

**dr Przemysław Banasik**

Politechnika Gdańska

**dr Joanna Kuczevska**

Uniwersytet Gdański

**dr hab. Monika Odlanicka-Poczobutt**

Politechnika Śląska

**prof. SGH, dr hab. Sylwia Morawska**

Szkoła Główna Handlowa

## **WSPÓLPRACA SIECIOWA SĄDÓW W POLSCE**

### **Wstęp**

Złożoność życia społeczno-gospodarczego, przekładająca się na sposób funkcjonowania organizacji wymusza powstanie nowych form współpracy działających podmiotów.<sup>1</sup> W konsekwencji zmian zachodzących w otoczeniu, w wielu gałęziach gospodarki przyjęto koncepcję sieci w odniesieniu do koordynacji organizacji. Sieci charakteryzowane są przez formalne i nieformalne relacje między organizacjami oraz wewnątrz nich samych.<sup>2</sup> Przesłankami kształtowania się więzi określanych w ramach sieci są obecnie głównie takie czynniki jak: efektywność, koszty transakcyjne, zasoby, uczenie się oraz niepewność.<sup>3</sup>

Organizacje sektora publicznego i sposób zarządzania nimi pozostawały na uboczu zainteresowania dynamicznie rozwijającej się nauki i praktyki zarządzania w tym obszarze. W ostatnich latach pojawiło się jednak zwiększone zapotrzebowanie na tego typu badania w ramach rozwijającej się dyscypliny

---

<sup>1</sup> Por. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE Warszawa 2005, s. 300-302; R. Domański i A. Marciniak, *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Tom CXII, Warszawa 2003, s.11.

<sup>2</sup> Jones C., Hestery W. i Borgatti S.P., *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*, "Academy of Management Review" 1997, no 22.

<sup>3</sup> Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE Katowice 2007, s.115.

szczegółowej nauk o zarządzaniu – zarządzania publicznego<sup>4</sup>. Badania nad zachowaniami organizacji publicznych w Polsce i na świecie dotyczą w szczególności administracji publicznej (rządowej i samorządowej), szkół czy też organizacji zdrowotnych.<sup>5</sup> Na tym tle pojawia się luka poznawcza dotycząca funkcjonowania sądów.

Sądy, działające na podstawie określonych ram prawnych<sup>6</sup>, mogą być rozpatrywane jako sieć z kilku perspektyw, ponieważ nie ma zgodności, w jaki sposób oceniać układy sieciowe, szczególnie ze względu na wielość interesariuszy, którzy mogą w odmienny sposób określać cele sieci i oceniać jej wyniki. Proponowane perspektywy to perspektywy poszczególnych członków, sieci oraz społeczeństwa.<sup>7</sup> Z punktu widzenia społeczeństwa istotna jest przydatność dla społeczności, której sieć ma służyć, co może być rozumiane przede wszystkim jako zwiększenie jakości i dostępności świadczonych usług. Na poziomie sieci wynikającej z usytuowania sądu w hierarchii (sąd rejonowy,

---

<sup>4</sup>S. Mazur, Współzarządzanie a administracja publiczna [Co-management and public administration] (w): S. Mazur (red.), Współzarządzanie publiczne [Public co-management], Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, 2015; W. Kieżun, Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego [Polish theoretical achievements of public management], „Współczesne zarządzanie”, 2(202) 2012; B. Koźuch, Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji [Public management in the theory and practice of Polish organizations], Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004; O. Lissowski, Kierunki modernizacji zarządzania publicznego [Directions of modernization of public management](w): S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu [Achievements and perspectives of management sciences], Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014; S. Mazur, K. Olejniczak, Rola organizacyjnego uczenia się we współczesnym zarządzaniu publicznym [The role of organizational learning in contemporary public management](w): K. Olejniczak (red.), Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej [Learning organizations. Model for public administration], Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012; H. Izdebski, Kierunki rozwoju zarządzania publicznego w Europie [Directions of development of public management in Europe](w): H. Izdebski, H. Machińska (red.), W poszukiwaniu dobrej administracji [In search of good administration], Wydział Prawa i Administracji UW, Warszawa 2007; T. Zawadzak, Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego [Management in public sector organizations], Difin, Warszawa 2014; Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna [Subdisciplines in management sciences - separation logic, conceptual model identification and thematic content], „Organizacja i Kierowanie”, 1(161) 2014.

<sup>5</sup> A. Frączkiewicz-Wronka, *Koncepcja sieci w zarządzaniu systemem ochrony zdrowia w regionie – raport z badań*, Z. Kędzior, G. Musiał, i H. Brandenburg (Red.) *Ekonomia. Kierunki badań*, Wydawnictwo Uczelniane, Akademia Ekonomiczna Katowice 2006, s. 56-70.

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. *Prawo o ustroju sądów powszechnych*.

<sup>7</sup> M. Odlanicka-Poczobutt, *Reorganizacja sądów rejonowych jako element równoważenia sieci w: Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*. Praca zbiorowa. Pod red. Andrzeja Karbownika. Gliwice : Wydaw. Politechniki Śląskiej, 2013, s. 346-365.

sąd okręgowy i sąd apelacyjny), analiza może być prowadzona w zakresie równomiernego obciążenia jej członków. Z kolei poziom organizacji oznacza koncentrację na wynikach osiągniętych przez poszczególnych członków sieci,<sup>8</sup> ponieważ sądy różnią się między sobą zarówno posiadanymi zasobami materialnymi (w zależności od wielkości), jak i zasobami niematerialnymi – wiedzą i umiejętnościami pracowników, a także kulturą organizacyjną i zdolnością do uczenia się, posiadaną reputacją i siecią kontaktów<sup>9</sup>. Sądy osadzone są w gęstej strukturze więzi z otoczeniem<sup>10</sup>, w tym również z innymi sądami. Współpraca międzyorganizacyjna pomiędzy sądami ma zatem miejsce zarówno w ramach sieci hierarchicznych, jak i heterarchicznych, gdzie może być dobrowolna. Sądy, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw, nie konkurują produktami czy usługami o klienta. Właściwość miejscowa sądu jest determinowana przepisami, a obywatel ma prawo do takiej samej obsługi w każdym sądzie. Sądy, podobnie jak inne organizacje publiczne aktorami życia gospodarczego, jednakże wiedza dotycząca układów sieciowych z perspektywy poziomu organizacji w sądownictwie powszechnym jest fragmentaryczna i niewystarczająca, w tym również zagadnienia związane z *usięciowieniem* (ang. *network effect*), które oznacza kreację wartości dla odbiorcy usługi w oparciu o wartości dostarczane przez innych użytkowników.<sup>11</sup> Zjawisko *sieciowości* jest przedmiotem zainteresowania m. in. subdyscypliny zarządzania publicznego wobec aktualnego przekonania, że zarządzanie publiczne musi opierać się na pragmatycznym wyborze między mechanizmami zarządzania właściwymi dla państwa, rynku i sieci oraz poprawnej ich kombinacji<sup>12</sup>. Analiza relacji

---

<sup>8</sup> Por. Provan K.G. i Milward H.B., *Do networks really work? A framework for evaluating public sector organizational networks*, "Public Administration Review" 2001, no 61.

<sup>9</sup>P. Banasik, J. Brdulak, *Organisational culture and change management in courts, based on the examples of the Gdańsk area courts*, "International Journal of Contemporary Management", 14 2015, s. 33-50; P. Banasik, S. Morawska, *The Courts' Public Image–The Desired Direction of Change*, "International Journal for Court Administration", 8 2016, s. 2-11; P. Banasik, K. Majchrzak, *Budowawizerunkuwymiarusprawiedliwości [Building the image of justice]*, ZeszytyNaukoweUniwersytetuSzczecińskiego, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 41(1) 2015, s.339-349.

<sup>10</sup>W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa [The dynamics of the interorganizationalenterprise's relations]*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice, 2007.

<sup>11</sup>Doligalski T., *Czym się różni przedsięwzięcie e-biznesowe od tradycyjnego w zakresie relacji z klientami?* (Część 2), E-mentor nr 4 (16) / 2006

<sup>12</sup>S. Mazur, *Współzarządzanie a administracja publiczna [Co-management and public administration](w): S. Mazur (red.), Współzarządzanie publiczne [Public co-management]*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, 2015.

sieciowych może przyczynić się do zwiększenia sprawności zarządzania interakcjami pojawiającymi się w sferze podmiotów uczestniczących w działaniach na rzecz zaspokajania potrzeb społecznych.<sup>13</sup> Podejście sieciowe jest szeroko analizowane w ramach paradygmatu współzarządzania. Wyłoniło się on na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w. Problematyka zarządzania sieciowego wprowadzona została do rozważań nad zarządzaniem w sektorze publicznym przez Hecla oraz Wildavsky'ego<sup>14</sup>. Podejmowali ją teoretycy zarządzania publicznego<sup>15</sup>.

Zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej brakuje pogłębionych badań dotyczących współdziałania sieciowego w sądownictwie. **Celem artykułu** jest zatem **próba wypełnienia luki poznawczej dotyczącej zjawiska sieciowości w sądach powszechnych z perspektywy poziomu organizacji w ramach relacji heterarchicznych**.

Zakres artykułu obejmuje przegląd dotychczasowego dorobku dotyczącego usieciowienia sądów w oparciu o rezultaty pilotażowego projektu konsultingowego w zakresie wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, przeprowadzonego w ramach *PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań – case management*<sup>16</sup> (źródła wtórne), a także wyniki uzyskane na podstawie wywiadów z prezesami i dyrektorami 36 z 60 sądów objętych pilotażem. Ze względu na wczesny etap rozwoju badań zastosowano metody jakościowe.

---

<sup>13</sup> Castells M., *The Rise of the Network Society: Economy, Society and Culture*, Blackwell. Cambridge 2000, s.198, 469.

<sup>14</sup> H. Hecla *Issue networks and the executive establishment(w)*: A. King (red.), *The New American Political System*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington 1978; H. H. Hecla, A. Widavsky, *The Private Government of Public Money*, Macmillan, London 1974.

<sup>15</sup>B. Marin, R. Mayntz (eds), *Policy Networks: Empirical Evidence and Theoretical Considerations*, Frankfurt-am-Main: Campus Verlag 2001; J. Kooiman, (ed.), *Modern Governance: New Government – Society Interactions*, Sage, London 1993; F.W. Scharpf, *Games real actors could play: Positive and negative coordination in embedded negotiations*, "Journal of Theoretical Politics", 1(6), London 1994; E. Sorensen, J. Torfing (eds), *Theories of Democratic Network Governance*, Palgrave Macmillan Basingstoke, New York 2007; J.G. March, J.P. Olsen, *Democratic Governance*, The Free Press, New York 1995; W.J.M. Kickert, E.H. Klijn, J.F.M. Koppenjan (eds), *Managing Complex Networks*, Sage, London 1997; R.A.W. Rhodes, *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Open University Press, Buckingham 1997; J. Pierre, B.G. Peters, *Governance, Politics and the State*, St. Martins Press, New York 2000; M. Hill, P. Hupe, *Implementing Public Policy: Governance in Theory and Practice*, Sage, London 2002.

<sup>16</sup> Pilotaż modernizacji zarządzania sądami powszechnymi przeprowadzono podczas projektu *PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – casemanagment* współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach PO Kapitał Ludzki. Projekt realizowała Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury w latach 2011 – 2015. Celem projektu było podniesienie efektywności, skuteczności i sprawności pracy sądów.

## Usieciowienie w sądach

Pojawienie się nowych struktur, jakimi są sieci wewnętrzne i międzyorganizacyjne, wiąże się z głębokimi przemianami. Tworzenie nowoczesnych, elastycznych rozwiązań w miejsce struktur hierarchicznych, daje organizacjom możliwość zwiększenia doskonałości operacyjnej. Umożliwia również skuteczniejsze uczenie się, a także pomaga ominąć bariery, zmniejszać ryzyka i ograniczać niepewność. Warto zauważyć, iż wszystkie wymienione czynniki przekładają się na szybkość działania, czyli najkrótszy możliwy czas reakcji organizacji na pojawiającą się zmianę. Właśnie to jest siłą sieci - od skutków pracy wszystkich ogniw budujących sieć zależy jej sprawność i efektywność, dlatego istotnym jest, aby w ramach istniejącej sieci następował szybki przepływ informacji i materiałów.<sup>17</sup>

W sądownictwie istnieje potencjał do wykorzystania mechanizmów współpracy sieciowej, w ramach której mogą wystąpić różne relacje i interakcje<sup>18</sup>. Współpraca międzyorganizacyjna możliwa jest zarówno w działalności pomocniczej oraz podstawowej sądu. Współpraca w działalności podstawowej (orzeczniczej) wymaga odrębnych pogłębionych badań. Usieciowienie międzyorganizacyjne w obszarze działalności podstawowej mogłoby polegać na uzyskiwaniu konsensusu w ramach poglądów interpretacyjnych w sprawach cywilnych, karnych, gospodarczych itp. w układach horyzontalnych w obrębie okręgu lub apelacji, tym samym budując zaufanie do wymiaru sprawiedliwości. W działalności pomocniczej tworzenie więzi międzyorganizacyjnych służyć będzie przede wszystkim transferowi dobrych praktyk zarządczo – organizacyjnych<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Odlanicka-Poczobutt M., *Reorganizacja sądów rejonowych jako element równoważenia sieci w: Paradigmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*. Praca zbiorowa. Pod red. Andrzeja Karbownika. Gliwice : Wydaw. Politechniki Śląskiej, 2013, s. 346-365.

<sup>18</sup> P. Banasik, *Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje [Organization of justice in the structure of public networks - possible interactions]*, „E-mentor”, 2(59) 2015.

<sup>19</sup> P. Banasik, S. Morawska, *Usieciowienie wymiaru sprawiedliwości a wyzwania dla kadry zarządzającej [Networking in justice and management challenges]*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, 3 (37) 2015; J. Kuczevska, S. Morawska, *Court Excellence Model jako narzędzie poprawy sprawności organizacyjnej sądów [Court Excellence Model as a tool for improving the organizational efficiency of the courts](w): Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 439, Wydawnictwo UE we Wrocławiu 2016, s. 206-218; S. Morawska, J. Kuczevska, *Propozycja benchmarkingu sieci współpracy organizacji wymiaru sprawiedliwości [Proposal of benchmarking concerning cooperation networks between justice organisations](w): P. Banasik, R. Sobiecki (red.), Wymiar sprawiedliwości w dobie*



Zgodnie z wcześniejszymi założeniami perspektywy analizy sieci w sądownictwie to perspektywy poszczególnych członków, sieci oraz społeczeństwa. Z perspektywy społeczeństwa istotne jest zwiększenie jakości i dostępności świadczonych usług. Na poziomie sieci wynikającej z usytuowania sądu w hierarchii (sąd rejonowy, sąd okręgowy i sąd apelacyjny) - występują **hierarchiczne sieci sądowe**, których zakres działań jest uregulowany przez prawo. W ramach przynależności do apelacji zarówno sądy okręgowe, jak i rejonowe tworzą sieć powiązań o ustawowo określonych kompetencjach. Ustawodawca tworząc takie powiązania ustalił jej określone kompetencje i zadania, a także system hierarchicznego podporządkowania. W takich układach występują sieci w składzie: sądy rejonowe tego samego okręgu, sądy rejonowe tego samego okręgu i sąd okręgowy, sądy rejonowe, sądy okręgowe tej samej apelacji i sąd apelacyjny, sądy, Krajową Radę Sądownictwa, Sąd Najwyższy, Ministerstwo Sprawiedliwości.

Z kolei poziom organizacji oznacza koncentrację na wynikach osiągniętych przez poszczególnych członków sieci w układzie heterarchicznym. Heterarchia to sieć elementów o tej samej pozycji w strukturze horyzontalnej, sile i władzy, posiadających wspólny cel. Heterarchia może być częścią odrębną lub też składową układu hierarchicznego. Często na danym poziomie hierarchii występuje układ heterarchiczny<sup>20</sup>. Powiązania w układzie heterarchicznym w przypadku sądów są dobrowolne<sup>21</sup> i przebiegają równolegle lub na wskroś układów hierarchicznych. Struktura hierarchiczna w sposób prawidłowy pozwala realizować ustawowe zadania, nie jest jednak na tyle elastyczna, aby wspomagać działania realizowane przez dobrowolne sieci sądowe, które są bardziej elastyczne, gdzie można wyjść poza schemat relacji kształtowanych w ramach sieci ustawowej realizującej ściśle określone zadania. Zatem **heterarchiczne sądownicze sieci dobrowolne** to takie, w których współdziałają ze sobą niezależne pod względem organizacyjno-prawnym organizacje, przy czym jedną z nich musi być sąd, które nie są powiązane kapitałem, ale opierają się na potencjale synergicznym podmiotów tej sieci co najmniej w jednym obszarze funkcjonowania, nadto współpraca ta ma charakter dłuższy niż jednorazowy.

---

*oczekiwań społecznych [Justice in the age of social expectations]*, cz. II Zarządzanie i ekonomia, Beck, Warszawa 2016; P. Banasik, *Sąd zaangażowany społecznie. Pożądanym kierunkiem zmian [Court involved socially. Desired direction of change]*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.

<sup>20</sup> Zdziarski, M., *Struktury firm międzynarodowych*. [W:] Zarządzanie międzynarodowe. teoria i praktyka. (Oblój, K. & Wąsowska, A.) 2014, Warszawa: PWE, s. 127-157.

<sup>21</sup> P. Banasik, *Nowe kierunki w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości [New directions in the management of justice]*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014; P. Banasik, *Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje [Organization of justice in the structure of public networks - possible interactions]*, „E - mentor”, 2(59) 2015.

Do heterarchicznych sądowych sieci dobrowolnych zaliczyć można zatem układy:

- sądy rejonowe położone w różnych obszarach sądów okręgowych i/lub sądy okręgowe i/lub sądy apelacyjne;
- sądy (różnych szczebli) i korporacje prawnicze;
- sądy i organizacje współpracujące z sądem (mediatorzy, służbę więzienną, służbę kuratorską, ławników, biegłych, Państwową Inspekcję Pracy, Służbę Celną, Miejskie i Powiatowe Ośrodki Pomocy Społecznej, Rejonowe i Powiatowe Urzędy Pracy, Zakłady Poprawcze itp.);
- sąd, ośrodki akademickie oraz szkoły i organizacje działające na rzecz szerzenia świadomości prawnej wśród młodzieży szkolnej i akademickiej;
- sądy będące częścią różnych systemów prawnych bez względu na umiejscowienie ich w tym systemie;
- sądy i organizacje pozarządowe (NGO).

W ramach heterarchicznych sądowych sieci dobrowolnych sądy mogą wymieniać się dobrymi praktykami zarządczo – organizacyjnymi. Współpraca w ramach sieci może również przyczynić się do wzrostu sprawności organizacyjnej sądownictwa powszechnego poprzez racjonalne wykorzystanie zasobów oraz harmonijne współdziałanie wszystkich elementów organizacji. Identyfikacja tego typu sieci była dodatkowym efektem analizy wyników pilotażowego projektu konsultingowego w zakresie wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, przeprowadzonego w ramach *PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań – case management*, co stało się inspiracją do pogłębienia badania zjawiska usieciowienia w sądownictwie powszechnym. Opis projektu przedstawiono w kolejnym punkcie.

### **Opis zrealizowanego projektu konsultingowego**

Pilotaż realizowany był w 60 sądach powszechnych. Jego zadaniem była analiza stosowanych w sądach praktyk zarządczo – organizacyjnych. Pilotaż miał sprawdzić poziom kreatywności w tym obszarze, zarówno po stronie osób zarządzających, jak i pracowników: orzeczników i kadry administracyjnej sądów. W jego wyniku została zainicjowana współpraca pomiędzy sądami, przełamująca hierarchiczne podporządkowanie, co stało się dodatkowym, nie zakładanym, rezultatem pilotażu. W projekcie uczestniczyły sądy różnej hierarchii – rejonowe, okręgowe i apelacyjne. Początkowo sieć tworzyło 11 sądów. Pod koniec realizacji projektu w ramach sieci współpracowało 65 sądów



(również sądy nie objęte pilotażem). Po zakończeniu pilotażu sądy nadal identyfikowały dobre praktyki zarządczo – organizacyjne, a następnie wymieniały, w ramach powstałej sieci, informacje i wiedzę w zakresie możliwości wdrożenia rozwiązań w pozostałych sądach. Obecnie obserwowany jest proces obumierania tej sieci, to znaczy - liczba sądów wymieniających dobre praktyki po zakończeniu pilotażu maleje.

Pilotaż wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi miał charakter projektu konsultingowego o szczególnym znaczeniu dla wymiaru sprawiedliwości, stając się swoistym „polem doświadczalnym” do testowania metod i technik zarządzania. Mając na względzie doświadczenia administracji publicznej z wdrażania praktyk z biznesu założono, że „dobre praktyki” zarządczo – organizacyjne będą identyfikowane w sądach, a praktyka z biznesu i administracji publicznej będzie miała tylko charakter wspomagający. Doświadczenia administracji publicznej miały ostrzec sądownictwo przed podejmowaniem pochopnych decyzji w zakresie adaptacji rozwiązań, które w praktyce nie sprawdzają się w sektorze publicznym. Projekt ten miał charakter pionierski i innowacyjny. Był pierwszym realizowanym na tak wielką skalę, którego celem dotyczyło opracowania gotowych rozwiązań zarządczo – organizacyjnych we współpracy z sądami, a następnie ich wdrożenie. Zakładał ścisłą współpracę ekspertów zewnętrznych z kadrą zarządzającą sądem oraz pracownikami sądu na każdym etapie jego realizacji. Każdy etap projektu wzmocniony był szkoleniami, których tematyka była związana z rodzajem wdrażanych usprawnień zarządczo – organizacyjnych. Projekt został ukierunkowany na zmiany stosownych w sądach praktyk.

W ramach projektu opracowano, wspólnie z kadrą zarządzającą sądom pilotażowych 24 optymalne rozwiązania organizacyjno – techniczne w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi/finansami oraz informacją/wiedzą („dobre praktyki”) i testowo wdrożono maksymalnie 15 z nich w każdym sądzie biorącym udział w projekcie na podstawie opracowanej ścieżki wdrożenia. Projekt podzielony został na dwa etapy. Pierwszy rozpoczął się 28 czerwca 2013 r., drugi - 29 maja 2014 r. Oba etapy zostały zakończone jednocześnie w listopadzie 2014 r. Dodać w tym miejscu należy, że pierwotnie nie planowano drugiego etapu projektu. Potrzeba jego realizacji wyniknęła w trakcie projektu z inicjatywy kolejnych sądów wyrażających chęć uczestnictwa w pilotażu. W pierwszym etapie - *podstawowym* - uczestniczyło 30 sądów zgłoszonych do udziału przez Ministerstwo Sprawiedliwości. W drugim etapie - *uzupełniającym*



- sądy zgłosiły się same. Sądy zostały podzielone na *małe, średnie* i *duże*. W podziale kierowano się liczbą sędziów orzeczników. Przyjęto przedziały: do 20 orzeczników – *mały sąd*, od 21 do 80 – *średni sąd* oraz od 81 – *duży sąd*.

Realizacja projektu zakładała udział ekspertów zewnętrznych. Ekspertami byli zarówno praktycy z biznesu, jak i pracownicy naukowci. Oprócz wyłonionych ekspertów zewnętrznych po stronie sądów pilotażowych stworzono grupy sztabowe - prezesów i dyrektorów sądów pilotażowych (60 prezesów i 60 dyrektorów). Spotykały się one raz w miesiącu w czasie realizacji pilotażu. Ich celem była wymiana informacji i wiedzy pomiędzy prezesami i dyrektorami sądów pilotażowych – wzajemne uczenie się. Ponadto powołano dla każdej praktyki zaproponowanej przez ekspertów zewnętrznych tematyczne podgrupy robocze składające się z prezesów i dyrektorów sądów oraz pracowników wdrażających praktyki w pilotażu podstawowym. Po zakończeniu pilotażu sporządzono dokumentację rejestrującą jego przebieg i przeprowadzono ewaluację pilotażu mającą na celu analizę i ocenę wdrożeń dobrych praktyk w sądach pilotażowych. Jej wyniki zostały zawarte w *Raportach częściowych z ewaluacji pilotażu* oraz *Raportach podsumowujących z ewaluacji pilotażu*.

Wybór dobrych praktyk został poprzedzony diagnozą stanu zaawansowania sądów w zakresie wdrożenia poszczególnych rozwiązań. Największym zainteresowaniem sądów cieszyły się praktyki dotyczące zaangażowania społecznego (sąd w otoczeniu społecznym, poprawa wizerunku sądu), komunikacji z interesantami (organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesantów), nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi (zarządzanie wiedzą, zarządzanie innowacyjnością, zarządzanie zmianą, zarządzanie systemem okresowej oceny pracowniczej, standaryzacja stanowisk pracy) oraz praktyki z obszaru IT (informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej, informatyczny system rezerwacji zasobów). Natomiast rzadziej stosowano dobre praktyki związane z działalnością podstawową sądów - związaną z orzecznictwem.

### **Opis metodyki badania empirycznego dotyczącego sieci dobrowolnej**

W trakcie pilotażu pomiędzy sądami powstała sieć dobrowolna, która służyła wymianie wiedzy między poszczególnymi jednostkami i tworzeniu rozwiązań pozwalających na doskonalenie sposobu zarządzania. Stanowiła także platformę dzielenia się dobrymi praktykami w obszarze merytorycznych działań, co wpisuje się w rozumowanie reprezentowane przez Mandella i Keasta, że

głównym celem sieci jest łączenie jej członków, ułatwianie wspólnych działań i uczenie się, a w konsekwencji tworzenie nowych rozwiązań dla istniejących problemów<sup>22</sup>.

Postawiony na potrzeby artykułu cel, oparty na założeniu, że **Z:** *możliwa jest współpraca sądów, przecinająca hierarchiczne podporządkowanie, w ramach relacji heterarchicznych, jako sieć międzyorganizacyjna dobrowolna*, przełożony został na szczegółowe pytania badawcze:

- **P1:** *Kto był inicjatorem powstałej sieci?*
- **P2:** *Czy powstała sieć miała charakter scentralizowany czy rozproszony?*
- **P3:** *Jaki wpływ na współpracę międzyorganizacyjną pomiędzy sądami wywiera fakt, że Minister Sprawiedliwości jest przedstawicielem władzy wykonawczej, a sądy współpracujące w ramach sieci przedstawicielami władzy sądowniczej?*
- **P4:** *Czy dla funkcjonowania dobrowolnych sieci w sądownictwie możliwym rozwiązaniem byłoby zaangażowanie jednostki zewnętrznej w roli lidera?*
- **P5:** *Czy dla dobrowolnych inicjatyw sieciowych istotnym rozwiązaniem byłoby przejmowanie roli lidera w oparciu o unikalne zasoby przez jednego z partnerów?*

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze - autorzy artykułu,<sup>23</sup> po zakończeniu pilotażu w 2014 r. przeprowadzili w okresie od

---

<sup>22</sup>M.P. Mandell, R. Keast, *Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks. Developing a framework for revised performance measures*, "Public Management Review", 10(6) 2008.

<sup>23</sup>Jeden z autorów artykułu uczestniczył w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, reprezentując Sąd Okręgowy w Gdańsku. Jest współautorem trzech „dobrych praktyk”, które wdrażane były w pozostałych 59 sądach pilotażowych : 1. Poprawa wizerunku sądu, 2. Sąd w otoczeniu społecznym, 2., 3. Sąd jako organizacja samoucząca się.

W ramach pilotażu wdrożono następujące „dobre praktyki”: 1. Zarządzanie zadaniami referendarzy sądowych, 2. Zarządzanie zmianą postaw pracowników, 3. Elektroniczny nakaz doprowadzenia, 4. Informatyczne narzędzia komunikacji wewnętrznej, 5. Zarządzanie aktami sądowymi w postaci cyfrowej, 6. Analiza czynności w pionie orzecznictwym, 7. Zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników, 8. Pozafinansowe instrumenty motywowania, 9. Standaryzacja stanowisk pracy, 10. Badanie satysfakcji pracowników sądu, 11. Audyt personalny11. Audyt personalny, 12. Partycypacyjny model zarządzania sądem, 13. Zarządzanie innowacyjnością pracowników, 14. Doskonalenie systemu wsparcia orzecznictwa, 15. Zarządzanie pozyskiwaniem i adaptacja pracowników, 16. Organizacja i funkcjonowanie Biura Obsługi Interesantów, 17. Informatyczny system rezerwacji zasobów, 18. Zarządzanie systemem okresowej oceny pracowniczej, 19. Audyt bezpieczeństwa stanowisk komputerowych, 20. Zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi, 21. Poprawa wizerunku sądu, 22. Sąd w

listopada 2015 r. do marca 2016 r. 72 wywiady z prezesami i dyrektorami 36 z 60 sądów pilotażowych.

Liczebność próby wyniosła niemal 10% wszystkich sądów w Polsce. Przy doborze próby kierowano się poziomem zróżnicowania zbioru empirycznych przykładów, co miało przełożyć się na pogłębione rozpoznanie badanego obszaru oraz realizację celów badania. W badaniu wzięło udział 36 sądów różnej hierarchii i wielkości. Sądy wybrano kierując się następującymi kryteriami: udziałem w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, aktywnością sądu w identyfikacji, a następnie opracowaniu dobrej praktyki zarządczo – organizacyjnej do wdrożenia w pozostałych sądach uczestniczących w pilotażu, a także inicjowaniu spotkań przedstawicieli sądów.

Liczbę przypadków objętych badaniem ustalono arbitralnie, dążąc do uchwycenia przykładów, gdzie doświadczenia i badane procesy występują bardzo wyraźnie, zarówno ze skutkiem pozytywnym, jak i negatywnym. Badanie miało pozwolić na uchwycenie zróżnicowania powodów występowania określonych zjawisk, stąd wybór jednostek o zróżnicowanych wskaźnikach uzasadniał szanse na uzyskanie takich obserwacji. Dla wychwycenia pełni zróżnicowań zastosowano procedurę badawczą polegającą na nasycaniu próby<sup>24</sup>. W analizie zebranego materiału empirycznego wykorzystano kodowanie, w trakcie którego poszukiwano fragmentów, które pozwoliłyby na odkrycie nowych wyłaniających tematów. Po przeprowadzeniu każdego z wywiadów oraz transkrypcji, jego treść była analizowana pod kątem wychwycenia kwestii dotyczących poszczególnych pytań badawczych. Proces analizy danych rozpoczynał się zaraz po tym, jak zakończony został proces gromadzenia danych, co umożliwiło badaczom wzmocnienie każdej kolejnej fazy badań. W badaniach zastosowano metodę SNA z wykorzystaniem oprogramowania Gephi. W efekcie analizy protokołów ze spotkań dokonano mapowania powstałej sieci. Składała się z 64 aktorów oraz 6 492 relacji nawiązanych między nimi.

## Opis wyników badania

---

otoczeniu społecznym, 23. Organizacja rachunkowości w otoczeniu nowych technologii, 24. Sąd jako organizacja samoucząca się.

<sup>24</sup>E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce* [Socialresearch in practice], PWN, Warszawa 2003.

Badania powstałej pomiędzy sądami sieci wskazują, że jest ona strukturą o bardzo wysokim stopniu zintegrowania. Świadczy o tym gęstość na poziomie 0,773, która określa, że średnio prawie 80% aktorów miało okazję współpracować ze wszystkimi innymi przy okazji prac w projekcie. Do podobnych wniosków prowadzi poziom średniego stopnia aktora, który informuje, że w trakcie trwania projektu każdy z sądów miał okazję współpracować z przedstawicielami średnio 50 innych placówek. Także wysoki średni współczynnik sklastrowania (miara wskazująca jak duża część sąsiadów danego aktora sąsiaduje również między sobą), wskazuje na silną integrację podmiotów, biorących udział w projekcie.

Wysoka integracja sieci utrudniała identyfikację jej głównych aktorów, dlatego zastosowano analizę opartą na wagach relacji. Dla każdego powiązania ustalono wagę, która była proporcjonalna do liczby wspólnie przeprowadzonych spotkań roboczych, co pozwoliło na identyfikację grupy aktorów połączonych relacjami o najwyższych wagach. Ustalono, że rdzeń sieci jest złożony z podmiotów z różnych szczebli formalnych struktur sądownictwa. Znalazło się w nim 17 sądów rejonowych, 7 sądów okręgowych i jeden sąd apelacyjny. Porównanie hierarchicznych zależności organizacji względem siebie w strukturach formalnych do składu trzonu sieci wykazało niewielkie skorelowanie obu grup<sup>25</sup>.

Badania wskazują, że w sieci powstały nowe relacje pomiędzy sądami, które nie pozostają w bezpośredniej zależności hierarchicznej, co potwierdza przyjęte założenie **Z**. Podsumowując, powstała w wyniku pilotażu sieć:

1. ma charakter dobrowolny i kooperacyjny; członkowie sieci pozostają niezależni i wchodzi w interakcje jedynie wtedy, gdy jest taka potrzeba, powiązania między nimi są luźne i sporadyczne. Sieci te zakładają luźną formę współpracy, a ich podstawowym celem jest dzielenie się wiedzą.
2. nie ma wyodrębnionego członu zarządzającego, organizacje podejmują decyzje na równych prawach.
3. znajduje się na początkowym etapie rozwoju, w którym budowane są relacje, ustalane normy i wyznaczane kierunki działania. Trudno jeszcze

---

<sup>25</sup> A. Tomaszewski, P. Banasik, *Mapowanie sieci międzyorganizacyjnych w wymiarze sprawiedliwości metodami social network analysis [Mapping of interorganisational networks in justice using social network analysis]*(w): P. Banasik (red.), *Budowanie wartości wymiaru sprawiedliwości w obszarze prawnym, zarządczym i ekonomicznym [Building the values of justice in the legal, managerial and economic fields]*, Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, Gdańsk 2015.

mówić o wysokim stopniu zaufania, budowaniu powiązań z innymi jednostkami, silnych relacjach.

4. jest regulowana przez jej uczestników, a więc ma charakter sieci heterarchicznej.

### **Analiza i dyskusja wyników badania**

Uzyskane wyniki badania odniesiono do postawionych w artykule szczegółowych pytań badawczych. Odpowiedź na pytanie badawcze **P1** (*Kto był inicjatorem powstałej sieci?*) wskazuje, że inicjatorem powstałej sieci było 11 prezesów sądów powszechnych uczestniczących w pierwszym projekcie realizowanym przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury pt. *Doskonalenie zawodowe pracowników wymiaru sprawiedliwości w latach 2008 – 2011*. Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury pełniła funkcje administracyjne związane z obsługą realizacji pilotażu – organizowała spotkania, seminaria i konferencje. Dokonała również wyboru ekspertów zewnętrznych. Po zakończeniu projektu KSSiP zorganizowała dwa seminaria mające na celu prezentację raportów ewaluacyjnych i na tym jej rola się zakończyła.

W odniesieniu do pytania **P2** (*Czy powstała sieć miała charakter scentralizowany czy rozproszony?*) należy stwierdzić, że powstała sieć miała charakter rozproszony - żaden z prezesów nie chciał pełnić roli lidera, bowiem wykracza to poza jego kompetencje regulowane ustawą o ustroju sądów powszechnych<sup>26</sup>. O ile występują opisane w literaturze sytuacje, gdy brak lidera może przyczynić się do zawłaszczania wartości wytworzonych w ramach współdziałania sieciowego<sup>27</sup>, o tyle w przypadku sieci dobrowolnych, szczególnie sądowych – nie zachodzi taka obawa, występują tu jednak pewne ograniczenia. Funkcjonowanie i zadania uczestników w sieci hierarchicznej zagwarantowane są w ustawie, natomiast w heterarchicznych sądowych sieciach dobrowolnych podjęcie się roli lidera przez prezesa (zdaniem badanych aktorów) może wywołać konflikt na linii prezes – Minister Sprawiedliwości. Pomimo faktu, że w sieciach dobrowolnych lider sieci staje się przede wszystkim reprezentantem sieci na zewnątrz (*facylitorem*), to podejrzenie, że stanie się strategiem dla zbiorowości sądów, może wzbudzać konflikt między

---

<sup>26</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych.

<sup>27</sup> W. Czakon, *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości [Co-opation - the weave of creating and appropriating values]*, „Przegląd Organizacji”, 12 2009.

MS a siecią, co stanowi odniesienie do pytania badawczego **P3** (*Jaki wpływ na współpracę międzyorganizacyjną pomiędzy sądami wywiera fakt, że Minister Sprawiedliwości jest przedstawicielem władzy wykonawczej, a sądy współpracujące w ramach sieci przedstawicielami władzy sądowniczej?*). W sieci heterarchicznej pozycja lidera stwarza potencjał wpływu na pojedynczych członków sieci, a następnie całej sieci. Z pewnością nie stanowi to zagrożenia dla układu hierarchicznego, ale jest poważnym wyzwaniem menedżerskim, szczególnie, że wykracza poza granice formalne jednego sądu. Sądy uczestniczące w sieci zachowują niezależność formalno – prawną. Wydaje się, że sąd i kierujący nim prezes może odgrywać rolę jednostki uruchamiającej, ale dyrygowanie siecią w przypadku sieci heterarchicznej dobrowolnej będzie wymagać współdecydowania uczestniczących w sieci sądów. W tego typu sieciach przywództwo kształtuje się raczej na skutek wzajemnych działań uczestników sieci<sup>28</sup>. W trakcie badań zauważono również, że występujące podczas pilotażu zmiany osobowe na stanowisku prezesa (w związku z upływem kadencji) i dyrektora sądu skutkowały wycofaniem się sądu z powstałej sieci dobrowolnej. Stopniowe obumieranie sieci po zakończeniu pilotażu sugeruje, zdaniem autorów, że występuje wyraźna potrzeba istnienia jednostki spełniającej rolę facylitatora<sup>29</sup>, jak zaobserwowano jednak wynika to głównie z relacji bezpośrednich – opartych na powiązaniach osobowych.

Badania wykazują również, że dla funkcjonowania dobrowolnych sieci sądowych istotne znaczenie ma także jednostka zewnętrzna. Odpowiedź na pytanie badawcze **P4** (*Czy dla funkcjonowania dobrowolnych sieci w sądownictwie możliwym rozwiązaniem byłoby zaangażowanie jednostki zewnętrznej w roli lidera?*) jest jednak negatywna. Badani aktorzy stwierdzali wprawdzie, że rola takiej jednostki powinna sprowadzać się do administrowania siecią i udostępniania baz wiedzy (w pilotażu rolę jednostki zewnętrznej odegrała Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury), jednak w rzeczywistości KSSR odegrała w sieci rolę inicjatora, a nie lidera, i była to rola najbardziej odpowiednia. Zakończenie realizowanego pilotażu było prawdopodobnie powodem obumarcia sieci, ponieważ nie istniała już platforma wspólnych

---

<sup>28</sup> Por. G. Müller-Seitz, *Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research*, "International Journal of Management Reviews", 14 2012.

<sup>29</sup> Facylitator – osoba, której zadaniem jest czynny udział w udrażnianiu procesu komunikacji między osobami bądź grupami, w celu osiągnięcia wspólnego rozwiązania. Por. Pniewski P, Bagińska A., *Rola facylitatora w metodzie Kręgów Naprawczych Dominica Bartera*, w: *Mediator*, nr 65 (2/2013), Polskie Centrum Mediacji, Warszawa, 2013, s.4-6.

działań. Sądy podkreślały korzyści ze współpracy międzyorganizacyjnej, a mimo to sieć obumarła. Podjęcie kolejnych inicjatyw może ponownie wzbudzić sieć dobrowolną w podobnym lub innym układzie. Administrowania siecią, czy udostępnianie baz wiedzy może być realizowane w sieci poprzez samych aktorów - sądy, które dysponują potencjałem do realizacji tego typu zadań, zarówno w sposób scentralizowany, jak i rozproszony.

Odnosząc się do ostatniego postawionego dla celów badawczych pytania **P5** (*Czy dla dobrowolnych inicjatyw sieciowych istotnym rozwiązaniem byłoby przejmowanie roli lidera w oparciu o unikalne zasoby przez jednego z partnerów?*) autorzy wyrażają przekonanie, że dobrym rozwiązaniem byłoby rozważenie przez aktorów sieci przywództwa w zależności od posiadanych unikalnych zasobów przez partnerów, ale na zasadach przywództwa rotacyjnego w warunkach preferencyjnego dołączania (ang. *preferential attachment*), czyli sytuacji, gdy w trakcie życia sieci nowe związki dotyczą węzłów, które posiadają wysoki stopień zdolności sieciowych. Przywództwo rotacyjne odnosi się do sytuacji, w której każdy uczestnik sieci ma szansę być liderem przez jakiś czas. Sieci międzyorganizacyjne w obszarze sądownictwa mają na celu tworzenie i wymianę wiedzy, a także szukanie nowych sposobów rozwiązywania problemów.

Powyższe założenia wymagają jednak dalszych pogłębionych badań i testowania. Niezbędne są również dalsze badania prowadzone w kierunku identyfikacji pozostałych czynników determinujących skuteczne funkcjonowanie dobrowolnych sieci sądowych.

### **Podsumowanie**

Tworzenie nowoczesnych, elastycznych rozwiązań w miejsce struktur hierarchicznych, daje organizacjom możliwość zwiększenia doskonałości operacyjnej. Sądy, działające na podstawie określonych ram prawnych, mogą być rozpatrywane jako sieć z kilku perspektyw. Współpraca międzyorganizacyjna pomiędzy sądami ma miejsce zarówno w ramach sieci hierarchicznych, jak i heterarchicznych, gdzie może być dobrowolna. Ze względu na brak pogłębionych badań dotyczących współdziałania sieciowego w sądownictwie zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej, *celem artykułu była próba wypełnienia luki poznawczej dotyczącej zjawiska sieciowości w sądach powszechnych z perspektywy poziomu organizacji w ramach relacji heterarchicznych.*



Zakres artykułu objął przegląd dotychczasowego dorobku dotyczącego usieciowienia sądów w oparciu o rezultaty pilotażowego projektu konsultingowego w zakresie wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, przeprowadzonego w ramach *PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań – case management* oraz wyniki uzyskane na podstawie wywiadów z prezesami i dyrektorami 36 z 60 sądów objętych pilotażem.

W trakcie pilotażu pomiędzy sądami powstała sieć dobrowolna, która służyła wymianie wiedzy między poszczególnymi jednostkami i tworzeniu rozwiązań pozwalających na doskonalenie sposobu zarządzania, co stało się podstawą podjęcia badań przez autorów. Postawiony na potrzeby artykułu cel, oparty na założeniu, że **Z: możliwa jest współpraca sądów, przecinająca hierarchiczne podporządkowanie, w ramach relacji heterarchicznych, jako sieć międzyorganizacyjna dobrowolna**, przełożony został na szczegółowe pytania badawcze. Badania wskazały, że w sieci powstały nowe relacje pomiędzy sądami, które nie pozostają w bezpośredniej zależności hierarchicznej, co potwierdziło przyjęte założenie i pozwoliło na sformułowanie wniosków ogólnych.

Dyskusja wyników i odniesienie ich do postawionych pytań badawczych wskazały, że inicjatorem powstałej sieci było 11 prezesów sądów powszechnych uczestniczących w projekcie, a powstała sieć miała charakter rozproszony - żaden z prezesów nie chciał pełnić roli lidera, bowiem wykracza to poza jego kompetencje regulowane ustawą o ustroju sądów powszechnych. Nie mniej jednak występujące podczas pilotażu zmiany osobowe na stanowisku prezesa (w związku z upływem kadencji) i dyrektora sądu - skutkowały wycofaniem się sądu z powstałej sieci dobrowolnej. Stopniowe obumieranie sieci po zakończeniu pilotażu sugeruje, zdaniem autorów, że występuje wyraźna potrzeba istnienia jednostki spełniającej rolę nie tyle lidera, co facylitatora, ze względu na występowanie relacji bezpośrednich – opartych na powiązaniach osobowych. W sieci heterarchicznej pozycja lidera stwarza potencjał wpływu na pojedynczych członków sieci, a następnie całej sieci. Z pewnością nie stanowi to jednak zagrożenia dla układu hierarchicznego, jest natomiast poważnym wyzwaniem menedżerskim poza granicami formalnymi jednego sądu.

Zakończenie realizowanego pilotażu było prawdopodobnie również powodem obumarcia sieci, ponieważ nie istniała już platforma wspólnych działań, która została zainicjowana przez KSSP, która sprawdziła się w roli

inicjującej jednostki zewnętrznej. Pomimo korzyści ze współpracy sieciowej sieć obumarła, jednak podjęcie kolejnych inicjatyw może ponownie wzbudzić sieć dobrowolną w określonym układzie. Autorzy wyrażają przekonanie, że dobrym rozwiązaniem byłoby rozważenie przez aktorów sieci określania przywództwa w zależności od posiadanych unikalnych zasobów przez partnerów, ale na zasadach przywództwa rotacyjnego w warunkach preferencyjnego dołączania. Przywództwo rotacyjne odnosi się do sytuacji, w której każdy uczestnik sieci ma szansę być liderem przez jakiś czas.

Istota usieciowienia sądów powszechnych powinna polegać na zapewnieniu komplementarności rozumianej jako wnoszenie do sieci przez każdego z jej członków unikalnych, uzupełniających się i istotnych dla realizacji celów zasobów. Powinna również zapewniać wzajemne dopasowanie się członków pod względem stylu pracy, ustalanie zasad współpracy pomiędzy członkami poprzez stworzenie jasnych standardów realizacji zadań i wkładu w realizację celów. Podstawą będzie również utrzymywanie i weryfikowanie ustalonych oraz kreowanie na bieżąco nowych zasad funkcjonowania sieci.

Zjawisko sieciowości w sądownictwie powszechnym jest interesującym tematem badawczym, ale wymaga dalszych pogłębionych badań. Stan wiedzy w tym obszarze nie może być uznany za satysfakcjonujący i wymaga testowania.

#### **Bibliografia**

1. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce [Socialresearch in practice]*, PWN, Warszawa 2003.
2. Banasik P, Majchrzak K., *Budowa wizerunku wymiaru sprawiedliwości[Building the image of justice]*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 41(1) 2015.
3. Banasik P, Morawska S., *The Courts’ Public Image–The Desired Direction of Change*, “International Journal for Court Administration”, 8 2016.
4. Banasik P., Brdulak J., *Organisational culture and change management in courts, based on the examples of the Gdańsk area courts*, “International Journal of Contemporary Management”, 14 2015.
5. Banasik P., Morawska S., *Usieciowienie wymiaru sprawiedliwości a wyzwania dla kadry zarządzającej [Networking in justiceand management challenges]*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, 3 (37) 2015.
6. Banasik P., *Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje, [Organization of justice in the structure of public networks - possibleinteractions]*, „E - mentor”, 2(59) 2015.
7. Banasik P., *Sąd zaangażowany społecznie. Pożądanekierunekzmian[Court involved socially. Desired direction of change]*, OficynaWydawnicza SGH, Warszawa 2016.
8. Banasik, P., *Nowe kierunki w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości [New directions in the management of justice]*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
9. Cyfert Sz., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz*

- zawartość tematyczna [Subdisciplines in management sciences - separationlogic, conceptual model identification and thematiccontent], „Organizacja i Kierowanie”, 1(161) 2014.
10. Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*[The dynamics of the interorganizational enterprise's relations], Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice, 2007.
  11. Czakon, W., *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*[Co-opation - the weave of creating and appropriating values], „Przegląd Organizacji”, 12 2009.
  12. Doligalski T., *Czym się różni przedsięwzięcie e-biznesowe od tradycyjnego w zakresie relacji z klientami? (Część 2)*, E-mentor nr 4 (16) / 2006
  13. Hecló, H., *Issue networks and the executive establishment* (w): A. King (red.), *The New American Political System*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington 1978.
  14. Hecló, H., Wildavsky, A., *The Private Government of Public Money*, Macmillan, London 1974.
  15. Hill, M., Hupe, P., *Implementing Public Policy: Governance in Theory and Practice*, Sage, London 2002.
  16. Izdebski H., *Kierunki rozwoju zarządzania publicznego w Europie* [Directions of development of public management in Europe] (w): H. Izdebski, H. Machińska (red), W poszukiwaniu dobrej administracji [In search of good administration], Wydział Prawa i Administracji UW, Warszawa 2007.
  17. Jones C., Hestery W. i Borgatti S.P., *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*, „Academy of Management Review” 1997, no 22.
  18. Kickert, W.J.M., Klijn, E.H., Koppenjan, J.F.M. (eds), *Managing Complex Networks*, Sage, London 1997.
  19. Kieżun W., *Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego* [Polish theoretical achievements of public management], „Współczesne zarządzanie”, 2(202) 2012.
  20. Kooiman, J. (ed.), *Modern Governance: New Government – Society Interactions*, Sage, London 1993.
  21. Kozuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji* [Public management in the theory and practice of Polish organizations], Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004.
  22. Kuczevska J., Morawska S., *Court Excellence Model jako narzędzie poprawy sprawności organizacyjnej sądów* [Court Excellence Model as a tool for improving the organizational efficiency of the courts](w): Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 439, Wydawnictwo UE we Wrocławiu 2016.
  23. Lissowski O., *Kierunki modernizacji zarządzania publicznego* [Directions of modernization of public management](w): S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu* [Achievements and perspectives of management sciences], Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
  24. Mandell, M.P., Keast, R., *Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks. Developing a framework for revised performance measures*, „Public Management Review”, 10(6) 2008.
  25. March, J.G., Olsen, J.P., *Democratic Governance*, The Free Press, New York 1995.
  26. Marin, B., Mayntz, R. (eds), *Policy Networks: Empirical Evidence and Theoretical Considerations*, Frankfurt-am-Main: Campus Verlag 1991.
  27. Mazur S., Olejniczak K., *Rola organizacyjnego uczenia się we współczesnym zarządzaniu publicznym* [The role of organizational learning in contemporary public management] (w): K. Olejniczak (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej* [Learning organizations. Model for public administration], Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.

28. Mazur S., *Współzarządzanie a administracja publiczna* [Co-management and public administration] (w): S. Mazur (red.), *Współzarządzanie publiczne* [Public co-management], Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, 2015.
29. Morawska S., Kuczevska J., *Propozycja benchmarkingu sieci współpracy organizacji wymiaru sprawiedliwości* [Proposal of benchmarking concerning cooperation networks between justice organisations] (w): P. Banasik, R. Sobiecki (red.), *Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych* [Justice in the age of social expectations], cz. II Zarządzanie i ekonomia, Beck, Warszawa 2016.
30. Müller-Seitz, G., *Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research*, "International Journal of Management Reviews", 14 2012.
31. Odlanicka-Poczobutt M., *Reorganizacja sądów rejonowych jako element równoważenia sieci w: Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*. Praca zbiorowa. Pod red. Andrzeja Karbownika. Gliwice : Wydaw. Politechniki Śląskiej, 2013, s. 346-365.
32. Pierre, J., Peters, B.G., *Governance, Politics and the State*, St. Martins Press, New York 2000.
33. Pniewski P., Bagińska A., *Rola facylitatora w metodzie Kregów Naprawczych Dominica Bartera*, w: Mediator, nr 65 (2/2013), Polskie Centrum Mediacji, Warszawa, 2013, s.4-6.
34. Rhodes, R.A.W., *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Open University Press, Buckingham 1997.
35. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE Warszawa 2005, s. 300-302; R. Domański i A. Marciniak, *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Tom CXII, Warszawa 2003, s.11.
36. Scharpf, F.W., *Games real actors could play: Positive and negative coordination in embedded negotiations*, "Journal of Theoretical Politics", 1(6), London 1994.
37. Sorensen E., Torfing J. (eds), *Theories of Democratic Network Governance*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York 2007.
38. Tomaszewski A., Banasik P., *Mapowanie sieci międzyorganizacyjnych w wymiarze sprawiedliwości metodami social network analysis* [Mapping of interorganisational networks in justice using social network analysis] (w): P. Banasik (red.), *Budowanie wartości wymiaru sprawiedliwości w obszarze prawnym, zarządczym i ekonomicznym* [Building the values of justice in the legal, managerial and economic fields], Wydawnictwo Kowalewski&Wolf, Gdańsk 2015.
39. Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych (t. j. z dnia 26 stycznia 2016 r. Dz. U. 133 z 2016), Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 grudnia 2015 r. (Dz. U. z dnia 30 grudnia 2015 r., poz. 2316)
40. Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych (t. j. z dnia 26 stycznia 2016 r. Dz. U. 133 z 2016).
41. Zawadzak T., *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego* [Management in public sector organizations], Difin, Warszawa 2014.
42. Zdziarski, M., *Struktury firm międzynarodowych*. [W:] *Zarządzanie międzynarodowe. teoria i praktyka*. (Obłój, K. & Wąsowska, A.) 2014, Warszawa: PWE, s. 127-157.

## NETWORK COOPERATION OF THE COURTS IN POLAND

### Summary

Courts, like other public organizations, are economic actors, but knowledge of network systems from the perspective of the level of organization in the common judiciary is fragmentary and insufficient, including issues of network effect. The aim of this article was to try to fill the cognitive gap concerning the phenomenon of networks functioning in common courts from the perspective of organizational level in the context of heterarchical relations. Key research questions discuss the possibility of judicial cooperation within heterarchical voluntary networks. This article

reviews the existing acquis on network cooperation in the judiciary and outlines the desired directions for future research in this area. Such analysis required diversified research methods. Literary studies and empirical research from secondary sources were used. Research also include interviews with presidents and directors of pilot courts.

**Key words:** common courts, network co-operation of courts / courts networking, hierarchical networks, heterarchic networks, network leadership

#### **Streszczenie**

Sądy, podobnie jak inne organizacje publiczne są aktorami życia gospodarczego, jednakże wiedza dotycząca układów sieciowych z perspektywy poziomu organizacji w sądownictwie powszechnym jest fragmentaryczna i niewystarczająca, w tym również zagadnienia związane z usieciowieniem (ang. network effect). Celem artykułu była próba wypełnienia luki poznawczej dotyczącej zjawiska sieciowości w sądach powszechnych z perspektywy poziomu organizacji w ramach relacji heterarchicznych. Kluczowe pytania badawcze, które poddane zostały dyskusji dotyczą oceny możliwości podjęcia współpracy sądów w ramach dobrowolnych sieci heterarchicznych. W artykule dokonano przeglądu dotychczasowego dorobku w zakresie współpracy sieciowej w sądownictwie, a także wskazano pożądane kierunki przyszłych badań w tym zakresie. Taka analiza wymagała zróżnicowanego warsztatu badawczego. Posłużono się badaniami literaturowymi i empirycznymi badaniami ze źródeł wtórnych. W ramach badań przeprowadzono także wywiady z prezesami i dyrektorami sądów pilotażowych.

**Słowa kluczowe:** sądy powszechne, współpraca sieciowa sądów, sieci hierarchiczne, sieci heterarchiczne, przywództwo w sieci

#### **Adres do korespondencji-Correspondence address:**

dr Przemysław BANASIK  
Politechnika Gdańska

[przemyslawbanasik@tlen.pl](mailto:przemyslawbanasik@tlen.pl)

dr Joanna KUCZEWSKA

Uniwersytet Gdański

[j.kuczewska@ug.edu.pl](mailto:j.kuczewska@ug.edu.pl)

dr hab. Monika ODLANICKA-POCZOBUTT

Politechnika Śląska

[monika.odlanicka-poczobutt@polsl.pl](mailto:monika.odlanicka-poczobutt@polsl.pl)

prof. SGH, dr hab. Sylwia MORAWSKA

Szkoła Główna Handlowa

[smoraw@sgh.waw.pl](mailto:smoraw@sgh.waw.pl)