

Agata Austen*

Przemysław Banasik**

Joanna Kuczewska***

Sylwia Morawska****

21. SIECI W WYMIARZE SPRAWIEDLIWOŚCI – POŻĄDANY MODEL PRZYWÓDZTWA

Streszczenie

Organizacje sektora publicznego z uwagi na ich cele, warunki w których działają, podstawy oceny efektywności ich funkcjonowania odmienne od organizacji komercyjnych stanowią przedmiot zainteresowania nauk o zarządzaniu w ramach wyodrębnionej subdyscypliny zwanej zarządzaniem publicznym. W ramach zarządzania publicznego podejście sieciowe jest szeroko analizowane w ramach paradygmatu współzarządzania. Wyłoniło się ono na przełomie lat 80. i 90. XX w. Celem artykułu jest wypełnienie luki poznawczej dotyczącej lidera przywództwa w sieciach w sektorze publicznym na przykładzie sądów. W rozdziale wykorzystano literaturę przedmiotu w obszarze współdziałania sieciowego w sektorze przedsiębiorstw i organizacji publicznych. Zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej brakuje pogłębianych badań dotyczących współdziałania sieciowego w sądownictwie, w tym również przywództwa w tego rodzaju sieciach i to zarówno w sieciach o charakterze regulacyjnym, jak i dobrowolnym. Stąd też w opracowaniu dokonano przeglądu dotychczasowego dorobku, a także wskazano na kierunki przyszłych badań w tym zakresie. W ostatniej części opracowania zostały przedstawione wyniki badań nad kwestiami przywództwa przeprowadzonych na grupie 60 sądów rejonowych, okręgowych i apelacyjnych biorących udział w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania.

Słowa kluczowe

przywództwo, sieci, wymiar sprawiedliwości, sądy

Wstęp

Organizacje sektora publicznego z uwagi na ich cele, warunki w których działają, podstawy oceny efektywności ich funkcjonowania odmienne od organizacji komercyjnych stanowią przedmiot zainteresowania nauk o zarządzaniu w ramach wyodrębnionej subdyscypliny zwanej zarządzaniem publicznym. W ramach zarządzania publicznego podejście sieciowe jest szeroko analizowane w ramach para-

* Dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, e-mail: agata.austen@gmail.com.

** Dr, Politechnika Gdańska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, e-mail: przemyslawbanasik@tlen.pl.

*** Dr, Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Katedra Ekonomiki Integracji Europejskiej, e-mail: j.kuczewska@ug.edu.pl.

**** Prof. SGH, dr hab., Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Katedra Prawa Administracyjnego i Finansowego Przedsiębiorstw, e-mail: smorawska@gmail.com.

dygmatu współzarządzania. Wyłoniło się ono na przełomie lat 80. i 90. XX w. Problematyka zarządzania sieciowego wprowadzona została do rozważań nad zarządzaniem w sektorze publicznym przez H. Hecla oraz A. Wildavsky'ego (Hecla 1978; Hecla i Wildavsky 1974). Podejmowali ją teoretycy zarządzania publicznego (Marin i Mayntz 1991; Kooiman 1993; Scharpf 1994; March i Olsen 1995; Kickert, Klijn i Koppenjan 1997; Rhodes 1997; Pierre i Peters 2000; Hill i Hupe 2002; Sorensen i Torfing 2007). Na wymiar sprawiedliwości, podobnie jak i na administrację publiczną, wywiera wpływ koncepcja sieciowej natury świata spraw publicznych. Jej transpozycja do sfery badań nad sądownictwem spowodować musi jej mutację, której efektem będzie swoistość względem wersji bazowej.

Celem artykułu jest wypełnienie luki poznawczej dotyczącej lidera przywództwa w sieciach w sektorze publicznym na przykładzie sądów. W rozdziale wykorzystano literaturę przedmiotu w obszarze współdziałania sieciowego w sektorze przedsiębiorstw i organizacji publicznych. Zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej brakuje pogłębionych badań dotyczących współdziałania sieciowego w sądownictwie, w tym również przywództwa w tego rodzaju sieciach i to zarówno w sieciach o charakterze regulacyjnym, jak i dobrowolnym. Stąd też dokonujemy przeglądu dotychczasowego dorobku, a także wskazujemy na kierunki przyszłych badań w tym zakresie. W ostatniej części artykułu zostały przedstawione wyniki badań nad kwestiami przywództwa przeprowadzonych na grupie 60 sądów rejonowych, okręgowych i apelacyjnych biorących udział w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania. Celem realizowanego w ramach projektu pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi było podniesienie efektywności, skuteczności i sprawności pracy sądów. Pilotaż przeprowadzono w ramach realizowanego przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2011 – 2015 projektu *PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management*.

1. Przywództwo w sieciach międzyorganizacyjnych – przegląd dotychczasowych badań

Przywództwo, z definicji, dotyczy relacji między liderem a jego zwolennikami, na których przywódca wpływa, aby osiągnąć określone cele. Ten sposób rozumienia przywództwa skutkuje powstaniem przeszkód w adaptacji dorobku w zakresie przywództwa w kontekst działania sieci międzyorganizacyjnych (Huxham i Vangen 2000). Tradycyjne użycie terminu „przywódca” czy „przywództwo” nie mogą być bezpośrednio stosowane w odniesieniu do sieci. Nie ma tam bowiem ani zwolenników, ani relacji między przełożonym a podwładnym. Zamiast tego są poziome relacje w grupie równych partnerów. Dlatego tradycyjne źródła władzy wykorzystywane przez przywódców w organizacjach, takie jak władza formalna, nagradzania, czy też wymuszania nie mogą być stosowane. Działania partnerów tworzących sieć nie mogą być narzucone (Müller-Seitz 2014). Wszystko to sprawia, że przywództwo w sieciach międzyorganizacyjnych różni się od przywództwa na poziomie organizacji. W wielu sieciach trudno jest zidentyfikować przywódców według roli, tytułu lub formalnego stanowiska. Chociaż wielu naukowców analizuje właśnie takie sytuacje, gdzie przywódca występuje formalnie, przywództwo w sieciach wykracza poza

poziom jednostki. Mogą bowiem wystąpić sytuacje, w których jest kilku liderów i zwolenników, a ich role zmieniają się. W niektórych przypadkach nie jest możliwe wskazanie, którzy członkowie sieci są przywódcami, zamiast tego można wskazać kluczowych członków, którzy potrafią dokonywać zmian (Mandell i Keast 2009). Z tego też powodu przywództwo w sieciach różni się od przywództwa w organizacyjnym (hierarchicznym) kontekście. Przywództwo w sieciach dotyczy partnerstwa i wzajemnego uczenia się. Podkreśla dzieloną władzę bądź też władzę „z” niż władzę „nad”. Jest to przywództwo powstające „od środka”, w przeciwieństwie do tradycyjnego przywództwa, które pochodzi „z góry”.

Przywództwo w sieciach międzyorganizacyjnych jest omawiane zarówno w kontekście sieci interpersonalnych, sieci intraorganizacyjnych i aliansów, co skutkuje mnogością różnych aspektów przywództwa i obecnością zróżnicowanych koncepcji analizy aspektów związanych z przywództwem w sieciach. Większość autorów zainteresowanych przywództwem w sieciach międzyorganizacyjnych koncentruje się na sieciach hierarchicznych (Müller-Seitz 2014). Odnoszą się do organizacji wiodących (*lead organizations*), które określane są także mianem firm centralnych (*hub firms*) (Nambisan i Sawhney 2011), orkiestratorów (*network orchestrators*) (Sabatier i in. 2010), centrów strategicznych (*strategic centres*) (Lorenzoni i Badenia-Fuller 1995), czy też katalizatorów procesów (*process catalysts*) (Mandell i Keast 2009). Nasze doświadczenia i wcześniejsze badania w sieciach tworzonych przez sądy doprowadziły do konkluzji, że sieci te są raczej regulowane przez ich uczestników, a więc mają charakter sieci heterarchicznych. W takich sieciach przywództwo kształtuje się raczej na skutek wzajemnych działań uczestników sieci (Müller-Seitz 2014). Sieci są tworzone przez osoby pochodzące z różnych organizacji i grup, co zwykle sprawia, że nie ma akceptacji dla formalnie uznanego przywódcy wyposażonego w odpowiedzialność menedżerską oraz dla hierarchicznej relacji ze zwolennikami. Trudno jest ustalić, kto powinien mieć wywierać wpływ (Huxham i Vangen 2000). Autorzy, którzy koncentrują się na sieciach heterarchicznych krytykują założenia leżących u podstaw stabilności i liniowości w podejściach strukturalnych, często odpowiadających rzeczywistości sieci hierarchicznych. Uzasadnieniem tej krytyki jest to, że takie podejście nie zwraca uwagi na sposób, w jaki przywództwo faktycznie przebiega, czyli jak dokonuje się pewnych działań w praktyce.

W sieciach, różnorodność celów jest bardziej rozpowszechniona niż ich spójność (Vangen i Huxham 2012). Przywódcy, którzy chcą komunikować cele najprawdopodobniej doświadczą różnic w oczekiwaniach partnerów, które to różnice mogą powodować nieporozumienia i konflikty. Ponadto partnerzy reprezentujący różne kultury organizacyjne mogą również przejawiać różne potrzeby i praktyki komunikacyjne, co także może doprowadzić do nieporozumień i konfliktów. Wyzwaniem dla przywódców jest łączenie różnych interesariuszy wewnętrznych ze sobą w celu osiągnięcia równowagi pomiędzy utrzymaniem ich wewnętrznej spójności, a przy jednoczesnym uznaniu różnorodności między grupami (Sullivan i in. 2012). W związku z tym istnieją dodatkowe kompetencje wymagane od skutecznych przywódców w organizacjach (Morse 2008). Poniżej przedstawiony zostanie syntetyczny przegląd dorobku w tym zakresie, w ujęciu chronologicznym.

Duża część rozważań dotyczących przywództwa w sieciach dotyczy ról przywódców i ich charakterystyk. Kickert, Klijn i Koppenjan (1997) rozróżniają działania dotyczące zarządzania siecią (zapobieganie lub wprowadzanie nowych pomys-

słów, negocjowanie, wywoływanie procesów refleksji wewnątrz sieci) oraz te nakierowane na interakcje między członkami sieci (organizowanie, strukturyzacja i mediacje między uczestnikami sieci). Podobny pogląd przedstawili Ospina i Saz-Carranza (2010), którzy dokonali rozróżnienia między działaniami przywódców nakierowanymi na wewnątrz i na zewnątrz. Pierwsze z nich odnoszą się do działań nakierowanych na budowanie, pielęgnowanie i utrzymywanie współpracy i koordynowanie współpracy członków sieci. Drugie z działań dotyczą osiągania celów współpracy samodzielnie lub w wyniku współpracy członków sieci.

Huxham i Vangen (2000) zidentyfikowali 204 zadania przywódcze i 241 procesów związanych z przywództwem. Według cytowanych autorów istnieją trzy kluczowe działania liderów w sieciach: (1) wykonywanie władzy i kontrola działań (te działania koncentrują się na znalezieniu sposobów kontrolowania programów współpracy); (2) reprezentowanie i mobilizowanie organizacji członkowskich (liderzy muszą zapewnić, żeby członkowie sieci działali jako pośrednicy między siecią a zasobami ich organizacji oraz (3) wzbudzanie entuzjazmu i upełnomocnianie tych, którzy mogą wyznaczać cele współpracy (działania te odnoszą się do zapewnienia aktywnego udziału tych, którzy mają kluczowe znaczenie dla realizacji celów partnerstwa). Ponadto autorzy ci sugerują, że być może organizacje, które pełnią funkcje przywódcze mogą być zdolne jedynie do wyznaczania warunków brzegowych współpracy, a już niekoniecznie będą mogły wpływać na sieć, z powodu braku formalnej władzy.

McGuire (2002) pogrupował zachowania związane z zarządzaniem siecią w cztery odrębne kategorie: aktywację, kadrowanie, nadawanie ram, mobilizowanie i syntetyzowanie. Aktywacja odnosi się do zachowań mających na celu identyfikację i angażowanie zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów. Nadawanie ram jest definiowane jako zachowania mające na celu tworzenie i zawiązywanie struktury sieciowej, poprzez ułatwianie porozumienia w sprawie ról uczestników, zasad działania i wartości sieci. Ustalenie tożsamości i kultury dla sieci, opracowanie wspólnej, zbiorowej wizji; oraz zmiany percepcji uczestników jest potrzebne. Z kolei syntetyzowanie tworzenia środowiska współpracy tak, aby mogły wystąpić skuteczne interakcje pomiędzy uczestnikami sieci.

Ponadto, jako że relacje stanowią spoiwo dla wspólnych wysiłków, przywódcy w sieciach powinni angażować się w rozwój relacji z różnymi interesariuszami. Muszą zatem przyjąć rolę „łączącego granice”. Z kolei mając na uwadze, że jednym z kluczowych zadań przywództwa jest ułatwianie wzajemnych procesów uczenia się, przywódcy powinni upewniać się, że grupa rozwija proces wzajemnego uczenia się. Przywódcy mogą tego dokonać poprzez ustanawianie i wpływanie na zasady działania i panujące wartości i normy grupy roboczej (Morse 2008).

Ansell i Gash (2012) dokonują rozróżnienia na role „włodarza”, „mediatora” i „katalizatora”. Pierwsza z ról dotyczy ustanawiania i ochrony jedności procesu współpracy. Mediator lub pośrednik między różnymi podmiotami pomaga rozstrzygać i pielęgnować relacje. Rola katalizatora polega na angażowaniu się w negocjacje mające na celu identyfikację i wykorzystanie możliwości wytwarzania wartości.

Powyższe propozycje, w tym przeprowadzone w tym zakresie badania, odnoszą się raczej do sieci hierarchicznych niż heterarchicznych. Ponadto wciąż niewiele wiadomo na temat ewolucji form przywództwa (Müller-Seitz 2014). Dlatego też w naszej opinii konieczne jest prowadzenie badań nad naturą przywództwa w sieciach heterarchicznych, w tym ujęciu jego dynamiki.

Kolejna ważna kwestia dotyczy rodzaju przywództwa. Różne tryby przywództwa zostały zidentyfikowane przez Davisa i Eisenhardt (2011). Po pierwsze, proponują oni proces „dominującego przywództwo”, w którym jeden partner kontroluje podejmowanie decyzji, ustala cele i mobilizacji uczestników. Po drugie, możliwy jest proces przywództwa opartego na konsensusie, w którym proces decyzyjny i cele są wynikiem wspólnych działań członków. Jednak z punktu widzenia innowacji, a sieci międzyorganizacyjne tworzone w obszarze sądownictwa są tworzone w kierunku tworzenia i wymiany wiedzy, szukania nowych sposobów rozwiązywania problemów, te tryby są mniej skuteczne niż trzeci tryb, zwanym procesem „przywództwa rotacyjnego”. Przywództwo rotacyjne odnosi się do sytuacji, w której każdy uczestnik sieci ma szansę być liderem przez jakiś czas. Chociaż sieci między sądami mają w naszej opinii charakter sieci heterarchiczny, powinien być w nich twór, który można nazwać centrum strategicznym, ktoś musi bowiem pobudzić innych członków do działania. Wydaje nam się, że szczególnie użyteczny byłby model przywództwa łączącego cechy procesu przywództwa opartego na konsensusie i procesu przywództwa rotacyjnego. Ponieważ przyjęcie takiego modelu oznaczałoby zmianę podmiotów odpowiedzialnych za realizację funkcji przywódczej, uważamy że uchwycenie procesu przywództwa wymagałoby przeprowadzenia badań przekrojowych.

2. Przywództwo w sieci sądowej – wyniki badania pilotażowego

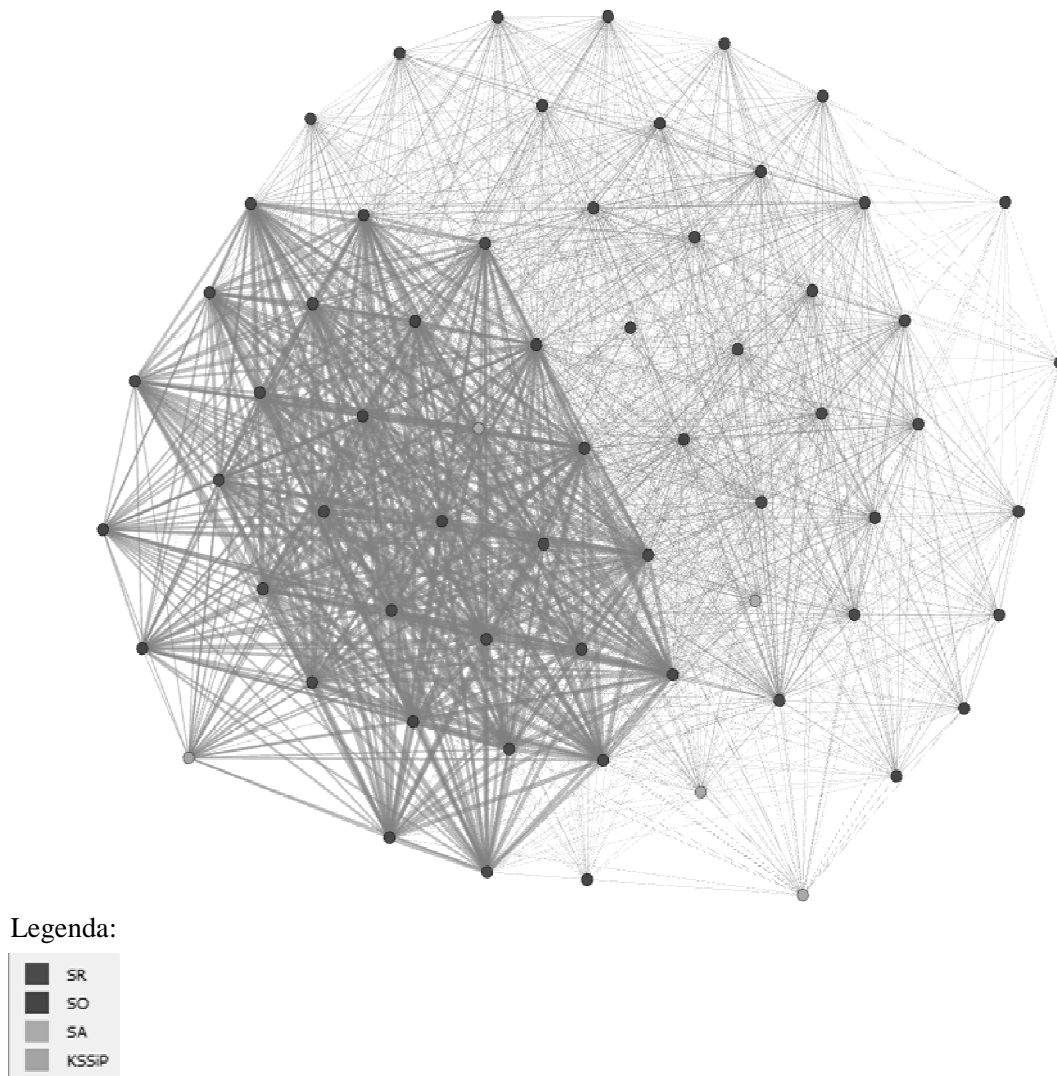
Rozważania dotyczące sieci przywództwa w sieciach zostały zainspirowane rezultatami projektu *PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań – case management*, w wyniku którego zostało zainicjowane działanie dobrowolnych sieci sądowych. Zgodnie z naszą wiedzą jest to pierwsza tego typu inicjatywa, jednak ze względu na coraz większe rozpowszechnianie się współpracy międzyinstytucjonalnej, można przypuszczać, że działania tego typu będą coraz bardziej powszechne.

Powstanie sieci w obszarze sądownictwa ma na celu wymianę wiedzy między poszczególnymi jednostkami i tworzenie rozwiązań pozwalających na doskonalenie sposobu zarządzania. Sieci są także platformą dla dzielenia się dobrymi praktykami w obszarze merytorycznym działania. Taki charakter działania wpisuje się w rozumowanie M.P. Mandell i R. Keast (2008, s. 715-731), zdaniem których głównym celem sieci jest łączenie jej członków, ułatwianie wspólnych działań i uczenia się, a w konsekwencji tworzenie nowych rozwiązań dla istniejących problemów.

Sieci powstałe w wyniku pilotażu:

1. Mają charakter dobrowolny i kooperacyjny (członkowie sieci pozostają niezależni i wchodzi w interakcje jedynie wtedy, gdy jest taka potrzeba, powiązania między nimi są luźne i sporadyczne. Sieci te zakładają luźną formę współpracy, a ich podstawowym celem jest dzielenie się wiedzą).
2. Nie mają wyodrębnionego członka zarządzającego, brakuje strategicznego centrum, organizacje podejmują decyzje na równych prawach.
3. Znajdują się na początkowym etapie rozwoju, w którym budowane są relacje, ustalane normy i wyznaczane kierunki działania. Trudno jeszcze mówić o wysokim stopniu zaufania, budowaniu powiązań z innymi sieciami, silnych relacjach.

Na wysoką integrację sieci powstałych w pilotażu wskazuje również jej wykres (rysunek 19).



Rysunek 19. Ilustracja struktury mapowanej sieci

Źródło: Tomaszewski i Banasik (2015).

Tak wysoka integracja sieci utrudnia identyfikację jej głównych aktorów. Nie wykształciło się w ramach sieci strategiczne centrum. Powstaje zatem pytanie dlaczego tak się stało? Czy wynika to z ograniczeń prawnych kształtujących prawa i obowiązki prezesa i dyrektora sądu?

W sądownictwie rozwój współdziałania sieciowego napotyka na poważne ograniczenia. Ich źródeł należy upatrywać w zespole przepisów kreujących instytucje prezesa i dyrektora oraz występującą w sądownictwie biurokratyczną formę koordynacji. Pełnienie przez prezesa czy dyrektora sądu funkcji ośrodka decyzyjnego w sieci – lidera, może wywołać konflikt z kluczowym interesariuszem sądu jakim jest Minister Sprawiedliwości na linii pryncypał – pełnomocnik. Lider sieci jest jej twórcą, ale też wizjonerem i strategiem dla zbiorowości sądów. W tym zakresie wkracza więc w kompetencje Ministra Sprawiedliwości. W przypadku sądów można mówić o teorii ograniczonej orkiestracji sieci sądowej. Pojęcie orkiestracji, jak do-

wodzi W. Czakon (2012, s. 206) jest młode, poddane jeszcze nielicznym badaniom empirycznym. Dzieli zakres znaczeniowy z innymi koncepcjami, w tym modelami biznesu (dyrygenta) czy strategiami (koopetycji). Orkiestracja to zbiór procesów, które polegają na dążeniu do zwiększenia wartości oraz uzyskiwania znaczącej części tworzonej wartości.

Pełnienie roli orkiestratora sieci wymaga od prezesa sądu zdolności przewyższania obiektywnych i subiektywnych ograniczeń. W sądownictwie podstawową formą koordynacji jest biurokracja. Mechanizm koordynacji biurokratycznej uzyskuje swoją legitymizację w uprawnieniach formalnych menedżerów do podejmowania decyzji o alokacji zasobów oraz zadań. Koordynacja sieciowa jest złożoną formą, która czerpie swe źródło nie tylko z koordynacji biurokratycznej, ale także rynkowej i relacyjnej zwanej także społeczną. Powstaje zatem podstawowe pytanie: na ile w sądownictwie możliwe jest wspomaganie koordynacji i integracji wymiany narzędziami nieformalnymi? Czy narzędzia formalne umożliwiają i promują stosowanie narzędzi nieformalnych? Jakie korzyści mogą osiągnąć sądy czy też prezesi i dyrektorzy sądu ze współdziałania sieciowego? Czy ich uprawnienia i obowiązki umożliwiają pełnienie funkcji lidera sieci?

Kluczową rolę w sądzie odgrywa prezes. Kieruje on bowiem działalnością o podstawowym charakterze, związanym z wymierzaniem sprawiedliwości. W sądzie należy wyodrębnić tzw. działalność orzeczniczą – podstawową oraz działalność pomocniczą. Działalność pomocnicza pełni służebną rolę w stosunku do działalności podstawowej. Pracownicy, którzy ją realizują to sędziowie i referendarze, innymi słowy orzecznicy. Celem działalności organizacji wymiaru sprawiedliwości jest sprawiedliwe rozpatrzenie sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki przez niezależny, bezstronny i niezawisły sąd – dostarczanie wartości interesariuszom oraz spełnianie roli integratora społecznego. Działania pomocnicze skupiają się na zapewnieniu odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych oraz majątkowych funkcjonowania sądu i wykonywania przez sąd zadań związanych z wymierzaniem sprawiedliwości i z zakresu ochrony prawnej (działalność podlegająca dyrektorowi sądu) oraz zapewnieniu właściwego toku wewnętrznego urzędowania sądu, bezpośrednio związanego z wykonywaniem przez sąd zadań, o których mowa powyżej (działalność podlegająca prezesowi sądu). Zakres zadań zarówno prezesa, jak i dyrektora sądu znajduje podstawę w regulacjach rangi ustawowej. Ich uszczegółowienie ma miejsce w rozporządzeniu wydanym przez Ministra Sprawiedliwości – Regulaminie urzędowania sądów powszechnych. Prezes sądu jest zwierzchnikiem służbowym dyrektora sądu, wykonuje w stosunku do dyrektora sądu czynności z zakresu prawa pracy, z wyjątkiem czynności zastrzeżonych dla Ministra Sprawiedliwości, oraz co najmniej raz w roku określa potrzeby sądu konieczne dla zapewnienia warunków prawidłowego funkcjonowania i sprawnego wykonywania przez sąd zadań, biorąc pod uwagę przewidywany ich zakres. W zakresie kierowania działalnością administracyjną sądu, prezes sądu podlega prezesowi sądu przełożonego oraz Ministrowi Sprawiedliwości. Dyrektora sądu zatrudnia się na podstawie powołania. Dyrektora sądu powołuje Minister Sprawiedliwości na wniosek prezesa danego sądu. Prezes sądu jest pełnomocnikiem Ministra Sprawiedliwości w działalności administracyjnej, dyrektor sądu podlega zaś dwóm pryncypałom – prezesowi sądu oraz Ministrowi Sprawiedliwości. Rola sądu jako orkiestratora sieci – jednostki uruchamiającej – rozrusznika sieciowości – będzie uzależniona od decyzji prezesa sądu. Dyrektor sądu podlega prezesowi sądu. A zatem decyzje o uczestnictwie w sieci, czy też ini-

cjatywę uruchomienia sieci dyrektor powinien skonsultować z prezesem sądu. Udział w sieci sądu czy też pełnienie roli ośrodka decyzyjnego w sieci nie wymaga konsultacji z Ministrem Sprawiedliwości. Jest jednak poważnym wyzwaniem menedżerskim, gdyż wykracza poza granice formalne sądu. Sądy uczestniczące w sieci zachowują niezależność formalno-prawną. Narzędzia hierarchiczne wykorzystywane w kierowaniu sądem nie znajdują tu zastosowania. Pełnienie funkcji lidera – centrum decyzyjnego sieci przez sąd i kierującego nim prezesa może wywołać konflikt na linii prezes – Minister Sprawiedliwości. Lider ma wpływ na projektowanie sieci (członków sieci, strukturę sieci oraz pozycję w sieci) oraz orkiestrację sieci (zarządzanie mobilnością wiedzy, zarządzanie zawłaszczaniem innowacji oraz zarządzanie stabilnością sieci). Centralność i popularność lidera sieci stwarzają potencjał wpływu na pojedynczych członków sieci, a następnie całej sieci. Wydaje się, że zważywszy na ograniczenia i zagrożenia dla lidera, sąd i kierujący nim prezes może pełnić rolę jednostki uruchamiającej, ale już dyrygowanie siecią będzie wymagać współdecydowania uczestniczących w sieci sądów, a także przewycięzania ograniczeń.

Zakończenie

„Przywództwo” i „współpraca” są integralną częścią rządzenia i zarządzania jakie ma miejsce w organizacjach XXI wieku, ale pomimo zwiększającej się liczby publikacji w tym zakresie, nasz zrozumienie kwestii przywództwa w sieciach międzyorganizacyjnych jest utrudnione przez brak ujęcia ich swoistości i niuansów między nimi (Sullivan i in. 2012, s. 51). Ponadto naukowcy rzadko empirycznie dokumentują kwestie kompetencji, zadań, czy zachowań jakie składają się na przywództwo w sieciach. Determinanty skutecznego przywództwa realizowanego w kontekście sieci międzyorganizacyjnych są wciąż słabo zbadane.

W przypadku sądownictwa, horyzontalne sieci o różnej kompozycji i zróżnicowanych funkcjach nie zastąpią hierarchicznie uporządkowanej struktury sądownictwa i wertykalnych zależności. Ich zainicjowanie i przetrwanie będzie napotykać na poważne przeszkody. Potencjał w nich tkwiący oraz możliwość oddziaływania przywódcy na uczestników sieci stanowi zagrożenie dla sprawującego nadzór administracyjny nad sądami Ministerstwa Sprawiedliwości. Reakcją na ewentualny konflikt z Ministerstwem Sprawiedliwości będzie sytuacja, w której sieci będą funkcjonować bez lidera. Jego brak może spowodować, że sieci nie osiągną rezultatów takich, jakie mogłyby osiągnąć, gdyby były kierowane przez lidera. Dodatkowo brak lidera może przyczynić się do zawłaszczania wartości wytworzonych w ramach współdziałania sieciowego (Czakon 2009, s. 11-14). Asymetria informacji i zasobów prowadzi do niesymetrycznych relacji w sieci, co z kolei może powodować erozję interesu publicznego (Mazur 2015, s. 45). Rola strategicznego centrum w sieci sądowej wymaga dalszych pogłębionych badań. Stan wiedzy w tym obszarze nie może być uznany za satysfakcjonujący i wymaga testowania.

Literatura

Ansell Ch., Gash A. (2012). *Stewards, mediators, and catalysts: Toward a model of collaborative leadership*. *Innovation Journal*, 17(1), 2-21.

- Banasik P. (2014). *Nowe kierunki w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Banasik P. (2015). *Sieciowy transfer wiedzy w organizacji wymiaru sprawiedliwości* (w:) P. Banasik (red.), *Budowanie wartości wymiaru sprawiedliwości w obszarze prawnym, zarządczym i ekonomicznym*, Gdańsk: Wydawnictwo Kowalewski&Wolf.
- Bass B.M. (1985). *Leadership and Performance*, New York: Free Press.
- Bass B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*, Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Bass B.M., Avolio B.J. (red.) (1985). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns J.M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Czakon W. (2009). Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości, *Przegląd Organizacji*, Nr 12.
- Czakon W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Davis J.P., Eisenhardt K.M. (2011). Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 56 (2), 159-201.
- Fiedler F. (1972). The effects of leadership training and experience: a contingency model interpretation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 No. 4: 445-470.
- Hackman J.R., Wageman R. (2005). A theory of team coaching, *Academy of Management Review*, Vol. 30 No. 2: 269-287.
- Hatch M.J., Kostera M., Koźmiński A.K. (2005). *The Three Faces of Leadership. Manager, Artist, Priest*, Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Hecló H. (1978). *Issue networks and the executive establishment*, (w:) A. King (red.), *The New American Political System*, Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Hecló H., Wildavsky A. (1974). *The Private Government of Public Money*, London: Macmillan.
- Hill M., Hupe P. (2002). *Implementing Public Policy: Governance in Theory and Practice*, London: Sage.
- Huxham C., Vangen S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, 43, 1159-1175.
- Joiner B., Josephs S. (2007). *Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*, San Francisco: John Wiley&Sons.
- Kenis P.N., Provan K.G. (2009). *Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance*, *Public Administration*, t. 87, Nr 3.
- Kickert W.J.M., Klijn E.H., Koppenjan J.F.M. (red.) (1997). *Managing Complex Networks*, London: Sage.
- Kooiman J. (red.) (1993). *Modern Governance: New Government – Society Interactions*, London: Sage.
- Kozłowski S.W.J. et. al. (1996). Team leadership and development: theory, principles and guidelines for training leaders and teams, *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, Vol.3: 253-291.
- Koźmiński A.K. (2013). *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Wydawnictwo Warszawa: Poltext.

- Lawler E. (1986). *High Involvement Management: Participative Strategies For Improving Organizational Performance*, San Francisco: CA: Jossey Bass.
- Lorenzoni G., Baden-Fuller C. (1995). Creating a strategic center to manage a web of partners. *California Management Review*, 37, 146–163.
- Mandell M.P., Keast R. (2007). Evaluating Network Arrangements: Toward Revised Performance Measures, *Public Performance and Management Review*, t. 30, Nr 4.
- Mandell M.P., Keast R. (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks. Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, Nr 10(6).
- Mandell M., Keast R.L. (2009). A new look at leadership in collaborative networks: process catalysts. (w:) J.A. Rafael, P. Leisink, A.E. Middlebrooks (red.), *Public Sector Leadership: International Challenges and Perspectives*. Edward Elgar, Cheltenham, 163-178.
- March J.G., Olsen J.P. (1995). *Democratic Governance*, New York: The Free Press.
- Marin B., Mayntz R. (red.) (1991). *Policy Networks: Empirical Evidence and Theoretical Considerations*, Frankfurt-am-Main: Campus Verlag.
- Mazur S. (2015). *Współzarządzanie a administracja publiczna*. (w:) S. Mazur (red.), *Współzarządzanie publiczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- McGuire M. (2002). Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It. *Public Administration Review*, 62(5), 599-609.
- Morse R.S. (2008). *Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance*, (w:) R.S. Morse, T.F. Buss (eds) *Innovations in Public Leadership Development*, Routledge, 79-100.
- Müller-Seitz G. (2012). *Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research*, *International Journal of Management Reviews*, 14, 428-443.
- Nambisan S., Sawhney M. (2011). *Orchestration processes in network-centric innovation: evidence from a field*. *Academy of Management Perspectives*, 25, 40-57.
- Osborne S.P. (2010). *Introduction. The (New) Public Governance: A Suitable Case Treatment?* (w:) S.P. Osborne. (red.), *The New Public Governments? Emerging Perspective on Theory and Practice of Public Governance*, London and New York: Routledge.
- Ospina S.M., Saz-Carranza A. (2010). *Paradox and Collaboration in Network Management*. *Administration and Society* 42(4): 404-440.
- Perry K., Kempster S. (2013). *Love and leadership: constructing follower narrative identities of charismatic leadership*, *Management Learning* No. 1: 1-18.
- Pierre J., Peters B.G. (2000). *Governance, Politics and the State*, New York: St. Martins Press.
- Rhodes R.A.W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Buckingham: Open University Press.
- Rooney P.M. (1993). *Effects of worker participation in the USA: manager's perceptions vs. empirical measures*, (w:) W. Lafferty, E. Rosenstein (red.) *International Handbook of Participation in Organizations*, Vol. 3, Oxford University Press.
- Sabatier V., Mangement V., Rouselle T. (2010). *Orchestrating networks in the bio-pharmaceutical industry: small hub firms can do it*. *Production Planning & Control*, 21, pp. 218-228.
- Scharpf F.W. (1994). *Games real actors could play: Positive and negative coordination in embedded negotiations*, *Journal of Theoretical Politics*, t. 6, nr 1, London.

- Sorensen E., Torfing J. (red.) (2007). *Theories of Democratic Network Governance*, Palgrave Macmillan, New York: Basingstoke.
- Sullivan H., Williams P., Jeffares S. (2012). *Leadership for Collaboration*. *Public Management Review*, 14(1), 41-66.
- Sześciło D. i in. (2014), *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Warszawa: Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego.
- Tomaszewski A., Banasik P. (2015), *Mapowanie sieci międzyorganizacyjnych w wymiarze sprawiedliwości metodami social network analysis*. (w:) P. Banasik P (red.), *Budowanie wartości wymiaru sprawiedliwości w obszarze prawnym, zarządzającym i ekonomicznym*, Gdańsk: Wydawnictwo Kowalewski & Wolf.
- Vangen S., Huxham Ch. (2011). *The Tangled Web: Unravelling the Principle of Common*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22 (4), 731-760.
- Vroom V. (1977), *Leadership revisited*, (w:) B. Staw (red.). *Psychological Foundation of Organizational Behavior*, Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Co.: 172-210.
- White R.K., Lippitt R. (1960), *Autocracy and Democracy*, New York: Harper&Row Publishers.

THE NETWORKING OF THE JUSTICE SYSTEM – THE DESIRED MODEL OF LEADERSHIP

Abstract

The justice system creates a model network structure. Obligatory inter – organizational networks function within it. The law imposes competences and tasks as well as hierarchical subordination on courts – the actors in networks. Obligatory inter – organizational networks are characterized by poor relation network. The justice system is characterized by highly formal relations with stakeholders and formalized structures. Despite this, there is a potential to create voluntary inter – organizational networks. In the justice system voluntary inter – organizational networks are being created between and among courts independent of hierarchy and between and among courts and external stakeholders. The cooperation in networks is aimed at knowledge and experience sharing and the unification of solutions. The justice system develops towards the open network system. The creation of inter – organizational public values is a challenge to court managers. The dispersing of courts and the lack of network between and among them are replaced by cooperation. The court managers are faced with the necessity to share knowledge and innovation worked out in the courts. This change requires cooperating instinct – the network creation skill what influences the role of court managers. The key role in the development of the organization in the long term is aimed at court managers. The goal of the paper is the identification of the desired leadership model in courts. The basic study methods in the paper are: literature, empirical analysis with available secondary study and case study.

Keywords

leadership, networks, justice system, courts