

KATARZYNA MAJCHRZAK<sup>1</sup>

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

PRZEMYSŁAW BANASIK<sup>2</sup>

Politechnika Gdańska

## BUDOWA WIZERUNKU WYMIARU SPRAWIEDLIWOŚCI

### Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja zależności między pojęciami: tożsamość, wizerunek i reputacja w sądownictwie; zasad kreowania wizerunku wymiaru sprawiedliwość, dobrych praktyk w budowaniu pozytywnego wizerunku wykorzystywanych przez sądy; poziomu dojrzałości sądów pilotażowych w stosowaniu działań wspierających wizerunek; roli i możliwości sieci międzyorganizacyjnych w transferze i ujednocnianiu dobrych praktyk w budowaniu pozytywnego wizerunku sądu. Podstawowymi metodami badawczymi wykorzystanymi w artykule są: studia literaturowe, analiza empiryczna z wykorzystaniem dostępnych badań wtórnych oraz własnych badań empirycznych przeprowadzonych na potrzeby artykułu. W celu prezentacji procesu wdrażania dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu” wykorzystano metodę studium przypadku.

**Słowa kluczowe:** wymiar sprawiedliwości, tożsamość, wizerunek, reputacja, sądownictwo, dobre praktyki

### Wprowadzenie

Sądownictwo w Polsce przeżywa kryzys wizerunkowy, mimo że sprawność postępowań na tle innych państw Unii Europejskiej oceniana jest pozytywnie przez Komisję Europejską<sup>3</sup>. W dotychczasowej literaturze problem budowy wizerunku

---

<sup>1</sup> kmajch1@sgh.waw.pl.

<sup>2</sup> przemyslawbanasik@o2.pl.

<sup>3</sup> *Unijna tablica wyników wymiaru sprawiedliwości. Narzędzie wspierania skutecznego wymiaru sprawiedliwości i wzrostu gospodarczego*, komunikat Komisji z 27.03.2013 r. do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Banku Centralnego, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Komisja Europejska, Bruksela 2013.

sądownictwa nie był przedmiotem dociekań naukowych. W artykule podjęto próbę wypełnienia powyższej luki. Celem artykułu jest prezentacja:

- zależności między pojęciami tożsamość, wizerunek i reputacja w sądownictwie,
- zasad kreowania wizerunku wymiaru sprawiedliwości,
- dobrych praktyk w budowaniu pozytywnego wizerunku wykorzystywanych przez sądy,
- poziomu dojrzałości sądów pilotażowych w stosowaniu działań wspierających wizerunek,
- roli i możliwości sieci międzyorganizacyjnych w transferze i ujednoliceniu dobrych praktyk w budowaniu pozytywnego wizerunku sądu.

W artykule wykorzystano następujące metody badawcze: studia literaturowe, analizę empiryczną z wykorzystaniem dostępnych badań wtórnych oraz własnych badań empirycznych przeprowadzonych na potrzeby artykułu. W celu prezentacji procesu wdrażania dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu” wykorzystano metodę studium przypadku.

### **Tożsamość, wizerunek, reputacja wymiaru sprawiedliwości – wzajemne implikacje**

Wieloznaczność i nieprecyzyjność terminologiczna, której towarzyszy różnorodność perspektyw, utrudniają zrozumienie istoty pojęć: tożsamość, wizerunek i reputacja. Tożsamość organizacji jest określana jako suma wszystkich środków wykorzystywanych przez organizację do własnej prezentacji wśród swoich interesariuszy<sup>4</sup>. Tożsamość organizacji jest kształtowana przez elementy tożsamości wizualnej oraz pozawizualnej. W szerszym ujęciu tożsamość organizacji traktowana jest jako odrębny i ujednolicony wizerunek organizacji, który cały czas jest przekazywany interesariuszom w postaci symboli, planowanej komunikacji oraz zachowania. Z kolei wizerunek organizacji najczęściej jest utożsamiany z reputacją organizacji, choć istnieją w literaturze dwa różne podejścia do tych pojęć<sup>5</sup>. Pierwsze z nich zakłada, że reputacja organizacji i wizerunek organizacji to pojęcia synonimiczne, które mogą być używane zamiennie<sup>6</sup>. Drugie

<sup>4</sup> T. Dąbrowski, K. Majchrzak, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami w przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego*, „Przemysł Chemiczny” 2014, nr 93/4, s. 406–412; M.A. Rodriguez, J.E. Ricart, *Towards the sustainable business*, „Revista de Antiquos Alumnos” IESE Universidad Navarra 2002, No. 85, s. 30–31.

<sup>5</sup> M. Gotsi, A.M. Wilson, *Corporate reputation: seeking a definition*, „Corporate Communications” 2001, Vol. 6, No. 1, s. 24.

<sup>6</sup> R. Abratt, *A new approach to the corporate image management process*, „Journal of Marketing Management” 1989, Vol. 5, No. 1, s. 63–76; M. Alvesson, *The business concept as a symbol*, „International Studies of Management and Organisation” 1998, Vol. 28, No. 3, s. 86–108.

podejście, tzw. zróżnicowanego myślenia utrzymuje, że wizerunek organizacji oraz reputacja organizacji to dwa odrębne pojęcia. Według tego podejścia jednak można wyodrębnić trzy poglądy w zależności od tego, jak jest postrzegana relacja między nimi (reputacja wpływa na wizerunek, wizerunek wpływa na reputację lub też nie jest określona relacja między tymi terminami). Reputacja jest bardziej trwała niż wizerunek i może przedstawiać stosunkowo zgodny zapas dobrej woli i wsparcia w sprzyjających warunkach (reputacja pozytywna) lub brak zaufania i unikanie w sytuacjach niepomysłnych (reputacja negatywna). Wizerunek nie jest statyczny ani trwały, gdyż w miarę tego, jak się zmienia sama organizacja i jej interesariusze, zmienia się jej wizerunek. Rozwija się on zazwyczaj w dłuższym czasie, jest rezultatem m.in. działań komunikacyjnych podejmowanych przez organizację. Wypracowanie reputacji jest trudne i wymaga konsekwencji i czasu<sup>7</sup>.

Tożsamość wymiaru sprawiedliwości kształtowana jest przez elementy wizualne oraz pozawizualne. Do pierwszych z nich należy zaliczyć elementy tworzące system tożsamości wizualnej (kolorystyka, typografia, itd.) oraz wszystkie nośniki tożsamości (oznakowania wewnętrzne, oznakowania zewnętrzne, druki biurowe, wizytówki, itp.). Z kolei elementy pozawizualne to przede wszystkim publiczne zachowanie jednostek tworzących wymiar sprawiedliwości, ich sposób podejścia do poszczególnych grup interesariuszy czy umiejętności komunikacji i utrzymywania relacji z nimi. Należy również dodać, że na tożsamość wymiaru sprawiedliwości wpływają zarówno jego misja, jak i wizja<sup>8</sup>. Tożsamość jest formą prezentowania się wymiaru sprawiedliwości swoim interesariuszom przy użyciu różnorodnych technik. To ona stanowi podstawę kreowania pożądanego wizerunku wymiaru sprawiedliwości. Warto jednak zaznaczyć, że wymiar sprawiedliwości jak każda inna organizacja nie ma tylko jednego wizerunku, ale kilka wizerunków częściowych. W tym wypadku z całą pewnością można mówić o wizerunku usługowym, wewnętrznym, finansowym czy publicznym. Dopiero nagromadzenie w czasie wizerunków częściowych wymiaru sprawiedliwości tworzy jego reputację<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> T.J. Brown, E.L. Cox, *Corporate associations in marketing and consumer research: a review*, „Corporate Reputation Review” 1997, Vol. 1, No. 1–2, s. 34–38; J.M. Grunig, *Image and substance: from symbolic to behavioral relationships*, „Public Relations Review” 1993, Vol. 19, No. 2, s. 121–139; H. Barich, Ph. Kotler, *A framework for marketing image management*, „Sloan Management Review” 1991, Vol. 32, Iss. 2, s. 94–104; *Predicting the unpredictable: protecting retail & consumer companies against reputation risk*, PricewaterhouseCoopers, 2005, s. 10–16.

<sup>8</sup> M.A. Rodriguez, J.E. Ricart, *Towards the sustainable business...*, s. 13–17.

<sup>9</sup> C.J. Fombrun, *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 72.

### Kreowanie wizerunku wymiaru sprawiedliwości

Proces kreowania wizerunku wymiaru sprawiedliwości można podzielić na kilka etapów: ocenę sytuacji wyjściowej, planowanie, realizację, kontrolę oraz ocenę skuteczności podejmowanych działań. Etapy te tworzą powtarzalny proces, w którym wyniki oceny skuteczności podejmowanych działań stanowią punkt wyjścia do planowania i realizacji kolejnych działań. Oceny sytuacji wyjściowej powinno dokonać się na podstawie badań wstępnych, których celem powinny być:

- ocena aktualnego wizerunku wymiaru sprawiedliwości,
- określenie interesariuszy (ich postaw i opinii oraz ich wpływu na poszczególne organizacje tworzące wymiar sprawiedliwości),
- identyfikacja przyjętych przez organizację celów strategicznych (w tym przypadku obowiązującym dokumentem jest „Strategia systemu wymiaru sprawiedliwości na lata 2014–2020”).

Wszystkie te elementy są podstawą do prowadzenia procesu planowania w obszarze komunikacji wizerunkowej. Analizę aktualnego wizerunku należy przeprowadzić na podstawie badań, natomiast określenie interesariuszy oraz celów strategicznych zlecić jako zadanie do wypracowania wewnątrz organizacji. Mówiąc o interesariuszach należy odpowiedzieć sobie na pytania – kim są ci adresaci, na ile są ważni dla organizacji oraz jaki wpływ wywierają bądź mogą wywierać na jej funkcjonowanie.

Z kolei na etapie planowania strategicznego, które jest sformalizowanym procesem podejmowania decyzji, wypracowuje się pożądany wizerunek wymiaru sprawiedliwości i określa sposoby jego osiągnięcia. Działania należy zaplanować w taki sposób, aby możliwe było osiągnięcie założonego celu w sposób najbardziej efektywny i pewny. Na przedmiot planowania składa się: określenie pożądanego wizerunku wymiaru sprawiedliwości, wybór narzędzi i programów wizerunkowych gwarantujących jego osiągnięcie oraz opracowanie budżetu, który umożliwi realizację założonych działań. Dla wizerunku należy również określić kluczowe atrybuty, z którymi organizacja chciałaby się kojarzyć, a które zgodne są również z jej tożsamością korporacyjną. Warto zaznaczyć, że liczba cech, z którymi organizacja mogłaby się kojarzyć powinna zostać zoptymalizowana. Mimo że kuszące jest prezentowanie nierzeczywistego wizerunku, tego typu działanie jest jednak bardzo krótkowzroczne. Prędzej czy później zostaną zauważone różnice, a organizacja straci wiarygodność. Im większa zgodność prezentowanego wizerunku z wizerunkiem aktualnym, tym mniejsze są szanse na jego

wypaczenie i większa skuteczność w jego kreowaniu. W praktyce proces planowania strategicznego rozpoczyna się najczęściej od przeanalizowania strategicznych celów organizacji wyartykułowanych w obowiązującej misji i wizji rozwoju tak, by kluczowe elementy przesłania misji i wizji stanowiły punkt wyjściowy do określenia pożądanego wizerunku organizacji.

Po zakończeniu etapu planowania strategicznego następuje etap realizacji, czyli podejmowania działań zmierzających do osiągnięcia wyznaczonego celu. Ważne jest, aby przed rozpoczęciem tego etapu określić precyzyjnie odpowiedzialność za realizację określonych działań oraz mechanizmy kontroli. Ostatnim etapem całego procesu kreowania wizerunku wymiaru sprawiedliwości jest ocena skuteczności prowadzonych działań.

Skuteczna realizacja procesu kreowania wizerunku wymiaru sprawiedliwości pozwala na poprawę reputacji wymiaru sprawiedliwości<sup>10</sup>, gdyż jak już wcześniej powiedziano, reputacja wymiaru sprawiedliwości jest nagromadzeniem jego wizerunków cząstkowych (wizerunku: publicznego, usługowego, wewnętrznego i finansowego) w czasie powstających na bazie wypracowanej tożsamości<sup>11</sup>. Im mniejsza jest luka między tym, jak wymiar sprawiedliwości prezentuje się i tym, jak jest postrzegany, tym większe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu, czyli mocnej reputacji.

### **Poprawa wizerunku wymiaru sprawiedliwości na przykładzie Sądu Okręgowego w Gdańsku**

W niniejszym artykule do prezentacji studium przypadku wdrożenia dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu” wytypowano Sąd Okręgowy w Gdańsku<sup>12</sup>. Przedstawiono także działania sądów w budowie wizerunku sądu na podstawie przeprowadzonego w 60 sądach (rejonowych, okręgowych i apelacyjnych) pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania. Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowała w latach 2011–2015 projekt „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami

<sup>10</sup> P. Banasik, *Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 4 (33), s. 26.

<sup>11</sup> P. Banasik, *Nowe kierunki w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2014, s. 102.

<sup>12</sup> P. Banasik, J. Niestrój, *Koncepcja dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu”*, opracowana w ramach wdrożenia pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki dla Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, Warszawa, czerwiec 2014, praca niepublikowana.

postępowań sądowych – case management”. Celem, realizowanego w ramach projektu, pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi było podniesienie efektywności, skuteczności i sprawności pracy sądów. Pilotaż realizowany był w dwóch grupach sądów: w ramach pilotażu podstawowego (wybór sądów dokonany został przez Ministerstwo Sprawiedliwości – inicjatywa odgórna) i pilotażu uzupełniającego (sądy same zgłosiły się do pilotażu – inicjatywa oddolna). W trakcie pilotażu sądy wdrażały z udziałem ekspertów zewnętrznych 15 z 24 praktyk zarządczych. Jedną z nich była praktyka, opracowana przez współautora artykułu „Poprawa wizerunku sądu”.

Wizerunek sądu jako instytucji zaufania publicznego, funkcjonującej w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości jest szczególnie istotnym elementem przyczyniającym się do efektywnego wypełniania funkcji statutowych. W wymiarze wizerunkowym, stopień zorganizowania infrastruktury polskich instytucji publicznych jest bardzo różny. Sądownictwo nie stanowi w tym zakresie wyjątku. W wyniku nierównomiernego wdrażania inwestycji modernizacyjnych w sądach oraz przy braku standaryzacji wizerunkowej na poziomie krajowym, w polskich sądach zauważalna jest znaczna niejednorodność rozwiązań w zakresie estetyzacji przestrzeni, polityki wizerunkowej – graficznej i informacyjnej. Estetyzacja przestrzeni użytkowej to działalność zorientowana na opracowanie spójnego i przyjaznego dla użytkowników wizerunku sądu przez zarządzanie takimi dziedzinami, jak:

- identyfikacja wizualna sądu,
- wsparcie graficzne systemu informacyjnego sądu (tzw. meble i oznaczenia informacyjne oraz prowizerunkowa obsługa interesantów przez pracowników sądu),
- estetyzacja funkcjonalnych stref w przestrzeni sądu.

Celem wdrożenia praktyki była poprawa wizerunku sądu z uwzględnieniem budynku tej instytucji, bezpośredniego otoczenia, jak również postaw i norm zachowania pracowników. Biorąc pod uwagę rosnące oczekiwania obywateli względem standardu funkcjonowania instytucji państwowych oraz relatywnie niski poziom zaufania społecznego do wymiaru sprawiedliwości, należy uznać, że priorytet działań zmierzających do poprawy szeroko rozumianego wizerunku sądów w Polsce jest wysoki. Działania zorientowane na poprawę wizerunku sądu w aspekcie wewnętrznym wywierają również pozytywny wpływ na zatrudnioną kadrę – w bezpośredni sposób wpływają na samopoczucie i atmosferę wśród pracowników, stymulują wydajność i podnoszą jakość wykonywanej pracy. Należy

oczekiwać, że w aspekcie zewnętrznym wdrożenie dobrej praktyki wpłynie pozytywnie na reputację sądu oraz ogólny odbiór instytucji<sup>13</sup>.

Przyjmując klasyfikację poziomów dojrzałości ujętą w koncepcji dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu” wyjściowy stopień zaawansowania Sądu Okręgowego w Gdańsku w zakresie stosowania działań wspierających wizerunek oceniono na poziomie III (tab. 1). W wyniku inwentaryzacji obszaru wizerunkowego dokonanej przy udziale kadry zarządzającej sądu uzgodniono wstępny zakres usprawnień, poddawany następnie modyfikacjom w zależności od bieżących potrzeb i gromadzonych narastająco obserwacji poczynionych w ramach wizji lokalnych.

Tabela 1

Poziom dojrzałości sądu w zakresie stosowania działań wspierających wizerunek

Poziom dojrzałości	Opis
I Poziom – początkowy	w sądzie nie prowadzi się badań satysfakcji interesantów z obsługi BOI; nie zainstalowano mebli informacyjnych/informacji wspomagających nawigację po budynku sądu (mapy i struktura instytucji); nie funkcjonuje podział kolorystyczny oznaczeń wyodrębniający strefy sądu; nie prowadzi się okresowych szkoleń pracowników porządkowych w zakresie standardu udzielania interesantom informacji związanej z nawigacją lokalną; identyfikacja wizualna sądu (logotypy, prezentacja graficzna materiałów informacyjnych i symboli) nie jest ustandaryzowana; w sądzie nie funkcjonuje sformalizowany dokument definiujący standardy estetyzacji wizerunkowej budynku
II Poziom – powtarzalny i intuicyjny	w sądzie prowadzi się badania satysfakcji interesantów z obsługi BOI; zainstalowano meble informacyjne/informacje wspomagające nawigację po budynku sądu (mapy i struktura instytucji); nie funkcjonuje podział kolorystyczny oznaczeń wyodrębniający strefy sądu; nie prowadzi się okresowych szkoleń pracowników porządkowych w zakresie standardu udzielania interesantom informacji związanej z nawigacją lokalną; identyfikacja wizualna sądu (logotypy, prezentacja graficzna materiałów informacyjnych i symboli) nie jest ustandaryzowana lub funkcjonuje w kilku standardach obowiązujących w różnych okresach z przeszłości; w sądzie nie funkcjonuje sformalizowany dokument definiujący standardy estetyzacji wizerunkowej budynku
III Poziom – zdefiniowany	w sądzie prowadzi się badania satysfakcji interesantów z obsługi BOI; zainstalowano meble informacyjne/informacje wspomagające nawigację po budynku sądu (mapy i struktura instytucji); nie funkcjonuje podział kolorystyczny oznaczeń wyodrębniający strefy sądu; prowadzi się okresowe (lub przynajmniej incydentalne) szkolenia pracowników porządkowych w zakresie standardu udzielania interesantom informacji związanej z nawigacją lokalną; identyfikacja wizualna sądu (logotypy, prezentacja graficzna materiałów informacyjnych i symboli) jest ustandaryzowana; w sądzie nie funkcjonuje sformalizowany dokument definiujący standardy estetyzacji wizerunkowej budynku

<sup>13</sup> A. Griffin, *New strategies for reputation management, gaining control of issues, crises & corporate social responsibility*, chartered institute of public relations, Kogan Page, London, Philadelphia 2008, p. 19; T. Hannington, *How to measure and manage your corporate reputation*, Gower Publishing Ltd., England 2004, s. 6–7.

IV Poziom – kontrolowany i mierzalny	w sądzie prowadzi się badania satysfakcji interesantów z obsługi BOI, których wyniki są zadowalające; zainstalowano meble informacyjne/informacje wspomagające nawigację po budynku sądu (mapy i struktura instytucji); nie funkcjonuje podział kolorystyczny oznaczeń wyodrębniający strefy sądu; prowadzi się regularne, okresowe szkolenia pracowników porządkowych w zakresie standardu udzielania interesantom informacji związanej z nawigacją lokalną; identyfikacja wizualna sądu (logotypy, prezentacja graficzna materiałów informacyjnych i symboli) jest ustandaryzowana; w sądzie nie funkcjonuje sformalizowany dokument definiujący standardy estetyzacji wizerunkowej budynku
V Poziom – zoptymalizowany	w sądzie prowadzi się badania satysfakcji interesantów z obsługi BOI, których wyniki są zadowalające; zainstalowano meble informacyjne/informacje wspomagające nawigację po budynku sądu (mapy i struktura instytucji); funkcjonuje podział kolorystyczny oznaczeń wyodrębniający strefy sądu; prowadzi się regularne, okresowe szkolenia pracowników porządkowych w zakresie standardu udzielania interesantom informacji związanej z nawigacją lokalną; identyfikacja wizualna (logotypy, prezentacja graficzna materiałów informacyjnych i symboli) jest ustandaryzowana i w subiektywnej percepcji sądu jest to standard satysfakcjonujący; w sądzie funkcjonuje sformalizowany dokument definiujący standardy estetyzacji wizerunkowej budynku

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie obserwacji poczynionych przez eksperta omówiono zakres potencjalnych obszarów do przeprowadzenia diagnozy w zakresie poprawy wizerunku sądu. Osiągnięcie zakładanych celów wdrożenia wymagało zarówno działań o charakterze organizacyjnym, jak i merytorycznym, w tym głównie ścisłej współpracy z zarządem sądu. Zespół wdrożeniowy ds. dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu” powołany w sądzie korzystał ze wsparcia ekspertów zewnętrznych, których rolą była koordynacja pracy i działań wdrożeniowych oraz konsultacje merytoryczne. W ramach wdrożenia dobrej praktyki podjęto następujące działania:

- obserwacja obiektu, analiza zachowań osób przebywających na terenie sądu,
- przygotowanie wywiadu z interesantami i pracownikami sądu,
- przygotowanie raportu sugerowanych zmian dotyczących obiektu i zachowań osób,
- opracowanie ostatecznej wersji wytycznych gotowych do wdrożenia.

Uzgodniono, że po przygotowaniu wytycznych i przekazaniu informacji zwrotnej, wynikającej z obserwacji obiektu i zachowań osób pracujących w sądzie, zostaną podjęte działania zmierzające do poprawy wizerunku sądu. Prace projektowe realizowano w okresie od 14.07.2014 do 16.10.2014 r. Należy zauważyć, że poprawa wizerunku sądu to praktyka wymagająca długookresowej realizacji i adaptacji tak, aby można było ocenić zauważalną zmianę poziomu funkcjonowania dobrej praktyki. Podsumowanie analizy wizerunku oraz wytyczne do-





tyczące dalszego doskonalenia w tym zakresie przekazano kierownictwu sądu. Następnie podjęto kroki zmierzające do wdrożenia szybkich usprawnień (np. aktualizacja i modyfikacja tablic informacyjnych w sądzie oraz poprawa wizerunku pracowników sądu). Stan końcowy wdrożenia to:

- opracowano zalecenia w zakresie poprawy wizerunku obiektu,
- opracowano zalecenia w zakresie poprawy wizerunku pracowników,
- opracowano listę drobnych zmian mogących wpłynąć na poprawę wizerunku sądu,
- opracowano wytyczne gotowe do wdrożenia.

Przyjęto, że oprócz badania satysfakcji interesantów zostanie równocześnie przeprowadzone badanie satysfakcji pracowników sądu. Ze względu jednak na to, że w Sądzie Okręgowym w Gdańsku rozpoczęto badanie satysfakcji pracowników przed wdrażaniem praktyki, w związku z powyższym badanie zostało w trakcie wdrażania dokończony i opracowano wyniki w postaci raportu z badania. Decyzją sądu powyższe badania zostaną powtórzone w późniejszym terminie.

Dobra praktyka „Poprawa wizerunku sądu” była dostępna do wdrożenia tylko dla sądów w ramach pilotażu uzupełniającego. Została ona wybrana i wdrożona w 24 (na 30) sądach, co świadczy o dużym zainteresowaniu sądów poprawą wizerunku. Poziom dojrzałości sądów, które podjęły się wdrożenia praktyki, zakwalifikowano na I poziom – początkowy (tab. 1). Sądy, które wdrożyły praktykę w wersji zaproponowanej przez Sąd Okręgowy w Gdańsku przeszły na poziom II lub III. Sąd Okręgowy w Gdańsku osiągnął poziom kontrolowany i mierzalny, czyli IV.

Większość sądów wdrożyło praktykę w wersji opracowanej przez Sąd Okręgowy w Gdańsku (17 sądów). Pozostałe dokonały modyfikacji wdrażanej praktyki (7 sądów). Podczas przeprowadzonej po zakończeniu pilotażu ewaluacji sądy pokreśliły, że praktyka ta odpowiada potrzebom sądu.

### **Podsumowanie**

Tożsamość jest formą prezentowania się wymiaru sprawiedliwości swoim interesariuszom przy użyciu różnorodnych technik. To ona stanowi podstawę do kreowania pożądanego wizerunku wymiaru sprawiedliwości. Warto jednak zaznaczyć, że wymiar sprawiedliwości, jak każda inna organizacja, nie ma tylko jednego wizerunku, ale kilka wizerunków częściowych. Dopiero nagromadzenie w czasie wizerunków częściowych wymiaru sprawiedliwości tworzy jego reputację. W procesie kreowania wizerunku w sądach pilotażowych (poziom mikro) nastąpił etap realizacji, czyli podejmowania działań zmierzających do osiągnięcia



wyznaczonego celu. W 24 sądach pilotażowych zdecydowano się na wdrożenie dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu”. W części z nich nastąpiła modyfikacja praktyki zaproponowanej przez Sąd Okręgowy w Gdańsku. Oddolne wdrażanie praktyk wizerunkowych może spowodować, że nie będą one jednolite dla organizacji wymiaru sprawiedliwości jako całości. Standaryzacja może jednak nastąpić w dwojaki sposób. Po pierwsze, w sposób nieformalny przez transfer za pośrednictwem publicznych sieci międzyorganizacyjnych<sup>14</sup>. Po drugie, praktyki wizerunkowe, po ich identyfikacji w poszczególnych sądach, mogą być narzucone przez Ministerstwo Sprawiedliwości do stosowania w pozostałych. Jeden i drugi sposób ma silne i słabe strony. Zazwyczaj jest tak, że oddolne inicjatywy są szybciej wdrażane. Ograniczeniem może być jednak brak środków finansowych. Wprowadzenie odgórne wiąże się zaś z łatwiejszym dostępem do środków finansowych. Wpływa ponadto na jednolite postrzeganie instytucji jako całości, a nie odrębnych jednostek. Budowa wizerunku wymiaru sprawiedliwości wymaga dalszych, pogłębionych badań, w szczególności mających na celu identyfikację praktyk wizerunkowych w pozostałych sądach. Ich zebranie pozwoli na opracowanie planu strategicznego na poziomie makro, czyli wymiaru sprawiedliwości. Identyfikacja pokaże zapewne, że inne praktyki wizerunkowe stosują sądy małe, średnie i duże. Położenie geograficzne i wielkość miasta, w którym znajduje się sąd będzie zapewne miało znaczący wpływ na praktyki wizerunkowe. Ciekawym polem badawczym jest również rola publicznych sieci sądowych w transferze i ujednolicaniu praktyk wizerunkowych.

## Bibliografia

- Abratt R., *A new approach to the corporate image management process*, „Journal of Marketing Management” 1989, Vol. 5, No. 1.
- Alvesson M., *The business concept as a symbol*, „International Studies of Management and Organisation” 1998, Vol. 28, No. 3.
- Banasik P., *Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 4 (33).
- Banasik P., Niestrój J., *Koncepcja dobrej praktyki „Poprawa wizerunku sądu”*, opracowana w ramach wdrożenia pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki dla Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, Warszawa, czerwiec 2014, praca niepublikowana.

---

<sup>14</sup> P. Banasik, *Sieciowy transfer wiedzy w organizacji wymiaru sprawiedliwości*, w: *Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości. Wymiar prawny, zarządczy i ekonomiczny*, red. P. Banasik, Wyd. Kowalewski & Wolf, Gdańsk 2015, s. 56–64.

- Banasik P., *Nowe kierunki w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2014.
- Banasik P., *Sieciowy transfer wiedzy w organizacji wymiaru sprawiedliwości*, w: *Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości. Wymiar prawny, zarządczy i ekonomiczny*, red. P. Banasik, Wyd. Kowalewski & Wolf, Gdańsk 2015.
- Barich H., Kotler Ph., *A framework for marketing image management*, „Sloan Management Review” 1991, Vol. 32, Iss. 2.
- Brown T.J., Cox E.L., *Corporate associations in marketing and consumer research: a review*, „Corporate Reputation Review” 1997, Vol. 1, No. 1–2.
- Dąbrowski T., Majchrzak K., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami w przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego*, „Przemysł Chemiczny” 2014, nr 93/4.
- Fombrun C.J., *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Gotsi M., Wilson A.M., *Corporate reputation: seeking a definition*, „Corporate Communications” 2001, Vol. 6, No. 1.
- Griffin A., *New strategies for reputation management, gaining control of issues, crises & corporate social responsibility, chartered institute of public relations*, Kogan Page, London, Philadelphia 2008.
- Grunig J.M., *Image and substance: from symbolic to behavioral relationships*, „Public Relations Review” 1993, Vol. 19, No. 2.
- Hannington T., *How to measure and manage your corporate reputation*, Gower Publishing Ltd., England 2004.
- Predicting the unpredictable: protecting retail & consumer companies against reputation risk*, PricewaterhouseCoopers, 2005.
- Rodriguez M.A., Ricart J.E., *Towards the sustainable business*, „Revista de Antiquos Alumnos” IESE Universidad Navarra 2002, No. 85.
- Unijna tablica wyników wymiaru sprawiedliwości. Narzędzie wspierania skutecznego wymiaru sprawiedliwości i wzrostu gospodarczego*, komunikat Komisji z 27.03.2013 r. do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Banku Centralnego, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Komisja Europejska, Bruksela 2013.

## CREATING THE IMAGE OF THE JUSTICE SYSTEM

### Summary

The objective of the paper is the presentation of relationships between the notions of identity, image and reputation within the judiciary; the principles of shaping the image of the justice system; good practices of building a positive image used by courts; the level of maturity of courts covered by a pilot study when it comes to using a variety of actions enhancing the image; role and possibilities of inter-organisational networks in the transfer and homogenising good practices of building a positive image of courts. The basic research methods employed in the paper are: literature studies, empirical analysis based on available secondary research, as well as personally conducted empirical research for the purposes of the paper. Also, the case study method was adopted to better illustrate the implementation process of the good practice by the name of improving the general image of the court.

**Keywords:** justice system, identity, image, reputation, judiciary, good practices

*Translated by Katarzyna Majchrzak, Przemysław Banasik*

