

SPECYFIKA RELACJI SĄDÓW Z INTERESARIUSZAMI W KIERUNKU BUDOWANIA ZAUFANIA DO SĄDÓW¹

Agata Austen

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych

Przemysław Banasik

Politechnika Gdańska, Wydział Ekonomii i Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego

Sylwia Morawska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Katedra
Prawa Administracyjnego i Finansowego Przedsiębiorstw

1. Wprowadzenie

Współczesne sądownictwo w Polsce postrzegane jest zasadniczo w negatywnym świetle. Jako przyczynę wskazać można trwającą od wielu lat niezintegrowaną reformę, czasochłonne procedury czy brak zestandaryzowanych procedur zarządczych [1, s. 26-27]. Liczne publikacje prasowe przedstawiające w niekorzystnym świetle zarówno sędziów, jak i sądy, pogłębiają kryzys wizerunkowy sądownictwa w społeczeństwie, pomimo iż sprawność postępowań nie została negatywnie oceniona w komunikatach Komisji Parlamentu Europejskiego, Rady Europy, Banku Centralnego, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów [2]. Na negatywne postrzeganie sądownictwa – poza innymi czynnikami – wpływa również brak dbałości o wizerunek wymiaru sprawiedliwości na wszystkich szczeblach jego działalności.

Kryzys zaufania nie dotyczy tylko wymiaru sprawiedliwości. Jest raczej symptomatyczny w ogóle dla relacji społecznych. Z badań [3] wynika, że do

¹ Artykuł został sfinansowany z projektu badawczego „Zarządzanie informacją i komunikowanie się w organizacjach publicznych”, realizowanego w ramach dotacji podmiotowej na utrzymanie potencjału badawczego przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, kierownik badań: A. Austen.

roku 2012 rósł odsetek osób darzących zaufaniem siebie nawzajem, jak i instytucje państwowe, natomiast od 2012 roku odsetek ten drastycznie maleje i teraz jesteśmy jednym z trzech krajów europejskich o najniższym poziomie zaufania społecznego. Zaufanie jest niezbywalnym elementem dobrej reputacji, a jego brak może prowadzić do izolacji instytucji i podejmowania w stosunku do niej pochopnych działań, a nawet wykorzystywania jej do partykularnych celów politycznych (co zresztą wielokrotnie miało miejsce w przypadku wymiaru sprawiedliwości).

Sama problematyka zaufania w zarządzaniu nie jest problemem nowym (Kramer i Tyler omówili problematykę zaufania w organizacji, uwzględniając jej formy, kontrolę, koszty oraz związki zaufania z technologią, z kolei Lane i Bachmann ukazali rolę i znaczenie zaufania nie tylko w samej organizacji, ale również w relacjach zewnętrznych) [por. 4; 5; 6]. Podobnie – nie jest problematyką nową próba łączenia zaufania ze społeczną odpowiedzialnością i analizowania korzyści, jakie organizacje odnoszą w związku z realizacją idei społecznej odpowiedzialności organizacji [zob. 7, s. 67; 8, s. 3-12]. Zasadniczo występuje pozytywna korelacja pomiędzy poprawą wizerunku (oraz poprawą zaufania) a stosowaniem praktyk społecznie odpowiedzialnych [zob. 9, s. 151-155]. Społeczna odpowiedzialność organizacji (*social responsibility*) jest więc koncepcją, która może wzmocnić zaufanie do organizacji, ale nie jest w stanie tego zaufania zastąpić [10, s. 19; 11, s. 81-82]. Aby jednak do tego doszło, organizacja musi zyskać zaufanie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Jednym ze sposobów budowania zaufania jest także przekazywanie informacji, które pozwala na pokonanie luki informacyjnej jaka występuje między interesariuszami, budując w ten sposób zaufanie, czyli koncepcja *accountability* [12, s. 481-495], którą za W. Gasparskim będziemy nazywali dalej odpowiedzialnością bierną, podczas gdy *responsibility* odpowiedzialnością czynną [13, s. 55-58].

Społeczna odpowiedzialność instytucji publicznych, w tym sądów, powinna być oparta na etycznych relacjach z interesariuszami. Na obecną chwilę wiedza w zakresie zarządzania relacjami z interesariuszami, w szczególności rozpoznawanie motywów, jakie skłaniają decydentów do podejmowania konkretnych działań wobec różnych grup interesariuszy, jest wciąż słabo rozpoznany obszarem. Z tego też względu w artykule podjęto rozważania dotyczące specyfiki relacji sądów z interesariuszami jakie powinny cechować sąd, aby móc budować ich zaufanie. Przedstawiamy wyniki badań ilościowych dotyczących oceny działań podejmowanych przez sąd w oczach sędziów, a także ilości przekazywanych obszarów informacji przekazywanych różnym interesariuszom. Według naszego rozeznania, na obecną chwilę zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej nie prowadzono badań w tym zakresie.

2. Społeczna odpowiedzialność sądów

Instytucje publiczne, w tym sądy, realizują różne działania niezbędne do zarządzania państwem i realizacji interesu publicznego. Można oczekiwać, że odpowiedzialność społeczna jest immanentna dla ich misji. Jednym z realizowanych przez niektóre z nich działań powinno być promowanie, regulowanie i egzekwowanie społecznej odpowiedzialności innych organizacji. Obywatele oczekują od instytucji publicznych przestrzegania zasad związanych ze społeczną odpowiedzialnością, uznając je jako podstawę ich funkcjonowania w społeczeństwie.

Organizacja jaką jest sąd ulega nieustannym przeobrażeniom. Z jednej strony dzieje się tak wskutek m.in. przenikania do niej metod i technik zarządzania z biznesu oraz sektora publicznego. Zmiany zarządzania w sektorze prywatnym i publicznym implikują zmiany w zarządzaniu organizacją sądową. Wymuszają one konieczność odejścia od dotychczasowego postrzegania sądu i zarządzania nim. Poszukiwania najbardziej optymalnych – dostosowanych do skomplikowanych relacji organizacyjnych, ale i efektywnych – technik i metod zarządzania. Z drugiej strony, dokonujące się zmiany w zakresie organizacji oraz zarządzania sądami i presja coraz aktywniejszego społeczeństwa obywatelskiego po raz kolejny wymuszają konieczność zastanowienia się nad rolą sądów i sędziów, sposobem ich orzekania oraz działaniami, jakie powinien przejąć na siebie sąd poza wymierzaniem sprawiedliwości.

Instytucje publiczne są naturalnym nosicielem wartości zasad społecznej odpowiedzialności określonych w normie w sprawie wytycznych dotyczących społecznej odpowiedzialności. I co prawda nie istnieje żadna lista zasad społecznej odpowiedzialności, to jednak podejmując inicjatywy z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacje powinny stosować się następujących zasad: rozliczalność, przejrzystość, postępowanie etyczne, poszanowanie interesów interesariuszy, poszanowanie prawa, poszanowanie międzynarodowych norm postępowania i poszanowanie praw człowieka. W procesie określania swojej społecznej odpowiedzialności organizacje – zwłaszcza publiczne – powinny wziąć pod uwagę wskazane reguły postępowania. Warto także zauważyć, że mają one na tyle ogólny charakter, że da się je dopasować do każdego typu organizacji i to niezależnie od roli jaką organizacja ta pełni w społeczeństwie. Dotyczy to także sądów, a nawet całego wymiaru sprawiedliwości.

Zgodnie z klasycznym już modelem A.B. Carolla, który może być także stosowany w przypadku organizacji publicznych [zob. 14; 15, s. 268-295], społeczna odpowiedzialność (responsibility) organizacji odnosi się do zobowiązań w sferze ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej. Odpowiedzialność ekonomiczna jest w przypadku organizacji publicznych szczególnie istotna. Wydatkują one bowiem środki publiczne. Państwo w celu zapewnienia efektywności ekonomicznej wprowadza do systemu szereg przepisów (np. ustawa o zamówieniach publicznych) obligujących organizacje publiczne do oszczędności. W ten sposób państwo gwarantując z jednej strony organizacjom publicznym środki finansowe niezbędne do realizacji ich zadań z drugiej strony stara się za-

pewnić odpowiedzialność ekonomiczną decydentów. Wymiar sprawiedliwości jako instytucja stanowiąca gwarancję demokracji, a zarazem jedna z trzech władz musi mieć, podobnie jak i inne organizacje publiczne, zagwarantowaną stabilność finansową do realizowania podstawowych zadań. Odpowiedzialność prawna dotyczy przestrzegania powszechnie obowiązujących norm prawnych. W przypadku wymiaru sprawiedliwości odpowiedzialność ta dodatkowo oznacza odpowiedzialne i sprawne wymierzanie sprawiedliwości. Odpowiedzialność etyczna obliguje wymiar sprawiedliwości do właściwego postępowania, pomimo braku wymagań prawnych w tym zakresie. Takie postępowanie nabiera w przypadku tej organizacji szczególnego znaczenia. Brak etycznego postępowania może bowiem poddać w wątpliwość jej działania w sferze wymierzania sprawiedliwości, pomimo iż zapadłe w tym procesie orzeczenia będą poprawne i sprawiedliwe zarówno formalnie, jak i merytorycznie. Ostatni wymiar odpowiedzialności odnosi się do działalności filantropijnej, która w przypadku sądów może przyjąć formę np. nieodpłatnej edukacji prawnej młodzieży, propagowania mediacji (w tym mediacji rówieśniczej), angażowania sądów do inicjatyw społecznych (stop przeciw przemocy w rodzinie, pomoc ofiarom przestępstw, sporadyczne zbiórki wśród pracowników na określony cel społeczny). Istotne jest przy tym założenie, że obszary owe są względem siebie komplementarne, co oznacza konieczność takiego działania, aby być odpowiedzialnym zgodnie z wszystkimi czterema wymogami.

W rozważaniach nad społeczną odpowiedzialnością organizacji publicznych szczególnie przydatna wydaje się koncepcja organizacji służącej otoczeniu, która zakłada istnienie trzech elementów: oczekiwań interesariuszy, regulatorów, czyli zasad służących zapewnieniu realizacji tych oczekiwań, a także adaptacji organizacji, która oznacza odpowiedź na te oczekiwania i stosowane regulatory [16, s. 214]. Identyfikacja interesariuszy i zrozumienie ich oczekiwań powinno być pierwszym etapem realizacji strategii wszelkich organizacji. Spełnianie oczekiwań różnorodnych udziałowców odzwierciedla sens pojęcia „społecznej odpowiedzialności”. Wspólnym mianownikiem większości prezentowanych definicji społecznej odpowiedzialności jest właśnie rozszerzenie jej zakresu do kręgu szeroko rozumianych interesariuszy organizacji.

3. Komunikowanie się z interesariuszami organizacji publicznych

Odnosząc się do możliwości kształtowania relacji z interesariuszami możemy wskazać na dwa ujęcia terminu interesariusze [17, s. 88-106]. Pierwsze z nich, węższe, zakłada, że organizacja nie może zaspokajać oczekiwań wszystkich interesariuszy, winna więc skoncentrować się na realizacji celów ograniczonej ich grupy, mających realny wpływ na działanie organizacji i oczekujących z tego tytułu korzyści. W wąskim znaczeniu interesariuszy (można ich nazwać interesariuszami kluczowymi) definiuje się jako osoby (prawne i fizyczne) zawierające formalne kontrakty lub porozumienia, a bez ich zaangażo-

wania dany projekt lub cała organizacja nie może przetrwać ani się rozwijać (dla organizacji komercyjnych są to pracownicy, akcjonariusze, inwestorzy, instytucje finansujące, klienci, dostawcy i kooperanci, dla publicznych przede wszystkim władze państwowe, inne organizacje publiczne i obywatele). Drugie, szersze zalicza do grona interesariuszy każdego, kto może wpływać na organizację lub znajduje się pod jej wpływem, tzn. grupy, które w jakikolwiek sposób są zaangażowane w interesy organizacji lub zgłaszają wobec niej jakieś żądania. W znaczeniu szerokim interesariusze (można ich nazwać interesariuszami pomocniczymi) to również grupy lub jednostki, których mogą dotyczyć konkretne działania w ramach danego projektu (dla organizacji komercyjnych są to agencje rządowe, konkurencja, grupy protestu, stowarzyszenia oraz organizacje pozarządowe, związki zawodowe, dla organizacji publicznych mogą to być organizacje komercyjne, społeczne, opinia publiczna).

W literaturze przedmiotu wiele miejsca jest poświęcone metodyce analizy interesariuszy i strategiom zarządzania relacjami z nimi w zależności od tego, jakie ich jest znaczenie i możliwość wywarcia wpływu na organizację, tak aby móc wyodrębnić tych interesariuszy, którzy są kluczowi dla organizacji. Zgodne jest to z wąskim rozumieniem interesariuszy. Takie spojrzenie na problem zarządzania relacjami z interesariuszami sprawia, że pomija się tych interesariuszy, którzy nie wpływają na organizację (a na których organizacja może wpływać) na rzecz tych, którzy taki wpływ mogą wywierać. I tak, w przypadku interesariuszy postrzeganych jako marginalni czy też zależni należy właściwie jedynie monitorować relacje, ewentualnie komunikować się z nimi. To zjawisko jest uznawane za słaby punkt zarządzania relacjami z interesariuszami, jeśli bierzemy pod uwagę kategorię społecznej odpowiedzialności.

Dlatego też w przypadku sądu konieczne jest przyjęcie szerokiej kategorii interesariuszy, zgodnie z którą interesariusze sądu to podmioty, które z nim współpracują lub bezpośrednio/pośrednio wpływają na realizację jego celów w każdym obszarze jego funkcjonowania. To również podmioty będące w orbicie jego wpływów i mogące czerpać korzyści ze wzajemnej współpracy. Skupienie się na interesariuszach jest istotne w całym obszarze zarządzania strategicznego, ponieważ sukces organizacji publicznych zależy od usatysfakcjonowania kluczowych interesariuszy zgodnie z ich rozumieniem wartości [18], bowiem one powstają i żyją z zaspokajania interesów społecznie uznanych za ważne oraz mają wystarczający wpływ, by otrzymać polityczną legitymizację i środki na działania, które z tego pochodzą [19, s. 38].

Poszukując odpowiedzi na pytanie jakie informacje powinny być przekazywane przez sądy społeczności lokalnej (ale też innym interesariuszom), można odnieść się do literatury z zakresu odpowiedzialności społecznej i przywołanego wcześniej modelu A.B. Carolla. Odnosząc powyższe wymiary do obszaru komunikowania się ze społecznością lokalną, można wskazać cztery grupy informacji, jakie powinny być komunikowane przez sądy: dotyczące osiągniętych wyników, obszaru prawnego, obowiązujących zasad etycznych oraz działalności filantropijnej.

Prowadząc rozważania w zakresie komunikowania się z interesariuszami, nie sposób nie odnieść się do koncepcji odpowiedzialności biernej, która może być zdefiniowana jako relacja społeczna, w której aktor czuje obowiązek wyjaśniania i uzasadniania swojego zachowania [20, s. 182-208]. Można ją rozumieć także w kategoriach powtarzającego się procesu, poprzez który aktorzy komunikują, negocjują znaczenia, relacje władzy czy legitymizacje [21, s. 310-335]. Podczas gdy odpowiedzialność bierna jest wymuszana, obligatoryjna, odpowiedzialność czynna jest dobrowolna. Odpowiedzialność bierna zapewnia legitymizację działania organizacjom publicznym. Zwykle rozumiana jest w kategoriach odpowiedzialności wertykalnej, czyli tradycyjnego mechanizmu „rozliczania”, gdzie jednostka podrzędna raportuje do nadrzędnej. Jednak poza tym wymiarem jest także wymiar horyzontalny, dotyczący interesariuszy będących poza organizacją a jej jednostką nadrzędną. Odpowiedzialność horyzontalna jest bardziej nieformalna i dobrowolna [22, s. 1012-1030].

W zaproponowanym przez Farda i Rostamy’ego rozumieniu odpowiedzialności biernej [23, s. 331-344], jest ona rozpatrywana w obszarze etycznym, prawnym, finansowym, wyników, demokratycznym i politycznym. Wymiar etyczny i prawny są tożsame z omówionymi powyżej wymiarami w modelu Carolla. Wymiar finansowy odnosi się do kwestii wydatkowania środków finansowych (budżetu). Z kolei prezentowanie wyników podejmowanych działań i osiągnięć, czyli w przypadku sądów np. informacje o liczbie i sposobie rozstrzygniętych spraw, odnosi się do wymiaru wyników (*performance*). Autorzy wyodrębniają także wymiar polityczny (możliwość równego dostępu do informacji na temat działań sądów, uzyskania odpowiedzi na zadawane pytania) oraz demokratyczny (możliwość aktywnego uczestniczenia obywateli w podejmowanych działaniach, wybór władz), jednak ze względu na charakter działania sądów nie są one brane przez nas pod uwagę.

4. W kierunku budowania zaufania – wyniki badań empirycznych w zakresie odpowiedzialności sądów

Mając na uwadze zaprezentowany w artykule model społecznej odpowiedzialności, a także wymiary odpowiedzialności w ujęciu biernym, na podstawie analizy raportu „Obywatelski monitoring sądów 2015/2016” [24] oraz Strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014-2020, wyodrębniono 14 działań sądów (tab. 2), które są szczególnie ważne z punktu widzenia budowania zaufania interesariuszy. Zaklasyfikowane zostały do pięciu wymiarów, które przedstawiono w tab. 1.

Tab. 1. Wymiary działań budujących zaufanie społeczne

Kategorie działań budujących zaufanie społeczne	Odniesienie do modelu społecznej odpowiedzialności (odpowiedzialność czynna) Carrola	Odniesienie do modelu odpowiedzialności biernej Farda i Rostamy
Wymiar finansowy	Obszar ekonomiczny	Obszar finansowy
Wymiar wyników	Obszar ekonomiczny	Obszar wyników
Wymiar etyczny	Obszar etyczny	Obszar etyczny
Wymiar prawny	Obszar prawny	Obszar prawny
Wymiar edukacyjny	Obszar filantropijny	X

Źródło: opracowanie własne.

Celem określenia poziomu podejmowanych działań nakierowanych na budowanie zaufania przez sądy oraz komunikowania tych działań interesariuszom, przeprowadzono badania empiryczne².

Obydwa cele empiryczne zostały zrealizowane przy wykorzystaniu badania ankietowego. Kwestionariusz ankiety wysłano do 85 sądów rejonowych i okręgowych działających na terenie całej Polski, gromadzenie ankiet trwało w miesiącach październik-grudzień 2016.

Kwestionariusz ankiety wypełniło:

- względem pierwszego celu – sędziowie i przewodniczący wydziałów 63 sądów powszechnych: okręgowych i rejonowych (co stanowi 18% populacji wszystkich sądów tego rodzaju) – łącznie 75 sędziów i przewodniczących oddziałów.
- względem drugiego celu – osoby pełniące funkcję rzecznika prasowego bądź prezesów – 18 Respondentów.

Przeprowadzona analiza czynnikowa pozwoliła na zaklasyfikowanie wskazanych działań do wskazanych w tab. 1 obszarów, co zaprezentowano poniżej.

Tab. 2. Wyniki analizy czynnikowej dla katalogu działań sądów ważnych z punktu widzenia budowania zaufania interesariuszy

	Wymiar wyników	Wymiar etyczny	Wymiar edukacyjny	Wymiar finansowy	Wymiar prawny
Szybkość działania	,813	-,105	,029	,238	,121
Punktualność procesowa	,858	,173	,135	,047	,073
Profesjonalizm sędziów	,711	,373	,037	,161	,161

² Badania zostały przeprowadzone w związku z realizacją projektu badawczego pt. „Zarządzanie informacją i komunikowanie się w organizacjach publicznych”, realizowanego w ramach dotacji podmiotowej na utrzymanie potencjału badawczego przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, kierownik badań: A. Austen.

Umożliwianie dostępu publiczności do rozpraw i posiedzeń	,023	,715	,097	,233	,416
Sposób protokołowania nienarzucający wizji sędziego	,141	,841	,036	,077	,062
Brak przebywania prokuratorów i pełnomocników w salach rozpraw poza rozprawą sądową (aby nie naruszać bezstronności sądu)	,099	,789	,034	-,135	,156
Brak faworyzowania stron procesu	,560	,591	,068	-,150	-,334
Edukacja obywateli	,328	,025	,786	,148	,190
Promowanie prawa, regulacji prawnych przez sądy jako instytucje zaufania publicznego	-,026	,106	,887	,195	-,061
Współpraca z mediami	-,001	,023	,710	,292	,420
Efektywność finansowa działania (racjonalne wydawanie środków)	,112	-,093	,311	,814	-,126
Transparentność działania sądu w obszarze finansowym	,200	,141	,219	,812	,011
Odbywanie się wszystkich spraw umieszczonych na wokandzie	,383	,144	,239	-,275	,447
Publikowanie uzasadnień wyroków	,155	,267	,151	-,091	,819

Źródło: opracowanie własne.

Analiza odpowiedzi respondentów zawartych w tab. 3 pozwala na stwierdzenie, że w najwyższym stopniu – w opinii respondentów – realizowane są działania z grupy zasad etycznych. Wartość średnia wyniosła 6,04 (na skali 7-stopniowej) przy odchyleniu standardowym 0,85, a więc relatywnie niewielkim. W dalszym stopniu zdaniem respondentów sądy realizują te działania, które można zaklasyfikować do kategorii wyników działania (średnia 5,29). Realiza-

cja działań zaliczonych do wymiaru prawnego, a więc odbywanie się wszystkich spraw umieszczonych na wokandzie, a także publikowanie uzasadnień wyroków, jest realizowany w na podobnym poziomie (5,18). W ocenie respondentów efektywność finansowa nie jest na najwyższym poziomie. Środki przeznaczane na działanie sądów nie są raczej wydatkowane racjonalnie, a także transparentność finansowa nie może być oceniona jako wysoka. Najniżej oceniono poziom działania w obszarze edukowania społeczności.

Tab. 3. Poziom realizacji działań sądów ważnych z punktu widzenia budowania zaufania interesariuszy

	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Wymiar wyników	5,2844	5,3333	5,00	0,89492
Wymiar etyczny	6,0445	6,2500	7,00	0,85629
Wymiar edukacyjny	4,0405	4,0000	4,00*	1,32871
Wymiar finansowy	4,7533	5,0000	5,00	1,23675
Wymiar prawny	5,1849	5,5000	5,50	1,20331

* Istnieje wiele wartości modalnych. Podano wartość najmniejszą.

Źródło: opracowanie własne.

Dane dotyczące poziomu postrzegania potrzeb informacyjnych uzyskano od 17 respondentów. Respondentów proszono, aby ocenili ilość przekazywanych informacji poszczególnym grupom interesariuszy, przypisując 1, gdy w ogóle nie jest przekazywany dany rodzaj informacji, a 5, gdy przekazuje się dany rodzaj informacji w bardzo dużym zakresie. Poziomy odpowiedzi dotyczące informacji, które mogą być zaklasyfikowane do pięciu wskazanych w tab. 1 wyników dla poszczególnych grup interesariuszy pokazano w tab. 4.

Grupą interesariuszy, którym przekazywane są informacje w największym stopniu jest Ministerstwo Sprawiedliwości (średnia ze wszystkich obszarów 3,27). W dalszej kolejności najwięcej informacji przekazywanych jest organizacjom typu watchdog (średnia 2,40), zapewne z powodu ich aktywnego działania na rzecz pozyskania informacji. Najmniej informacji przekazuje się innym instytucjom publicznym oraz organom władzy ustawodawczej (odpowiednio 1,69 i 1,62). Odnosząc się do kategorii informacji dotyczących zasad etycznych przekazuje się: uzasadnienia wydanych wyroków – prokuraturom i korporacjom prawniczym, działania na rzecz społeczności – społeczności lokalnej i organizacjom typu watchdog, informacje dotyczące budżetów sądów i wyników działania – Ministerstwu Sprawiedliwości. Należy przy tym zaznaczyć, że jedynie uzasadnienia wyroków przekazywane prokuraturom oraz informacje dotyczące budżetu i wyników przekazywane MS są na wysokim poziomie (odpowiednio

4,22, 4,67 i 4,94). W pozostałych przypadkach poziom przekazywanych informacji rzadko przekracza wartość 2, co świadczy o tym, że sąd praktycznie nie komunikuje poszczególnych grup informacji wskazanym interesariuszom.

Tab. 4. Poziom przekazywanych grup informacji kluczowym interesariuszom

	Ministerstwo Sprawiedliwości		Prokuratury		Organizacje typu watchdog		Instytucje publiczne		Społeczność lokalna		Korporacje prawnicze		Organy władzy ustawodawczej	
	x	OD	x	OD	x	OD	x	OD	X	OD	x	OD	x	OD
Wymiar wyników	4,94	0,24	1,61	0,78	2,61	1,33	1,67	0,77	1,83	0,92	1,39	0,70	1,78	1,17
Wymiar etyczny	2,00	1,41	1,33	0,84	2,39	1,61	1,56	0,92	1,94	1,30	1,72	1,23	1,33	0,84
Wymiar edukacyjny	2,11	1,18	1,67	1,24	2,56	1,65	1,61	0,85	2,94	1,21	1,67	1,14	1,39	0,61
Wymiar finansowy	4,67	0,84	1,11	0,32	1,94	1,06	1,67	0,91	1,50	0,86	1,28	0,57	1,83	1,25
Wymiar prawny	2,61	1,50	4,22	1,31	2,50	1,34	1,94	1,11	2,89	1,49	3,28	1,74	1,78	1,35
Srednio	3,27		1,99		2,40		1,69		2,22		1,87		1,62	

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

W niniejszym artykule przyjęliśmy tezę, że sądy są także aktorami większej zbiorowości i jako dobry „obywatel” powinny współpracować z innymi „obywatelami” dla pomnażania wspólnego dobra tej społeczności, w której wszyscy funkcjonują. Odpowiedzialność, zarówno w ujęciu czynnym jak i biernym buduje wzajemne zaufanie i wpływa korzystnie na relacje ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym. Dzieje się tak, jak pisze L. Hawrysz, ponieważ relacje te przyczyniają się do ich postrzegania jako odpowiedzialnych partnerów. A pozytywny wizerunek w oczach interesariuszy, szczególnie instytucji publicznych, może prowadzić m.in. do stworzenia przekonania, że środki przeznaczone na nie wydatkowane są efektywnie, przy zapewnieniu maksymalizacji korzyści po stronie społeczeństwa [25, s. 255-256].

Jak wskazują wyniki badań, w opinii respondentów, sądy w relatywnie wysokim zakresie wypełniają oczekiwania związane z działaniami, które można uznać za odpowiedzialne społecznie. Największy deficyt występuje w obszarze działań edukacyjnych na rzecz społeczności lokalnej. Ten obszar powinien być szczególnie dowartościowany, gdyż pozwala na stworzenie dwustronnej komunikacji pomiędzy sądem a jego interesariuszami i poznanie ich oczekiwań. Odnosząc się natomiast do informacji przekazywanych przez sąd, zastanawia relatywnie najniższy (i obiektywnie rzecz biorąc niski) poziom przekazywania

informacji o różnych aspektach działania sądów organom mającym inicjatywę ustawodawczą, które są umocowane do projektowania zmian przepisów, na podstawie których sądy funkcjonują. W obliczu budowania zaufania interesariuszy do sądu, które jest przecież podstawą coraz bardziej nasilającego się zjawiska sieciowości, przekazywanie informacji o swoich działaniach także pozostałym grupom interesariuszy, czyli byciem „rozliczanym”, czy też odpowiedzialnym w ujęciu biernym, powinno być działaniem powszechnym. Należałoby w dalszej kolejności rozpoznać dłaczego przekazywane jest tak mało informacji. Z dodatkowych wypowiedzi respondentów (których wyników nie prezentujemy w niniejszym artykule) można wywnioskować, że ich zdaniem instytucje te w niewielkim stopniu są nimi zainteresowane. Potrzebne więc są badania wśród interesariuszy sądów w tym zakresie.

„Lokalne środowisko często przez długi okres zachowuje rezerwę i krytyczny stosunek wobec działających na danym terenie podmiotów. Jest to przejaw ostrożności społeczności” [26, s. 98]. Stąd też, w przypadku sądów, zwłaszcza wobec spadku do nich zaufania społecznego, muszą one wykazać się znaczną cierpliwością i konsekwencją podejmowanych działań, pokazując, że działania te nie są przypadkowe i staną się stałym elementem gry społecznej. Zadanie to wymaga jednak rozważy i konsekwencji. Wydaje się jednak, że sądy w coraz większym stopniu stają się świadome wagi konieczności podejmowania działań prospołecznych i współuczestniczenia w życiu społeczności lokalnej.

Bibliografia

- [1] **Banasik P.:** *Kadra zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Nr 4 (33), 2014.
- [2] *Komunikaty z 2013 r. i 2014 r., Unijna Tablica wyników wymiaru sprawiedliwości. Narzędzie wspierania skutecznego wymiaru sprawiedliwości i wzrostu gospodarczego*, Komunikaty Komisji z dnia 27 marca 2013 r. i 20 marca 2014 r. Parlamentu Europejskiego, Rady Europy, Banku Centralnego, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela.
- [3] Europejski Sondaż Społeczny,
http://www.ifispan.waw.pl/pliki/ess_tabele_dla_sta_ych_modu_w_rundy_1_-_6.pdf.
(dostęp: 15.04.2015).
- [4] **Kramer R.M., Tyler T.R.:** *Trust in Organizations*. Oxford University Press, 1996.
- [5] **Lane Ch., Bachmann R.:** *Trust Within and Between Organizations*. Oxford University Press, 1998.
- [6] **Fukuyama F.:** *Zaufanie jako kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław, 1997.
- [7] **Park J., Lee H., Kim Ch.:** *Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumer perspectives*, Journal of Business Research, Vol. 67/2014, Issue 3, Mar 2014.
- [8] **Pivato S., Misani N., Tencati A.:** *The impact of corporate social responsibility on consumer trust; the case of organic food*, Business Ethics: A. European Review, Nr 17 (1), 2008.

- [9] **Stawicka E.:** *Korzyści ekonomiczne i społeczne wynikające z wdrażania zasad CSR na przykładzie polskich przedsiębiorców*, [w:] *Przedsiębiorstwa i ich interesariusze. Relacje Marketingowe i CSR*, M Boguszewicz – Kreft (red.), Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 42, Gdańsk, 2015.
- [10] **Harrison A.:** *Northern Rock sealed its fate by betraying consumers trust*, Marketing Week, Nr 30 (39), 2007.
- [11] **Bugdol M.:** *Problem zaufania w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 378, 2015.
- [12] **Carmona S., Donoso R., Reckers P.:** *Timing in Accountability and Trust Relationships*, Journal of Business Ethics, Vol. 112, Issue 3, Jan 2013.
- [13] **Gasparski W.:** *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, 2003.
- [14] **Carroll A.B.:** *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*, International Journal of Corporate Social Responsibility, Nr 1:3, 2016.
- [15] **Carroll A.B.:** *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*, Business and Society, Nr 38, 1999.
- [16] **Wawrzyniak B.:** *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*. Polska Fundacja Promocji Kadr, POLTEXT, Warszawa, 1999.
- [17] **Freeman R.E., Reed D.L.:** *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*, California Management Review, Nr 25(3), 1983.
- [18] **Koźmiński A., Jemieliński D.:** *Zarządzanie od podstaw*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008.
- [19] **Rainey H.:** *Understanding and managing public organization*. Jossey-Bass, San Francisco, 1997.
- [20] **Bovens, M.:** *Public accountability*, [w:] *Oxford handbook of public management*, E. Ferlie, L.E. Lynn & C. Pollitt (eds.), Oxford University Press, New York, 2005.
- [21] **Velotti L., Justice J.B.:** *Operationalizing Giddens's Recursive Model of Accountability*, Public Performance & Management Review, Vol. 40, Issue 2, 2017.
- [22] **Wood M.:** *Beyond accountability: political legitimacy and delegated water governance in Australia*, Public Administration, Vol. 93, Issue 4, December 2015.
- [23] **Fard H.D., Rostamy A.A.A.:** *Promoting Public Trust in Public Organizations: Explaining the Role of Public Accountability*, Public Organization Review, Vol. 7, Issue 4, December 2007.
- [24] **Obywatelski Monitoring Sądów 2015/2016**, http://courtwatch.pl/wp-content/uploads/FCWP2013_raport.pdf (dostęp: 15.01.2017).
- [25] **Hawrysz L.:** *Rola organizacji sektora publicznego w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 378, 2010.
- [26] **Golaszewska-Kaczan U.:** *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Białostockiego, Białystok, 2009.