości,
3. utworzenie platformy umożliwiającej wymianę doświadczeń oraz przedstawienie, a następnie dyskusję nad rozwiązaniami zaproponowanymi przez poszczególne korporacje zawodowe,
4. kreowanie inicjatyw społecznych.

Funkcjonowanie sieci międzykorporacyjnej umożliwiło realizację następujących inicjatyw:

1. Powołano w obszarze działania Sądu Okręgowego w Gdańsku Kapitułę Środowisk Prawnicych w celu stworzenia platformy wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy korporacjami prawniczymi i przedstawicielami świata nauki.
2. Powołano Radę Programową, której zadaniem jest koordynacja i konsolidacja działań sądów (a także innych podmiotów tworzących wymiar sprawiedliwości, które zadeklarowały swoje zaangażowanie – prokuratorów, adwokatów, radców prawnych i mediatorów) oraz placówek edukacyjnych w celu jak najlepszego dotarcia do młodzieży szkolnej z wiedzą prawniczą. W ramach dotychczas podjętych działań w każdym z sądów rejonowych okręgu gdańskiego wyznaczona została osoba koordynatora, z którą przedstawiciele szkół mogą kontaktować się i dokonywać pierwszych ustaleń, np. odnośnie do możliwości uczestnictwa uczniów w rozprawach sądowych lub zaproszenia sędziego na spotkanie z młodzieżą na terenie szkoły. Sędziowie pozytywnie przyjęli tę inicjatywę, a wielu z nich zadeklarowało chęć bezpośredniego zaangażowania się w działania edukacyjne. Na podstawie wspólnych doświadczeń udało się opracować ramowe wskazówki dotyczące współpracy szkół oraz sądów, a także listę interesujących zagadnień, które można i powinno się poddać pod rozprawę podczas spotkań z młodzieżą. Do działań tych w coraz większym zakresie włączani są przedstawiciele innych korporacji prawniczych. Celem tej inicjatywy jest m.in. objęcie

jak największej liczby szkół oraz przekazanie wiedzy z różnych perspektyw korporacyjnych.

3. Kierownictwo sądu podjęło działania mające na celu zainteresowanie trójmiejskich uczelni prawniczych stworzeniem stosownej oferty edukacyjnej dla nauczycieli, a swoje wsparcie tej kwestii zadeklarował Ośrodek Kształcenia Ustawicznego Nauczycieli w Gdańsku. Z kolei Stowarzyszenie Sędziów Polskich „Iustitia” pozyskało na potrzeby szkół kilkanaście egzemplarzy opracowanego przez śląskich sędziów poradnika pt. „Apteczka Prawna”, który w przystępny sposób wprowadza czytelników w zagadnienia prawa. Kapituła Środowisk Prawnicych podjęła decyzję o zakupie kolejnych kilkuset egzemplarzy tego poradnika, aby umożliwić przekazywanie go szkołom.
4. Zorganizowano z inicjatywy Sądu Okręgowego w Gdańsku cykl dni otwartych dla młodzieży gimnazjalnej i ponadgimnazjalnej w celu kształtowania kultury prawnej i szacunku do prawa. W trakcie dotychczasowych edycji udział wzięło łącznie około 800 uczniów z 15 placówek oświatowych, zaś rosnąca popularność tej inicjatywy skłoniła władze Sądu do rozszerzenia ich formuły do czterech spotkań w 2015 roku. Chcąc lepiej poznać oczekiwania środowiska nauczycielskiego i samej młodzieży, w październiku 2014 r., w ramach cyklu debat poświęconych relacji sądów ze środowiskiem społeczno-instytucjonalnym, prezes sądu zorganizował panel pt. „Budowanie świadomości prawnej młodzieży”, do udziału w którym zaproszeni zostali dyrektorzy trójmiejskich liceów, pedagodzy, mediatorzy oraz główni zainteresowani, czyli sami uczniowie.
5. Powołano Radę Konsultacyjną, której celem jest przygotowywanie zagadnień do dyskusji pomiędzy przedstawicielami korporacji prawniczych. Sama Rada składa się z przedstawicieli różnych organizacji wspierających lub współpracujących z Sądem Okręgowym w Gdańsku (mediatorów, Okręgowej Służby Więziennej, biegłych, policji, służby celnej, ośrodków pomocy społecznej).

Organizacja powyższych inicjatyw społecznych nie byłaby możliwa w pojedynkę, bez współpracy organizacji wchodzących w skład **terytorialnej sieci międzykorporacyjnej**. Obecność w strukturach sieciowych stwarza organizacjom szanse na zwiększenie posiadanego potencjału wiedzy. Organizacje działające samodzielnie mają mniejsze szanse na kumulowanie wiedzy i korzystanie z niej. Spójność i trwałość powstałej sieci zapewnić mogą takie mechanizmy, jak wzajemność, długotrwałość i zakorzenienie w kontekście [Latusek, 2014, s. 29; Czakon, 2007, s. 37–44]. Do podstawowych zalet integracji organizacji w ramach sieci międzyorganizacyjnej – międzykorporacyjnej należy:

1. budowa kapitału relacyjnego – wzajemnej współpracy, współzależności, kształtowania odpowiedzialności i procesów integracyjnych w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości
2. efektywne wykorzystanie wiedzy – budowa organizacji opartej na wiedzy,
3. kreowanie innowacji.



## Podsumowanie

Podstawową wartością tworzoną w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości jest wiedza. Dystrybucja wiedzy jest ważnym procesem umożliwiającym organizacyjne uczenie się. Doskonałym narzędziem umożliwiającym transfer wiedzy są sieci międzyorganizacyjne. Wiedza poddawana jest konwersji. Istnieją cztery sposoby konwersji wiedzy. Socjalizacja przebiega od wiedzy ukrytej do ukrytej. Polega na dzieleniu się doświadczeniem oraz na obserwacji. Przechodzenie od wiedzy ukrytej do jawnej to eksternalizacja. Kombinacja to z kolei konwersja wiedzy od dostępnej do dostępnej. Jest to proces porządkowania oraz łączenia różnych elementów wiedzy dostępnej. Ostatnią możliwością konwersji jest internalizacja, nazywana uczeniem się przez działanie.

W powstałej w obszarze działania Sądu Okręgowego w Gdańsku terytorialnej sieci międzykorporacyjnej, w której występuje wspólnota celu, a także nie występują relacje podrzędności i nadrzędności celów, istnieje duża szansa realizacji wszystkich sposobów konwersji wiedzy. Poza tym, przykład terytorialnej sieci międzykorporacyjnej powstałej pomiędzy Sądem Okręgowym w Gdańsku i innymi organizacjami publicznymi skupiającymi przedstawicieli korporacji prawniczych wskazuje, że możliwa jest współpraca sądu z podmiotami zewnętrznymi. Przybrała ona formę **sieci międzykorporacyjnych kooperujących** na poziomie terytorialnym. Są to sieci nieformalne o różnym stopniu natężenia pełnego, wzajemnego zaufania i nastawienia na współpracę. Dodać należy, że analiza zasad etyki korporacji prawniczych nie wyklucza takiej formy relacji międzyorganizacyjnych. Dzięki współdziałaniu szybciej i sprawniej można osiągnąć cele, których realizacja w pojedynkę byłaby trudna, powolna lub niemożliwa.

W ramach sieci międzykorporacyjnej w wymiarze sprawiedliwości organizacje nie konkurują ze sobą o wpływy, pozycję rynkową czy klientów. Dlatego też w przeciwieństwie do sektorów prywatnego i publicznego relacje międzyorganizacyjne w wymiarze sprawiedliwości będą przybierać wyłącznie formę współpracy. Poza wspólnymi szkoleniami i debatami możliwe są do realizacji zatem także: 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 czy wreszcie podejmowanie działań na rzecz interesariuszy zewnętrznych, np. w zakresie prawnej edukacji szkolnej czy upowszechnianie prawidłowych wzorców i postaw wśród młodzieży akademickiej. Wydaje się jednak, że relacje pomiędzy węzłami sieci nie mogą być zbyt poufale i muszą się opierać na jasnych, transparentnych zasadach współpracy. Budowa terytorialnej sieci międzykorporacyjnej wpisuje się w koncepcję odpowiedzialnego sądu, budującego relacje ze wszystkimi interesariuszami poprzez doskonalenie

komunikacji zewnętrznej. Komunikacja jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania wiedzą.

Opracowanie wypełnia lukę w badaniach nad relacjami międzysektorowymi, obejmującymi współpracę różnych partnerów, nie tylko pod względem wielkości czy doświadczeń, ale także przynależności do zasadniczo zróżnicowanych środowisk w obrębie wymiaru sprawiedliwości. Konieczne są dalsze badania sieci międzykorporacyjnych w wymiarze sprawiedliwości i to zarówno na poziomie lokalnym, krajowym, jak i międzynarodowym. Szczególnie ciekawym obszarem badawczym będą następujące zagadnienia:

1. analiza relacji i siły oddziaływań wewnątrz i międzysektoryjnych oraz korzyści i zagrożenia ze współpracy w ramach sieci,
2. analiza korzyści, jakie powinny skłonić korporacje prawnicze do budowania sieci lokalnych i globalnych? Czy leży to w ich interesie i jakie ramy organizacyjno-prawne posłużą do ukonstytuowania się takich powiązań?

---

**dr Przemysław Banasik**  
**Politechnika Gdańska**  
**Wydział Zarządzania i Ekonomii**  
 e-mail: [przemyslawbanasik@o2.pl](mailto:przemyslawbanasik@o2.pl)

## Przypisy

- 1) Dz.U. Nr 78, poz. 483 z 1997 r. ze zm.
- 2) Szerzej na ten temat: P. Banasik, *Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje*, „E – mentor” 2015, nr 2(59).
- 3) Koopetycja to relacje pomiędzy konkurentami, w których występują związki o charakterze ekonomicznym i pozaekonomicznym. Zależności między stronami są dwojakie: formalne lub oparte na zaufaniu (część kooperacyjna) oraz oparte na pozycji rynkowej i/lub w strukturze powiązań sieciowych (część konkurencyjna). Równocześnie występujące zjawiska rywalizacji i współdziałania powodują współzależność tych relacji. Koopetycja staje się w wielu przypadkach dla przedsiębiorców jednym z najbardziej skutecznych sposobów przetrwania i rozwoju w silnie turbulentnym i złożonym otoczeniu.
- 4) Autor artykułu jest inicjatorem powstania sieci międzykorporacyjnej pomiędzy Sądem Okręgowym w Gdańsku a organizacjami publicznymi skupiającymi przedstawicieli korporacji prawniczych
- 5) 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. W ramach pilotażu wdrożono w 60 sądach powszechnych 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. Audyty 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.

6) Kapituła Środowisk Prawniczych oraz Sprawozdanie ze spotkania Kapituły Środowisk Prawniczych w dniu 27 stycznia 2015 r. <http://oirp.gda.pl/komunikaty> z dnia 14 marca 2015 r.

## Bibliografia

- [1] AUSTEN A., *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.
- [2] BANASIK P., *Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 4(33).
- [3] CASTELLS M., *The Rise of the Network Society*, Blackwell, Oxford 1996.
- [4] CYGLER J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- [5] CZAKON W., *Kooperacja jako niestabilność więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, [w:] POTOCKI A. (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa 2007.
- [6] CZAKON W., *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przeгляд Organizacji” 2009, nr 12.
- [7] DE WITT B., MEYER R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [8] GABRIEL Y., *Organizing Words*, Oxford University Press, Oxford 2008.
- [9] GĄSKA I., *Sieciowość struktur a procesy uczenia się*, [w:] SOBIECKI R. (red.), *Gospodarka w sieciach relacji*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2014.
- [10] KLIMAS P., *Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu*, [w:] CZAKON W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- [11] KORTAN J., *Kooperacja i koncentracja – dwie podstawowe formy łączenia się przedsiębiorstw*, „Ekonomia i Organizacja Pracy” 1986, nr 1.
- [12] KOŹMIŃSKI A. K., LATUSEK–JURCZAK D., *Rozwój teorii organizacji – od systemu do sieci*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [13] KOŹMIŃSKI A. K., LATUSEK–JURCZAK D., *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- [14] LICHTARSKI J., *Współpraca przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi*, [w:] LICHTARSKI J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [15] MIKUŁA B., PIETRUSZKA–ORTYL A., *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2006, nr 715.
- [16] MORAWSKI L., *Główne problemy współczesnej filozofii prawa. Prawo w toku przemian*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2003.
- [17] PERECHUDA K., *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie wirtualnym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [18] RAYNER J., *Managing Reputational Risk. Curbing Treats, Leveraging Opportunities*, John Wiley&Sons, 2003.
- [19] STAŃCZYK–HUGIET E., GORGÓL J., *Elementy sieci międzyorganizacyjnej – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] STAŃCZYK–HUGIET E., JASIŃSKI B., NIEMCZYK J. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [20] STAŃCZYK–HUGIET E., JASIŃSKI B., NIEMCZYK J., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [21] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
- [22] SZWAJA D., *Ryzyko reputacji jako wyzwanie dla menedżerów w erze globalizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 4.

## Coopetition or Cooperation in the Justice System - Network Connections

### Summary

The aim of this study was to answer the question of what type of relationship is characterized by territorial inter-corporational networks, whether they are regulatory networks or voluntary and what benefits they receive entities forming? The optimal tool enabling collective learning and learning from both with the partner and from the partner, and the combination of complementary elements allowing to obtain synergies, e.g. access to sources of knowledge, are inter-organizational networks. This paper discusses territorial inter-corporational legal networks based on the example of the Gdańsk District Court and other bodies representing corporate structures of the legal professions. It identifies the benefits and risks originating from these inter-organizational relations. As part of the inter-corporational networks in the justice system, the bodies researched do not compete for influence, their market position, or their clients. This explains why inter-organizational relations in the justice system will increasingly be taking the form of cooperation, as opposed to the private and public sector.

### Keywords

coopetition, cooperation, territorial intercorporational legal networks, public networks, courts

