

Przemysław Banasik

# Spółeczna odpowiedzialność – przełom w zarządzaniu organizacją wymiaru sprawiedliwości

**Celem artykułu jest wyjaśnienie, na ile działania propagowane przez świat biznesu w ramach jego społecznej odpowiedzialności można zaadoptować do działań podejmowanych przez wymiar sprawiedliwości, a ściślej przez poszczególne sądy. Ponadto, które z instrumentów tej odpowiedzialności przystają do uwarunkowań wymiaru sprawiedliwości i które mogą przyczynić się do poprawy jego wizerunku oraz wzmocnienia autorytetu. Zaadptowanie idei społecznej odpowiedzialności w sądownictwie może przyczynić się do poprawy relacji zarówno z jego interesariuszami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.**

Podstawową metodą badawczą są studia literaturowe, natomiast do analizy dobrej praktyki *Sąd w otoczeniu społecznym* wykorzystano metodę studium przypadku.

Prawidłowa realizacja władzy sądowej wymaga tego, aby władza ta była odpowiedzialna. Responsibility Court – RC to sąd, który jest świadomy swojej roli w społeczeństwie oraz w otoczeniu instytucjonalnym oraz sąd, który podejmuje odpowiedzialne działania służące budowaniu jego wartości, społecznej odpowiedzialności i autorytetu. Wreszcie, to sąd wolny od politycznych uwarunkowań, racjonalnie kształtujący swój medialny i pozamedialny wizerunek.

Oczywistym jest zatem, że społeczna odpowiedzialność jest jednym z czynników wpływających na wymiar sprawiedliwości jako Responsibility Court. Dodatkowo, negatywny wizerunek wymiaru sprawiedliwości wywołuje określone reakcje społeczne. Te zaś powinny indukować proces decyzyjny u menedżerów sądowych. W ten sposób społeczeństwo i „opłyka kliencka” wymusza przestrzeganie określonych norm i zasad, ale także zmiany w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości i poszukiwanie dalszych obszarów jego funkcjonowania – poza tradycyjnym wymierzaniem sprawiedliwości.

K. Bolesta-Kukułka [2003] wskazuje, że istotnymi elementami kształtującymi proces decyzyjny kierownictwa – w tym przypadku wymiaru sprawiedliwości – są ponadto czynniki o charakterze wewnętrznym. Należą do nich:

- presja społeczna, czyli oczekiwania i roszczenia różnych grup powiązanych z sądownictwem;
- zasoby wymiaru sprawiedliwości, czyli dostępność środków umożliwiających realizację określonego celu (w tym zasoby finansowe, informatyczne, ludzkie);
- ograniczenia strukturalne, czyli rozkład władzy w organizacji i charakter uprawnień decyzyjnych;
- ograniczenia kulturowe, czyli dominujący system wyobrażeń, znaczeń i symboli (charakter i siła kultury

organizacyjnej mogą w znacznym stopniu kształtować procesy decyzyjne kierowników);

- ograniczenia czasowe, czyli okres, jaki mają menedżerowie na podjęcie decyzji i ewentualne skutki przedłużania się podejmowania określonych decyzji [Paliwoda-Metiolańska, 2014].

### Geneza powstania społecznej odpowiedzialności

Społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) jest koncepcją, która na całym świecie zdobywa coraz większą popularność. W przedsiębiorstwach proaktywnych i innowacyjnych jest elementem strategii i przynosi pozytywne wyniki wymierne i jakościowe. A zatem, w praktyce oznacza to konieczność uwzględniania w działaniu (strategii) przedsiębiorstwa, obok celów ekonomicznych, również społecznych. Takie myślenie zmniejsza ryzyko w działalności współczesnego przedsiębiorstwa, sprzyjając przetrwaniu w długoletniej perspektywie [Kroik, Skonieczny, 2011].

W literaturze znajdujemy wiele klasycznych ujęć społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Wspólnym mianownikiem tych definicji jest menedżerskie zobowiązanie do podejmowania działań, pozostających poza podstawowym obszarem działalności przedsiębiorstwa, które przyczyniają się do ochrony i pomnażania dobrobytu społecznego [Łudzińska, 2010]. Podejście CSR oznacza zarówno przestrzeganie zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego, przeciwdziałanie korupcji, jak i dobrowolne prowadzenie działań społecznie użytecznych. W tak ujmowanej społecznej odpowiedzialności widać wiele analogii z podejściem do zrównoważonego rozwoju gospodarki [Zuzek, 2012]. Niektórzy autorzy używają zamiennie pojęć odpowiedzialność biznesu i zrównoważony rozwój [Laszlo, 2008]. Przyjmując pewną zbieżność, acz-

kolwiek nie tożsamość obu pojęć, nie sposób nie zgodzić się z A. Hermanem, który wskazuje, że celem modnej obecnie w naukach społecznych strategii zrównoważonego rozwoju jest przede wszystkim zapewnienie „bezpiecznej przyszłości”. Rozwój zrównoważony oraz związane z nim „dobre rządzenie” (co dotyczy również organów władzy publicznej), przy wykorzystaniu zarządzania przez wartości, stają się w ten sposób niesłychanie ważną praktycznie sferą i metajęzykiem (integratorem) w obszarze nauk społecznych, czyniąc je bardziej humanistycznymi. Dzięki temu mogą one być bardziej skoncentrowane na najważniejszych dla organizacji i społeczeństwa wartościach, podzielonych przez ich różnorodnych interesariuszy, którzy są z tymi wartościami związani nie tylko emocjonalnie, ale także poprzez ich potrzeby materialne i interesy. Współczesne dobre rządzenie będzie mogło wówczas w większym niż dotychczas stopniu uwzględniać przestrzeń wartości nie tylko prywatnych, ale też i publicznych, gdzie każdy interesariusz będzie jednocześnie postrzegany jako uczestnik społeczny i decydent [Herman, 2014]. Podobne założenie można byłoby poczynić do społecznej odpowiedzialności (w tym wymiaru sprawiedliwości).

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej obserwujemy nową formułę, w której działalność gospodarcza prowadzona jest w interesie społecznym grup i osób związanych z danym przedsiębiorstwem, czyli interesariuszy. W ślad za nią w naukach o zarządzaniu zrodziła się nowa koncepcja – zaproponowana przez M.E. Portera i M.R. Kramera – strategicznego podejścia do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Zgodnie z nią, cele społeczne i ekonomiczne pozostają w symbiozie, a gospodarka i społeczeństwo nie są przeciwstawnymi siłami lecz współzależnymi bytami. W przypadku strategicznego CSR koszty nie są jedynie menedżerskim dylematem, stają się inwe-



stycją w przyszłą wartość i konkurencyjność przedsiębiorstwa. Społeczna odpowiedzialność może być czymś więcej niż tylko ponoszeniem dodatkowych kosztów, dobrym uczynkiem czy moralnym obowiązkiem.

### **RC a społeczna odpowiedzialność wymiaru sprawiedliwości**

Jak zauważa P. Wołczek [2010], część organizacji traktuje społeczną odpowiedzialność jako obowiązek, część stara się wykorzystać działania w tym obszarze jedynie w celu poprawy swojego wizerunku, a jeszcze inne wychodzą z założenia, że koncepcja ta powinna być integralną częścią ich wizji, misji oraz strategii [Paliwoda-Metiolańska, 2014]. Maksymalizacja zysku, co prawda nadal jest postrzegana jako główne źródło wszelkiego postępu, to jednak z czasem stało się widoczne, że działalność gospodarcza i związany z nią wzrost przynosi nie tylko pozytywne efekty, ale również skutki uboczne, takie jak degradacja środowiska naturalnego czy obniżenie jakości życia społecznego. Coraz więcej organizacji, również spoza biznesu, stara się przeciwdziałać tym negatywnym skutkom podejmując szereg działań uwzględniających interesy społeczne, ochronę środowiska czy wreszcie relacje z interesariuszami (zarówno zewnętrznymi jak i z tymi wewnątrz organizacji). Powstaje zatem pytanie, czy wymiar sprawiedliwości jest jedną z tych organizacji, które społeczną odpowiedzialność powinny postrzegać jako uzupełnienie swojej misji obok działań związanych z wymierzaniem sprawiedliwości, czy też wymiar ten powinien tkwić w tradycyjnej roli jaka wynika z jego funkcji?

W opinii M. Tabernackiej, należy budować relacje z otoczeniem społecznym podmiotów sfery publicznej, wychodząc z założenia, że podstawową rolą organów administracji publicznej (a w tym zakresie wymiar sprawiedliwości nie odbiega od

tych instytucji) jest wykonywanie zadań publicznych, a gdy rzecz dotyczy innych władz publicznych, to celem ich istnienia jest realizacja zadań ustrojowych i wyznaczonych prawem materialnym. Wszystko to ocenia się przez pryzmat zasady trójpodziału władz, jednakże wspólną cechą działań wszystkich władz państwowych określa się jako misję [Tabernacka, Szadok-Bratuń, 2012]. Uwzględniając tę specyfikę wymiaru sprawiedliwości, przy dodatkowym założeniu, że środki publiczne, którymi dysponuje mogą być przeznaczone wyłącznie na podstawową działalność związaną z wymierzaniem sprawiedliwości, można przyjąć założenie, iż aktywne włączenie się sądu w działania z obszaru społecznej odpowiedzialności wpłynie korzystnie na jego wizerunek oraz podniesie jego wartość jako organizacji nowoczesnej. Zarządzanie wizerunkiem sądu, w szczególności jego działalności w ramach społecznej odpowiedzialności zarówno w aspekcie makro (perspektywa wymiaru sprawiedliwości) i mikro (perspektywa sądu), nie było do tej pory uwzględnione w naukach o zarządzaniu. Nie było również przedmiotem dociekań naukowych. Wpisuje się przy tym w subdyscyplinę nauk o zarządzaniu – zarządzanie publiczne i organizacji pożytku publicznego [Cyfert, Dyduch, Latusek-Jurczak, Niemczyk, Sopińska, 2014].

Budując koncepcję społecznie odpowiedzialnego wymiaru sprawiedliwości należy wyjść z założenia, iż nie jest on wymuszany obowiązującymi przepisami prawa, niemniej jednak podnosi standardy funkcjonowania organizacji w tych obszarach, na które oddziałuje [Jakubczyk, Starnawska, 2013]. Z przyczyn oczywistych nie będą to przesłanki o charakterze ekonomicznym (aczkolwiek z pewnymi wyjątkami) i ekologicznym. Niewykluczone są jednak te o charakterze społecznym i organizacyjnym. Nastąpiło bowiem zwiększenie nacisku na ochronę danych osobowych i prywatności oby-



wateli, dążenie do minimalizacji działań polegających na manipulowaniu informacjami i ich fałszowaniu, wzrost oczekiwań społecznych co do: warunków i bezpieczeństwa pracy, przejrzystości działań organizacji, zwłaszcza przy nawiązywaniu i rozwiązywaniu stosunku pracy, ochrony przed dyskryminacją czy mobbingiem. Niewykluczona jest również możliwość zaangażowania się sądów w rozwiązywanie złożonych problemów społecznych – bazując na profesjonalnej wiedzy oraz autorytecie instytucji mogą one występować jako *quasi* arbitrzy społeczni. Z kolei w obszarze organizacyjnym, wpływ na społeczną odpowiedzialność wymiaru sprawiedliwości będą miały takie czynniki jak: wzrost znaczenia kooperacji pomiędzy jednostkami wymiaru sprawiedliwości, wzrost znaczenia klientów i interesariuszy na procesy zarządzania i postrzegania sądownictwa.

Warto przy tym zauważyć, że sądownictwo ma okazję osiągnąć pełną symbiozę wynikającą ze współzależności organizacji znajdujących się w sieci [Banasik, 2015]. Aby symbioza ta udała się, należy ją oprzeć na wspólnej filozofii i jednolitym zintegrowanym zarządzaniu ujętym w misję czy strategię. Wymiar sprawiedliwości nie ucieknie jednak od uwarunkowań ekonomicznych. I w tym segmencie wzrosło znaczenie czynników pozafinansowych w procesie postrzegania sądownictwa, np. kapitału intelektualnego (sędziowie nieustannie podlegają ocenie i mają obowiązek permanentnego podnoszenia kwalifikacji, coraz większą uwagę poświęca się także kadrze urzędniczej) czy wartości dla klienta. Wymiar sprawiedliwości musi również dążyć do poprawy reputacji (wizerunku) i ograniczać koszty jego funkcjonowania. Nie bez słuszności w literaturze uznaje się przy tym reputację [Banasik, 2014 a], obok aktualnych osiągnięć, za rację podstawową, według której następuje wyznaczenie immanentnej wiarygodności adresatów zaufania [Sztomp-

ka, 2007]. Z kolei zasada zaufania obywateli do państwa należy do naczelných zasad ustrojowych [Błaś, 2001] – ma więc wymiar prawny i ustrojowy. Konieczne jest zatem dążenie do uzyskania równowagi społecznej, która wymaga minimum akceptacji sposobów funkcjonowania organizacji i efektów przez nią osiągniętych, akceptacji zarówno przez otoczenie społeczne, jak i przez samych członków organizacji. Można też przyjąć, że społeczna odpowiedzialność wymiaru sprawiedliwości jest jedną z przesłanek budowania Responsibility Court.

Jak słusznie zauważa P. Wołczek [2010], istotne jest, aby do idei CSR (ale także RC) podchodzić w sposób strategiczny. Działania powinny wpisywać się w ogólną strategię organizacji postrzeganej jako całość (a nie w skali mikro jako pojedynczego sądu). Tylko takie podejście daje możliwość uzyskania obopólnej korzyści – wymiarowi sprawiedliwości i jego interesariuszom. Niestety, sporo działań prowadzonych przez poszczególne sądy jest niespójnych i nie do końca jest jasne, czy są one podyktowane wiedzą z zakresu CSR, czy wynikają z intuicyjnej potrzeby poprawienia wizerunku danego sądu. Takie podejście powoduje, że działania często nie przynoszą spodziewanych efektów.

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



intuicyjny bądź poprzez dostosowanie się zespołu do zmieniających się uwarunkowań. Nie dziwi zatem ogólny brak wiedzy czy kompetencji w zakresie podejmowania inicjatyw z obszaru CSR.

Dostosowaniu się do nowych wyzwań nie pomagają także *Strategia modernizacji dla przestrzeni sprawiedliwości na lata 2014-2020*. Jej autorzy słusznie co prawda podkreślają ukierunkowanie na obywatela, w ramach istniejących przepisów prawa, realizacji jego praw, to trudno w tym dokumencie doszukać się zintegrowanej polityki w obszarze CSR. Poprzez ukierunkowanie na obywatela należy rozumieć trzy postulaty pod adresem podmiotów strategii, tj. przyjazność, otwartość i ukierunkowanie na rezultat. Rezultatem pracy systemu, na który składają się podmioty funkcjonujące w obrębie przestrzeni sprawiedliwości oraz jego efekty dla społeczeństwa powinny być – zgodnie z przyjętą strategią – wyznacznikiem jego sprawności. Wydaje się, że niezbędne jest budowanie świadomości dalekosiężnych konsekwencji społecznych podejmowanych decyzji. Zauważa się co prawda występowanie interesariuszy zewnętrznych w postaci instytucji publicznych, samorządów i stowarzyszeń zawodowych czy wreszcie organizacji pozarządowych i obywateli, to jednak nie wymienia się konkretnych działań z zakresu CSR. Być może jest to zabieg celowy, mający na celu dookreślenie konkretnych działań przez poszczególne sądy (co nie wydaje się prawidłowe) bądź też w ogóle nie zauważono możliwości podejmowania inicjatyw CSR przez wymiar sprawiedliwości. Przywołując w tym miejscu definicję strategii A.D. Chandlera, według którego *strategia to określenie głównych długoterminowych celów przedsiębiorstwa i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne do osiągnięcia tych celów* [Chandler, 1962, p. 107], można stwierdzić, że działania z zakresu CSR muszą mieć charakter ce-

lowy oraz zaplanowany i wpisywać się w ogólną wizję działań podejmowanych przez i na rzecz wymiaru sprawiedliwości [Wołczek, 2010]. Brak zintegrowanej polityki w obszarze CSR powoduje, że nie dostrzega się najlepszych, z punktu widzenia tych organizacji, możliwości pożytecznego działania dla społeczeństwa. Działania te to często zbiór nieskoordynowanych przedsięwzięć i niezwiązanych ze strategią tych organizacji, które ani nie dają istotnego efektu społecznego, ani nie zapewniają organizacji długoterminowej korzyści [Porter, Kramer, 2007]. W przypadku wymiaru sprawiedliwości powinna to być poprawa wizerunku (reputacji), wzmocnienie autorytetu instytucji jako całości organizacyjnej czy też budowanie jej wartości (choć raczej nie w sensie ekonomicznym) – a zatem ma czynić ten wymiar odpowiedzialnym.

Kolejnym elementem, którego pominąć nie można, jest nieustanne uczenie się wymiaru sprawiedliwości i wszystkich jego członków. Organizacja, która chce istnieć i zasłużyć na miano ewolucyjnej, nie może ograniczać się wyłącznie do dopasowania swojej zmienności do struktury i dynamiki otoczenia. Powinna także stworzyć warunki kształtowania odpowiednich postaw interesariuszy wewnętrznych (ale oczywiście także zewnętrznych) poprzez umożliwienie im świadomego uczestniczenia w procesach decyzyjnych, udziału w zmianach i podejmowanych działaniach, ale także sprawiedliwego ich traktowania przez organizację. Możliwości kreatywnego i elastycznego działania wyzwala organizacja dynamiczna (a taką przecież może być wymiar sprawiedliwości, pomimo obudowania go gorsetem prawno-organizacyjnym), zwinna i inteligenta, zorientowana na otoczenie społeczne i poddająca jego weryfikacji skuteczność swoich działań, także w wymiarze orzecznictwa [Żemigła, 2007]. Weryfikacja pozytywna zwiększa wiarygodność i zaufanie do sądownictwa. To zaś może



być akceleratorem siły oddziaływania sądu, sprzyja innowacyjności i współpracy, buduje więzi partnerskie, inspirowanie do realizacji planów, kreuje lojalność i stwarza pozytywne warunki podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie.

### Sąd w otoczeniu społecznym

Złagodzenie skutków pominięcia działań w zakresie CSR w strategii wymiaru sprawiedliwości można osiągnąć poprzez wprowadzenie jednolitej praktyki *Sąd w otoczeniu społecznym* [Banasik, Niestrój, 2014]. Sąd podlega w dużym zakresie podobnym, choć nie identycznym uwarunkowaniom wizerunkowo-relacyjno-społecznym co większość instytucji sektora publicznego. Podobieństwa dotyczą przede wszystkim niekomercyjnego charakteru świadczonych usług względem interesariuszy oraz istotnej funkcji pełnionej w szeroko pojętym interesie społeczno-publicznym. Instytucja publiczna jest utożsamiana z pojęciem podmiotu publicznego w rozumieniu ustawy z 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (Dz.U. 2005 r., nr 64, poz. 565). Zgodnie z art. 2 ust. 1, do kategorii podmiotów publicznych zalicza się: organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony praw, w tym sądy i prokuraturę. Istota procesu zarządzania instytucjami publicznymi nie różni się od zarządzania innymi organizacjami, jednak wyróżniają je przede wszystkim podmiotowa struktura, specyfika realizowanych celów (innych niż zysku) oraz złożone otoczenie [Niczyporuk, 2009].

W kontekście rozważań o traktowaniu sądów jako instytucji państwowej w otoczeniu społecznym istotne jest uwzględnienie ewolucji sposobu zarządzania. W instytucjach sektora publicznego obserwuje się reorientację modelu zarządczego z biurokratycznego w kierunku tzw. nowego zarządzania publicznego. Wykorzystuje się w nim mechanizmy sprawdzone

w organizacjach komercyjnych, dokładnie sprecyzowane i opisane w teorii organizacji i zarządzania, jednocześnie będące przedmiotem zainteresowania nauki administracji. Charakterystyczne cechy modelu nowego zarządzania publicznego są następujące: wzrost znaczenia technik menedżerskich w zarządzaniu jednostką, zróżnicowane i elastyczne struktury, otwarcie się organizacji na zewnątrz i na oczekiwania oraz potrzeby interesariuszy (w miejsce do wewnątrz i na procedury), kontrola zewnętrzna, strategiczna perspektywa czasowa działań, zmiany jako cel podejmowanych działań, interaktywne zarządzanie, partnerskie współdziałanie z organizacjami z innych sektorów, dominacja układów samorządowych i autonomicznych.

Autorzy omawianej praktyki założyli także, że zmiana modelu funkcjonowania biurokratycznego na zarządczy znacząco podnosi znaczenie wizerunku instytucji w otoczeniu społecznym, jako determinanty efektywności działalności w perspektywie bieżącej i strategicznej. Zatem lokacja sądu w szerszym kontekście społecznym, jeśli ma być wynikiem świadomej polityki, powinna być prowadzona metodycznie, wg określonych modeli zarządzania strategią informacyjną (w tym podejmowania działań z zakresu public relations – PR i komunikowania się sądu z otoczeniem wewnętrznym (pracownicy) i zewnętrznym (interesariusze zewnętrzni).

Podstawowym założeniem proponowanej praktyki jest teza, że w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w Polsce konieczna jest systematyczna i spójna działalność na rzecz doskonalenia relacji z otoczeniem społecznym, skuteczniejsza komunikacja z obywatelami oraz organizacjami, a także wprowadzanie standardów realizacji zadań publicznych wraz z systemem wskaźników i metod ich pomiaru. Odpowiedni wizerunek i relacje zbieżne z funkcją systemową, misją oraz zadaniami operacyjnymi należą do klu-



czowych elementów podnoszących efektywność działalności sądu jako instytucji publicznej.

Przyjęto, że istota praktyki zorientowanej na kształtowanie relacji sądu z otoczeniem społecznym to:

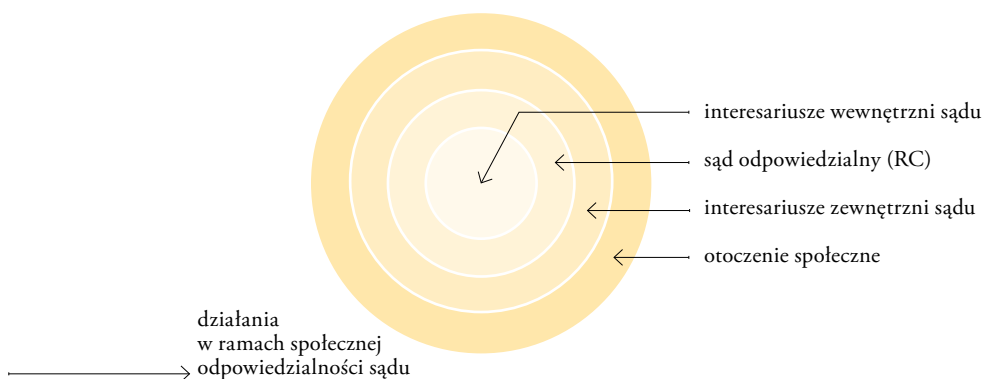
- diagnoza aktualnego standardu prowadzonych działań w kształtowaniu relacji z otoczeniem społecznym,
- upowszechnianie wiedzy z zakresu metodyki zarządzania wizerunkiem i relacjami sądu z otoczeniem wśród zarządu sądu, kierowników oddziałów i sekretariatów wydziałów oraz przewodniczących wydziałów,
- dyskusja w gronie kierownictwa na temat możliwych obszarów PR,
- określenie zbioru haseł i wartości przewodnich składających się na pożądany i spójny obraz sądu – do wykorzystania w działalności promocyjnej i popularyzatorskiej,
- identyfikacja wewnętrznych oraz zewnętrznych grup docelowych działalności PR sądu
- opracowanie optymalnych taktyk i narzędzi,
- ale przede wszystkim – zdiagnozowanie możliwych działań, mających na celu poprawę współpracy sądu z otoczeniem zewnętrznym, zwłaszcza tych mieszczących się w ramach obszaru społecznej odpowiedzialności.

Nie budzi przy tym wątpliwości konieczność dostosowania się sądów do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia społeczno-gospodarczego, co implikuje wzmocnienie działań prowadzących do planowania, organizowania, wdrażania i kontroli efektów rozmaitych inicjatyw służących kształtowaniu relacji sądu z otoczeniem społecznym.

Proponowane działania na rzecz optymalnego zarządzania wizerunkiem i relacjami z otoczeniem sądu przynoszą korzyści w wielu obszarach funkcjonowania instytucji, w tym głównie: ułatwiają komunikację z interesariuszami, zmniejszają dystans i nieufność do instytucji wymiaru sprawiedliwości, zwiększają transparentność zasad funkcjonowania sądu, usprawniają przebieg kontaktu instytucji z interesariuszami, 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 – rysunek 1.

Kształtowanie relacji z otoczeniem może mieć charakter systematyczny i konsekwentny, wynikający ze skrupulatnego wdrażania w życie założonej strategii i zasad lub przyjmuje postać działań incydentalnych, podejmowanych w wyniku bieżących potrzeb. W praktyce zidentyfikowano pięć poziomów zaangażowania

Rysunek 1 **Relacje sądu z otoczeniem**



Źródło: opracowanie własne.

zowania się sądów w relacje z otoczeniem społecznym – od poziomu pierwszego, gdzie nie prowadzi się inicjatyw o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym, do poziomu piątego, w ramach którego organizacja prowadzi celową i świadomą działalność nakierowaną na poprawę nie tylko wizerunku, ale również utrwalenia relacji z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Co więcej, działania te są regularne i skierowane do wielu grup społecznych oraz własnych pracowników, podlegają nadto systematycznej ewaluacji. Przykładowo, w Sądzie Okręgowym w Gdańsku (który jest na czwartym poziomie tej praktyki) prowadzi się systematyczne działania mające umocnić relacje z interesariuszami, zarówno zewnętrznymi jak i wewnętrznymi. Zaś w odniesieniu do pracowników prowadzone są szkolenia urzędników, sędziów i pozostałych grup zawodowych. Kierownictwo sądu stale informuje kierowników oddziałów i sekretariaty wydziałów, a także przewodniczących wydziałów o zachodzących zmianach i podejmowanych inicjatywach. Sąd był organizatorem dwóch dużych międzynarodowych konferencji (pierwsza poświęcona mediacjom, druga dotyczyła płacowych i pozapłacowych czynników motywujących pracowników wymiaru sprawiedliwości), które zostały objęte patronatem Ministra Sprawiedliwości. We wrześniu i październiku 2014 r. zostały przeprowadzone publiczne debaty z różnymi środowiskami i organizacjami

na temat roli sądu i możliwych do podjęcia działań – nie tylko wizerunkowych. W sądzie funkcjonują stałe dni otwarte, podczas których trzy razy w roku każdy obywatel może uzyskać wiedzę na temat organizacji sądu. Prowadzi się także cyklicznie, co miesiąc, salon mediatora (z organizacjami zajmującymi się mediacjami). Sąd zawarł szereg umów z uczelniami wyższymi, których celem jest pogłębianie współpracy oraz szkolenie nieodpłatnie przez sędziów studentów szkół wyższych. Zacieśniono współpracę z Sądem Krajowym w Oldenburgu i Sądem Okręgowym w Wilnie. Rozpoczęto prowadzenie świadomej polityki wizerunkowej.

### Podsumowanie

Opisana praktyka może stać się wzorem a zarazem pożądanym kierunkiem działań podejmowanych przez organizację. W ten sposób pojawi się możliwość wypracowania optymalnego i akceptowanego modelu współpracy sądu z jego otoczeniem społecznym (zarówno w wymiarze wewnętrznym jak i zewnętrznym). Jednak część z tych działań powinna być propagowana przez Ministerstwo Sprawiedliwości, jak również przez Krajową Radę Sądownictwa. Dopóki współpraca pomiędzy tymi instytucjami a sądami nie będzie spójna, dopóty zakładany efekt poprawy wizerunku, wzmocnienia autorytetu wymiaru sprawiedliwości i budowanie dobrych relacji z otoczeniem społecznym nie zostanie osiągnięty.

### Bibliografia:

1. Banasik P. [2014 a], *Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 4 (33).
2. Banasik P. [2014 b], *Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje*, „E-mentor”, nr 2(59).
3. Banasik P. [2014 c], *Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości – nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa*, „E-mentor”, nr 5(57).
4. Banasik P. [2015], *Sieciowy transfer wiedzy w organizacji wymiaru sprawiedliwości*, w: *Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości. Wymiar prawny, zarządczy i ekonomiczny*, Banasik P. (red.), Gdańsk, Kowalewski & Wolf.





5. Banasik P., Niestrój J. [2014], *Koncepcja dobrej praktyki Sąd w otoczeniu społecznym*, opracowanej 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 2014 (niepublikowane).
6. Błaś A. [2001], *Zasada zaufania obywatela do państwa*, w: *Księga jubileuszowa Profesora M. Mazurkiewicza. Studia z dziedziny prawa finansowego, prawa konstytucyjnego i ochrony środowiska*, Mastalski R. (red.), Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 205-206.
7. Bolesta-Kukułka K. [2003], *Decyzje menedżerskie*, Warszawa, PWE, s. 72-107.
8. Chandler A.D. [1962], *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., The MIT Press, p. 107.
9. Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. [2014], *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika Jurdybienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(161).
10. Eklington J. [1998], *Cannibals with the Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*, Stoney Creek, CT New Society Publishers, za: *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wyjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, Rutkowski K. (red.), Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
11. Herman A. [2014], *Wykorzystanie zarządzania przez wartości w „dobrym rządzeniu”*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2(31).
12. Jakubczyk K., Starnawska M. [2013], *Społeczna odpowiedzialność – analiza porównawcza na podstawie statutów trzech uczelni trójmiejskich*, w: *Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem – wybrane aspekty*, Mikulska A. (red.), Gdańsk, Politechnika Gdańska, s. 5.
13. Kargul A. [2012], *Ekonomia instytucjonalna a zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa na tle innych nurtów nauk ekonomicznych*, w: *Przedsiębiorstwo a otoczenie. Oddziaływanie, skutki*, Pakulska T. (red.), Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
14. Koontz H., O'Donnell C., Wehrich H. [1984], *Management*, New York, McGraw-Hill Book.
15. Koźmiński A.K. [1987] (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa, PWN, s. 379
16. Kroik J., Skonieczny J. [2011], *Odpowiedzialność społeczna – przełom w zarządzaniu współczesną organizacją*, w: *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, Dworzecki Z., Nogalski B. (red.), Toruń, Wydawnictwo TNOiK, s. 248.
17. Laszlo, Ch. [2008], *Firma zrównoważonego rozwoju*, Warszawa, Studio EMKA.
18. Łudzińska K. [2009], *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw i jej wpływ na budowę wartości*, w: *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*, Szablewski A. (red.) Warszawa, Difin, s. 239.
19. Łudzińska K. [2010], *Indeksy zrównoważonego rozwoju a wycena przedsiębiorstw przez rynki kapitałowe*, w: *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*, Szablewski A. (red.), Warszawa, Poltex.
20. Morawski L. [2003], *Główne problemy współczesnej filozofii prawa. Prawo w toku przemian*, Warszawa, Lexis Nexis.
21. Niczyפורuk J. [2009], *Sfera publiczna*, w: *Prawna działalność instytucji społeczeństwa obywatelskiego*, Blicharz J., Boć J. (red.), Wrocław, Kolonia Limited, s. 119.
22. Piontek B. [2002], *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*, Warszawa, PWN.
23. Sztompka P. [2007], *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków, Znak, s. 166.
24. Tabernacka M., Szadok-Bratuń A. [2012] (red.), *Public Relations – wizerunek i komunikacja*, Warszawa, Lex a Wolters Kluwer business, s. 50.
25. Tarasiewicz R. [2014], *Pomiar społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2(31).
26. Paliwoda-Metiolańska A. [2014], *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa, C.H. Beck, s. 28-30, 100-101.
27. Porter M.E., Kramer M.R. [2007], *Strategia a społeczeństwo*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec.
28. Rojek-Nowosielska M. [2010], *Społeczna odpowiedzialność organizacji – perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
29. Wołczek P. [2010], *Społeczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu strategicznym*, w: *Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych*, Pisz Z., Wytrzążak W. (red.), Lublin, Wydawnictwo KUL, s. 133-134, 136-137.
30. Zuzek D.K. [2012], *Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 21, nr 2, s. 202.
31. Żemigala M. [2007], *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Kraków, Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 66.

