

POWSTAWANIE I DYFUZJA INNOWACJI W SIECIACH SĄDÓW

KRYSTYNA KOŁODKO*

ALEKSANDRA LASKOWSKA-RUTKOWSKA**

DOI: 10.26399/iusnovum.v15.2.2021.15/k.kolodko/a.laskowska-rutkowska

WSTĘP

W latach 80. XX wieku rozpoczęły się w Polsce zmiany ekonomiczne oraz polityczne. Transformacje te zapoczątkowały gospodarkę wolnorynkową opartą na własności prywatnej. Natomiast transformacja społeczeństwa polskiego podyktowana była koniecznością dostosowania ówczesnej mentalności do zaakceptowania nowych reguł funkcjonowania w obszarze biznesu, obejmujących między innymi wprowadzenie zasad demokratycznych oraz nowych instytucji i procedur biznesowych, znanych wówczas w innych krajach, lepiej rozwiniętych gospodarczo¹.

Wraz z implementacją nowych rozwiązań do funkcjonowania przedsiębiorstw i przedsiębiorców indywidualnych, nieodzownym był również rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych. To z kolei pociągało za sobą usprawnianie transferu zbiorów informacji oraz wiedzy, wpływających na sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz ich pozycjonowanie wśród innych podmiotów z danej branży, początkowo głównie w obszarze Europy, a stopniowo również i w świecie. Właściwe relacje oraz szybki i skuteczny przepływ informacji stały się czynnikami determinującymi rozwój ekonomiczny przedsiębiorstw. Okazało się również, że istotnym czynnikiem dla rozwoju całego systemu usprawniania jest komunikacja, zarówno w ujęciu horyzontalnym, jak i wertykalnym. Dlatego też jednym z głównych wyzwań skutecznego zarządzania przedsiębiorstwami jest obecnie modelowanie oraz ciągłe usprawnianie relacji międzyorganizacyjnych².

* dr, radca prawny, e-mail: krystyna.kolodko@rpkk.pl, ORCID: 0000-0003-4619-1351

** prof. Uczelni Łazarskiego, dr hab., Kierownik Katedry Zarządzania i Marketingu, Dyrektor Centrum Logistyki i Innowacji, Wydział Zarządzania i Ekonomii Uczelni Łazarskiego, e-mail: a.laskowska@lazarski.edu.pl, ORCID: 0000-0001-6241-9649

¹ S. Morawska, P. Banasik, *The Courts' Public Image – The Desired Direction of Change*, „International Journal for Court Administration” 2016, vol. 8, no. 1, October, s. 1.

² A. Nowicki, I. Chomiak-Orsa, *Integracja procesów informatycznych w układach sieciowych w kontekście wykorzystania modelu SOA*, „Informatyka Ekonomiczna (Business

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w nowej rzeczywistości ekonomiczno-informatycznej pokazało, że w wyniku generowania powiązań gospodarczych powstają pomiędzy nimi zależności i relacje, które tworzą wzajemnie przenikające się układy sieciowe. Problematyka implementacji sieci powiązań do modelu wzorcowo funkcjonującego przedsiębiorstwa wymaga zatem ciągłej koordynacji procesów biznesowych, obejmując ich kształt i formę, ponieważ powstające rozproszone struktury organizacyjne, bazujące na relacjach zarówno bezpośrednich, jak i wirtualnych, mogą stwarzać problemy organizacyjne, wpływając tym samym na prawidłowy przepływ informacji i zaburzając prawidłowe funkcjonowanie zarządzanej organizacji³.

Problematyka unowocześniania procesów zarządzania nie ominęła również sądów. Sady są quasi-przedsiębiorstwami: ich właściwe zarządzanie wpływa na ich sprawne funkcjonowanie, a to przekłada się na ilość rozpoznawanych spraw i prawidłową relację sąd–petenci. Istotne są również relacje pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Jakkolwiek wymiar sprawiedliwości nie ma na celu prowadzenia działalności ekonomicznej i działania członków grupy z jego obszaru nie mogą prowadzić do nawiązywania relacji biznesowych, to biorąc pod uwagę dążenie do poprawy jakości orzecznictwa oraz kreowania zaufania społecznego, nieodzownym jest tworzenie sprawnych sieci powiązań zarówno pomiędzy sądami, jak i sądami oraz organizacjami, z którymi sądy są zobligowane współpracować w zakresach określonych przepisami.

Na skutek wykorzystania wszystkich możliwości sprawnego funkcjonowania w sieci, w procesie podnoszenia sprawności wymiaru sprawiedliwości powinny być możliwe przede wszystkim: prosty dostęp do informacji na temat sposobu wszczęcia postępowania, stanu toczącego się już postępowania, zoptymalizowanie okresu oczekiwania na jego zakończenie i jakość wydawanych orzeczeń, a co za tym idzie – poprawa wizerunku wymiaru sprawiedliwości⁴.

Celem niniejszego artykułu jest odniesienie wiedzy z obszaru zarządzania, dotyczącej sieci oraz dyfuzji innowacji w tychże, do problematyki dyfuzji innowacji w sieciach sądów.

W artykule zaprezentowano problematykę integracji biznesowych systemów procesowych do struktury powiązań sieciowych wymiaru sprawiedliwości. Omówione zostały relacje i sieci firm biorących udział w zarządzaniu oraz sieci funkcjonujących w strukturze wymiaru sprawiedliwości, a także problemy, jakie napotykają ich uczestnicy. Przedstawione zostały zaimplementowane rozwiązania IT w sieciach sądów.

Wskazano na potencjalne zagrożenia związane z funkcjonowaniem dobrowolnych sieci międzyorganizacyjnych oraz na wpływ pandemii COVID-19 na implementację nowych rozwiązań do poprawy funkcjonowania sądów w zarządzaniu oraz sieci wzajemnych relacji.

Informatics)" 2014, nr 1(31), s. 102, file:///C:/Users/Krystyna%20Ko%C5%82odko/Downloads/BI_2013_1_31_101to113.pdf (dostęp: 21.03.2021).

³ Ibidem, s. 104.

⁴ P. Banasik, *Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 4 (33), s. 29.

1. RELACJE I SIECI FIRM W ZARZĄDZANIU

W 1993 roku⁵ autorzy francuskiej grupy Strategor pisali, że: „Sieć nie jest jeszcze w literaturze menedżerskiej pojęciem w pełni określonym. Oznacza ono w równym stopniu nowoczesną formę organizacji, co i nowy styl zarządzania oraz nową formę zorganizowania stosunków między firmami. Stan ten świadczy głównie o zerwaniu z klasyczną teorią organizacji i zarządzania”⁶. W publikacjach z drugiej połowy lat 90. autorzy tacy jak: A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff⁷ oraz J.M. Moore⁸ skupiali się na strategii osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki zmobilizowaniu zasobów zlokalizowanych poza firmą, czyli dostępie do szerszej niż zasoby wewnętrzne sieci zasobów.

W latach późniejszych zjawisko współpracy w ramach sieci zajęło poczytne miejsce w wielu publikacjach. A.-P. de Man używa nawet pojęcia „gospodarka sieciowa” (ang. *Network Economy*)⁹. Również inni autorzy uważają, że formą organizacyjną przyszłości zapewniającą dostęp do potencjału w skali globalnej będą sieci firm.

Sieci międzyorganizacyjne stanowią kompozycję trzech głównych elementów: struktury, zawartości i zarządzania. Sieci tworzy dwóch lub więcej uczestników, przynajmniej częściowo autonomicznych, którzy przyczyniają się do rozwoju relacji wymiany zgodnie z pewnymi formami¹⁰.

Za korzyści działań w ramach sieci uznaje się:

- dostęp do nowych rynków, dzięki partnerom lokalnym;
- większą wydajność – staje się ona możliwa dzięki obniżeniu kosztów produkcyjnych; dzieje się tak poprzez wspólne inwestycje, np. budowanie zakładu produkcyjnego dla więcej niż jednej firmy;
- niższe ryzyko w sferze Badań i Rozwoju;
- dostęp do wyspecjalizowanych i komplementarnych kompetencji;
- zdolność do wyjścia naprzeciw indywidualnym oczekiwaniom klientów;
- zabezpieczenie się przed pozostaniem w tyle za najnowszymi rozwiązaniami technologicznymi;
- ustanawianie standardów;
- pozyskiwanie subsydiów i grantów rządowych, w ramach programów badawczo-rozwojowych¹¹.

Wpływ nurtu „ekonomii sieciowej” oznacza zmianę światopoglądu „od koncentrującego się na statycznych relacjach, w których zysk jednej strony musi być

⁵ Rok wydania pozycji w oryginale francuskim.

⁶ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 390.

⁷ A.M. Brandenburger, B. Nalebuff, *Co-opetition*, New York 1996, s. 3.

⁸ F. Moore, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York 1996, s. 4.

⁹ *Knowledge Management and Innovation in Networks*, red. A.-P. de Man, Cheltenham 2008, s. 34.

¹⁰ G. Nassimbeni, *Supply Chains: A Network Perspective*, w: *Understanding Supply Chains: Concepts, Critiques, and Futures*, red. W.S. New, R. Westbrook Oxford 2004, s. 46.

¹¹ *Ibidem*, s. 13–14.

zrównoważony stratą drugiej, do światopoglądu akcentującego relacje dynamiczne, w których suma zysków i strat jest większa niż zero”¹². Zgodnie z nowym światopoglądem, potencjał nie jest ustalony z góry, gdyż dzięki kooperacji można go szybko zbudować. „Istniejące zasoby, w tym informacja i wiedza, tracą wartość wobec przyptyków nowych pomysłów i doświadczeń”¹³. Do przyspieszonego budowania potencjału potrzebne są:

- dynamiczna specjalizacja, polegająca na skupieniu się na obszarach potencjału klasy światowej, rezygnacji z innych działań, i wykorzystanie jej jako platformy agresywnego wzrostu;
- dołączalność i koordynacja, oznaczające znajomość potencjału i zasobów innych firm oraz łączenie tego potencjału wraz ze swoim, aby wygenerować większą wartość dla klientów;
- wspomagane budowanie potencjału w ramach współpracy z innymi wyspecjalizowanymi firmami¹⁴.

Osiągnięcie wszystkich wymienionych innowacji jest możliwe poprzez połączenie wyspecjalizowanych zasobów poszczególnych organizacji i kooperację w wypracowywaniu nowych rozwiązań.

„Globalna współpraca prowadzi do zmiany sposobu, w jaki firmy i społeczeństwa wykorzystują wiedzę i zdolności do bycia innowacyjnym i do tworzenia wartości. Ma to istotny wpływ na niemal wszystkie sfery życia społecznego i wszystkie aspekty zarządzania. Powstaje nowy typ biznesu – taki, który jest otwarty na świat; współpracuje ze wszystkimi (szczególnie z klientami) przy wprowadzaniu innowacji; dzieli się zasobami, które do niedawna były pilnie strzeżone; wykorzystuje siłę globalnej współpracy i działa nie jak wielonarodowa, ale jak nowoczesna, prawdziwie globalna firma”¹⁵. Tę nową erę historii społeczno-gospodarczej autorzy określili mianem „Wikinonii”. Filary „Wikinonii” to: otwartość, partnerstwo, udostępnianie zasobów i działanie globalne¹⁶. Wszystkie one mają związek z kooperacją w ramach sieci.

Otwartość przejawia się w tworzeniu sieci społecznych, nawiązywaniu kontaktów oraz udostępnianiu zasobów. Tworzenie otwartych standardów w branży IT, którymi są między innymi system operacyjny Linux czy światowa sieć Internetu, są jej przykładami. „Transparentność”, czyli udostępnianie informacji korporacyjnym klientom, pracownikom, partnerom i innym zainteresowanym – to kolejny przejaw otwartości. Otwartość łamie podstawową zwyczajową regułę stosowaną w tradycyjnym zarządzaniu, którą jest ograniczanie dostępu do informacji podmiotom wewnętrznym i zewnętrznym.

Zasada partnerstwa obala prymat hierarchicznego modelu organizacyjnego. Partnerstwo oznacza uprawomocnienie pracowników, pochwałę pracy zespoło-

¹² J. Hagel III, J.S. Brown, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Warszawa 2006, s. 16.

¹³ Ibidem, s. 17.

¹⁴ Ibidem, s. 18 i 37.

¹⁵ Ibidem, s. 40.

¹⁶ Ibidem, s. 44 i 55.

wej oraz samoorganizacji, a także współdecyzyjność. Jej wprowadzenie wiąże się z upadkiem dawnego, hierarchicznego świata zarządzania.

Udostępnianie zasobów stanowi konsekwencję stosowania zasady otwartości. Stosowanie jej skutkuje odejściem od pełnego strzeżenia własnych informacji, innowacji oraz własności intelektualnej. Zwolennicy tego rozwiązania podchodzą do własności intelektualnej w sposób dualny. Część – o strategicznym znaczeniu dla firmy – chronią, pozostała – dzieli się z innymi. Udostępnianie zasobów prowadzi do przyspieszenia innowacyjnych wdrożeń w skali całej branży. W ten sposób wszyscy uczestnicy gry rynkowej znajdują się na „fali wznoszącej” nowych rozwiązań.

Zasada działania na skalę globalną oznacza tworzenie prawdziwie uniwersalnych przedsiębiorstw. Nie istnieją w nich ani fizyczne, ani regionalne bariery i granice.

„Sieciowy paradygmat zarządzania” oznacza również, że:

- firmy muszą obecnie koncentrować się na dostarczaniu swoim klientom spersonalizowanych doświadczeń, gdyż generowanie wartości odbywa się właśnie w ten sposób; w związku z tym nawet w firmach mających miliony klientów „uwaga ogniskuje się na centralnej pozycji jednostki”¹⁷;
- żadna firma nie jest w stanie samodzielnie zapewnić swoim klientom unikalnego, spersonalizowanego doświadczenia w danym czasie. Z tego względu uwaga firm skupia się na dostępie do globalnego ekosystemu zasobów innych, wielkich i małych firm: „uwaga ogniskuje się na dostępie do zasobów, a nie na własności zasobów”¹⁸.

Ta wszechogarniająca transformacja biznesu może znaleźć swoje odzwierciedlenie również w sferze sądownictwa.

2. RELACJE I SIECI W SĄDOWNICTWIE

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na zasadach otwartości w pewnym sensie podjęły już walkę z biurokracją w obszarze schematów organizacyjnych i otworzyły się na współpracę zespołową. Ma to na celu wyzwolenie twórczości pracowników i pozytywnego wpływania na ich związanie z jednostką, w ramach której tworzą zespoły organizacyjne, grupy zadaniowe i relacje współpracy w ramach danego projektu.

Nieco odmiennie funkcjonuje struktura sądownictwa powszechnego, która jest zbliżona do modelu zarządzania biurokratycznego, gdzie istotnym jest właściwe przygotowanie kadry menadżerskiej do wypełniania zadań mających na celu prawidłowe funkcjonowanie instytucji. Taki stan rzeczy oraz brak instrumentów zarządzania wiedzą były asumptami do rozpoczęcia prac nad przygotowaniem projektu pilotażowego, mającego na celu poprawę i usprawnienie przepływu informacji na płaszczyźnie tak wertykalnej, jak i horyzontalnej w strukturze wymiaru sprawiedliwości.

¹⁷ Ibidem, s. 45.

¹⁸ Ibidem, s. 47.

W ramach implementowania nowych modeli zarządzania kadrami menadżerską w sądownictwie, został wdrożony projekt nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, którym zostało objętych 59 sądów¹⁹. W jego zakresie identyfikowane są innowacje procesowe i organizacyjne, które po opisaniu wdrażane są w praktykę w jednostkach pilotażowych.

W trakcie realizacji projektu okazało się, że w sądownictwie brak jest mechanizmów wymiany informacji pomiędzy sądami, a także dzielenia się wiedzą, zarówno na poziomie makro, czyli w skali całej organizacji wymiaru sprawiedliwości, jak i w skali mikro, to jest w ramach danego sądu.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez J. Brdulaka organizacja, która jest zorientowana na zarządzanie wiedzą, lub inaczej ujmując – która jest oparta na wiedzy, powinna:

- być zorientowana procesowo,
- korzystać z doświadczenia swoich interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych),
- posiadać kulturę organizacyjną wspierającą zarządzanie wiedzą,
- efektywnie wdrażać rezultaty uczenia się, czyli sprawnie zarządzać wiedzą²⁰.

W przeciwieństwie do przedsiębiorstw nastawionych na realizację celów komercyjnych i tworzenie reguł, które mają doprowadzić do takiego rozwoju sieci, aby osiągnąć lepszy wynik ekonomiczny, zarządzanie wiedzą w sądownictwie ma na celu poprawę sprawności wymiaru sprawiedliwości²¹. Sieć w sądownictwie nie ma w swoim zakresie działalności celów ekonomicznych. Sądy są ukierunkowane przede wszystkim na zdobywanie wiedzy w celu sprawniejszego funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości i poprawy jakości wydawanych orzeczeń poprzez usprawnianie procesu orzekania sędziów i modernizowanie pracy personelu wspomagającego. W związku z tym istotnym dla sądownictwa jest wykształcenie i przygotowanie wykwalifikowanej kadry zarządzającej, która potrafiłaby wykorzystać wymianę doświadczeń i rozwiązań techniczno-organizacyjnych do rozwijania sieci partycypacyjnych łączących sądy. Sieć nowoczesnego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości powinna zawierać następujące elementy składowe:

- relacje pomiędzy sądami o charakterze nieformalnym;
- autonomia decyzyjna sądów w sieci, w procesie współpracy;
- kooperacyjny charakter relacji pomiędzy sądami w sieci;
- zdefiniowany wspólny cel sądów do osiągnięcia w ramach współpracy;

¹⁹ P. Banasik, *Kadra zarządzająca a zaufanie...*, op. cit., s. 56.

²⁰ J. Brdulak, *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja. Filary. Dobre praktyki*, Warszawa 2012, s. 40.

²¹ Z. Antczak, *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych. Nowe role pracowników i menedżerów wiedzy*, Warszawa 2013; Ł. Małys, *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Warszawa 2013; W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa 2012; S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe, zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Warszawa 2010, w: P. Banasik, *Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2015, nr 2(59), s. 56.

- poczucie odrębności sądów w danej sieci wobec sądów znajdujących się na zewnątrz sieci²².

W ramach organizacji wymiaru sprawiedliwości daje się zdefiniować publiczne międzyorganizacyjne sieci sądowe, które można przedstawić jako układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, oparty na wspólnej bazie do wymiany doświadczeń i stałej trwającej w czasie współpracy²³. Z tego też względu, rozważając usieciowienie wymiaru sprawiedliwości, istotna jest koordynacja wzajemnych działań²⁴. W tym też ujęciu, do budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi oraz dążenia w tym obszarze do konsolidacji działań uczestników mających wspólne cele polegające na wzajemnym transferze wiedzy, istotny jest aspekt pozaorzeczniczy.

2.1. SIECI ORGANIZACYJNE W SĄDOWNICTWIE

W ramach wymiaru sprawiedliwości można wyróżnić sieci regulacyjne i dobrowolne²⁵.

2.1.1. SIECI REGULACYJNE

Do sieci regulacyjnych, wynikających z organizacji systemu wymiaru sprawiedliwości i ustawowych kompetencji sądów, zalicza się:

1. sądy rejonowe tego samego okręgu,
2. sądy rejonowe tego samego okręgu i sąd okręgowy,
3. sądy rejonowe, sądy okręgowe tej samej apelacji i sąd apelacyjny,
4. sądy, Krajową Radę Sądownictwa, Sąd Najwyższy, Ministerstwo Sprawiedliwości²⁶.

Pierwsza sieć regulacyjna jest siecią zamkniętą w ramach właściwości jednego sądu okręgowego i cechują ją słabe powiązania relacyjne. Dlatego też nie może w jej ramach powstać typowa sieć międzyorganizacyjna, tylko dojdzie do wykształcenia typowej grupy praktyków o podobnych cechach, zadaniach i funkcjach, wymieniających się doświadczeniami i wiedzą. Członkowie tej grupy nie są od siebie zależni i nie stanowią dla siebie wzajemnie konkurencji, dlatego też mają równą wobec siebie pozycję.

Druga sieć funkcjonuje już jako sieć zamknięta, gdzie jej sprawność zależy od głównego aktora, jakim jest sąd okręgowy sprawujący tu rolę centralnego koordynatora według zasad typowego socjogramu²⁷. Członkowie tej sieci spotykają się na naradach i szkoleniach, a takie spotkania praktyków prowadzą w konsekwencji do wymiany wiedzy i poprzez to – do ujednolicania i usprawniania technik

²² Ibidem, s. 58.

²³ P. Banasik, *Organizacja wymiaru sprawiedliwości...*, op. cit., s. 56.

²⁴ K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Warszawa 2005, s. 170.

²⁵ P. Banasik, *Organizacja wymiaru sprawiedliwości...*, op. cit., s. 58.

²⁶ Ibidem.

²⁷ J. Moreno, *Who Shall Survive?*, New York 1978, s. 6.

zarządczych²⁸. Natomiast prezes sądu okręgowego ma za zadanie sprawowanie wewnętrznego nadzoru administracyjnego wobec podległych mu służbowo sądów rejonowych, polegającego między innymi na badaniu sprawności postępowania, prawidłowości przydzielania spraw poszczególnym orzekającym i sprawdzania poziomu ich obciążenia²⁹. Ponieważ taka sieć funkcjonuje w sposób zbliżony do wspólnoty praktyków, zdaniem A. Jashapara do podniesienia efektywności pracy tej sieci niezbędne są następujące czynniki³⁰:

- wydarzenia i imprezy integrujące wspólnotę;
- przywództwo – wspólnota powinna mieć różnego typu liderów; koordynatora wspólnoty, przodowników myśli i pionierów;
- łatwość kontaktu – rozwiązania ułatwiające podtrzymywanie kontaktów, a przez to umacniające wzajemne zaufanie i inicjujące dialog;
- odpowiednią wielkość – liczba członków musi być odpowiednia, nie może być zbyt duża, bo to prowadzi do osłabienia zaangażowania i zainteresowania;
- projekty edukacyjne, czyli organizacja procesów doskazywania personelu;
- artefakty – dokumenty, narzędzia, opowieści, symbole i witryny internetowe³¹.

Kolejna analizowana sieć, składająca się z sądów rejonowych, okręgowych tej samej apelacji i sądu apelacyjnego jest siecią zamkniętą i również zalicza się do sieci o niewielkich powiązaniach relacyjnych. Zdaniem P. Kordela jest to typ sieci scentralizowanej, z kilkoma ośrodkami władzy: jednym silniejszym, dominującym (sąd apelacyjny), oraz kilkoma słabszymi (sądy okręgowe powiązane z sądami rejonowymi)³². Sąd apelacyjny jako podmiot o najsilniejszej pozycji centralnej koordynuje działaniami pozostałych aktorów sieci. W jej ramach dochodzi do sprawowania przez prezesa sądu apelacyjnego wewnętrznego nadzoru administracyjnego i sądów okręgowych nad sądami podlegającymi im służbowo. Zasadniczą rolę dominującą sprawuje tu prezes sądu apelacyjnego, który powołuje i odwołuje prezesów sądów rejonowych. Ponadto koordynuje działaniami podlegających mu sądów, a także sprawuje nad nimi działania nadzorcze. Podczas spotkań i narad prezesów sądów w ramach tej sieci dochodzi do wymiany istotnych informacji mających znaczenie dla poprawienia koordynacji działań sądów oraz, poprzez to, do ujednoczenia zarówno wiedzy, jak i technik zarządczych. Takie działania w ramach sieci mogą ją kwalifikować do grupy sieci funkcjonującej jako nieformalna wspólnota praktyków.

Ostatnia sieć regulacyjna to grupa składająca się z sądów, Krajowej Rady Sądownictwa, Sądu Najwyższego i Ministerstwa Sprawiedliwości. Ta sieć również charakteryzuje się słabymi relacjami pomiędzy jej uczestnikami, a jej sprawne funkcjonowanie zależy od organizacji zadań w ramach głównych centrów koordynacyjnych, jakimi są Krajowa Rada Sądownictwa, Ministerstwo Sprawiedliwo-

²⁸ D. Sześciło (red.), A. Mednis, M. Niziołek, J. Jakubek-Lalik, *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Warszawa 2014, s. 170 i n.

²⁹ P. Banasik, *Organizacja wymiaru sprawiedliwości...*, op. cit., s. 59.

³⁰ E.C. Wenger, *Communities of Practice and Social Learning Systems*, „Organization” 2000, no. 2(7), s. 225–246, <http://dx.doi.org/10.1177/135050840072002>, s. 34 (dostęp: 20.03.2021).

³¹ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2011, s. 12.

³² P. Kordel, *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi*, Katowice 2010, s. 23.

ści oraz Sąd Najwyższy. Ponieważ są to podmioty posiadające niezależne pozycje i ustawowo określone zadania, ich pozycja w sieci jest strukturalnie ekwiwalentna. Zdaniem R.S. Burtsa o takiej sytuacji można mówić, kiedy jeśli dwóch lub więcej aktorów w sieci zajmuje podobną pozycję, mając porównywalne więzi w ramach swoich sieci³³. Funkcjonujące w ramach tej sieci sądy, podobnie jak w poprzednich sieciach, nie muszą mieć ze sobą styczności. Jednakże taka występuje w związku z koniecznością spotykania się w ramach narad, szkoleń czy innego typu spotkań. I tu również dochodzi do wymiany informacji, doświadczeń oraz wiedzy, co jest mechanizmem ujednolicania działań koordynacyjnych oraz informacji o funkcjonowaniu aktorów mechanizmu wymiaru sprawiedliwości.

W związku z faktem, że funkcjonujące w sądownictwie sieci są mało elastyczne i głównie wypełniają zadania ustawowe, zdaniem J. Lichtarskiego trudno jest tu mówić o typowej dla sieci tradycyjnej współpracy oraz działań zmierzających do osiągnięcia wspólnych celów³⁴.

2.1.2. SIECI DOBROWOLNE W SĄDOWNICTWIE

Do sieci dobrowolnych zalicza się:

- sądy rejonowe położone w różnych obszarach sądów okręgowych i/lub sądy okręgowe i/lub sądy apelacyjne,
- sądy (różnych szczebli) i korporacje prawnicze,
- sądy i organizacje współpracujące z sądem (mediatorzy, służba więzienna, służba kuratorska, ławnicy, biegli, Państwowa Inspekcja Pracy, Służba Celna, miejskie i powiatowe ośrodki pomocy społecznej, rejonowe i powiatowe urzędy pracy, zakłady poprawcze itp.),
- sądy, ośrodki akademickie oraz szkoły i organizacje działające na rzecz szerzenia świadomości prawnej wśród młodzieży szkolnej i akademickiej,
- sądy będące częścią różnych systemów prawnych bez względu na umiejscowienie ich w tym systemie,
- sądy i organizacje pozarządowe (NGO)³⁵.

Sieci dobrowolne są mniej sformalizowane i sztywne niż sieci regulacyjne. W ich ramach dochodzi do przemieszczania się poszczególnych aktorów; I. Lipowicz słusznie zauważyła, że stałe komunikowanie się różnych organów administracji według przynależności branżowej, kooperacja, wymiana doświadczeń, opracowanie listy dobrych praktyk, wreszcie wymiana doświadczeń w ramach

³³ R.S. Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA 1992, s. 16; A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Warszawa 2011, s. 41.

³⁴ J. Lichtarski, *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorców*, w: *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. Lichtarski, Warszawa 1992, s. 56; por. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s. 14.

³⁵ P. Banasik, *Organizacja wymiaru sprawiedliwości...*, op. cit., s. 58.

kontroli i audytu przynoszą nową jakość strukturalną. Struktury „wypełniają się” niejako same normami soft law, wyjaśnieniami, pomocą techniczną, instrukcjami³⁶.

Takim zadaniom został powierzony, wspominany wcześniej, program pilotażowy, w ramach którego miała zostać wypracowana nowa jakość zarządzania sądami powszechnymi³⁷. W ramach tego programu eksperci zewnętrzni identyfikowali innowacje procesowe, organizacyjne i społeczne, a następnie przygotowali je do wdrażania w grupie sądów objętych programem. Program obejmował również spotkania i szkolenia osób odpowiedzialnych za wdrażanie rezultatów poszczególnych punktów programu. Potwierdziło się, że również w tych sieciach, podobnie jak w regulacyjnych, powstawały nieformalne dobrowolne wspólnoty praktyków wymieniających swoje doświadczenia i wiedzę. Działania te i analiza systemu zarządzania sądami powszechnymi w ramach programu pokazały, że w tym obszarze brakuje mechanizmów wymiany informacji, dlatego trudno jest wypracować skuteczny jednolity program operacyjny dla optymalnego funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości.

W koncepcji dobrowolnej sieci międzyorganizacyjnej nie mieści się możliwość pozaustawowej decentralizacji zadań i częściowego przekazywania ich innym podmiotom, tak jak ma to miejsce w sieciach sektora publicznoprawnego. Przekazywanie zadań może odbywać się jedynie na podstawie delegacji ustawowej, tak jak stało się w przypadku przekazania części uprawnień sądu – notariuszom, i mieć oparcie we właściwych regulacjach. Potwierdza to jedną z podstawowych zasad biurokracji, stanowiącą o odrębności interesów publicznych i prywatnych w sferze wymiaru sprawiedliwości³⁸.

W ramach uzyskiwania wiedzy na temat rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych ułatwiających obywatelom dostęp do sądów przeprowadzony został inny projekt, na podstawie badań własnych autora. Projekt miał na celu ocenę funkcjonowania Portali Informacyjnych Sądów Powszechnych pod kątem ich wykorzystania oraz zbadanie poziomu satysfakcji użytkowników z informacji uzyskanych za pośrednictwem tego systemu³⁹. Pokazał wiele niedoskonałości ich funkcjonowania, pomimo już kilkunastoletniego doświadczenia we wdrażaniu technologii w komunikacji z wymiarem sprawiedliwości na odległość. Okazało się, że

³⁶ I. Lipowicz, *Europeizacja administracji publicznej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2008, r. LXX, z. 1, s. 6.

³⁷ P. Banasik, *Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości – nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa*, „E-mentor” 2014, nr 5 (57), <http://www.e.mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/57/id/1143> (dostęp: 20.04.2021). Autor jest współautorem dobrych praktyk w ramach programu pilotażowego wdrażanego w 59 sądach pilotażowych: „Poprawa wizerunku sądu”, „Sąd w otoczeniu społecznym”, „Sąd jako organizacja samoucząca się”.

³⁸ P. Banasik, *Organizacja wymiaru sprawiedliwości...*, op. cit., s. 58.

³⁹ E. Mikołajczuk, *Analiza funkcjonowania Portali Informacyjnych Sądów Powszechnych, Analizy wymiaru sprawiedliwości*, Instytut Wymiaru Sprawiedliwości, Warszawa 2020. Dane z Departamentu Kadr i Organizacji Sądów Powszechnych i Wojskowych Ministerstwa Sprawiedliwości na wniosek Instytutu Wymiaru Sprawiedliwości https://iws.gov.pl/wp-content/uploads/2021/02/IWS_Miko%C5%82ajczuk-E._Analiza-funkcjonowania-Portali-Informacyjnych-S%C4%85d%C3%B3w-Powszechnych.pdf (dostęp: 15.03.2021).

pomimo implementowania nowych rozwiązań, większość spraw rozpoznawana jest w sposób tradycyjny, bazując na aktach w wersji papierowej, korespondencji za pośrednictwem tradycyjnej poczty oraz posiedzeń wymagających osobistego stawiennictwa uczestników na sali rozpraw⁴⁰. Dużym problemem jest w dalszym ciągu brak jednolitości w wykorzystywanych rozwiązaniach informatycznych w niektórych sądach. Okazało się, że powszechnie dostępne usługi przez Internet, takie jak Elektroniczne Postępowanie Upominawcze, Krajowy Rejestr Sądowy czy Księgi Wieczyste, „są rozproszone, a ich interfejsy i zasady użytkowania znacznie się od siebie różnią”⁴¹. Badania pokazały również, że dużą niedogodnością jest brak możliwości składania wniosków i pism procesowych za pośrednictwem Portalu oraz brak możliwości kontaktu z sądem z poziomu systemu, a także brak dostępu do akt postępowania w formie zdigitalizowanej⁴².

2.1.3. WPŁYW PANDEMII COVID-19 NA FUNKCJONOWANIE SĄDÓW W POLSCE

Przykładem innowacji wprowadzonych do sieci sądów stały się rozwiązania wymuszone siłą wyższą, czyli ogłoszeniem pandemii. Była to w pewnym znaczeniu weryfikacja stanu sprawności informatycznej polskiego wymiaru sprawiedliwości. Dostęp do sądów za pomocą Internetu i uzyskiwanie podstawowych informacji na temat toczącego się postępowania został w bardzo krótkim czasie zweryfikowany i w takim samym tempie w dalszym ciągu jest modyfikowany⁴³. Proces ten rozpoczął swój przyspieszony bieg w marcu 2020 roku, od dnia wprowadzenia stanu epidemiologicznego rozporządzeniem Ministra Zdrowia z 13 marca 2020 r. (Dz.U. poz. 433) w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego, a następnie rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. (Dz.U. poz. 491) w sprawie ogłoszenia na terenie Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii. Spowodowało to przede wszystkim ograniczenie bezpośredniego dostępu do budynków sądu oraz konieczność wprowadzenia w jak najkrótszym czasie rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych, które miały zapewnić ciągłość procesu orzeczniczego oraz nieprzerwane przeprowadzanie rozpraw sądowych.

Czas pokazał, że największy wpływ na upowszechnianie wiedzy o informatycznych możliwościach pozyskiwania dostępu do informacji o toczących się postępowaniach sądowych mają pracownicy Biura Obsługi Interesantów (BOI)⁴⁴, którzy są „pierwszą linią kontaktową” w relacji sąd–petent. W dniu 23 kwietnia 2020 r.

⁴⁰ B. Pilitowski, w: *Sądy dostępne przez Internet Lekcje z Polski i 12 krajów świata*, red. B. Pilitowski, B. Kociołowicz-Wiśniewska, Toruń 2020, s. 20, <https://www.oirp.warszawa.pl/wp-content/uploads/2020/09/S%C4%85dy-dost%C4%99pne-przez-Internet-Raport-FCWP-wersja-0.9.pdf> (dostęp: 15.03.2021).

⁴¹ Ibidem, s. 87.

⁴² Ibidem, s. 83.

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ Rozdział 4 rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z 18 czerwca 2019 r. – Regulamin urzędowania sądów powszechnych, Dz.U. z 2019 r., poz. 1141 ze zm.

BOI funkcjonowały w 273 sądach powszechnych, w 4 sądach działały Punkty Obsługi Interesanta, a w 11 – Punkty Informacyjne. Ponadto w 5 sądach, w których nie zostały utworzone BOI, obsługą interesantów zajmowały się BOI innego sądu⁴⁵. W uznaniu potrzeby informatyzacji i poprawy jakości i wprowadzenia nowych rozwiązań technologicznych w tym obszarze, od 2018 roku prowadzony jest projekt pod nazwą *Wdrożenie standardów i procedur obsługi interesanta w sądownictwie powszechnym*. Termin zakończenia został zaplanowany na 31 października 2021 r.⁴⁶ z powodu konieczności modyfikacji jego pierwotnych założeń spowodowanych ograniczeniami wprowadzonymi przez pandemię. Myślą przewodnią projektu jest „podniesienie jakości obsługi interesanta i sposobu komunikacji w sądownictwie, a poprawa sprawności i zwiększenie spójności działania służb sądowych pozytywnie wpłynie na stopień zadowolenia i postrzeganie sądownictwa przez obywatela”⁴⁷.

Niewątpliwie istotna w okresie pandemii okazała się – zapoczątkowana kilka lat wcześniej – potrzeba publikowania klarownych informacji na stronach internetowych sądu, będących jednocześnie stroną Biuletynu Informacji Publicznej, na której umieszczane są, zgodnie z Ustawą z dnia 6 września 2001 r.⁴⁸ o dostępie do informacji publicznych, określone w niej dane⁴⁹. Strony sądów są ważnym instrumentem informacyjnym oraz elementem kształtującym wizerunek sądu, dlatego istotnym jest przekazywanie publikowanych tam informacji w sposób czytelny dla osób, które nie korzystają na co dzień z portali z obszaru wymiaru sprawiedliwości⁵⁰, zgodnie z zasadami Podręcznika Użytkownika Portalu Informacyjnego wydanego przez Ministerstwo Sprawiedliwości. Tam Portal Informacyjny Sądów Powszechnych określa się jako „system umożliwiający dostęp uprawnionym lub upoważnionym podmiotom do informacji o sprawach toczących się przed sądami powszechnymi za pośrednictwem Internetu, do którego posiadaczem autorskich praw majątkowych oraz praw zależnych jest Skarb Państwa”⁵¹.

Czas ograniczenia fizycznego dostępu do budynków sądów przyniósł również inne rozwiązania. Niektóre sądy w Polsce, wzorem Stanów Zjednoczonych czy Kanady, gdzie w czasie pandemii rozprawy były transmitowane przez kanał

⁴⁵ E. Mikołajczuk, *Analiza funkcjonowania Portalu Informacyjnych Sądów Powszechnych*, op. cit., s. 8.

⁴⁶ *Wdrożenie standardów i procedur obsługi interesantów w sądownictwie powszechnym*, Ministerstwo Sprawiedliwości, <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/wdrozenie-standardow-obslugi-interesantow> (dostęp: 15.03.2021).

⁴⁷ Ibidem, s. 9.

⁴⁸ Tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 2176.

⁴⁹ S. Kotecka, *Obywatelski wymiar e-sądownictwa w Polsce. O wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych w relacji interesanta z sądem*, Warszawa 2014, s. 4, https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/PPIO/Obywatelski_wymiar_e_sadownictwa_w_Polsce.pdf (dostęp: 15.03.2021).

⁵⁰ *Komunikacja i wizerunek sądów. Zbiór dobrych praktyk dla sądów powszechnych*, Ministerstwo Sprawiedliwości, s. 8, <https://www.arch.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/strategia/komunikacja/download,2955,0.html> (dostęp: 15.03.2021).

⁵¹ *Podręcznik Użytkownika Portalu Informacyjnego*, Ministerstwo Sprawiedliwości, s. 7, https://portal.wroclaw.sa.gov.pl/zalacznik/Instrukcja_PI.pdf (dostęp: 18.03.2021).

YouTube, podjęty próbę publikowania filmów z ogłaszania wyroków⁵², nie naruszając przy tym art. 45 ust. 2 Konstytucji RP⁵³. Niektóre sądy dla ułatwienia obywatelom dostępu do informacji dotyczących wymiaru sprawiedliwości uruchomiły połączenia internetowe z pracownikami sądu, z podziałem na działy: Biuro Obsługi Interesantów; Zapytania o karalność; Krajowy Rejestr Sądowy; Rejestr Zastawów; Upadłości i restrukturyzacje oraz Księgi wieczyste⁵⁴. Istotną niedoskonałością proponowanych rozwiązań jest w dalszym ciągu brak możliwości przesyłania pism przez system ePUAP, Portal Informacyjny czy przez zwykłą pocztę elektroniczną. Pomimo tego że pomysł taki trafiał do projektów nowelizacji ustawy antykrzyzowej, za każdym razem wycofywano się z niego na etapie prac parlamentarnych⁵⁵.

Natomiast niezwykle pomocne okazało się wprowadzenie rozpraw poza siedzibą sądów, przy pomocy wideokonferencji⁵⁶, które jako forma budzą wiele kontrowersji: od kwestii możliwości wycieku ich treści do szerszej publiczności, poprzez trudności oceny wiarygodności świadka przesłuchiwanego w taki sposób, aż do kwestii powstawania zakłóceń, czy wręcz przerwania transmisji. Wnioski z przeprowadzonych badań pokazały, że formuła wideokonferencji nie zawsze przekłada się na budowanie wzajemnego zaufania jej uczestników⁵⁷. Ponadto biorąc pod uwagę doświadczenia rosyjskie, gdzie negatywne skutki procesowe obciążają stronę, która doznała technicznych problemów wideokonferencji, można wysnuć wnioski, że brak doskonałych narzędzi do zdalnego przeprowadzania procesu może stanowić ograniczenie prawa do sądu i zagrożenie sprawiedliwości procesowej wynikającej z art. 6 EKPC⁵⁸. Należałoby zatem w dalszym ciągu pracować nad udoskonalaniem narzędzi teleinformatycznych służących do właściwego działania procesów sądowych przeprowadzanych na odległość.

2.1.4. SIECI W SĄDOWNICTWIE UNIJNYM

W ramach transgranicznej współpracy między sądami i organami sądowymi państw Unii Europejskiej celem jest dążenie do ujednoczenia przepisów, wspieranie pewności prawa i przewidywalności sytuacji prawnych⁵⁹. Tworzone są sieci międzyorgani-

⁵² *Sądy dostępne...*, op. cit., s. 5.

⁵³ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483 ze zm.), art. 45 ust. 2: „Wyłączenie jawności rozprawy może nastąpić ze względu na moralność, bezpieczeństwo państwa i porządek publiczny oraz ze względu na ochronę życia prywatnego stron lub inny ważny interes prywatny. Wyrok ogłaszany jest publicznie”.

⁵⁴ *Usługa Czat. Sąd Rejonowy w Białymstoku*, <https://www.bialystok.sr.gov.pl/aktualnosc/541-usługa-czat-na-stronie-internetowej-sadu> (dostęp: 18.03.2021).

⁵⁵ Dz.U. poz. 875 ze zm.

⁵⁶ Ustawa z 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (obecnie tekst jedn. Dz.U. poz. 1842 ze zm.).

⁵⁷ *Sądy dostępne...*, op. cit., s. 4.

⁵⁸ Europejska Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności, Dz.U. z 1993 r., nr 61, poz. 284.

⁵⁹ *Przewodniki dla prawników praktyków. Współpraca sądowa w sprawach cywilnych w Unii Europejskiej*, dostępne na: https://e-justice.europa.eu/content_ejn_s_publications-287--maximize-pl.do (dostęp: 14.02.2021).

zacyjne, które mają za zadanie implementację rozwiązań unijnych do regionalnych systemów prawnych, gdzie idealną sytuacją jest implementacja wprost, czyli przeniesienie danego rozwiązania bezpośrednio na grunt innego państwa. Zdaniem B. Woźniak-Sobczaka przy takich zadaniach istotna jest współpraca uczestników sieci zapewniająca wymianę informacyjną na bazie wzajemnego zaangażowania i wspólnych poszukiwań efektywnego rozwiązywania ewentualnych problemów⁶⁰. Natomiast osiągnięcie wspólnych celów w ramach sieci międzyorganizacyjnej postrzegane przez pryzmat efektywności ma sens wtedy, gdy każdy aktor sieci osiąga efekty końcowe współmierne do ponoszonych nakładów⁶¹. Tego samego zdania jest również P. Klimas, która podkreśla konieczność właściwej konfiguracji mechanizmów współpracy w celu ograniczania kosztów i wypracowywania oczekiwanych wymiernych efektów oraz osiągania korzyści poprzez synergię pomiędzy podmiotami⁶².

Zgodzić się należy z B. Woźniak-Sobczak, że dla najbardziej korzystnej i wszechstronnej współpracy międzyorganizacyjnej w wymiarze sprawiedliwości powinny zostać spełnione następujące warunki:

1. występowanie komplementarności strategicznej (choć o różnym natężeniu) między stronami;
2. trwałe lub długoterminowe występowanie osłabienia organizacyjnego i wizerunkowego (osłabienia siły oddziaływania) partnerów sieci sądowej w porównaniu z liderami w Unii Europejskiej;
3. przeświadczenie o możliwości zwiększania kompetencji i jednoczesnej ochrony własnych umiejętności⁶³.

Aktem prawnym, który można nazwać kamieniem milowym na drodze do osiągnięcia porozumienia co do konieczności wypracowania mechanizmu wymiany informacji prawnych pomiędzy państwami członkowskimi, było Wspólne Działanie Rady z dnia 29 czerwca 1998 r. w sprawie utworzenia Europejskiej Sieci Sądowej (ESS)⁶⁴. Na podstawie podjętych zobowiązań państwa członkowskie zostały objęte siecią sądowych punktów kontaktowych. Każde państwo członkowskie zobowiązało się do utworzenia na swoim terytorium co najmniej jednego takiego punktu, w celu zapewnienia skutecznego oddziaływania Sieci na obszarze tego państwa⁶⁵. Podstawowym zadaniem Europejskiej Sieci Sądowej jest nawiązywanie

⁶⁰ B. Woźniak-Sobczak, *Stymulatory i destrukторы tworzenia wartości sieci przedsiębiorstw w przestrzeni sieciowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 736, s. 295.

⁶¹ S.H. Park, D. Zhou, *Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation*, „Academy of Management Review” 2005, no. (30)3, s. 531–554, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2005.17293697> (dostęp: 25.04.2021).

⁶² P. Klimas, *Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Warszawa 2013, s. 233.

⁶³ B. Woźniak-Sobczak, *Stymulatory i destrukторы...*, op. cit., s. 293.

⁶⁴ European Judicial Network, Wspólne Działanie Rady 98/428/WS i SW, The European Union's Judicial Cooperation Unit, utworzona na podstawie art. 31 Traktatu o Unii Europejskiej, Decyzją Rady UE z dnia 28 lutego 2002 r. w sprawie utworzenia Eurojustu oraz Decyzją Rady UE z dnia 13 czerwca 2002 r. w sprawie regulaminu organizacyjnego Eurojustu: <https://www.state.gov/subjects/european-unions-judicial-cooperation-unit-eurojust/> (dostęp: 25.04.2021).

⁶⁵ A. Tosik, *Europejska Sieć Sądowa jako element unijnej współpracy sądowej w sprawach karnych*, „Nowa Kodyfikacja Prawa Karnego” 2009, t. XXV, no. 3165, s. 192.

współpracy pomiędzy punktami znajdującymi się w tych państwach, organizowania spotkań oraz stałe dostarczanie aktualnych informacji ogólnych zgodnie z procedurami zapisanymi w art. 8 Wspólnego Działania Rady⁶⁶.

ESS jest pierwszym organem współpracy państw w tym obszarze, który faktycznie funkcjonował, a nie tylko istniał formalnie. Mając na uwadze różnorodność osób współdziałających w organach wymiaru sprawiedliwości poszczególnych państw, podczas tworzenia Sieci wzięto pod uwagę zasady konstytucyjne, tradycje prawne oraz struktury organizacyjne wymiaru sprawiedliwości funkcjonujące w każdym państwie, wszystko przy uwzględnianiu cech charakterystycznych danego systemu, prawnego⁶⁷. Szczególnie istotnym dla tworzenia platformy do dyskusji na temat praktycznych i prawnych problemów dotyczących współpracy sądowej jest potrzeba regularnych spotkań personelu punktów kontaktowych w celu wymiany doświadczeń dotyczących działania Sieci. W tym celu państwa członkowskie są zobowiązane zapewnić znajomość języka Unii Europejskiej członkom personelu punktów kontaktowych⁶⁸.

Zjawisko usieciowienia sądownictwa jest relatywnie nowe, ale na tyle skuteczne, że w obliczu realnych zagrożeń dla funkcjonowania sądów jest to konstruktywna i oczekiwana forma współpracy, zwłaszcza że w tym przypadku inicjatywa pochodzi od dołu struktury sieci⁶⁹. A jest to szczególnie cenne dla zidentyfikowania realnych problemów dotyczących funkcjonowania sądów, w celu poprawienia efektywności ich pracy.

W sieciach organizacji biznesowych istotną rolę odgrywa sposób zarządzania rozprzestrzenianiem się innowacji, gdyż to innowacje decydują w dużej mierze o ich sukcesie. W kolejnej części opracowania omówiono kwestie dyfuzji innowacji opisane w literaturze przedmiotu z obszaru zarządzania, z intencją rozważenia możliwości ich przeniesienia na grunt sieci sądów.

3. PROCES INNOWACYJNY I DYFUZJA INNOWACJI

3.1. PROCES INNOWACYJNY

Pojęcie „dyfuzja innowacji” jest komponentem szerszego terminu „proces innowacyjny”.

M.T. Hansen i J. Birkinshaw uważają, że proces innowacji składa się z trzech faz: powstania idei, jej konwersji oraz dyfuzji⁷⁰. Na etapie powstawania idei trzeba podjąć decyzję, czy powstaje ona wewnątrz danej jednostki firmy, czy na skutek współpracy pomiędzy różnymi jednostkami firmy, czy

⁶⁶ Ibidem.

⁶⁷ P. Wawrzyk, *Polityka Unii Europejskiej w obszarze spraw wewnętrznych i wymiaru sprawiedliwości*, Warszawa 2007, s. 149.

⁶⁸ A. Tosik, *Europejska Sieć Sądowa...*, op. cit., s. 195.

⁶⁹ P. Banasik, *Organizacja wymiaru sprawiedliwości...*, op. cit., s. 64.

⁷⁰ M.T. Hansen, J. Birkinshaw, *The Innovation Value Chain*, „Harvard Business Review” 2007, June, s. 1.

też jako rezultat współpracy z partnerami spoza firmy. Na etap konwersji składają się wybór dobrze rokujących innowacji oraz rozwinięcie idei w gotowy efekt. Etap dyfuzji oznacza rozprzestrzenianie idei w organizacji. Autorzy zwracają uwagę na niemożność wypracowania uniwersalnych rozwiązań dla wszystkich organizacji, gdyż każda organizacja natrafia na własne wyzwania w tym obszarze⁷¹.

E. Rogers w procesie innowacji w organizacji wyróżnia dwie fazy: inicjację i implementację. W skład fazy inicjacji wchodzi: ustalanie porządku (ang. *agenda setting*) i dopasowywanie (potrzeb organizacji i innowacji). W skład fazy implementacji wchodzi: redefiniowanie/restrukturyzowanie, wyjaśnianie i upowszechnienie (ang. *routinizing*). Redefiniowanie oznacza dostosowywanie innowacji do specyficznych potrzeb organizacji. Wyjaśnianie to etap, gdy nowa idea stopniowo zaczyna być zrozumiała dla członków organizacji. Upowszechnienie ma miejsce, gdy „innowacja jest inkorporowana do regularnych aktywności organizacji i traci swoją odrębną indywidualność”⁷².

W uznawanej za klasykę książce o dyfuzji innowacji autorstwa E. Rogers występuje także pojęcie „proces innowacyjno-decyzyjny”, definiowany jako „aktywność polegająca na poszukiwaniu i przetwarzaniu informacji, gdzie motywacją jednostki jest redukcja niepewności dotyczących korzyści i niekorzyści płynących z innowacji”⁷³. Rogers koncentruje się na psychologiczno-socjalnym aspekcie procesu adaptacji innowacji i to do momentu „potwierdzenia” słuszności decyzji dotyczącej adaptacji. Z uwagi na duże znaczenie aspektów psychologicznych dla dyfuzji innowacji, warto je przedstawić nieco bardziej szczegółowo. Proces innowacyjno-decyzyjny składa się z pięciu etapów: wiedzy, perswazji, decyzji, implementacji, potwierdzenia. Cztery z pięciu faz procesu innowacyjno-decyzyjnego dotyczą aspektów mentalnych i emocjonalnych procesu decyzyjnego.

Na etapie wiedzy osoba dowiaduje się o istnieniu innowacji. Stara się znaleźć odpowiedzi na pytania: na czym polega innowacja, jak i dlaczego działa⁷⁴. Po etapie wiedzy następuje etap perswazji. Etap ten polega na formowaniu poglądu na temat innowacji, przy czym nie musi on bezpośrednio prowadzić do przyjęcia bądź odrzucenia innowacji⁷⁵. Na podstawie zdobytej wiedzy jednostka kształtuje swój pogląd na temat adopcji innowacji. Etap wiedzy ma charakter kognitywny, etap perswazji – charakter emocjonalny.

Etap decyzji polega na podjęciu przez jednostkę decyzji o adopcji lub odrzuceniu innowacji. Grupa osób z otoczenia osoby decyzyjnej może wpływać na jej zachowanie i ewentualną zmianę decyzji odnośnie do adopcji innowacji.

U Rogers adopcja oznacza pełne wykorzystanie innowacji – co nie zawsze ma miejsce w opracowaniach innych autorów. Etap implementacji jest etapem, na którym innowacja jest wdrażana do praktyki. Na tym etapie pojawia się również

⁷¹ Ibidem, s. 122.

⁷² E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, wyd. 5, New York 2003, s. 428–429.

⁷³ Ibidem, s. 172.

⁷⁴ Ibidem, s. 21.

⁷⁵ Ibidem, s. 176.

reinwencja, czyli „stopień, w jakim innowacja jest zmieniana lub modyfikowana przez uczestnika procesu adopcji i implementacji”⁷⁶.

Etap potwierdzenia polega na poszukiwaniu przez jednostkę uzasadnienia słuszności swojej decyzji o wdrożeniu innowacji. Może zdarzyć się, że na skutek negatywnych opinii własnych i otoczenia adopcja innowacji nie będzie kontynuowana bądź też zostanie zastąpiona inną. Poglądy E. Rogers charakteryzują się istotnym rozbudowaniem wątku związanego z procesem innowacyjno-decyzyjnym oraz aspektami psychologiczno-społecznymi. Poglądy autorów związanych z ekonomią i zarządzaniem koncentrują się natomiast na praktycznym aspekcie dyfuzji innowacji. Ta dostrzegalna rozbieżność w zakresie akcentowania odrębnych kwestii prowadzi do refleksji, iż w sądownictwie powinno się, w kontekście dyfuzji innowacji, łączyć praktyczne elementy związane z zarządzaniem przepływem informacji i dokumentów z aspektami psychologicznymi.

Z powyższego wynika, że zajmując się głównym wątkiem niniejszego artykułu, czyli dyfuzją innowacji w sądownictwie, należy również brać pod uwagę aspekty psychologiczno-socjologiczne, związane z rozprzestrzenianiem się innowacji.

3.2. DYFUZJA INNOWACJI

Zgodnie z wykładnią Oslo Manual, dyfuzja jest sposobem rozpowszechniania się innowacji od momentu ich pierwszego wdrożenia, poprzez rynkowe lub też pozarynkowe kanały, do różnych konsumentów, krajów, regionów, sektorów, rynków i firm. Bez dyfuzji innowacje nie mogą oddziaływać na gospodarkę⁷⁷. Dyfuzja stanowi też wyraz akceptacji lub odrzucenia wdrożonej innowacji przez szeroko rozumiany rynek⁷⁸.

Pojęcie „dyfuzja innowacji” jest stosowane w szerokim kontekście. Może ono odnosić się do rozprzestrzeniania się innowacji wśród konsumentów (system społeczny) lub organizacji, a także krajów, regionów, sektorów i rynków. Przedmiotem dyfuzji są szeroko rozumiane innowacje.

Istotną cechą dyfuzji innowacji jest jej społeczny charakter, w którym komunikacja międzyludzka odgrywa bardzo ważną rolę⁷⁹. M.A. Maidique uważa, że ludzie są „czempionami” i nośnikami zmiany. C. Egbu i inni piszą⁸⁰, że ludzie wprowadzają zmiany poprzez interakcje społeczne, wewnątrz i pomiędzy organizacjami⁸¹.

⁷⁶ Ibidem, s. 17.

⁷⁷ OECD and Eurostat, Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, op. cit., s. 17.

⁷⁸ J. Wiśniewska, *Proces dyfuzji innowacji jako jedno z kryteriów oceny innowacyjności przedsiębiorstw*, w: *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, red. W. Janasz, „Rozprawy i Studia” 2002, nr 406/346, s. 91.

⁷⁹ Rogers E.M, *Diffusion of Innovations*, op. cit., s. 24.

⁸⁰ C. Egbu, K. Botterill, M. Bates, *The Influence of Knowledge Management and Intellectual Capital On Organizational Innovations*, ARCOM Seventeenth Annual Conference, ARCOM, University of Salford, Salford, vol. 2, 2001, s. 547–555.

⁸¹ M.A. Maidique, *Entrepreneurs, Champions, and Technological Innovation*, „Sloan Management Review” 1980, vol. 21, s. 59.

E. Rogers definiuje dyfuzję innowacji jako „proces, w którym innowację komunikuje się poprzez pewne kanały, w określonym czasie, pomiędzy uczestnikami systemu społecznego”⁸². W aspekcie dyfuzji innowacji w sieciach, gdzie wzajemne relacje i interakcje pomiędzy partnerami odgrywają istotną rolę, powinna również być uwzględniana kwestia uwarunkowań socjologicznych oraz zachodzących procesów mentalnych.

3.2.1. PROCES DYFUZJI INNOWACJI W SIECIACH

Można przyjąć, że również w sieciach występuje proces innowacyjno-decyzyjny, składający się z etapów: wiedzy, perswazji, decyzji, implementacji, potwierdzenia. Oznacza to także, że dyfuzja innowacji w sieci może mieć charakter intencjonalny i że w związku z tym można nią zarządzać.

Przebieg procesu dyfuzji innowacji, który może częściowo przyjąć się również w sieciach organizacji wymiaru sprawiedliwości (nie wszystkie jego elementy możliwe są do wykorzystania w sieci organizacji prawniczych z uwagi na fakt niekomercyjnej działalności wymiaru sprawiedliwości), można usprawnić w fazie upowszechnienia innowacji poprzez wdrożenie pewnych rozwiązań organizacyjnych, do których należą:

- Transfer personelu pomiędzy organizacjami.

Transfer ten może mieć charakter krótko- lub długookresowy. Może dotyczyć krótkich wizyt w organizacjach partnerskich lub też długookresowego zatrudnienia. Rozwiązanie to daje dwojakie korzyści. Prowadzi do szybszego rozprzestrzenienia się wiedzy dotyczącej nowych rozwiązań w organizacjach partnerskich oraz do budowania relacji pomiędzy uczestnikami procesu dyfuzji innowacji. Istnienie takich relacji zwiększa wydajność procesu dzielenia się wiedzą⁸³. W obszarze funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości mogą również być adaptowane podobne rozwiązania, wykorzystywane do przekazywania wiedzy i doświadczeń pomiędzy sądami na poziomie wertykalnym i horyzontalnym.

- Dzielenie się materiałami drukowanymi i elektronicznymi.

W wypadku wiedzy skodyfikowanej wykorzystywanie systemów informatycznych i dokumentów przyspiesza i usprawnia proces uczenia się.

- Bezpośrednia komunikacja.

Bezpośrednia komunikacja obejmuje różne formy interakcji: pracę grupową, wydarzenia społeczne, konferencje, wizyty w firmach oraz odbywane w trybie ciągłym sesje dyskusyjne. Bezpośrednia komunikacja stwarza okazje do dzielenia się wiedzą na temat innowacji. Ponadto przyczynia się do budowania zaufania

⁸² E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, op. cit., s. 5.

⁸³ E. van Burg, H. Berends, E. van Raaij, *Organizing Knowledge Sharing in Networks: The Theory*, w: *Knowledge Management and Innovation in Networks*, op. cit., s. 36.

między partnerami oraz tworzenia poczucia przynależności do sieci. Również w strukturach wymiaru sprawiedliwości odbywają się spotkania praktyków, podczas których dochodzi do wymiany wiedzy i doświadczeń.

- Ujednolicenie celów.

Ujednolicenie celów firm zakłada ustalenie wspólnych dla firm celów, a także wprowadzenie wspólnych norm i decyzji. Wpływa to na pogłębienie wzajemnego zaufania i zaangażowania, co z kolei przekłada się pozytywnie na dzielenie się wiedzą związaną z innowacją. Nie ma to zastosowania do organizacji wymiaru sprawiedliwości, ponieważ jedynym jego celem jest wymierzanie sprawiedliwości.

- Reguły i porozumienia.

Jasno sformułowane reguły mogą przyczynić się do redukcji braku zaufania pomiędzy partnerami⁸⁴. Jeśli jednak jest ich zbyt wiele, mogą świadczyć o braku zaufania pomiędzy partnerami. Obowiązujące reguły powinny uwzględniać interesy wszystkich stron porozumienia. Zauważono, że istnienie reguł regulujących kwestie nagradzania przyczynia się do zwiększenia zaangażowania pracowników⁸⁵.

3.2.2. PODEJŚCIE PROCESOWE DO DYFUZJI INNOWACJI W SIECI

W wielu organizacjach decyzje o wdrożeniu innowacji są podejmowane *ad hoc*, w sposób nieformalny. Prowadzi to często do trudności w powtórzeniu udanych wdrożeń i zidentyfikowaniu błędów będących przyczyną niepowodzeń tych działań⁸⁶. M. Hansen i J. Birkinshaw zauważają, że większość firm posiada systemy zarządzania przepływem idei innowacji, jednakże liczba i różnorodność zaangażowanych osób mogą doprowadzić do stworzenia biurokratycznego, niechętnego do podejmowania ryzyka procesu, wstrzymującego ich realizację. Jak wypowiedział się jeden z wyższych urzędników instytucji świadczącej usługi finansowe, „jeśli chcę szybko wprowadzić nowy pomysł na rynek, przejmuję nad nim osobistą kontrolę i kieruję nim przez system. Jeśli chcę zabić pomysł, przeprowadzam go przez formalny proces”⁸⁷. Nie chodzi więc o stworzenie formalnych procesów zarządzania dyfuzją innowacji, lecz o zastosowanie podejścia procesowego do zarządzania dyfuzją innowacji w sieci.

Wielu autorów prezentuje pogląd, że przedsiębiorstwo (organizację) można postrzegać jako wiązkę procesów. Jak pisze J. Harrington: „prawie wszystko, co robimy lub w co jesteśmy zaangażowani, jest procesem”, bądź też jak to ujmuje

⁸⁴ A.C. Inkpen, E.W.K., Tsang, *Social Capital Networks, and Knowledge Transfer*, „Academy of Management Review” 2005, no. 30(1), s. 145–146.

⁸⁵ J.H. Dyer, K. Nobeoka, *Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case*, „Strategic Management Journal” 2000, no. 21, s. 345–367.

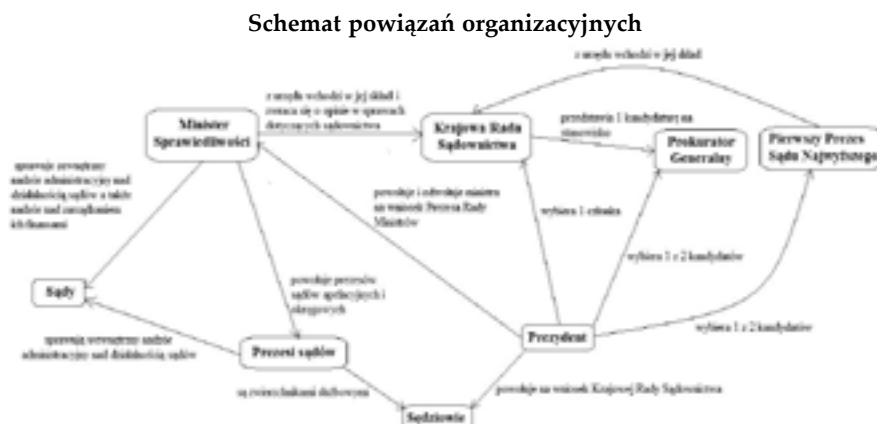
⁸⁶ D. Flint, E. Larsson, B. Gammelgaard, J. Mentzer, *Logistics Innovation: A Customer Value-Oriented Social Process*, „Journal of Business Logistic” 2005, s. 120.

⁸⁷ M.T. Hansen, J. Birkinshaw, *The Innovation Value Chain*, op. cit., s. 8.

J. Harbour: „proces jest zasadniczo sposobem, w jaki wykonujemy pracę”⁸⁸. Procesy przebiegają niejednokrotnie w poprzek funkcji organizacji. Tak dzieje się chociażby w przypadku procesu realizacji zamówienia, w który zaangażowane są pionierzy marketingu, produkcji, logistyki i finansów. Podejście procesowe jest odejściem od tradycyjnego podejścia funkcjonalnego. Niesie ono spojrzenie na organizację przez pryzmat procesów dostarczających klientom satysfakcji. J. Harrington proponuje wyróżnienie w przedsiębiorstwie: makroprocesów, podprocesów, działań i celów⁸⁹. Makroprocesy są to procesy o kluczowym znaczeniu dla zarządzania organizacją. Makroprocesem jest na przykład zdefiniowanie nowego produktu, jakim w obszarze działalności sądów były procedury dostosowania zarządzania sądami i organizacją ich funkcjonowania w okresie pandemii⁹⁰. Makroprocesy składają się z podprocesów, a te z kolei – z działań. Działania natomiast są wynikiem realizacji celów.

Podejście procesowe do zarządzania siecią stanowi znacznie większe wyzwanie dla zarządzających niż podejście procesowe do zarządzania pojedynczą organizacją. Ilustracją złożonej struktury rozbudowanej, sieci w sądownictwie jest rys.nr 1.

Rys. 1. Struktura sieci w sądownictwie



Źródło: Banasik P., Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości – nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa, „E-mentor” 2014, nr 5(57), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/57/id/1143>.

⁸⁸ J. Harbour, *Cycle Time Reduction: Designing and Streamlining Work For High Performance. Quality Resources*, New York 1996, s. 13.

⁸⁹ H. Harrington, *Business Process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competiveness*, New York 1991, s. 30.

⁹⁰ Stowarzyszenie Sędziów Polskich „Iustitia” przedstawia uwagi (zalecenia) dotyczące funkcjonowania sądów w czasie epidemii koronawirusa w naszym kraju, a także informacje o niektórych rozwiązaniach w obszarze wymiaru sprawiedliwości w innych krajach, dostępne na: <https://www.iustitia.pl/83-komunikaty-i-oswiadczenia/3830-rekomendacje-ssp-iustitia-dotyczace-funkcjonowania-sadow-podczas-pandemii-koronawirusa> (dostęp: 9.04.2021).

4. INNOWACJE W SIECI SĄDÓW

4.1. PODEJŚCIE PROCESOWE W SIECI SĄDÓW

Z uwagi na stopień trudności przedsięwzięcia, podejście procesowe do zarządzania taką siecią musi być wynikiem długookresowej i kilkietapowej współpracy organizacji, które ją tworzą. W wypadku organizacji wymiaru sprawiedliwości na etapie pierwszym można mówić o współpracy ekspertów zewnętrznych z prezesami i dyrektorami sądów. Początkiem zadania jest zidentyfikowanie potrzebnych innowacji procesowych, organizacyjnych i społecznych. Eksperti zbierają informacje, następnie opisują je i przekazują wyznaczonym w łańcuchu procesu osobom, do wdrożenia ich we wszystkich sądach z danej sieci. Działania te wspomagane są przez warsztaty wspierające ich wdrażanie. Może ono obejmować takie obszary funkcjonowania sądu, jak: podnoszenie jakości obsługi interesanta, zarządzanie przepływem spraw wpływających do sądu, zarządzanie i regulowanie obciążeniem pracą w wydziale, implementacja nowoczesnych technologii i rozwiązań informatycznych w wymiarze sprawiedliwości czy zmiana organizacji pracy w referacie sędziego. Przedsięwzięcie może obejmować również zarządzanie kadrami i finansami w sądach, a także szkolenie kadry zarządczej kierującej pracownikami z sieci wymiaru sprawiedliwości.

Kooperacja w ramach sieci w sądownictwie wytworzyła mechanizm współpracy tak zwanej wspólnoty praktyków – prezesów i dyrektorów sądów działających w obszarze danej sieci, którzy na regularnych, dobrowolnych spotkaniach wymieniają się doświadczeniami, pozwalającymi na wypracowanie optymalnych rozwiązań zarządczych najkorzystniejszych dla organizacji wymiaru sprawiedliwości. Spotkania takie są swego rodzaju platformą wertykalnej i horyzontalnej wymiany doświadczeń i wiedzy⁹¹. Taką współpracę można zakwalifikować do etapu integracji procesów zachodzących „w poprzek organizacji”, gdyż jest to forma planowania możliwości implementacji rozwiązania, które powstało podczas spotkań osób zarządzających sądami na płaszczyźnie horyzontalnej.

Relacje rozwijane poprzez kooperację na szczeblu transakcyjnym (inicjującym przedsięwzięcie) i procesowym, stanowią bazę dla budowy trzeciego etapu współpracy organizacji. Jest on osiągany przez organizacje determinujące i kształtujące procesy poprzez strategię sieci. Określa on cele, które muszą być zrealizowane, aby zaspokoić wymagania interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych oraz sprostać potrzebom wynikającym z konieczności intensyfikacji zadań usprawniających proces orzecznictwa i wymiany informacji pomiędzy uczestnikami tego procesu na wszystkich płaszczyznach.

Organizacje (sądy), wspólnie definiujące i wdrażające strategię sieci, nawiązują kooperację obejmującą wszystkie sfery działania organizacji, oraz jako współtwórcy i zarazem uczestnicy sieci współpracują w głównych obszarach ich działania, takich jak na przykład planowanie zadań, identyfikacja obszarów do wdrażania nowych rozwiązań, określenie struktury grup implementujących rozwiązania,

⁹¹ P. Banasik, *Kadra zarządzająca a zaufanie...*, op. cit., s. 57.

określenie wytycznych dotyczących budowy relacji pomiędzy uczestnikami sieci, a także zasad wdrożenia tych wytycznych oraz zasad zarządzania pracą zespołów do wymiany informacji i wiedzy oraz organizacja spotkań tych zespołów.

Dyфуzja innowacji w sieciach wymiaru sprawiedliwości może dotyczyć następujących poziomów jego funkcjonowania:

- rozwiązań usprawniających działanie organizacji bądź poprawiającej jej wizerunek,
- zastosowania mentoringu⁹² w procesie adaptacji nowo zatrudnionych pracowników,
- procesu wynagrodzeń ze wsparciem koncepcyjnym, aby możliwa była jak najlepsza redystrybucja środków przeznaczanych na wynagrodzenia pracownice, oraz
- rozwiązań na poziomie IT.

Każda organizacja wchodząca w skład sieci dysponuje pewnymi zasobami, wykonuje działania operacyjne, realizuje procesy i wkomponowuje się w pewną szerszą koncepcję modelu biznesowego. Innowacja, która ulega dyфуzji w sieci, będzie obejmować – w zależności od swojego charakteru – wszystkie lub niektóre z wymienionych poziomów (kategorii). Ważne jest, aby zintegrowane procesowe podejście do dyфуzji innowacji zapewniło dyфуzję innowacji we wszystkich organizacjach sieci w ramach danego poziomu. Innowacje w sieci wymiaru sprawiedliwości uwarunkowane są odpowiednim przygotowaniem do tego procesu kadry zarządzającej. W tym też celu prowadzone były programy wdrażania dobrych praktyk w sądownictwie, które pokazały, jak istotne są prace zespołowe, w ramach których dochodzi do wymiany wiedzy; to wiedza bowiem jest najbardziej niepowtarzalnym z zasobów i zapewnia największe szanse na zapewnienie trwałej przewagi⁹³.

Sądownictwo w Polsce to obszar, w którym standardy organizacji pracy zespołowej i projektowej są bardzo zróżnicowane, a praktyka organizacji pracy w sądach pokazała, że implementacja innowacji nie wszędzie jest w równym stopniu zaawansowana⁹⁴. Taki stan rzeczy wynika z autonomii sądów w kształtowaniu ich wewnętrznej polityki dotyczącej zasobów ludzkich, od których zależy właściwe przeprowadzenie procesu dyфуzji innowacji.

Postulat procesowego podejścia do dyфуzji innowacji w sieci oznacza, że proces ten powinien mieć swojego „właściciela”, organizację i osobę odpowiedzialną za jego właściwy przebieg. Naturalne jest uznanie za takiego „właściciela” procesu – organizacji centralnej, będącej liderem sieci. Inaczej przedstawia się kwestia podej-

⁹² Mentoring to forma efektywnego szkolenia i adaptacji pracownika. Polega na opiece mentora podczas rozwijania kompetencji oraz realizacji ścieżki zawodowej osoby szkolonej, źródło: <https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/sloownik-pojec/mentoring-co-oznacza-pojecie-mentoring> (dostęp: 23.04.2021).

⁹³ A.S. Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Warszawa 2011, s. 373; por. A. Glińska-Neweś, B. Godziszewski, *Zarządzanie zasobami*, w: *Osiągnięcie i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Warszawa 2010, s. 424 i n.

⁹⁴ P. Banasik, *Kadra zarządzająca a zaufanie...*, op. cit., s. 57.

ścia procesowego do dyfuzji innowacji w sieci wymiaru sprawiedliwości, gdzie nie ma odpowiednika takiej organizacji centralnej. Wszelkie innowacje dotyczące podniesienia jakości zarządzania, komunikacji, wykorzystywania nowoczesnych technologii do usprawniania przepływu spraw przez sąd przeprowadzane są przez zespół współpracujących ze sobą ekspertów zewnętrznych oraz dyrektorów i prezesów sądów, którzy pracują nad identyfikacją innowacji procesowych, organizacyjnych i społecznych, a następnie po ich opracowaniu pracują nad skutecznym wdrażaniem w sądach⁹⁵.

4.2. ZAIMPLEMENTOWANE INNOWACJE

Należy zauważyć, iż niewątpliwie procesy innowacyjne w znacznym stopniu już znalazły swoje odzwierciedlenie w praktyce wymiaru sprawiedliwości, a teraz powinno się pracować nad ich udoskonalaniem. Obecnie w Polsce obywatele mają bezpłatny dostęp do informacji publicznej wskutek wdrożenia Portalu Orzeczeń Sądów Powszechnych, w którym publikowane są zanonimizowane treści orzeczeń sądowych wraz z uzasadnieniami, co jest realizacją zasady kontroli społecznej idei jawności wymiaru sprawiedliwości⁹⁶. Korzystają z nich w swojej pracy również sędziowie, bowiem bazy danych zawierają odwołania do orzeczeń sądowych, ustawodawstwa czy komentarzy i analiz prawnych do wcześniejszych orzeczeń sądowych⁹⁷.

Od roku 2007 możliwe jest składanie elektronicznych wniosków o wpis do Krajowego Rejestru Sądowego, do którego wymagany jest kwalifikowany podpis elektroniczny. Dostępna jest również powszechnie wykorzystywana możliwość założenia i zarejestrowania spółki z ograniczoną odpowiedzialnością przy wykorzystaniu wzorca umowy (tzw. tryb S24).

Innym przełomem w informatyzacji postępowania sądowego było wprowadzenie w 2010 r. Elektronicznego Postępowania Upominawczego (EPU) w celu „podniesienie sprawności postępowania w sprawach cywilnych, gospodarczych i pracowniczych”⁹⁸. W konsekwencji jego wdrożenia i możliwości złożenia wniosku o wydanie nakazu zapłaty w uproszczonej formie przez Internet, obniżenia opłaty o 75%, w ciągu 9 lat jego działania wpłynęło w ten sposób 20 mln wniosków⁹⁹.

Niezwykłe przydatnym projektem informatycznym Ministerstwa Sprawiedliwości była Nowa Księga Wieczysta, do której dostęp publiczny został uruchomiony w 2010 r. Umożliwia on „zakładanie i prowadzenie ksiąg wieczystych w systemie informatycznym, przenoszenie treści ksiąg wieczystych prowadzonych w dotychczasowej postaci do systemu informatycznego, wydawanie odpisów z ksiąg

⁹⁵ S. Kotecka, *Obywatelski wymiar...*, op. cit., s. 14.

⁹⁶ Ibidem.

⁹⁷ K. Dobrzeńcki, *Kwestie organizacyjne działania centralnego systemu informatycznego w sądach*, Analizy wymiaru sprawiedliwości, Warszawa 2019, s. 6.

⁹⁸ S. Kotecka, *Obywatelski wymiar...*, op. cit., s. 12.

⁹⁹ B. Pilotowski, w: *Sądy dostępne...*, op. cit., s. 87, <https://www.oirp.warszawa.pl/wpcontent/uploads/2020/09/S%C4%85dy-dost%C4%99pne-przez-Internet-Raport-FCWP-wersja-0.9.pdf> (dostęp: 15.03.2021).

wieczystych w formie wydruków, bezpośredni wgląd do ksiąg wieczystych, wspomaganie prac biurowych w wydziałach ksiąg wieczystych¹⁰⁰. W znacznym stopniu usprawniło to pracę sądów, aczkolwiek czas oczekiwania na wpis wnioskowanej zmiany do księgi wieczystej ma tendencję rosnącą i są wydziały w Warszawie, gdzie czeka się na wpis dłużej niż 6 miesięcy. W niektórych przypadkach blokuje to czynności notarialne, które niejednokrotnie mają znaczenie „życiowe” dla właścicieli nieruchomości.

Dużym problemem w sądownictwie powszechnym jest natomiast brak możliwości składania korespondencji w sposób elektroniczny, jak to jest w sądach administracyjnych, gdzie „uruchomiona została PASSA, czyli Portal Akt Sądowych Sądów Administracyjnych, wraz z możliwością składania pism w postępowaniu przed sądami administracyjnymi za pośrednictwem elektronicznej skrzynki podawczej”¹⁰¹.

W roku 2016 opracowany został raport Europejskiej Komisji na rzecz Efektywności Wymiaru Sprawiedliwości (CEPEJ) na temat wykorzystania technologii informacyjnej w sądach europejskich. Swoim zakresem obejmował 44 państwa¹⁰².

Wyniki badań pokazały, że we wszystkich państwach zapewniony jest dostęp do systemów IT, a system elektroniczny wspomógł zwiększenie dostępu do wymiaru sprawiedliwości. Jednakże w dalszym ciągu występują: nadmierna złożoność systemu i ciągłe usterki, powodujące jego blokowanie. Nie wpływa to pozytywnie na jego implementację i poszerzanie wykorzystania. Dlatego też należy wprowadzać innowacje i pracować nad ich udoskonalaniem i stałą implementacją coraz to nowszych rozwiązań technologicznych do sieci sądownictwa, bo to jest kierunek usprawniający i wspomagający działania pracowników instytucji wymiaru sprawiedliwości.

W dobie pandemii COVID-19 pojawił się nowy kierunek innowacji, z naciśkiem na rewolucję w wymiarze sprawiedliwości, a mianowicie próba wspierania się sztuczną inteligencją. W państwach Europy Zachodniej i USA funkcjonują już aplikacje dające możliwość efektywnego dokonywania kwerend i analizy dokumentacji, takich jak na przykład projekty umów. Chociaż na obecnym etapie orzekania, gdzie decydująca jest analiza materiału dowodowego przez sędziów, trudna wydaje się możliwość obiektywnej oceny tego materiału przez komputer, to pojawia się coraz więcej opinii o potrzebie kompletnej digitalizacji wszystkich akt postępowania i stworzeniu programu do jego analizy oraz statystyki orzeczeń w podobnych sprawach. Może to w sposób radykalny zmienić sposób wykonywa-

¹⁰⁰ S. Kotecka, *Obywatelski wymiar...*, op. cit., s. 11.

¹⁰¹ B. Pilitowski, w: *Sądy dostępne...*, op. cit., s. 88.

¹⁰² Raport objął następujące państwa: Albania, Armenia, Austria, Azerbejdżan, Belgia, Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Republika Czeska, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Gruzja, Niemcy, Grecja, Węgry, Islandia, Irlandia, Włochy, Łotwa, Litwa, Luksemburg, Malta, Republika Mołdawii, Monako, Czarnogóra, Holandia, Norwegia, Polska, Portugalia, Rumunia, Federacja Rosyjska, Serbia, Słowacja, Słowenia, Hiszpania, Szwecja, Szwajcaria, Bułgaria, Jugosłowiańska Republika Macedonii, Turcja, Ukraina, Zjednoczone Królestwo, w: K. Dobrzeńcki, *Kwestie organizacyjne działania centralnego systemu informatycznego w sądach*, Warszawa 2019, s. 17.

nia wielu aspektów pracy prawnika, a w szczególności mieć wpływ na przeprowadzenia analiz prawnych, na przykład poprzez skrócenie czasu zapoznawania się z obszernymi zbiorami danych czy wychwytywanie istotnych dla spraw informacji, które mogą mieć wpływ na wynik postępowania.

Praktyka pokazuje, że po analizie danych program jest w stanie usystematyzować informacje, które można wykorzystać do wsparcia lub podważenia argumentów podniesionych w danej sprawie sądowej. Co więcej, na ich podstawie można przewidzieć statystyczny wynik sprawy czy oszacować szanse jej powodzenia¹⁰³. W Polsce procesy te znajdują się na bardzo wczesnym stadium rozwoju.

ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzona analiza dostępnych badań na temat aktualnie implementowanych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych w sieci sądów pozwoliła na częściowe zaprezentowanie problematyki integracji biznesowych systemów procesowych na tle struktury powiązań sieciowych. Potwierdziła fakt jej ciągłego rozwijania się. Okazało się, że można wyróżnić integrację wewnątrz działów albo wewnątrz funkcji, w zależności od aktualnego zakresu integracji w danym przedsiębiorstwie. Bezsprzecznym jest, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa w określonej sieci albo też kooperacja przedsiębiorstw w danej sieci przynoszą wymierne efekty w postaci wyników ekonomicznych dla współpracujących podmiotów.

Czynnikiem istotnym do powodzenia implementacji innowacji i ich dyfuzji w sieci jest współpraca uczestników tego procesu i opracowanie zasadniczych kompetencji osób sterujących zadaniem wdrożenia projektu w życie. A podnoszenie poziomu wiedzy i jej wymiana poprzez usprawnianie modelu zarządczego, szkolenie kadry zarządzającej oraz implementacja nowych rozwiązań w każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa są najbardziej skuteczne poprzez proces dyfuzji tych innowacji w obszarze funkcjonowania sieci.

Badania pokazały, że sieci w ramach organizacji wymiaru sprawiedliwości nastawione są na usprawnienie mechanizmu wymiany informacji i wiedzy w ramach tej organizacji. Zjawisko usieciowienia wymiaru sprawiedliwości jest relatywnie nowe i jak najbardziej pożądane, ponieważ, jak dotychczas, wskazuje jedynie na korzyści oraz brak realnych zagrożeń. Jedynym, jakie może wystąpić, to zmniejszenie zaufania ze strony interesariuszy zewnętrznych, ale nie pomiędzy uczestnikami sieci¹⁰⁴. Stan pandemii COVID-19 i wprowadzone ograniczenia postawiły nowe wyzwania stosowanym dotychczas rozwiązaniom informatycznym oraz zweryfikowały te dotychczas funkcjonujące. Zweryfikowany został również stopień wyposażenia sądów w urządzenia służące prowadzeniu wideokonferencji oraz oszacowano poziom kompetencji technicznych osób obsługujących te urzą-

¹⁰³ DRAFT REPORT with recommendations to the Commission on a Civil liability regime for artificial intelligence (2020/2014(INL)), https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2020-0178_EN.html (dostęp: 21.03.2021).

¹⁰⁴ P. Banasik, *Organizacja wymiaru sprawiedliwości...*, op. cit., s. 62.

dzenia. Pokazało to, że nowe technologie oraz ich wykorzystywanie praktycznie w każdej sferze życia ludzkiego powinny być priorytetem również dla instytucji wymiaru sprawiedliwości.

Oprócz wymienionych problemów praktycznych pojawiły się także kontrowersje prawne pomiędzy takimi rozwiązaniami, jak na przykład zapisana w Konstytucji RP zasada jawności postępowania sądowego a wprowadzanymi ograniczeniami wstępu na rozprawy jawne i posiedzenia, ograniczającymi obecność wyłącznie do osób wezwanych i zawiadomionych. Nie oznacza to jednak, że nie należy korzystać z innowacji, ale trzeba pamiętać o roli, jaką powinien pełnić wymiar sprawiedliwości w społeczeństwie, i z tą myślą korzystać z technologii i nowych rozwiązań, uwzględniając jednak zawsze dodatkowy nakład pracy potrzebny do tego, aby na końcu obywatele doświadczali sprawiedliwości.

BIBLIOGRAFIA

- Antczak Z., *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych. Nowe role pracowników i menedżerów wiedzy*, Warszawa 2013.
- Banasik P., *Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 4(33).
- Banasik P., *Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2015, nr 2(59).
- Banasik P., *Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości – nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa*, „E-mentor” 2014, nr 5(57), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/57/id/1143>.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B., *Co-opetition*, New York 1996.
- Brdulak J., *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja. Filary. Dobre praktyki*, Warszawa 2012.
- van Burg E., Berends H., van Raaij E., *Organizing Knowledge Sharing in Networks: The Theory*, w: *Knowledge Management and Innovation in Networks*, red. A.-P. de Man Cheltenham 2008.
- Burt R.S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge 1992.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa 2012.
- Dobrzeńcki K., *Kwestie organizacyjne działania centralnego systemu informatycznego w sądach*, Analizy wymiaru sprawiedliwości, Warszawa 2019.
- DRAFT REPORT with recommendations to the Commission on a Civil liability regime for artificial intelligence (2020/2014(INL)).
- Dyer J.H., Nobeoka K., *Creating and Managing A High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case*, „Strategic Management Journal” 2000, no. 21.
- Egbu C., Botterill K., Bates M., *The Influence of Knowledge Management and Intellectual Capital on Organizational Innovations*, ARCOM Seventeenth Annual Conference, ARCOM, University of Salford, Salford 2001, vol. 2.
- European Judicial Network, *Wspólne Działanie Rady 98/428/WS i SW*, The European Union’s Judicial Cooperation Unit, utworzona na podstawie art. 31 Traktatu o Unii Europejskiej, Decyzją Rady UE z dnia 28 lutego 2002 r. w sprawie utworzenia Eurojustu oraz Decyzją

- Rady UE z dnia 13 czerwca 2002 r. w sprawie regulaminu organizacyjnego Eurojustu: <https://www.state.gov/subjects/european-unions-judicial-cooperation-unit-eurojust/>.
- Flint D., Larsson E., Gammelgaard B., Mentzer J., *Logistics Innovation: a customer value-oriented social process*, „Journal of Business Logistic” 2005.
- Glińska-Nowecka A., Godziszewski B., *Zarządzanie zasobami*, w: *Osiągnięcie i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Warszawa 2010.
- Hagel III J., Brown J.S., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Warszawa 2006.
- Hansen M.T., Birkinshaw J., *The Innovation Value Chain*, „Harvard Business Review” 2007, June.
- Harbour J., *Cycle Time Reduction: Designing and Streamlining Work for High Performance. Quality Resources*, New York 1996.
- Harrington H., *Business Process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competiveness*, New York 1991.
- https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2020-0178_EN.html.
- <https://www.iustitia.pl/83-komunikaty-i-oswiadczenia/3830-rekomendacje-ssp-iustitia-dotyczace-funkcjonowania-sadow-podczas-pandemii-koronawirusa>.
- <https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/sloownik-pojec/mentoring-co-oznacza-pojecie-mentoring>.
- <https://www.oirp.warszawa.pl/wpcontent/uploads/2020/09/S%C4%85dy-dost%C4%99pne-przez-Internet-Raport-FCWP-wersja-0.9.pdf>.
- Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Warszawa 2011.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K., *Social Capital Networks, and Knowledge Transfer*, „Academy of Management Review” 2005, no. 30(1).
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2011.
- Klimas P., *Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Warszawa 2013.
- Knowledge Management and Innovation in Networks*, red. A.-P. de Man, Cheltenham 2008.
- Kotecka S., *Obywatelski wymiar e-sądownictwa w Polsce. O wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych w relacji interesanta z sądem*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2014, https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/PPIO/Obywatelski_wymiar_e_sadownictwa_w_Polsce.pdf.
- Kordel P., *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi*, Katowice 2010.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Warszawa 2011.
- Lichtarski J., *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorców*, w: *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. Lichtarski, Warszawa 1992.
- Lipowicz I., *Europeizacja administracji publicznej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2008.
- Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe, zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Łobos K., *Organizacja sieciowa*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Warszawa 2005.
- Maidique M.A., *Entrepreneurs, Champions, and Technological Innovation*, „Sloan Management Review” 1980, vol. 21.

- Małys Ł., *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Warszawa 2013.
- Mikołajczuk E., *Analiza funkcjonowania Portali Informacyjnych Sądów Powszechnych*, Analizy wymiaru sprawiedliwości, Instytut Wymiaru Sprawiedliwości, Warszawa 2020, dane z Departamentu Kadr i Organizacji Sądów Powszechnych i Wojskowych Ministerstwa Sprawiedliwości na wniosek Instytutu Wymiaru Sprawiedliwości https://iws.gov.pl/wp-content/uploads/2021/02/IWS_Miko%C5%82ajczuk-E._Analiza-funkcjonowania-Portali-Informacyjnych-5%C4%85d%C3%B3w-Powszechnych.pdf.
- Morawska S., Banasik P., *The Courts' Public Image – The Desired Direction of Change*, „International Journal for Court Administration” 2016, vol. 8, no. 1, October.
- Moreno J., *Who Shall Survive?*, New York 1978.
- Nassimbeni G., *Supply Chains: A Network Perspective*, w: *Understanding supply chains; Concepts, Critiques and futures*, red. W.S. New, R. Westbrook, Oxford 2004.
- Nowicki A., Chomiak-Orsa I., *Integracja procesów informatycznych w układach sieciowych w kontekście wykorzystania modelu SOA*, „Informatyka Ekonomiczna (Business Informatics)” 2014, nr 1(31), s. 102, file:///C:/Users/Krystyna%20Ko%C5%82odko/Downloads/BI_2013_1_31_101to113.pdf.
- Park S.H., Zhou D., *Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation*, „Academy of Management Review” 2005, no. (30)3, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2005.17293697>.
- Podręcznik Użytkownika Portalu Informacyjnego*, Ministerstwo Sprawiedliwości, https://portal.wroclaw.sa.gov.pl/zalacznik/Instrukcja_PI.pdf.
- Przewodniki dla prawników praktyków. Współpraca sądowa w sprawach cywilnych w Unii Europejskiej*, dostępne na: https://e-justice.europa.eu/content_ejn_s_publications-287--maximize-pl.do.
- Sądy dostępne przez Internet Lekcje z Polski i 12 krajów świata*, red. B. Pilitowski, B. Kociołowicz-Wiśniewska, Toruń 2020, <https://www.oirpwarszawa.pl/wp-content/uploads/2020/09/S%C4%85dy-dost%C4%99pne-przez-Internet-Raport-FCWP-wersja-0.9.pdf>.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995.
- Sześciło D. (red.), Mednis A., Niziołek M., Jakubek-Lalik J., *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Warszawa 2014.
- Rogers E.M., *Diffusion of Innovations*, New York 2003.
- Tosik A., *Europejska Sieć Sądowa jako element unijnej współpracy sądowej w sprawach karnych*, „Nowa Kodyfikacja Prawa Karnego” 2009, t. XXV, no. 3165, s. 192.
- Usługa Czat. Sąd Rejonowy w Białymstoku*, <https://www.bialystok.sr.gov.pl/aktualnosci/541-uslug-a-czat-na-stronie-internetowej-sadu>.
- Wawrzyk P., *Polityka Unii Europejskiej w obszarze spraw wewnętrznych i wymiaru sprawiedliwości*, Warszawa 2007.
- Wdrożenie standardów i procedur obsługi interesantów w sądownictwie powszechnym*, Ministerstwo Sprawiedliwości, <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/wdrozenie-standardow-obslugi-interesantow>
- Komunikacja i wizerunek sądów. Zbiór dobrych praktyk dla sądów powszechnych, Ministerstwo Sprawiedliwości, <https://www.arch.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/strategia/komunikacja/download,2955,0.html>.
- Wenger E.C., *Communities of Practice and Social Learning Systems*, „Organization” 2000, no. 2(7), s. 225–246, <http://dx.doi.org/10.1177/135050840072002>.

Wiśniewska J., *Proces dyfuzji innowacji jako jedno z kryteriów oceny innowacyjności przedsiębiorstw*, w: *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, red. W. Janasz, „Rozprawy i Studia” 2002, nr 406/346.

Woźniak-Sobczak B., *Stymulatory i destrukторы tworzenia wartości sieci przedsiębiorstw w przestrzeni sieciowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 736.

POWSTAWANIE I DYFUZJA INNOWACJI W SIECIACH SĄDÓW

Streszczenie

W artykule przedstawiono problematykę dyfuzji innowacji w sieciach sądów w Polsce przy wykorzystaniu zasobów wiedzy o zarządzaniu. Zwrócono uwagę na ewentualne zagrożenia wynikające z niekontrolowanego funkcjonowania dobrowolnych sieci międzyorganizacyjnych. Do przeprowadzonej diagnostyki wykorzystano metodę badań literaturowych. Pokazały one, że najlepsze efekty ekonomiczne zarówno dla organizacji, jak i dla poszczególnych ich uczestników może przynieść przede wszystkim ścisła współpraca w ramach tworzonych sieci międzyorganizacyjnych. Nie odnosi się to jednak do sieci w ramach organizacji wymiaru sprawiedliwości, ponieważ brak jest w nich ukierunkowania na wynik finansowy, a liczy się tylko usprawnianie mechanizmu wymiany informacji i wiedzy. Jednakże potrzeba poprawy jakości pracy orzeczniczej nie może odbywać się bez implementacji wspomagających jej usprawnień oraz wprowadzania innowacji z obszaru zarządzania i dyfuzji tychże w sieciach sądownictwa na poziomach zarówno horyzontalnych, jak i wertykalnych.

Słowa kluczowe: innowacje, sieci sądów, dyfuzja innowacji

FORMATION AND DIFFUSION OF INNOVATION IN THE COURT NETWORKS

Summary

The article presents the issue of diffusion of innovation in the court networks in Poland with the use of the resources of knowledge of management. Attention is drawn to possible threats resulting from uncontrolled functioning of voluntary inter-organisational networks. The diagnosis was based on the source literature research method. It showed that first of all close cooperation within the created inter-organisational networks can produce the best economic results for both organisations and their individual participants. However, it does not concern networks working within the justice system because they do not aim to achieve economic results but only to improve the mechanism of information and knowledge exchange. Nevertheless, the need to improve the quality of adjudication cannot take place without the implementation of improvements facilitating it and the introduction of innovations in the field of management and diffusion of them in the court networks both horizontally and vertically.

Key words: innovations, court networks, diffusion of innovation

Kołodko K., Laskowska-Rutkowska A., *Powstawanie i dyfuzja innowacji w sieciach sądów*, „*Ius Novum*” 2021 (15) nr 2, s. 65–94. DOI: 10.26399/iusnovum.v15.2.2021.15/k.kolodko/a.laskowska-rutkowska

Kołodko, K., Laskowska-Rutkowska, A. (2021) 'Formation and diffusion of innovation in the court networks'. *Ius Novum* (Vol. 15) 2, 65–94. DOI: 10.26399/iusnovum.v15.2.2021.15/k.kolodko/a.laskowska-rutkowska