

# Rozdział I. W poszukiwaniu wartości wymiaru sprawiedliwości jako dóbr oczekiwanych społecznie

*Przemysław Banasik<sup>1</sup>*

## § 1. Wprowadzenie

Poszukiwanie nowej tożsamości wymiaru sprawiedliwości oraz standardów jego dalszego funkcjonowania skłania do refleksji, ale przede wszystkim do postawienia wielu pytań. Pytań, które wyznaczą drogę do poszukiwania nowych, a być może przedefiniowania już istniejących wartości, na których opiera się i funkcjonuje wymiar sprawiedliwości. Tylko bowiem wartości akceptowalne, zarówno przez interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych uwiarygodni i wzmocni zmieniającą się rolę wymiaru sprawiedliwości. Spowoduje jego nowe postrzeganie. Postrzeganie to nie zmieni się jednak bez spojrzenia na wymiar sprawiedliwości jako organizację nowoczesną.

Nie ulega wątpliwości, że dla wymiaru sprawiedliwości wartością samą w sobie są silni, niezawisli sędziowie i niezawisłe, niezależne od jakichkolwiek nacisków sądy. Ale czy tego oczekuje społeczeństwo? Czy dla niego rzeczywistą wartością są niezawisłe sądy i sędziowie? W jakiej mierze zapewne tak, ale nade wszystko społeczeństwo oczekuje od sądów i sędziów sprawiedliwości. Sprawiedliwości wymierzonej sprawnie i szybko. Sprawiedliwości opartej na prawie. Już w 1946 r. niemiecki filozof prawa *Gustav Radbruch* wskazywał, że: „tam, gdzie nigdy nie dąży się do sprawiedliwości, gdzie równość będąca rdzeniem sprawiedliwości odrzucona jest świadomie przy stanowieniu prawa pozytywnego, tam trudno mówić, że ustawa jest jedynie prawem niesprawiedliwym, gdyż tarczy ona w ogóle naturę prawa”<sup>2</sup>. Prawdą jednak jest, że we wszystkich cywilizowanych krajach niezawisłość i niezależność sądownictwa (ale także niezawisłość i niezależność samych sędziów) jest uważana za jeden z najważniejszych składników zdrowej sytuacji obywatelskiej. Oskarżenie sędziego o złe sprawowanie urzędu postrzegane jest, jak zauważa *L. Fuller*, jako drastyczny środek stosowany tylko w skrajnych przypadkach w działaniach gwarantujących jak najściślejszą bezstronność<sup>3</sup>.

Aby jednak realizacja wskazanych wyżej wartości była możliwa prawo pozytywne musi posiadać przymiot sprawiedliwego, ale także równego. A jeżeli sprawiedliwe to również pewne, stabilne i przewidywalne. Sprawiedliwość oczekiwana to także bycie przez sędziego „w” a nie

---

<sup>1</sup> Dr, adiunkt na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, Prezes Sądu Okręgowego w Gdańsku, Sędzia Sądu Okręgowego w Gdańsku.

<sup>2</sup> *G. Radbruch*, Ustawowe bezprawie i ponadustawowe prawo [Gesetzliches Unrecht und übergesetzliches Recht], przekł. Cz. Tarnogórski, [w:] *M. Szyszkowska*, Zarys filozofii prawa, Białystok 2000, s. 262.

<sup>3</sup> *L.L. Fuller*, Anatomia prawa, Lublin 1968, s. 25–26.

na zewnątrz społeczeństwa. To konsolidacja a nie separacja „trzeciej władzy”. To budowanie silnego i niezależnego od egzekutywy wymiaru sprawiedliwości. To wspólne budowanie wartości społecznych, a nie izolacyjne zachowania nastawione na trwanie w niezachwianych posiadach. To wreszcie budowanie wymiaru sprawiedliwości w realiach otoczenia makro- i mikro-ekonomicznego, dialog społeczny i wyznaczanie sobie nowej misji; misji integratora społecznego. Rola aktywna a nie pasywna. Budowa tej misji musi mieć wymiar ponadinstytucjonalny i niezależny od podziałów, waśni i wpływów, a zwłaszcza tych politycznych. Wymiar sprawiedliwości i jego rola nie mogą być dewaluowane przez zachowania i działania pozostałych władz. Nie może być wreszcie ten wymiar tematem zastępczym niepowodzeń, zarówno władzy ustawodawczej, jak i egzekutywy.

Na oczekiwane wartości, którymi kierować powinien się wymiar sprawiedliwości, można spojrzeć z trzech perspektyw. Pierwszą wyznacza sąd i sędziowie w ramach procesu orzeczniczego. Drugą sąd jako władza – nośnik wartości związanych z korektą zachowań pozostałych władz, tj. ustawodawczej i wykonawczej. Perspektywa trzecia odnosi się do wymiaru sprawiedliwości, jako organizacji, w której zachodzą typowe procesy zarządcze i w ramach, których menedżerowie sądowi mają obowiązek dostosować sprawność organizacyjną do zmieniającego się otoczenia społeczno-instytucjonalnego. Wartości przyświecające poszczególnym perspektywom wymiaru sprawiedliwości wzajemnie się przenikają i nie mogą funkcjonować jedno bez drugich. Przykładowo, nowoczesna organizacja, to organizacja sprawna, ale także akceptowalna społecznie. Z kolei, akceptowalność społeczna wymiaru sprawiedliwości wiąże się przede wszystkim z jego działalnością orzeczniczą. Orzeczenia każdego rodzaju (te złe i te dobre) wydają sędziowie, a sędziowie są częścią organizacji. Być może najważniejszą, tyle że bez innych grup zawodowych i bez całego aparatu funkcjonalno-operacyjnego ich działalność z góry skazana byłaby na niepowodzenie.

## § 2. Perspektywa I – rola sędziego i sądu w kreowaniu sprawiedliwego prawa, jako wartość oczekiwana społecznie

Należy podkreślić, że „sędzia nie jest urzędnikiem, lecz piastunem władzy o roli wcale nie najnowszej, niż przypisana legislatorowi. Stosowanie prawa nigdy nie polega wyłącznie na odtwarzaniu woli ustawodawcy, lecz pozwala złożyć z rozproszonych przepisów prawnych operatywną całość”<sup>1</sup>. Jak wyjaśnia *L. Fuller* w „Moralności prawa” szczególna odpowiedzialność władzy sądowniczej polega na tym, aby z kilku możliwości rozstrzygnięcia danej sprawy wybrać najlepsze rozwiązanie, godzące sprzeczne interesy<sup>2</sup>. Nadto, co dobitnie podkreśliła *M. Gersdorf* „w państwie, które nie traktuje obywatela przedmiotowo, jako środek do osiągnięcia celów bliskich rządzącym, sędzia powinien być upoważnionym i gotowym do tego, aby – w sytuacji zagrożenia dla niezbywalnych dóbr prawnych – w imię wyższych praw stawić czoła niesprawiedliwemu prawu pozytywnemu”. Można zatem śmiało twierdzić, że najlepszy interes społeczny wymaga zatem wzmocnienia, a nie ograniczenia władzy sądowniczej, jak bowiem trafnie zauważa *Fuller*: „...Sędzia nie może działać uczciwie i sprawiedliwie, jeśli jest podporządkowany zewnętrznym naciskom”. Sędzia pozbawiony godności należytej jego urzę-

---

<sup>1</sup> *M. Gersdorf*, System wartości w procesie stosowania prawa, wystąpienie Pierwszego Prezesa Sądu Najwyższego z dnia 27 czerwca 2014 r., BSA I-055-81/14, s. 3.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

dowi i objęty specjalnym nadzorem innej władzy, zwłaszcza egzekutywy, przestanie myśleć o interesie prawa i obywateli, stanie się zaś jedynie potulnym urzędnikiem gotowym wykonywać płynące z góry dyspozycje z myślą o interesie własnym. Będzie on przypominał jedynie nocnego stróża, wprowadzając jakoś czuwającego nad przestrzeganiem ustalonego porządku, ale nieuczestniczącego w jego kreowaniu. To nie jest właściwa rola „trzeciej władzy” w państwie demokratycznym. Społeczeństwo, potrzebuje sędziego-arbitra – rozstrzygającego spór w sposób wolny od nacisków i przy tym niewahającego się bronić godności i wolności człowieka, proporcjonalności, równości oraz sprawiedliwości<sup>1</sup>. Jak dalej słusznie wskazuje L. Fuller w „Anatomii prawa” ... ludzie muszą polegać na decyzjach sądów i układać swoje sprawy przy ich pomocy. Wchodzą oni w skład najistotniejszej struktury społeczeństwa<sup>2</sup>. Brakuje jednak powszechnego rozumienia tego, co określamy „interpretowaniem i stosowaniem prawa”.

Wypada zaakceptować stwierdzenie T. Koncewicza, że w zglobalizowanym świecie rosną nasze oczekiwania wobec sędziów<sup>3</sup>. Jak dalej pisze wskazany autor nie tylko politycy, ale także sędziowie mają swoją obietnicę do spełnienia. Jest nią nie tylko zapewnienie, że strona poszkodowana uzyskała sprawiedliwe rozstrzygnięcie w sądzie, ale ponadto przekonanie także strony przegrywającej, że proces prowadzono z należytą starannością, a prawa stron do przedstawienia swoich argumentów były respektowane. Ten symboliczny akt zaufania i wiary czyni z sędziów „strażników obietnic”<sup>4</sup>. Końcowym rezultatem sprawiedliwie prowadzonego procesu powinno być sprawiedliwe rozstrzygnięcie. Błąd popełniony na którymś z etapów poprzedzających wydane rozstrzygnięcie będzie skutkował niezadowoleniem stron postępowania i uruchomi kontrolę instancyjną. Aby jednak osiągnąć ten pożądany efekt finalny zarówno procedury, jak i prawo materialne powinno być sprawiedliwe. Procedura służąca wyłącznie uzyskaniu „prawdy formalnej” nigdy nie będzie sprawiedliwa. Jako narzędzie służące wydaniu orzeczenia będzie ułomna. Z kolei, sprawiedliwość oparta na prawdzie materialnej może uwikłać sędziego (sąd) w nadmiar czynności, w swoiste wyręczenie stron postępowania, w tym również w dostarczaniu przez nich dowodów. To jednostronne redystrybuowanie sprawiedliwości przez sąd może rodzić niezadowolenie jednej lub obu stron, które w rezultacie będą postrzegać postępowanie jako „niesprawiedliwe”. Konieczne jest zatem wycucie sądu (sędziego) prowadzącego postępowanie. Balansowanie pomiędzy aspektami proceduralnymi, a dochodzeniem do prawdy dającej podstawę do wydania „sprawiedliwego” zdaniem stron postępowania orzeczenia. W razie wątpliwości, a nawet konieczności rolę sędziego powinno być „poprawienie prawa” w procesie jego stosowania. Słusznie bowiem A. Barak nazwał sędziego współnikiem w tworzeniu prawa<sup>5</sup>. Zauważa to także L. Morawski, twierdząc, że trudno sobie wyobrazić nowoczesne państwo (w tym także sądy), a zwłaszcza państwo które w szerokim zakresie sprawuje funkcje ekonomiczne i socjalne, bez tworzenia prawa w samoistny i niezależny od ustaw sposób<sup>6</sup>. Z kolei J. Zajadło zadaje sobie pytanie: czym jest prawo? I dalej rozważa: narzędziem które w rękach „społecznego inżyniera” rozwiąże każdy nawet najbardziej skomplikowany *hard case*?, częścią otwartej, a przez to niedoskonałej humanistyki skazanej

<sup>1</sup> *Ibidem*, s. 3–4.

<sup>2</sup> L.L. Fuller, *Anatomia prawa...*, *op. cit.*, s. 26.

<sup>3</sup> T.T. Koncewicz, *Poszukując modelu sprawiedliwości proceduralnej w prawie wspólnotowym. Mit czy rzeczywistość?* Warszawa 2009, s. 9.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 10.

<sup>5</sup> A. Barak, *The Judge in a Democracy*, Princeton University Press 2006, s. XVIII.

<sup>6</sup> L. Morawski, *Główne problemy współczesnej filozofii prawa. Prawo w toku przemian*, Warszawa 2005, s. 241; *tenże*, *Czy sądy mogą angażować się politycznie?*, PiP 2008, z. 3, s. 8.

na rzeczywistość *per fas et nefas*? I co jest ostatecznym celem prawa: sprawne zarządzanie systemem czy dobro człowieka?<sup>1</sup> Stąd też sędzia, a szerzej sądy, w przyjętym sposobie postępowania muszą uwzględnić rolę jednostki, jako strony postępowania. Ten sposób myślenia powinien iść w kierunku „nie sprawa” w centrum pracy sędziego, „a prawa jednostki – jej interes”, jako punkt odniesienia do rozpatrzenia sprawy. Zresztą koncepcja inspirowana prawami podmiotowymi zakłada, że sędzia jest zobowiązany interpretować prawo i sprawowanie władzy publicznej w zgodzie z prawami podstawowymi<sup>2</sup>. Nie bez racji zatem *T. Flemming-Kulesza* pisze, że sędzia musi być – jak się czasem mawia – mądrzejszy od ustawodawcy i od tego, kto tylko czyta przepis prawa. Aby tak było, powinnością sędziego jest skonfrontowanie efektu zabiegów interpretacyjnych (w tym dotychczas wyrażanych w piśmiennictwie i orzecznictwie poglądów) z własnym poczuciem i wycuciem sprawiedliwości, a także – co niezwykle ważne – sprawdzenie, czy konkluzja mieści się w granicach tak zwanego zdrowego rozsądku. Bez pomyślnego rezultatu tej próby nawet najbardziej wyrafinowana wykładnia nie doprowadzi do wymierzenia sprawiedliwości, czyli wydania orzeczenia, które będzie „broniło się” jako zrozumiałe<sup>3</sup>, a najczęściej także jako sprawiedliwe. Sprawiedliwość zaś jest miarą jakości orzeczenia, miarą jakości sędziogo i wreszcie miarą jakości wymiaru sprawiedliwości.

W podobnym tonie wypowiedział się także *R. Posner*, który twierdzi, że rolą prawników jest testowanie granic elastyczności aktualnego systemu prawnego poprzez formułowanie propozycji zastosowania obowiązujących przepisów do okoliczności konkretnego stanu faktycznego. Rolą sędziów jest zaś wytyczanie granic dla tego co wolno, bądź czego nie wolno w ramach obowiązującego porządku prawnego<sup>4</sup>. Wtórzuje mu również *T. Koncewicz*, który podkreśla, że działalność prawodawcza sądu wyznaczona jest przez kilka charakterystycznych cech, które pozwalają odróżnić ją od prawodawcy politycznego: ścisły związek z konkretnym sporem i indywidualnymi stronami, bezstronność, neutralność, obowiązek zachowania i przestrzegania gwarancji proceduralnych oraz oczekiwanie na wytoczenie sprawy (sądowa pasywność). Powoduje to w rezultacie sytuację, że sąd (sędzia w ramach procesu orzekania), musi dokonywać sądów wartościujących, ocen i wyborów, interpretować, poprawiać, wybierać najlepsze, z punktu widzenia stron postępowania rozwiązania. Finalnie, powinien reprezentować i promować trwałe wartości, wyjaśniać ich wagę oraz chronić ich status. Powinien być repozytorem i promotorem wartości<sup>5</sup>.

Faktem jednak jest, że sędzia dążąc do wydania sprawiedliwego orzeczenia bazuje na prawie pozytywnym, którego wszak autorem nie jest. Jak pisze *G. Radbruch* w swojej „Filozofii prawa” cztery postawy wobec świata wyznaczają rozumienie prawa: 1) Prawo jest wytworem człowieka i podobnie jak inne jego wytwory można je pojąć tylko od strony idei. 2) Prawo można zrozumieć tylko w ramach postawy odniesionej w perspektywie odniesienia do wartości. Prawo jest bowiem manifestacją i przejawem istnienia kultury, czyli faktem odniesionym do wartości.

<sup>1</sup> *J. Zajadło*, *Precedens rzeczywisty i pozorny, czyli po co prawnikom filozofia prawa*, [w:] *Precedens w polskim systemie prawa*, A. Śledzińska-Simon, M. Wyrzykowski (red.), Warszawa 2010, s. 38.

<sup>2</sup> Patrz też szerzej *T.T. Koncewicz*, *Poszukując modelu sprawiedliwości proceduralnej...*, *op. cit.*, s. 27.

<sup>3</sup> *T. Flemming-Kulesza*, *Czy w Polsce możemy mówić o prawie precedensowym*, [w:] *Precedens w polskim systemie prawa*, A. Śledzińska-Simon, M. Wyrzykowski (red.), Warszawa 2010, s. 15–16.

<sup>4</sup> Zobacz szerzej *R.A. Posner*, *How judges think*, Harvard University Press, 2010; *tenże*, *The Federal Courts: Crisis and Reform*, Cambridge, Massachusetts, 1985, s. 201; *T.T. Koncewicz*, *Bariery naszego myślenia o roli sądów (część I)*. Pomiędzy perspektywą uniwersalną, polską i europejską, *Pal.* 2011, Nr 9–10, tekst dostępny na <http://www.tomasz-koncewicz.eu/index.php/teksty-opublikowane/2011-2/>. Dostęp: 17.8.2015 r.

<sup>5</sup> *A. Barak*, *The Nature of Judicial Discretion and Significance for the Administration of Justice*, [w:] *Judicial Discretion*, O. Wiklund (red.), New Haven London 1989, s. 21 za: *T.T. Koncewicz*, *op. cit.*, s. 2.

Nie sposób zatem określić jego pojęcia inaczej niż jako realność, której sens tkwi w urzeczywistnieniu ideału prawa. Prawo może być niesprawiedliwe jednak pozostaje prawem tylko z tego powodu, że w swym zamiarze pragnie być ostoją sprawiedliwości. 3) Idea prawa jako zasada konstytucyjna i jednocześnie miara wartości tego stanu prawnego, jaki rzeczywistość panuje, jest integralnym elementem stanowiska wartościującego. 4) Nie tylko stanowisko wartościujące ma wpływ na kwestię „dobrego prawa”. Czasami określona idea regulacji, skądinąd wartościowa, może okazać się nieistotna z uwagi na inne czynniki<sup>1</sup>. Rolą sędziego (sądu) jest zatem wypośrodkowanie pomiędzy „złym prawem pozytywnym”, „określonymi wartościami” oraz „prawami jednostki”, a zadanie to nie jest łatwe. Można to także ująć zgodnie z poglądem G. Radbrucha, którego zdaniem idea prawa składa się z trzech elementów: bezpieczeństwa, celowości i sprawiedliwości. Prawo doskonałe to takie, które zabezpiecza harmonię pomiędzy wszystkimi komponentami tej triady<sup>2</sup>. Z kolei T. Koncewicz, przywołując także J. Zajadło, wskazuje, że przepis nigdy nie wyczerpuje prawa jako idei. Sędzia musi dostrzec zasadniczą różnicę pomiędzy *lex* (przepis prawa) a *ius* (idea prawa) i być gotowy do wyjścia z zakłętego „świata *lex*” i odkrycia sfery poza przepisem, która dopiero powoduje, że jego orzeczenie będzie słuszne, sprawiedliwe i wyważy kolidujące interesy stron<sup>3</sup>. Niezależnie jednak od pożądanego kierunku, w którym powinien podążać sędzia, o każdym orzeczeniu sądowym można powiedzieć, że stanowi ono „myśl” wymiaru sprawiedliwości. Zarówno orzeczenie „dobre” – sprawiedliwe, jak i orzeczenie „złe” – niesprawiedliwe zakłada dążenie do prawdy. Przewaga orzeczeń „złych” nad „dobrymi” powoduje niewłaściwe balansowanie pomiędzy opisanymi wyżej czynnikami, co w rezultacie przesądzi negatywne postrzeganie wymiaru sprawiedliwości przez społeczeństwo. Może się wreszcie zdarzyć, co przywołał J. Zajadło, że społeczeństwo oczekując sprawiedliwości a otrzyma państwo prawa<sup>4</sup>. Sądy zaś powinny być sądami przepisu prawa a nie sądami prawa<sup>5</sup>.

Sędzię przy wydawaniu orzeczeń, zwłaszcza w ramach rozpoznawania *hard case*, powinna cechować odwaga. Co prawda, odrzucić należy zbyt uproszczony pogląd przytoczony przez J. Zajadło, iż sędzia jest niejako uwikłany troską o niewzruszalność własnego orzeczenia<sup>6</sup>. Troska ta nie pozwala mu częstokroć wyjść ponad prawo pozytywne, kreować swoistej „nadwyżki” w ramach procesu interpretacyjnego lub w ramach wypełniania luk w tym prawie. Można jednak zastanowić się nad innym zagadnieniem. Czy odstępstwo od prawa pozytywnego, w imię ochrony praw jednostki, nie spowoduje – w odczuciu innych stron postępowania, a także odczuciu społecznym (poza samą stroną na, rzecz której się to czyni) – oczywistego i rażącego naruszenia przepisów postępowania lub prawa materialnego i umożliwi pociągnięcie sędziego do odpowiedzialności dyscyplinarnej. Wystarczy bowiem jeden taki negatywny przypadek, a odwaga sędziego do podejmowania dalszych prób gwarantowania stronie sprawiedliwego procesu wobec niesprawiedliwego prawa pozytywnego i poprawiania

<sup>1</sup> G. Radbruch, *Filozofia prawa*, Warszawa 2012, s. 11–12.

<sup>2</sup> Zgodnie z Regułą Radbrucha prawo niezgodne z uniwersalnymi, ogólnoludzkimi i powszechnie przyjętymi normami moralnymi podważającymi lub wręcz kwestionującymi jej prawny charakter i w konsekwencji przepisy prawa wyłączające bezprawność powinny być pozbawione *ex ante* lub *ex post* mocy obowiązującej; J. Zajadło, *Po co prawnikom filozofia prawa*, Warszawa 2008, s. 63.

<sup>3</sup> Szerzej: J. Zajadło, *Dziedzictwo przeszłości, Gustaw Radbruch. Portret filozofa, prawnika, polityka i humanisty*, Gdańsk 2007, s. 26.

<sup>4</sup> T.T. Koncewicz, *Poszukując modelu...*, *op. cit.*, s. 4 i przywołana tam literatura.

<sup>5</sup> J. Zajadło, *Po co prawnikom filozofia prawa...*, *op. cit.*, s. 60.

<sup>6</sup> T.T. Koncewicz, *Poszukując modelu...*, *op. cit.*, s. 4.

<sup>7</sup> J. Zajadło, *Dziedzictwo przeszłości...*, *op. cit.*, s. 25.

działań i niestaranności ustawodawcy, znacząco zmaleje. Jakie jest zatem remedium na takie zagrożenie? Przede wszystkim zaufanie społeczne do poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań. Nawet jeżeli są one błędne nie muszą stanowić naruszenia prawa. Są swoistą próbą „poszukiwania przez sędziego sprawiedliwości”. Jeżeli zaś okażą się trafne, powstanie „nadwyżka”, której oczekuje się od sprawiedliwego, czyli także poszukującego sądu. Po drugie, musi nastąpić odejście od paradygmatu „racjonalnego ustawodawcy”, który ustanawiając prawo nie zawsze widzi wszystkie jego „blaski i cienie”, cały koloryt praktycznego stosowania. Po trzecie, „klauzula rażącego i oczywistego naruszenia prawa” musi mieć swoistą tarczę w postaci zasad, kontroli instancyjnej i oczekiwanej sprawiedliwości społecznej. Jak bowiem słusznie wskazuje E. Łętowska i K. Pawłowski efektywny wymiar sprawiedliwości nie może działać w próżni społecznej, zawiera więc „swoiste sojusze” z przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego. Szuka niejako sprzymierzeńców dla kreowanych przez siebie wartości<sup>1</sup>. Wartości te znajdują uznanie, jeżeli ich podstawy – filary będą rzetelnie osadzone a nadto będą dawały poczucie bezpieczeństwa i sprawiedliwości. Wskazani wyżej autorzy przypominają przy tym, że sprawiedliwości nie ma, gdy na osądzenie sprawy czeka się zbyt długo<sup>2</sup>. Zauważają jednak, i słusznie, że: „w naszych czasach sędziemu jest trudniej. Nie dlatego, że aktów prawnych jest dziś po prostu „więcej”, a system prawa szybciej się zmienia, i trzeba więc uczyć się szybciej nowych rzeczy. Dlatego, że sędzia podejmując decyzję musi dziś działać inaczej, niż przyzwyczaiły go lata nauki i rutyna. Znalazł się bowiem w labiryncie wielocentrycznego systemu prawa, a to coś zupełnie innego niż kelsenowska piramida hierarchii. Sędzia jest jak podróżnik, który musi najpierw ocenić, które z map, z tych które ma do dyspozycji, będzie używał, a dopiero potem jak zdecydować z nich skorzystać i dopiero wtedy może ustalić jak będzie interpretować znaki topograficzne na mapach”<sup>3</sup>. Zasadniczo, oczekiwana od sądów kreatywna rola w stosowaniu prawa nie ma większego znaczenia przy sytuacjach prostych, powtarzalnych (*easy case*). Takie sprawy najczęściej nie budzą ani zainteresowania społecznego ani nie oczekuje się od sędziego stania ponad prawem pozytywnym. Co najwyżej oczekuje się prawidłowego wyważenia racji, znajomości prawa, reguł interpretacyjnych, sprawiedliwego potraktowania stron i opartego na prawie pozytywnym rozstrzygnięcia. W przypadku zaś spraw *hard cases* sytuacja przedstawia się inaczej. Trudny przypadek w najogólniejszym ujęciu występuje gdy sędzia nie dysponuje jednoznaczną normą, która została wytworzona przez określony autorytet, ale to także przypadki trudności decyzyjnych wynikające z braku zgody wśród prawników<sup>4</sup>. Problem trudnych przypadków i ich rozwiązanie jest swoistym testem dla sądu i sędziego. To właśnie proces decyzyjny w tych sprawach odzwierciedla miarę wielkości sędziego, jego poglądów, wartości, sposobu interpretacji prawa, wieloaspektowości dzisiejszego postrzegania czynienia sprawiedliwości. Świadczy także o jakości i wartości całego wymiaru sprawiedliwości, skoro w uproszczeniu można powiedzieć, że to sędziowie poprzez swoje działania kreują w dużej mierze obraz relacji na linii sąd–społeczeństwo.

Przedstawione postulaty i rozważania oznaczają, że sądy czy sprawujący urzędy sędziowie nie mogą popaść w grzech pychy, czy arogancji. W życiu zawodowym i prywatnym powinni kierować się następującymi dyrektywami postępowania: niezawisłością, uczciwością, bezstronnością, wstrzemięźliwością i dyskrecją, w życiu prywatnym zdrowym rozsądkiem, który

<sup>1</sup> E. Łętowska, K. Pawłowski, O prawie i mitach, Warszawa 2013, s. 72.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 72.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 120–121.

<sup>4</sup> B. Wojciechowski, Rozstrzygnięcie tzw. trudnych przypadków poprzez odwołanie się do odpowiedzialności moralnej, Łódź 2004, t. LXX, s. 11.

ustrzeże ich przed naruszeniem godności sprawowanego urzędu, rzetelnością, szacunkiem i umiejętnością słuchania, równym traktowaniem stron, wysokimi kompetencjami i przejrzystością w działaniu. Czynniki pozwalającymi zagwarantować zaufanie do wymiaru sprawiedliwości są jednak nie tylko niezawisłość, bezstronność, uczciwość, kompetencja i rzetelność sędziów. Zaufanie to można pozyskać tylko wtedy, kiedy sędzia wykonuje swoje obowiązki w sposób mądry, lojalny, ludzki, odważny, przeźroczysty i pełen powagi, i kiedy potrafi wsłuchać się w głos innych ludzi, komunikować się z innymi oraz wkładać odpowiedni wysiłek w wykonywaną pracę. Wymagania te nie dotyczą wyłącznie sędziów, niemniej jednak ich spełnienie stanowi niezbędny warunek zagwarantowania realizacji prawa każdego obywatela do rozpatrzenia jego spraw przez sędziego<sup>1</sup>. Stąd też „...do zawodu sędziego powinny być wybierane tylko osoby o najwyższej uczciwości i inteligencji, a gdy będą już pełnił swój urząd, będzie im przyznana szeroka sfera niezależności od jakiegokolwiek rodzaju zewnętrznego wpływu”<sup>2</sup>.

### § 3. Perspektywa II – wartości wymiaru sprawiedliwości

Nie bez racji *T. Koncewicz* przyjmuje, że nowoczesny podział władzy jest oparty nie o trójpodział, ale dwupodział. Jedyną przeciwwagą dla bloku władzy wykonawczo-ustawodawczej (władzy politycznej) jest władza sądownicza, której funkcja i rola są określone przez państwo prawa<sup>3</sup>. Podział ten oparty jest na wzajemnym kontrolowaniu się: z jednej strony sąd zapewnia, że ustawodawca przestrzega fundamentalnych wartości, ale z drugiej prawodawca korzysta z ostatecznej kompetencji wobec zastanego stanu równowagi<sup>4</sup>. I dalej autor ten twierdzi, że prawodawca zależy od sędziego poprzez kontrolę sądową i w tym sensie sąd jest od prawodawcy niezależny. Sąd wyposażony w dyskrecjonalność, jurysdykcję, posługujący się szczególnym językiem i metodami rozumowania, kontroluje prawodawcę<sup>5</sup>. Właściwie pojmowana rola sądu sprowadza się nie tylko do wydawania sprawiedliwych orzeczeń, ale także do prowadzenia dialogu z prawodawcą. Wielu autorów podkreśla, że obecne prawo w Polsce nie jest doskonałe, ale nie oznacza to, że wymaga zmiany. Sędzia nie może automatycznie zwracać się do prawodawcy, ilekroć stwierdzi, że prawo zawiera lukę. Jak słusznie stwierdza *E. Łętowska*, a za nią *T. Koncewicz* „jedynie, co tu można powiedzieć, to to, że istniejące prawo nie wymaga zmiany, ale bardziej umiejętnego stosowania. Tego się nie zmienia za pomocą kolejnej zmiany, kolejnych przepisów prawa, tylko za pomocą konsekwencji, informacji o prawie i korzystania z naprawdy fachowej pomocy prawnej”<sup>6</sup>. Prowadzenie umiejętnego dialogu pomiędzy władzą sądowniczą a polityczną zmniejsza ryzyko regulacyjne „złego prawa” i wypełni jego luki bez konieczności wprowadzania dalszych niedoskonałych przepisów. Tak postrzegana rola sądu, ale co więcej

<sup>1</sup> Przewodnik po Europejskiej Sieci Rad Sądownictwa, *M. ven der Goes, J. Tamosiunaite* (red.), ENCJ Office Brussels, s. 33.

<sup>2</sup> *L.L. Fuller*, *Anatomia prawa...*, *op. cit.*, s. 28.

<sup>3</sup> *T.T. Koncewicz*, *Bariery naszego języka...*, *op. cit.*, s. 1; <http://www.tomasz-koncewicz.eu/index.php/teksty-opublikowane/2011-2/>. Dostęp: 17.8.2015 r.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 1.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> *E. Łętowska*, „Błędologia” i manipulowana legislacja, *Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego* Nr 1(68) – styczeń 2015, s. 11; zob. także *E. Łętowska*, *Redukcjonizm interpretacyjny jako skutek nieprawidłowego posługiwania się wykładnią językową* (na tle oceny przesłanek wpisu w trybie uproszczonym na listę radców prawnych), *EPS* 2011, Nr 5, s. 41; *T. Koncewicz*, *Bariery naszego języka...*, *op. cit.*, s. 1 i 3.

w taki sposób wypełniana misja, zwiększy autorytet wymiaru sprawiedliwości i doprowadzi do sytuacji, w której otoczenie społeczne zaakceptuje wydawane przez sądy orzeczenia.

Wskazane wyżej wymagania są zarazem potrzebami użytecznego wymiaru sprawiedliwości, a z potrzebami mocno związane są właściwościami lub ich zbiory uznane za pożądane, czyli wartości. Prawdłowo zaś kształtowana wizja funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości jako docelowy model jego funkcjonowania polega na deklaracji wartości, które wyznaczają drogowskazy przyszłego działania i uzasadnienie ich istnienia. Jednocześnie, w pewnym sensie wartości obrazują wzorce postępowania i reguły życia. Za główne wartości, w odniesieniu do wymiaru sprawiedliwości należy uznać: dobro, godność, sprawiedliwość, równość, solidaryzm, uczciwość, odpowiedzialność i zaufanie. Powinny one być uznane za fundamentalne i stałe, niezależne od uwarunkowań politycznych czy gospodarczych. Niektóre z nich są ze sobą powiązane, np. uważa się, że bez prawdy nie można mówić o sprawiedliwości. Widać z tego, że potrzeby, interesy, wartości są szczególnymi regulatorami w działalności każdej jednostki i instytucji, w tym wymiaru sprawiedliwości. Przez ich pryzmat, ale także przez pryzmat własnych, często tożsamy wartości wymiar sprawiedliwości będzie oceniać jednostka, a szerzej społeczeństwo. W tym kontekście wyraźnie należy podkreślić, że wartością, do której człowiek przywiązuje doniosłą wagę jest poczucie bezpieczeństwa. Elementem tego bezpieczeństwa jest prawo do niezawisłego, bezstronnego sądu i sprawiedliwego równego rozpatrzenia jego sprawy przez ten sąd.

Kolejną wartością dla wymiaru sprawiedliwości, ściśle związaną z bezpieczeństwem **jest jego wolność**, czyli poczucie swobody (niezależności od innych władz), działania nieskrępowanego, ale nie dowolnego, bez ingerencji. Wyraźnie należy podkreślić, że wolność nie ma jednak charakteru autonomicznego. Obszar wolności jednostki wyznaczają prawa innych jednostek, natomiast obszar wolności wymiaru sprawiedliwości wyznaczają kompetencje innych władz i instytucji. Stąd też granice wolności kształtowane są przede wszystkim przez przepisy prawne<sup>1</sup>.

Wymiar sprawiedliwości powinien być **uczciwy**. Uczciwość sprawia, że inni nam ufają, a my jesteśmy dla nich wiarygodni, prawdziwi, instytucją na której można polegać. Zaufanie stanowi fundament działania i powodzenia. Jest swoistą wiarą i przeświadczeniem, że można komuś ufać i wierzyć. Dla wymiaru sprawiedliwości uczciwość jest szczególnie cenną wartością. Jest bowiem nierozzerwalnie związana ze sprawiedliwością, a sprawiedliwość to postępowanie bezstronne i rzetelne. W przeciwnym przypadku powstanie dysonans w kreowanych wartościach i realnym postępowaniu, co w rezultacie implikować musi spadkiem zaufania do instytucji.

Wymiar sprawiedliwości powinien być **autentyczny – prawdziwy**. Różne jednak mogą być odcienie tej prawdy. Prawda może nam się jawić jako sprawiedliwość, możemy doszukiwać się prawdy materialnej lub też poprzestać na prawdzie formalnej. Prawdę można rozumieć jako szczerść czy rzetelność. Wspólnym jednak mianownikiem prawdy przyświecającej działaniu wymiaru sprawiedliwości musi być prawda podporządkowana sprawiedliwości. Tylko taki jej wymiar znajdzie usprawiedliwienie w stosowaniu sprawiedliwego i niesprawiedliwego prawa. Stanie się „korektą” tam gdzie prawo jest niedoskonałe i wyrazicielem woli ustawodawcy, tam gdzie prawo jest dobre i racjonalne. Takie pojmowanie roli wymiaru sprawiedliwości wymaga zmiany podejścia w wymierzaniu sprawiedliwości i „używania” prawa jako narzędzia sprawiedliwości, a nie sprawiedliwości jako narzędzia prawa.

Wymiar sprawiedliwości poszukuje dzisiaj swojej tożsamości, walczy o lepsze jutro, o zrozumienie dla przyświecających mu wartości. Kluczowe miejsce w tym dążeniu powinien zaj-

---

<sup>1</sup> E. Wojciechowski, Refleksje na temat rządzenia, Warszawa 2009, s. 26.



mować cel. Jest on punktem wyjścia dla zaprojektowania struktury i sekwencji kroków. Na ogół przyjmuje się, że celem jest to, co ma charakter ogólny i kierunkowy, jest azymutem działania. Cele główne nie powinny być rozproszone, powinna je charakteryzować jednolita zwarta wizja. Tym głównym celem wymiaru sprawiedliwości powinno być wymierzanie sprawiedliwości przez silny, niezależny, nowoczesny, sprawiedliwy i o wysokim autorytecie wymiar sprawiedliwości. Jak się wydaje od wielu lat nikt w Polsce nie wie jak to uczynić lub też uczynić tego nie chce. Podejmuje się szereg jednostkowych, często pochopnych, destrukcyjnych reform, na które sam wymiar nie ma żadnego wpływu lub też wpływ ten ma, ale niewielki. A przecież zgodzić się wypada z *Owidiuszem*, że „cokolwiek czynisz, czyń roztropnie i myśl o wyniku”<sup>1</sup>. Takiego działania w reformowaniu i redefiniowaniu funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości w dzisiejszym jego postrzeganiu najczęściej brakuje. Można wręcz powiedzieć, że kolejne władze przyswoiły myśl *Lewisa Carrolla* z Alicji w Krainie Czarów, że „jeśli nie wiesz dokąd chcesz iść wszystko jedno, którą drogą pójdziesz”. Taka jednak rada razi dowolnością, niepewnością i może być związana z dużą dozą przypadku, jak też się częstokroć w przeszłości – w odniesieniu do wymiaru sprawiedliwości – działo. Nie można jednak pozwolić, aby poszukując swojej tożsamości i podążając ścieżką zmian, wymiar sprawiedliwości zatracił to co w nim cenne. A cenne są w nim wartości, które świadczą o jego autentyczności, odróżniają go od innych władz, świadczą o jego niezależności i niezawisłości. Utrata tych przymiotów może nastąpić, jeżeli wymiar sprawiedliwości zostanie uwikłany w realizację reform przypadkowych, nieprzemyślanych, dostosowanych jedynie do oczekiwań różnych podmiotów i wreszcie świadczący jedynie o formalnej poprawie jego bytu mającej pozornie świadczyć o jego nowoczesności.

O powodzeniu naszego działania decyduje często liczba celów. Dość rzadko kierujemy się jednym celem. Warto jednak pamiętać, że nadmiar, bogactwo celów niczemu dobremu nie służy. Jak pisał *Leo Klaassen*: „im więcej ustalimy celów, tym większej trzeba będzie liczby instrumentów do sterowania rozwojem w pożądanym kierunku”<sup>2</sup>. W tej sytuacji łatwo jest zagubić się, utracić kontrolę, panowanie nad zachodzącymi procesami. Nadmiar celów osłabia ich czytelność i nie rokuje, że ograniczone środki realizacji (zasoby) będą dobrze, efektywnie rozdzielone między konkurencyjne cele i racjonalnie wykorzystane. W takim przypadku wskazane jest ściśle respektowanie zasady koncentracji, polegającej na skupieniu środków na niewielkiej liczbie dobrze sprecyzowanych celów, którym przyznano znaczenie nadrzędne. Takie podejście stwarza realne przesłanki rozwiązania problemu. Stanowi miarę skuteczności zarządzania i jest ważne, gdyż to przez pryzmat likwidowanych problemów oceniamy sprawność działania władz publicznych i państwa jako całości. Cele działania tworzą pewną strukturę i hierarchię<sup>3</sup>. I tak, cele szczegółowe muszą być podporządkowane celom ogólnym, a cel ogólny musi być akceptowany przez organizację, a przede wszystkim musi być celem słusznym i służącym dobru tej organizacji czyli zarówno jej interesariuszom wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Dobrym przykładem dla wymiaru sprawiedliwości jest dążenie do jego modernizacji, zwiększenia efektywności działania i podniesienia poziomu jego autorytetu jako instytucji stanowiącej trzecią władzę w demokratycznym państwie. Przedstawione cele ogólne są ze sobą ściśle powiązane. Na cel efektywnościowy składa się m.in. wzrost wydajności pracy, racjonalne wykorzystanie zasobów, lepsze zarządzanie, obniżka kosztów działalności.

<sup>1</sup> Za E. Wojciechowski, Refleksje na temat rządzenia..., *op. cit.*, s. 30.

<sup>2</sup> L.H. Klaassen, Myśl i praktyka ekonomiczna w przestrzeni, Łódź 1988, s. 8.

<sup>3</sup> E. Wojciechowski, Refleksje na temat rządzenia..., *op. cit.*, s. 32.

Cel modernizacyjny obejmuje: poprawę jakości świadczonych usług publicznych, funkcjonowanie w strukturze sieciowej, przejrzystość działania, uproszczenie procedur wymierzania sprawiedliwości. Z kolei podniesienie poziomu autorytetu powinno zakładać: współpracę pomiędzy wszystkimi interesariuszami wymiaru sprawiedliwości, dzielenie się doświadczeniami i wiedzą, kulturę urzędowania czy sprawne i sprawiedliwe wymierzanie sprawiedliwości.

Tego wszystkiego w dzisiejszym postrzeganiu wymiaru sprawiedliwości najczęściej brakuje. Procedury sądowe są zawiłe i niezrozumiałe dla przeciętnego obywatela, kadra urzędnicza niedoinwestowana, słabo zarabiająca i sfrustrowana, liczba zadań przypadająca na jednego pracownika czy sędziego nadmierna, pracownicy nie identyfikują się z miejscem swojej pracy, nie odczuwają potrzeby angażowania się w kolejne, nie przynoszące rezultatów zmiany. Do tego dochodzi brak spójności dążeń i celów poszczególnych grup zawodowych funkcjonujących w obszarze wymiaru sprawiedliwości, ochrona partykularnych interesów, brak myślenia ogólnego i wreszcie nieprzychylność mediów dążących wyłącznie do sensacji zamiast rzetelnej analizy faktów. Wreszcie wymiar sprawiedliwości stał się poligonem doświadczalnym dla działań ustawodawcy, który eksperymentując przerzuca na sądy ryzyko regulacyjne w ramach stosowania niedoskonałego prawa.

Współczesny wymiar sprawiedliwości musi ze szczególną troską zadbać o swoich pracowników, wspomóc ich w działaniach gwarantujących przyszłościowo godne warunki bytowe, ale również o ich rozwój zawodowy i intelektualny. Sędzia nie powinien bowiem zapominać, że urzędnik czy asystent to jego partner w realizacji obowiązków, a nie jedynie narzędzie, którym się posługuje.

Z tego płynie refleksja ogólniejsza, że szczególnej wagi nabiera porównawcza ocena jakości działań podejmowanych w obszarze wymiaru sprawiedliwości i deklaracji celów z punktu widzenia jej skuteczności i efektywności. Relatywnie najwyższą jakość powinno charakteryzować takie działanie, które jest podbudowane adekwatną do tego teorią i konsekwencją. Działanie, które zmierza w zrozumiałym dla odbiorców kierunku, którego celem jest naprawa, a nie destrukcja. Najniższa wartość jest wówczas, jeśli działania publiczne, rozwiązywanie problemów, odbywają się drogą kolejnych przybliżeń lub prób i błędów, ale przede wszystkim bez korelacji z deklarowanymi celami. Przypomnieć wypada, że polski wymiar sprawiedliwości według Raportu Komisji zarówno z 2014, jak i 2015 r. w segmencie szeroko rozumianych spraw cywilnych uzyskuje wysokie lokaty (od trzeciej do piątej) w zakresie sprawności i jakości postępowania wśród krajów Unii Europejskiej. Wysiłek ten, jak się wydaje nie jest doceniany przez egzekutywę i prawie zupełnie niedostrzeżony przez media. A przecież nie byłby on możliwy bez zaangażowania wszystkich grup zawodowych pracujących na rzecz wymiaru sprawiedliwości. Być może dalsza poprawa tego wyniku jest możliwa ... być może ..., ale nie nastąpi to, po pierwsze, bez zaufania wymiarowi sprawiedliwości, po drugie, bez współdziałania wszystkich środowisk, po trzecie, bez godnego uposażenia kadry urzędniczej, po czwarte wreszcie bez odpowiedniego dokadrowania.

#### **§ 4. Perspektywa III – sprawność organizacyjna wymiaru sprawiedliwości jako wartość oczekiwana społecznie**

Wymiar sprawiedliwości to nie tylko sędziowie i efekty ich pracy orzeczniczej. To także sąd, jako specyficzna instytucja publiczna mająca swoją wizję i umocowanie do jej realizowania

w aktach normatywnych, ale także organizacja, w której odbywają się różnego rodzaju procesy zarządcze. Procesy te należy podzielić na sferę podstawową (związaną z orzekaniem) i sferę subsydiarną (związaną z zapewnieniem bytu organizacyjnego sfery podstawowej). Obie te sfery podlegają zarządzaniu w specyficzny dla siebie sposób. Z istoty i funkcji realizowanych przez sądownictwo, zarządzanie sferą podstawową nie może wkraczać w niezawisłość sędziowską i niezależność sądu. Ograniczeniom tym nie poddaje się już zasadniczo sfera subsydiarnej działalności sądownictwa. Jak już to zostało wcześniej wspomniane, w nowoczesnym społeczeństwie sąd ma do wypełnienia różne role. Ich prawidłowe postrzeganie i realizacja (w obu sferach), niewątpliwie wpływa również na postrzeganie tej organizacji i kreuje jej wartości.

Część procedur budujących organizację wymiaru sprawiedliwości została narzucona przez ustawodawcę – i w ramach sprawowanej misji jest zasadna, a co więcej, nie podlega ewolucji. Część jednak powinna ulec uelastycznieniu dla zwiększenia jej sprawności. Teoria organizacji – a w tym zakresie wymiar sprawiedliwości nie różni się w sposób znaczny od biznesu – składa się z trzech części<sup>1</sup>. Pierwsza, to założenia dotyczące otoczenia organizacji, społeczeństwa, jego struktury, poziomu wykształcenia, klientów (interesariuszy), technologii, otoczenia instytucjonalnego. Druga, to założenia dotyczące szczególnej misji organizacji. W przypadku wymiaru sprawiedliwości tą misją niezmiennie od setek lat jest wymierzanie sprawiedliwości w sposób obiektywny, bezstronny i oparty na prawie. Dzisiaj dodatkowym wyzwaniem dla tej misji powinno być budowanie autorytetu wymiaru sprawiedliwości, a co za tym idzie, właściwe zarządzanie ryzykiem reputacyjnym. Kolejne wyzwanie, to poszukiwanie konsensusu w działaniach (nie tego formalnego, ale tego rzeczywistego) konstytucyjnych organów funkcjonujących w obszarze wymiaru sprawiedliwości, tj. sądów (jako jednej, dużej i spójnej organizacji), Krajowej Rady Sądownictwa (stojącej na straży niezawisłości sędziów i sądów) i Ministerstwa Sprawiedliwości (jako organu ułatwiającego prawidłową realizację podstawowych zadań sądów). To wreszcie – w aspekcie czysto filozoficznym – środowisko wolne od jakichkolwiek sporów, partykularnych interesów, podejmujące konsekwentne i spójne działania na rzecz szerzenia zdefiniowanej powyżej misji. Trzecia część teorii organizacji to założenie o kluczowych kompetencjach niezbędnych do realizacji misji. W przypadku wymiaru sprawiedliwości założenie to identyfikuje się z jego misją w sposób aż nadto czytelny. Jest to zdolność do obiektywnego, szybkiego wymierzania sprawiedliwości opartego na prawie. Założenie to jest zresztą realizowane i to na ogół w sposób prawidłowy. Niestety jego prawidłowa realizacja nie jest postrzegana przez interesariuszy zewnętrznych w sposób właściwy, a nadto jest poddawana krytyce, co rodzi frustrację wewnątrz organizacji<sup>2</sup>.

Kolejną, choć nie mniej ważną rolę, jaka powinien nałożyć na siebie wymiar sprawiedliwości, jest rola integratora działań podejmowanych przez różnych interesariuszy przestrzeni sprawiedliwości. To swoiste kooperowanie przybrać powinno postać sieci międzyorganizacyjnych w celu osiągnięcia wspólnych celów postrzeganych w kategoriach jak największej efektywności dla jej uczestników. Wydawałoby się z pozoru, że warunki sytuacyjne nie do końca sprzyjają w tworzeniu sądowych sieci publicznych. Zasadniczymi bowiem czynnikami, które w przypadku wymiaru sprawiedliwości są ambiwalentne to: niepewność i zmienność rynku oraz zysk finansowy. Byłaby to jednak konstatacja oparta na błędnych przesłankach. Po pierwsze, ustawodawca w ograniczonym, ale jednak, zakresie sam doprowadził do powstania tzw. **regulacyjnych sieci sądowych** (składających się wyłącznie z sądów) wiążących

<sup>1</sup> Zob. szerzej P.F. Drucker, *The Theory of the Business*, Harvard 1994, Nr 5.

<sup>2</sup> P. Banasik, *Nowe kierunki w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości*, Warszawa 2014, s. 10–11.

ich horyzontalnie i wertykalnie na poziomie sądu okręgowego czy apelacyjnego. Po drugie, sądy nie zostały pozbawione możliwości współdziałania z innymi organizacjami (a w niektórych obszarach takie współdziałanie ustawodawca wręcz nakazuje), które mają w określonych obszarach podobny zakres działania lub wspomagają sądy w wypełnianiu ich podstawowej misji. Po trzecie zaś, nie można wykluczyć podobnych celów wymiaru sprawiedliwości i innych organizacji prowadzących do podjęcia współpracy na określonych polach. Efektem wszystkich tych możliwości jest lub powinna być poprawa skuteczności wymiaru sprawiedliwości rozumiana jako skrócenie okresu oczekiwania na orzeczenie kończące postępowanie w sprawie, przepływ wiedzy, dążenie do ujednoczenia poglądów, wypełnianie luk interpretacyjnych, poprawa kultury orzekania sędziów i personelu wspomagającego orzecznictwo, poprawa jakości wydawanych orzeczeń mierzonych spadkiem ich zaskarżalności i wreszcie poprawa wizerunku (reputacji)<sup>1</sup> wymiaru sprawiedliwości. Współpraca międzyorganizacyjna z udziałem sądu mogłaby dodatkowo zmierzać do zwiększenia zadowolenia społecznego oraz wypracowania prawidłowych i dobrych relacji (etycznych zachowań) w ramach wzajemnych kontaktów partnerów sieci. Zagadnienia te zostały szerzej rozwinięte i opublikowane w ramach prowadzonych przez autora badań<sup>2</sup>.

## § 5. Podsumowanie

Organizacja wymiaru sprawiedliwości, a w jej ramach poszczególne sądy, ulega przeobrażeniom. Z jednej strony dzieje się tak wskutek przenikania do niej metod i technik zarządzania z biznesu oraz sektora publicznego. Zmiany zarządzania w sektorze prywatnym i publicznym indukują zmiany w zarządzaniu organizacją wymiaru sprawiedliwości. Wymuszają one konieczność odejścia od dotychczasowego postrzegania sądu i zarządzania nim. Z drugiej strony, dokonujące się zmiany w zakresie organizacji oraz zarządzania sądów i presja coraz aktywniejszego społeczeństwa obywatelskiego po raz kolejny wymuszają konieczność zastanowienia się nad rolą sądów i sędziów, sposobie ich orzekania oraz rzeczywistymi wartościami przyświecającymi funkcjonowaniu wymiaru sprawiedliwości. Określone i prawidłowo zdefiniowane wartości powinny być nieustannie monitorowane. Następnie powinny stać się drogowskazem wyznaczającym kierunki zmian organizacji. Jak słusznie bowiem twierdzi A. Stachowicz-Stanusch stałe skupienie organizacji na swoich głównych wartościach powoduje, iż jest ona nieustannie czujna, w nieustanym ruchu, w nieustannej pogoni za wartościami, za doskonałością, której podobnie jak człowiek nigdy nie osiągnie<sup>3</sup>. A nadto lepiej reaguje na potrzeby społeczne.

---

<sup>1</sup> Szerzej o reputacji i wizerunku wymiaru sprawiedliwości zob. P. Banasik, Kadra Zarządzająca a zaufanie do wymiaru sprawiedliwości, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie* 2014, Nr 4 (33).

<sup>2</sup> Zobacz m.in.: P. Banasik, Sieciowy transfer wiedzy w organizacji wymiaru sprawiedliwości, czy P. Banasik, A. Tomaszewski, Mapowanie sieci międzyorganizacyjnych w wymiarze sprawiedliwości metodami social network analysis, [w:] Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości. Wymiar prawny, zarządczy i ekonomiczny, P. Banasik (red.), Gdańsk 2015, s. 194–235; P. Banasik, Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje, e-mentor 2015, Nr 2, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/59/id/1171>. Dostęp: 19.8.2015 r.

<sup>3</sup> A. Stachowicz-Stanusch, *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, Warszawa 2001, s. 111; M. Bratnicki, *Współczesne spojrzenie na przedsiębiorczość*, Górnoląskie Studia Przedsiębiorczości, t. I, Chorzów 2002, s. 12.