

# e-mentor

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

2019, nr 1 (78)



Przemysław Banasik, Sylwia Morawska, *Action Research – przygotowanie sądu do zmiany poprzez uczenie się – współpraca praktyków i badaczy*, „e-mentor” 2019, nr 1(78), s. 62–73, <http://dx.doi.org/10.15219/em78.1401>.

# Action Research – przygotowanie sądu do zmiany poprzez uczenie się – współpraca praktyków i badaczy

Przemysław Banasik\*, Sylwia Morawska\*\*

W praktyce zarządzanie sądem na ogół jest oddalone od teorii zarządzania. Prezesi sądów rzadko zwracają się do naukowców z prośbą o rozwiązanie ich problemów w zarządzaniu. W sądach brakuje nie tylko stałych form współpracy z naukowcami zajmującymi się zarządzaniem, ale także z innymi interesariuszami. Jediną formą komunikacji, i to z ograniczoną liczbą interesariuszy, są formalne środki wyznaczone przez procedurę cywilną lub karną. To powoduje, że sądy postrzegane są jako organizacje hermetyczne. W praktyce funkcjonowania sądu pojawił się problem w nawiązaniu relacji z jego interesariuszami, czy też szerzej – wdrożenia zasad związanych z koncepcją społecznej odpowiedzialności organizacji (dalej CSR). Konieczna stała się, w pierwszej kolejności, identyfikacja interesariuszy sądu, ich hierarchizacja oraz wskazanie obszarów i form możliwej współpracy. Zaistniało zapotrzebowanie na naukowe porady z zakresu zarządzania. Sądy nie miały doświadczenia w identyfikowaniu, mapowaniu interesariuszy i przyporządkowaniu dla poszczególnych rodzajów interesariuszy nieformalnych, pozaproceduralnych form współpracy. Jedną z prób poradzenia sobie z tymi problemami przy zachowaniu najwyższych rygorów naukowych stało się wykorzystanie Action Research. Jest to podejście, które: traktuje wiedzę badacza jako równie ważną jak wiedza aktorów społecznych; ma na celu rozwiązywanie praktycznych problemów organizacyjnych; a także jest neutralne względem podziałów paradygmatycznych na metody ilościowo-jakościowe (celem jest rozwiązanie problemu praktycznego, badacz wykorzystuje te narzędzia, które akurat okażą się przydatne). Przykład Sądu Okręgowego w Gdańsku pokazał, że możliwa jest współpraca praktyków i badaczy w rozwiązaniu konkretnego problemu poprzez wykorzystanie strategii badawczej Action Research (AR). Badaniem objęto horyzont czasowy między czerwcem 2013 roku a marcem 2018 roku, czyli okres prawie 5 lat. Analiza wyników badań pokazuje, że po pierwsze, AR może być wykorzystany w organizacjach publicznych, a po drugie, interwencja w wyniku wykorzystania tej metody badawczej jest skuteczna. W wyniku współpracy praktyków i teoretyków opracowano i wdrożono praktykę zarządzającą „Sąd zaangażowany społecznie”. Udział praktyków

sądowych w jej tworzeniu wygenerował zaufanie do jej praktycznego charakteru wśród innych sądów i zapewnił zapotrzebowanie na jej wdrożenie.

## Wprowadzenie

Sądy to organizacje hermetyczne, niechętnie reagujące na zmiany, które dokonują się w ich otoczeniu, komunikujące się ze swoimi interesariuszami niemal wyłącznie za pośrednictwem formalnych środków prawnych. Orientacja sądu do wewnątrz uznawana jest przez tę organizację za wartość samą w sobie, a także za ważny atrybut w walce o niezawisłość i niezależność tak sędziów, jak i sądów. Interesariusze sądu to nie tylko strony prowadzonych z ich udziałem postępowań. Hermetyczność sądu powoduje jednak, że organizacja ta jest postrzegana jako nieprzejrzysta, a w konsekwencji – nie wzbudza zaufania u swoich interesariuszy. Odbiór społeczny sądów jest negatywny, pomimo że sprawność postępowań sądowych jest oceniana pozytywnie w Komunikatach Komisji Parlamentu Europejskiego, Rady Europy, Banku Centralnego, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów (2018). Nie jest to, rzecz jasna, jedyna przyczyna takiego stanu rzeczy. Dodatkowo wskazać można trwającą od wielu lat niezintegrowaną reformę, czasochłonne procedury czy brak zestandaryzowanych procedur zarządczych (Banasik, 2014). Kryzys zaufania nie dotyczy tylko sądów. Jest symptomatyczny dla wszystkich relacji społecznych. Brak zaufania może prowadzić do izolacji instytucji. Sama problematyka zaufania w zarządzaniu nie jest zagadnieniem nowym (Kramer i Tyler, 1996; Lane i Bachmann, 1998). Podobnie jak i próba łączenia zaufania ze społeczną odpowiedzialnością – i analizowania korzyści, jakie przedsiębiorstwa odnoszą w związku z realizacją koncepcji CSR (Park, Lee i Kim, 2014; Pivato, Misani i Tencati, 2008). Koncepcja ta powstała na bazie oraz równoległe do teorii interesariuszy. Podkreśla się w niej, że organizacje na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochro-

\* Politechnika Gdańska

\*\* Szkoła Główna Handlowa

nę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Wpływ na powstanie i rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności miały także następujące idee i teorie: teoria etyki biznesu – *business ethics theory*; społeczne zaangażowanie biznesu – *corporate social performance*; koncepcja obywatelskiej postawy przedsiębiorstwa – *corporate citizenship* (Carroll, 1991). Z dotychczasowych badań wynika, że jednym z celów świadomego stosowania CSR jest kształtowanie zaufania – głównie klienckiego. Nie jest to jednak zadanie łatwe (Singh, 2009), bowiem nie każda działalność z zakresu CSR wpływa na zaufanie w takim samym stopniu (Bugdol, 2015). Ponadto stopień zaufania jest zależny od jeszcze innych czynników, takich jak: wielkość firmy; forma organizacyjno-prawna, w której prowadzona jest działalność gospodarcza; branża, w której przedsiębiorca działa; stopień wyjściowego zaufania do przedsiębiorcy. Zasadniczo jednak występuje pozytywna korelacja pomiędzy poprawą zaufania a stosowaniem praktyk społecznie odpowiedzialnych (Stawicka, 2015). Zaufanie, jakie wypracowują organizacje działające etycznie, sprzyja procesom wymiany wiedzy (Trong, 2013). CSR jest więc koncepcją, która może wzmocnić zaufanie do organizacji, ale nie jest w stanie tego zaufania zastąpić (Harrison, 2007). Jak słusznie wskazuje Marek Bugdol, CSR powinna być stosowana przez polskie organizacje ze względu na niski poziom zaufania wśród społeczeństwa. Uznaje się, że CSR sprzyja rozwojowi zaufania (Bugdol, 2015). Aby jednak do tego doszło, organizacja musi zyskać zaufanie interesariuszy wewnętrznych, a następnie, bądź równolegle, interesariuszy zewnętrznych.

W odniesieniu do organizacji komercyjnych społeczna odpowiedzialność jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami mogącymi wywierać faktyczny wpływ na ich powodzenie w działalności gospodarczej. W przypadku organizacji publicznych, cele działań w zakresie społecznej odpowiedzialności wykraczają poza korzyści instrumentalne. W odpowiedzi na potrzebę szerokiego uczestnictwa w działaniach na rzecz społeczeństwa, organizacje publiczne zaczynają służyć otoczeniu. W realizowaniu zadań istotnych ze społecznego punktu widzenia decydujące dla organizacji publicznych znaczenie ma orientacja na dobro wspólne.

W praktyce funkcjonowania sądu pojawił się problem związany z możliwością nawiązania relacji z jego interesariuszami, czy też szerzej – wdrożenia zasad związanych z koncepcją społecznej odpowiedzialności organizacji. Konieczna stała się w pierwszej kolejności identyfikacja interesariuszy sądu, ich hierarchizacja oraz wskazanie obszarów i form możliwej współpracy. Zaistniało zapotrzebowanie na naukowe porady z zakresu zarządzania. W celu rozwiązania tego problemu badawczego wykorzystano strategię badawczą Action Research. Metodą tą posłużono się z trzech podstawowych względów. Po pierwsze, założono, że podmioty uczestniczące w badaniu i ich wiedza są równie ważne jak sama wiedza badacza. Od podmiotów, z którymi w trakcie badania zostały nawiązane

interakcje, pozyskiwano wiedzę o problemach występujących w organizacji, a związanych z przedmiotem badania. Po drugie, metoda ta ma na celu identyfikację i rozwiązanie konkretnego problemu badanej organizacji. I po trzecie, jest neutralna względem podziałów paradygmatycznych i metod ilościowo-jakościowych (Agar, 1980/1996). Wyraźną zaletą przyjętej metody badawczej jest możliwość odkrywania poprzez praktyczne rozwiązywanie problemów zachodzących w sytuacjach społecznych w celu polepszenia jakości działań podejmowanych w ich obrębie. AR zakłada współpracę badaczy, praktyków i laików (Bums, 1994, s. 293). Proces ten polega na systematycznym zbieraniu danych pochodzących z codziennej praktyki i analizowaniu ich w celu podjęcia decyzji co do przyszłego kształtu tejsze praktyki (Wallace, 1998, s. 4). Stąd też analizując różne podejścia do badań AR, przyjęto dwa zbliżone do siebie jako te, które najlepiej oddają istotę założeń przyświecających rozwiązaniu problemu badawczego realizowanego w obszarze pojedynczego sądu, nastawionego na zmianę w podejściu do działań prospołecznych. Po pierwsze, Uwe Flick zaproponował, aby celem badań w ramach metody AR było doprowadzenie do zmiany w obrębie badanego obszaru i nakłonienie ich uczestników do zainicjowania zmian (Flick, 2010, s. 189; Greenwood, 2012, s. 115). Po drugie, zdaniem Alana Brymana i Emmy Bell AR to podejście, w którym badacz i klient współpracują podczas diagnozowania problemu i opracowywania rozwiązania opartego na diagnozie (Bryman i Bell, 2007, s. 427–428; Sekaran i Bougie, 2013, s. 103; Saunders, Lewis i Thornhill, 2007, s. 591; Eriksson i Kovalainen, 2010; Cooper i Schindler, 2008, s. 699). Nie jest przy tym wykluczone, że badacz pochodzi z samej organizacji (Chrostowski i Jemieliński, 2008, s. 48). Nie musi przez to tracić ostrości widzenia i krytycznego podejścia do badanego problemu, choć w literaturze można spotkać także poglądy odmienne (Kostera, 1996; Czarniawska, 1999). Zapoczątkowanie AR przypisywane jest najczęściej Kurtowi Lewinowi, który utrzymywał, że analizowanie działalności społecznej powinno opierać się na *badaniu ogólnych prawideł i diagnozowaniu konkretnych sytuacji* (Lewin, 1946; Adelman, 1993, s. 7–24). Od lat 40. XX wieku AR używano do opisu wielu procesów wykorzystujących zjawisko interwencji w organizacjach i mających podwójny cel – wyłonienia praktycznych zmian oraz rozwój wiedzy – choć z różnym ich natężeniem, w zależności od przyjętego nurtu badawczego AR (Huxham i Vangen, 2003, s. 383–403). Różnice w praktykowanych nurtach nie wydają się jednak istotne. AR ma bowiem jeden wspólny mianownik – zrozumienie badanej organizacji i sposobu jej zarządzania, a także sformułowanie na tej podstawie wniosków, które mogą dostarczyć informacji bardziej ogólnych – przydatnych innym organizacjom i w innych obszarach (Checkland i Howell, 1998, s. 9–21). Interwencja dokonywana przez badacza jest środkiem do osiągnięcia celu badania. Konceptualizacja doświadczeń tworzy z kolei wynik w postaci teorii (Huxham i Vangen, 2003, 383–403). Dla wykorzystania w opisywanym badaniu metody

AR nie bez znaczenia było i to, że stanowi ona ważne źródło dokumentacji badań i wiedzy na temat działalności społecznej organizacji (Herr i Anderson, 2005). Interwencje tworzą spirale cykli, w ramach których podejmuje się określone aktywności: planowanie działania zmierzające do poprawy istniejących procesów; wdrażanie działania; obserwowanie efektów działania w kontekście, w którym się ono pojawia; wyciągnięcie wniosków na podstawie uzyskanych efektów na potrzeby dalszego planowania i wdrażania kolejnych działań (Kemmis i McTaggart, 1982, s. 7).

### **Sąd Okręgowy w Gdańsku a Action Research**

Podmiot badań, którym był Sąd Okręgowy w Gdańsku, został wyłoniony w trybie doboru celowego: brano pod uwagę, że jest on jednym z największych sądów w Polsce (pracuje w nim 153 sędziów i 3 referendarzy, ponad 300 osób obsługi administracyjnej i 82 asystentów sędziego)<sup>1</sup>. Ponadto kierownictwo sądu było zainteresowane zdiagnozowaniem realnych możliwości podejmowania przez ten sąd oraz sądy rejonowe mu podległe działań związanych stricte z zaangażowaniem społecznym. Chodziło o wyselekcjonowanie obszarów możliwej współpracy z interesariuszami zewnętrznymi oraz zdiagnozowanie kosztów i korzyści takiej współpracy. Ponadto o wsparcie sądu w procesie zarządzania zmianą, która miałaby polegać na zwiększeniu jego legitymizacji do działań nie tylko w ramach działalności podstawowej związanej z wymierzaniem sprawiedliwości. Wreszcie – o wyselekcjonowanie tych metod współpracy, które okażą się najbardziej efektywne i będą przynosić korzyści nie tylko sądowi, ale także interesariuszom zewnętrznym.

Jak wspomniano, badaniem objęto okres między czerwcem 2013 roku a marcem 2018 roku, czyli prawie 5 lat. Procedura gromadzenia danych została podporządkowana wymogom triangulacji źródeł i respondentów (Gibbert, Ruigrok i Wicki, 2008, s. 1465–1474). W ramach prowadzonych badań sukcesywnie obserwowano zachodzące wewnątrz organizacji zjawiska. Przeprowadzono szereg wywiadów z kierownictwem sądu, rozmawiano z różnymi grupami interesariuszy, przeprowadzono także badania ilościowe na temat współpracy – i jej jakości – interesariuszy z sądem. W procesie badawczym przeprowadzono także liczne rozmowy z ekspertami zewnętrznymi oraz interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi na temat akceptacji wprowadzonych zmian, ich efektywności i wpływu na postrzeganie organizacji. Jako że badania miały charakter dynamiczny, część ustaleń w trakcie procesu wdrażanej zmiany uległo modyfikacji i zastąpiły je nowe refleksje.

Badania podzielono na dwa odcinki czasowe – etapy – które oceniano osobno: wyciągano wnioski, które

uwzględniano w kolejnym kroku. Na każdym etapie badań wsłuchiwano się w głosy płynące z organizacji, aby można było na bieżąco modyfikować plan wdrażanych działań, z korzyścią dla niej. Głównym celem badania było utrwalenie wprowadzanej zmiany i uświadomienie wszystkim aktorom współpracy realnych korzyści wzmacniających ich wzajemne zaufanie do posiadanych kwalifikacji. Zasadniczo schemat przeprowadzonego badania wyglądał następująco: najpierw zaplanowano zmianę, następnie podjęto działania i obserwowano proces oraz konsekwencje zmian. Pod koniec pierwszego etapu poczyniono refleksje i ustalono konsekwencje wdrożonych działań. Następnie powtórnie zaplanowano działania, które wdrażano i obserwowano konsekwencje ich wprowadzenia. Etap ten także zakończył się wyciągnięciem wniosków i refleksją (Kemmis i McTaggart, 2009, s. 781). Ważnym aspektem badania było również pozyskanie odpowiedzi na pytanie, czy konieczne jest zwiększenie aktywności sądu w działaniach prospołecznych, a jeżeli tak, to w jakich obszarach. W tym celu posłużono się narzędziem w postaci kwestionariusza ankiety, którą skierowano do interesariuszy badanego sądu. Badanie w tym zakresie miało więc charakter ilościowy. Wydaje się, że informacje uzyskane od interesariuszy sądu na temat jakości współpracy oraz obszarów wspólnych działań i wzajemnie odnoszonych korzyści mogą stać się przydatne w kształtowaniu wiedzy o perspektywach i kierunkach zmian koniecznych do prawidłowego budowania przez sądy relacji ze swoimi interesariuszami.

Proces badawczy rozpoczął się w połowie 2013 roku po zmianie kierownictwa w Sądzie Okręgowym w Gdańsku. Do tego momentu w organizacji podejmowano szczątkowe inicjatywy w zakresie działań prospołecznych, których skutki oddziaływały w dużej mierze na interesariuszy zewnętrznymi. Przykładem takiej inicjatywy był tak zwany Salon Mediatora, czyli spotkania różnych podmiotów skupionych wokół idei mediacji i alternatywnych metod rozwiązywania sporów. W 2013 roku cieszyła się ona umiarkowanym zainteresowaniem i nie było wiadomo, czy przetrwa próbę czasu. Z wywiadu prowadzonego z osobami odpowiedzialnymi za Salon Mediatora wynikało, że potrzeba jego zainicjowania wyszła od interesariuszy zewnętrznymi – mediatorów, którzy dostrzegali potrzebę krzewienia wiedzy o technikach mediacji i stworzenia forum dyskusji różnych podmiotów, mających na celu doskonalenie narzędzi wykorzystywanych w alternatywnych metodach rozwiązywania sporów. Nadto chodziło o przekonanie wszystkich stron postępowania sądowego o zasadności inicjowania mediacji jako tańszej, szybszej i bardziej przyjaznej formie kończenia sporów sądowych. Drugą z inicjatyw polegała na rozpoczęciu współpracy z jednym z sądów niemieckich. Jej celem była

<sup>1</sup> Dane z 2017 roku, chociaż zarówno we wcześniejszym, jak i w późniejszym czasie liczba zatrudnionych osób w poszczególnych grupach nie ulegała zasadniczym zmianom. Odchylenia w tych grupach mogą dotyczyć 1–3 osób.



wzajemna wymiana doświadczeń pomiędzy sędziami orzekającymi w różnych obszarach merytorycznych, ale także dotycząca sposobów zarządzania sądami. Zapoczątkowany w 2012 roku pomysł nie miał jednak intensywnego charakteru, doszło bowiem do jednokrotnej wymiany sędziów.

### **Pierwszy etap badania: czerwiec 2013 – październik 2014**

#### **Refleksje po pierwszym etapie badań**

Pierwszy etap badań był relatywnie krótki, ale niezwykle intensywny zarówno pod względem podejmowanych działań, jak i relacji z interesariuszami. Założono, że w tym etapie nastąpi identyfikacja i hierarchizacja interesariuszy sądu w obszarze działalności sądu: podstawowej i prospołecznej. Na potrzeby organizacji sądowej przyjęto, że interesariusz sądu to podmiot, który z nim współpracuje lub bezpośrednio/pośrednio wpływa na realizację jego celów w każdym obszarze funkcjonowania (Frederick i Davis, 1988, s. 78; Beauchamp i Bowie, 2001, s. 59; Szumniak-Samolej, 2013, s. 25; Yves, 2009, s. 113–135; Roszkowska, 2011, s. 51–53; Gasparski, 2004, s. 106; Freeman, 1984, s. 46; Crane i Matten, 2007, s. 57–58; Clarkson, 1995, s. 92–117; Post, Preston, Sachs, 2002, s. 22–31; Laszlo, 2005, s. 117; Mason i Mitroff, 1981; Wachowiak, 2013, s. 44; Austen i Czakon, 2012, s. 47; Dundee, 2008, s. 346–358; Lawrence i Weber, 2008, s. 11–13; Zadek, Sabapathy, Dossing, Swift, 2003, s. 2; Tapscott i Ticoll, 2003, s. 55). W ujęciu szerokim (menedżerskim) interesariuszami są również podmioty, które pozostają w orbicie wpływów sądu i mogą czerpać korzyści ze wzajemnej współpracy. Ujęcie wąskie (prawne) to obszar wzajemnego oddziaływania w podstawowej działalności sądu, to znaczy wymierzania sprawiedliwości. Od niektórych interesariuszy, w zależności od ich siły oddziaływania, może zależeć kształt funkcjonowania sądu oraz ustawy zakres realizowanych działań. Interesariusz jest także zainteresowany wynikami działalności sądu. Wysuwa wobec niego swoje żądania i posiada faktyczną lub potencjalną siłę ich egzekwowania. Próbowano także ustalić preferencje każdego z interesariuszy w relacji z sądem. W tym etapie przygotowywano również drugi okres badawczy, w którym nastąpiła koncentracja, stabilizacja oraz systematyzacja podejmowanych działań w budowaniu relacji z docelowymi grupami ich odbiorców.

Prawidłowe ułożenie relacji sądu z jego interesariuszami wymagało zdiagnozowania ich wpływu na działalność podstawową oraz na działalność prospołeczną. To zaś pozwoliło na utworzenie hierarchii interesariuszy pod kątem ich istotności. W badaniu przyjęto, że każdy z interesariuszy może wywierać zarówno wpływ pozytywny, jak i negatywny (w skali 5-stopniowej) oraz dokonano próby ustalenia prawdopodobieństwa ich oddziaływania (w skali 0–1). Przyjęto, że suma wartości wpływu oraz iloczyn tego wyniku z wartoś-

cią prawdopodobieństwa oddziaływania pozwolą na określenie wagi danego interesariusza. Określenie rodzaju i siły oddziaływania mogło stanowić podstawę hierarchizacji interesariuszy sądu. Podział ten dotyczy zarówno wpływu interesariuszy na działalność podstawową sądu (tabela 2), jak i działalność prospołeczną (tabela 4). Przypisanie wag wpływu poszczególnym interesariuszom i prawdopodobieństwa ich oddziaływania na funkcjonowanie sądu jest propozycją wynikającą z obserwacji w trakcie prowadzonego badania, rozmów z ekspertami oraz interesariuszami wewnętrznymi. Dotychczas nie prowadzono tego typu analiz dotyczących wymiaru sprawiedliwości, a jest to interesujący obszar badawczy, niewątpliwie wart pogłębionych dociekań naukowych. Prawidłowa diagnoza związana z hierarchizacją interesariuszy może przyczynić się do właściwego kształtowania relacji sądu z otoczeniem, koncentracji na zadaniach ważnych i unikania skutków niewłaściwych wyborów związanych z podejmowanymi inicjatywami. Proces określenia wag dla poszczególnych interesariuszy rozpoczęto od określenia wpływu – pozytywnego i negatywnego – jaki interesariusze mogą wywierać na sąd w działalności podstawowej zgodnie z następującą skalą: 1 – znikomy wpływ; 2 – niewielki wpływ; 3 – średni wpływ; 4 – duży wpływ; 5 – bardzo duży wpływ.

Przy tworzeniu skali wzięto pod uwagę następujące kryteria: siłę (władzę); legitymizację i pilność (natarczywość); charakter relacji; usytuowanie względem sądu. Istotnym atrybutem w przypadku wpływu negatywnego jest pilność (natarczywość). Wpływ negatywny interesariuszy posiadających ten atrybut jest większy niż wpływ nieposiadających go. W przypadku wpływu pozytywnego atrybutem istotnym jest legitymizacja. Dla wzmocnienia wpływu negatywnego czy pozytywnego znaczenie ma fakt, czy interesariusze są z dalszego lub bliższego otoczenia, czy też są interesariuszami wewnętrznymi. W tabelach 1 i 3 zaproponowano skale wpływu pozytywnego i negatywnego w odniesieniu do działalności podstawowej i prospołecznej. W przypadku działalności podstawowej nie zidentyfikowano interesariuszy, których wpływ pozytywny oceniono na 5.

Tabela 2 ukazuje istotność interesariuszy sądu z punktu widzenia jego działalności podstawowej. Jednak ci sami interesariusze będą także odbiorcami i kooperantami innych działań sądu, zwłaszcza w zakresie zaangażowania społecznego. Co oczywiste, jedną z najważniejszych grup interesariuszy mających istotny wpływ na działalność podstawową są orzecznicy. Przypisanie tak dużej wagi prawodawcy czy organom wykonawczym jest jednak związane z obecną dewaluacją prawa w Polsce, jego nieustannymi zmianami, próbą przebudowywania struktury sądownictwa, deprecjacją jego uprawnień oraz kontrolą nad funkcjonowaniem sądu. Co więcej, na czynniki te sądy nie mają jakiegokolwiek wpływu. Faktem jest, że sądy w ramach wymierzania sprawiedliwości są niezależne i niezawisłe. Podlegają jednak bezpośredniemu wpływowi nieustannie zmieniającego się prawa. Ich praca

**Tabela 1. Wpływ pozytywny i negatywny – działalność podstawowa – skala**

Skala	Wpływ pozytywny – opis	Skala	Wpływ negatywny – opis
1. Znikomy wpływ	– interesariusze niebezpieczni/definitywni – interesariusze z dalszego i bliższego otoczenia	1. Znikomy wpływ	– interesariusze dyskretni z dalszego i bliższego otoczenia
2. Niewielki wpływ	– interesariusze żądający z dalszego i bliższego otoczenia	2. Niewielki wpływ	– interesariusze dominujący z bliższego otoczenia – interesariusze zależni z dalszego otoczenia
3. Średni wpływ	– interesariusze zależni z bliższego otoczenia – interesariusze dyskretni z dalszego i bliższego otoczenia – interesariusze dominujący współtworzący sąd poprzez swoją pracę, wiedzę i kompetencje	3. Średni wpływ	– interesariusze zależni z bliższego otoczenia – interesariusze dominujący współtworzący sąd poprzez swoją pracę, wiedzę i kompetencje
4. Duży wpływ	– interesariusze dominujący z bliższego otoczenia – interesariusze zależni – z dalszego otoczenia	4. Duży wpływ	– interesariusze żądający z dalszego i bliższego otoczenia
5. Bardzo duży wpływ		5. Bardzo duży wpływ	– interesariusze niebezpieczni/definitywni z dalszego i bliższego otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2. Hierarchizacja interesariuszy sądu w ramach działalności podstawowej**

Interesariusze	Wpływ pozytywny (w skali od 1 do 5)	Wpływ negatywny (w skali od 1 do 5)	Prawdopodobieństwo oddziaływania (w skali od 0 do 1)	Waga interesariusza
interesanci, w tym strony postępowań sądowych	4	2	0,3	1,8
sędziowie	3	3	0,8	4,8
referendarze	3	3	0,4	2,4
pracownicy administracyjni	3	3	0,5	3,0
prezes	3	2	0,5	2,5
dyrektor	3	3	0,3	1,8
związki zawodowe	4	2	0,2	1,2
media	4	2	0,9	5,4
organy władzy, w tym minister sprawiedliwości	1	5	0,8	4,8
prawodawca	1	5	0,9	5,4
podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w ujęciu węższym (np. prokuratury)	4	2	0,6	3,6
podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w ujęciu szerszym (np. adwokaci, radcowie prawni, syndycy, komornicy)	4	2	0,6	3,6
sądy i trybunały	4	2	0,8	4,8
organizacje pozarządowe	3	3	0,2	1,2
kręgi akademickie i naukowe	3	1	0,2	0,8
społeczność lokalna	3	1	0,2	0,8
społeczeństwo	3	1	0,1	0,4
obywatele	3	1	0,1	0,4

Źródło: opracowanie własne.

zależy od zwiększającego się wpływu rozpoznawanych spraw, działań władzy wykonawczej w zakresie przyznanego budżetu na ich funkcjonowanie oraz limitu etatów. Sąd nie działa bowiem w izolacji od innych instytucji, w tym innych władz. Zwłaszcza władza ustawodawcza i wykonawcza, poprzez nieumiejętne działania lub też działania świadomie prowadzące do destrukcji, może zablokować sprawność organizacyjną sądów w ich sferze podstawowej. Wszystkie te czynniki zdecydowały o przypisaniu omawianym wcześniej interesariuszom zarówno wysokiego czynnika wpływu negatywnego, jak i pozytywnego, oraz prawdopodobieństwa wpływu.

Budowanie relacji podmiotów sfery publicznej z otoczeniem społecznym należy prowadzić wychodząc z założenia, że podstawową rolą organów administracji publicznej (a w tym zakresie wymiar sprawiedliwości nie odbiega od innych instytucji publicznych) jest wykonywanie zadań publicznych. Gdy zaś rzecz dotyczy innych władz publicznych, to celem ich istnienia jest realizowanie przez nie zadań ustrojowych i wyznaczonych prawem materialnym. Wszystko to ocenia się przez pryzmat trójpodziału władzy, jednakże wspólną cechą działań wszystkich władz państwowych określa się jako „misję” (Tabernacka i Szadok-Bratuhn, 2012).

Koncepcja społecznie zaangażowanego sądu nie jest indukowana obowiązującymi przepisami prawa, tym niemniej podnosi standardy funkcjonowania organizacji w tych obszarach, na które oddziałuje lub może oddziaływać (Jakubczyk, Starnawska, 2013). Przesłankami budowania zaangażowania społecznego sądu zasadniczo nie będą te o charakterze ekonomicznym i ekologicznym (choć sąd, jak każda organizacja, działa w otoczeniu środowiska naturalnego i może wywierać na nie zarówno wpływ pozytywny, jak i negatywny). Niewykluczone pozostają również te o charakterze społecznym i organizacyjnym. Stąd też interesariusze sądu zaangażowanego społecznie mogą mieć, w zależności od sfery podejmowanych

działań, większy bądź mniejszy wpływ. Co istotne, wszystkie sfery podejmowanych przez sąd działań mogą się wzajemnie przenikać. Sąd zaangażowany społecznie będzie szerzej otwarty na potrzeby swoich interesariuszy („sąd wsłuchujący się”), a tym samym stanie się wrażliwszy, co może, ale nie musi, przełożyć się na standardy wrażliwości orzeczniczej. Ponadto zwiększenie współpracy pomiędzy różnymi interesariuszami sądu w zakresie przepływu wiedzy, ujednoczenie występujących rozbieżności interpretacyjnych, a także wsłuchiwanie się w potrzeby różnych interesariuszy może zestandaryzować kanony orzecznicze i zwiększyć przewidywalność procedur i orzeczeń. Co prawda jest to świat wyidealizowany, do którego wiedzie długa droga – zmierzająca przede wszystkim do zmiany kultury organizacyjnej poszczególnych podmiotów uczestniczących w procesie orzeczniczym – ale droga możliwa, a nawet konieczna, by rezultatem tego procesu była integracja wszystkich interesariuszy sądu. Należy przy tym zaznaczyć, że nic nie jest dane raz na zawsze i tak też należałoby postrzegać istotność poszczególnych interesariuszy w procesie działań prospołecznych. Po pierwsze, w segmencie tym sąd sam może wybrać podmioty, z którymi chce podjąć działania i to działania najbardziej efektywne z punktu widzenia obranego celu. Po drugie, może zostać zainicjowany proces odwrotny: sąd zostanie „zaszczepiony” prospołecznym działaniem swojego interesariusza, któremu się podda, z obopólnym lub wielostronnym pożytkiem. Interakcje tu występujące mogą być różne i zależne od wielu czynników.

Do interesariuszy sądu zaangażowanego społecznie niewątpliwie zaliczamy społeczność lokalną. Jest to interesariusz zbiorowy, którego uczestnicy należą także do innych grup interesariuszy (np. pracownicy, interesanci, w tym strony postępowań sądowych). Działania sądu na rzecz społeczności lokalnej mają wpływ pośredni także na innych interesariuszy. To decyduje o szczególnym znaczeniu zaangażowania społecznego sądów.

**Tabela 3. Wpływ pozytywny i negatywny – działalność prospołeczna – skala**

Skala	Wpływ pozytywny – opis	Skala	Wpływ negatywny – opis
1. Znikomy wpływ	– interesariusze niebezpieczni/definitywni	1. Znikomy wpływ	– interesariusze dyskretni z dalszego i bliższego otoczenia
2. Niewielki wpływ	– interesariusze żądający z dalszego i bliższego otoczenia	2. Niewielki wpływ	– interesariusze dominujący z bliższego otoczenia – interesariusze zależni z dalszego otoczenia
3. Średni wpływ	– interesariusze dominujący z bliższego otoczenia – interesariusze dyskretni z dalszego otoczenia	3. Średni wpływ	– interesariusze zależni z bliższego otoczenia – interesariusze dominujący współtworzący sąd poprzez swoją pracę, wiedzę i kompetencje – interesariusze niebezpieczni/definitywni bliższego otoczenia
4. Duży wpływ	– interesariusze zależni z bliższego otoczenia – interesariusze dyskretni z bliższego otoczenia	4. Duży wpływ	– interesariusze żądający z dalszego i bliższego otoczenia
5. Bardzo duży wpływ	– interesariusze dominujący współtworzący sąd poprzez swoją pracę, wiedzę i kompetencje – interesariusze zależni – z dalszego otoczenia	5. Bardzo duży wpływ	– interesariusze niebezpieczni/definitywni z dalszego otoczenia

Źródło: opracowanie własne.



W tabeli 4 przedstawiono hierarchizację interesariuszy sądu zaangażowanego społecznie. Podobnie jak wcześniej, każdemu przypisano skalę jego interakcji z sądem (oddzielnie wpływ pozytywny i negatywny) i skonfrontowano z prawdopodobieństwem oddziaływania. Celem tego zabiegu jest wyłonienie kluczowych interesariuszy sądu zaangażowanego społecznie. I w tym przypadku przypisane wag wpływu poszczególnym interesariuszom i prawdopodobieństwa ich oddziaływania na funkcjonowanie sądu w obszarze zaangażowania społecznego jest propozycją wynikającą z obserwacji i dyskusji z ekspertami.

Przypisanie wag poszczególnym interesariuszom sądu po pierwszym etapie badań zostało poprzedzone dyskusją w gronie kierownictwa sądu, ekspertów zewnętrznych, ale także samych interesariuszy (Banasik, 2016a). Ich dotychczasowy, niewielki wpływ na działania prospołeczne sądu skłaniał do przypisania im stosunkowo niskich wskaźników w każdej kategorii decydującej o wadze poszczególnego interesariusza. Przykładowo, do

połowy 2013 roku sąd sporadycznie podejmował inicjatywy w obszarze edukacji prawnej i raczej były one inicjowane oddolnie przez szkoły. Nie miały charakteru systematycznego i najczęściej kontakt uczniów z sądem miał charakter jednorazowy, nastawiony na pokazanie organizacji oraz tego, czym się ona zajmuje; nie była to zatem szersza edukacja o charakterze prewencyjnym. Podobnie inni interesariusze – potencjalnie z możliwościami zainicjowania działań prospołecznych we współpracy z sądem, ale wobec biernej postawy sądu również nieprzyjmujący aktywnej postawy. Pomimo ograniczonych działań prospołecznych przed rozpoczęciem badań, ale także w pierwszej ich fazie, w przypisanych czynnikach wpływu i oddziaływania uwzględniono jednak potencjał organizacyjny tkwiący w interesariuszach, ale przede wszystkim – samą możliwość wywierania wpływu, pozytywnego i negatywnego, na działania i sposób postrzegania sądu. W ramach wyodrębnionych obszarów potencjalnej współpracy sądu z interesariuszami oraz wyznaczonych kierunków działań planowanych w drugim okresie badawczym

**Tabela 4. Hierarchizacja interesariuszy sądu w ramach działalności prospołecznej**

Interesariusze	Wpływ pozytywny (w skali od 1 do 5)	Wpływ negatywny (w skali od 1 do 5)	Prawdopodobieństwo oddziaływania (w skali od 0 do 1)	Waga interesariusza
interesanci	3	2	0,3	1,5
sędziowie	5	3	0,5	4,0
referendarze	5	3	0,4	3,2
pracownicy administracyjni	5	3	0,5	4
prezes	5	3	0,8	6,4
dyrektor	5	3	0,6	4,8
związki zawodowe	1	2	0,3	0,6
organy władzy, w tym minister sprawiedliwości	1	5	0,5	3
podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w ujęciu węższym (np. prokuratury)	3	2	0,5	2,5
podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w ujęciu szerszym (np. adwokaci, radcowie prawni, syndycy, komornicy)	3	2	0,4	2
media	3	2	0,7	3,5
sądy	3	2	0,2	1
organizacje pozarządowe	4	3	0,2	1,4
mediatorzy	3	2	0,5	2,5
kręgi akademickie i naukowe	4	1	0,2	1
szkoły – kuratorium oświaty	4	2	0,4	2,4
społeczność lokalna	5	3	0,3	2,4
obywatele	3	1	0,3	1,2

Źródło: opracowanie własne.



uznano, że istotną rolę mogą odgrywać naturalni sojusznicy sądu, z którymi sąd ten współpracuje w ramach działalności podstawowej. Niewątpliwie zaliczymy do nich sądy rejonowe danego okręgu, podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości – i to zarówno w węższym, jak i szerszym ujęciu, a także kręgi akademickie, szkoły czy media. Istotnym sygnatariuszem prospołecznych działań sądu będą również bez wątpienia sami sędziowie, asystenci sędziego i kadra administracyjna. Bez ich udziału większość działań nie miałaby ani takiego zasięgu, ani merytorycznego wsparcia, ani wreszcie akceptacji środowiska. Dość wysoki wskaźnik wagi interesariusza we wstępnej fazie przypisano organom wykonawczym, w tym Ministerstwu Sprawiedliwości. Wynika to z ich dużego potencjalnego wpływu na działalność organizacyjną sądu. Niemal każde działanie sądu nie mogłoby zostać zrealizowane bez wsparcia finansowego kontrolowanego finalnie przez Ministerstwo Sprawiedliwości. Każde (lub prawie każde) działanie mogłoby zostać odgórnie narzucone lub wstrzymane. Część działań sądu zaangażowanego społecznie wymagałaby co prawda ujęcia w jednolite ramy organizacyjne, warto jednak zauważyć, że do głównych zadań sędziów (sądu) należy wymierzanie sprawiedliwości, a odgórna ingerencja w konieczność realizowania określonych działań mogłaby przynieść więcej strat niż korzyści. Z tabeli 4 wynika wyraźnie, że kluczowymi postaciami sądu zaangażowanego społecznie są prezes i dyrektor sądu. Bez ich wsparcia, inicjatywy i zaplecza merytorycznego z jednej strony, oraz akceptacji finansowej z drugiej, nie odbyłoby się żadne działanie firmowane przez sąd. Ich pozycja ustrojowa, ale także przekonanie o wartościach płynących z określonych działań, odgrywają zasadniczą rolę dla sądu zaangażowanego społecznie.

Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono, że sądy prowadzą działania społecznie odpowiedzialne w trzech następujących obszarach:

Obszar 1 – Działalność dobroczynna.

Obszar 2 – Działalność informacyjna (aktywność medialna, organizacja wydarzeń popularyzatorskich: kształtowanie świadomości prawnej).

Obszar 3 – Działalność edukacyjna (integracja i aktywizacja podmiotów współtworzących wymiar sprawiedliwości, współpraca ze szkołami w zakresie organizacji praktyk w sądzie, edukacja prawna młodzieży, nieodpłatne porady prawne udzielane przez studentów prawa na terenie sądu itd.).

Działania sądu w zakresie społecznej odpowiedzialności, zidentyfikowane przez doradców w trakcie badania, dały podstawę do opracowania w ramach współpracy praktyków sądowych i doradców-badaczy dobrej praktyki nazwanej „Sąd zaangażowany społecznie”. W jej ramach zaproponowano poziomy zaangażowania społecznego sądu. Opracowano narzędzia wdrożenia praktyki (Banasik, 2017).

### Drugi etap badań: październik 2014 – październik 2018

#### Refleksja po drugim etapie badań

Wyniki i podsumowanie drugiego etapu badań skłoniły do przewartościowania wpływu i oddziaływania poszczególnych interesariuszy na działania prospołeczne sądu (tabela 5). Nie czyniono tego w odniesieniu do działalności podstawowej, nie był to bowiem przedmiot prowadzonych dociekań naukowych. Z drugiej strony, zbadanie wpływu podejmowanych działań prospołecznych na „korzyść orzecznicza” wymagałoby znacznie dłuższego horyzontu czasowego i szerszej perspektywy naukowej, wykraczającej poza ramy niniejszego opracowania.

Podejmowane przez Sąd Okręgowy w Gdańsku działania prospołeczne w latach 2015–2016 wyraźnie pokazały, że inicjatywa oraz akceptacja tych działań zarówno przez prezesa, jak i dyrektora skłaniają do przypisania tym podmiotom relatywnie wysokich mierników i ostatecznej wagi istotności. W porównaniu z poprzednim etapem wzrosła jednak pozycja takich interesariuszy jak szkoły, kręgi akademickie czy partnerzy szeroko rozumianej przestrzeni wymiaru sprawiedliwości. Ich aktywność na rzecz krzewienia kultury prawnej (w ramach różnych działań), wymiany poglądów czy integracji środowiska jest na tyle wysoka, że w relacji z sądem stali się oni istotnymi interesariuszami. Co więcej, działania podejmowane z nimi można uznać za trwałe i oczekiwane zarówno przez sąd, jak i ich samych. Wzrosła także pozycja mediatorów skupionych wokół Salonu Mediatorów prowadzonego przez Sąd Okręgowy w Gdańsku. Ich zaangażowanie nastawione na propagowanie idei mediacji oraz inicjowane działania były na tyle istotne, że stali się stałym elementem działań podejmowanych przez sąd w ramach inicjatywy sądu zaangażowanego społecznie. W działania te w istotny sposób włączone zostały sądy rejonowe okręgu gdańskiego. Przez cały okres prowadzonego badania nie zauważono, aby interesariusze, z którymi sąd podejmuje działania permanentne, chcieli wywierać bądź wywierali negatywny wpływ na wizerunek sądu. Nie można jednak wykluczyć takiej możliwości. Prawdziwe okazało się przytoczone wcześniej twierdzenie, że kontaktów sądu z interesariuszami nie można rozpatrywać wyłącznie jako dostosowywania się do oczekiwań otoczenia, ale należy brać pod uwagę także swoistą wymianę energii w rezultacie powstającej synergii kooperacyjnej. Każdy z interesariuszy, z którymi sąd współpracuje, zabiega o te kontakty, dzieli się pomysłami, dyskutuje nad podejmowanymi inicjatywami i czuwa nad sprawną, efektywną ich realizacją. Nastąpiła też istotna zmiana jakościowa. Za część realizowanych działań odpowiedzialni są interesariusze, a sąd, który w początkowej fazie badań kontrolował każdą fazę inicjatyw, w wielu przypadkach stał się obecnie uczestnikiem, bądź jedynie współorganizatorem tych działań, powierzając ich koordynację innym interesariuszom. Podejmowana współpraca jest jednak *ciągłym rezultatem wymiany*



**Tabela 5. Hierarchizacja interesariuszy sądu w ramach działalności prospołecznej po drugim etapie badań**

Interesariusze	Wpływ pozytywny (w skali od 1 do 5)	Wpływ negatywny (w skali od 1 do 5)	Prawdopodobieństwo oddziaływania (w skali od 0 do 1)	Waga interesariusza
interesanci	1	4	0,3	1,5
sędziowie	4	3	0,7	4,9
referendarze	2	1	0,3	0,9
pracownicy administracyjni	4	3	0,5	3,5
prezes	5	5	0,8	8
dyrektor	4	4	0,6	4,8
związki zawodowe	2	5	0,3	2,1
organy władzy, w tym minister sprawiedliwości	5	5	0,3	3
podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w ujęciu węższym (np. prokuratury)	4	4	0,3	2,4
podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w ujęciu szerszym (np. adwokaci, radcowie prawni, syndycy, komornicy)	4	4	0,6	4,8
media	3	4	0,6	4,2
sądy	4	2	0,4	2,4
organizacje pozarządowe	4	2	0,3	1,8
mediatorzy	4	3	0,6	4,2
kręgi akademickie i naukowe	5	1	0,5	3,0
szkoły – kuratorium oświaty	4	3	0,6	4,2
społeczność lokalna	3	3	0,3	1,8
obywatele	2	3	0,3	1,5

Źródło: opracowanie własne.

informacji i komunikatów, poprzez który stworzona sieć kształtuje więzi z interesariuszami, wspierając realizację jej celów i przyczyniając się do tworzenia wartości publicznej/społecznej (Frąckiewicz-Wronka, 2012).

### **Dyskusja na temat uzyskanych rezultatów. Wartość użytkowa wyników badań**

Badania nad działaniami prospołecznymi podejmowanymi przez Sąd Okręgowy w Gdańsku metodą AR przyniosły bogaty materiał empiryczny, którego synteza i odniesienie do propozycji teoretycznych pozwalają rozwinąć istniejący stan wiedzy o samej organizacji jaką jest sąd, jej potencjale organizacyjnym, możliwościach współdziałania z interesariuszami zewnętrznymi czy też mapowania interesariuszy i ich wpływu na funkcjonowanie sądu.

Nadanie interesariuszom wag może być wykorzystywane do analizy konkretnej strategii, celów, projektów sądu oraz określenia, jakie konsekwencje dla ich realizacji mogą mieć działania poszczególnych grup interesu. Uwzględnienie oczekiwań wszystkich

interesariuszy w takim samym stopniu jest oczywiście niemożliwe, hierarchizacja pomaga wskazać, wpływ których interesariuszy może mieć kluczowe znaczenie dla jednostki w konkretnym momencie. W biznesie silne relacje przedsiębiorstw z ich interesariuszami stanowią zasób, który kreuje wartość firmy. Podobnie powinno być w przypadku sądów. Już w 1937 roku G.H. Preinleich wskazał na znaczenie powiązań i układów danego przedsiębiorstwa jako jeden z czynników wpływających na jego wartość (Marcinkowska, 2006, s. 197). Innymi słowy, uznanie potrzeb interesariuszy za nieistotne może okazać się kosztownym podejściem.

Współpraca z interesariuszami istotnie wykazała, że w obszarze zaangażowania społecznego sądu zaspokajane są potrzeby interesariuszy, a niektórzy z nich w trakcie podejmowanych działań w sposób świadomy stali się ważniejsi od pozostałych, co zresztą wynika z natury samej organizacji tworzonej przez ludzi o określonych intencjach i potrzebach (Banasik, 2016b). Niezależnie jednak od tego, działania były podejmowane wielowymiarowo, a ich zasięg miał

szerokie spektrum oddziaływania. Wydaje się, że poprzez nieustanną kreację podejmowanych działań sąd stał się źródłem nowych wartości, o które zabiegają lub mogą zabiegać jego interesariusze. Wiedza, sprawność organizacyjna w zakresie podejmowanych działań prospołecznych i skłonność do refleksji w budowaniu partnerstwa, synergii kooperacyjnej stały się ważnymi elementami wyznaczającymi przyjętą linię działania. Momentu rozpoczęcia działań prospołecznych nie poprzedził pojedynczy bodziec czy inicjatywa indywidualna. Respondenci wskazywali na narastanie wspólnego rozumienia potrzeby podejmowania takich działań, ale zarazem wyzwań stojących przed organizacjami publicznymi, w tym sądem, w zakresie ich odpowiedzialności społecznej. W początkowej fazie chodziło jednak o prawidłowe zdefiniowanie obszarów możliwej współpracy. Warto podkreślić – co być może nie występuje tak silnie w innych organizacjach – fakt istnienia wieloletniej historii więzi społecznych pomiędzy poszczególnymi przedstawicielami korporacji prawniczych jako organizacji tworzących sieć międzyorganizacyjną. Wiąż ta nierzadko sięga studiów, aplikacji prawniczych lub została zbudowana na tych samych wartościach środowiskowych. Podstaw tych więzi nie można jednak postrzegać negatywnie. Wręcz przeciwnie, dla tworzenia wspólnej, wyraźnej wizji zmierzającej do budowania współczesnego, nowoczesnego wymiaru sprawiedliwości istotna jest tożsamość celów i identyfikacja z podejmowanymi działaniami. Nie bez znaczenia jest także budowanie wzajemnego zaufania opartego na reputacji decydentów oraz legitymizacji zawodowej (Banasik, 2016b, s. 15–30).

Przykład Sądu Okręgowego w Gdańsku unaoczniał, że w zarządzaniu tą organizacją musi nastąpić zerwanie z dotychczasowym tradycyjnym pojmowaniem roli sądu wyłącznie jako organizacji orzeczniczej.

### Podsumowanie

W wyniku realizacji strategii badawczej Action Research, w Sądzie Okręgowym w Gdańsku została wdrożona i dostosowana do potrzeb sądu koncepcja społecznej odpowiedzialności organizacji. W wyniku wymiany wiedzy pomiędzy teoretykami z zakresu zarządzania a praktykami sądu została opracowana dobra praktyka zarządcza „Sąd zaangażowany społecznie”. Wybór strategii badawczej AR zapewnił przyjęcie przez praktyków sądowych teorii wypracowanej we współpracy praktycznej. Wdrożenie praktyki wymagało identyfikacji, mapowania interesariuszy sądu oraz określenia możliwych obszarów i form współpracy z interesariuszami. Brak doświadczenia sądu w powyższym zakresie spowodował zapotrzebowanie na naukowe porady z zakresu zarządzania. Badanie metodą AR zapewniło konkretne, znaczące rezultaty związane ze zmianą podejścia organizacji do nowego obszaru działań, który stał się dla tej organizacji istotny, choć musi być testowany w toku dalszych działań i współpracy z interesariuszami. Na podstawie analizy materiału

empirycznego zgromadzonego podczas badań okazało się, że wprowadzone zmiany przyniosły istotny efekt, wyrażający się w zintensyfikowanej współpracy różnych interesariuszy, dostrzeżeniu prowadzonych działań przez inne organizacje sądowe i związaną z tym chęcią z ich strony replikowania niektórych inicjatyw (Salon Mediatora, system współpracy na rzecz edukacji prawnej). Rezultaty badań spotkały się z zainteresowaniem innych sądów. Jak wynika z analizy rezultatów badań, dobra praktyka „Sąd zaangażowany społecznie” została wdrożona w 34 innych sądach. Do podstawowych zalet wybranej strategii badawczej należały: możliwość wypracowania, za sprawą kooperacji praktyków i teoretyków, założeń teoretycznych dla praktyków oraz identyfikacja i opisanie działań sądu w zakresie społecznej odpowiedzialności, a także intensywne uczenie się tak po stronie pracowników sądowych, jak i doradców. Do wad wybranej strategii badawczej należały: jej czasochłonność oraz konieczność zapewnienia zaangażowania w strategii badawczej AR ze strony kierownictwa sądu. To, jakie działania zostaną podjęte, i czy w ogóle, w głównej mierze zależy będzie od otwartości kierownictwa sądu na pomysły i nowe cele (Banasik i Morawska, 2015, s. 29–48).

### Bibliografia

- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the Origins of Action Research, *Educational Action Research*, 1(1), 7–24. Opublikowane online 14.08.2006 r. przez Taylor & Francis Online. DOI: 10.1080/0965079930010102.
- Agar, M.H. (1980/1996). *The Professional Stranger*, New York: Academic Press.
- Austen, A., Czakon, W. (2012). Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi. W: A. Frączkiewicz-Wronka (red.). *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk.
- Banasik P. (2014). Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 4(33), 26–35.
- Banasik, P., Morawska S. (2015). Responsible Court in the Global World – Managerism or Managerialism. *Oeconomia Copernicana*, 6, 29–48.
- Banasik, P. (2016a). Interesariusze sądu zaangażowanego społecznie. *e-mentor*, 2(64), 22–33. DOI: 10.15219/em64.1236
- Banasik, P. (2016b). Zaangażowany społecznie sąd. *Zarządzanie i Finanse*, 14(3/1), 257–280.
- Banasik, P. (2017). *Sąd zaangażowany społecznie – pożądaný kierunek zmian*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Beauchamp, T.L., Bowie, N.E. (2001). *Ethical Theory and Business*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bryman, A., Bell, E. (2007). *Business research Methods*, 2nd ed., New York: Oxford University Press.
- Bugdól, M. (2015). Problem zaufania w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. W: T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke (red.). *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, seria *Prace*

*Naukowe*, 378. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Bums, R.B. (1994). *Introduction to research methods*. Melbourne: Longman Cheshire.

Carroll A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders – balancing economic, legal and social responsibilities. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Checkland, P., Holwell, S. (1998). Action Research: Its Nature and Validity, *Systemic Practice and Action Research*, 11(1), 9–21.

Chrostowski, A., Jemielniak, D. (2008). Action Research w teorii organizacji i zarządzania. *Organizacja i Kierowanie*, 1(131), 41–56. DOI: 10.5281/zenodo.54810.

Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.

Cooper, D.R., Schindler, P.S. (2008). *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Crane, A., Matten, D. (2007). *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and sustainability in the Age of Globalization*. New York: Oxford University Press.

Czarniawska, B. (1999). *Writing Management*. Oxford: Oxford University Press.

Dundee, T.W. (2008). Stakeholder theory. Managing corporate social responsibility in a multiple actor context. W: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel (red.). *Corporate Social Responsibility* (s. 346–358). New York: Oxford University Press.

Eriksson, P., Kovalainen, A. (2010). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.

Flick, U. (2010). *Projektowanie badania jakościowego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Frączkiewicz-Wronka, A. (2012). *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”.

Frederick, W.C., Davis, K., Post, J.E. (1998). *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New York-Toronto: McGraw-Hill Publishing Company.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Gasparski, W. (2004). *Wykłady z etyki biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo WŚZIP im. Leona Koźmińskiego.

Gibbert, M., Ruigrok, W., Wicki, B. (2008). What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465–1474.

Greenwood, D.J. (2012). Action research, czyli o badaniu w działaniu. W: D. Jemielniak (red.). *Badania jakościowe. Podejścia i teoria*, tom 1. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Harrison, A. (2007). Northern Rock sealed its fate by betraying consumers trust, *Marketing Week*, Pobrane z: <https://www.marketingweek.com/2007/09/26/northern-rock-sealed-its-fate-by-betraying-consumers-trust/>

Herr, K., Anderson, G.L. (2005). *Guide for Students and Faculty*. California: Sage Publications.

Huxham, Ch., Vangen, S. (2003). Researching organizational practice through action research: case studies and design choices. *Organizational Research Methods*, 6(3), 383–403. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F1094428103254454>.

Jakubczyk, K., Starnawska, M. (2013). Społeczna odpowiedzialność – analiza porównawcza na podstawie statutów trzech uczelni trójmiejskich. W: A. Mikulska (red.). *Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem – wybrane aspekty*. Gdańsk: Politechnika Gdańska.

Kemmis, S., McTaggart, R. (1982). *The Action Research Planner*. Victoria: Deakin University Press.

Kemmis, S., McTaggart, R. (2009). Uczestniczące badania interwencyjne. Działania komunikacyjne i sfera publiczna. W: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.) *Metody badań jakościowych*, tom I. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Komunikat z 28 maja 2018 r. Parlamentu Europejskiego, Rady Europy, Banku Centralnego, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela, Unijna Tablica wyników wymiaru sprawiedliwości. Narzędzie wspierania skutecznego wymiaru sprawiedliwości i wzrostu gospodarczego. Pobrane z: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/PL/COM-2018-364-F1-PL-MAIN-PART-1.PDF>

Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.

Kramer R.M., Tyler T.R. (1996). *Trust in Organizations*. New York: Oxford University Press.

Lane, Ch., Bachmann, R. (1998). *Trust Within and Between Organizations*. New York: Oxford University Press.

Laszlo, Ch. (2005). *The Sustainable Company. How to Create Lasting Value through Social and Environmental Performance*. Washington – Cavelo – London: Island Press.

Lawrence, A.T., Weber, J. (2008). *Business and Society. Stakeholders, Ethics, Public Policy*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Lewin, K. (1946). Action Research and minority problems. W: G.W. Lewin (red.). *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper & Row.

Marcinkowska, M. (2006). Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa. W: B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.). *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.

Mason, R.O., Mitroff, I.I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions Theory. Cases and Techniques*. New York: Wiley.

Park, J., Lee, H., Kim, Ch. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumer perspectives. *Journal of Business Research*, 67(3), 295–302.

Pivato, S., Misani, N., Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust; the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 3–12.

Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford: Stanford University Press.



Roszkowska, P. (2011). *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*. Warszawa: Difin.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*, Harlow: Pearson Education Ltd.

Sekaran, U., Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business. A Skill-Building Approach*. Chichester: Wiley.

Singh, N. (2009). Corporate Social Responsibility: The Mahindra Way. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(3), 410–417.

Stawicka, E. (2015). Korzyści ekonomiczne i społeczne wynikające z wdrażania zasad CSR na przykładzie polskich przedsiębiorców. W: M. Boguszewicz-Kreft (red.), *Przedsiębiorstwa i ich interesariusze. Relacje Marketingowe i CSR*. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 42. Warszawa: CeDeWu.

Szumniak-Samolej, J. (2013). *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

Tabernacka, M., Szadok-Bratuń, A. (2012). *Public Relations w sferze publicznej – wizerunek i komunikacja*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Tapscott, D., Ticoll, D. (2003). *The naked Corporation*. New York: Free Press.

Trong, T.L. (2013). Underneath organizational health and knowledge sharing. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 139–168. DOI: <https://doi.org/10.1108/09534811311307950>

Wachowiak, P. (2013). *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Wallace, M. (1998). *Action research of Language Teachers*. Cambridge: Cambridge University Press.

Yves, F. (2009). The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113–135.

Zadek, S., Sabapathy, J., Dossing, H., Swift, T. (2003). *Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action*. Copenhagen: The Copenhagen Centre & AccountAbility.

### Action Research – preparing the judiciary for change by learning – cooperation of researchers and practitioners

Action Research (AR) is not only the research method or strategy but also the efficient tool supporting knowledge development and the introduction of changes in the organization. The aim of using AR is to induce changes in a given area or to convince the participants to initiate such changes, in a way that the researcher and the subject expert collaborate to diagnose the problem and find the solution to it. The cooperation of researchers, practitioners, and laymen is the primary assumption while applying the AR approach. The goal of such cooperation is to collect data derived from everyday practice systematically, to analyze these data and decide as for the future shape of that practice. The research presented in this paper has been carried out in a public organization, namely the District Court in Gdansk. It referred to the extrajudicial and pro-social activities of that Court. Such research aimed to bring the answer to the question of whether the courts as public organizations can undertake pro-social activities, and if yes – what should be the area of such actions. The research was carried out between June 2013 and March 2018, i.e., for almost five years.

The research methods included: observations of the internal changes in the organization, interviews with the court management, conversations with different groups of stakeholders as well as a quantitative study of their opinions about the quality of the cooperation with that court. The analysis of the results confirms that firstly it is possible to apply the Action Research approach in public organizations, and secondly, that intervention resulting from the use of this research method is effective. It is worth to stress that the pro-social actions initiated by the research are continued despite the change in management of the court and some political changes as well. One may say that those actions became a part of the organizational routine.

The results achieved through that research supplement knowledge on the possibility of carrying out the pro-social actions by the public organizations, in particular by courts. They fall within the scope of the strategic management discipline and the public administration sub-discipline.

**Keywords:** Action Research, courts social responsibility, pro-societal activities, judicial decisions

**Przemysław Banasik** jest doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych, profesorem nadzwyczajnym w Politechnice Gdańskiej, sędzią sądu apelacyjnego. Realizował wiele grantów i badań statutowych. Posiada wiedzę o zasadach funkcjonowania sądów w obszarze podstawowym (orzecznym) oraz doświadczenie w zarządzaniu sądem uzyskane podczas sprawowania funkcji prezesa – najpierw Sądu Rejonowego w Wejherowie, a potem Sądu Okręgowego w Gdańsku. Jest również autorem dobrej praktyki „Sąd zaangażowany społecznie”, wdrażanej w 60 sądach powszechnych; uczestniczył w międzynarodowym projekcie „Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management”.

**Sylwia Morawska** jest doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych, profesorem nadzwyczajnym w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, prokuratorem. Uczestniczka grantów i badań statutowych; kierownik dwóch projektów o wartości łącznej 60 mln zł, w tym jednego międzynarodowego z PO KL „Dobre rządzenie”; w ramach projektu „Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management”, uczestnik opracowania i wdrażania dobrej praktyki „Sąd zaangażowany społecznie” w 60 sądach powszechnych.