



Krzysztof Durczak

Organizowanie sprawy sądowej
jako proces przekładu

Organizing a legal case as the
translation process

Praca Doktorska

Promotor: dr hab. Maciej Ławrynowicz, prof. UEP

Pracę przyjęto dnia:

Podpis promotora

Poznań 2022

Spis treści

| | |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Wprowadzenie..... | 3 |
| 1. Przegląd literatury | 13 |
| 1.1 Metodologia analiz literaturowych | 14 |
| 1.1.1 Źródła danych do budowy korpusu | 15 |
| 1.1.2 Kwalifikacja słów kluczowych | 15 |
| 1.1.3 Dobieranie konfiguracji mapy..... | 17 |
| 1.1.4 Jakościowy wymiar analizy | 18 |
| 1.2 Wymiar sprawiedliwości i sprawy sądowe | 19 |
| 1.2.1 Społeczne oddziaływanie sądownictwa..... | 23 |
| 1.2.2 Wymiary sprawiedliwości | 31 |
| 1.2.3 Rozwiązywanie sporów..... | 37 |
| 1.3 Charakter i treść pracy prawnika | 41 |
| 1.3.1 Indywidualny wymiar pracy profesjonalnej..... | 45 |
| 1.3.2 Działalność profesjonalnych firm prawniczych..... | 49 |
| 1.3.3 Instytucjonalne umocowanie profesji prawnika | 52 |
| 1.4 Podsumowanie – luka badawcza | 56 |
| 2. Perspektywa, koncepcja i metoda badania..... | 60 |
| 2.1 Instytucje i organizacje..... | 62 |
| 2.1.1 Stary instytucjonalizm..... | 65 |
| 2.1.2 Nowy instytucjonalizm..... | 71 |
| 2.1.3 Skandynawski instytucjonalizm | 77 |
| 2.1.4 Instytucje, a organizacje | 82 |
| 2.2 Organizowanie sprawiedliwości..... | 86 |
| 2.2.1 Ścieżki sprawiedliwości | 88 |
| 2.2.2 Niejednoznaczność i gniew | 91 |
| 2.2.3 Konieczność przekładu..... | 94 |
| 2.2.4 Język i znaczenie prawa | 97 |
| 2.2.5 Postępowanie sądowe | 100 |
| 2.2.6 Organizowanie sprawy..... | 103 |
| 2.3 Badanie procesu organizowania | 105 |
| 2.3.1 Prakseografia | 106 |
| 2.3.2 Studium przypadku | 119 |
| 2.3.3 Analiza i interpretacja | 125 |
| 2.4 Podsumowanie – maksyma pragmatyczna..... | 133 |

| | |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 3. Organizowanie spraw sądowych | 135 |
| 3.1 Problematyzacja – powierzenie krzywdy | 138 |
| 3.1.1 Obiekt niesprawiedliwości | 139 |
| 3.1.2 Doświadczanie krzywdy | 141 |
| 3.1.3 Rola i pozycja prawnika..... | 149 |
| 3.1.4 Spotkanie i relacja..... | 153 |
| 3.1.5 Podsumowanie | 162 |
| 3.2 Zainteresowanie – składanie sprawy | 164 |
| 3.2.1 Pomoc z urzędu..... | 165 |
| 3.2.2 Strategia procesowa | 170 |
| 3.2.3 Sporządzanie pozwu | 181 |
| 3.2.4 Podróże dokumentów | 191 |
| 3.2.5 Podsumowanie | 196 |
| 3.3 Zaciąg – rozprawa..... | 198 |
| 3.3.1 Przedmiot powództwa | 199 |
| 3.3.2 Przygotowywanie odpowiedzi | 201 |
| 3.3.3 Przeprowadzanie dowodów | 210 |
| 3.3.4 Przedstawianie stanowiska | 223 |
| 3.3.5 Podsumowanie | 226 |
| 3.4 Mobilizacja - orzekanie..... | 227 |
| 3.4.1 Rytm postępowania | 228 |
| 3.4.2 Dokonywanie osądu..... | 234 |
| 3.4.3 Wyrok i uzasadnienie | 242 |
| 3.4.4 Zamiast podsumowania – dalsze przekłady | 249 |
| Zakończenie | 254 |
| Bibliografia | 274 |
| Spis ilustracji | 307 |

Wprowadzenie

Jak tworzy się sprawiedliwość w sądzie? Jest taki polski film „Bezmiar sprawiedliwości”, o absolwencie prawa, który waha się, czy chce zostać adwokatem. Postrzega to za nazbyt prostą, formuliczną receptę na życie. Ojciec wysyła go więc w odwiedziny do swojego dawnego kolegi, by ten przekonał syna do wyboru tej ścieżki kariery. Mecenasa Wilczek (we wspaniałej roli Jana Frycza) zamiast słów zachęty oferuje mu gorzką historię o tym jak zrozpaczeni rodzice zwrócili się do niego, żeby pomógł skazać sprawcę morderstwa ich córki, czego ostatecznie nie udało mu się dokonać z braku dowodów. Młody, dopatrując się jednak nieścisłości w opowieści, łapie mecenasa na kłamstwie. Ten, przyznaje więc, że tak naprawdę bronił znanego dziennikarza, będącego kochankiem zamordowanej i obalał wszelkie dowody, jakie świadczyły o jego winie. Jak się wydaje, to właśnie wyrzut sumienia tłumaczy przygnębiający cynizm mecenasów i jego słabość do alkoholu. Jednak, gdy młody dociera do akt sprawy znajduje podpis Wilczka nigdzie indziej, jak pod sentencją wyroku tuż obok pozostałych sędziów składu orzekającego.

W konfrontacji, mecenas oferuje ostatnią już opowieść, jak będąc wówczas sędzią orzekł maksymalny wymiar kary opierając się pośrednio na relacji oskarżonego, który obwiniał się o śmierć kochanki. Młody jednak drażni sprawę i znajduje dowód, który jak uważa, świadczy o niewinności dziennikarza. Kiedy jednak odnajduje go, by przedstawić mu swoje znalezisko, nie ma to już żadnego znaczenia z perspektywy tego, czego doświadczył w toku procesu. Film ten nie przypadkiem nosi tytuł „Bezmiar sprawiedliwości”, bo wystarczy tylko wstawić odstęp po pierwszych trzech literach, by zderzyć doniosłość funkcji jej wymierzania z dobitnie wyrażoną organicznością ludzkiego osądu. Skłamałbym mówiąc, że był on pierwotną motywacją moich rozważań. Polecił mi go prawnik po jednym z wywiadów. Film ten jednak, dobrze oddaje tak społeczne jak i naukowe znaczenie problemu wytwarzania sprawiedliwości w sądzie, jako zorganizowanego procesu podejmowania decyzji w warunkach niejednoznaczności prawdy i adekwatnej alokacji odpowiedzialności (Shklar, 1990), z którym chcę zmierzyć w tej pracy.

Od początku XV wieku, kiedy sądownictwo zaczęło wyłaniać się jako trzecia oś władzy w powstających ówczesnie państwach narodowych, regulowanie kwestii społecznych za pomocą prawa stawało się domyślnym mechanizmem kształtowania porządku społecznego (Nonet i Selznick, 2017). Proces nabywania niezależności przez profesjonalnych sędziów towarzyszył zmianie jego funkcji, przekształcając się z instrumentu represji oraz podporządkowania woli autorytarnej władzy w autonomiczny zestaw regulacji, obowiązujący wszystkich jednakowo. Z kolei ich stosowanie w oderwaniu od politycznego interesu niosło w sobie obietnicę równości,

wobec tego tożsamesgo zbioru reguł, nadając kształt współczesnej idei sprawiedliwości (Resnik i Curtis, 1987). To właśnie w XIV wieku zaczęto przedstawiać lustnię z opaską na oczach jako ucieleśnienie tej wartości. Takie też jej wyobrażenie wrosło w fundament zachodnich kultur, gdzie prawo stało się domyślnym środkiem radzenia sobie z dynamiką współczesności.

Praktyka spisywania praw oraz obowiązków, poprzez proces instytucjonalizacji (Berger i Luckmann, 2004), zdążyła wrosnąć w kolektywną świadomość do tego stopnia, iż właściwie trudno opisać jej rolę nie poruszając się w sferze banału. Zarazem ten poziom oczywistości jest miarą jej społecznej legitymacji (Dimaggio i Powell, 1983), jako ugruntowanej kulturowo formy regulacji systemowej (Luhmann, 2004). Pragmatycznie, **litera prawa jest przede wszystkim narzędziem, służącym rozwiązywaniu sporów** między ludźmi, organizacjami czy państwem, choć jej moc sprawcza wytwarza również znaczenie głębsze konsekwencje. Sama możliwość wytoczenia sprawy przed sądem w niejednoznacznej sytuacji konfliktu może stać się źródłem strachu, będącym jednym z kluczowych mechanizmów regulacji społecznej (Cotterrell, 1999). Co więcej, lęk przed konsekwencją nie musi nawet wynikać z rzeczywistego naruszenia prawa. Sam prospekt zewnętrznej kontroli może budzić niepokój, a obraz utraty kontroli nad sytuacją na rzecz niezaangażowanego decydenta – przerażenie (Gill i Burrow, 2018).

W świecie gospodarki rynkowej ten emocjonalny komponent obawy został przełożony na język kosztów transakcyjnych i zarządzania ryzykiem (Coase, 1960; Williamson, 2000). Te z kolei stanowią motor rozwoju prawa prywatnego i kontraktów kształtujących relacje między ludźmi w kontekście zatrudnienia (Selznick, 2020), relacji biznesowych (Jacob, 1992), a także wielu innych sfer życia społecznego, które wymagają koordynacji, czy też harmonijnego współżycia. Również w domenie publicznej można zaobserwować podobny efekt obsesyjnego wręcz spisywania regulaminów czy procedur (Graeber, 2015), których głównym celem jest możliwie ścisła regulacja zachowania urzędników państwowych oraz obywateli w relacji z organem państwa. To obawa o indywidualne konsekwencje przekroczenia określonych norm jest źródłem często opresyjnego porządku współdziałania poprzez podporządkowanie.

W szerszym ujęciu, procesy te można określić jako formę adiaforyzacji (Bauman i Lyon, 2013, s. 86). Otóż legalistyczne sprowadzanie ludzkiej powinności do zapisów *expressis verbis* w gruncie rzeczy skutkuje uprzedmiotawianiem ludzkiej moralności, redukując sprawczość do konieczności przestrzegania zewnętrznych reguł (Durczak i Ławrynowicz, 2020). Skutkiem tego natomiast, racjonalność działania często sprowadza się do rytualnej adaptacji. Szczególnie w organizacjach formalnych obserwuje się zjawisko „przemieszczenia celów” (March i Simon,

1958/1993), gdzie zasady ustanowione, aby realizować instrumentalny dla danej organizacji cel stają się wartością samą w sobie. Z upływem czasu ich przestrzeganie przyjmuje się jako świętość niezależnie od ich pierwotnej intencji czy praktycznej wartości dla organizacji (Meyer i Rowan, 1977). Postrzegając ten efekt w szerszej skali (słusznie) argumentuje się, że praktyka spisywania praw i obowiązków w dużej mierze zastąpiła we współczesności tradycyjne funkcje zaufania czy honoru w dotrzymywaniu danego słowa (Graeber, 2011).

W konsekwencji środek ciężkości współczesnej władzy społecznej przesunął się w kierunku aktorów dyktujących warunki umów czy treści regulacji prawnych. Ciężar osądu moralnego z kolei osadzono na barkach profesji prawniczych wyspecjalizowanych w ocenie zasadności działań względem tych zapisów (Bourdieu, 1987). W toku ewolucji zatem, prawo wytworzyło wokół siebie złożony system współzależności, kładący fundament pod dzisiejszą konstrukcję porządku społecznego (Nader, 2002). Przy tym system ten spełnia swoją rolę tylko za sprawą instytucji postępowania sądowego, tworzącej groźbę ponoszenia konsekwencji w następstwie naruszenia normatywnego porządku. **Sprawy rozpatrywane w sądzie pełnią więc kluczową rolę w codziennym funkcjonowaniu relacji międzyludzkich, organizacji, gospodarek, czy całych społeczeństw.** W tym sensie nie są więc problemem ograniczającym się wyłącznie do obszaru nauk prawnych i powinny być rozważane w szerszym kontekście poznawczym.

Z tą intuicją postanowiłem dokonać przeglądu literatury, by dowiedzieć się jak dyskutuje się na ten temat w obszarze nauk o zarządzaniu. Wiedziałem, że nie jest to popularny wątek, dlatego aby wyjść poza ramy normalnie śledzonych periodyków postanowiłem wykorzystać metodę bibliometryczną (str. 14 – 19). Polega ona na wyszukiwaniu artykułów w bazach, indeksujących dorobek światowej nauki za pomocą pojęć, które odnoszą się do analizowanego problemu. Uzyskany w ten sposób korpus tekstów, przy wykorzystaniu analiz ilościowych i jakościowych pozwala uzyskać szeroki wgląd w różnorodność perspektyw, podejmujących dany temat. W efekcie pomogło mi to dotrzeć do obszarów literatury, o których mógłbym nie pomyśleć, odkrywając tak bogactwo jak i fragmentaryczność obecnej wiedzy (Maciag, 2022).

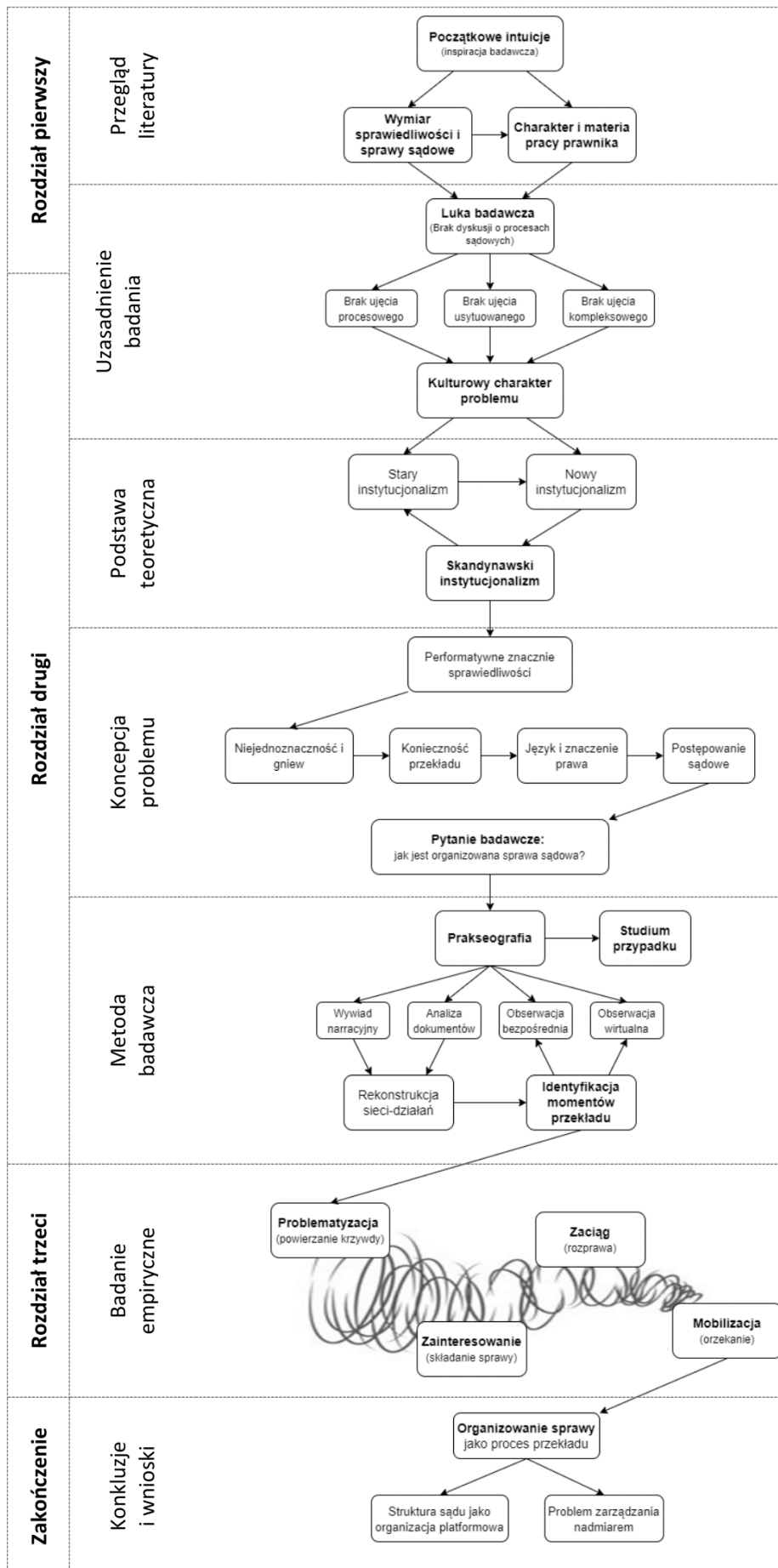
Zgodnie ze schematem porządku niniejszej pracy (Rysunek 1) – zacząłem od przeglądu tekstów, poświęconych sądownictwu i sprawom sądowym. Spośród wielu wątków, opisanych w analizie (str. 19 – 41), chciałbym podkreślić jedynie trzy. Po pierwsze, dyskusję dominuje temat oddziaływania efektów pracy sądownictwa na szersze otoczenie społeczne. Po drugie, z perspektywy przyczynowej, a więc strony zależności odpowiedzialnej za wytwarzanie tych konsekwencji, sprawy sądowe analizuje się albo fragmentarycznie w relacji do jednostkowych

elementów procesu, albo jako zagregowany wolumen problemów przetwarzanych w sądzie – w obu przypadkach pomijając znaczenie procesu, jako pewnej spójnej indywidualnej całości. Po trzecie natomiast, praktycznie nie mówi się o roli prawnika i reprezentacji w sądzie.

Zaskoczony marginalnością dyskusji o roli i znaczeniu profesjonalnych pełnomocników w procesie sądowym postanowiłem przeprowadzić drugi przegląd, stosując tą samą metodę, lecz tym razem wyszukując artykuły poświęcone prawnikom. W tej literaturze, dyskutuje się przede wszystkim o charakterze, otoczeniu i umocowaniu społecznym tej formy pracy. Rzadko jednak wnika się w rzeczywistą materię zawodu i praktyki, przez co trudno odpowiedzieć na pytanie czym na co dzień zajmuje się prawnik (Flood, 2013; Jemielniak, 2014b). Oczywiście nie jest to wątek zupełnie nieobecny. Jednak, jeśli już staje się przedmiotem analizy, to na ogół bynajmniej w kontekście prowadzenia sporów (ang. litigation), a doradztwa prawnego (ang. advice-based model), które ma im zapobiec w pierwszej kolejności.

Analiza wniosków, jakie płyną z obu przeglądów rozpatrywanych w relacji, zwraca uwagę na trzy elementy. Po pierwsze, granica dyskursu o praktykowaniu prawa w obszarze teorii zarządzania przebiega dość ściśle wzdłuż podziału na sektor publiczny i prywatny, przez co (1) znaczenie procesów sądowych, które przebiegają na przecięciu tych sfer **pozostaje niejako niezauważane**. Po drugie, jeśli już stają się one przedmiotem badań to raczej wycinkowo, a starania kompleksowego ujęcia tego problemu ograniczają się do wyjaśnienia zagregowanego (ilościowego) przepływu spraw, (2) co siłą rzeczy **redukuje złożoność** rzeczywistej praktyki. Po trzecie więc, rozpatrując dwa wcześniejsze problemy w relacji uwidacznia się właściwie nie tyle luka (3) co cały **horyzont poznawczy**, który wymaga pogłębionej eksploracji.

Na ten moment bowiem nawet klasyczne problemy zarządzania jak: podejmowanie decyzji, konstruowanie strategii, wykorzystanie zasobów, podziału pracy czy relacji władzy pozostają relatywnie niezbadane. Niewiele wiadomo o tym, co właściwie motywuje ludzi do szukania porady czy podjęcia decyzji o wytoczeniu procesu (Gnusowski, 2019), a podobnie i o tym jak z perspektywy prawnika nadaje się sens sytuacji konfliktu, ocenia szanse powodzenia sprawy lub ryzyka porażki. Niedużo powiedziano dotąd też w gestii przywództwa i podporządkowania w kontekście prowadzenia procesu. W gruncie rzeczy, niewiadomą jest też jak prawnicy radzą sobie w praktyce z biurokracją organu publicznego, a personel sądu z koordynacją dziesiątek osób i setek działań, jakie angażuje postępowanie w sądzie. Natomiast badania dotyczące komunikacji (Scarduzio i Tracy, 2015) oraz retoryki (McPherson i Sauder, 2013) na sali rozpraw dopiero otwierają dyskusję, zostawiając więcej pytań, niż odpowiedzi.



Rysunek 1. Schemat porządku analitycznego rozprawy doktorskiej
 Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy analitycznej

Odpowiedzią na trzy wskazane problemy i związane z nimi braki w literaturze zarządzania byłaby **sytuowana empirycznie eksploracja** (Gaggiotti, Kostera i Krzyworzeka, 2017). Fakt, że w analizie efektywności wystarczyło uwzględnić objętość akt, by nieefektywne sądy, okazały się dość wydajne (Ferro, Romero i Romero-Gomez, 2018), uwidacznia, że obecna wiedza nie jest wystarczająca by wywodzić z niej sensowne hipotezy. Dlatego pogłębiony wgląd za kulisy praktyki sądowej jest konieczny, by lepiej wyjaśnić działalność sądownictwa (Latour, 2010). W tym kontekście, zasadnym byłoby też zastosowanie **orientacji procesowej** (Langley i Tsoukas, 2016), która nie dba o umowne granice poznania, jeśli tylko obserwowane działania łączą się przyczynowo w jednej sekwencji. Jako taka pozwala więc przekroczyć granicę dzielącą dyskurs na sferę publiczną i prywatną, oddając złożoność relacji między nimi. Co więcej, koncentrując się **organizacji procesu sądowego jako spójnej całości** można dość jasno powiązać sekwencję przyczyn ze skutkiem, tłumacząc jak powstaje sprawiedliwość w sądzie.

Sprawy sądowe, przynajmniej okresowo, stają się integralną częścią życia uczestników, stanowiąc jednocześnie główną jednostkę organizowania pracy sądów i kancelarii prawnych. Pomimo to, rzadko rozważa się je jako **proces wytwarzania sprawiedliwości, rozumianej jako dobro, które jest tworzone produktem procesów sądowych** (Falavigna, Ippoliti i Ramello, 2018). Z tego względu, konstruuując koncepcję tej pracy musiałem odnaleźć nie tylko lukę badawczą, ale i powiązać założenia istniejących teorii tak, by wyartykułować pytanie, które określi badanie w obszarze teorii organizacji i zarządzania (w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości). Tymczasem nieuchwytność i w gruncie rzeczy symboliczny charakter dobra jakim jest sprawiedliwość (Sandel, 2012) ogranicza dobór perspektywy, eliminując klasyczne koncepcje zarządzania naukowego i teorie służące wyjaśnianiu zjawisk o charakterze rynkowym.

Dlatego postanowiłem określić problem z perspektywy instytucjonalizmu organizacyjnego (Greenwood, Oliver, Sahlin i Suddaby, 2008b), który łącząc regulacyjne, normatywne oraz kulturowe podstawy wyjaśnień (Scott, 2014) stanowi dobre narzędzie analizy nie-rynkowych procesów organizacyjnych. Podejście to nie jest jednak jednorodne. W związku z tym zatem dokonałem przeglądu trzech różnych orientacji (str. 62 – 86) by zdecydować się na wariant skandynawski, który łączy w sobie trzy istotne dla mnie inspiracje (Rysunek 4. Perspektywa poznawcza - str. 61). Po pierwsze, opiera się na teorii, podkreślającej, że **proces organizowania** stanowi formę reakcji na niejednoznaczną zmianę w otoczeniu (Weick, 1979). W tym sensie, negatywny bodziec (jak na przykład odczucie niesprawiedliwości - Hegtvedt i Parris, 2014) uaktywnia percepcję i motywuje działanie by koordynując czynności między ludźmi w

zracjonalizowane sekwencje zaprowadzić porządek – jako preferowanej kondycji ludzkiej egzystencji. Po drugie, zaznacza **wpływ instytucji** (Czarniawska, 2008), rozumianych jako kulturowy wzorzec zrozumiałej oraz akceptowanej praktyki, która łącząc działania w racjonalne ciągi, uzasadnia znaczenie efektów, osiąganych z ich pomocą. Orientacja skandynawska zwraca w ten sposób uwagę na warunki, które ograniczając racjonalność (March i Simon, 1958/1993; Sent, 2018), kształtują metody, taktyki i strategie postępowania w określonym kontekście. To istotne, gdyż trzecią inspiracją jest podejście aktora-sieci (Latour, 2005), które przyjmuje, że rzeczywistość działa trochę jak gra w 'głuchy telefon'. W tym sensie przekazywanie wspólnego obiektu uwagi w sieci relacji zmienia jego znaczenie zależnie od intencji i interpretacji aktorów, związanych z **przekładaniem go między różnymi kontekstami społecznymi** (Czarniawska i Joerges, 1996).

Przyjmując te teorie za budulec moją koncepcję badania (str. 86 – 105), daje się wyrazić za pomocą pięciu kluczowych założeń w relacji do rozpatrywanego problemu:

Tabela 1. Założenia poznawcze ramujące problem oraz proces badawczy

| Lp. | Założenie poznawcze | Podstawa teoretyczna |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Aby zrozumieć sprawiedliwość w jej performatywnym znaczeniu, trzeba zacząć od niesprawiedliwości i śledzić działania mobilizowane tym doświadczeniem. | (Durczak i Ławrynowicz, 2020; Hegtvedt i Parris, 2014; Hoffman, 1990; Resnik i Curtis, 1987; Shklar, 1990) |
| 2 | Odczucie krzywdy uaktywnia percepcję wskazując na niejednoznaczność sytuacji w reakcji na niepożądaną zmianę w otoczeniu. Jako takie może być przedmiotem organizowania z pomocą sprawy sądowej. | (Hegtvedt i Parris, 2014; Lok, Creed, DeJordy i Voronov, 2017; Maitlis i Christianson, 2014; Scarduzio i Tracy, 2015; Shklar, 1990; Weick, 1979, 2005) |
| 3 | Organizowanie sprawiedliwości w drodze postępowania sądowego wymaga przekładu, zdolnego wyrazić znaczenie doznanej krzywdy w języku prawa. | (Czarniawska i Sevon, 1996, 2005; Latour, 2010; Luhmann, 2004; Wæraas i Nielsen, 2016, van Orshoot, 2021) |
| 4 | Prawo samo w sobie nie jest instytucją. Jest nią postępowanie sądowe, które stosuje prawo jako środek w praktyce rozwiązywania sporów między ludźmi. | (Bourdieu, 1987; Czarniawska, 2008; Francis, 2020; Latour, 2013; Toennesen, Molloy i Jacobs, 2006; Whittington, 2017) |
| 5 | Proces organizowania indywidualnej sprawy sądowej jest bezpośrednio związany, lecz zarazem nie jest tożsamy ani z organizacją sądu jako organu administracji, ani instytucji postępowania sądowego. | (Ahrne i Brunsson, 2005, 2011, 2019; Bakker, DeFillippi, Schwab i Sydow, 2016; Rymaniak, 2011; Schoeneborn, Vásquez i Cornelissen, 2016; Selznick, 2020) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy teoretycznej

Na tle powyższych rozstrzygnięć zadaję **pytanie badawcze: jak jest organizowana sprawa sądowa?** – będące głównym przedmiotem moich badań. Ta pozornie banalna formuła była jednak szalenie istotna, by zapewnić eksploracyjną otwartość poznania naukowego w poruszaniu się w obszarze tak uświadomionej, jak i nieświadomej niewiedzy. Z kolei szeroka gama możliwych odpowiedzi skrywa potencjalnie zaskakująco ciekawy i społecznie istotny

wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i organizacji. W tym miejscu warto wyraźnie zaznaczyć, że **studium powstałe w odpowiedzi na to pytanie, w gruncie rzeczy nie dotyczy prawa, a tego w jaki sposób prawnicy wykorzystują je jako narzędzie w osiągnięciu zamierzonych celów** - czym odróżnia się od typowych zagadnień podejmowanych przez nauki prawne.

Innymi słowy, chciałem podkreślić, że istnieje różnica pomiędzy refleksją nad tym 'czym sprawiedliwość jest', a tym 'w jaki sposób sprawiedliwość powstaje w działaniu'. W pierwszym przypadku analiza zasada się na wierze, że przedmiot poznania istnieje, jako niezależny obiekt względem ludzkiej subiektywności. Podejście to jest charakterystyczne dla nauk prawnych w ogóle oraz filozofii prawa w szczególności (Zimmermann-Pepol i Gregorczyk, 2016), gdzie określając cechy sprawiedliwości, jako rzeczywistego obiektu, można wywieść z nich pewne powinności właściwego zachowania. Problemem innego typu natomiast jest to jak normy te materializują się w rzeczywistości, na ile kierują zachowaniem różnych aktorów lub w jakim stopniu zależą od kontekstu sytuacji. Pod podszewką pytań tego rodzaju skrywa się odmienny, performatywny ogląd rzeczywistości, w którym obiekt poznania nie istnieje w oderwaniu od aktora. Przeciwnie, to subiektywność podmiotu urzeczywistnia wartości poprzez działanie, które desygnuje ich znaczenie i właściwy sens. To z tej pozycji można twierdzić, że nie można znać prawa, bez znajomości dyktowanych nim rozstrzygnięć. Albo też, że nie da się zrozumieć postępowania sądowego, czytając wyłącznie kodeks z procedurą. W końcu natomiast, można postawić tezę, że nie sposób pojąć sprawiedliwości, nie śledząc motywowanych nią ciągów zorganizowanego działania, w praktyce rozwiązywania sporów między ludźmi.

Z tym właśnie przekonaniem zdecydowałem się na przeprowadzenie pogłębionych badań jakościowych (str. 105 - 133), zakotwiczonych w etnograficznym poznaniu oraz rozumieniu cudzego świata przez doświadczenie 'od wewnątrz' (Gaggiotti, Kostera i Krzyworzeka, 2017). Swoje dociekania właściwie od początku projektowałem jako **studium przypadku praktyki organizowania spraw sądowych, w myśl strategii dogłębnej i całościowej analizy zjawiska w kontekście jego występowania** (Flyvbjerg, 2006). W tym celu również zastosowałem zestaw metod, które odkrywały przede mną kolejne składowe w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie badawcze. Odwiedzałem więc poznańskie kancelarie by rozmawiać z prawnikami o praktyce prowadzenia procesów. Uczestniczyłem w rozprawach i chodziłem po sądzie za aktami spraw, obserwując kto, co z nimi robi i w jakim celu. Spędzałem czas w czytelni sądowej, analizując akta spraw, które najbardziej zapadły sędziom w pamięć. Śledziłem również wpisy na grupach internetowych, blogach i fanpage'ach by wejść głębiej w kontekst praktyki prawniczej.

Badania rozpocząłem w styczniu 2018 roku, a zakończyłem je w marcu 2020 roku w związku z wybuchem pandemii COVID-19, która uniemożliwiła mi dalszą obserwację w sądzie. Główny materiał gromadziłem więc przez 26 miesięcy, choć jego treść obejmuje szerszy okres od czasu transformacji w latach 90tych. Z racji wykonalności badań w przypadku wywiadu, obserwacji i analizy dokumentów ograniczyłem się do obszaru okręgu poznańskiego. Źródła internetowe, gromadzone wśród użytkowników z całej Polski, służyły mi za kontrast i uzupełnienie lokalnych spostrzeżeń (Burawoy, 1998; Wadham i Warren, 2014). Przedmiotowo, postanowiłem skupić się na sporach rozpoznawanych w procedurze cywilnej przed sądem pierwszej instancji. W analizie dominuje też perspektywa prawników (w tym sędziów). Nie jest to jednak zakres ścisły, gdyż okazjnie wykorzystuje sprawy karne, by wyjaśnić coś przez kontrast, omawiam odwołanie od wyroku (apelację) tam, gdzie wpływa na pierwotną decyzję sędziego i staram się włączać głosy innych uczestników procesu – choćby pośrednio.

W tym kontekście **za cel swojej pracy przyjąłem eksploracyjne studium przypadku procesu organizowania sprawiedliwości w ujęciu tych uczestników, którzy aktywnie wpływają na jej wymierzanie** w formie prakseografii (Mol, 2002; Czarniawska, 2017c). W ten właśnie sposób chciałem wyjaśnić jak sieć zracjonalizowanych działań układa się pętle przyczynowe (ang. causal circuits - Weick, 1979), koordynując proces rozwiązywania konfliktów między ludźmi. W tym celu posłużyłem się koncepcją momentów przekładu Callona (1984), zaadaptowaną, tak by uchwycić jak wymuszona współpraca w sytuacji konfliktu interesów kształtuje znaczenie sprawiedliwości – pogłębiając moje dociekania o cztery pytania pomocnicze (Tabela 2).

Tabela 2. Szczegółowe pytania badawcze w relacji do koncepcji momentów przekładu

| Moment | Wyjaśnienie kategorii | Pytania szczegółowe |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Problematyzacja (str. 138 - 164) | Odnosi się do procesu, kiedy uczestnicy oferują definicje problemu i starają się przekonać innych do sensowności swoich proponowanych rozwiązań | Jak odczucie niesprawiedliwości prowadzi do wytoczenia procesu? |
| Zainteresowanie (str. 164 - 198) | Odnosi się do procesu wiązania relacji między uczestnikami i zakleszczania ich w przeznaczonych w rolach programu rozwiązania danego problemu | Jak przekłada się ludzką krzywdę na przedmiot sprawy sądowej? |
| Zaciąg (str. 198 - 227) | Odnosi się do procesu zaangażowania uczestników do rzeczywistej partycypacji w programie rozwiązania problemu oraz tarć i napięć jakie wiążą się z wchodzeniem w przewidziane role. | Jak organizuje się istotne informacje w warunkach sprzecznych interesów? |
| Mobilizacja (str. 227 - 250) | Odnosi się do procesu, w której sieć relacji zamienia się w kolektywną strukturę zdolną do przemówienia jednym głosem w imieniu całości. | Jak wytwarza się decyzję o zasadnym rozstrzygnięciu sprawy? |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy teoretycznej

To na te pytania odpowiadam w czterech częściach trzeciego rozdziału, będącym głównym efektem mojej pracy. Na jego podstawie argumentuję natomiast, że sprawa sądowa jest niczym innym jak narzędziem kolektywnego nadawania sensu (Weick, 2012a). Retoryczną grą o zasadność, jaka racjonalizuje preferowaną wersję rozstrzygnięcia konfliktu między ludźmi w świetle szerszego porządku społecznego. W dyskusji zwracam też uwagę, że procesy sądowe, wbrew intuicji, są tylko luźno sprzężone (ang. loose coupling - Ocasio, 2012; Weick, 1976) z organizacją sądu, który ma ograniczony wpływ na przebieg spraw. W tym kontekście sądu nie należy traktować jako typowej jednostki produkcyjnej dobra publicznego. Przypomina on bardziej to, co nazywamy dziś organizacją platformową (Ciborra, 1996), która jest jedynie pośrednim środkiem produkcji. Jej właściwą funkcją jest tworzenie przestrzeni dla innych, by organizować swoje przedsięwzięcia w ramach zapewnianych struktur możliwości.

Styl pisarski

Przygotowując dysertację od początku wiedziałem, że chcę ją napisać w pierwszej osobie, świadomie unikając odnoszenia się do 'autora' w stronie biernej. Niniejsza praca ma głęboko interpretacyjny charakter (Sławecki, 2012), dlatego dystansowanie się od osobistych założeń i wynikających z nich obserwacji stałoby w sprzeczności z moim pojęciem poznania naukowego (Pachirat, 2018). Jako pragmatyk przyjmuję również, że wiedza naukowa, choć jest najlepszym z wypracowanych sposobów radzenia sobie z przygodnością ludzkiej egzystencji (Rorty, 2017), to jest jedynie narzędziem dla zrozumienia praktycznych problemów. Z tej przyczyny w pracy często przekraczam dziedzinowe granice różnych nauk – jeśli tylko dostarczały jakiejś wartości poznawczej w tle rozważanego procesu. Czasem eklektyczny styl teoretyzowania zawarty w pracy jednak nie powinien przyćmić faktu, iż jej mieści się ona w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości. Ze strony technicznej natomiast, chciałbym też wytłumaczyć zastosowaną w pracy konwencję idiograficzną, gdzie:

- **pogrubiением** – określam elementy szczególnie istotne dla argumentacji pracy;
- „kursywę z podwójnym apostrofem” – rezerwuję dla cytatów;
- 'pojedynczym apostrofem' – zaznaczam figuratywne użycie języka;
- **wyszarzeniem** – wskazuję terminy, składające się na 'słownik prawniczy'. Środek ten stosuję jedynie w części empirycznej, by odróżnić, kiedy mówię 'głosem badanych' z pomocą języka organizującego rzeczywistość postępowań sądowych.

1. Przegląd literatury

We wprowadzeniu niniejszej pracy starałem się podkreślić, że **instytucja postępowania sądowego**, tworząc widmo realnych konsekwencji w razie naruszenia obowiązującego prawa, stanowi jeden z kluczowych sposobów regulacji współczesnych społeczeństw i gospodarek. Rzeczywistość społeczna nie jest domeną wyłącznie harmonijnej współpracy oraz porządku. Wręcz przeciwnie, w świecie, który za podstawę przyjmuje wartość wolności jednostkowych interesów (Rawls, 1971/2010) konflikt jest właściwie nieunikniony (Shklar, 1990). Dlatego też potrzeba instytucji, która stojąc na straży zasad, zagwarantuje sprawiedliwe rozstrzygnięcie sporu między ludźmi. Problem ten tradycyjnie zajmuje badaczy nauk prawnych, lecz jego znaczenie dla funkcjonowania ładu społeczno-gospodarczego czyni go zdecydowanie szerszym przedmiotem zainteresowania. Dlatego w treści tego rozdziału będę poszukiwał odpowiedzi na pytanie: **jak omawia się ten temat w dyskursie nauk o organizacji i zarządzaniu?**

Śledząc bieżąco kluczowe czasopisma w tej dyscyplinie rzadko spotykałem się z podobną dyskusją. Dlatego też mając świadomość, iż nie jest to popularny trop w znanej mi literaturze postanowiłem zastosować metodę bibliometryczną (van Eck i Waltman, 2014), która opiera się na eksploracji tekstów z pomocą baz danych indeksujących dorobek światowej nauki. Jako taka pozwala też wyjść poza ramy ulubionych periodyków i dostrzec różnorodność dyskursu prowadzonego przy użyciu pojęć istotnych dla danego problemu (Durczak, Koperska, Piasecki i Ławrynowicz, 2017). W tym kontekście, pierwszą sekcję tego rozdziału poświęcę na dyskusję głównych założeń analitycznych, jakie wynikają z logiki działania programu VOSviewer, który zastosowałem w toku przeglądu. Biorąc też pod uwagę wysoce interpretacyjny charakter tej metodyki omówię rozstrzygnięcia, które podjąłem chcąc jak najlepiej oddać ducha badanego dyskursu, a które mają bezpośrednie przełożenie na wyniki obu analiz.

Kolejne dwie sekcje tego rozdziału dzielą właściwy problem analizy dyskursu w relacji do problemu wymierzania sprawiedliwości na dwie odmienne optyki. Wpierw skupiłem się na perspektywie obejmującej **funkcjonowanie sądów i przebieg spraw sądowych**. Druga analiza została przeprowadzona poniekąd jako jej przedłużenie. Otóż zaskoczyło mnie, że pierwsza z dyskursów praktycznie pomija wątek pracy profesjonalnej prawników, którzy jakby mogło się wydawać pełnią dość istotną rolę w reprezentowaniu stron procesu sądowego. Postanowiłem więc pogłębić swój przegląd o drugą analizę, której celem było zrozumienie jak w naukach o zarządzaniu i organizacji dyskutuje się **o materii i charakterze pracy prawnika**.

Rozdział zakończę podsumowaniem, w którym wskażę powiązania pomiędzy dwoma, jak się okaże, zgoła odmiennymi dyskursami. Zarazem podkreślać będę znaczenie łączenia tych dwóch optyk w ujęciu procesowym, obejmującym relacyjne powiązanie różnych aktorów w przedmiocie sprawy sądowej. Argument ten będzie pełnił zarazem funkcję uzasadnienia dla przyjętej perspektywy teoretycznej, koncepcji badania i korespondującej z nim metodologii, opisanej rozdziale drugim, szkicując kontekst poznawczy dla całej reszty pracy.

1.1 Metodologia analiz literaturowych

Mapowanie bibliometryczne z wykorzystaniem programu VOSviewer pozwala na badanie konfiguracji dyskursów naukowych z pomocą metadanych, opisujących cechy jednostkowych artykułów w relacji do wybranego zbioru tekstów (korpusu). Jedną z opcji oferowanych przez program jest analiza relacji **współwystępowania słów kluczowych**. Współcześnie, tak autorzy, jak i redakcje czasopism opisują artykuły naukowe z pomocą kluczowych dla treści fraz, które mają ułatwić wyszukiwanie badań. Mogą one jednak również służyć eksploracji tematów w wybranym zbiorze artykułów, aby lepiej zrozumieć strukturę dyskursu naukowego (Markoulli, Lee, Byington i Felps, 2017). Badania tego typu są istotne w przypadku transdyscyplinarnych obszarów, gdzie wyrywkowość wiedzy utrudnia prowadzenie systematycznego przeglądu.

Z perspektywy metodologicznej VOSviewer łączy dwie odrębne, choć powiązane ze sobą metody ilościowe: mapowanie i analizę skupień (Waltman, van Eck i Noyons, 2010). Celem pierwszej z nich jest rozwiązanie klasycznego problemu analizy sieciowej, a więc jak wyrazić odmienne wagi relacji między powiązаныmi ze sobą obiektami (van Eck i Waltman, 2014). W tym kontekście program najpierw zlicza częstości współwystępowania wszystkich możliwych elementów i na tej podstawie definiuje dystans między nimi, by rozlokować je w przestrzeni euklideskiej (van Eck i Waltman, 2009). Z założenia więc dwa różne obiekty będą znajdować się blisko siebie wtedy, kiedy często ze sobą współwystępują (i odwrotnie), a odległości te są standaryzowane przez pryzmat siły wszystkich relacji względem danego obiektu.

Analiza skupień z kolei jest prowadzona jako przedłużenie tego założenia. Otóż, jej celem jest, aby wykorzystując obliczone już wartości siły relacji między obiektami pogrupować je w zbiorowości, cechujące się zarówno pożądanym stopniem wewnętrznej spójności, jak i zróżnicowania wobec innych grup (van Eck i Waltman, 2007). Na bazie tych powiązań program generuje mapy wyrażające relacje pomiędzy analizowanymi elementami (str. 21 i 44), będące podstawą interpretacji na temat konfiguracji i charakteru danego dyskursu.

1.1.1 Źródła danych do budowy korpusu

Celem przeprowadzenia takiej analizy należy wytworzyć tak zwany korpus, czyli zamknięty zbiór tekstów naukowych, będących reprezentacją danego obszaru badawczego. Wyodrębnia się go zwykle z pomocą baz bibliograficznych (np. SCOPUS lub Web of Science), które syntezują informację naukową, indeksując publikacje naukowe w różnych czasopismach, materiałach konferencyjnych czy notach edytorskich. Źródła te mają jednak ograniczenia. Otóż przeważnie indeksuje się czasopisma uznawane za prestiżowe, często wykluczając mniej popularne źródła prowadzone w lokalnych językach innych niż angielski. Jednocześnie jednak pełnią one funkcję filtra szczególnie nie dopuszczając do bazy 'drapieżnych czasopism' (Richtig, Berger, Lange-Asschenfeldt, Aberer i Richtig, 2018), których model biznesowy jest oparty na sprzedawaniu możliwości publikacji nie dbając szczególnie o dyscyplinę naukową, przez co jakość tychże publikacji często 'pozostawia wiele do życzenia'.

Bazy te zapewniają odpowiednie interfejsy służące wyszukiwaniu i filtrowaniu tekstów na podstawie treści tytułów, abstraktów i innych informacji bibliograficznych. W efekcie badacz ma możliwość wyodrębnienia korpusu, który spełnia szereg różnych kryteriów, określających dziedziny naukowe, tematy, lata publikacji czy ich pochodzenie, tak aby w adekwatny sposób reprezentować dany obszar badawczy. To bardzo istotne ze względu na abdukcyjny charakter (Douven, 2021) tych analiz, gdzie wiedza oraz założenia badacza, bezpośrednio kształtują kontekst poznawczy badania, a co za tym idzie również ich wyniki i interpretacje.

Przeprowadzając analizy omówione w kolejnych dwóch sekcjach **wykorzystałem bazę Web of Science**. Jak wskazują badania zakres tej bazy jest trochę większy (Franceschini, Maisano i Mastrogiacomo, 2016) od bazy SCOPUS, a z moich osobistych doświadczeń oferuje ona też relatywnie lepszą jakość informacji bibliograficznej (np. rzadziej zdarzają się braki danych dla wyszukanych pozycji). Jednocześnie Web of Science zapewnia lepsze narzędzia służące do wyszukiwania pozycji związanych z tematem oraz eksportu dobrze ustrukturyzowanych danych (np. duplikaty tej samej pozycji). Szczegóły wyodrębniania obu korpusów zostaną opisane później, objaśniając kontekst poznawczy poszczególnych analiz.

1.1.2 Kwalifikacja słów kluczowych

Przystępując do analizy relacji słów kluczowych w wyodrębnionym już korpusie tekstów (Tabela 3 oraz Tabela 6), musiałem w pierwszej kolejności zdecydować o jej zakresie. Otóż program wymaga od badacza, aby spośród wszystkich słów kluczowych występujących w korpusie zdefiniować

próg kwalifikacji fraz do analizy na podstawie częstości ich występowania. Pozwala to skupić uwagę na tematach, które faktycznie są główną osią wspólnej dyskusji. W swoich badaniach, przyjąłem założenie minimalnej liczby powtórzeń na poziomie 5, co oznacza, że **każde słowo kluczowe włączone do badania musiało powtórzyć się w co najmniej pięciu tekstach**. Decyzja ta wydała mi się zasadna by utrzymać równowagę między odpowiednio syntetycznym obrazem dyskursu, przy uwzględnieniu jego zróżnicowania (Durczak i in., 2017).

Podjąłem też decyzję, aby przy obliczaniu częstości słów kluczowych uwzględnić nie tylko te wskazywane przez autorów, ale i zespoły edytorskie, co istotnie rzutuje na wyniki, gdyż zwykle posługują się one bardziej ogólnym i spójnym zestawem terminów. W konsekwencji prawdopodobieństwo współwystępowania fraz typowanych przez redakcje jest relatywnie większe efektywnie dominując tym głos samych autorów. Pomimo osobistych zastrzeżeń zdecydowałem się na ten krok, gdyż praktyka opisywania słów kluczowych jest relatywnie nową cechą dyskursu naukowego przez co starsze, często znaczące teksty opisane wyłącznie historycznie przez edytorów czasopism zostałyby pominięte w analizie. Jednocześnie zespoły redakcyjne z racji swojej pozycji w świecie naukowym często mają szerszą perspektywę na prowadzone dyskusje, a więc ich głos można potraktować jako pewną wartość dodaną w synteżowaniu prac badawczych na poziomie informacji bibliograficznej.

W efekcie uzyskałem odpowiednio 148 słów kluczowych w analizie dyskusji o wymiarze sprawiedliwości i sprawach sądowych oraz 169 fraz dla analizy charakteru i treści pracy prawnika. Relacje pomiędzy słowami kluczowymi w każdej z tych analiz zostały obliczone na bazie siły relacji (ang. association strength), **liczonych metodą fraktalną** (Perianes-Rodríguez, Waltman i van Eck, 2016). Zakłada ona, że mierząc siłę związku dla każdej pary słów kluczowych występującej w danym tekście dzieli się ją przez całkowitą liczbę par, określając natężenie, jako ułamek całościowego opisu poszczególnych publikacji.

Moją intencją było, aby premiować w ten sposób znaczenie słów kluczowych w tekstach, opisanych mniejszą liczbą indywidualnych fraz jako bardziej skoncentrowanej formy opisu. Jednocześnie chciałem zmniejszyć znaczenie bardzo szerokich list słów kluczowych (zazwyczaj definiowanych właśnie przez redakcje czasopism), w których każdy kolejny termin często odnosi się do właściwego tematu jedynie ogólnie lub peryferyjnie. Ponadto chciałem w ten sposób też zrównoważyć znaczenie tekstów, które zawierają dwie listy słów kluczowych – jedną stworzoną przez autorów i drugą przez zespół edytorski. W ten sposób chciałem, aby

ostateczny rozkład słów kluczowych na później powstałych mapach możliwie symetrycznie oddawał siłę głosu tych dwóch grup i skorygować semantyczną dominację edytorów.

1.1.3 Dobieranie konfiguracji mapy

Badania bibliometryczne z wykorzystaniem oprogramowania VOSviewer mają charakter nie-dedukcyjny, a rezultaty analiz bezpośrednio wynikają z relacji określanych przez strukturę danych wejściowych, które można układać w różne konfiguracje (Durczak, Koperska, Piasecki i Ławrynowicz, 2017). Refleksyjną decyzją badacza jest zatem, jaka konkretnie konfiguracja wygenerowanej ilościowo mapy **pozwala nadać jej sens z perspektywy eksploracji tematów** w wybranym obszarze. W tym kontekście każda z dwóch metod wpisana w działanie programu (mapowanie i analiza skupień) pozwala na dobieranie kilku parametrów analizy¹, które pozwalają określić konstrukcję powstałej mapy tak, by umożliwić jej interpretację.

W przypadku algorytmu odpowiedzialnego za mapowanie badacz może zdefiniować dwa parametry: atrakcję (ang. attraction) i odpychanie (ang. repulsion). Relacja pomiędzy tymi wartościami ma wpływ na standaryzację relatywnych odległości między słowami kluczowymi oraz bezpośrednio rzutuje na to, jak wartości te są reprezentowane na docelowej mapie. Z tego też względu parametr atrakcji z założenia, musi być większy od odpychania. W odwrotnej sytuacji, frazy, które często współwystępują ze sobą znajdowałyby się w większej odległości niż te, które są ze sobą związane słabiej. Koresponduje to więc z intuicją, że jeśli coś jest z czymś silnie związane, to powinno znajdować się blisko siebie.

Jest to również istotne z perspektywy dalszej analizy skupień, która wykorzystuje obliczone wcześniej wartości siły relacji do przyporządkowania słów kluczowych w szersze klastry. W tym zakresie badacz również ma możliwość zdefiniowania dwóch parametrów. Pierwszym z nich jest określenie minimalnej liczby obiektów (słów kluczowych), jaka ma się zawierać w każdym wyodrębnionym zbiorze elementów. Pozwala to uniknąć nadmiernego rozdrobnienia peryferyjnych klastrów, w reakcji na relatywnie dużą spójność skupień centralnych. W sytuacji, kiedy wyodrębniony klaster jest zbyt mały zwyczajnie włączane w zakres tego skupienia, z którym mają najwięcej wspólnego. Badacz może też zdecydować o poziomie szczegółowości mapy (ang. resolution), gdzie zwiększając jej wartość uzyskuje się większą liczbę mniejszych skupień oraz odwrotnie – zmniejszając parametr szczegółowości uzyskuje się szersze, lecz bardziej ogólne przyporządkowanie.

¹ Więcej informacji: <https://www.vosviewer.com/getting-started#vosviewer-manual> [dostęp: 26.04.22]

1.1.4 Jakościowy wymiar analizy

Mapowanie bibliometryczne jako metoda ilościowa, jest dobrym narzędziem do analizy konfiguracji dyskursów naukowych. Warto jednak podkreślić jeszcze raz, że wyniki tego typu badań stanowią pochodną refleksyjnych decyzji badacza względem konstrukcji korpusu oraz doboru parametrów analizy. Jednocześnie też, **trudno jest zrozumieć dyskursywny charakter dyskusji naukowych nie pogłębiając dociekań o komponent jakościowy**, który pozwoliłby zderzyć się bezpośrednio z materiałem tekstu, faktycznym wykorzystaniem konkretnych pojęć czy strukturą argumentacji. Dlatego, projektując swoją pracę nad oboma przeglądami literatury chciałem odnaleźć punkt równowagi między rygiorem naukowym i refleksyjnością badawczą, nie popadając zarazem w redukcjonizm metody ilościowej (Czarniawska, 2016c).

W tym kontekście proces analityczny, który posłużył mi do stworzenia map opisanych w kolejnych dwóch podrozdziałach przypominał tzw. koło hermeneutyczne (Eco, Rorty, Culler i Brooke-Rose, 1996). Podejście to wymaga, aby stopniowo zagłębiać się w poszczególne części materiału, zarazem próbując zrozumieć je jako fragmenty większej całości (Wertz i in., 2001). W praktyce więc najpierw wygenerowałem **wstępne mapy** na bazie domyślnych parametrów programu, chcąc uzyskać wstępną orientację w dyskusji i strukturze materiału. Następnie stworzyłem odrębny dokument, w którym posortowałem artykuły składające się na korpus wedle częstości cytowania poszczególnych tekstów. Choć miary tej nie należy traktować nazbyt poważnie jako obiektywnego wyznacznika wartości naukowej, to jednak ilustruje ona centralność (czy wręcz hegemonię - Alvesson i Blom, 2022) poszczególnych tekstów w dyskusji. W ten sposób, poruszając się po dokumencie z góry do dołu miałem wgląd nie tylko treść, ale i jej pozycję w szerszym dyskursie wynikającą z popularności danego tekstu.

Wtedy zacząłem czytać abstrakty (często sięgając też do pełnych tekstów) artykułów, zawierających słowa kluczowe przynależne do skupień wyodrębnionych przez program, aby zrozumieć istotne wątki wyznaczonych w ten sposób dyskusji. Te wstępnie wygenerowane mapy posłużyły mi więc jako swojego rodzaju kompas poznawczy w lekturze, pomagając **dostrzegać podobieństwa i wspólne wątki** w artykułach opisanych podobnym zestawem słów kluczowych (ang. within case analysis). W miarę analizy kolejnych skupień natomiast, stopniowo zacząłem również **lepiej rozumieć różnice** pomiędzy dyskusjami o odmiennym tonie (ang. between case analysis). W efekcie więc identyfikując tożsamość poszczególnych części mapy, iteracyjnie nabierałem poglądu względem tego, co ma reprezentować.

Na podstawie subiektywnej oceny spójności wewnątrz skupień i zróżnicowania między klastrami zacząłem manipulować parametrami omówionymi w poprzedniej sekcji. Moim celem było, aby skonstruować docelowe mapy w taki sposób, który będzie oddawał moje zrozumienie dyskursu jako całości i charakterystyki jego poszczególnych składowych. Każda z dwóch analiz (str. 19 i 41) była również na swój sposób unikalna, dlatego też specyficzne rozstrzygnięcia opiszę w kontekście każdej z nich z osobna. W obu przypadkach jednak to właśnie te docelowe mapy (Rysunek 2 i Rysunek 3) posłużyły mi do korekty moich wstępnych interpretacji i ustrukturyzowania przeglądów opisanych w kolejnych dwóch podrozdziałach.

1.2 Wymiar sprawiedliwości i sprawy sądowe

Sferę działalności sądów często określa się mianem **wymiaru sprawiedliwości** podkreślając ich publiczny oraz doniosły moralnie charakter. Za definicją Słownika Języka Polskiego PWN pojęcie to oznacza „działalność państwa realizowaną przez sądy w dziedzinie orzecznictwa karnego i cywilnego”². Choć definicja ta pomija funkcję sądów administracyjnych³, to zdradza też ważną intuicję skrytą pod pojęciem **orzecznictwa**, a więc „działalności sądów i innych organów, polegająca na wydawaniu orzeczeń w konkretnych sprawach”⁴. W konsekwencji więc wymiar sprawiedliwości nieodzownie łączy się z materią prowadzonych spraw, a ich rozstrzygnięcia można postrzegać jako **unikalny rodzaj dobra** wytwarzanego przez sferę publiczną (Falavigna, Ippoliti i Ramello., 2018). Dlatego za cel tego przeglądu przyjąłem potrzebę eksploracji dyskusji, podejmujących ten temat w obszarze nauk o zarządzaniu.

Z tym zamierzeniem zacząłem od wyszukiwania artykułów za pomocą fraz, które w mojej ocenie powinny znaleźć się co najmniej w tytule lub abstrakcie tekstu, podejmującego tak skonstruowany problem (Tabela 3). Każdy z zadanych terminów wyszukiwałem pojedynczo, a otrzymane w ten sposób zbiory tekstów połączyłem za pomocą operatora logicznego OR. W konsekwencji każdy tekst włączony do analizowanego przeze mnie korpusu musiał zawierać przynajmniej jedną poszukiwaną frazę, a syntezując zbiory w przedstawiony sposób udało mi się wyeliminować możliwe duplikaty tekstów, opisanych więcej niż jednym z takich terminów. Następnie w ten sposób otrzymane zbiory publikacji zawęziłem do kategorii „Management”.

² Wymiar sprawiedliwości: <https://sjp.pwn.pl/sjp/wymiar-sprawiedliwosci:2539807.html> [dostęp: 26.04.22]

³ Art. 1 ustawy Prawo o ustroju sądów administracyjnych rozpoczyna się od słów: *Sądy administracyjne sprawują wymiar sprawiedliwości przez kontrolę działalności administracji publicznej (...).*

⁴ Orzecznictwo <https://sjp.pwn.pl/sjp/orzecznictwo:2496252.html> [dostęp: 26.04.22]

Warto dodać, iż w początkowej fazie wyszukiwania wykorzystywałem też frazy „judge” i „judges”, aby uchwycić odniesienia do profesji sędziowskiej. Okazało się jednak, że termin ten jest wykorzystywany bardzo wieloznacznie np. aby określić rolę oceniającego w metodach eksperymentalnych. Pominąłem więc obie te frazy, zakładając, że nie jest prawdopodobnym, by dyskutować o roli sędziów w sensie prawniczym nie używając jednego z pozostałych wyszukiwanych terminów. W ten sposób uzyskałem korpus 1110 tekstów odnoszących się do tematyki wymiaru sprawiedliwości i procesów sądowych, w kontekście zarządzania.

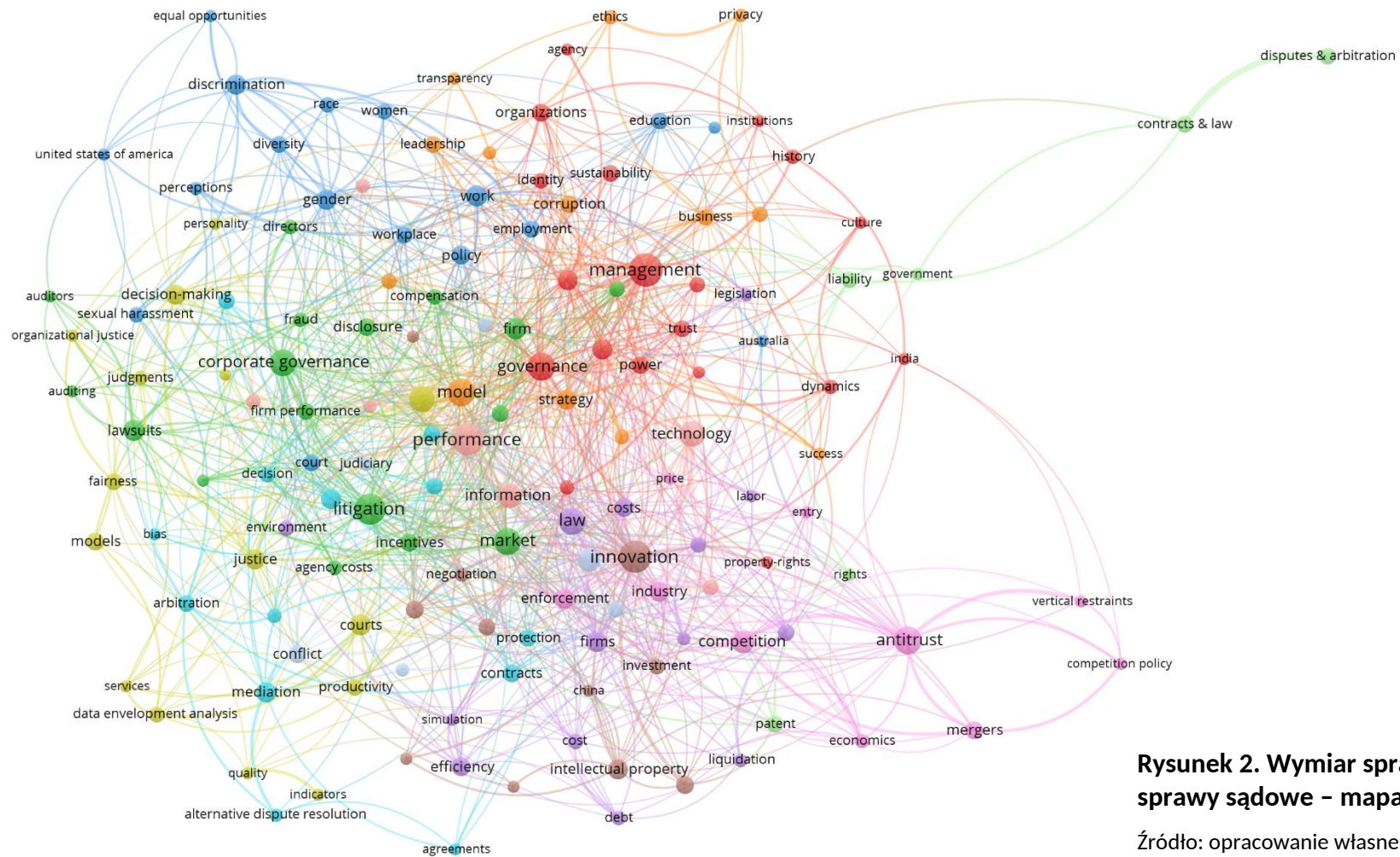
Tabela 3. Konstrukcja korpusu do analizy „Wymiar sprawiedliwości i sprawy sądowe”

| Frazy wykorzystane do wyszukiwania tekstów | Ogólna liczba tekstów, zawierających daną frazę | Liczba tekstów, zawierająca daną frazę w kategorii „Management” ⁵ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| “court” | 107 149 | 663 |
| “courts” | 46 510 | 303 |
| “judiciary” | 7 182 | 91 |
| “lawsuit*” | 6 527 | 193 |
| “courtroom*” | 3 494 | 25 |
| “court case*” | 2 957 | 46 |
| “legal case*” | 1 786 | 21 |
| „frazą” – cudzysłów pozwala na wyszukiwanie dokładnego zapytania. W przeciwnym razie algorytm może znaleźć dany ciąg znaków w obrębie innego często niezwiązanego z tematem terminu np. parafraza. | | |
| fraz* - wykorzystanie operatora gwiazdki zakłada, że wynik wyszukiwania dla danego leksemu może zawierać dowolne sufiksy. W przyjętym przykładzie algorytm znalazłby zarówno słowo fraza, jak frazes. | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy analitycznej

Na bazie wstępnych analiz jakościowych okazało się jednak, że fraza „court” również jest terminem wieloznacznym i przemyca do korpusu teksty związane z turystyką i sportem. Toteż celem, uniknięcia z gruntu nieadekwatnych obliczeń wobec interesującego mnie problemu, stworzyłem kolejny zbiór używając fraz: „food court”, sport, football, soccer, tennis, basketball i volleyball; aby wykluczyć teksty zawierające te terminy z głównego korpusu, za pomocą operatora NOT. W ten sposób uzyskałem właściwy korpus liczący 1049 tekstów i pewność, że ilościowo obliczone relacje między słowami kluczowymi faktycznie odnoszą się do badanej tematyki. Następnie pogłębiając badanie o analizę jakościową (str. 18) zbudowałem mapę tematyczną (Rysunek 2), składającą się z relacji pomiędzy 148 terminami wykorzystanymi przez autorów i redaktorów do opisu tematów artykułów (str. 15) w podziale na 12 skupień reprezentujących odmienne wątki w dyskursie jako całości (str. 17).

⁵ Poszczególne zbiory mogą zawierać te same teksty – 1110 artykułów otrzymałem po redukcji duplikatów.



Rysunek 2. Wymiar sprawiedliwości i sprawy sądowe – mapa bibliograficzna

Źródło: opracowanie własne na podstawie analiz w programie VOSviewer

Tabela 4. Parametry i źródła danych w analizie wymiaru sprawiedliwości

| Nota metodyczna | Najważniejsze kategorie tekstów w korpusie |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liczba tekstów: 1 049 Liczba słów kluczowych: 148 Liczba klastrów: 12 | Business, Economics, Operations Research & Management Science, Psychology Applied, Business Finance, Education & Educational Research, Computer Science & Information Systems, Social Sciences Interdisciplinary, Engineering & Industrial |
| Mapowanie | Najważniejsze źródła publikacji w korpusie |
| Atrakcja: 3 Odpychanie: 1 | Review Of Industrial Organization, Harvard Business Review, Knowledge Based Organization International Conference, Personnel Psychology, International Journal of Disclosure and Governance, Workforce, Proceedings of The Institution of Civil Engineers Management Procurement and Law, Journal of Economics & Management Strategy, Management Science, Proceedings of The International Conference Accounting and Management Information Systems |
| Analiza skupień | |
| Min. Wielkość klastra: 5 Szczegółowość: 1.25 | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy analitycznej

Tabela 5. Wymiar sprawiedliwości i sprawy sądowe – według podziału na 12 skupień

| | | | |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oddziaływanie sądów | Porządek społeczny | Sprawowanie kontroli | |
| | management, governance, organization, networks, organizations, power, sustainability, trust, entrepreneurship, identity, dynamics, history, view, agency, culture, india, institutions, property-rights, responsibility | litigation, market, corporate governance, firm, lawsuits, disclosure, incentives, ownership, firm performance, compensation, consequences, agency costs, directors, fraud, auditing, auditors, earnings management | |
| Wymiary sprawiedliwości | Normy etyczne | Horyzonty działań | Ochrona interesów |
| | model, strategy, corruption, business, leadership, legitimacy, regulation, ethics, strategies, privacy, stakeholders, success, transparency | performance, technology, information, knowledge, accountability, supreme-court, perspective | contracts & law, liability, disputes & arbitration, patent, government, rights |
| Wymiary sprawiedliwości | Naruszenia w miejscu pracy | | Sytuacje kryzysowe |
| | work, discrimination, gender, policy, court, diversity, education, workplace, employment, race, sexual harassment, women, perceptions, australia, equal opportunities, internet, united states of america | | law, firms, costs, efficiency, bankructcy, cost, environment, system, debt, legislation, liquidation, scheduling, labor, simulation |
| Wymiary sprawiedliwości | Innowacja i własność intelektualne | | Uczciwa konkurencja |
| | innovation, intellectual property, patents, research-and-development, settlement, investment, negotiation, china, knowledge management, patent litigation, sensemaking | | antitrust, competition, industry, enforcement, mergers, economics, competition policy, entry, price, vertical restraints |
| Rozwiązywanie sporów | Wytwarzanie sprawiedliwości | Alternatywne rozwiązywanie sporów | Efektywność i skutki procesu |
| | impact, courts, justice, decision-making, models, fairness, productivity, data envelopment analysis, judgments, identification, indicators, organizational justice, personality, quality, services | mediation, selection, contracts, arbitration, protection, behavior, decisions, risk, decision, dispute resolution, alternative dispute resolution, agreements, bias | determinants, conflict, integration, reputation, judiciary, public sector |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy analitycznej

Dobierając parametry w analizie (Tabela 4) zdecydowałem się na relatywnie wysoki poziom szczegółowości 1.25 (domyślny wariant wynosi 1.00), skutkując znacznym rozdrobnieniem skupień. Otóż w fazie jakościowej, analizując domyślną konfigurację w podziale na siedem klastrów zwróciłem uwagę, że wyodrębnione grupy są często niespójne tematycznie, oddając jedynie ilościową zbieżność słów kluczowych. Uznałem więc, że należy zwiększyć poziom różnicowania, aby lepiej uchwycić subtelne różnice wewnątrz wstępnie wyszczególnionych skupień. W konsekwencji, rozwiązanie to pozwoliło mi dużo konkretniej uchwycić punkty wspólne w ramach mniejszych wątków i skonstruować je z pozostałymi.

W tym układzie również udało mi się przyporządkować poszczególne klastry **do trzech szerszych dyskusji**, które wykorzystałem do ustrukturyzowania dalszego omówienia analizy. W tym kontekście, w pierwszej skupię się na oddziaływaniu sądownictwa na szeroko rozumiane otoczenie społeczne. Niejako pogłębieniem tej kwestii będzie dyskusja, którą przewrotnie nazwałem „wymiar sprawiedliwości”, jako że odnosi się ona tematycznie do konkretnych kwestii społecznych takich jak dyskryminacja w pracy czy uczciwa konkurencja. Na koniec z kolei poruszę problem rozwiązywania sporów zwracając uwagę na wewnętrzną organizację sądu oraz alternatywne praktyki rozwiązywania sporów jak negocjacje, mediacje czy arbitraż.

1.2.1 Społeczne oddziaływanie sądownictwa

We wprowadzeniu niniejszej pracy starałem się podkreślić rolę sądownictwa jako wymiaru praktyki, która istotnie wpływa na konfigurację rzeczywistości społecznej (Bourdieu, 1987). Sądy, rozpoznając konflikty w świetle relatywnie oderwanych oraz abstrakcyjnych zapisów powszechnie obowiązującego prawa, tworzą zarówno pozytywne, jak i negatywne definicje społecznych granic wolności (Berlin, 2016, s. 33–48). Dlatego też w pierwszej sekcji analizy podejmę dość ogólny temat tego w jak przysługują się one wytwarzaniu normatywnego **porządku relacji** pomiędzy ludźmi, organizacjami czy państwem (Kurkchyan-Banks, 2012), jako szerszych efektów postępowania sądowych.

Ukształtowane normy i reguły w warunkach usankcjonowanego przymusu, czy też ludzkich skłonności do adaptacji i naśladowania (Dimaggio i Powell, 1983) są przekładane na różne przestrzenie życia społecznego (Meyer, 1994). W konsekwencji, redukują one potencjalnie nieskończony **horyzont intencjonalnych działań** do tych społecznie akceptowalnych (March i Olsen, 2009), wraz z idącą za tym odpowiedzialnością. To właśnie będzie stanowić przewodni temat drugiej sekcji. W kontekście rozmyślnego strategicznego działania leksykalna różnica

pomiędzy 'odpowiadaniem za coś', a możliwością 'pociągnięcia do odpowiedzialności przed sądem', określa treść kolejnej sekcji poświęconej **zabezpieczeniu interesów**. Z kolei wątek 'działania na cudzą odpowiedzialność' będzie wyznaczał granicę czwartej dyskusji, dotyczącej problemu **sprawowania kontroli** nad organizacją i jej zewnętrznej lustracji.

W ostatniej części niniejszej analizy omówię rolę sądu w **kształtowaniu się norm etycznych oraz wartości społecznych**. Poruszę jednak również znaczenie indywidualnej moralności, której nie można całkowicie scedować na wymiar sprawiedliwości. Wszystkie te wątki zatem będą odnosić się nie do jednostkowych organizacji rozumianych jako podmioty gospodarcze (np. spółka, urząd, fundacja), a zdecydowanie szerszego problemu organizacji społeczeństwa jako większej całości (Bromley i Meyer, 2015).

Porządek społeczny

Słowa kluczowe oznaczone kolorem czerwonym najczęściej wykorzystuje się w tekstach, poświęconych analizie wpływu jaki wymiar sprawiedliwości wywiera na szersze otoczenie społeczne. Jednocześnie jako największy klaster, łączący najpopularniejsze w korpusie frazy. Jako taki też szkicuje on zarys tematów dyskutowanych w tekstach oznaczonych w kolejnych skupieniach. W pierwszej kolejności jednak, zwraca się uwagę na to, że system wymierzania sprawiedliwości nie istnieje w próżni. Przeciwnie, jest on konstruowany za pośrednictwem negocjacji politycznych (Mackenzie, 2010) i konsensusu społecznego (Oliver i Montgomery, 2008), a ramy jego funkcjonowania wlewa się w fundamenty obowiązującego prawa. Co więcej, regulacja prawna jako instytucja społeczna, do pewnego stopnia rządzi odmienną logiką w porównaniu do ewolucji reguł biurokratycznych (Jennings, Schulz, Patient, Gravel, i Yuan, 2005). W odróżnieniu od niepoahamowanego rozrostu oraz uszczegóławiania zasad – w myśl prac Maxa Webera – obserwuje się raczej cykle stopniowego rozszerzania i nagłego redukcji ilości, a także treści reguł (ang. punctuated equilibrium). W ten sposób tworzy się relatywnie mniejszy, bardziej zwięzły i funkcjonalnie zróżnicowany korpus uregulowań.

Z tego punktu widzenia nie dziwi, że część autorów wskazuje praworządność (ang. the rule of law), jako podstawę zaufania w relacjach inwestorskich między obywatelami i współczesną korporacją (Bhagat i Hubbard, 2021). W tym kontekście jednak zwraca się również uwagę, że to amerykański Sąd Najwyższy pod koniec XIX wieku uwolnił korporacje od powinności realizacji misji społecznej. W zamian ukonstytuował normę, w myśl której nadrzędnym celem firmy jako formy organizacyjnej jest maksymalizacja zysku akcjonariatu (Guthrie i Durand,

2008). Dziełem historycznej zbieżności, ówczesna ekspansja ekonomii neoklasycznej wpisała to założenie głęboko w założenia programów studiów zarządzania, marginalizując późniejsze problemy zrównoważonego rozwoju czy społecznej odpowiedzialności biznesu, włączanych niejako 'na doczepkę' (Sharma i Hart, 2014).

W efekcie nawet ci liderzy, których cechuje bardziej uniwersalistyczny systemem wartości zorientowany na pracowników i interesariuszy przedsiębiorstwa, oceniając sądowe konflikty interesów częściej biorą stronę akcjonariatu (Adams, Licht, i Sagiv, 2011). Przyjmując więc nieco szerszą perspektywę, warto zwrócić uwagę, że akta spraw gromadzone w archiwach sądowych są nie tylko pasywnym nośnikiem historii przemian społecznych (Bremner, 2013). Jako takie niosą też w sobie ślad realnych decyzji podejmowanych przez pryzmat określonych czasów, które aktywnie kształtują porządek społeczny, odbijając się echem norm i założeń w rytm zmieniającego się kontekstu życia kolejnych pokoleń.

W tym sensie funkcją wymiaru sprawiedliwości jest nie tylko egzekwowanie prawa, ale i badanie charakteru ludzkiej działalności jak w przypadku ciemnej strony innowacyjności w wydaniu piramidy finansowej Berniego Madoffa (Manning, Stokes, Visser, Rowland i Tarba, 2018). Co więcej, cechy osobowe takie jak narcyzm lidera, który przekładając się na wyniki organizacji w kontekście biznesowym może uchodzić za cnotę, w procesie sądowym okazuje się brzemieniem (O'Reilly III, Doerr i Chatman, 2018). Nadmierna pewność siebie wiążąc się z ignorowaniem opinii ekspertów czy przecenianiem własnych szans, przekłada się na większe prawdopodobieństwo bycia pozwanym oraz dłuższym, bardziej kosztownym procesem.

Jest to o tyle istotne, że w przypadku firm postrzeganych za nieodpowiedzialne społecznie już sam akt wytoczenia sprawy w sądzie szcerbi ich reputację (Nardella, Brammer i Surdu, 2020), tymczasem te 'odpowiedzialne' tracą twarz dopiero w następstwie wyroku skazującym. Zaangażowanie w społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR), coraz częściej okazuje się nie tylko zmniejszać szanse bycia pozwanym, ale też zwiększać roztropność firm, aby zredukować ryzyko wynikające z relatywnie większej transparentności (Barnett, Hartmann i Salomon, 2018). Wymiar sprawiedliwości zatem nie tylko kształtuje normy społeczne, ale i pośrednio racjonalizuje podporządkowanie się im w działalności biznesowej.

Sprzężenie zwrotne pomiędzy tworzeniem i stanem na straży normatywnego porządku jest ważnym instrumentem zmiany instytucjonalnej, która często staje się też przedmiotem strategicznego działania. Z jednej strony, może ono służyć tworzeniu reguł gry rynkowej, jak w przypadku pierwszych dostawców płatnej telewizji w Stanach Zjednoczonych, którzy

normalizując ten typ usług jako powszechny model biznesowy jednocześnie lobbowali za regulacjami, które chroniły ich indywidualne interesy (Gurses i Ozcan, 2015). Z drugiej strony natomiast orzecznictwo może też służyć przeprowadzaniu reform publicznych oraz budowie relacji na normalizując wartość współpracy międzyorganizacyjnej (Kurunmaeki i Miller, 2011).

Dlatego też nie powinno dziwić, że niektóre grupy aktywistów zamiast tradycyjnych form sprzeciwu, jak protest czy bojkot konsumencki, sięgają po środki prawne zabierając głos na walnych zgromadzeniach czy składając sprawy w sądzie, by zmienić działanie firm od środka, wpływając na percepcję akcjonariatu (Eesley, Decelles, i Lenox, 2016). Pozew sądowy może być jednak też narzędziem blokowania zmiany, jak w sytuacji programu redukcji emisji spalin w porcie Los Angeles (Clott i Hartman, 2013). Sądy, koncentrując konflikty społeczne, tworzą więc istotne forum dialogu społecznego i coraz częściej akcentuje się, że to właśnie w tym miejscu naukowcy powinni zabierać głos w charakterze ekspertów, aby wywierać wpływ na otaczającą rzeczywistość (Tadajewski, 2016).

Horyzonty działań

Artykuły opisywane słowami kluczowymi oznaczonymi kolorem kremowym do pewnego stopnia rozszerzają wcześniejszą dyskusję. Główną osią tej rozmowy jest jednak nie to w jaki sposób wymiar sprawiedliwości tworzy uwarunkowania społeczne, a jak poszczególni aktorzy funkcjonują w tych warunkach. W tym kontekście podkreśla się pozytywny wpływ wydajnego sądownictwa na przedsiębiorczość imigrantów (Falavigna, Ippoliti i Manello, 2019) czy też realizację dużych projektów w formie partnerstwa publiczno-prywatnym (Ghazali, Rashid i Sadullah, 2017). Zdecydowanie silniejszy akcent kładzie się jednak na strategiczny wymiar działania i nie-rynkowych strategii konkurencyjności. Szczególnie dotyczy to sygnalizowanego już wcześniej lobbyingu (Holburn i Vanden Bergh, 2002), służącego wspieraniu korzystnych dla siebie regulacji celem chronienia własnych interesów na drodze sądowej.

Znajduje to szczególnie oddźwięk w obszarze prawa własności intelektualnej, gdzie z jednej strony firmy aktywnie wykorzystują instrumenty prawne, żeby chronić swoje interesy (Filitz, Henkel i Tether, 2015). Z drugiej natomiast powództwa patentowe bywają też stosowane jako narzędzie blokowania konkurencji małych oraz średnich przedsiębiorstw w rozwijających się krajach (Lee, Song i Kwak, 2015). W krajach rozwiniętych z kolei rozmyślność tego typu strategii może być posunięta do tego stopnia, że relacje szkolne prawnika z sędzią bywają kluczem wyboru kancelarii w danej sprawie (Sytch i Kim, 2021). Warto jednak zaznaczyć, że

sam przebieg procesu może mieć istotne znaczenie. Wymagając wyartykułowania zakresu i zastosowania patentu pozwala firmom zdać sobie sprawę z jego strategicznej wartości (Liu, Wu i Lee, 2018). Stopień surowości egzekwowania prawa własności intelektualnej wpływa też na globalne struktury możliwości. Często hamuje to rozwój „mobilnych innowatorów” (Huang, 2017), którzy czerpią korzyści z wdrażania innowacji w różnych krajach. W ten sposób jednak prawo chroni również lokalne korporacje w krajach docelowych przed przewagą rynkową międzynarodowych konglomeratów (Pitelis, Desyllas i Panagopoulos, 2018).

Ciekawym tematem omawianym w obrębie tej dyskusji jest też kwestia odpowiedzialności (ang. *accountability*), w kontekście samoregulacji firm (Lyon i Maxwell, 2016), ale i znaczenia zewnętrznego audytu (Niculae i Paunica, 2015). Wątkiem przewodnim, jaki spaja tę rozmowę jest rola rozwoju technologii w kluczowych sferach gospodarczych jak handel czy bankowość, ale też sądownictwo (Rotar, Zekanovic-Korona i Miodic, 2011). W kontekście ostatniej z nich, dyskutuje się o sposobach skutecznego wykrywania cyberprzestępstw (Chandra i Snowe, 2020), stopniu w jakim można polegać na dokumentacji elektronicznej, jako formie dowodu (van Bussel i Henseler, 2013) lub wpływie nagrań wideo na przebieg spraw kryminalnych (Lanzara, 2009). Zatem kluczowym problemem w tym kontekście okazuje się nie tylko to w jakim stopniu postępująca cyfryzacja wpływa na zewnętrzny wgląd oraz kontrolę organizacji. Ważne jest też w jakim stopniu zmiany technologiczne wpływają na transparentność działań i możliwości przypisania odpowiedzialności w procesie sądowym.

Ochrona interesów

Problem odpowiedzialności odbija się też echem w artykułach opisanych hasłami o kolorze jasnozielonym w kontekście... cóż, odpowiedzialności właśnie. W języku angielskim rozróżnia się pojęcia ‘*liability*’ oraz ‘*accountability*’, sygnując różnicę między możliwością ‘pociągnięcia do odpowiedzialności’ i ‘byciem odpowiedzialnym za coś’ w pierwszej kolejności. Oba sensy mogą wydawać się zbieżne. Jednak już na przełomie wieków zastanawiano się na ile doktryny prawa, urzędy patentowe, sądy oraz umowy licencyjne są w stanie faktycznie zabezpieczyć własność intelektualną przed kradzieżą lub podrabianiem nowych technologii (Barton, 1995). Przy czym kwestia ta nie wydaje się specyficzna dla branży czy okresu historii, gdyż i późniejsi autorzy dyskutują o wewnętrznym zarządzaniu tajemnicą handlową, jako bardziej skuteczną strategię zarządzania własnością intelektualną firmy (Hemphill, 2004).

Problem pociągnięcia do odpowiedzialności zaczyna się już na poziomie normatywnych struktur, zapewniających podstawę działania sądów. Po kryzysie finansowym w 2008 roku, brak schematów podziału odpowiedzialności profesjonalnej utrudnił, a często i uniemożliwił wyciągnięcie konsekwencji wobec finansistów (Nichols i in., 2016), którzy napędzali krach celowo lub przez brak kompetencji oceny instrumentów pochodnych (Carruthers, 2013). Przy czym samo tworzenie struktur odpowiedzialności jest długotrwałym i niespójnym procesem, jak w przypadku prowadzonej na szczepku Unii Europejskiej dyskusji czy właściciel platformy internetowej powinien odpowiadać za komentarze użytkowników (Jurkevicius i Sidlauskienė, 2018). Porządek normatywny, rzecz jasna, stanowi jedynie podstawę dla późniejszego osądu. Brak struktur odpowiedzialności jednak istotnie utrudnia właściwą ocenę ryzyka i stosowności działań organizacji (Daugherty, Dickins i Fennema, 2013).

Jak zaznaczałem jednak już wcześniej, sama możliwość pociągnięcia do odpowiedzialności jest istotnym mechanizmem koordynacji. Szczególnie dyskutuje się na ten temat w kontekście dużych projektów budowlanych (Ndekugri, 2016) i rozliczania odpowiedzialności za terminy realizacji. Problem ten odnosi się też jednak do bardziej podstawowej funkcji komunikowania oczekiwań, które bywają rozbieżne jak w przypadku relacji projektantów z deweloperami (Charlson, 2019). Struktury odpowiedzialności zatem służą nie tylko rozliczaniu się nawzajem, ale i ochronie dobra różnych grup (Mort, 2009). W tym sensie więc, normatywne możliwości pociągania kogoś do odpowiedzialności z jednej strony należy rozumieć jako narzędzie zarządzania własnym ryzykiem (Hernandez-Canovas i Koeter-Kant, 2010), ale też patrząc szerzej jest to społeczny instrument negocjacji, co do stopnia zabezpieczenia odmiennych interesów (Kolesar i Serio, 2011).

Sprawowanie kontroli

O odpowiedzialności można dyskutować także w trzecim znaczeniu, czyli 'działania na czyjąś odpowiedzialność', co rozważa się w artykułach opisanych słowami kluczowymi o kolorze zielonym. Powiernictwo obowiązków wykonywanych na cudzą rzecz jest właściwie główną osią problemu tworzenia ładu organizacyjnego (ang. governance), ograniczającego władzę i indywidualne interesy kadry zarządzającej wobec dobra akcjonariatu i innych interesariuszy organizacji (Tingle i Spackman, 2019). Historia dowodzi, że cechy osobowe lidera jak pycha w połączeniu z przekonaniem o własnej wyższości może prowadzić do upadku kluczowych dla gospodarki przedsiębiorstw (Hollow, 2014). Problem jest jednak dużo szerszy

i współcześnie obserwuje się, że duża rozpiętość płac prezesa i reszty menedżerów, motywuje tych drugich nie tylko do większego wysiłku, ale i oszustw czy innego zachowania, które naraża firmę na ryzyko pozwu i wyciągnięcia konsekwencji prawnych (Shi, Connelly i Sanders, 2016).

W tym sensie, działając na cudzą rzecz indywidualne zaniedbania oraz naruszenia kadry zarządzającej (Harrison, Boivie, Sharp i Gentry, 2018) pociągają za sobą zdecydowanie szersze i długofalowe skutki dla przedsiębiorstwa (Connelly, Ketchen Jr., Gangloff i Shook, 2016). Chociaż akcjonariat potrafi wcześniej reagować, a często również uprzedzać konsekwencje negatywnych wyroków sądu (Pierce, 2018) to dostęp do skutecznego systemu sądownictwa jest istotny by ograniczyć nieadekwatne wynagrodzenia czy niegospodarność zarządzających (van Essen, Heugens, Otten i van Oosterhout, 2012). Co więcej, na przykładzie firm w Stanach Zjednoczonych okazuje się, że to właśnie pozwы zbiorowe (ang. class-action) często stanowią bodziec dla dobrowolnego tworzenia rad nadzorczych (Henry Huang, Lobo i Zhou, 2009) – również w sytuacjach, kiedy nie są one wymagane prawem.

Wymiar sprawiedliwości może więc wpływać na zakres samoregulacji firm. Jednak istotna okazuje się również sama kompozycja ciał nadzorczych. Dla przykładu, ze wzrostem proporcji zewnętrznych interesariuszy w radzie przedsiębiorstw produkcyjnych prawdopodobieństwo naruszeń środowiskowych maleje, podczas gdy te, w których dominując przemysłowcy często zwyczajnie wliczają je w koszty prowadzenia działalności (Kassinis i Vafeas, 2002). Przy tym warto zwrócić uwagę, że trudność sprawowania kontroli nad firmą rośnie nieproporcjonalnie do jej wielkości (Shaver i Mezias, 2009), a więc i ryzyko prawne nie jest wyłącznie funkcją odpowiedzialności zarządzających lub jej braku. Wynika też ze złożoności operacji i możliwości kontroli coraz bardziej skomplikowanych relacji funkcjonalnych firmy.

Dlatego dyskusja jaką oddaje zielony klaster skupia też teksty poświęcone audytowi jako normie zewnętrznej kontroli. Znalazła ona szczególny oddźwięk na początku XXI wieku po wykryciu oszustw dużej korporacji energetycznej – Enronu (Fafatas, 2010). W konsekwencji tych wydarzeń ocena ryzyka prawnego indywidualnej firmy zaczęła realnie wpływać na jakość i szczegółowość audytu (Sun i Liu, 2011). W tym kontekście, potwierdza się też, że trudność zarządzania firmą zależy od jej wielkości, ponieważ również audyt trwa nieproporcjonalnie dłużej, szczególnie w wśród podmiotów notowanych na giełdzie (Leventis i Caramanis, 2005).

Zważywszy wagę zewnętrznej kontroli w połączeniu z zawilocią prawa podatkowego postuluje się nawet stworzenie sądu audytowego. Miałby on rozpatrywać reguły księgowania w oparciu o korpus rzeczywistych problemów (Kleinman, Strickland, i Anandarajan, 2016), by

usprawnić wykonywanie audytu, zapewniając jednoznaczną interpretację przepisów. Innym pomysłem jest wykorzystanie sztucznej inteligencji, która przetwarzając więcej informacji w bardziej dokładny sposób, mogłaby pomagać audytorom dokonać szybszej oraz lepszej oceny (Hansen, McDonald i Stice, 1992). Produkt zewnętrznej kontroli jednak w dużym stopniu zależy od jej przedmiotu. Na tym tle podkreśla się wpływ profesji prawnika czy analityka finansowego (Hopkins, Maydew i Venkatachalam, 2015), którzy związani powinnością norm profesjonalnych, wprowadzają dyscyplinę, widocznie ograniczając praktyki tzw. agresywnego księgowania, rodzących ryzyko bycia pociągniętym do odpowiedzialności w sądzie.

Normy etyczne

Omawiając pierwszy klaster w tej sekcji sugerowałem, że sąd należy traktować nie tylko jako przestrzeń rozwiązywania indywidualnych sporów. W tym kontekście, teksty sygnowane hasłami o pomarańczowym kolorze, odnoszą się do wymiaru sprawiedliwości jako swoistego forum, gdzie podnosi się palące kwestie społeczne. Może to dotyczyć kryzysu klimatycznego i problemu podmiotowości natury w procesie sądowym (Kalonaityte, 2018), czy też granic inwigilacji pracowników w obliczu rozwoju technologii (Smith, 2012). Wpływ ten zarazem nie ogranicza się do budynku, w którym rozgrywa się sprawa. Wyroki sądu często są punktem zapalnym dla szerszego dialogu społecznego, ponieważ sam fakt procesu ogniskuje uwagę i wystawia działalność organizacji na widok opinii publicznej (Svensson, 2009).

Wymiaru sprawiedliwości nie należy jednak bezrefleksyjnie traktować jako ostoję cnót czy strażnika kolektywnej moralności. To pogląd typowy dla kultur zachodu, gdzie wartość zasad normalizuje sądowe rozwiązywanie sporów w sposób, który w kulturach wschodu byłby nie do przyjęcia (Hooker, 2009). Z doświadczeń w innych krajach wynika natomiast, że jakość sprawiedliwości wytwarzanej przez sąd nie jest wartością daną, a zmienną zależną od stopnia jego transparentności (Maseh i Katuu, 2017), czy też właściwej organizacji pracy (Wang, Lin, Chien i Tzou, 2016). Sądy bywają też ośrodkiem kontrowersyjnych decyzji, jak w przypadku legalizacji cichego wspierania partii politycznych przez amerykańskie korporacje (Werner, 2017). Tymczasem, kiedy firma złoży nawet podstawny pozew przeciw nadmiernej ingerencji administracji publicznej, to często ogranicza swoją transparentność (Giles i Murphy, 2016) w obawie przed możliwym odwetem agencji regulacyjnych. Dlatego też samo widmo procesu sądowego często okazuje się istotnym źródłem niepewności decyzji menedżerskich, w obawie

o ich późniejszy osąd z pozycji znanych konsekwencji, których nie można było przewidzieć ex ante (O'Donnell, Hicks, Streeter i Shantapriyan, 2015).

Nie należy też bezkrytycznie idealizować roli sądów. Szukając odpowiedzi na pytanie, czy kodeksy etyczne firm faktycznie wpływają na podejmowanie decyzji biznesowych Stevens z kolegami (2005) nie znaleźli żadnego wpływu ze strony sądownictwa czy innych organów publicznych. Istotne znaczenie miała jednak presja ze strony rynkowych czy wewnętrznych interesariuszy oraz szkoleń, podszytych przekonaniem, że takie zbiory reguł wpływają na dobrą kulturę organizacji, czy pozytywny wizerunek firmy. Z kolei John Allison – były prezes jednego z największych banków w Stanach Zjednoczonych – podkreślał rolę indywidualnej odpowiedzialności. Wyjaśniał to na przykładzie swojej decyzji, aby nie finansować projektów, zakładających wywłaszczenie nieruchomości mieszkalnych pod pretekstem ekonomicznego rozwoju, nawet kiedy amerykański sąd najwyższy uprawomocnił tę praktykę (Parnell, Dent i Allison, 2009). W związku z tym, chociaż sąd jest ważną przestrzenią dialogu społecznego, służąc artykułowaniu oraz budowaniu kolektywnego rozumienia kolektywnych wartości, to jednak nie zastępuje on znaczenia codziennej indywidualnej moralności.

1.2.2 Wymiary sprawiedliwości

Niniejszą sekcję postanowiłem nazwać nieco przewrotnie, ponieważ w sensie systemowym wymiar sprawiedliwości oczywiście jest jeden. Niemniej jednak pojęcia wymiaru często używa się też do określenia różnego rodzaju przestrzeni. Właśnie w tym znaczeniu omówię cztery skupienia, dotyczące odmiennych obszarów na które wywiera wpływ działalność judykatury. Na początek poruszę temat **naruszeń w miejscu pracy** w relacjach pomiędzy pracownikami i pracodawcami. Teksty te są bardzo zróżnicowane obejmując wątki od nadmiernej kontroli po molestowanie seksualne. Zwykle wiążą się z jakąś formą przekroczenia obowiązujących norm. Drugie skupienie dotyczyć będzie **sytuacji kryzysowych**, które w przeważającej mierze łączą się z problemem upadłości firm, ale i innych trudnych sytuacji. Klaster trzeci z kolei dotyczyć będzie porządku **uczciwej konkurencji**, w kontekście rozpoznawania nieuczciwych praktyk czy reakcji na zachowanie monopolistyczne. Czwarte skupienie natomiast łączy wątek **ochrony własności intelektualnej**. Wszystkie te tematy, oczywiście, posiadają punkty styeczne, jednak same w sobie stanowią też niezależne tematy w dyskusji o oddziaływaniu sądów.

Naruszenia w miejscu pracy

Problemy w tekstach opisanych hasłami o kolorze niebieskim dominują tematy oddające różne formy naruszeń w miejscu pracy, które stanowią podstawy pozwów pracowniczych. Pierwszym z wątków w tej dyskusji jest kwestia przesuwania się granic kontroli pracodawcy i prywatności aktywności w Internecie (McDonald i Thompson, 2016), względem profilowania kandydatów, reakcji na uciążliwe komentarze pracowników, czy też korzystania z mediów społecznościowych w godzinach pracy. Ostatni z tych problemów jest szczególnie dotkliwy w optyce pracodawcy, jednak wynika on nie tylko ze zmiany pokoleniowej czy indywidualnej etyki pracy, ale też sprawiedliwości organizacyjnej (Ahmad i Jamaluddin, 2009), która, jeśli jest oceniana nisko, to niejako normalizuje takie postępowanie. Mimo często zasadnych trosk pracodawców, jednak zwiększanie kontroli z wykorzystaniem technologii cyfrowych sygnuje brak zaufania do pracowników (van Gramberg, Teicher, i O'Rourke, 2014), stawiając działy HR przed nową formą wyzwania w balansowaniu interesów obu stron relacji zatrudnienia.

W obrębie tego klastra rozmawia się też o kwestiach zdecydowanie 'cięższego kalibru' jak problem znęcania się w pracy (Sheehan, 1999), czy molestowania seksualnego. Szczególnie w kontekście tego drugiego podkreśla się jak pomimo licznych procesów sądowych, w gruncie rzeczy niewiele wiadomo na temat realnych doświadczeń tej formy przemocy czy dynamiki tego zjawiska (Lengnick-Hall, 1995). Co więcej, przykład szkolnictwa wyższego w Afryce południowej, zwraca uwagę, że samo istnienie polityk przeciw molestowaniu czy procedur reakcji na zaistniałą już sytuację niewiele wnosi, o ile pracownicy nie są ich świadomi (Joubert, van Wyk i Rothmann, 2011). Z kolei, z perspektywy rozstrzygania takich spraw na podstawie badań eksperymentalnych okazuje się, że znaczenie ma nie tylko treść danego przypadku, ale też znormalizowane postrzeganie sprawcy i ofiary (Wayne, Riordan i Thomas, 2001). Kobiety i osoby oskarżone o molestowanie tej samej płci zdecydowanie częściej znajdowały winę w oczach potencjalnych ławników, co ma ogromne znaczenie w Stanach Zjednoczonych, gdzie element społecznego osądu istotnie waży na wynikach procesów sądowych.

Wątek dyskryminacji zresztą, stanowi właściwie główną oś dyskusji w obrębie tego klastra począwszy od problemu faworyzowania ze względu na atrakcyjność fizyczną (Cavico, Muffler i Mujtaba, 2012) po ważenie modelu wynagrodzeń względem pochodzenia etnicznego, czy płci (Martin, 2011). Problem ten bada się przeważnie w kontekście Stanów Zjednoczonych, gdzie, pomimo iż to właśnie te grupy relatywnie częściej pozywają pracodawców na podstawie dyskryminacyjnych praktyk (Goldman, Gutek, Stein i Lewis, 2006), firmy rzadko wyciągają z

nich lekcję i reprodukują wzorce nierównego traktowania (Wooten i James, 2004). Normy te mają daleko idące skutki i jak potwierdzają badania historyczne, osoby czarnoskóre które w latach 60-tych uczęszczały do szkół o mniejszym stopniu segregacji rasowej, znajdują lepiej płatne zatrudnienie w porównaniu do rówieśników (Fairchild, 2009). Zinstytucjonalizowany rasizm jednak do dziś podszywa relacje pracy w różnych sektorach amerykańskiej gospodarki, pomimo regularnych interwencji w sądzie (Hennekam i Syed, 2018).

Istotnym problemem jest też dyskryminacja ze względu na wiek (West, 2015) związana ze społecznym przekonaniem o niedołążności starszych. W kontekście europejskich procesów sądowych podważa się to stanowisko, bo owszem, osoby te pracują mniej efektywnie pod względem ilości, ale często też wykonują jakościowo lepszą pracę (Backes-Gellner, Schneider i Veen, 2011). Stereotyp jest jednak zakorzeniony do tego stopnia, że w sytuacji połączenia dyskryminacji ze względu na płeć i wiek w głośnej sprawie przeciwko brytyjskiej telewizji BBC to właśnie nierówne traktowanie osób starszych dominowało treść orzeczenia sądu (Spedale, Coupland i Tempest, 2014). Tymczasem, chociaż praktyki dyskryminujące różne cechy niewątpliwie współwystępują w organizacjach, to kwestia ich interakcji czy też doświadczenia wielostronnej dyskryminacji pozostaje nie rozpoznana (Berry i Bell, 2012).

W kontekście powyższych naruszeń omawia się też działania zaradcze czy to w kontekście ogólnych regulacji, czy popularnego trendu zarządzania różnorodnością (Agocs i Burr, 1996). Podkreśla się wpływ formalnych programów na rzecz poszanowania zróżnicowania wśród pracowników na wycenę rynkową przedsiębiorstwa (Wright, Ferris, Hiller i Kroll, 1995). Obserwuje się również, że obecność przynajmniej trzech kobiet lub osób reprezentujących mniejszości w zarządach lub radach nadzorczych przedsiębiorstw tworzy masę krytyczną, która pozwalając im bronić interesów tych grup, zmniejszając szanse pozwania firmy na tle dyskryminacji (Abebe i Dadanlar, 2021). W niektórych przypadkach więc samo widmo sprawy sądowej wydaje się pośrednio umacniać pewien zakres norm równego traktowania.

Sytuacje kryzysowe

Artykuły opisane słowami kluczowymi należącymi do fioletowego klastra na ogół odnoszą się do roli sądów w sytuacjach, gdy przedsiębiorstwa mierzą się z różnego rodzaju trudnościami lub kryzysem. Dyskusja dotycząca naruszeń w miejscu pracy odbija się tu subtelnym echem, lecz przyjmując tym razem perspektywę pracodawcy. Z jednej strony podnosi się znaczenie układów zbiorowych w kształtowaniu treści indywidualnych pozwów (Yan, 2019), a z drugiej

wpływ pracowniczych sporów na zdolność do zaspokojenia zobowiązań firmy (Unsal i Hassan, 2020). Pojawiają się też bardziej peryferyjne wątki dotyczące komunikacji kryzysowej w sytuacji ataku hackerskiego (Petty, 2012), czy projektowania tras ewakuacyjnych w dużych i skomplikowanych architektonicznie budynkach (Lovas, 1998).

Jednym z dwóch bardzo wyraźnych tematów tej dyskusji jest kwestia terminowej realizacji projektów budowlanych. Opóźnienia w budownictwie mogą wynikać z winy wykonawców, klienta lub konsultantów, ale też innych problemów związanych z projektem, pracownikami, sprzętem i stricte zewnętrznymi okolicznościami (Shahsavand, Marefat i Parchamijalal, 2018). Przy tak dużej złożoności relacji projektowych, możliwość przypisania odpowiedzialności za przesunięcia okazuje się kluczowa dla sądu w rozpatrywaniu spraw odszkodowawczych z tego tytułu (Turkakin, Manisali i Arditi, 2020). Zarazem na przykładzie Nowej Zelandii analizuje się rolę opóźnień w powstawaniu zatorów płatniczych (Ramachandra i Rotimi, 2011), które choć często kończą się utratą należności wobec wierzycieli, to jednak nie w tak dotkliwym stopniu jak upadłość deweloperów, głównych wykonawców i inwestorów.

To właśnie bankructwo jest drugim i centralnym wątkiem w tej dyskusji. W kontekście tak zwanego 'wyjścia z rynku' (ang. firm exit), rozróżnia się trzy odmienne ścieżki: procedurę upadłościową, dobrowolną likwidację i fuzję (Balcaen, Manigart, Buyze i Ooghe, 2012). W przypadku tej pierwszej, to sądy podejmują decyzje o restrukturyzacji lub rozwiązaniu przedsiębiorstwa, często w oparciu o ekspercką ocenę odpowiednika polskiego syndyka (Pretorius, 2017). Zgłoszenie upadłości nie musi więc automatycznie oznaczać likwidacji firmy, co ma szczególne znaczenie w przypadku, gdy próby restrukturyzacji długu na rynku finansowym okazują się nieskuteczne (Danis, 2017). Dlatego też wskazuje się, że dostępność procedury upadłościowej jest kluczowa dla sprawnego funkcjonowania gospodarki (Bisogno, 2012), podobnie zresztą jak efektywność sądownictwa, które je rozpatruje.

Na przykładzie Stanów Zjednoczonych podkreśla się, że w miejscach, gdzie judykatura jest mniej obłożona ilością spraw, banki komercyjne notują niższe koszty operacji kredytowych i rzadziej likwiduje się małe firmy (Iverson, 2018). Jednocześnie, choć większe firmy zazwyczaj spędzają mniej czasu w sądzie to likwiduje się je relatywnie częściej. Można więc stwierdzić, że mniejsze obłożenie sędziów wspiera realizację doktryny antymonopolowej, sprzyjającej mniejszym firmom w imię neoklasycznej wizji konkurencyjności. Doktryna ta jednak bywa zarazem krytykowana (Muris i Nuechterlein, 2019) za brak troski o konsumenta, który czerpie korzyści z ekonomii skali wśród dużych przedsiębiorstw.

Uczciwa konkurencja

Dokładnie w tym miejscu uprzednia dyskusja zazębia się z kwestiami rozważanymi w tekstach sygnowanych słowami kluczowymi o kolorze różowym. Co zaskakujące, zarówno w kontekście Unii Europejskiej (Roeller i Stehmann, 2006), jak i Stanów Zjednoczonych (Bailey, 2015) mówi się jednym głosem, aby nie pokładać zbytnej wiary w ekonomiczne założenia i budować politykę konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o analizę realnych skutków organizacji rynku dla konsumenta końcowego. Problem ten dotyczy szczególnie nowych wyzwań technologicznych związanych z dużą złożonością działania wielostronnych platform cyfrowych, wymykających się klasycznym desygnatom rozpoznawania monopolu w procesie sądowym (Wright i Yun, 2019).

Problem regulacji jednak nie sprowadza się tylko do ochrony idei uczciwej konkurencji. Na przykładzie Stanów Zjednoczonych obserwuje się, że usankcjonowana przez Sąd Najwyższy możliwość wnoszenia petycji legislacyjnych bywa strategicznie wykorzystywana przez firmy, zgłaszające przepisy dyskryminujące konkurentów (Caeldries, 1996). Temat nieuczciwych praktyk jest jednak szerszy, poczynając od drobnych firm wyłudzających odszkodowania za naruszenia patentu (Markus Reitzig, Henkel i Heath, 2007) po szeroko zakrojone przekupstwo korporacyjne (Jeong i Siegel, 2018). Duża część tekstów skupionych na tego typu dewiacjach znajduje ich przyczynę w nadmiernej zachowawczości sądów w niejednoznacznych prawnie sytuacjach. W konsekwencji, nie potrafiąc odpowiednio rozpoznać naruszenia konkurencji, z jednej strony wzmacniają praktyki jak nieuzasadnione różnicowanie cen (Creane, 2008), wbrew przyjętej doktrynie prawa. Z drugiej natomiast, stosując nieadekwatne metody oceny cenników dopatrują się dumpingu tam, gdzie podejrzaną relację cenową można wyjaśnić niższym kosztem stałym działalności (Hovenkamp, 2015).

W podobnym tonie, akcentuje się, że nie zawsze ograniczenia narzucane konsumentom (ang. vertical restraints) – jak w sytuacji konieczności serwisowania sprzętów Kodaka w ich własnej sieci (Blair i Herndon, 1996) – należy traktować jako naruszenie konkurencji i ścigać z urzędu w wyrazie liberalnego paternalizmu. Problem ten jednak nie dotyczy wyłącznie powództwa ze strony agencji regulacyjnych. Podkreśla się też, że współczesny biznes bywa przewrażliwiony i często niepotrzebnie wybiera ścieżkę sądową, jak w sytuacjach pozywania konkurentów o nieprawdziwe lub mylące porównania w reklamach, bez refleksji, że w gruncie rzeczy sygnalizują one jakość oryginalnego produktu (Barigozzi, Garella i Peitz, 2009).

Innowacja i własność intelektualna

Konkurencyjność współczesnej gospodarki w znacznej mierze opiera się na innowacyjnej wiedzy, chronionej osnową prawa własności intelektualnej - co stanowi główną oś rozmowy w artykułach oznaczonych brązowymi hasłami. Dyskusja ta ma charakter strategiczny, gdzie rozważa się kwestię równowagi pomiędzy korzyściami dzielenia wiedzy w przedsiębiorstwie dla jego skutecznego funkcjonowania oraz ryzykiem niedyskrecji, która tworzy ryzyko pozwu, czy też naruszenia umów (de Carvalho i Veras, 2008). W optyce międzyorganizacyjnej z kolei analizuje się wpływ wprowadzonych innowacji i zmiany potrzeb wobec zakontraktowanych wcześniej dostaw (Plambeck i Taylor, 2007). Z jeszcze innej strony, kwestia ta może mieć też wymiar globalny jak w przypadku kooperacyjnych przedsięwzięć (ang. joint ventures) firm z różnych krajów oraz problemu doboru odpowiadających partnerom regulacji czy instytucji rozstrzygających na wypadek potencjalnego sporu (Pinkham i Peng, 2017).

Główny nurt tej dyskusji jednak oscyluje wokół wartości patentów, jako nośnika własności intelektualnej, którego uzyskanie wymaga udowodnienia, że faktycznie stworzyło się coś nowego (Cotropia, Lemley i Sampat, 2013). Wątek ten szczególnie wiąże się z technologiami cyfrowymi. W tym kontekście analizuje się samą wartość prawnej ochrony jak w przypadku ukonstytuowanej decyzjami sądowymi możliwości patentowania oprogramowania. Zmiana ta, początkowo była oceniana sceptycznie. Z czasem przyczyniła się do wzrostu ilości takich patentów, choć jak się okazuje efektywnie wpłynęła jedynie na wycenę firm produkujących sprzęt (ang. hardware), nie programy komputerowe (Hall i MacGarvie, 2010). Posiadanie patentu jednak, stanowi podstawę jego publikacji w organizacjach określających standardy, co zwiększa zyskowność wytaczania spraw o naruszenie i pozwala innowatorom bardziej agresywnie bronić swoich owoców swojej pracy (Simcoe, Graham i Feldman, 2009). To bardzo istotne, ponieważ model ochrony własności intelektualnej, oparty na udzielaniu licencji nie sprawdza się - szczególnie w sytuacji przełomowych innowacji (ang. enabling technologies), które otwierają nowe horyzonty dla dalszych aplikacji (Teece, 2018).

Wartość patentu nie wynika więc z możliwości udzielenia komuś praw do innowacji, a wyegzekwowania odszkodowań w sytuacji, kiedy ktoś wykorzysta ją bezprawnie. Co ciekawe jednak, w tym kontekście, częściej podnosi się nie tyle znaczenie samych procesów sądowych, co negocjacji prowadzonych w cieniu postępowania (Cremers, 2009). W tym sensie, sprawa sądowa stanowi raczej istotne tło dla właściwych dla relacji biznesowych, które bada się pod kątem prawdopodobieństwa zawarcia ugody lub oddania decyzji do dyskrekcji sądu (Joshi i

Hemmatian, 2018). Znacznie postępowania w sądzie ma zatem zdecydowanie szerszy wpływ, który istotnie wykracza poza spory toczony za zamkniętymi drzwiami sali sądowej.

1.2.3 Rozwiązywanie sporów

Dwie omówione do tej pory sekcje dotyczyły głównie wpływu jaki wymiar sprawiedliwości wywiera na codzienne życie, czy też środowisko biznesowe. W ostatniej części tej analizy postanowiłem natomiast skoncentrować się na omówieniu trzech skupień obejmujących przyczynową stronę tej relacji rozumianą jako proces wytwarzania tych efektów. Pierwsze z nich podnosi wątki związane z **funkcjonowaniem sądów** jako organizacji publicznej. W tym kontekście sprawiedliwość postrzegana jest jako specyficzny rodzaj dobra, którego jakość oraz efektywność wytwarzania jest zależna od organizacji pracy w sądzie. Drugie skupienie niejako pogłębia ten temat skupiając się już nie na efektywności sądów, a skutkach jakie **uczestnictwo w postępowaniu** wywiera na jego uczestników i dalszych interesariuszy. Trzecie skupienie natomiast odnosi się do tematu **alternatywnych sposobów rozwiązywania sporów**, jak negocjacje, mediacje czy arbitraż. Przy tym często same sądy propagują te metody, celem zmniejszenia własnych obciążeń i zapewnienia sobie pozycji ostatniej deski ratunku, rozpatrującej sprawę, w których po prostu nie ma miejsca na zgodę.

Wytwarzanie sprawiedliwości

Artykuły opisane hasłami żółtymi koncentrują dyskusję, gdzie sprawiedliwość jest rodzajem dobra wytwarzanego przez sądy traktowane jako formy organizacji publicznej (Falavigna, Ippoliti i Ramello., 2018), której personel ma aktywny wpływ na jej funkcjonowanie (Bauer i in., 2001). W tym kontekście bada się niektóre przyczyny składania pozwów, jak w przypadku wyjaśniania skłonności pracowników do pozywania pracodawców, która jak się okazuje częściej związana jest ze złym traktowaniem, niż chęcią zysku (Bies i Tyler, 1993). Omawia się również wątki związane ze skutkami sprawnego sądownictwa dla sprzyjających warunków biznesowych (Garcia-Posada i Mora-Sanguinetti, 2015) czy proekologicznego zachowania konsumentów (Petrescu-Mag, Petrescu, Bican-Brisan, Pop i Rosculete, 2018). Jednak analiza przyczyn napływu spraw do sądu i konsekwencji ich rozstrzygnięcia przeważnie sygnalizuje systemowe znaczenie procesu organizacyjnego, który następuje pomiędzy (Silva, 2018).

Eksplozja badań nad ekonomizacją judykatury wydaje się związana z obserwowaną w wielu krajach przewlekłością postępowań sądowych, ale również rozpowszechnieniem się metody

„data envelopment analysis” (DEA)⁶. Stosuje się ją w sytuacjach, kiedy tak przyczyny (ang. input), jak i skutki (ang. output) trudno wyrazić w sposób ilościowy, ograniczając analizy do zmiennych porządkowych lub nominalnych (Falavigna, Ippoliti, Manello i Ramello, 2015). To tłumaczyłoby też jej popularność w obszarze badań sądownictwa, która jako organizacja sektora publicznego różni się funkcją i charakterem od tych działających w sferze prywatnej (Seepma, van Donk i de Blok, 2020). Działalność organizacji publicznych bowiem nie cieszy się równie jednoznacznie wskazanymi wskaźnikami efektywności jak obrót czy zysk.

Dyskusja o wydajności sądów podejmuje kilka wątków. Na przykładzie Szwecji podkreśla się, że choć reformy konsolidujące mniejsze sądy niejako znajdują uzasadnienie w potencjale harmonizacji i transferu dobrych praktyk to sama wielkość nie wróży jeszcze pozytywnej zmiany w wydajności (Mattsson i Tidana, 2019). Teza ta okazuje się zasadna w kontekście włoskim, gdzie duże sądy borykają się z niegospodarnością całkiem podobnie te mniejsze, co sugeruje, że optymalna wielkość nie jest prostą funkcją skali (Peyrache i Zago, 2016). Przykład Brazylii z kolei podkreśla znaczenie lokalnego zróżnicowania, gdzie regionalną zmienność nieefektywności sądów wyjaśnia się jakością zarządzania (Yeung i Azevedo, 2011). Choć do podobnych wniosków dochodzi się w Portugalii (Santos i Amado, 2014) to jednak wskazuje się też problem wydolności (ang. capacity) i faktu, że z pustego i Salomon nie należy. Przykład Argentyny natomiast sygnalizuje, że jeśli w analizie sprawności skoryguje się pomiary o ilość dokumentów w rozpatrywanych sprawach to nawet pozornie nieefektywne sądy cechują się znaczną wydajnością (Ferro, Romero i Romero-Gomez, 2018).

Obserwacja ta jednocześnie stanowi forpocztę dla drugiego ważnego wątku w tej dyskusji, który skupia się nie tyle na efektywności, co wiarygodności procesu wytwarzania dowodów w sądzie. W tym kontekście porusza się kwestie rzetelności dokumentów wytwarzanych przez strony sporu, jak w przypadku osądzania adekwatności formularzy ocen pracowniczych w sprawach o dyskryminację (Werner i Bolino, 1997). Podnosi się też problem wiarygodności pamięci naocznych świadków, jak w sytuacji rekonstruowania zdarzeń przez policjantów, którzy brali aktywny udział w strzelaninie (Beehr, Ivanitskaya, Glaser, Erofeev i Canali, 2004). Analizuje się jednak nie tylko treść doświadczeń, ale i kolejność etapów procesowych, gdzie moment przesłuchania biegłego, okazuje się mieć wpływ na końcowy pogląd w sprawie (Leippe, Eisenstadt, Rauch i Seib, 2004). Przy tym, artykuły te najczęściej omawiają problemy

⁶ Wedle mojej najlepszej wiedzy nie ma stosownego tłumaczenia tej metody i funkcjonuje pod angielską nazwą.

amerykańskiego wymiaru sprawiedliwości, gdzie rezultat procesu jest wynikiem inklinacji ławników i procesów grupowych (Kerr, Niedermeier i Kaplan, 1999). Sędziowie i prawnicy kształtują jedynie kontekst i parametry werdyktu.

Efektywność i skutki procesu sądowego

Kontynuację tej dyskusji można znaleźć w tekstach opisanych hasłami koloru błękitnego. Co prawda, jest to klaster resztowy, a więc taki, który łączy frazy, niepowiązane wystarczająco silną relacją z pozostałymi skupieniami. Pogłębiona analiza treści artykułów pozwala jednak dostrzec wspólną nić, skupioną nie na efektywności sądów, a sprawności i skutkach samych spraw sądowych, jako procesu organizacyjnego (Mitkus i Mitkus, 2014).

Perspektywa ta uwidacznia interesujące kontrasty, gdzie z jednej strony postuluje się, że wprowadzanie rozwiązań cyfrowych może wpływać nie tylko na szybkość podejmowania, ale i jakość decyzji sądowych (Teixeira i Barbosa Rego, 2017). Z drugiej strony jednak, drastyczny spadek produktywności sędziów w Danii wyhamowało dopiero włączenie mechanizmów kolejalnych, podczas gdy skutkiem wdrożenia nowych technologii było głównie zwiększenie obciążeń personelu (Blank i van Heezik, 2020). Inny kontrast dotyczy praktyk zarządzania, gdzie sukces reformy sądu w Mediolanie wyjaśnia się dużym zaangażowaniem i skutecznym transferem wiedzy między konsultantami oraz sędziami niższego szczebla (Buseti i Vecchi, 2018). Z kolei na przykładzie Botswany ujawnia się znaczenie niezamierzonych konsekwencji takich praktyk, gdzie wprowadzanie menedżerskiego podejścia do zarządzania miało głównie rytualny charakter, w zasadzie nie wywierając realnego wpływu na szybkość procedowania, redukcję obciążeń czy kosztów (Marobela i Mawere, 2011).

Drugi istotny wątek w obrębie tego klastra odwraca biegun dyskusji, przyjmując optykę uczestników postępowań. W relacji z sądem rozważa się, na przykład, czy w chińskim mieście Shenzen sądy traktują zagranicznych innowatorów na równi, czy starają się chronić lokalny biznes (Yafeng Zhang, Crupi i di Minin, 2020). Podobne pytanie okazuje się szczególnie istotne dla małych innowatorów na terenie Ameryki Łacińskiej, którzy w przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw, odczuwają brak silnej judykatury, która mogłaby stanąć w obronie ich interesów (Yang, 2017). Z kolei w relacji pomiędzy uczestnikami procesu bada się przyczyny i wzorce pozwów patentowych (Peng i Liang, 2012), które mogą utrwaląć wzorce współpracy i konfliktu między przedsiębiorstwami i to w globalnej skali (Sytch i Tatarynowicz, 2014). Warto dodać, że relacje procesowe mają też pośredni wpływ na innych uczestników. Dla przykładu,

wytoczenie pozwu o naruszenie własności intelektualnej przeciw organizacji odpowiedzialnej za tworzenie otwarcie dostępnego oprogramowania (ang. open-source), widocznie zmniejsza zaangażowanie wolontariuszy, którzy je rozwijają (Wen, Forman i Graham, 2013).

Optyka zewnętrznych interesariuszy i szerokiej opinii publicznej na tle procesu sądowego, istotnie wpływa na reputację przedsiębiorstwa, co tworzy potrzebę komunikacji kryzysowej. Dla przykładu, w świetle oskarżeń o złe zarządzanie, nadmierne wynagrodzenia menedżerów czy używania sekretów firmy dla korzyści (ang. insider trading) można próbować naprawić wizerunek nie tylko dementując zarzuty, ale i dyskredytując oskarżycieli oraz sądy (Erickson, Stone i Weber, 2013). Strategia ta jednak może nie sprawdzać się w bardziej wrażliwych kwestiach jak molestowanie seksualne, czy dyskryminacja na tle rasowym (James i Wooten, 2006). Co ciekawe jednak, analizując kariery finansistów po kryzysie w 2008 roku Monika Hamori zaobserwowała, że oskarżenia ze strony pracowników lub organów publicznych nie zniechęcały kandydatów do podjęcia pracy w pozwanej firmie (2010). Dlatego też nie należy utożsamiać opinii publicznej z optyką interesariuszy, która może być zróżnicowana między różnymi grupami interesu i zależna od kontekstu sytuacyjnego.

Alternatywne rozwiązywanie sporów

Poprzednie dyskusje podkreślają problemy efektywności procesu sądowego, który jako forma rozwiązywania sporów jest nie tylko czasochłonna, ale i kosztowna. W tym kontekście, treści tekstów opisanych słowami kluczowymi koloru seledynowego, podkreślają znaczenie alternatywnych (wobec sądu) sposobów rozwiązywania sporów. Z tej perspektywy podkreśla się, że zaangażowanie prawników w sytuacji konfliktowej niekoniecznie musi sygnalizować przelewającą się czarę goryczy w relacji między partnerami biznesowymi (Lumineau i Oxley, 2012). Wręcz przeciwnie, włączenie profesjonalistów może służyć zobiektywizowaniu sporu i uzyskaniu wiedzy o konsekwencjach, by toczyć dalsze rozmowy mając pełniejszą informację. Co więcej, nawet złożenie pozwu do sądu nie zamyka polubownej ścieżki rozwiązania sporu i bywa wręcz wykorzystywana jako dźwignia negocjacyjna, gdzie o sile stron ważą potencjalne konsekwencje procesowe (Goodpaster, 1992).

Choć podkreśla się, że ugody pozasądowe są z gruntu mniej wrażliwe na prawdziwe walory stanowisk skłóconych stron to są jednak względnie szybsze i tańsze w porównaniu do procesu sądowego (Samuelson, 1998). Ugodę można uzyskać w trojaki sposób. Po pierwsze może się ona opierać na dobrowolnych negocjacjach, szczególnie w sytuacji długotrwałej współpracy,

gdzie początkowy kontrakt często okazuje się niepełny w świetle zmieniających się warunków (Sarmiento i Renneboog, 2016). Drugą ścieżką jest mediacja, gdzie w rozwiązanie konfliktu włącza się bezstronnego uczestnika, który ma pomóc w szukaniu gruntu dla porozumienia (Radulescu, 2012). Mediator jednocześnie nie ma żadnej mocy decyzyjnej w sporze i tym właśnie odróżnia się od funkcji arbitra. Arbitraż jest trzecią z kolei metodą, gdzie skłócone strony zgodnie wybierają osobę, która sama ma zaproponować akceptowalne dla wszystkich rozstrzygnięcie (Nagy, 2012). W każdej z tych metod skłócone strony muszą wspólnie przystać na wypracowaną ugodę. Rozwiązanie sporu opiera się więc na zgodzie i w tym sensie jest alternatywą dla procesu sądowego, rozstrzygającego na korzyść tylko jednej strony.

Warto jednak zaznaczyć, że same sądy często promują te metody ze względu na wartość zgodnego rozwiązania (Alberts, Heisterkamp i McPhee, 2005). Z tej perspektywy wskazuje się, że mediacja jest relatywnie szybsza, tańsza i przynosi bardziej satysfakcjonujące rezultaty niż arbitraż (Brett, Barsness i Goldberg, 1996). Większa odpowiedzialność stron za wypracowanie ugody wydaje się tworzyć platformę dla bardziej kreatywnych rozwiązań (Adrian i Mykland, 2014). Arbitraż jest sugerowany jako domyślny sposób rozwiązywania konfliktów w sytuacji dysproporcji sił między stronami sporu (Kingston, 2001). Warto jednak mieć na względzie, że efektywność mediacji w dużym stopniu zależy od taktyki mediatora (Galín, 2014). Podobnie zresztą jak skuteczność arbitrażu jest związana z cechami osobowymi arbitra (Chung i Ha, 2016). Obie ścieżki natomiast wydają się sensowne w obliczu sprzeczności instytucjonalnych, jak w przypadku rozbieżności prawa krajowego z Szariatem normującym działanie banków islamskich (Hikmany i Oseni, 2016). Dlatego choć o metodach tych dyskutuje się głównie pod kątem oszczędności czasu i pieniędzy warto podkreślić, że czasem poszukiwanie zgody poza sądem może być jedyną ścieżką rozwiązania sporu między skłóconymi stronami.

1.3 Charakter i treść pracy prawnika

Warto zwrócić uwagę, że w obrębie dość rozległej dyskusji o wpływie oraz funkcjonowaniu sądownictwa praktycznie **pomija się rolę profesjonalnych pełnomocników**. O prawnikach mówi się w kontekście relacji szkolnych z sędzią (Sytch i Kim, 2021), sprawowaniu kontroli korporacyjnej (Hopkins i in., 2015), czy pierwszej linii negocjacji w sytuacji konfliktu (Lumineau i Oxley, 2012), lecz niewiele ponadto. Tymczasem, praca prawników stanowi katalizator globalnego procesu racjonalizacji (Bromley i Meyer, 2015) w myśl legalistycznego autorytetu (ang. rational-legal authority) wyartykułowanego w pracach Maxa Webera (1905/2003). Co

więcej to prawnicy zazwyczaj pośredniczą w dostępie do wymiaru sprawiedliwości, nadając sprawom właściwy kształt i wydźwięk (McPherson i Sauder, 2013). Wyjmując jednak kilka znanych mi wyjątków (Jemielniak, 2014a; Scarduzio i Tracy, 2015; Smets i Jarzabkowski, 2013), rzadko podejmuje się te tematy w obrębie teorii organizacji i zarządzania.

Zaskoczony brakiem tych wątków w dyskursie poświęconym problemom sądownictwa i spraw sądowych postanowiłem wykonać drugą analizę. Cel tego kolejnego już przeglądu literatury sprowadza się do tezy roboczej, że **o ile kwestia organizacji sprawy sądowej jest rzadko podejmowanym tematem, o tyle kwestia charakteru i treści pracy prawnika w jej kontekście jest jeszcze rzadszą lekturą**. Z perspektywy logicznej taka konstrukcja problemu jest dość kłopotliwa, gdyż zagwozdką jest, jak sensownie udowodnić, że czegoś nie ma – czy jak w tym przypadku, iż nie jest powszechnie obecne w dyskursie naukowym. Problem ten jest jednak podobny do sytuacji, kiedy w procesie sądowym czasem trzeba udowodnić, że się nie zrobiło czegoś o co jest się posądzanym⁷. Wtedy, choć nie sposób dać dowód na to, że coś w istocie nie miało miejsca, to można jednak pokazać, iż wydarzyła się inna okoliczność, która w jakiś sposób przekreśla możliwość tej pierwszej.

Obecnie zamierzam wykorzystać podobne założenie, gdzie chcąc zweryfikować swoją tezę roboczą będę próbował odpowiedzieć na pytanie: jakie wątki dotyczące materii i charakteru pracy prawnika omawia się w dyskursie nauk o zarządzaniu i organizacji? Następnie poprzez analizę kolejnych dyskusji będę mógł ocenić czy rola prawników w prowadzeniu procesów sądowych faktycznie jest pomijana, wskazując zarazem istnienie i znaczenie luki badawczej. Swoje dociekania, podobnie jak w przypadku poprzedniej analizy rozpocząłem od doboru korpusu artykułów, korzystając z zestawu fraz, które powinien zawierać tekst, poświęcony interesującej mnie tematyce (Tabela 6). Z mojej najlepszej wiedzy tym razem nie trafiłem na żadne wieloznaczne pojęcia (jak „court” czy „judge” w poprzedniej analizie), zaburzające spójność tematyczną. Następnie w wyniku połączenia wyszukanych zbiorów przedstawionych w tabeli poniżej (str. 22) otrzymałem korpus liczący 656 publikacji naukowych. Warto jedynie przypomnieć, że liczba ta nie odpowiada sumie poszczególnych zbiorów w prawej kolumnie tabeli, gdyż reprezentuje ona wielkości indywidualnych zbiorów przed połączeniem w korpus i związaną z tym eliminacją duplikatów.

⁷ Z tego powodu we współczesnych społeczeństwach kultywuje się zasadę domniemania niewinności, gdzie ciężar dowodu spoczywa na oskarżającym. Zdecydowanie łatwiej jest udowodnić, że ktoś coś zrobił, niż że jakieś zdarzenie nie miało miejsca.

Tabela 6. Konstrukcja korpusu do analizy „Materia i charakter pracy prawnika”

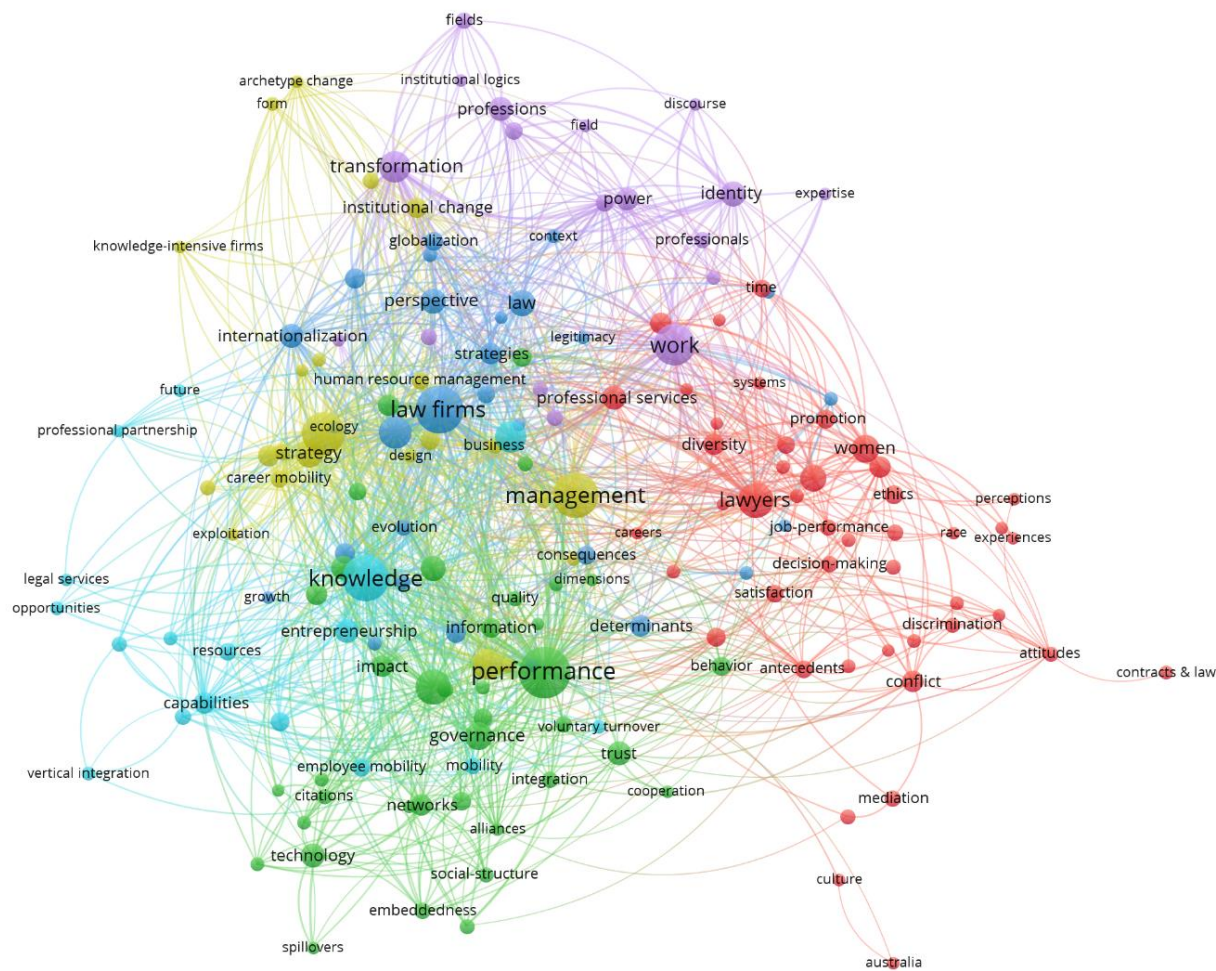
| Frazy wykorzystane do wyszukiwania tekstów | Ogólna liczba tekstów, zawierających daną frazę | Liczba tekstów, zawierająca daną frazę w kategorii „Management” |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| lawyer* | 19 510 | 314 |
| Attorney* | 7 457 | 80 |
| “legal profession*” | 3 024 | 59 |
| “legal practi*” | 2 390 | 44 |
| “law firm*” | 1 664 | 240 |
| “legal service*” | 1 525 | 54 |
| “legal work*” | 382 | 7 |
| “law profession*” | 180 | 7 |
| Nota metodyczna | | |
| „frazą” – wykorzystanie cudzysłowu pozwala na wyszukiwanie dokładnego zapytania. W przeciwnym razie algorytm może znaleźć dany ciąg znaków w obrębie innego terminu np. parafraza. | | |
| fraz* - wykorzystanie operatora gwiazdki zakłada, że wynik wyszukiwania dla danego leksemu może zawierać dowolne sufiksy. W przyjętym przykładzie algorytm znalazłby zarówno słowo fraza, jak frazes. | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy analitycznej

Zaprezentowana mapa (Rysunek 3) powstała na podstawie założeń opisanych w pierwszym podrozdziale (str. 14 - 18). Jedynym specyficznym problemem w tym przypadku było dobranie odpowiedniego poziomu szczegółowości (str. 17). Podobnie jak poprzedniej analizie szukałem zrównoważenia między syntetycznością i niuansem, by oddać zróżnicowanie w dyskusji.

W wariancie najmniejszej szczegółowości (na poziomie 0.50) analizowane frazy grupowały się w trzy skupienia, oddające indywidualny, organizacyjny i instytucjonalny poziom analizy. W wariancie standardowym (na poziomie 1.00) z kolei otrzymałem siedem skupień, przy czym zauważyłem, że w przypadku drobnych manipulacji (+/- 0.05) prawa strona mapy grupuje się podobnie. Ostatecznie więc zdecydowałem się na rozwiązanie przyjmujące szczegółowość na poziomie 0.80. W tym układzie otrzymałem sześć skupień, które rozpatrywane w parach przypominały rozkład trzech klastrów w wariancie najmniejszej szczegółowości. Obserwacja ta przekonała mnie, że rozwiązanie to jest nie tylko adekwatne. Jest też zwyczajnie ciekawe pod kątem narracyjnym, gdzie analizując skupienia parami z perspektywy dialektycznej⁸ będę mógł dostrzec i przedstawić odmienne akcenty **dyskusji na poziomie jednostek, organizacji i porządku instytucjonalnego**. Tą myślą też kierowałem się strukturyzując niniejszy przegląd na trzy sekcje, z których każda będzie poświęcona omówieniu dwóch skupień oddających odmienne optyki dyskusji o relatywnie tożsamym problemie.

⁸ Przez dialektykę rozumiem dyskusję prowadzoną pomiędzy dwoma odmiennymi punktami odniesienia.



Rysunek 3. Charakter i treść pracy prawnika - mapa bibliometryczna
 Źródło: opracowanie własne na podstawie analiz w programie VOSviewer

Tabela 7. Parametry oraz źródła danych w analizie charakteru i treści pracy prawnika

| Nota metodyczna | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Liczba tekstów w korpusie: 656 | |
| Liczba wyodrębnionych słów kluczy: 169 | |
| Liczba wyodrębnionych liczb klastrów: 6 | |
| Mapowanie | Analiza skupień |
| Atrakcja: 2 | Min. Wielkość klastra: 10 |
| Odpychanie: 1 | Szczegółowość: 0.80 |
| Najważniejsze kategorie tekstów w korpusie | |
| Management, Business, Psychology Applied, Economics, Social Sciences Interdisciplinary, Operations Research & Management Science, Sociology, Engineering & Industrial, Information Science, Business Finance. | |
| Najważniejsze źródła publikacji w korpusie | |
| Harvard Business Review, Journal of Professions and Organization, Organization Science, Human Relations, Administrative Science Quarterly, Organization Studies, Strategic Management Journal, Academy of Management Journal, Negotiation Journal, Service Industries Journal. | |

Źródło: opracowanie na podstawie pracy analitycznej

Tabela 8. Charakter i treść pracy prawnika – według podziału na 6 skupień

| | | |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indywidualny wymiar pracy profesjonalnej | Doświadczenia pracowników | Otoczenie pracy profesjonalnej |
| | lawyers, women, gender, professional services, commitment, conflict, diversity, legal profession, ethics, promotion, turnover, antecedents, partnership, satisfaction, time, decision-making, job-performance, mediation, workplace, attitudes, discrimination, legal education, litigation, career, contracts & law, job satisfaction, job-satisfaction, negotiation, professionalism, self-employment, stress, australia, careers, control, culture, experiences, labor, legal, organizational commitment, perceptions, procedural justice, race, real estate, systems, work-life balance | management, professional service firms, model, strategy, corporate-law firm, institutional change, human-resource management, career mobility, human resource management, exploration, firm performance, organizational-change, business, diversification, mediating role, design, form, reputation, resource, archetype change, exploitation, knowledge-intensive firms, tournament |
| Działalność profesjonalnych firm prawniczych | Zdolności organizacji | Innowacja i współpraca |
| | knowledge, organizations, entrepreneurship, capabilities, human capital, employee mobility, resources, competitive advantage, mobility, resource-based view, international diversification, opportunities, vertical integration, voluntary turnover, future, legal services, professional partnership | performance, innovation, governance, firms, trust, market, technology, networks, impact, industry, ownership, information, law firm, social networks, behavior, incentives, strategic management, communication, economics, embeddedness, integration, citations, collaboration, organizational change, quality, social-structure, choice, creation, policy, research-and-development, social capital, alliances, cooperation, dimensions, patents, spillovers, uncertainty, weak ties |
| Instytucjonalne umocowanie pracy prawnika | Tożsamość i autonomia | Globalne relacje władzy |
| | work, transformation, identity, professions, power, agency, construction, fields, knowledge management, professional service firm, professionals, firm, social identity, challenges, discourse, expertise, field, institutional logics | law firms, organization, law, perspective, internationalization, determinants, strategies, dynamics, service firms, valley law firms, globalization, consequences, china, evolution, united-states, competition, context, executive migration, experience, markets, responses, corporate governance, ecology, growth, institutional theory, leadership, legitimacy, sociology |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy analitycznej

1.3.1 Indywidualny wymiar pracy profesjonalnej

Pierwszy zaobserwowany porządek dialektyczny odbywa się w dyskusji pomiędzy hasłami kluczowymi o kolorze czerwonym i żółtym. Oba nurty określają ramę poznawczą rozmowy, gdzie prawników bada się jako samodzielnych profesjonalistów świadczących pracę za sprawą swojej ekspertyzy, ale i pracowników firm i kancelarii prawnych. Największy, czerwony klaster obejmuje dyskusję prowadzoną z **perspektywy jednostki, jej indywidualnego doświadczenia, zachowania i postaw** (Cooke, Lin i Jiang, 2013). Teksty te często obejmują kategorie takie jak: satysfakcja z pracy, przywiązanie do organizacji czy intencja odejścia (Cohen, 1999); typowe

dla badań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Budjanovcanin, 2018) w ujęciu literatury o zachowaniu organizacyjnym. Podobny ton dyskusji charakteryzuje skupienie oznaczone kolorem żółtym, lecz w relacji do wspomnianych wątków biegun dyskusji jest odwrócony. Zdecydowanie silniejszy akcent jest położony na cechy otoczenia czy struktury organizacji oraz tego **w jaki sposób kształtuje ona warunki pracy w profesjonalnych firmach usługowych** (ang. professional service firms). Często pragmatycznym celem tych badań jest badanie dobrych praktyk czy polityk kadrowych. W tym kontekście, firmy prawnicze przeważnie są głównym obiektem badań, ale czasem są jedynie jedną z grup w analizach porównawczych, dotyczących szerszego segmentu usług profesjonalnych (von Nordenflycht, 2010).

Doświadczenia pracowników

Jednym z trzech wyraźnych wątków w dyskusji oznaczonej na czerwono jest problemem nierównego traktowania wewnątrz firm prawniczych. Obszarem problemowym jest kwestia identyfikacji uprzedzeń ze względu na płeć (Diehl, Stephenson, Dzubinski i Wang, 2020) lub rasę i pochodzenie etniczne (Blanton, Jaccard, Strauts, Mitchell i Tetlock, 2015). Co ważniejsze jednak, kładzie się szczególny akcent na konsekwencje, gdzie subiektywne percepcje istnienia 'szklanego sufitu' (Foley, Kidder i Powell, 2002), przekładają się na indywidualne strategie zawodowe, które skutecznie utrzymują istniejący porządek (Tomlinson, Muzio, Sommerlad, Webley i Duff, 2013). Taką kolej rzeczy często tłumaczy się zjawiskiem samoodtwarzania się znormalizowanych wzorców kultury organizacyjnej (Phillips, 2005), ale i cechami osobowymi przełożonych jak np. orientacja polityczna (Carnahan i Greenwood, 2018).

Drugim istotnym tropem jest problem typowej dla zawodów prawniczych intensywności pracy oraz konsekwencji dla równowagi między pracą i życiem pozazawodowym (Wallace, 1999). Szczególną uwagę zwraca się na rolę nowych technologii, które pozytywnie wpływają na poczucie autonomii oraz kontroli rozumianej jako przekonanie o sprawczości (ang. self-efficacy) wśród prawników. Z drugiej jednak strony tożsamy efekt pojawia się po stronie menedżerów, którzy wykorzystują technologię do zwiększania presji oraz oczekiwań wobec profesjonalnych pracowników (Cavazotte, Lemos i Villadsen, 2014). Obserwuje się więc sprzężenie zwrotne, gdzie w miarę rozwoju technologii prawnikom coraz trudniej jest wyznaczyć granice pomiędzy zawodową i prywatną sferą życia (Choroszewicz i Kay, 2019).

Trzecim wątkiem, który odbija się echem w części tekstów jest kwestia subiektywnego doświadczenia prawników z perspektywy roli, którą pełnią w relacjach profesjonalnych ze

swoimi klientami (Frow, 2007). Kwestia ta jednak może dotyczyć zaangażowania w złożoną sieć relacji interpersonalnych z jakimi ma się do czynienia na przykład w procesie mediacji (Goldberg, Shaw i Brett, 2009), gdzie funkcją prawnika jest balansowanie interesów różnych stron, a celem osiągnięcie porozumienia. Istotnym punktem zaczepienia w tym kontekście jest kwestia etyki zawodowej. Ta z kolei, istotnie łączy się z problemem edukacji, gdzie z jednej strony zauważa się dyskomfort studentów, którzy zderzają się na sali wykładowej z dogmatem dobra klienta i maksymalizacji zysku, kosztem drugiej strony (Brown, 2012). Z drugiej jednak zwraca się uwagę, że skala nieetycznych negocjacji, wynikających ze zbytniego uwikłania w interes klienta w rzeczywistości jest całkiem znaczna (Hinshaw, Reilly i Schneider, 2013).

Wspólną nicią, jaka łączy powyższe wątki wydaje się fundamentalne założenie o znaczeniu cech psychologicznych dla kształtowania wzorców zachowania i postaw w organizacji czy też pracy profesjonalnej. W tym sensie można zaobserwować istotny wpływ nurtu szkoły behawioralnej, gdzie próbuje się zidentyfikować relatywnie systematyczne reakcje ludzi w odpowiedzi na bodźce płynące z otoczenia czy profesjonalnego charakteru pracy prawnika. Zarazem to właśnie subiektywne doświadczenie jednostek, ich wewnętrzne reakcje i sposoby radzenia sobie z różnymi sytuacjami znajdują się w centrum zainteresowania tej dyskusji.

Otoczenie pracy profesjonalnej

W kontekście dyskusji określonej hasłami koloru żółtego podkreśla się znaczenie wiedzy merytorycznej jako osobistego zasobu pracownika i problemie jej koordynacji, która wpływa na charakter podejmowania decyzji, czy specyfikę struktury organizacji (Wasserman, 2008). Za jeden z przykładów można wziąć sytuację w Wielkiej Brytanii, gdzie w obliczu zwiększenia podaży pracy na rynku zamiast wzmacniać tradycyjne bariery dostępu do zawodu na szczeblu wyższej edukacji i licencjonowania, firmy prawnicze zaczęły wchłaniać dużą liczbę rekrutów. W konsekwencji elitarność statusu tzw. partnera w kancelarii⁹ znacznie wzrosła, zwiększając wewnątrzorganizacyjną konkurencję na niższych szczeblach, skutecznie prekaryzując warunki wśród pracy młodych prawników (Ackroyd i Muzio, 2007).

Innym, blisko związanym wątkiem są badania karier prawników w kontekście modelu up-or-out, zakładającego, iż trajektoria kariery prawniczej sprowadza się do promocji na partnera, a przeciągły brak awansu jest wyznacznikiem porażki czy braku kompetencji (Brivot, Lam i

⁹ W tradycyjnym modelu firmy prawniczej, by awansować na stanowisko partnera prawnik wykupuje udziały w firmie z pieniędzy, które są wyznacznikiem sukcesu. W zamian zyskuje głos decyzyjny w ciele nadzorczym firmy.

Gendron, 2014). System ten jest fundamentem formy korporacji prawnej i faktycznie wśród prawników obserwuje się wyraźny efekt motywacyjny napędzany zachętą współwłasności i udziału w zyskach (Greenwood, Deephouse i Li, 2007). Niemniej zwraca się też uwagę na zmiany tego modelu związane z tym, że w obliczu zwiększonego zatrudnienia w firmach nie da się awansować wszystkich, efektem czego coraz częściej pojawiają się stałe nie-partnerskie pozycje w tych firmach (Malhotra, Morris i Smets, 2010). Poniekąd jednak jest to też zbieżne z oczekiwaniami pracowników, którzy mierząc się z bardzo intensywną konkurencją wewnątrz organizacji, gdzie głównym wyznacznikiem wartości pracy jest liczba fakturowanych godzin (ang. billable hours) poszukuje się ścieżek, pozwalających na zmniejszenie obciążenia pracą i równowagi w życiu pozazawodowym (Malhotra, Smets i Morris, 2016).

Kwestia mobilności kariery wewnątrz firmy jest też związana z trzecim istotnym tropem, skupiającym się na wpływie działań kadrowych (Malos i Campion, 2000). Z tej perspektywy dyskusja zaczyna się u samego rdzenia zarządzania zasobami ludzkimi (ang. human resource management) czyli tego, kto powinien być odpowiedzialny za realizację funkcji personalnej w organizacji: prawnicy czy menedżerowie (Richter, Dickmann i Graubner, 2008). Zwraca się też uwagę na problem konstruowania adekwatnych polityk kadrowych względem specyfiki pracy profesjonalnej (van Gestel i Nyberg, 2009), czy harmonizację działań pracowników w procesie umiędzynarodowienia firmy pomiędzy różnymi lokalnymi filiami (Segal-Horn i Dean, 2007). Nie bez znaczenia pozostaje też dyskusja w kwestii szkoleń, wymiany wiedzy i kształcenia ustawicznego charakterystycznych dla nurtu rozwoju zasobów ludzkich (ang. human resource development), szczególnie w kontekście rozwoju profesjonalnego (Kang, Snell i Swart, 2012).

O ile dyskusja w klastrze czerwonym zogniskowana jest na subiektywnym doświadczeniu pracowników i ich reakcji na bodźce płynące z otoczenia, o tyle klaster żółty wyznacza ramę bardziej instrumentalnej w ujęciu zarządzania zasobami ludzkimi. W tym sensie główna oś dyskursu toczy się wokół praktycznego problemu tworzenia korzystnych warunków dla pracowników świadczących pracę profesjonalną, gdzie indywidualna motywacja, wiedza i rozwój stanowią środek dla realizacji celów organizacji. Istotnym założeniem w tym kontekście jest fakt, że profesjonalne firmy usługowe stanowią specyficzne środowisko pracy, które wymaga adekwatnych rozwiązań dotyczących kariery zawodowej, systemu motywacji czy też struktury podejmowania decyzji w organizacji.

1.3.2 Działalność profesjonalnych firm prawniczych

Nieco odmienny porządek dialektyczny można dostrzec w dyskusji pomiędzy skupieniami koloru seledynowego i zielonego. Optyka tej rozmowy jest skupiona na szerszych strukturach społecznych jak organizacje, sieci społeczne, czy łańcuchy dostaw (mocujące kilka podmiotów w spójne relacje współzależności). Struktury te zarazem często są traktowane nie tylko jako jednostka analizy, ale i realny byt obdarzony własną podmiotowością i sprawczością (ang. agency). Szczególnie skupienie seledynowe skupia się na perspektywie organizacji, która jako autonomiczny aktor cechuje się określonymi zdolnościami (ang. capabilities), które określają **horyzont działań w warunkach współzależności rynkowej** (ang. resource-dependence view). Na pierwszy rzut oka, dyskusja oznaczona kolorem zielonym jest podobna pod kątem konotacji przypisanych do niej terminów. Perspektywa strategiczna i analiza wyników finansowych jako miary sukcesu w istocie łączy oba skupienia. Jednak w drugim z nich częściej niż o posiadanych zdolnościach w danym miejscu i czasie (Stewart, 2018), rozważa się tu kwestie innowacji, a więc **przyszłego horyzontu zdarzeń i potencjalnej zmiany** (Kim i Ryu, 2017). Wyznacznikiem tej dyskusji jest problem współpracy i transfery wiedzy, traktowanych jako niezbędny warunek rozwoju. Wymiana ta jednak ma miejsce na różnych poziomach, dlatego też poza optyką danej organizacji rozważa się je szerzej w relacji pomiędzy różnymi podmiotami.

Zdolności organizacji

Punktem wyjścia dla tej dyskusji jest model partnerski jako tradycyjna forma organizacji (Pinnington i Morris, 2002), która nie dość, że skutecznie opiera się globalnemu trendowi korporatyzacji przedsiębiorstw, to też dobrze sprawdza się w firmach prawniczych. Wynika to z funkcji motywacyjnej awansu związanego z wykupieniem udziałów w firmie (Greenwood i Empson, 2003), który skutkuje również większym przywiązaniem pracowników do organizacji (Wallace, 1995). Choć obserwuje się zmianę tego tradycyjnego archetypu organizacji, to komponent współwłasności pozostaje silny i stabilny, dlatego też w efekcie zamiast wyraźnego przejścia do modelu typowo menedżerskiego obserwuje się wyłanianie hybrydowej formy partnerstwa korporacyjnego (Empson, Cleaver i Allen, 2013).

Zmiany te wydają się być popychane procesem globalnej cyfryzacji przedsiębiorstw, który poprzez automatyzację niektórych zadań zmniejsza intensywność wykorzystywania wiedzy i profesjonalizacji zatrudnienia na rzecz zwiększającej się roli kapitału (Kronblad, 2020), co odwraca biegun cech, które dotychczas odróżniały profesjonalne firmy usługowe. Tempo tych

zmian niemniej jest dość niewielkie ze względu na relatywną 'niedojrzałość technologii' (Cho, 2006) rozumianą jako jedynie ograniczoną zdolność do podejmowania zadań wykonywanych dotychczas przez zatrudnionych prawników. Przewiduje się jednak, iż w miarę szerszego wykorzystania algorytmów heurystycznych czy technik uczenia maszynowego intensywność wykorzystywania ludzkiej pracy będzie widocznie maleć, a profesjonalne firmy prawnicze będą zmuszone wypracować bardziej wielodyscyplinarne predyspozycje, wzmacniając tym samym pozycję modelu korporacyjnego (Armour i Sako, 2020).

Zdolność do innowacji (Hogan, Soutar, McColl-Kennedy i Sweeney, 2011) jest rozpatrywana też w ujęciu kapitału ludzkiego (Fu, Flood, Bosak, Morris i O'Regan, 2015), postrzeganego jako zasób przedsiębiorstwa. W tym kontekście zwraca się uwagę na efektywność pozyskiwania wiedzy poprzez korzystanie z zewnętrznych ekspertów zamiast kumulowania wewnętrznej ekspertyzy (Kor i Leblebici, 2005). Z drugiej jednak strony – podobnie jak w żółtym klastrze – podejmuje się też temat mobilności, lecz nie w ujęciu indywidualnych karier, a konsekwencji odpływu kapitału ludzkiego do konkurencyjnych firm lub partnerów biznesowych (Somaya, Williamson i Lorinkova, 2008). Skutki tych transferów przeważnie rozpatruje się pod kątem finansowych wyników organizacji, które spadają najbardziej dotkliwie, kiedy przedsiębiorczy pracownicy tworzą własne firmy (Campbell, Ganco, Franco i Agarwal, 2012). Następuje to szczególnie wtedy, gdy silna konkurencja wewnątrz organizacji osłabia więzi koleżeńskie, a szoki rynkowe tworzą nowe okna możliwości dla samodzielnych przedsięwzięć (Carnahan, 2017). O zdolnościach organizacji jednak dyskutuje się też szerzej w kategoriach predyspozycji do ekspansji krajowej (Briscoe i Tsai, 2011) czy umiędzynarodowienia (Powell, 2014a).

Dyskurs ten zatem zaczyna się od próby odpowiedzi na pytanie czym jest firma prawnicza, rozumiana jako autonomiczny aktor funkcjonujący na rynku usług profesjonalnych. Zarazem rolę jednostek sprowadza się do zasobu organizacji, jakim ona dysponuje z perspektywy nurtu kapitału ludzkiego. Wątki te są kluczowe w identyfikowaniu zdolności organizacji, które wyznaczają horyzont możliwych działań w konkurencyjnym środowisku. Za ich cel natomiast przyjmuje się funkcję przetrwania, rozwoju czy odnoszenia sukcesu, zwykle ocenianych miarą wyników finansowych, akcentując optykę zarządzania strategicznego jako osi tej dyskusji.

Współpraca i innowacja

W kontekście dyskusji oznaczonej kolorem zielonym, widoczną orientacją poznawczą jest badanie relacji rozumianych w ujęciu sieci społecznych (Ibert i Mueller, 2015). Struktury te

przeważnie bada się pod kątem transferów wiedzy pomiędzy profesjonalistami (Suseno i Pinnington, 2018). Z perspektywy organizacji, dla przykładu, rozważa się wpływ niepewności proceduralnej i decyzyjnej, która skutecznie ogranicza komunikację w sieciach formalnych na rzecz zdecydowanie mniej formalnych kręgów (Srivastava, 2015). Z kolei w procesowym ujęciu rozważa się zależność ścieżki (ang. path-dependence), gdzie wpływ wielkości sieci danej osoby na wejściu do organizacji wydaje się mieć istotny wpływ na dalszy rozwój jej relacji z innymi (Sterling, 2015). W tym duchu podkreśla się jednak, że intensywność relacji zmienia się w toku kariery, na przykład w sytuacji awansu na partnera (Jonczyk, Lee, Galunic i Bensaou, 2016), gdzie walka o status, pozycję i domenę kompetencji może ograniczać możliwości współpracy (Chatain i Meyer-Doyle, 2017). O funkcji i dynamice sieci profesjonalnych mówi się też w ujęciu międzyorganizacyjnym, szczególnie w przypadku ogniw łączących mniejsze struktury w większą całość (McEvily, Jaffee i Tortoriello, 2012). Profesjonalne firmy usługowe (w tym prawnicze), współpracując z wieloma podmiotami w różnych sektorach i branżach są katalizatorem przepływu informacji między przedsiębiorstwami (Zhang i Li, 2010).

Problem współpracy rozważa się też z perspektywy łańcucha dostaw (ang. supply-chain), gdzie firmy prawnicze z jednej strony mogą być odbiorcą dóbr i usług (Tunca, Wu i Zhong, 2014), ale też ich dostawcą dla innych. Szczególnie, druga z tych perspektyw ujawnia problem złożoności, w której konstelacja powiązań między różnymi podmiotami powoduje sprzężenia zwrotne. Otóż z jednej strony relacje te mogą wpływać na wolumen pracy zlecanej firmom prawniczym jako dostawcom usług opartych na wiedzy profesjonalnej (Carnahan i Somaya, 2013). Z drugiej natomiast podkreśla się rolę usług prawnych jako moderatora w budowaniu relacji biznesowych (Chatain, 2011) i kontraktowania współpracy między innymi podmiotami w łańcuchu dostaw (Davis i Love, 2011). Dla przykładu, tworzenie odpowiednich klauzul jest ważnym instrumentem zarządzania ryzykiem i optymalizacji kosztów transakcyjnych (Argyres i Mayer, 2007). W konsekwencji też aktywny udział prawników jest często niezbędny w polubownym (przedsądowym) rozwiązywaniu sporów (Lumineau i Oxley, 2012).

Na przecięciu problemów transferu wiedzy, innowacji i wspierania współpracy wyłania się trzeci istotny wątek ochrony własności intelektualnej. W tym kontekście rozważa się rolę prawników w określaniu zasad współdzielenia patentów (Hagedoorn, 2003) czy też tworzenia aliansów (Minshall, Mortara, Valli i Probert, 2010), umożliwiających start-upom wprowadzać produkty na rynek z pomocą większych firm (Hagedoorn, 2003). Zwraca się też uwagę na fakt, że intensywność zatrudnienia prawników w organizacji sama w sobie jest dobrą miarą tak

zwanej wartości niematerialnych danej firmy. Z kolei prawnicze praktyki sporządzania wniosków patentowych istotnie określają nie tylko jakość innowacji (Moser, Ohmstedt i Rhode, 2018), ale też ich potencjał w wytwarzaniu wartości dodanej (Reitzig, 2004).

Dobrym podsumowaniem tej dyskusji jest refleksja, że współczesne problemy transferu wiedzy, koordynacji i współpracy, wymagają większego nacisku na kształcenie kompetencji poruszania się między granicami biznesu, technologii i prawa w systemie edukacji (Thursby, Fuller i Thursby, 2009). Jednocześnie myśl ta wskazuje istotną różnicę w dialektyce z klastrem seledynowym, gdzie cel przetrwania organizacji postrzega się raczej z perspektywy zdolności organizacji do stabilnego funkcjonowania w danym czasie. Klaster zielony analogiczny problem postrzega bardziej przez pryzmat zmiany i kreatywnej destrukcji nie tylko w ujęciu organizacji, ale też kontekstu szerszej sieci relacji. W przypadku pierwszej dyskusji naturalnym wydaje się sięganie do teorii kapitału ludzkiego traktowanego jako zasobu, kształtującego zdolności firmy do funkcjonowania w określony sposób. Z kolei w kontekście drugiej z nich większy nacisk kładzie się na kapitał społeczny jako katalizator wymiany wiedzy umożliwiającej proaktywną adaptację jako sposób na przetrwanie w gęstej sieci współzależności biznesowych.

1.3.3 Instytucjonalne umocowanie profesji prawnika

Klaster niebieski i fioletowy u szczytu mapy (Rysunek 3 – str. 44) ujawniają jeszcze inną dialektykę. Otóż o ile szersze otoczenie społeczne stanowiło jedynie tło dla poprzednich wątków dyskursu, o tyle w tym przypadku kwestia określenia ludzi i organizacji w szerszy porządek społeczny stanowi główny obiekt badań (Friedland i Alford, 1991). Klaster fioletowy ma socjologiczny charakter, gdzie przeważnie rozważa się **wpływ instytucji na indywidualne działanie**. Kluczowy dla tej dyskusji jest problem złożoności, gdzie usytuowanie prawników na krawędzi porządku regulacyjnego, biurokratycznego i rynkowego sprawia, iż na co dzień muszą mierzyć się ze sprzecznymi racjonalnościami właściwego działania. Dlatego też kwestie doświadczania, radzenia sobie i konsekwencji presji instytucjonalnych wysuwa się na główny plan. Dyskusja w obrębie niebieskiego klastra z kolei odwraca biegun przyczynowości, kładąc zdecydowanie silniejszy akcent na to **w jaki sposób to właśnie ludzka sprawczość i działania jednostek wpływają na konstrukcję porządku społecznego**. Perspektywa socjologiczna zatem ustępuje tu pola dla nurtu teorii instytucjonalnej inspirowanej przede wszystkim przez badaczy nauk politycznych, ogniskując dyskusję na kształtowaniu norm, regulacji i relacji władzy (ang. power relations) oraz ich wpływie na walce o różne interesy.

Tożsamość i autonomia

Istotnym punktem wyjścia dla tej rozmowy jest problem złożoności, gdzie logikę rynkową, opartą się na mitach użyteczności i maksymalizacji zysku dostrzega się jako jedynie jeden z wariantów społecznie usankcjonowanej racjonalności. Ta z kolei często powoduje konflikt z innymi jak w przypadku regulacji prawnych czy norm profesjonalnych (Suddaby i Greenwood, 2005). Kontradyktoryjne schematy działania oraz podejmowania decyzji, ujawniają **problem sprzeczności**, który rozważa się pod kątem rozległych konsekwencji jak w sytuacji konkurencji systemów prawa stanowionego i zwyczajowego (Quack, 2007), czy też odmiennych form sprawowania władzy i kontroli (ang. governance) nad organizacją profesjonalną (Suddaby i Greenwood, 2005). Relatywnie częściej jednak, badacze prowadzący dyskusje w obrębie tego skupienia przyjmują subiektywną perspektywę prawników w kontekście praktyk, jakie nadają sens i cel ich działaniom (Smets i Jarzabkowski, 2013) oraz rutyn (Brown i Lewis, 2011), które regulują rytm pracy i funkcjonowania w organizacji drogą przyzwyczajenia.

Regularnie wręcz, problem sprzeczności rozważa się właśnie na poziomie indywidualnego doświadczenia, gdzie rozbieżności między logiką profesjonalną, regulacyjną i biznesową są rozwiązywane w drodze pracy tożsamościowej (Schott, van Kleef i Noordegraaf, 2016). W tym sensie zwraca się uwagę na to, iż współcześnie prawnicy regularnie muszą mierzyć się z pytaniami czym jest ich zawód, jaka jest ich rola w firmie prawniczej i jakimi normami powinni kierować się w swoim działaniu. W zależności od odpowiedzi na te pytania z kolei obserwuje się budowanie oporu przed zmianą organizacyjną (van Dijk i van Dick, 2009) lub kolektywną decyzję decyzją o przystosowaniu do zmieniających się oczekiwań (Bévort i Suddaby, 2016). Optyka zogniskowana na normach zwraca też uwagę na problem dewiacji jak w sytuacji kiedy nieformalna siła autorytetu doświadczonych prawników może przysłańać brutalny charakter traktowania współpracowników (Pearson, Andersson i Wegner, 2001). Problem stosowności działania nie zawsze jednak sprowadza się do relacji podporządkowania w hierarchii, jak w przypadku doświadczeń wstydu w kiedy prawnik nawiązuje relacje profesjonalnych nie dla ich wartości, a osiągnięcia zamierzonej korzyści (Casciaro, Gino i Kouchaki, 2014).

Wątek tożsamości wiąże się też z pojęciem pracy granicznej (ang. boundary work) wśród prawników rozumianą jako formę terytorialnego wygradzania obszaru wiedzy i kontroli (Liu, 2018), stanowiącą gwarant autonomii profesjonalnej (Anand, Gardner i Morris, 2007). W tym sensie kwestia pilnowania domeny własnej kompetencji profesjonalnej ma wpływ nie tylko na zakres indywidualnych zadań, ale też charakter pracy zespołowej, formę organizacyjną czy

kształtowanie systemu cen w profesjonalnych firmach usługowych (Malhotra i Morris, 2009). Kwestia autonomii profesjonalnej wiąże się też z pokrewnym tematem podporządkowania, który odwraca biegun dyskusji, zwracając uwagę na różne formy ograniczania podmiotowości i niezależności prawników (Kuhn, 2009). W tym kontekście akcentuje się wpływ presji kultury intensywnej pracy (Joudrey i Wallace, 2009), centralizowania wiedzy z pomocą technologii, pozwalających na zwiększanie kontroli (Brivot, 2011) czy wpływ mentorów na dalszą karierę prawnika (Higgins i Thomas, 2001). Nie bez znaczenia też pozostaje kwestia wpływu klienta na autonomię profesjonalną (Dinovitzer, Gunz i Gunz, 2014), gdzie to właśnie siła sprawcza tych, którzy opłacają rachunki definiuje sukces zawodowy (Gustafsson, Swart i Kinnie, 2018).

Dyskusja prowadzona w obrębie fioletowego klastra dotyka zatem głębokich wątków charakteru pracy prawnika nie tylko jako pracownika, zasobu organizacji czy nośnika kapitału społecznego, ale człowieka – uwikłanego w szerszy porządek instytucjonalny. W tym sensie istotną osią dyskusji jest to w jaki sposób otoczenie społeczne i profesjonalne oraz związane z nimi wartości i normy wpływają na działalność prawników. W sercu tej rozmowy znajduje się poniekąd kłopotliwe usytuowanie na krawędzi różnych porządków instytucjonalnych, które są źródłem odmiennych logik, schematów działania i wartościowania konsekwencji. W tym kontekście prawników traktuje się przeważnie jako podmiot doświadczający różnych presji, które kształtują szersze wzorce zachowania w odpowiedzi na te naciski.

Globalne relacje władzy

Dyskusja w artykułach oznaczonych niebieskimi hasłami niejako odwraca perspektywę akcentując znaczenie intencjonalnego działania prawników na szerszy porządek społeczny. Ważnym punktem dyskusji okazuje się globalny rozkład sił w procesie ekspansji prawniczych firm na nowe rynki (Powell, 2014b) czy narzucania modelu zarządzania zagranicznym filiom, które funkcjonują w zgoła odmiennych od siebie warunkach (Faulconbridge i Muzio, 2016). Jak się jednak okazuje to nie różnice na poziomie regulacji i norm prawnych, a ukontytuowane przez nie praktyki profesjonalne są właściwą przyczyną kolizji na linii centrali i zagranicznych oddziałów (Muzio i Faulconbridge, 2013). Podkreśla się również, że pomimo lokalności usług prawniczych, gdzie odmienność systemów prawa w gruncie rzeczy bardzo utrudnia firmom tworzenie globalnych produktów, część z nich inwestuje znaczne zasoby w internacjonalizację. W konsekwencji obserwuje się, że ta wyłaniająca się wąska grupa elitarnych firm zaczyna mieć dominujący wpływ na biznes międzynarodowy (Segal-Horn i Dean, 2011).

Drugim, blisko związanym z tym wątkiem jest dyskusja o roli wpływowych jednostek, gdzie niektórzy prawnicy okazują się 'istotnym graczem' nie tylko na arenach krajowych, ale też międzynarodowych (Luo, 2017). Odpowiednia kombinacja kapitału rodzinnego, politycznego i profesjonalnego pozwala umocować się części osób w pozycji umożliwiającej wywieranie wpływu na globalny porządek instytucjonalny (Dezalay i Garth, 2016). Jednostkowe cechy liderów jednak mają znaczenie nie tylko dla kształtowania relacji z otoczeniem (Lewis, Walls i Dowell, 2014), ale też z wewnętrznego porządku organizacji. Otóż okazuje się, iż pobieżne wrażenia indukowane z rysów twarzy partnerów zarządzających firmą prawniczą są istotnym predyktorem jej wyników finansowych (Rule i Ambady, 2011). Kwestia elitarnego statusu wydaje się też istotna dla klientów, gdzie korzystanie z prestiżowej firmy prawniczej stało się de facto wyznacznikiem jakości inwestycji oraz potencjalnego sukcesu nowych przedsięwzięć (Humphery-Jenner i Suchard, 2013).

Trzecim wątkiem w dyskusji wyznaczanej przez klaster niebieski jest strategiczna kwestia przetrwania w warunkach zmieniającej się rzeczywistości (Phillips, 2002), jednak pod nieco innym kątem niż te omawiane w drugiej dialektyce (str. 49). Istotną osią dyskusji jest problem oburęczności organizacji (ang. ambidextery), czyli umiejętności wytwarzania stabilnych struktur, przy jednoczesnej zdolności adaptacji do zewnętrznych zmian (Kim i Rhee, 2009). W tym kontekście zwraca się uwagę, że organizacje profesjonalne na ogół cechują się dużą inercją, a wprowadzanie zmian jest w gruncie rzeczy aktem o charakterze politycznym, który wymaga znacznego wysiłku i sprawności jednostek w akcie legitymizacji nowego porządku (Gardner, Anand i Morris, 2008). Zapewnianie legitymacji społecznej jako mechanizmu przetrwania dotyczy jednak nie tylko relacji wewnątrz, ale i zewnętrznymi interesariuszami firmy prawniczej (Brickson, 2005). Wątek przetrwania dotyczy też samych jednostek wewnątrz organizacji, gdzie jej status okazuje się istotnym kryterium indywidualnych decyzji o podjęciu pracy w danej kancelarii (Rider i Tan, 2015). Z kolei zdobycie pozycji w firmie wymaga dużej sprawności politycznej – szczególnie wśród kobiet, zważywszy, że kultura pracy prawników nadal jest dominowana przez męskie wzorce kulturowe (Watkins i Smith, 2014).

Pomimo podobnego tonu do uprzedniej dyskusji, klaster niebieski wyraźniej akcentuje wątki relacji władzy i wywierania wpływu, charakterystycznych dla nauk politycznych. W tym ujęciu zwraca się większą uwagę na to, że jednostki i organizacje nie tylko podlegają naciskom instytucjonalnego otoczenia, ale też aktywnie na nie wpływają wykorzystując siłę sprawczą płynącą ze statusu i pozycji władzy. W ujęciu dialektycznym zatem obie dyskusje koncentrują

się na problemach szerszego porządku społecznego, relacji władzy i podporządkowania. Niemniej jednak, różnica akcentów pomiędzy podleganiem i przestrzeganiem zastanych reguł gry, a ich aktywnym tworzeniem wskazuje dwa dość odmienne punkty odniesienia.

1.4 Podsumowanie - luka badawcza

Przystępując do pracy analitycznej i opisując wyniki w treści tego rozdziału przyświecał mi jeden cel. Proces wymierzania sprawiedliwości w procesie sądowym jest problemem z gruntu transdyscyplinarnym znajdującym swoje znaczenie przede wszystkim w naukach prawnych, ale też filozofii, socjologii, psychologii, ekonomii i wielu innych dziedzin. Dlatego też, biorąc pod uwagę jego rzeczywiste znaczenie dla porządku codziennego życia chciałem zrozumieć w jaki sposób dyskutuje się o tej kwestii z perspektywy teorii organizacji i zarządzania.

Dokonałem więc dwóch przeglądów literatury z zastosowaniem metody bibliometrycznej. W swoich dociekaniach, za punkt odniesienia, przyjąłem słowa kluczowe, które stosuje się by określić **główne tematy** poruszane na łamach poszczególnych artykułów. Zbiory te zarazem wyznaczały kontekst poznawczy oraz granice dalszej interpretacji skupień wyodrębnionych za pomocą analizy kolokacji terminów pomiędzy tekstami składającymi się na szerszy korpus. To, umożliwiło mi eksplorację dużego wolumenu artykułów by dostrzec dyskursywne relacje, jakie mógłbym przeoczyć drogą węższego, lecz bardziej systematycznego przeglądu (Snyder, 2019). Oczywiście badania tego typu mają swoje ograniczenia związane z redukcjonizmem badań ilościowych (Czarniawska, 2016c) i ograniczeniami źródłowych baz danych (Franceschini i in., 2016). Jednak abdukcyjny charakter tych analiz tworzy też wiele przestrzeni dla kreatywnej analizy jakościowej powiązanej z bardziej refleksyjną lekturą i syntezą literatury. Dlatego też żywię nadzieję, że moje dociekania i interpretacje okażą się wartościowe dla czytelnika.

W pierwszym z dokonanych przeglądów kierowałem się intencją głębszego zrozumienia funkcji sądownictwa i procesu wymierzania sprawiedliwości drogą sprawy sądowej. Dyskurs w korpusie tekstów wyodrębnionych dla kategorii „zarządzanie” okazał się fragmentaryczny. Do tego stopnia, iż chcąc uchwycić odpowiedni poziom spójności odmiennych tematów byłem zmuszony przyjąć założenie dużego zróżnicowania i wyodrębnić aż 12 skupień. Następnie w drodze systematycznej lektury udało mi się podzielić je na trzy szersze porządki dyskusji. Pierwszy z nich, obejmował tematy związane z szerokim oddziaływaniem sądownictwa na porządek społeczny, horyzonty strategicznego działania, ochronę interesów i kontroli, czy w końcu wpływem na kolektywne postrzeganie moralności. Drugi z kolei, poniekąd pogłębiał te

wątki wskazując konkretne dziedziny czy przestrzenie procesu wymierzania sprawiedliwości w następstwie naruszeń w miejscu pracy, sytuacji kryzysowych lub w kontekście idei uczciwej konkurencji oraz ochrony własności intelektualnej.

Warto podkreślić, że obie te dyskusje wpisują się w dyskurs o organizacji społeczeństwa jako większej całości (Bromley i Meyer, 2015), mając jednak na względzie specyficzny wpływ, jaki wywiera wymiar sprawiedliwości (Latour, 2013, pp. 38–39). Niemniej, o ile literatura dość ekstensywnie traktuje o konsekwencjach oddziaływania sądownictwa na szersze otoczenie, o tyle **analiza strony przyczynowej tej relacji** jest dużo rzadszą lekturą. Jedynie trzy spośród 12 skupień faktycznie odnoszą się do tej kwestii.

Pierwszy z nich podejmuje problem działania sądów jako formy organizacji publicznej i sprawiedliwości, powstającej produktem postępowań w sądzie. Wątek ten jednak jest ściśle związany z popularnością metodyki „data envelopment analysis”, która jako metoda ilościowa **redukuje złożoność praktyki sądowej** do efektywności przepływu spraw traktowanych jako wolumen sporów przetwarzanych pomiędzy punktami wejścia i wyjścia w ujęciu systemowym. Drugie ze skupień koncentruje dyskusję, która bardziej zagłębia się w specyfikę elementów postępowania sądowego. Jako taka jednak, **podejmuje ten problem jedynie wycinkowo** i fragmentarycznie, pomijając złożoność procesu jako spójnej całości. Treść dyskusji w obrębie trzeciego klastra z kolei dominuje przekonanie o konieczności szukania alternatywnych metod rozwiązywania sporów jak negocjacje, mediacje czy arbitraż – ze względu na odmienną jakość tworzoną na podstawie zgody między skłóconymi stronami. Istotna jest też kwestia oszczędności pieniędzy i czasu wobec zazwyczaj niewystarczająco sprawnego wymiaru sprawiedliwości. W tym kontekście można dostrzec zmianę polityczno-kulturową – gdzie odchodzi się od zaogniania sporów w konflikcie sądowym, przesuując pozycję sądów jako arbitra tam, gdzie nie ma miejsca na zgodę (Goodpaster, 1992).

Efektom moich dociekań, zaskoczyły mnie nie tyle wyniki analiz, co wątki, których nie znalazłem. Otóż uderzyła mnie **peryferyjność dyskusji o roli profesjonalnych pełnomocników** w procesie sądowym, którzy są wręcz nieobecni w dyskursie o funkcjonowaniu wymiaru sprawiedliwości. Dokonałem więc drugiego przeglądu zorientowanego na kwestie charakteru i treści pracy prawnika. W toku analizy wydzieliłem sześć skupień, które rozważane parami zwracają uwagę na istotne różnice perspektyw. Pierwsza z dialektyk była skupiona na jednostce, subiektywnym doświadczeniu pracy profesjonalnej, ale i znaczeniu warunków czy kultury tworzonych przez kancelarie prawne i ich działy personalne. W drugiej z nich z kolei

ważna była perspektywa organizacji, zdolności do przetrwania w danym miejscu oraz czasie, ale i możliwości rozwoju w sieciach współpracy, katalizujących zmianę czy innowację. Ostatnia dialektyka natomiast, obejmowała wątek społecznego umocowania prawników, którzy z jednej strony doświadczają różnych presji instytucjonalnych, ale z drugiej strony z rangi swojej pozycji mogą też aktywnie wpływać na konstrukcję i konfigurację porządku społecznego.

Literatura zatem skrupulatnie podchodzi do problemu charakteru pracy prawnika, czy to w kontekście doświadczeń pracowników, specyfiki firm prawniczych, czy też ich usytuowania w porządku społecznym. **Jednak kwestia treści pracy: codziennych działań, praktyk i strategii; jest właściwie marginalna.** Owszem, omawia się problemy relacji z klientami, bezpośredni wpływ działań prawników na procesy biznesowe, profesjonalne praktyki ochrony własności intelektualnej, czy rolę w prowadzeniu negocjacji. Wątki te jednak obejmują jedynie doradczą stronę pracy prawnika (ang. advice-based model), którego główną funkcją jest zapobieganie sporom na drodze prawnej. Z kolei kwestia prowadzenia spraw przed sądem (ang. litigation), omawiana jest z rzadka i raczej w kontekście jak ich unikać.

Obserwacja ta otwiera nie tylko interesujący, ale i ważny obszar, gdzie nawet klasyczne problemy podejmowania decyzji, konstruowania strategii, wykorzystania zasobów, ekonomiki procesu, podziału pracy, relacji międzyludzkich czy hierarchii władzy pozostają względnie niezbadane. Właściwie niewiele wiadomo o tym jak prawnicy oceniają szanse, ryzyka czy koszty sprawy, podobnie zresztą jak o tym co motywuje ich klientów do poszukiwania porady i podjęcia decyzji o wytoczeniu procesu. Również niewiele dotychczas zostało powiedziane w gestii przywództwa i podporządkowania w prowadzeniu sprawy, jak i bardzo mało wiadomo, jak klienci doświadczają procesu sądowego, który przynajmniej okresowo rzuca istotny cień na dynamikę codziennego życia, a często też decyduje o ich dalszym losie.

W gruncie rzeczy niewiadomą pozostaje również jak prawnicy radzą sobie z proceduralną biurokracją, a administracja sądu z opracowywaniem dużego wolumenu bieżących spraw. Sprawa sądowa jest też przedsięwzięciem wymagającym koordynacji pomiędzy: uczestnikami procesu, świadkami, ekspertami, pełnomocnikami stron, sędziami, referentami, księgowością i innym personelem sądu zaangażowanym w bieg danego procesu; o której trudno coś powiedzieć na bazie istniejącej literatury. Tym bardziej nieznaną zostaje kwestia komunikacji czy to w kontekście obiegu informacji pomiędzy uczestnikami, czy retoryki i jej strategicznych zastosowań w celu wygrania procesu. Niewiele wiadomo również o relacji między procedurą, a rzeczywistym zachowaniem w toku procesu. Owszem, działanie w procesie sądowym jest

jednym z najbardziej uregulowanych normatywnie sfer ludzkiej działalności. Reguły są jednak jedynie abstrakcyjnym wyrazem powinności i tym bardziej interesującym jest, jak uczestnicy znajdują się pośród uregulowań, realizując swoje cele i zamierzenia.

To tylko kilka przykładów mających na celu zilustrowanie, co mogłoby zostać powiedziane z perspektywy typowych problemów dla nauk o zarządzaniu. Kwestie te jednak pozostają nierozstrzygnięte. Mimo iż sprawa sądowa jest właściwie główną jednostką organizowania pracy w sądach i kancelariach, a także staje się ważnym elementem życia zaangażowanych w nią uczestników nie staje się ona właściwym przedmiotem badań. W analizowanej przeze mnie literaturze stanowi ona głównie tło, kontekst rozważań dla szerszych kwestii społecznych lub węższych technicznych zagadnień. **Trudno jednak na jej podstawie odpowiedzieć na pytanie jak organizuje się postępowanie w sądzie jako spójny, zracjonalizowany proces wytwarzania dobra, jakim jest sprawiedliwość.** W tym kontekście więc, identyfikacja sprawy rozumianej jako samodzielnej jednostki analizy uwidacznia nie tyle lukę badawczą, co cały obszar warty eksploracji przez badaczy organizacji i zarządzania.

2. Perspektywa, koncepcja i metoda badania

Zakresy obu dokonanych w poprzednim rozdziale przeglądów wydają się przebiegać ściśle wzdłuż granicy analitycznego podziału na sektor publiczny i prywatny. Frazy wykorzystane do konstrukcji obu analizowanych korpusów w gruncie rzeczy nie narzucały takiego podziału, co sugeruje, że jest to wewnętrzna cecha dyskursu. W efekcie jednak, zjawiska, które następują na przecięciu tych domen mogą zostać niezauważone (Czarniawska, 2004b). Uwidacznia to potrzebę **stosowania podejść procesowych**, które nie dbają o umowne granice, jeśli tylko obserwowane działania i zdarzenia łączą się w ramach jednej sekwencji (Langley i Tsoukas, 2016). Owszem, prawnik jest przedstawicielem wolnej profesji, ale cieszy się też statusem zawodu zaufania publicznego. Podobnie zresztą jak sędziowie, którzy troszcząc się o publiczne dobro na co dzień ingerują w porządek prywatnych interesów. W tej optyce sprawa sądowa wydaje się naturalnym obiektem analizy, który przecina obie domeny jako bazowa jednostka organizowania i koordynacji pracy celem rozstrzygnięcia sporu między ludźmi.

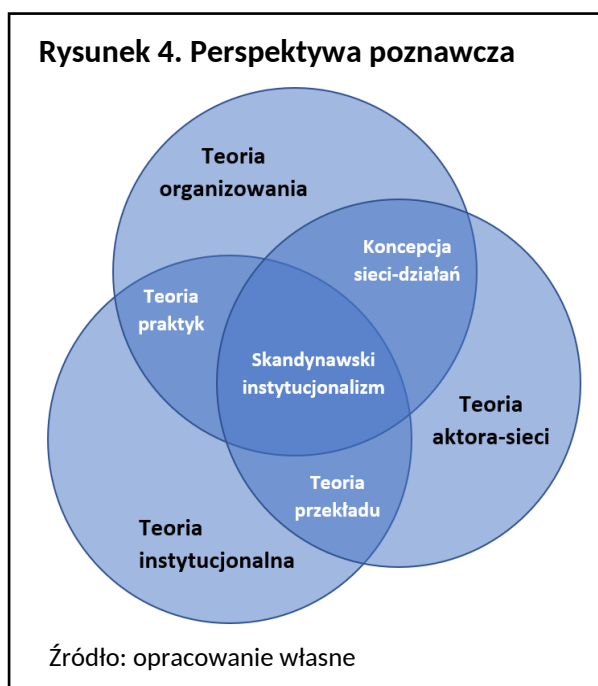
Postępowanie sądowe tworzy też relatywnie trwałą więź między wieloma uczestnikami. Z kolei jak wskazują badania, interakcje pomiędzy skłóconymi stronami (Goodpaster, 1992) i ich pełnomocnikami (Uribe, Sytch i Kim, 2020) istotnie wpływają na rozwiązywanie sporów. Podobnie też relacje między prawnikiem oraz sędzią (Sytch i Kim, 2021), czy ekspertem i ławą przysięgłych (Leippe i in., 2004) istotnie rzutują na rezultaty procesów. W dotychczasowej literaturze analizuje się je jednak fragmentarycznie, pomijając fakt, że są one jedynie częścią szerszej sekwencji działań, która odznacza się dużą dynamiką oraz zmiennością (McPherson i Sauder, 2013). Problem relacyjnej współzależności uczestników i sprzężeń zwrotnych w skali całego procesu sądowego jest więc adresowany wyłącznie wycinkowo, podkreślając potrzebę badań, które mogłyby go uchwycić **w ujęciu procesu rozwiązywania sporów w sądzie jako większej całości**, określającej racjonalność i sensowność następujących po sobie działań.

Jednocześnie nie uważam, że stosowanie metod ilościowych - które agregują sprawy jako wolumen problemów do rozwiązania w sądzie (str. 37) - stanowi adekwatną odpowiedź na ten problem. Dla przykładu, fakt, że w analizie efektywności wystarczyło wziąć pod uwagę objętość dokumentów zawartych w aktach, by nieefektywne sądy, okazały się jednak całkiem wydajne (Ferro, Romero i Romero-Gomez, 2018), zwraca uwagę na to, że obecna wiedza przedmiotowa nie jest wystarczająca. By wywodzić zasadne hipotezy w trybie dedukcyjnym, unikając przy tym błędów pierwszego lub drugiego rodzaju trzeba głębszego zrozumienia rzeczywistości sądowej. To natomiast, uwidacznia istotną potrzebę **eksploracji i empirycznie**

sytuowanych badań w kontekście wymiaru sprawiedliwości, które zapewniając lepszy wgląd w porządek oraz praktykę postępowania sądowego zapewniłoby lepszą podstawę dalszych dociekań, tak kluczowych dla współczesnego ładu społeczno-gospodarczego.

‘Wymiar sprawiedliwości’ w sensie językowym jest metaforą, środkiem językowym, który łącząc ze sobą dwa relatywnie abstrakcyjne pojęcia (Czarniawska, 2010) tworzy całkiem dobry punkt wyjścia dla analizy rozwiązywania sporów między ludźmi jako formy zorganizowanego działania (Morgan, 2006). Po pierwsze wymiar ma znaczenie przestrzenne, a więc odnosi się do określonego miejsca. Tam właśnie dokonuje się wymierzanie, a więc czynność podobna do badania, sprawdzania czy ważenia mającego na celu określić cechy danego obiektu – sprawy, określającej spór wokół istotnej dla uczestników kwestii. Efektem tego procesu, jak można by się spodziewać jest pewna **miara sprawiedliwości**, a więc określona wielkość czy też jakość produktu wytwarzanego w tej domenie (Falavigna, Ippoliti i Ramello., 2018).

Nieuchwytność oraz w gruncie rzeczy symboliczny charakter tego dobra istotnie ogranicza dobór stosownej perspektywy w obszarze nauk o zarządzaniu. Dlatego też zdecydowałem się określić mój problem w ramie **teorii instytucjonalnej** (Greenwood, Oliver, Sahlin i Suddaby, 2008b), która łącząc normatywne, regulacyjne i kulturowe podstawy wyjaśnień (Scott, 2014) stanowi dobre narzędzie analizy **nie-rynkowych procesów organizacyjnych**. Podejście to nie jest jednak jednorodne. Dlatego pierwszy podrozdział (str. 62 - 86) poświęciłem omówieniu trzech znanych mi wariantów celem wyjaśnienia różnic założeń poznawczych (Tabela 11 - str. 84). Na tej podstawie tłumaczę, dlaczego zdecydowałem się na **podejście skandynawskie**



(Rysunek 4. Perspektywa poznawcza), w którym problem instytucji rozpatruje się przez pryzmat procesów organizowania (Weick, 1979) oraz teorii aktora-sieci (Latour, 2005). Łącznie, zwracają one uwagę, że organizacja jest niczym innym jak siecią powiązanych działań (Czarniawska, 2004b), które często zmieniają znaczenie przedmiotu tego, co jest organizowane (Czarniawska i Sevón, 1996), choć zwykle w akceptowalnych granicach wyznaczonych zrozumiałością praktyki (Whittington, 2017)

Kolejne sekcje drugiego podrozdziału (str. 86 - 105) służą określeniu tematu pracy w ramach tej właśnie perspektywy. W pierwszej kolejności wyjaśniam znaczenie procesowego i rozumienia problemu wytwarzania sprawiedliwości. W tym kontekście omawiam odczucie niesprawiedliwości w ujęciu motoru tego procesu. Podkreślam jednak, że by wytoczyć sprawę w sądzie trzeba przełożyć jej znaczenie na język prawa i procedury. To właśnie on jest jednocześnie nośnikiem i narzędziem organizowania sprawy w kontekście instytucji postępowania sądowego, umożliwiając jej procedowanie (po)przez wymiar sprawiedliwości. Wieńcząc wyjaśnienie koncepcji badania podkreślam jednak, że nie należy utożsamiać tego procesu z elementem wewnętrznej organizacji sądu. **W ten sposób uzasadniam też właściwy sens mojego pytania badawczego: jak jest (z)organizowana sprawa sądowa?**

Jest on zarazem punktem wyjścia dla omówienia metodologii i metodyki badania w relacji do tak sformułowanego problemu, w ostatnim podrozdziale (str. 105 - 133). Zaczynam je od wyjaśnienia prakseografii jako wariantu podejścia etnologicznego, którego celem jest jednak opisanie nie tyle konkretnej społeczności, co praktyki, organizującej porządek postępowania w określonej domenie codziennego życia. W tym kontekście omawiam też metody badawcze i zakresy przeprowadzonego przeze mnie studium przypadku. Na koniec, staram się zapewnić wgląd w proces analizy i interpretacji materiału, który umożliwił mi realizację celu tej pracy, efektem której stworzyłem sytuowany empirycznie opis praktyki organizowania spraw. Ten z kolei, uporządkowany w ujęciu momentów przekładu (Callon, 1984) pozwolił mi wyjaśnić pętle przyczynowe, jakie koordynują sieć zrationalizowanych działań w celu autorytatywnego rozstrzygnięcia konfliktów między ludźmi – stanowiąc produkt mojej dysertacji.

2.1 Instytucje i organizacje

Lokalizując swoją pracę w obszarze teorii organizacji i zarządzania w pierwszej kolejności musiałem rozważyć niejednoznaczny, w gruncie rzeczy symboliczny charakter wytwarzania sprawiedliwości, jako produktu postępowań (Falavigna, Ippoliti i Ramello., 2018). Nie ukrywam przy tym, że właściwie od początku orientowałem swoje dociekania w kontekście teorii instytucjonalnej (Greenwood, Oliver, Sahlin i Suddaby, 2008), Choć nie było to też dziełem kaprysu. Klasyczne teorie zarządzania naukowego na ogół sprawdzają się dużo lepiej w wyjaśnianiu zjawisk o charakterze rynkowym i możliwie policzalnym (Klincewicz, 2016). Pod tym względem szkoła biurokratyczna (skąd wywodzi się instytucjonalizm organizacyjny) ma relatywnie większe doświadczenie w objaśnianiu często niewymiernych produktów domeny

publicznej oraz rządzących nimi reguł (Jennings i in., 2005). Z innej strony natomiast, biorąc pod uwagę centralność roli prawa w części prac Niklasa Luhmanna (2004) teoria systemowa mogłaby wydawać się bardzo stosowną alternatywą (Czarniawska, 2017a). Rozważania zlokalizowane na poziomie systemu jednak miałyby się z właściwym argumentem i celem tej pracy. Otóż dyskusja o organizacji sądownictwa zwykle toczy się właśnie na poziomie tego szerszego pojęcia wymiaru sprawiedliwości i jej wpływu na otoczenie społeczne. **Tymczasem to relatywnie bliższa kwestia procesów, które umożliwiają spełnianie tej funkcji pozostaje pominięta w dyskursie nauk o zarządzaniu (str. 56).**

Dlatego też teoria instytucjonalna, lokując się w pół drogi pomiędzy celem wyjaśniania zorganizowanego działania i wpływu społecznie konstruowanych struktur (Hall i Taylor, 1996) wydaje się być najbardziej odpowiednim narzędziem teoretyzacji (Swedberg, 2016). Początki tego podejścia sięgają właściwie połowy XIX wieku odciskając swój ślad w pracach bardzo wielu różnych badaczy, aż do lat 20-tych kolejnego stulecia. Jak wydaje się z perspektywy czasu, wspólną intuicją tego okresu było **zwątpienie w koncepcję człowieka jako racjonalnego aktora**, ugruntowanej w liberalnej szkole myśli szkockiego oświecenia (Bentham, 1780/2000; Hume, 1740/1978). Od Thorsteina Veblena, przez Maxa Webera po Roberta Mertona, wielu badaczy zaczęło zwracać uwagę, że choć porządek społeczny jest produktem intencjonalnych działań indywidualnych ludzi, to jednak już same ich motywacje i preferencje są zakorzenione w szerszych strukturach (Powell i DiMaggio, 1991). Wartości, normy, zwyczaje, tradycje i inne elementy szeroko rozumianej kultury (Giorgi, Lockwood i Glynn, 2015), stały się więc istotnym punktem odniesienia w obserwacji i wyjaśnianiu prawidłowości życia społecznego, a instytucje, rozumiane jako kolektywnie ukonstytuowane sposoby bycia (Berger i Luckmann, 2004) stały się naturalnym instrumentem poznania ponadindywidualnych zjawisk.

Chociaż zainteresowanie myślą instytucjonalną przygasło pod koniec lat 20-tych XX wieku (Scott, 2014), to intuicja badania porządku społecznego jako **szerszych struktur kształtujących ludzkie doświadczenie padła na podatny grunt**. Koncepcja pól zarówno w wydaniu Kurta Lewina (Burnes i Cooke, 2013), jak i Neila Fligsteina (2016), podobnie jak teoria systemów w wersji amerykańskiej (Parsons, 2005), francuskiej (Bourdieu, 1992) i niemieckiej odwołanie do inspirowanej cybernetyką (Czarniawska, 2017a) – większość podejść wyrosłych w owym czasie skupiało się bardziej na szerszej całości niż jej poszczególnych składowych (Schatzki, 2008). Dlatego kiedy w latach 40-tych Talcott Parsons zaczął tłumaczyć prace Maxa Webera na język angielski, myśli instytucjonalna bardzo dobrze wpasowała się do kontekstu wyłaniającej się

przecież jeszcze dziedziny nauk o zarządzaniu (Engwall, Kipping i Üsdiken, 2016). Co więcej, pojęcie instytucji wpisało się w treść jednej z pierwszych definicji organizacji jako samodzielnego obiektu badań (March and Simon, 1958/1993).

W tym kontekście, naturalnym pytaniem, które może cisnąć się na usta jest: **czym właściwie jest instytucja społeczna?** Odpowiedź na nie stanowi de facto w kwintesencję celu niniejszego podrozdziału. Choć społeczność badaczy organizacji już jakiś czas temu przestała próbować rozwiązać ten problem (Greenwood i in., 2008a, s. 15), to konsekwencje tego stanu rzeczy istotnie rzutują na rozwój teorii (Alvesson i Blom, 2022). Dla przykładu, zgodnie z definicjami języka polskiego PWN pod pojęciem instytucji mieści się zarówno: (1) „zespół norm prawnych lub obyczajowych dotyczących organizacji jakiejś dziedziny życia”, (2) „organizacja działająca na podstawie tych norm”, a także (3) „zakład o charakterze publicznym zajmujący się określonym zakresem spraw”¹⁰. Choć każde z tych wyjaśnień ściśle łączy się z pojęciem organizacji, to jednak każde opisuje zgoła odmienny rodzaj właściwej im relacji. Dla przykładu więc, w kontekście tej pracy więc tak (1) prawo, jak i cały (2) ‘wymiar sprawiedliwości’, a nawet każdy (3) ‘pojedynczy sąd’; semantycznie byłyby zupełnie równoważnymi przykładami pojęcia instytucji. Niemniej jednak twierdzenie, iż **instytucja jest źródłem instytucji, egzekwowanej przez instytucję** wydaje się zakrawać na nonsens.

Z tego też względu celem niniejszego podrozdziału będzie próba historycznej rekonstrukcji rozwoju myśli instytucjonalnej **począwszy od korzeni** nauk politycznych, ekonomii, socjologii i psychologii, które przyczyniły się do określenia organizacji jako samodzielnego przedmiotu badań (March and Simon, 1958/1993). Dopiero z tej pozycji postanowiłem omówić optykę **neoinstytucjonalną**, która rozbudzając zainteresowanie relacją wpływu i podporządkowania między organizacją i jej otoczeniem w latach 70-tych zaczęła stopniowo dominować dyskurs teorii zarządzania (Greenwood, Oliver, Lawrence i Meyer, 2017; Greenwood i in., 2008b). W tym kontekście omówię **skandynawski instytucjonalizm**, który rozwijając się poniekąd w dialogu z podejściem anglosaskim, w gruncie rzeczy wykształcił autonomiczne podejście do instytucji, organizacji i procesów splatających je we współzależne relacje (Boxenbaum i Pedersen, 2009). W końcu, w ramach podsumowania, dokonam porównania tych trzech perspektyw i zdefiniuję swoje rozumienie instytucji przez kontrast z pojęciem organizacji.

¹⁰ Instytucja: <https://sjp.pwn.pl/szukaj/instytucja.html> [Dostęp: 22.04.22]

2.1.1 Stary instytucjonalizm

Problem zrozumienia usytuowania człowieka w szerszym porządku rzeczy: wobec świata, natury, boga, innych ludzi, czy nawet własnej podmiotowości jest jednym z głównych wątków, które trapiły filozofów od zarania historii idei (Kořakowski, 2008). Relację między jednostką, a wpływem zwyczajów, konwencji, norm i reguł, rozumianych jako instytucji rozważa się jednak dopiero od przełomu XIX i XX wieku (Scott, 2014). Choć w świetle analizy porównawczej Phillipa Selznicka (1996) można dostrzec, że ówczesne inspiracje przetarły ważne szlaki dla późniejszych badań organizacji i zarządzania, to jednak opracowania dotyczące tego okresu nie są zbyt częstą lekturą. Z tych istniejących, wiadomo jednak, że badacze w tym okresie zgodnie z założeniami szkoły frankfurckiej akcentowali znacznie kontekstu społecznego i historycznej zależności ścieżki, gdzie zdarzenia poprzedzające, kształtują formatywnie te następujące (ang. path dependence).

Dlatego też zgodnie z wewnętrznym duchem teorii instytucjonalnej uważam, że należy faktycznie poznać jej korzenie, aby zrozumieć jak ją dobrze wykorzystać we współczesnych badaniach. Celem tej sekcji będzie więc wyartykułowanie najważniejszych cech tak zwanego 'starego instytucjonalizmu', aby określić fundament, na którym zbudowano późniejszy nurt teorii zarządzania w latach 70-tych, a także wariant skandynawski, który powstawał w relacji do obu tych szkół myśli. Z braku innych, równie wyczerpujących źródeł, moim głównym kompasem w tej sekcji będzie czwarta już edycja podręcznika Richarda Scotta (2014).

Jako że myśl instytucjonalna pojawiła się nieco wcześniej – zanim temat organizacji stał się niezależnym przedmiotem wyłaniającej się dopiero dziedziny zarządzania (March i Simon, 1958/1993) – Scott w pierwszej analizie wczesne inspiracje w zakresie innych nauk społecznych. Zręby instytucjonalizmu jako pierwsze zaczęły się wyłaniać w obszarze nauk politycznych. Autor zaczyna od przypomnienia sylwetki Alexisa de Tocqueville (Scott, 2014, s. 7), który już w swoich wczesnych pracach odróżniał pojęcie instytucji w rozumieniu prawa, rutyn oraz przyzwyczajień; od nastrojów (fr. mours) oddających bardziej zmienne normy, postawy i opinie poszczególnych osób. W jego analizie to właśnie przywiązanie ówczesnej arystokracji do istniejących instytucji, przyćmił oddolną zmianę społeczną, która stała się punktem zapalnym rewolucji francuskiej. Z kolei obserwując powstawanie amerykańskiej demokracji 'in statu nascendi' w 1830 r. to właśnie słabością niezakorzenionych jeszcze instytucji wyjaśniał powszechność samoorganizacji i dobrowolnych stowarzyszeń (Swedberg, 2009).

Szkoła instytucjonalna na początku XX wieku reprezentowana przez Burgessa, Wilsona czy Willoughby'ego nie stosowała już jednak równie wyrafinowanej analizy porównawczej (Scott, 2014, s. 8). Badacze w tym okresie zajmowali się przede wszystkim deskryptywnym opisem ewolucji systemów prawnych, formalnych struktur czy organizacji organów administracji państwa. Szczególną uwagę obdarzano jednak analizę pra-genezy tych procesów, niewiele uwagi poświęcając jednak ich dynamice, zmienności i transformacji pod wpływem upływającego czasu. Wnioski na tej kanwie z kolei budowano częściej w formie normatywnych preskrypcji reguł, rozważanych bardziej w duchu filozofii moralnej niż nauki o charakterze empyrycznym. W tym miejscu jednak Scott za Harrym Ecksteinem zwraca uwagę, że można zrozumieć tę skłonność, biorąc pod uwagę przyległość historyczną i ducha czasów, wszak „XIX wiek był wielkim okresem powstawania (różnych) konstytucji” (1963, s. 10).

W naukach ekonomicznych teoria instytucjonalna była budowana w formie krytyki wobec dominującego (również współcześnie) nurtu neoklasycznego. Wśród kluczowych dysydentów należy wymienić Thorsteina Veblena, Johna Commonsa czy Westley'a Mitchella, z których każdy na swój sposób sprzeciwiał się narracji konwencjonalnej ekonomii. Pierwszy z nich jest najbardziej znany z całkiem jawnych drwin wobec hedonistycznej koncepcji człowieka, który nieomylnie rachuje przyjemności i przykrości w akcie racjonalnego wyboru (Veblen, 1898). Przekonywał zarazem, że w istocie ludzkim działaniem częściej kierują utarte zwyczaje oraz konwencje (Scott, 2014, s. 4). Choć John Commons podzielał wiele obiekcji Veblena to jednak jego główne zastrzeżenie wobec dominującego paradygmatu dotyczyło raczej traktowania indywidualnego wyboru jako głównej jednostki analizy ekonomicznej. Uważał, że to transakcja, która łączy różnych aktorów w relacje podszyte mniej lub bardziej formalnymi regułami postępowania pozwala zdecydowanie lepiej uchwycić rzeczywisty obraz problemu gospodarowania. Westley Mitchell z kolei za punkt krytyki obrał dedukcyjny tryb teoretyzacji, szczególnie wobec pojęcia equilibrium, argumentując, że traktowanie zmian, jako odchyłeń od postulowanej równowagi rynkowej przyćmiewa ogląd rzeczywistych przemian gospodarczych oraz dynamiki zjawisk kierujących realnym cyklem biznesowego.

Wymieniając zatem najważniejsze punkty sporne między wczesnym instytucjonalizmem, a konwencjonalną ekonomią, wskazuje się cztery kluczowe argumenty, na których opierała się ta nowa szkoła myśli (Jacoby, 1990; Scott, 2014, s. 5):

1. **Indeterminizm zjawisk** – w kontrze do esencjalistycznych ideałów konwencjonalnej ekonomii, instytucjoniści wierzyli, że obserwowane zjawiska są jedynie konsekwencją przeszłych zdarzeń, a nie absolutnego porządku rzeczy i uniwersalnych praw.
2. **Diachroniczność analizy** – w korespondencji z poprzednim punktem akcentowali również potrzebę empirycznego sytuowania badanych zjawisk w konkretnym miejscu, czasie i porządku historycznym, który ma na nie formatywny wpływ.
3. **Realizm zachowania** – zwracali też uwagę, że praktyka abstrahowania przyczynowości w oderwaniu od procesów społecznych wymaga upraszczających założeń idealizacyjnych, odrealniając wnioski na rzecz komfortu spójności logicznej i estetyki elegancji.
4. **Egzogeniczność preferencji** – wcześnie instytucjoniści istotnie wątpili w niezależność ludzkich intencji, wskazując, że to kultura i zwyczaje zapisują w człowieku to jak następnie ocenia subiektywne doznania i racjonalność własnych potrzeb.

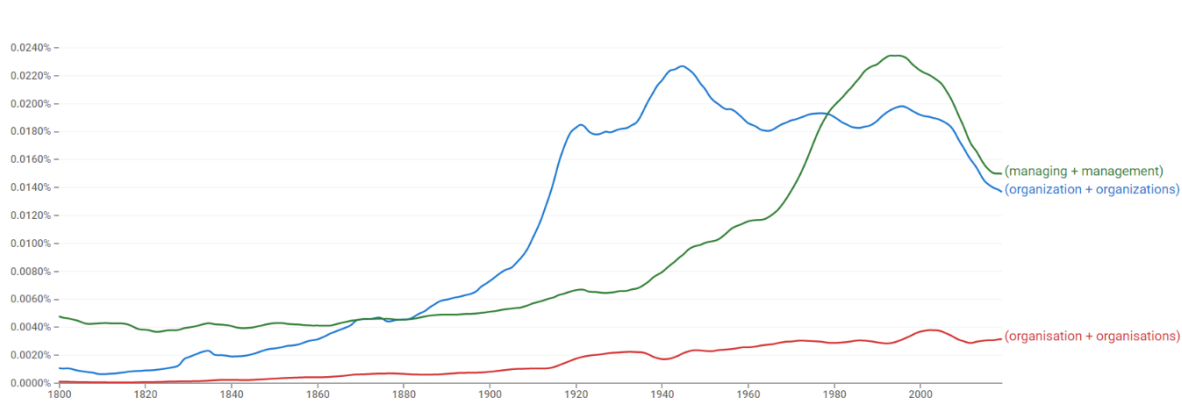
Najsilniejszy korzeń myśli instytucjonalnej zapuściła jednak w socjologii, która zajmując się problemem badania społeczeństwa, jako większej całości instynktownie potrzebuje w tym celu adekwatnej jednostki analizy. Dla Herberta Spencera, taką jednostką były właśnie instytucje, rozumiane poniekąd biologicznie - jako organy, które pełniąc określone funkcje pozwalają na harmonijne współistnienie tkanki społecznej. Ta idea silnie odcisnęła się na późniejszych badaniach folkloru Grahama Sumnera, w których używał pojęcia instytucji jako połączenia idei wyznaczającej sens ludzkiego postępowania oraz struktury, która umożliwia działanie w określonym wartościowym celu. W tradycji kontynentalnej Europy z kolei ton dyskusji nadawał głos Karol Marks (Scott, 2014, s. 12–13), który konstruując swoją tezę o wyzysku i opresji systemu kapitalizmu, w gruncie rzeczy zwracał uwagę na wpływ szerszych struktur na funkcjonowanie jednostek określanych przez pryzmat klasy. Jednocześnie podkreślał, że struktury te jedynie 'wydają się' zewnętrzne i obiektywne wobec subiektywności jednostek, choć w istocie są one produktem ludzkich przekonań, norm oraz relacji władzy. Émile Durkheim w późniejszych pracach przyjął pokrewny pogląd, zwracając jednak większą uwagę na duchowe znaczenie kolektywnych sposobów myślenia (Douglas, 2012), które kultywowane w czasie nabierają niemalże sakralnego charakteru.

Kiedy część badaczy próbowała wyartykułować znaczenie szerszych struktur społecznych (Powell i DiMaggio, 1991), inni w bardziej fenomenologicznym duchu zastanawiali się jak ludzka umysłowość umożliwia ich powstawanie w pierwszej kolejności. Jednym z wczesnych

badaczy problemu określanego dziś etykietą mikro-fundamentów instytucji (Lockwood i Glynn, 2016) był Charles Cooley, który analizując konstruowanie znaczeń w interakcjach między ludźmi zaobserwował, że wytworzone tak koleiny myślowe zaczynają wydawać się zewnętrzne wobec jednostki (Cooley, 1902; za Scott, 2014, s. 11). Idee te odcisnęły się w pracach Thomasa i Blumera, którzy zauważając, że przekonanie o realności skutków społecznych zależy od subiektywnej oceny prawdziwości przyczyn, wyartykułowali wczesną formą teorii strukturyzacji (Giddens, 1987). Podobny nurt rozwijał się też w kontynentalnej Europie za sprawą prac Alfreda Shutza. To jego podopieczni Peter Berger i Thomas Luckmann opisali najbardziej znaną formułę procesu instytucjonalizacji (1966/1991), gdzie rozwiązania problemów w jednym czasie, przekazywane kolejnym pokoleniom, jako prawda o otaczającym świecie w istocie stają się prawdą w miarę uwewnętrznienia przekonań o ich prawdziwości.

Wczesna teoria zarządzania zaczęła wyłaniać się relatywnie równolegle do omówionych wcześniej wątków i rozwijała się wielotorowo (March i Simon, 1958/1993). Frederick Taylor rozwijając swoje organiczne koncepcje zarządzania zwrócił uwagę na relację pomiędzy ludzką fizjonomią a wydajnością produkcji. Henri Fayol rozwijał w tym czasie teorię administracji w analizach podziału pracy, kompetencji i odpowiedzialności. Niejako w późniejszej kontrze Elton Mayo zapoczątkował również współcześnie znaczący ruch relacji międzyludzkich (ang. human relations) akcentując potrzebę bardziej zrozumienia humanistycznego wymiaru pracy przemysłowej. Jak zwraca uwagę March jednak, o organizacjach jako niezależnym obiekcie poznania zaczęło mówić się dopiero w okresie 1937-1947. Znajduje to zresztą potwierdzenie w historycznej analizie użycia pojęcia „organizacji” w literaturze naukowej i beletrystycznej (Rysunek 5), zgromadzonej w zasobach cyfrowych usługi Google Books.

Rysunek 5. Użycie pojęcia organizacji w literaturze (1800-2008)



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy w programie Google N-gram Viewer

Biorąc pod uwagę przesunięcie w czasie, którego wymaga proces rozpowszechniania się literatury być może nie jest przypadkiem, że skokowy wzrost zainteresowania organizacją nakłada się z aktywnością naukową Maxa Webera (szczyt w latach 20tych) oraz stopniowym przekładaniem jego prac przez Talcotta Parsonsa na język angielski (szczyt w latach 40tych). Wieńcząc więc już analizę wczesnych inspiracji nie sposób pominąć jego osoby, której często przypisuje się unaocznienie relacji między organizacjami i szerszą strukturą społeczną. Choć Weber sam nie używał pojęcia „instytucji” explicite, to jego prace są pełne analiz wpływu norm kulturowych i reguł prawnych (Scott, 2014, s. 14–16). Badając relacje podporządkowania w systemach biurokratycznych i wyróżniając źródła autorytetu (tradycyjalne, charyzmatyczne i racjonalno-prawne), to właśnie Weber wyartykułował różne warianty racjonalnego działania argumentując wbrew dominującym przekonaniom ekonomistów, że pojęcie racjonalności należy traktować jako zmienną objaśnianą – nie aksjomat.

Inspiracja ta padając na zróżnicowany grunt wykształciła co najmniej cztery różne szkoły myśli (Tabela 9). Talcott Parsons z uniwersytetu Harvarda jako pierwszy zaczął przekładać prace Webera na język angielski, toteż silnie odcisnęły się na jego funkcjonalistycznym stylu teoretyzowania systemu społecznego (Scott, 2014). Wyraźny ślad niemieckiego socjologa można dostrzec też w analizach biurokratyzacji Roberta Mertona, a pośrednio też w pracy Philipa Selznicka (2011), który jako jego podopieczny wyrósł na ikonę tak zwanego ‘starego instytucjonalizmu’ (1996). Bardziej niezależnym nurtem była szkoła Chicago, bazująca na samodzielnie wypracowanej tradycji oraz bardziej lokalnej inspiracji interakcjonizmem symbolicznym w wydaniu Cooleya, Blumera czy Thomasa. Podobnie też, nurt powstały na uniwersytecie Carnegie, będący zapalnikiem dyskusji o problemie ograniczonej racjonalności był napędzany omawianą wcześniej krytyką konwencjonalnej ekonomii, choć i w klasycznej już publikacji zatytułowanej „Organizacje” (March i Simon, 1958/1993) znajdowała się sekcja argumentująca, iż organizacje należy traktować, jako instytucje.

Tabela 9. Cztery szkoły "starego instytucjonalizmu" w teorii organizacji

| | Orientacja | Zainteresowania | Wkład w naukę |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Columbia (Merton i Selznick) | Główną inspiracją dla tego nurtu były wczesne eseje Maxa Webera. Badacze skupiali się przede wszystkim nad relacją pomiędzy strukturą organizacji i szerszym otoczeniem instytucjonalnym. Analizy skupiały się wokół problemu wartości (ang. values) i zmienności normatywnego porządku w organizacji. Badania często dotyczyły sfery publicznej. | Osią zainteresowania był proces biurokratyzacji i jak wpływa na zachowanie oraz osobowość ludzi. Ważnym punktem analizy były struktury, jak i unikalność różnych organizacji. Istotnym celem badań było wyjaśnienie przywiązania do procedur i rytualnego wręcz formalizmu. W tym kontekście szczególnie ciekawym punktem badań była analiza niezamierzonych konsekwencji intencjonalnych działań oraz ich racjonalizowanie. | Przemieszczenie celów – proces formowania emocjonalnego przywiązania ludzi do statusu, zwierzchnictwa, podziału pracy i innych symboli sprawia, iż biurokracja staje się wartością samą w sobie, wykraczając poza praktyczną racjonalność procedur. Instytucjonalizacja organizacji – proces moralnego sankcjonowania normatywnego porządku, sprawia, iż organizacja poza technicznym środkiem realizacji określonego celu staje się instytucją społeczną. Kontekstowość organizowania – następstwa działań, norm reguł i wartości organizacji są racjonalizowane w ich kontekście. |
| Harvard (Parsons) | Talcott Parsons silnie inspirował pracami Maxa Webera. Nurt ten ma głównie teoretyczny charakter, skupiając się na połączeniu subiektywnego oraz obiektywnego wymiaru struktur społecznych z perspektywy systemowego funkcjonalizmu. | Programem rozważań tego nurtu był problem tego w jak wyjaśnić istnienie różnych organizacji w relacji do szerszego systemu społecznego. Duże znaczenie przywiązywano do uwewnętrznienia przez ludzi i organizacje systemów norm związanych z pełnioną przez nie funkcją społeczną. | Legitymizacja – szerszy system wartości uzasadniając różne funkcje społeczne określa też normy zachowania. Ludzie muszą stosować się do tych oczekiwań, by zapewnić sobie legitymację społeczną. Stratyfikacja wartości – nie wszystkie funkcje społeczne są równie doniosłe, a ich zróżnicowanie wpływa na status organizacji. |
| Chicago (Hughes) | Nurt ten w dużej mierze był kontynuacją szkoły interakcjonizmu symbolicznego wypracowanej w pracach Cooleya, Thomasa i Blumera. Perspektywa badawcza skupiała się na dynamicznych relacjach między ludźmi oraz systemach uwspólnionych znaczeń (instytucji) kształtujących ich przebieg. Szkoła cechowała się badaniem interakcji w ich naturalnym kontekście sytuacyjnym. | Punktem wyjścia dla badań było przekonanie o emergentności i niezdeteminowanym charakterze świata społecznego. Toteż instytucje były ciekawe jako trwałe wyznaczniki działania w rzeczywistości, którą traktowano jako płynną, otwartą, a więc i bardzo zmienną. Hughes wręcz unikał używania pojęcia organizacji. Wolał określać ten problem harmonizacji pojęciem przedmiotu bieżącej troski (ang. going concerns). | Emergentność organizacji – szczególny nacisk kładziono na dynamikę i spontaniczność procesów organizacyjnych, wyprzedzając niejako główny argument teorii systemów otwartych, czy analizy ruchów społecznych. Zagnieżdżona agencja – sytuowane obserwacje, przybliżając optykę analizy względem faktycznych działań zwracały uwagę na znaczenie ludzkiej sprawczości, kształtowania tożsamości i granic swobody jednostkowej intencjonalności w pojedynku z podporządkowaniem instytucjom społecznym. |
| Carnegie (Simon i March) | Szkoła Carnegie skupiała się na kwestii zachowania w organizacji. Była budowana w formie krytyki wobec konwencjonalnej ekonomii. Badania z kolei skupiały się przede wszystkim na problemie podejmowania decyzji w kontekście zdolności, procesów i ograniczeń kognitywnych człowieka. | Punktem zainteresowań badawczych było w jaki sposób struktury organizacyjne umożliwiają podejmowanie decyzji. Przyjmowano, że członek organizacji, akceptując strukturę oczekiwań wytwarza przekonania o racjonalności w formie reguł, procedur czy rutyn. W ten sposób organizacje osiągają wyższe poziomy zharmonizowanego działania. | Podejmowanie decyzji – organizacje są środkiem do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, które harmonizują działania wielu aktorów względem wytyczonego celu. Ograniczona racjonalność – normy, zasady i reguły kształtują system preferencji działania oraz programy rozwiązywania problemów. Jako takie upraszczają podejmowanie decyzji poprzez ograniczanie kognitywnego horyzontu interpretacji racjonalnych działań i ich konsekwencji. |

2.1.2 Nowy instytucjonalizm

Wczesne inspiracje instytucjonalne przynajmniej w jakiejś części były odpowiedzialne za ukonstytuowanie organizacji jako samodzielnego podmiotu badań¹¹, zwracając uwagę na ich relację z otoczeniem społecznym. O ile jednak prace te znalazły kontynuatorów w ekonomii, naukach politycznych, socjologii, psychologii czy antropologii (Scott, 2014, s. 30–53), o tyle pluralistyczny rozkwit teorii zarządzania w latach 50tych i 60tych przyćmił analizę instytucji. Problem relacji organizacji z dynamicznym otoczeniem wciąż był kluczowy (Greenwood i in., 2008a). Rozważano go jednak w kategoriach strategicznego działania wobec zewnętrznych szoków (teoria kontyngencji), relacji w sieciach współzależności organizacji (teoria zależności od zasobów), czy też adaptacji motywowanej naturalną selekcją (ekologia organizacyjna). Domyślnym celem organizacji stało się jej przetrwanie w zmiennym środowisku, a adaptacja pod przywództwem klasy menedżerskiej środkiem do jego realizacji (Engwall i in., 2016).

To właśnie w kontekście takiego portretu ówczesnych organizacji John Meyer i Brian Rowan (1977) argumentowali, że otoczenie (kontekst instytucjonalny) propaguje nie tyle faktyczne ideały racjonalności, co mity na temat racjonalnego działania, konstruowane na kanwie modernistycznego systemu przekonań i wartości. Adaptacja tych idei z jednej strony pozwala przetrwać organizacji, zapewniając jej społeczną legitymację. Z drugiej jednak strony mity te często rozbiegają się z racjonalnością technicznego funkcjonowania organizacji (ang. *decoupling*). Toteż w efekcie formalne procedury często przybierają ceremonialny charakter tłumacząc np. rytualność praktyk wewnętrznej kontroli. Jednak, kiedy Meyer i Rowan obserwując mnogość zracjonalizowanych mitów przewidywali rozwój zróżnicowania form organizacji, dwóch doktorantów ze Stanford zwróciło uwagę na odwrotny proces.

Woody Powell oraz Paul Dimaggio badali dwie różne organizacje kultury, jednak zbiegiem okoliczności każdą z nich odwiedził ten sam zespół konsultantów przedstawiając tożsamy model biznesowy¹². Efektem tego przypadkowego odkrycia obaj zaczęli zastanawiać się jak modernistyczna racjonalizacja wpływa na upodabnianie się form organizacji. Owocem tych rozważań opublikowali artykuł (1983), podejmując problem formowania się kolektywnej racjonalności poprzez proces dyfuzji idei w sieciach pokrewnych funkcjonalnie organizacji (pól organizacyjnych). Za przyczyny ich upodabniania się (izomorfizmu) upatrywali trzy rodzaje

¹¹ March i Simon nie przez przypadek zatytułowali swoją pracę *Organizations*. Użycie liczby mnogiej miało zwrócić uwagę, że organizacje są identyfikowalną jednostką analizy właśnie przez to, że jest ich wiele.

¹² Anegdota zasłyszana od Woodiego w czasie warsztatów z analizy instytucjonalnej SCANCOR w Wiedniu.

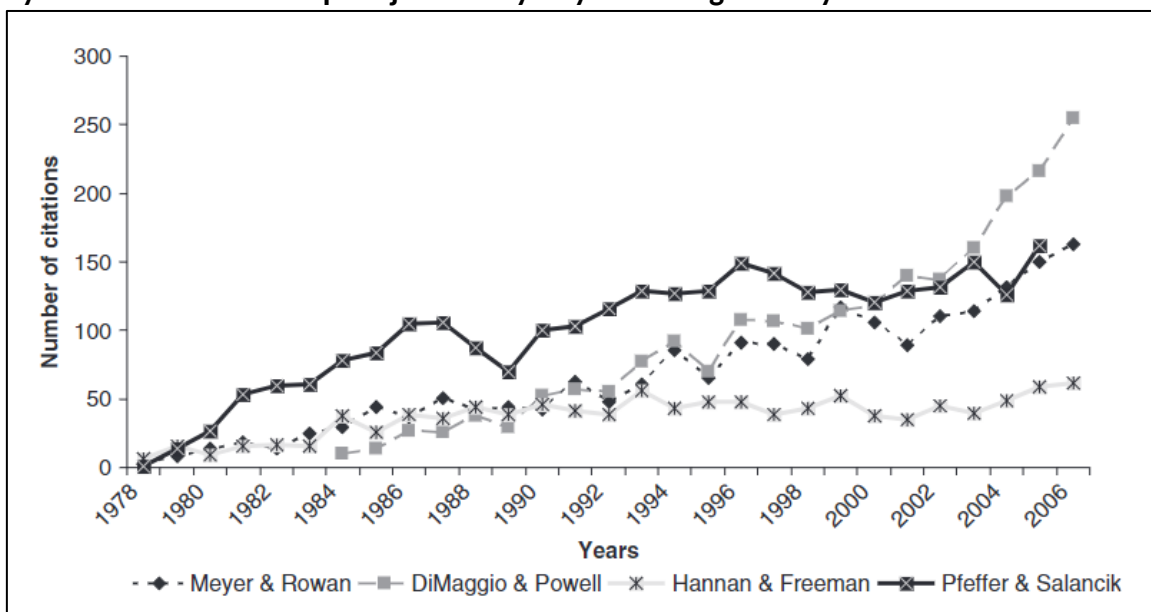
motywacji: przymus regulacyjny (groźba kary), dopasowywanie się do normatywnych struktur (autoregulacja) i naśladownictwo (a więc czerpanie ze wzorców postrzeganych za skuteczne).

Obecnie artykuły te uchodzą za fundament nurtu, określanego nowym instytucjonalizmem. Ich wspólnym punktem, a zarazem wyróżnikiem wobec wcześniejszych prac (Stinchcombe, 1997), było traktowanie instytucji jako rekwizytów w grze o pozór racjonalności, dającej organizacjom legitymację społeczną zwiększając też ich szanse przetrwania (Zucker, 1977). W efekcie tej argumentacji wykształcono pięć istotnych założeń (Greenwood i in., 2008a, s. 6):

1. powiązania i kontekst instytucjonalny organizacji istotnie wpływa na jej działanie;
2. presje instytucjonalne wpływają szczególnie na organizacje, gdzie zarówno produkty jak i procesy ich wytwarzania nie są powszechnie zrozumiałe i łatwe do oceny;
3. organizacje naśladowują się nawzajem, aby zapewnić sobie społeczną legitymację;
4. sprzeczności między dyktatem instytucjonalnym i techniczną racjonalnością powodują rozbieżności między formalną strukturą i praktycznym działaniem organizacji;
5. zinstytucjonalizowane praktyki zazwyczaj są traktowane jako powszechnie akceptowaną oczywistość (ang. taken-for-grantedness) i są odporne na zmianę.

Ten zestaw hipotez od lat 80-tych, aż do momentu opublikowania pierwszego podręcznika syntezującego założenia teorii instytucjonalnej zaczął zyskiwać na popularności względem ekologii organizacyjnej (Hannan i Freeman, 2019) i teorii zależności od zasobów (Pfeffer i Salancik, 2003) jako konkurencyjnych podejść teoretycznych (Rysunek 6).

Rysunek 6. Porównanie podejść teoretycznych według ilości cytowania



Źródło: Greenwood i in. (2008) The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, str. 2

Perspektywa instytucjonalna zaoferowała teorii organizacji kulturową warstwę wyjaśnień, czemu prawdopodobnie zawdzięcza swój rozkwit w okresie po 2008 roku (Alvesson i Blom, 2022). O ile jednak niedookreśloność analizy instytucji zainspirowała wielu badaczy, o tyle jej dalszy rozwój podążał różnymi nie zawsze spójnymi ścieżkami. Badania w latach 80-tych skupiały się na racjonalizacji nowych praktyk (Tolbert i Zucker, 1983) lub przesunięć ośrodka władzy wewnątrz organizacji w rytmie zmian wartości społecznych (Fligstein, 1987; Mizruchi i Marshall, 2016), potwierdzając wartość teorii. Zaobserwowano jednak, że profesjonalizacja działów kadrowych nastąpiła najpierw w przemyśle, przechodząc do sektora usług już jako standard dobrych praktyk (Baron, Dobbin i Devereaux, 1986). Wczesne badania zaczęły więc zaprzeczać założeniu, że to organizacje o mniej jednoznacznych efektach szybciej chłoną zmiany kulturowe, rozszerzając zakres teorii o podmioty rynkowe. Zaczęto też zwracać uwagę na kwestię dyfuzji idei, która nie dzieje się w próżni, wymagając środków transmisji nowych oczekiwań między organizacjami (Sheets i Ting, 1988). Szczególny potencjał teorii uwidoczniły jednak porównania międzynarodowe, gdzie obserwacja zróżnicowania postaw pracowników względem kultury oraz odmiennych wartości (Lincoln, Hanada i McBride, 1986), unaoczniała fałszywość implikowanej dotychczas uniwersalności teorii zarządzania (Eisenhardt, 1989).

W latach 90-tych teoria zaczęła stawać na własnych nogach. Jednak w miarę rosnącej puli badań zaczęto sygnalizować potrzebę refleksyjnego przeglądu i syntezy (Powell i DiMaggio, 1991). Głosy te zwykle przybierały formę wewnętrznej krytyki lub akcentowania nieścisłości. Ich wspólnym celem z kolei było wyartykułowanie czemu właściwie ma służyć instytucjonalny charakter wyjaśnień i jak różni się od innych podejść? W tabeli 10 starałem się skompilować najważniejsze punkty dyskusji i tego w jaki sposób wpłynęły one na późniejszy rozwój teorii.

Tabela 10. Krytyka w latach 90-tych i korespondujące rozwinięcia teorii instytucjonalnej

| | Krytyka | Późniejsze rozwinięcia |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Brak orientacji rynkowej | Jednym z popularnych wniosków tekstu Meyera i Rowana (1977) było założenie, że organizacje, funkcjonujące w silnie zinstytucjonalizowanych kontekstach są bardziej podatne na występowanie procesów instytucjonalnych. Wielu badaczy lokalizowało swoje badania w jednostkach sektora publicznego czy organizacjach pozarządowych. Brak jednoznacznej rynkowej wyceny dóbr i usług miał być istotnym katalizatorem rozbieżności między technicznym trzonem i formalną warstwą organizacji oraz ceremonialnej adaptacji. W miarę wzrostu zainteresowania | Vincent Carroll, Hue Lee oraz Ambar Rao (1986), jako pierwsi wskazywali, że rynek też jest instytucją, zaznaczając, że nie ma powodu, aby myśleć, że organizacje przemysłowe są wolne od procesów instytucjonalnych, co zresztą potwierdziły inne badania (Baron i in., 1986). Badania instytucjonalne rozszerzyły się więc stopniowo na wszystkie kategorie organizacji. Były one motywowane potrzebą porównań, ale i rosnącym znaczeniem międzynarodowych, w których zderzenie odmiennych wartości kulturowych stanowiło naturalny punkt zainteresowania (Kostova, Roth i Dacin, 2008). |

| | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>klasycznym przemysłem i rozwojem usług zaczęto jednak dostrzegać wyrwę w wiedzy na temat organizacji stricte rynkowych.</p> | <p>Współcześnie natomiast główną osią badań jest sprzeczność odmiennych logik instytucjonalnych oraz hybrydyzacja form organizacji.</p> |
| Koncept izomorfizmu | <p>W miarę badań nad izomorfizmem (Dimaggio i Powell, 1983) zaczęto podkreślać, że organizacje funkcjonujące w tym samym otoczeniu nie zawsze reagują w ten sam sposób. Przeciwnie, obserwuje się zróżnicowanie reakcji na tożsame presje otoczenia, poddając w wątpliwość prawdziwość głównej tezy (Fombrun, 1989). Krytyka ta jednak oddaje błędne pojęcie izomorfizmu, który przewidując upodobnianie się struktur organizacji względem otoczenia nie implikuje wcale tożsamego zachowania organizacji (Greenwood i in., 2008a). Teoria ta była budowana w oparciu o pojęcie podobieństwa w zróżnicowaniu Pierra Bourdieu, które nie implikuje kompletnej homogenizacji praktyk (Bourdieu, 1992).</p> | <p>Krytyka ta jednak okazała się jednak skuteczna, gdyż temat izomorfizmu organizacyjnego stał się raczej milczącym założeniem niż faktycznym obiektem badań (Boxenbaum i Jonsson, 2017). Obserwacja zróżnicowania reakcji na tożsame presje stała się też źródłem skandynawskiego nurtu instytucjonalnego. Kluczowe pojęcie przekładu (ang. translation) powstało na kanwie krytyki dyfuzji, jako środka transmisji idei i wzorców między organizacjami (Czarniawska i Joerges, 1996). Choć pojęcie izomorfizmu zeszło na dalszy plan to intuicja homogenizacji struktur wciąż inspirowa prace nad instytucjonalną złożonością oraz problemem hybrydyzacji form organizacji, mierzących się ze sprzecznością społecznych oczekiwań (Skelcher i Smith, 2015).</p> |
| Charakter wyjaśnień instytucjonalnych | <p>Przez pojęcie instytucji raczej spójnie rozumiano społecznie ukonstytuowane wzorce zachowania (Berger i Luckmann, 2004). Aksjologiczna warstwa konceptu pozostawała jednak dorozumiana, tworząc pole dla interpretacji czyje oczekiwania i w jakiej formie w istocie odpowiadają za te wzorce. W efekcie pojęcie to zaczęto stosować dwójako: w sensie oddolnych modeli kulturowych oraz odgórných regulacji i agencji, które stoją na ich straży (Baron i in., 1986). Trudno pominąć podobieństwo efektów obu tych procesów w kontekście problemu podporządkowania. Niemniej nie sposób też nie dostrzec zgoła odmiennych założeń względem przyczynowości procesu adaptacji. O ile wątek kulturowy stanowi trzon instytucjonalnej optyki, o tyle analiza wpływu systemów regulacyjnych bazuje bardziej na założeniach teorii zależności od zasobów (Greenwood i in., 2008a).</p> | <p>Zapoczątkowany w ten sposób rozłam pojęcia instytucji utrzymuje się do dziś, tworząc dwa luźno powiązane nurty literatury. W połowie lat 90-tych obserwacja ta stała się podstawą pracy Richarda Scotta (1995), mającej na celu analizę rosnącej puli badań i próbę systematyzacji. Na tej kanwie wydzielił on trzy filary (ang. pillars) wyjaśnień instytucjonalnych: kulturowo-kognitywny, normatywny i regulacyjny. Scott przyznał później, że choć są one współzależne to jednak pierwszy z nich stanowi podstawę, na której spoczywają normy oraz regulacje (2004). W praktyce jednak typologia ta zaczęła pełnić funkcję etykiety określającej badania w obrębie któregoś z trzech nurtów, pogłębiając istniejący podział. W efekcie pojęcie instytucji stało się bardzo niejednoznaczne, istotnie gmatwając zakres wyjaśnień instytucjonalnych (Alvesson, Hallett i Spicer, 2019).</p> |
| Problem agencji | <p>Teoria instytucjonalna od początku rozwijała na kanwie krytyki ekonomii neoklasycznej i modelu racjonalnego aktora. Argumentowano, że kultura i wychowanie zapisuje w człowieku to jak postrzega on normy, reguły społeczne czy nawet własny interes (March i Olsen, 2009). W efekcie perspektywa ta z początku wytworzyła bardzo pasywny obraz organizacji targanej przez wzorce, presje oraz oczekiwania płynące z otoczenia. Pod koniec lat 80-tych zaczęto jednak podkreślać, że teorii brakuje pojęcia agencji, zdolnego uchwycić wpływ intencjonalnego działania (DiMaggio, 1988). Podkreślano, że tłumaczenie procesów podporządkowania bez wyjaśnienia jak dochodzi do utrzymywania lub zmiany istniejącego porządku – jest z gruntu niepełne (Greenwood i in., 2008a).</p> | <p>Dyskusja ta była echem filozoficznej debaty o agencji (Schlosser, 2015) i przyczynowości (Davidson, 1963). Istotnym punktem tej dyskusji było sformułowanie teorii strukturyzacji (Giddens, 1987), postulującej, że ludzie działając wedle lub wbrew kulturowym wzorcom dynamicznie konstruują własne ograniczenia. Podobne sprzężenie pojawiło się w teorii zarządzania jako paradoks zagnieżdżonej agencji (ang. embedded agency), gdzie zmianę instytucji powoduje sprzeczności wzorców kulturowych lub powolne doskonalenia istniejących praktyk w organizacji (Seo i Creed, 2002). Obecnie stało się to podstawą dyskusji o efektach złożoności instytucjonalnej, ale i znaczeniu ludzkiej sprawczości w kształtowaniu szerszego porządku społecznego (Lawrence i Suddaby, 2006).</p> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Greenwood i in., 2008a i własnej pracy analitycznej

Ten szkic rozwoju teorii w odpowiedzi na problemy zgłoszone w latach 90-tych wymaga jednak uzupełnienia. W 2017 roku Handbook of Organizational Institutionalism doczekał się drugiej edycji (Greenwood i in., 2017), w której edytorzy identyfikują tropy charakteryzujące współczesny rozwój teorii. Założenie o dążeniu do legitymizacji wobec otoczenia wciąż jest kluczowe dla wyjaśniania zróżnicowania odmiennych wariantów racjonalności działania (w) organizacji (Deephouse, Bundy, Tost i Suchman, 2017). Podobnie również doprecyzowano pojęcie pola organizacyjnego jako społeczności (różnych) organizacji, które łączy wspólny system znaczeń, wartości i nieuchronnie trwalsze relacje (Scott, 1995, s. 56). Jako nośnik struktury zewnętrznych oczekiwań i główny punkt odniesienia z perspektywy organizacji stało się ono właściwie główną jednostką analizy instytucjonalnej (Wooten i Hoffman, 2008).

Zważywszy abstrakcyjność pojęcia pola coraz częściej akcentuje się, jednakże konieczność określenia go nie tylko w kategorii systemów symbolicznych, ale też geograficznego kontekstu (Greenwood, Díaz, Li i Lorente, 2010). Wynika to z faktu, że coraz częściej obserwuje się moderujący wpływ lokalnych społeczności (Waldorff i Greenwood, 2011) czy globalnych struktur (Walgenbach, Drori i Hollerer, 2017). Równolegle też, odkąd wyartykułowano wpływ „zdarzeń formatywnych” (field-configuring events Lampel i Meyer, 2008) większą wagę przykładają do dynamiki strukturyzacji pól organizacyjnych. W tym sensie, nie postrzega się już organizacji jako pasywnych odbiorców oczekiwań (Gondo, Amis, Janz i Vardaman, 2013). Wszakże dysponując wachlarzem taktyk w reakcji na presje instytucjonalne same aktywnie tworzą kontekst swojego podporządkowania¹³. Odczarowuje się też pojęcie legitymacji, jako abstrakcyjnej waluty akceptacji, zwracając uwagę, że osąd społeczny zazwyczaj odnosi się do konkretnego czasu i okoliczności (Deephouse i in., 2017). Ponadto, badania organizacji, które funkcjonują mimo powszechnej dezaprobaty, unaocniają kwestię zróżnicowania audytoriów i wartości legitymacji względem ocen odmiennych grup (Hampel i Tracey, 2017).

Podejście instytucjonalne zaczęło także wyraźnie czerpać z teorii złożoności (Greenwood, i in, 2011), które wymaga nieliniowej wyobraźni zdolnej uchwycić bardzo gęste sieci sprzężeń zwrotnych w relacjach między organizacjami oraz otoczeniem. W tym kontekście, kwestia izomorfizmu jako mechanizmu adaptacji do relatywnie statycznych struktur oczekiwań, ustąpiła pola kwestii dynamicznej zmienności otoczenia (Greenwood i in., 2017). Przyczyny zmiany porządku instytucjonalnego mogą być bardzo nagłe jak w przypadku zewnętrznych

¹³ Dobrą polską ilustracją byłaby analiza interakcji między obchodzeniem zakazu handlu w niedzielę przez sieci handlowe i reakcji regulatora na upowszechnianie się praktyki legitymizowania etykietą placówki pocztowej.

szoków lub sprzeczności, wymagających natychmiastowej racjonalizacji (Hardy i Maguire, 2017). Mogą też postępować inkrementalnie przez spontaniczne improwizacji i drobne zmiany w rytmie codziennych praktyk. Niezależnie od przyczyny i tempa procesy te jednak unaoczniają znaczenie ludzkiej sprawczości i intencjonalnego działania, celem zmiany zastanego porządku instytucjonalnego (Lawrence i Suddaby, 2006).

Analiza wpływu skryptów normatywnych oraz kulturowych na zachowanie człowieka w organizacjach stała się też wyznacznikiem dyskusji o mikro-fundamentach instytucji (Powell i DiMaggio, 1991). W tym rozwinięciu echem odbija się stary argument Jamesa Marcha, że: „*historii nie tworzą dramatyczne postawy i działania liderów, a złożone kombinacje małych działań*” (2012). To właśnie w tym tonie Friedland i Alford (1991) argumentowali, że instytucje stanowią kulturowe wzorce ludzkiej aktywności, które organizując czas i przestrzeń nadają sens subiektywnym doświadczeniom. Z kolei Thornton i Ocasio (2008) artykułując różnice porządków rynku, biurokracji, prawa, profesji, rodziny, społeczności czy religii dali początek badaniom tego jak te odmienne logiki służą racjonalizacji codziennego porządku spraw.

Problem pozycji człowieka w relacji do porządku instytucjonalnego otworzył kilka nowych dyskusji. Pierwsza z nich porusza temat emocji (Voronov i Weber, 2015), ich kolektywnego formowania (Zietsma i Toubiana, 2018), wpływu na procesy podporządkowania (Creed, Hudson, Okhuysen i Smith-Crowe, 2014), czy strategicznego ich wykorzystania (Gabbioneta, Greenwood, Mazzola i Minoja, 2013). Osią drugiej dyskusji jest argument, że językowa oraz dyskursywna orientacja badań niejako przyćmiła multimodalność ludzkiego doświadczenia, unaoczniając zaniedbany dotąd wątek wizualnych i materialnych wymiarów organizowania (Hollerer, Janscary i Grafstrom, 2009). Trzecia dyskusja natomiast odzwierciedla poniekąd odnowione zainteresowanie umysłowością i tego w jaki sposób ludzie tworzą i porządkują rzeczywistość z pomocą kategoryzowania (Lamont i Molnár, 2002).

Przedstawienie nowego instytucjonalizmu na kilku stronach stanowi nie lada wyzwanie, ze względu na ogrom różnych zainteresowań. Fundamentem tego podejścia są kluczowe pytania sięgające samych źródeł społecznej konstrukcji rzeczywistości. Być może dlatego intryguje wielu badaczy, którzy poszukują równie znaczących odpowiedzi. Jednocześnie, choć teoria ta pochodzi z badań postępującej racjonalizacji przemysłu, współcześnie oferuje ona obietnicę wyjaśniania praktyk zarządzania w innych kategoriach, gdzie modernistyczna użyteczność jest tylko jednym z mitów, objaśniających organizację społeczną. Teoretyzowanie oparte na uspołecznionej koncepcji człowieka stanowi główny wyróżnik tego podejścia (Greenwood i in.,

2008a). Przy tym o ile dość ulotny koncept instytucji przecinających różne poziomy analizy wydaje się kluczowy dla rozwoju teorii organizacji, o tyle paradoksalnie coraz rzadziej bada się organizacje jako samodzielne jednostki (Selznick, 1996). To jednak, wcale nie musi być problemem jak wynika z doświadczeń skandynawskich.

2.1.3 Skandynawski instytucjonalizm

Skandynawski nurt myśli instytucjonalnej w teorii zarządzania rozwijał się pokrewnie, w dyskusji z argumentacją nowego instytucjonalizmu. Rekonstruując historię skandynawskich inspiracji Eva Boxenbaum z Jesperem Pedersenem (2009) za wspólny korzeń obu orientacji przyjmują osobę Jamesa Marcha. Owocem jego podróży do Danii, Finlandii, Norwegii i Szwecji, w latach 70-tych i 80-tych, było zawiązanie się nieformalnej sieci międzykontynentalnych relacji. Różnych badaczy łączyło zainteresowanie problemem luźnego sprzężenia (ang. loose coupling) różnych elementów organizacyjnych (Greenwood i in., 2008a, s. 8) w opozycji do wyobrażenia organizacji, jako ściśle połączonych struktur realizujących cele wedle założonego planu (Boxenbaum i Pedersen, 2009, s. 180–181). James March natomiast argumentował, że lepszą reprezentacją organizacji jest metafora śmietnika (ang. grabage can model), gdzie decyzje są nie tyle podejmowane, co zdarzają się w często przypadkowych sytuacjach decyzyjnych (Cohen, March i Olsen, 1972). Jako autor był więc **unikalnym źródłem inspiracji**.

Skandynawska teoria zarządzania ma bardzo transdyscyplinarny rodowód wywodząc się z ekonomii i inżynierii, jednocześnie jednak czerpiąc wiele inspiracji z socjologii, psychologii i antropologii. Lokalna tradycja wyrosła wokół zainteresowania praktyką zorganizowanej pracy i to „na długo zanim Pierre Bourdieu zalegitymizował praktyki społeczne jako centralny obiekt badań” (Czarniawska, 2008, s. 771). Poniekąd wbrew uniwersalizującym skłonnościom nauki uprawianej normatywnie¹⁴, badacze z północy przywykli traktować z dużą powagą i znaczną otwartością znaczenie lokalnego kontekstu, kultury organizacji czy ich symboliki (Boxenbaum i Pedersen, 2009). Z tego też powodu teoria instytucjonalna, oferując kulturowo-kognitywne podstawy **wyjaśnień zorganizowanego działania**, lecz rozumianym na zdecydowanie wyższym poziomie analitycznym zdobyła dużą popularność w tym regionie geograficznym.

¹⁴ Przez naukę normatywną rozumiem pogląd, iż badania dowodząc prawdy o świecie (w esencjalistycznym sensie) mogą być podstawą formowania reguł, zaleceń i rekomendacji o charakterze powinnościowym (Roy Suddaby, 2019). Tymczasem skandynawski empiryzm odznacza się dużą świadomością problemu przejścia od stwierdzenia faktu do askrypcji powinności (Hume, 1978, pp. 469–470). Dlatego też badacze często preferują deskryptywny model nauki, w którym wnioski faktyczne są podstawą dialogu z zainteresowanymi aktorami, którym zostawia się jednak przestrzeń do interpretacji wniosków powinnościowych.

Jednocześnie jednak idee nie rozprzestrzeniają się w próżni, a ich znaczenie zmienia się zależnie od istniejących struktur przekonań czy systemów wartości, w których znajdują swoje nowe miejsce (Czarniawska i Sevón, 2005). W przypadku tradycji skandynawskiej, wartości zrozumienia kontekstu i bliskiego usytuowania wobec podmiotu badania (Boxenbaum, 2014), przełożyły się na intensywne wykorzystanie metod jakościowych oraz studiów przypadku, zapewniających wgląd w poznawaną rzeczywistość (Boxenbaum i Pedersen, 2009). Badania terenowe wymagając obserwacji, a czasem i uczestnictwa w życiu organizacji, uwarunkowują badacza wobec dynamiczności zjawisk, które często dzieją się na jego oczach lub odbijają się echem w rozmowach, dokumentach czy innych artefaktach. Skandynawscy badacze więc z gruntu byli bardziej zainteresowani **procesami tworzenia, zmieniania się oraz zanikania instytucji**, niż ich zastanym porządkiem czy strukturalną konfiguracją (Czarniawska, 2008).

W konsekwencji orientacja skandynawska historycznie zaczęła stopniowo odróżniać się od macierzystych inspiracji. Przy tym pierwszy punkt rozbieżności zaczyna się już na poziomie koncepcji kluczowego przedmiotu wyjaśnień. O ile badania w tradycji anglosaskiej skupiają się na organizacji jako ponadindywidualnej strukturze, która funkcjonuje niczym realny aktor życia społecznego (Meyer i Bromley, 2013), o tyle w ujęciu skandynawskim obiektem badań jest często nie organizacja, a praktyka organizowania (Czarniawska, 2008). Ta pozornie błaha różnica sygnuje jednak odmienną perspektywę postrzegania rzeczywistości organizacyjnej (Weick, 1979). Otóż, kiedy Christopher Gray definiuje pojęcie organizacji jako: „*tymczasową krystalizację bieżącego procesu organizowania*” (2017) to właśnie ten dynamiczny proces stanowi trzon zorganizowanego życia społecznego. Zastany, ustalony porządek – struktura – jest jedynie migawką, odzwierciedlającą obraz w danym punkcie czasu, skrywając, że w istocie stanowi bieżący produkt wysiłku koordynacji działań – a nie odwrotnie (Czarniawska, 2005).

Z początku, punktem stycznym dla obu nurtów było zainteresowanie alternatywną teorią zorganizowanego działania. Szkoła anglosaska wyraźnie odcinała się od **modelu racjonalnego aktora**, gdzie to decyzje uzasadniają określony tok postępowania w świetle oceny przyszłych skutków (March i Olsen, 1989). W opozycji za podstawę przyjmowano **logikę stosowności**, a więc zachowania kierowanego przyzwyczajeniem, normami i dostosowaniem do oczekiwań (March i Olsen, 2009). Teoria ta znacznie lepiej odpowiadała skandynawskim obserwacjom rytualności decyzji, podejmowanych dopiero w następstwie zaistniałych wcześniej zdarzeń (Brunsson, 1992; Olsen, 1970). W tym sensie to decyzje, nie działania, są podejmowane logiką konsekwencji. Przy tym, o ile czasem mogą one mobilizować kolektywne działanie, to często

służą też retrospektywnej racjonalizacji uprzednich działań kierowanych logiką stosowności (Weick, 2005). Decyzje mogą również służyć rozpraszaniu odpowiedzialności (Brunsson, 1990) i to z różnym skutkiem. Planowana zmiana często jest akceptowana symbolicznie, pod warunkiem ograniczonej ingerencji w wypracowane już praktyki. Zarazem w toku codziennej pracy ludzie regularnie wymieniają się wiedzą i opinią, usprawniając sposoby działania, prowadząc do niejako paradoksalnej konkluzji, iż intencjonalna próba zmiany często prowadzi do stabilizacji zastanego porządku. **To rutyna jest źródłem transformacji** (Czarniawska, 2008).

Obserwacja ta stała się punktem rozbieżności obu nurtów. Logika stosowności w wariacie anglosaskim stała się podstawą przekonania o stabilności struktur jako domyślnego trybu działania porządku instytucjonalnego (Powell i DiMaggio, 1991). Zmiana, wymagając ogromnej kolektywnej siły sprawczej jest incydentalna. Tym zresztą też nurt instytucjonalny odróżniał się od konkurencyjnych w tym obszarze geograficznym teorii kontyngencji czy zależności od zasobów, co mogło wpłynąć na atrakcyjność tej argumentacji. Tradycja skandynawska była jednak silnie zakorzeniona w teorii organizowania Karla Weicka, który lubił powtarzać za Pietem Heinem, iż *„człowiek to takie zwierzę, które rysuje linie, po których samo później kroczy”* (2003). W zakresie tej metafory, badacze z północy byli bardziej zainteresowani aktem ‘rysowania’ i ‘kroczenia’, jako dynamicznej kombinacji stabilności i zmiany, niż samą formą ‘wyrysowanych wcześniej linii’. Choć bliska przyległość badań terenowych zdążyła oswoić ich z paradoksalnością organizacyjnego życia, to jednak założenia nowego instytucjonalizmu nie oferowały satysfakcjonujących wyjaśnień tej obserwowanej sprzeczności (Czarniawska, 2008).

Myśl instytucjonalna z perspektywy skandynawskiej wymagała więc uzupełnienia. Jedną z alternatyw była popularna w okresie lat 90-tych teoria systemów Luhmanna (1978), gdzie paradoks stabilności i zmiany jest właściwym warunkiem bieżącego samoodtwarzania się obserwowanego porządku w nowych konfiguracjach (ang. autopoiesis). Drugą, bardzo płodną inspiracją, była też teoria aktora-sieci Bruno Latoura (Czarniawska, 2017a). Punktem wyjścia dla tej perspektywy jest analiza etymologii przymiotnika ‘społeczny’, który desygnuje nie tyle substancję, co relację¹⁵ (Latour, 2005). Myślenie o rzeczywistości jako ‘społecznej’, odnosi się więc do dynamiki interakcji i łączenia różnorodnych powiązań, które są zmienne – powstają, utrzymują się przez jakiś czas i zanikają. Podejście to można zaklasyfikować jako wariant konstrukcjonizmu społecznego, skupionego jednak nie na konstrukcjach, a konstruowaniu.

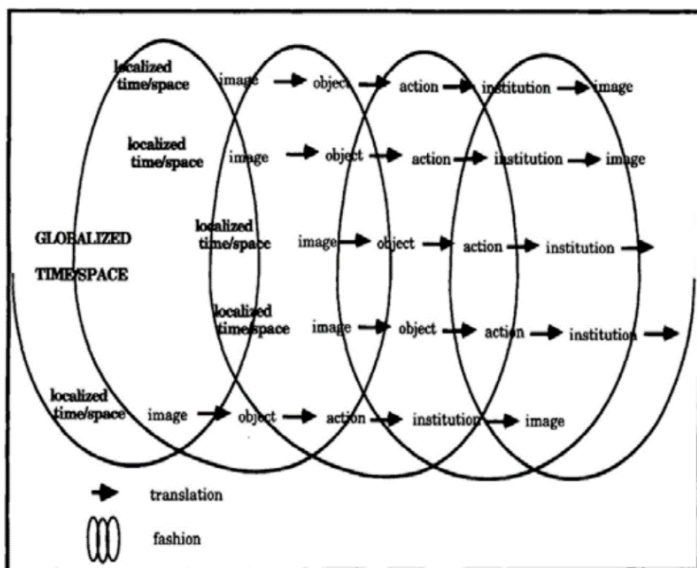
¹⁵ Słowo *socius*, będące łacińskim korzeniem tego pojęcia określa kompana lub sprzymierzeńca. W tym znaczeniu jednak możliwość określenia kogoś w ten sposób polega wyłącznie na relacji między dwoma podmiotami.

Stabilność sieci relacji między aktorami jest jedynie chwilowa (Latour i Callon, 1981), co nie przeszkadza jednak, aby śledzić sposób w jaki to zjawisko następuje (Czarniawska, 2008). Jako perspektywa poznawcza **bazuje więc ona na ontologii procesu, nie substancji** (Langley i Tsoukas, 2016), czym odpowiadało skandynawskiej centralności praktyki organizowania.

Jednym z przekonań wynikającym z założenia tej relacyjnej orientacji jest **płaskość struktur społecznych** (ang. flat ontology). Ontologicznie nie ma różnicy między towarzyską pogawędką dwóch prezesów firm i negocjowaniem przez nich umowy biznesowej – w obu przypadkach dwóch ludzi spotyka się po to, aby porozmawiać. To, że w drugim przypadku te same osoby mówią nie w swoim imieniu, a firmy jest efektem procesu przekładu (ang. translation) wielu jednostkowych interesów w szerszych sieciach relacji. W tym sensie, negocjacje prezesów nie są rozmową dwóch organizacji a indywidualnych osób, które je reprezentują (Callon, 1984). Poziomowość jednostki i firmy w tych dwóch sytuacjach społecznych jest jedynie naukowym środkiem literackim, wykorzystywanym w praktyce tłumaczenia złożoności zjawisk, aby były bardziej zrozumiałe (Latour i Callon, 1981). Z tej perspektywy również **pojęcie przekładu** jest jedynie reprezentacją procesu, w którym idee, przekonania czy interesy są kształtowane i przekazywane poprzez jednostkowe interakcje, składając się w szersze sieci relacji.

Połączenie płaskiej ontologii z teorią instytucji, rozumianych jako ponadindywidualnych struktur może wydawać się sprzeczne. Jednak w odróżnieniu od koncepcji izomorfizmu oraz dyfuzji (Dimaggio i Powell, 1983) pojęcie przekładu oferowało wyjaśnienie, dlaczego te same koncepcje zarządzania różnią się, w zależności od tego w jakim miejscu zostaną wdrożone (Waldorff i Greenwood, 2011; Boxenbaum, 2006). Idea, rozumiana jako obraz upragnionego lub oczekiwanego porządku, aby przemieścić się z jednego miejsca w drugie musi przekuć się materialny obiekt: tekst, obraz lub dźwięk (Czarniawska i Joerges, 1996). Jednak przedmioty te, pojawiając się w innej lokalizacji nieodzownie wiążą się z procesem interpretacji ich znaczenia poprzez lokalny kontekst symboli, wartości i norm (Czarniawska i Sevón, 2005). Skutkują więc taką formą adaptacji, która w lokalnej perspektywie ma najwięcej sensu (Rysunek 7). Przy tym, omówiona uprzednio szkoła anglosaska zasadnie identyfikuje przymus, normy naśladownictwo jako motywacje rozpowszechniania się koncepcji i praktyk. Skupiając się jednak na homogenizacji jako wyjaśnienia stabilności struktur społecznych, pomija wątek obserwowanego zróżnicowania, mody i zmienności instytucji. **Kwintesencją skandynawskiej myśli jest obserwacja, że wszelkie produkty ludzkiej umysłowości rozpowszechnione zmieniają się w miarę tego jak materializują się w różnych kontekstach społecznych.**

Rysunek 7. Instytucjonalizacja jako proces przekładu



Źródło: Czarniawska i Joerges, 1996 s. 46

Drugim wątkiem koncepcji Bruno Latoura (2005), które znalazło swe odzwierciedlenie w skandynawskim instytucjonalizmie jest, iż nie stosuje się w niej pojęcia aktora, a aktanta. Drugi koncept jest zakorzeniony w podejściu narracyjnym Algirdasa Greimas, gdzie **tożsamość i agencję podmiotu sprawczego wywodzi się z podejmowanych przezeń działań** (Czarniawska, 2016a). Odwrotnie więc niż jak w przypadku optyki strukturalnej, gdzie to struktura ról

czy odpowiedzialności identyfikuje horyzont stosownego postępowania. Dla przykładu, jeśli jeden ze wspomnianych wcześniej prezesów zdecyduje się sprzedać swój prywatny samochód to w relacji z nabywcą, próbując go przekonać do zakupu nie jest liderem firmy, a sprzedawcą. Tożsamość aktanta wywodzi się zatem z działań podejmowanych w kontekście danej relacji. W sensie epistemologicznym, założenie to przecina intuicyjną nić przyczynowości pomiędzy ludzką intencjonalnością i sprawczością (Davidson, 1963). Działania są rzeczywiste w sensie, iż powodują mniej lub bardziej zamierzone konsekwencje w świecie. **Intencję można jednak jedynie przypisać z pozycji zewnętrznego obserwatora**, nigdy nie mając jednak pewności co do jej realności (Czarniawska, 2018). Zarazem taki sposób myślenia odbija echem założenie o retrospektywności nadawania sensu w teorii organizowania (Maitlis, 2005) i obserwowanej w badaniach organizacji racjonalizacji ex post (Brown, Colville i Pye, 2015). Dlatego też dość naturalnie wpisało się ono w skandynawski wariant instytucjonalizmu.

Jednakże, skoro działanie postrzega się w oderwaniu od ludzkiej intencjonalności to też nic nie stoi na przeszkodzie, aby zwrócić uwagę na **sprawczość nieludzkich aktantów** (Callon, 1984). Na przykładzie sprzedaży samochodu, sukces przedsięwzięcia zależy nie tylko od tego czy sprzedawca odpowiednio przekona nabywcę. Ważne w tej sytuacji będzie też czy auto 'zdoła odpalić', czy silnik będzie 'równo chodził' lub czy pieczętka w dowodzie rejestracji 'poświadczy aktualność przeglądu'. Językowo, obiekty i ludzi często określa się tą samą gamą czasowników (Latour, 2005). Zarazem jednak też realne konsekwencje w sieciach relacji zależą

od tego, czy fizyczne obiekty faktycznie zadziałają stosownie do sytuacji. Dlatego też w ujęciu skandynawskim **materialny wymiar organizacji** postrzega się właśnie jako instytucję (Czarniawska, 2008). Otóż w myśl powiedzenia, iż „*technologia to społeczeństwo uczynione trwałym*” (Latour, 1992) w istocie wiedza, funkcja i przeznaczenie wpisane w logikę działania narzędzi czy innych elementów infrastruktury utwardza praktyki społeczne nawet bardziej niż najbardziej zastane i oczywiste rutyny ludzkiego postępowania.

Podejście skandynawskie zatem istotnie odróżnia się od nurtu nowego instytucjonalizmu (Boxenbaum i Pedersen, 2009). Centralność pojęcia organizowania wpływa na bardziej **procesowy wariant teorii**, w którym stabilność struktur organizacyjnych jest tylko chwilowym produktem dynamicznego konstruowania rzeczywistości. Instytucje traktuje się nie jako ponadindywidualne byty, a **praktyki orientujące działania** w sieciach relacji (Czarniawska, 2008). Idee, wartości, przekonania czy interesy, przekładane w drodze płaskich interakcji między aktantami zmieniają się w akcie interpretowania i dopasowywania sensu do lokalnego systemu znaczeń. Efektem rozpowszechniania się praktyk i koncepcji organizowania jest nie tylko upodabnianie się sposobów działania, ale również ich **zróźnicowanie względem czasu i przestrzeni** (Meyer, 1994). Dowcipną konkluzją jest, że specyfika i odrębność skandynawskiej teorii w rezultacie przekładu nowego instytucjonalizmu poniekąd jest dowodem jej własnej tezy (Wæraas i Nielsen, 2016). Choć rzeczywistość postrzegana z tej perspektywy jest bardzo zmienna i dynamiczna to jednak praktyki, określając pewien kolektywny sens oraz wzorce postępowania stanowią porządkujący punkt odniesienia. Przy tym, najtwardszą z instytucji jest technologia, która skrywając logikę działania pod osnową materialnej obiektywności często kształtuje zachowanie zdecydowanie silniej niż najbardziej zastane zwyczaje.

2.1.4 Instytucje, a organizacje

Podejście instytucjonalne sięgając swoim rodowodem szkoły Frankfurckiej (Scott, 2014) właściwie od początku podkreślało znaczenie empiryzmu, kontekstu i zależności ścieżki w analizie procesów społecznych (Suddaby, Foster i Mills, 2013). Dlatego zgodnie z jego duchem, starałem się zrekonstruować historię idei oraz inspiracji instytucjonalnych przez pryzmat kolejnych czasów, w których znajdowały swoje miejsce. Moje analizy mogą jednak prowadzić do dość paradoksalnego wniosku. Z jednej strony, dynamiczny rozwój dziedziny dowodzi, że pojęcie instytucji rezonuje w wyobraźni wielu badaczy, **jako mocna podstawa wyjaśnień zorganizowanego życia** (Greenwood i in., 2008a) na wyższym poziomie refleksji i to bez

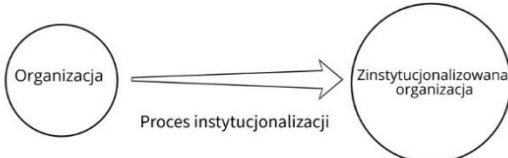
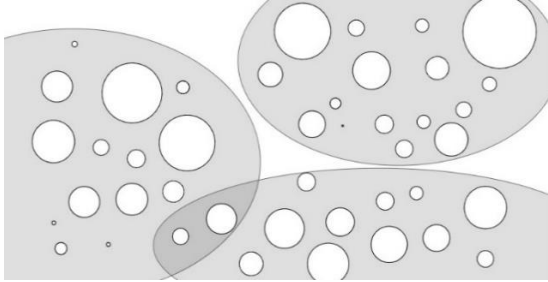
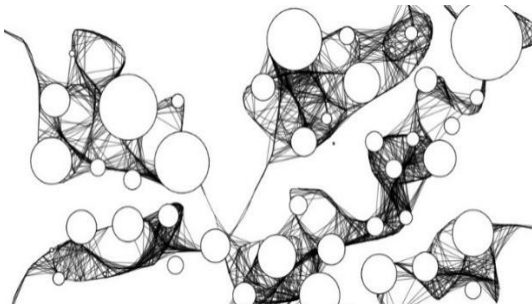
popadania w determinizm. Co więcej, to właśnie kulturowy charakter optyki instytucjonalnej w połączeniu z otwartością dyskusji w efekcie wykształcił bardzo kreatywny i różnorodny dyskurs współczesnej teorii zarządzania (Greenwood i in., 2017).

Z drugiej strony natomiast, w miarę wzrostu popularności teorii **samo pojęcie instytucji wykorzystywane równoległe na kilka różnych sposobów stawało się coraz bardziej amorficzne** (Godard, 1999). Problem ten poniekąd zamieciono pod dywan. „*Jak w okresie początków teorii organizacji, kiedy nastąpiło niewystawione porozumienie, aby zaprzestać prób jej definiowania, podobnie i tu pojawiło się niewypowiedziane założenie, że intuicyjnie wiemy, co rozumiemy przez instytucję*” (Greenwood i in., 2008a, s. 14). Jednakże w miarę podczepiania kolejnych znaczeń w zakres nazwy tego samego pojęcia z czasem zaczęło ono służyć wyjaśnianiu coraz bardziej odmiennych, czy wręcz kontradyktoryjnych zjawisk, prowadząc do hegemonii poznawczej, która w gruncie rzeczy niewiele wyjaśnia (Alvesson i in., 2019).

Problem ten często zaczyna się już na etapie koncepcyjnym, gdzie semantycznie bardzo trudno jest oddzielić pojęcia instytucji od organizacji (str. 64), a wzajemne splątanie ich znaczeń potrafi prowadzić do sprzecznych interpretacji. Z jednej strony, już w pierwszej książce poświęconej organizacjom March i Simon (1958/1993), proponowali, aby rozumieć je właśnie jako instytucje. Wykorzystując argument przeniesienia wartości (Selznick, 2011) uzasadniali ten pogląd, tłumacząc, że to właśnie kolektywnie akceptowane modele kulturowo-kognitywne, podbudowując praktyczną wartość spójności wewnętrznych reguł, zasad oraz procedur, umożliwiają ludziom harmonijne współdziałanie przez **ograniczenie jednostkowej racjonalności**. Z drugiej strony, w bardziej współczesnej literaturze, to z kolei o szerszym porządku instytucjonalnym często mówi się jako formie organizacji, lecz **nie tyle w odniesieniu do podmiotu gospodarczego, a całego społeczeństwa** (Suárez i Bromley, 2016).

W konsekwencji, popularność pojęcia w połączeniu z jego niejednoznacznością sprawia, że tak jak niełatwo jest wyjaśnić czym właściwie są instytucje, tak jeszcze trudniej powiedzieć **czym one w istocie nie są, czy też jakich zjawisk właściwie nie wyjaśniają** (Alvesson i Blom, 2022). Problem ten jednak wynika z tego, że teoria instytucjonalna w gruncie rzeczy nie jest teorią w sensie normatywnym, a poznawczą ramą teoretyczną (Czarniawska, 2008). Jako taka więc stanowi zestaw luźno powiązanych aksjomatów, przekonań, pojęć i roboczych hipotez, które można poukładać na bardzo zróżnicowane sposoby (Tabela 11). W efekcie tego stanu rzeczy teoria instytucjonalna stanowi raczej termin parasolowy, który obejmuje znaczeniem cały zestaw różnych podejść i obserwacji, spajanych przekonaniem o istotności instytucji.

Tabela 11. Porównanie trzech wariantów teorii instytucjonalnej

| | Reprezentacja wizualna | Wyjaśnienie |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stary instytucjonalizm |  | <p>W tym ujęciu istotna nie tyle instytucja, co proces instytucjonalizacji. Organizacje przez interakcje z innymi i bieżącą adaptację wypracowują charakterystyczne dla siebie wzorce działania i kompetencje, które zapewniają im stabilność. Stopień instytucjonalizacji określa trudność z jaką wiązałoby się porzucenie danego wzorca. Główną osią teorii jest więc zrozumienie zróżnicowania procesów, form, strategii w odpowiedzi na presje pochodzące z wewnątrz i zewnątrz organizacji.</p> |
| Nowy instytucjonalizm |  | <p>Instytucje traktuje się jako ponadindywidualne struktury, które kształtując percepcję, oczekiwania normatywne oraz regulacje niejako wyściela zewnętrzne otoczenie. Pola organizacyjne, skupiając podobne organizacje, tworzą kolektywną racjonalność w procesach naśladownictwa, samoregulacji i przymusowej adaptacji. Główną osią teorii jest zrozumienie upodabniania się organizacji w reakcji na presje otoczenia.</p> |
| Wariant skandynawski |  | <p>Instytucje to nie zewnętrzne struktury, a praktyki, które przesywając organizacje składają się w mniej lub bardziej stabilne sieci działań. Przekazywane w nich idee mogą być motywowane naśladownictwem, samoregulacją czy przymusem. Ich sens i sposób adaptacji jednak zawsze są interpretowany przez pryzmat lokalnego kontekstu znaczeń. Główną osią teorii jest zrozumienie zmienności i stabilności jako relacyjnego procesu bieżącego organizowania rzeczywistości.</p> |

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem aplikacji <https://sketch.io>

W niniejszej pracy będę posługiwał się perspektywą skandynawską z kilku przyczyn. Po pierwsze stanowi ona twórcze rozwinięcie intuicji **starego instytucjonalizmu**, skupionego nie tyle na strukturach, co procesie „*wyłaniania się uporządkowanych, stabilnych, integrujących społecznie wzorców, z niepewnych, luźno powiązanych lub ściśle technicznych aktywności*” (Selznick, 1996, s. 271). Optyka skandynawska traktuje problem procesowości instytucji w bardzo podobny sposób jednocześnie akcentując rolę ich ucieleśnienia (ang. *embodiment*) **w praktykach zorganizowanego działania**. W konsekwencji, oferuje bardziej klarowny aparat pojęciowy niż nowy instytucjonalizm, gdzie kluczowe definicje brzmią następująco:

- „**instytucje** to struktury społeczne, które osiągnęły wysoki stopień odporności. Składają się z elementów kognitywno-kulturowych, normatywnych i regulacyjnych, które wraz z powiązаныmi działaniami i zasobami zapewniają stabilność i sens życia społecznego. Są transmitowane przez różne nośniki jak systemy symboliczne, relacyjne, procedury i fakty.

Instytucje działają na różnych poziomach jurysdykcji, od systemu światowego po lokalne relacje międzyludzkie. Instytucje z definicji kojarzą się ze stabilnością, ale podlegają procesom zmian, zarówno kumulatywnych, jak i nieliniowych” (Scott, 1995, s. 33).

- Struktury te ułożone w **porządki instytucjonalne**, oznaczają z kolei: „*ponad-organizacyjne wzorce ludzkiej działalności, za sprawą których jednostki i organizacje wytwarzają oraz reprodukują swoje materialne istnienie. Są także systemami symbolicznymi, sposobami porządkowania rzeczywistości, a tym samym nadawania sensu doświadczeniom w czasie i przestrzeni*” (Friedland i Alford, 1991, s. 243).
- Co więcej, każdy z porządków tego typu rządzi się specyficzną **logiką instytucjonalną**, a więc: „*konstruowanym społecznie, historycznym wzorcem materialnych praktyk, założeń, wartości, przekonań i zasad, z pomocą których jednostki wytwarzają i reprodukują swoje materialne istnienie, organizują czas i przestrzeń oraz nadają znaczenie swojej społecznej rzeczywistości*” (Thornton i Ocasio, 1999, s. 804).

Choć każde z tych pojęć wydaje się niezwykle wyczerpujące to w istocie ich obszerność i niejednoznaczność komplikuje równie wiele (Alvesson i Blom, 2022). W tym kontekście, skandynawska definicja instytucji jako: **praktyki społecznej, uzasadnionej korespondującą z nią normą** (Czarniawska, 2009b, s. 423) wręcz urzeka elegancją, której siła tkwi w prostocie.

Jako taka, polega na innym pojęciu, które wymaga uzupełnienia. Czarniawska tłumaczy **praktykę społeczną** parafrazując McIntyre’a (2007) jako: „*każdą, społecznie ustanowioną, spójną i złożoną, formę ludzkiej współaktywności (ang. cooperative activity), która urzeczywistnia właściwie dla niej dobra (ang. goods), przez próbę osiągnięcia standardu doskonałości stosownego względem tej formy działalności, zarazem po części ją określając*” (Czarniawska, 2015, p. 107). Z perspektywy tej definicji warto podkreślić trzy elementy. Po pierwsze praktyka jest, cóż... społeczna, w tym sensie, iż wiąże się z jakąś formą współpracy z innymi. Po drugie praktykuje się po coś, a więc czynności wpisane w praktykę są kierowane określoną teleologią – celem określonym wartością jakiegoś dobra. Po trzecie, praktyka wiąże się z doskonaleniem, a więc jednoczesnym usprawnianiem (zmianą) poprzez powtarzanie i rutynę (stabilność). Aby mówić jednak o praktyce społecznej jako instytucji musi ona również korespondować z określoną normą. „*Sytuacja, w korporacji, gdy menedżer sprząta podłogi, a sprzątaczką podejmuje strategiczne decyzje wymagałaby wyjaśnienia, gdyż tego typu zdarzenia naruszają zinstytucjonalizowany porządek rzeczy*” (Czarniawska, 2009b, s. 423).

Phillip Selznick już pod koniec lat 60-tych argumentował **potrzebę rozróżnienia między instytucją i organizacją** (1996). W anglosaskim wariacie teorii postulat ten jest kłopotliwy, gdyż oba pojęcia odnoszą się do ponadindywidualnych struktur z tą różnicą, że to instytucje wyściełają (ang. furnish) otoczenie organizacji (Powell i DiMaggio, 1991). Z perspektywy skandynawskiej, rozróżnienie wydaje się prostsze. Postrzegając instytucje jako praktyki społeczne, dość łatwo można sobie wyobrazić, jak podbudowują i przesywają zorganizowane działanie, nie utożsamiając się jednak z formą organizacji. Dla przykładu to, że kajakarstwo uprawia się w szkołach, klubach sportowych, czy stowarzyszeniach; w tysiącach miejsc na całym świecie nie zmienia faktu, że wszyscy ci ludzie w gruncie rzeczy trenują jeden i ten sam sport. Przy tym nie ma też żadnej sprzeczności w tym, że w drodze doskonalenia różne drużyny w różnych miejscach na świecie wypracują odmienne strategie i style osiągnięcia najlepszego wyniku. **W tym sensie organizacje są nośnikiem sieci relacji, skupiając ludzi wokół konkretnych praktyk.** Mogą one być mniej lub bardziej ściśle powiązane, jednak w optyce skandynawskiej łatwiej dostrzec różnicę między tymi dwoma koncepcjami.

2.2 Organizowanie sprawiedliwości

Kluczową osią teoretyzowania skandynawskiego instytucjonalizmu było wyjaśnienie w jaki sposób organizacje zmieniają się w procesie przekładania globalnych koncepcji zarządzania i osadzania ich w lokalnym kontekście znaczeń (Czarniawska i Sevon, 1996). W niniejszej pracy zamierzam jednak wykorzystać tę koncepcję w odwrotny sposób. Problemem badawczym mojej pracy jest proces wytwarzania sprawiedliwości w toku sprawy sądowej. Chodzi więc o to jak organizacją sądu, będącego nośnikiem praktyk rekonstruowania faktów, interpretacji prawa czy ferowania osądu, sprawuje funkcję rozstrzygnięcia konfliktów między ludźmi. **W tym kontekście nie będzie mnie interesować, jak organizacja zmienia się pod wpływem idei, a to jak znaczenie spraw zmienia się pod wpływem organizacji sądu, koncentrujących praktykę wytwarzania sprawiedliwości, rozumianej jako efektu tych procesów.** Tym bardziej iż każde rozstrzygnięcie staje się częścią judykatury, a więc historii poglądów, opinii i uzasadnień, składających się na przedmiot orzecznictwa, który stają się punktem odniesienia w osądzie kolejnych spraw i... formą doskonalenia tej właśnie praktyki.

Określając problem badawczy w ten sposób moją główną inspiracją były badania Bruno Latoura (2010). W swojej etnografii Conseil d'État – francuskiego odpowiednika Najwyższego Sądu Administracyjnego (NSA) – śledził on przebiegi rozpatrywanych spraw, aby zrozumieć

proces przekładu prywatnych trosk na publiczny problem prawa, normy i odpowiedzialności państwa. Szczególną uwagę zwraca on na siłę sprawczą z jaką osąd wyrażony decyzją sześciu sędziów przekłada się na funkcjonowanie organizacji sektora publicznego, a stamtąd wpływa dalej na całe społeczeństwo, zmieniając je w bardzo niepozorny sposób.

Za polski przykład może posłużyć decyzja Naczelnego Sądu Administracyjnego (NSA) z 26 kwietnia 2016 roku, unieważniająca uchwałę Rady Miasta Augustowa w części dotyczącej opłat za parkowanie w sobotę. Zgodnie z ustawą o drogach publicznych samorząd może pobierać takie opłaty w dni robocze. Sąd zwrócił jednak uwagę, że choć sobota co do zasady nie jest dniem wolnym od pracy, to nie oznacza, że należy traktować ją jako dzień roboczy. Wręcz przeciwnie, w zasadzie, związanej z prawidłowością liczenia terminów urzędowych wyrażonych uchwałą NSA z 15 czerwca 2011 roku uznano, że sobotę należy traktować na równi z dniem wolnym od pracy (Rzeczpospolita, 2016). Wybrałem ten przykład, ponieważ akurat ta decyzja przetoczyła się głośnym echem przez całą Polskę. Była też przekładana przez kolejne samorządy do tego stopnia, iż 4 lutego 2017 również w Poznaniu (przynajmniej na chwilę) przestaliśmy płacić za parkowanie w sobotę (Głos Wielkopolski, 2017).

Efektom przekładu starej reguły prawnej na grunt nowego problemu można wyobrazić sobie wiele następstw. Ubytek w dochodach samorządu, zmianę postawy kierowców wobec alkoholu w piątkowy wieczór, a także zwiększenie ruchu samochodów i zanieczyszczenia, jakie się z tym wiąże. Wedle Latoura jednak, istotność tych efektów tym bardziej sygnuje istotność procesu, który odpowiada za nie w pierwszej kolejności. **Prawniczy sposób myślenia (ang. thinking legally), jaki podszywa prozę postępowania sądowego, okazuje się więc jedną z ważniejszych instytucji wpływających na konstrukcję współczesnych społeczeństw zachodu** (Latour, 2010). Dlatego też prawnicze praktyki organizowania konfliktu, przekładając spór na wspólny przedmiot zainteresowania wyrażony w relacji do litery prawa: „*korpusu tekstów uświęcających właściwą lub zalegitymizowaną wizję świata społecznego*” (Bourdieu, 1987, s. 817), okazują się nie tylko ciekawym, ale i zaskakująco istotnym obiektem badań.

Celem niniejszego rozdziału będzie więc wyjaśnienie epistemicznych podstaw analizy postępowania sądowego jako **formy organizowania konfliktu między ludźmi poprzez prawnicze praktyki przekładania znaczenia sprawiedliwości na przedmiot sprawy sądowej**. Pierwszą sekcję, poświęcę analizie symboliki sprawiedliwości na tle praktyk zorganizowanego działania. W drugiej omówię teoretyczną relację pomiędzy odczuciem niesprawiedliwości i procesem organizowania w świetle teorii Karla Weicka (1979). Trzecią sekcję poświęcę kwestii

przekładu, a więc przetwarzaniu znaczenia elementów tego odczucia, aby wyrazić jego sens na gruncie języka i litery prawa. Z tej perspektywy też omówię postępowanie sądowe jako instytucję zgodnie z założeniami skandynawskiego instytucjonalizmu. Na koniec z kolei poruszę problem rozbieżności organizacji sądu i sprawy sądowej, podkreślając znaczenie tej drugiej, jako właściwej jednostki analizy procesu organizowania sprawiedliwości.

2.2.1 Ścieżki sprawiedliwości

W kulturze zachodu postać Iustitii często przywodzi na myśl ucieleśnienie sprawiedliwości. Jej wizerunek jest jednym najtrwalszych symboli starożytności (Resnik i Curtis, 1987, s. 1729–1730), który przez wieki kultywował względnie spójny obraz tej niemal boskiej cnoty. Iustitia jako posąg lub ikona (Rysunek 8), zwykle jest usytuowana na w oddaleniu od obserwatora, sygnalizując dystans oraz oderwanie. Zazwyczaj jest przedstawiana jako smukła, okryta długą szatą kobieta wpisująca się w helleński kanon piękna. Zarazem jednak dzierży wyważony, obusieczny miecz, symbolizujący siłę i władzę jej osądu (Sutherland-Smith, 2011, s. 217–219). Rzadko jednak przedstawia się ją w pozycji bojowej. Częściej miecz jest opuszczony, wskazując brak ferworu i opanowanie. W drugiej dłoni trzyma wagę, znajdującą się w perfekcyjnej równowadze interpretowaną zwykle jako rozumny osąd argumentów oraz niewidoczny ciężar prawdy (ibid. 219-220). Co ciekawe, opaska na jej oczach, funkcjonuje w ikonografii Iustitii dopiero od XIV wieku, w czasie, kiedy sądownictwo stopniowo wyrastało do rangi niezależnego ośrodka władzy i samodzielnej profesji. Jej współczesne znaczenie jednak szczególnie dobrze wydaje się oddawać fikcyjna przypowieść Roberta Covera:

„Rozważmy przez chwilę potencjalny mit, który mógłby kryć się za naszą dobrze znaną ikoną. Przyjmijmy, że każdy ze starożytnych bogów staje przeciw swojemu bliźniemu. bogowie pośród gorących sporów, doprowadzających do wszechobecnego kryzysu, poszukują drogi do pokoju oraz zakończenia kosmicznej udręki. Oczywistym rozwiązaniem wydaje się powołanie bezstronnego arbitra, niewrażliwego na różnice między nimi i ich partykularne interesy. Jednakże słuszność tego rozwiązania, niczym woda na skałach, rozbija



się o cechy osobowości kolejnych kandydatów, których poddaje się próbie. Pojawia się jeden młody, silny bóg, który wydaje się nieustraszony i nieulekły w obliczu zagrożeń, lecz jego osąd uwodzi piękna nimfa. Inny, stary oraz mądry mąż, jest odporny na szykany, a zarazem niewrażliwy na pokusy ciała, ale drży w obawie przed pięścią silnego. Kolejne próby trwają tak długo, aż z szeregu występuje Lustitia. Świadomie przywiązuje ona sobie opaskę na oczach i wysiłkiem własnej woli przestaje widzieć wszystko to, co zwodziło jej poprzedników. Nie widząc, nie boi się. Nie pociąga jej żadna forma. Jej gest ma w sobie powierzchowną atrakcyjność. Jest on stosowny do potrzeby trzymania się z dala od siebie, swoich lęków i doświadczeń, mogących zakrzywić jej ogląd, a fakt, że zdaje sobie sprawę z wagi ukrywania informacji przed samą sobą, czyni ją bardziej odpowiednią kandydatką niż ci, którzy pochopnie lub głupio próbują siebie przewyciężyć.” (Curtis i Resnik 1987 s. 1727)

Opowieść ta, choć fikcyjna, zdaje się oddawać głęboką strukturę skojarzeń (Vince, 2019), współczesną fantazję o sprawiedliwości rozumnej, rozważnej, tak bezstronnej, że aż wызutej z uczuć, zdolnej stawać wyłącznie po stronie prawdy oraz słuszności. Fantazję, która chociaż notorycznie ściera się z rzeczywistością codzienności sądowej czy publicznym odbiorem części rozstrzygnięć, to wciąż trwa i manifestuje swoją obecność w marmurach posągów, statuetkach ofiarowywanych młodym prawnikom, czy nawet niektórych wzorcach wezwań sądowych. Być może taka właśnie jest funkcja ideałów, które z całkiem umyślnie szkicuują przejaszkrawione wyobrażenia, znajdujące się poza horyzontem teraźniejszości, aby tworząc w ludzkim umyśle cel, do którego warto dążyć, nadawać kierunek działaniom (Voronov i Weber, 2017). Niemniej, jeśli tak jest w istocie, to co jeżeli powszechnie znany obraz Lustitii stanowi jedynie wyrwany z kontekstu kadr, pojedyncze ujęcie i to ostatniej możliwej sceny?

Bruno Latour (2010, s. 150–151) sugeruje, że jeśli Lustitia ma w istocie odzwierciedlać rzeczywistość procesu sądowego, to zamiast szukać symbolu bezstronności oraz pewności w opasce na jej oczach, może warto potraktować ją całkiem dosłownie. Można sobie wyobrazić, że z przesłoniętymi oczyma Lustitia nie widzi. Porusza się więc ostrożnie i powoli wyczuwa grunt pod stopą, zanim postawi każdy krok. Z każdym ruchem szale wagi wcale nie stoją w miejscu. Wahają się burzliwie, tym bardziej, kiedy co chwilę ktoś chwyta ją pod rękę i próbuje prowadzić ją to w jedną, to w drugą stronę. Mimo zmęczenia ikona musi jednak wykazać się werwą, by zapobiec niezasłużonej krzywdzie, gdy zalotnicy próbują sięgnąć jej własnym mieczem swoich zazdrosnych konkurentów. To właśnie w ten mozolny, chaotyczny sposób Lustitia porusza się między wersjami prawdy, literami kodeksów, czy wzorami wcześniejszych

rozstrzygnięć, napędzana myślą, że nie może się zatrzymać, póki nie dokona słusznej oceny. Gdyby stanęła choć na chwilę zalotnicy legliby u jej stóp, chwytając się jej kostek tak kurczowo, iż już nigdy nie zdołałaby postąpić kolejnego kroku. Idzie więc powoli, ostrożnie, bojąc się iść dalej... tak samo jak obawia się zatrzymać. W końcu, kiedy jej osąd staje się jasny, wspina się na podwyższenie, tak aby nikt nie mógł już jej sięgnąć. Dopiero w tym momencie szale prawdy wreszcie znajdują swoją równowagę, a Iustitia opuszcza miecz, lecz nie w wyrazie pewności zamierzonego ciosu, a spokoju, że już nikt nie zagrozi jej sentencji. Dla niej to nie tyle chwila zwycięstwa, co moment ataraksji – uwolnienia od troski konieczności podjęcia decyzji.

Prezentując tę fantazyjną inscenizację w porównaniu do wcześniejszej „statycznej” analizy ikony sprawiedliwości, chciałem uwypuklić **kontrast między ostensywnym i performatywnym sposobem definiowania przedmiotu badania** (Czarniawska, 2009a). Innymi słowy, chciałem podkreślić, że istnieje różnica pomiędzy refleksją nad tym ‘czym sprawiedliwość jest’, a tym ‘w jaki sposób sprawiedliwość powstaje poprzez rzeczywiste działanie’. W pierwszym przypadku analiza zasadza się na wierze, że przedmiot poznania w istocie istnieje, jako niezależny obiekt względem ludzkiej subiektywności. Podejście to jest charakterystyczne dla dyskursu nauk prawnych w ogóle oraz filozofii prawa w szczególności (Zimmermann-Pepol i Gregorczyk, 2016), gdzie określając cechy sprawiedliwości, jako rzeczywistego obiektu wartości, można wywieść z nich pewne postulowane normy właściwego zachowania.

Problemem innego typu natomiast jest to jak normy te materializują się w rzeczywistości, jak objawiają się w praktyce codziennego życia, na ile w istocie kierują zachowaniem różnych aktorów, czy też w jakim stopniu są zależne od kontekstu i specyfiki sytuacji. Pod podszewką pytań tego rodzaju czai się zgoła odmienny, performatywny ogląd rzeczywistości, w którym żaden obiekt poznania nie istnieje w oderwaniu od aktora. Przeciwnie, to subiektywność podmiotu sprawczego powołuje obiekty do istnienia poprzez działanie, które desygnuje ich znacznie oraz sens. To właśnie z tej pozycji można twierdzić, że nie można znać prawa, bez znajomości dyktowanych nim rozstrzygnięć. Albo też, że nie da się zrozumieć postępowania sądowego, czytając wyłącznie kodeks z procedurą. W końcu natomiast, można postawić też tezę, że nie sposób jest pojąć sprawiedliwość, nie śledząc motywowanych nią ciągów zorganizowanego działania, w praktyce rozwiązywania sporów między ludźmi.

2.2.2 Niejednoznaczność i gniew

Pozycjonowanie analizy postępowania sądowego jako problemu organizacji i zarządzania, choć nie bezprecedensowe (Eisenstein i Jacob, 1977), to może wydawać się sprzeczne z intuicją. Tradycyjnie odpowiedzialność za tę dziedzinę wiedzy została relegowana na nauki prawne zajmujące się problemem refleksji (Brożek, 2018), interpretacji (Bekrycht, 2010), czy też argumentacji prawniczej (Holoher, 2009). W obszarze kontynentalnej kultury prawa stanowionego rozważania te jednak często mają charakter normatywny, a skupiając się na analizie pewnego postulowanego porządku rzeczy, bywa, że rozbiegają się z rzeczywistością pracy prawniczej (Stelmach, 2012). Nawet w kulturach prawa zwyczajowego, uwrażliwionych na rozbieżność „*prawa w książkach i prawa w działaniu*” (Halperin, 2011) wiedza na temat praktyki prawniczej jest niewielka o czym dobitnie świadczy banalność pytania: „Co robią prawnicy?” – postawionego w samym tytule książki Johna Flooda (2013).

Zarazem ta grupa profesjonalna wcale nie jest homogeniczna. Prawnicy kształtują różne wzorce tożsamości zawodowej: filozofa, artysty, wyznawcy czy uczestnika kultury prawnej (Pichlak i Jabłoński, 2013). Dlatego też orientacja uwagi na materię praktykowania prawa, jako zorganizowanej formy działania może wiele wnieść na temat problemu złożoności (Smets i Jarzabkowski, 2013), adaptacji wobec sprzecznych skryptów kulturowych (McPherson i Sauder, 2013), czy też radzenia sobie z emocjami na sali sądowej (Scarduzio i Tracy, 2015). Perspektywa organizacyjna może być więc wartościową nadbudową dotychczasowej wiedzy, szczególnie iż kwestia rozwiązywania sporów między ludźmi nie leży wyłącznie w domenie nauk prawnych i jako problem naukowy ma z gruntu transdyscyplinarny charakter. W tym duchu też uważam, że warto rozważyć go na gruncie **teorii organizowania** (Weick, 1979), która stanowi podszewkę założeń skandynawskiego instytucjonalizmu, szczególnie w punkcie przecięcia z **teorią niesprawiedliwości** Judith Shklar (1990). Jednak, aby móc wyjaśnić wspólny punkt pośród tych perspektyw, wpierw omówię krótko każdą z nich z osobna.

Aby właściwie zrozumieć specyfikę teorii Karla Weicka (1979) warto zacząć od refleksji nad tym, co właściwie znaczy pojęcie „organizacji”. Wywodząc się z XV-wiecznej łaciny językowo odnosiło się ono do struktury ciała lub jego części, ale też aktu organizowania rozumianego jako układanie mniejszych części w organiczną całość. To drugie znaczenie ugruntowało się w XVII wieku jako rzeczownik określający formę dokonaną, czyli stan bycia zorganizowanym (Harper, 2021). O organizacjach w liczbie mnogiej, sygnalizującej policzalność podmiotów gospodarki mówi się dopiero od lat 50 i 60-tych XX wieku w efekcie inspiracji oraz przekładu

popularnej wówczas teorii systemów na przedmiot tego, czym dotąd zajmowała się teoria administracyjna. To właśnie przełożenie tej perspektywy na problem organizacji wymagało postrzegania ich jako autonomicznych jednostek oddzielonych od otoczenia, aby można było wnioskować o ich adaptacji wobec środowiska (Czarniawska, 2005). Według autorki ten krok był potrzebny dla rozwoju teorii, choć podkreśla też, że „to co jest niezbędne dla konstrukcji wiedzy w jednym momencie, staje się przeszkodą w kolejnym” (Lewontin, 1995, s. 131). W tej sytuacji, upodmiotowienie organizacji, ukryło jego odczasownikową etymologię, która miała sygnować nie tyle ‘rzecz’, co ‘działanie’. Dlatego kiedy Karl Weick w 1969 roku wydał książkę poświęconą nie organizacjom, a organizowaniu, kwestia to odzyskała swoje znaczenie.

Główny argument tej pracy moim zdaniem najlepiej wyraża fragment: „słowo organizacja to rzeczownik, a także mit. Jeśli spróbujesz poszukać organizacji, nie znajdziesz jej. Przekonasz się natomiast, że istnieją powiązane ze sobą zdarzenia, które przenikają cztery ściany, a ich sekwencje, ścieżki i rytm to formy, które błędnie przekształcamy w substancję, gdy mówimy o organizacji.” (Weick, 1979, s. 88). Punktem wyjścia tej perspektywy jest zatem przekonanie, że ludzie mylnie utożsamiają organizację z jej topografią, która jako relatywnie trwałe elementy tworzy błędną iluzję stabilności. Ułuda ta z kolei zakrywa dynamikę procesu organizowania, gdzie to zmienność, nie stabilność, jest domyślnym trybem ludzkiej egzystencji. W tym sensie ludzie doświadczają codzienności jako strumieni różnych zdarzeń, instynktownie nadając im sens na bazie wcześniejszych przeżyć. Bezproblemowe i jednoznaczne interpretacje zdarzeń są źródłem powtarzalności, rutyny i spokoju, która reprodukuje porządek rzeczywistości w oczekiwany sposób, bez nadmiernych odchyłeń i ograniczonej wariacji. Jednakże ludzkie życie zarazem jest pełne niejednoznacznych sytuacji, które chociaż orientują i angażują uwagę człowieka, to wcale nie poddają się łatwej racjonalizacji.

Wtedy, kiedy treść doświadczeń zaskakuje, nadmiernie odstępuje od oczekiwań lub ich strumień staje się zbyt wartki, człowiek często potrzebuje ‘zatrzymać się’ i zastanowić, żeby wstrzymać bieżący ciąg doświadczeń. Dopiero z tej pozycji może podzielić je na składowe (ang. bracketing), aby móc nadać im sens, układając je w większą spójną całość (ibid. str. 117). Na tej bazie Weick argumentował, że organizowanie to „składanie współzależnych działań w sensowne sekwencje, tworzące sensowne rezultaty” i jako takie powinno znajdować się w sercu teorii organizacji. Porządek powstały w wyniku tego procesu jest jednak jedynie chwilowym produktem skłonności do redukcji niejednoznaczności jako miłszego trybu ludzkiej egzystencji. **Dlatego badanie struktur społecznych, zamiast pętli przyczynowych**

(ang. causal circuits), które za nie odpowiadają w pierwszej kolejności, jest z gruntu błędne. Optyka ta więc jest zdecydowanie odmienna od nurtu postrzegającego niepewność jako negatywny stan, który eliminuje się za pomocą organizacji (Czarniawska, 2005, p. 269). Przeciwnie, niejasność, niejednoznaczność czy ambiwalencja mobilizują organizowanie jako ciągły proces porządkowania i nadawania sensu rzeczywistości (Weick, 2005).

To właśnie w tym punkcie warto rozważyć możliwe przecięcie z teorią Judith Shklar (1990). Swoją pracę rozpoczyna od argumentu, że Arystoteles kodyfikując **normalny model myślenia o sprawiedliwości**, jako cencie podbudowującej demokratyczny porządek społeczny w istocie zredukował pojęcie niesprawiedliwości do nieprawidłowości. Jeśli ustalone normy są słuszne, wtem ich naruszenie stanowi dewiację – brak sprawiedliwości. Niesprawiedliwość jest zatem niczym innym niż odstępstwem od słusznej normy (ibid s. 15-19). Wychodząc z tego założenia warto zastanowić się jednak jak często doświadczają się sprawiedliwości w porównaniu do ilości sytuacji, gdy ludzie twierdzą, że coś jest jednak nie w porządku. Myśl ta, rezonując w pracach Platona, Tomasza z Akwinu i Michaela de Montaigne, prowadzi do zwątpienia czy w ogóle można wiedzieć wystarczająco o porządku społecznym lub sobie nawzajem, aby być zdolnym tworzyć konwencje i prawa, gwarantujące sprawiedliwość w pierwszej kolejności (ibid str. 20-28). Shklar, tropem tych wielkich sceptyków przyjmuje, że **doświadczenie niesprawiedliwości jest częścią typowego porządku spraw**, bo ludzka natura wcale nie odpowiada założeniom modelu normalnego. Wręcz przeciwnie, to moralne uczucie gniewu, towarzyszące odmowie tego, co należne lub zachowaniu, które mija się ze słusznym oczekiwaniem jest emocją dość codzienną, powszechną i zróżnicowaną w skali.

Niesprawiedliwość nie jest więc jedynie brakiem sprawiedliwości, a formą doświadczania rzeczywistości – „negatywną emocją, wynikającą ze sprzeczności pomiędzy normatywnym oczekiwaniem, wobec danej sytuacji społecznej i jej rzeczywistym przebiegiem” (Hegtvedt i Parris, 2014, s. 104). Z perspektywy teorii organizowania natomiast, będzie ona reakcją na niepożądaną zmianę w otoczeniu (ang. ecological change), która orientując uwagę na sytuację powodującą gniew, **ramuje fragment doświadczenia** i domaga się wyjaśnień nie tylko tego co zaistniało, ale też, dlaczego nie powinno było się zdarzyć w pierwszej kolejności. To właśnie w tym sensie Weick argumentował, że określając zaistniały problem (ang. enactment) ludzie nie tylko reagują na zewnętrzny bodziec, ale i konstruują rzeczywistość tego, czym ten bodziec jest, co oznacza i jakiego działania wymaga (Czarniawska, 2005). Owszem, kontekst sytuacji może wymagać odrzucenia własnych odczuć i podporządkowania się (Delmestri i Goodrick,

2016). Niemniej nie ulega wątpliwości, że gniew (Lindebaum i Gabriel, 2016) w odróżnieniu od strachu (Gill i Burrow, 2018) lub wstydu (Creed i in., 2014) **nie tylko określa doświadczenie niesłusznego porządku, ale i mobilizuje działanie, by mu zaradzić.**

To ważne, gdyż odczucia niesprawiedliwości, dotykając głęboko – często nie dają się łatwo odrzucić. Natomiast sytuacje nimi spowodowane, będąc współzależne od zachowania innych (ang. interdependence) często nie dają się rozwiązać z miejsca, wymagając inwestycji energii i czasu. Z tego punktu widzenia, teoria organizowania nie tylko rezonuje z **teorią powszedniej niesprawiedliwości** Shklar, ale i tłumaczy potrzebę oraz sens porządkowania rzeczywistości w procesach motywowanych tym uczuciem. Fritz Schütze zwykł mawiać, że najlepszy sposób poznania świata społecznego prowadzi przez pęknięcia w jego strukturze, bo to właśnie ból, zaskoczenie czy niesprawiedliwość, zdradzają milczące oczekiwania co do tego jak powinien działać (1997). Dlatego też, aby zrozumieć wytwarzanie sprawiedliwości jako przedmiotu intencjonalnego działania, trzeba zacząć od doświadczenia krzywdy oraz prześledzić ciąg postępowania, który motywuje rekonstruowanie spękanej rzeczywistości.

2.2.3 Konieczność przekładu

Czytelnik mógł zauważyć, że do tej pory przy każdej wzmiance o sprawiedliwości starannie unikałem próby jej zdefiniowania. Opisywałem ją wyłącznie pośrednio, analizując symbolikę Iustitii, konstruując fantazyjną alegorię na jej temat lub odnosząc się do niej przez jej intuicyjne przeciwieństwo – **odczucie niesprawiedliwości**. Przyjmując wymijającą postawę wobec tak istotnego przedmiotu mojej pracy zrobiłem to jednak nie bez przyczyny. Otóż, wiele racji miał św. Augustyn pisząc w Wyznaniach: „Czymże jest więc sprawiedliwość? Jeżeli nikt mnie o to nie pyta, wiem. Jeśli pytającemu usiłuję wytłumaczyć, nie wiem.” (401 n.e./2008, s. 349). Mimo braku zrozumienia trudno sprowadzać jednak sprawiedliwość do błahostki, czy banalnej naiwności, gdyż rezonując w ludzkich sercach nosi w sobie miarę niewyrażonej doniosłości. Sprawiedliwość była powodem konfliktów, wojen i rewolucji na wielu znanych dzisiaj kartach historii (Ziemiński, 1992, s. 15). Przy tym poniekąd ironicznym faktem jest to, że zwykle każda ze skłóconych stron na równi rości sobie do niej prawo uzasadniając w ten sposób słusność własnych motywów (Resnik i Curtis, 1987).

W tym kontekście, w pierwszej kolejności warto **rozdzielić sprawiedliwość** – jako symbol pewnej wartości, która względnie tożsamo i powszechnie rezonuje w ludzkich sercach – od jej konkretnego znaczenia zależnego od kontekstu sytuacji, do której się odnosi. W pierwszym

sensie, nieco przewrotnie¹⁶ uważam, że sprawiedliwość najlepiej rozumieć, z pomocą pojęcia płynnego sygnifikatora (ang. floating signifier) autorstwa Claude Lévi-Straussa (1950/1987). Opisuje ono specyficzny rodzaj nazwy (ang. signifier), cechującej się mglistym, ogólnikowym znaczeniem, które tworząc płynny ciąg skojarzeń (Barthes, 1957/1972) i dając się zastosować równolegle w wysoce odmiennych przypadkach, staje się bardzo otwarta w interpretacji. W efekcie więc, sprawiedliwość, jako symbol lub idea z założenia będzie oznaczać różne rzeczy dla innych ludzi i to w odmiennych sytuacjach, tłumacząc, dlaczego każda spośród skłóconych ze sobą stron, będzie twierdzić, iż słuszność leży po jej stronie.

Zarazem jednak, w następstwie odczucia niesprawiedliwości (Hegtvedt i Parris, 2014), subiektywny rozdźwięk pomiędzy oczekiwanym i rzeczywistym przebiegiem doświadczanej w danym momencie sytuacji, odnosić się będzie do konkretnego miejsca, czasu, osób, ich działań, czy atrybuowanych im motywacji. W tym sensie, zatem znaczenie sprawiedliwości indukowane przez **uczucie straty lub krzywdy**, jako przeciwieństwo doświadczonej sytuacji, albo przynajmniej przekonanie, że jako taka nigdy nie powinna była się wydarzyć – już nie jest płynnym ciągiem skojarzeń. Przeciwnie, konstruuje ono ciąg konkretnych odniesień, który jasno identyfikuje sens tego kto, kiedy, gdzie i w jaki sposób został niesłusznie potraktowany, domagając się uczynienia zadość uczuciom gniewu, jakie powoduje. Przy tym odczucie niesprawiedliwości nie musi być emocją doświadczaną w pierwszej osobie. Wcale nie trzeba samemu zostać pokrzywdzonym, aby poczuć **ten specyficzny gniew**. Dyspozycja do sympatii, która umożliwia emocjom podróżowanie pomiędzy ludźmi (Durczak i Ławrynowicz, 2020), pozwala odczuwać niesprawiedliwość w trzeciej osobie, w reakcji na krzywdę innych, zwłaszcza w bliskich relacjach. W świecie prawa jednak, wyłączając przypadki paternalizmu państwowego, przewin ściganych z urzędu oraz kilku innych wyjątków, sprawę wnieść może jedynie ten kto ma interes, wynikający z tego, że został źle potraktowany.

Jednakże, chociaż gniew całkiem fizycznie uaktywnia ciało oraz umysł (Kövecses, 1995), niezmiernie trudno jest podjąć działanie w reakcji na odczucie niesprawiedliwości samemu, w pojedynkę. Najbardziej ogólnej przyczyny można dopatrywać się w **relacyjnym charakterze niejednoznaczności**, wynikającej z dysonansu oczekiwań i rzeczywistego przebiegu sytuacji. *„Jeśli ktoś chce uczynić świat bardziej przewidywalnym, musi oddzielić i ustabilizować część toczących się wydarzeń. Jednak w świecie współzależności, pełnym ludzi, trudno jest dokonać*

¹⁶ Jako ojciec francuskiego strukturalizmu Claude Lévi-Strauss pewnie nie byłby zadowolony ze sposobu w jaki wykorzystuje jego koncepcję, aby podważać prymat struktury języka nad rolę intencji w akcie semiozy.

tego typu domknięcia w pojedynkę. Zachowania, które z większą szansą doprowadzą do zamknięcia serii zmiennych (i niejednoznacznych) wydarzeń to takie, które angażując drugą osobę, będą dla niej wartościowe na tyle, aby wesprzeć tą pierwszą. W chwili splątania tych działań we wspólny ciąg, powstaje kolektywna struktura” (Weick, 1979, s. 117). W tym sensie, powtarzając aforyzm Johna Donna – żaden człowiek nie jest samotną wyspą (...) – dlatego też problemy powstałe w kontekście relacji międzyludzkich **wymagają współpracy i koordynacji** między ludźmi w organizowaniu odpowiednich rozwiązań.

Bardziej materialną i praktyczną trudnością jednak może być zwyczajny brak proceduralnej wiedzy o adekwatnych ścieżkach działania czy kompetencji umożliwiającej odpowiednią formę wyrazu w zaistniałej sytuacji. Dla przykładu analizując strategie rodzin, mierzących się z eksmisją Ellen Cushman (1999) wiele uwagi poświęca **roli zinstytucjonalizowanego języka**, będącego nie tylko nośnikiem znaczeń, ale i punktem oceny społecznej. Obserwując spotkania gospodarzy z rodzinami szukającymi lokum z pomocą refundacji części czynszu jako formy publicznej pomocy społecznej zwróciła uwagę, że: „*formalność ich języka rosła, gdyż sytuacja zostawiała niewiele swobody, aby ryzykować z swoim stylem mówienia. (...) Rewizja języka sprowadzała się do bezwzględnego pewnika: dostosuj się do języka gospodarzy albo ryzykuj bezdomnością*” (ibid. s. 261).

Znajomość słów bez zrozumienia pojęć języka biurokracji, powodowała jednak trudności w egzekwowaniu niezbędnego im wsparcia ze strony agencji pomocy społecznej. Gorzkim rozczarowaniem było, gdy jedna z bohaterek znajdując mieszkanie w innej niż dotąd gminie dowiedziała się, że jest posiadaczką ‘voucheru’, a nie ‘certyfikatu’. Choć oba te dokumenty poświadczały prawo do zapomogi, jako gwarancję dla gospodarza lokalu, to pierwszy z nich obowiązywał jedynie w granicach gminy, gdzie został wydany. Gdyby bohaterka wiedziała to wcześniej być może inaczej wypełniłaby formularz. W tym sensie jednak warto zauważyć, że granica zinstytucjonalizowanego języka nie tylko ogranicza naturalną formę wyrazu, ale też wymusza zachowanie, które mogą powodować całkiem **nieznane konsekwencje**.

Wnioskując przez analogię, warto zwrócić uwagę, że ludzkie krzywdy nie podróżują same z siebie ścieżkami wymiaru sprawiedliwości. Złożoność prawnego systemu znaczeń wymaga nie tylko znajomości tekstów, „*uświęcających określoną formę porządku społecznego*”, ale też sprawności i kompetencji w posługiwaniu się ich językiem (Bourdieu, 1987, s. 817–821). Co więcej, jak twierdził Edward Sapir: „*żadne dwa języki nie są nigdy dostatecznie podobne, by można je było traktować jako reprezentujące tę samą rzeczywistość społeczną. Światy, w*

których żyją różne społeczeństwa, są odrębnymi światami, nie zaś tym samym światem, tylko opatrzonym odmiennymi etykietkami” (1978, s. 88). Dlatego jeśli ktoś będzie chciał dochodzić sprawiedliwości względem doznanej krzywdy poprzez wniesienie sprawy do sądu niechybnie doświadczy bariery prawnego systemu znaczeń, zderzając się z niepewnością procedury oraz semantyki. Dlatego też typową ścieżką przeprawienia odczucia krzywdy przez granicę języka i litery prawa jest **zasięgnięcie pomocy prawnika**. Tłumacza, zdolnego nadać sens cudzej emocji (Maitlis, Vogus i Lawrence, 2013) i wpasować jej znaczenie w kontekst legalistycznej wizji właściwego porządku harmonijnej koegzystencji między ludźmi.

Z tej perspektywy, kancelaria prawna okazuje się być miejscem, gdzie opowieści, zdjęcia czy dokumenty są refleksyjnie przekuwane na przedmiot sprawy sądowej, której wydźwięk będzie kierować **formą reprezentacji krzywdy** i właściwego sposobu uczynienia jej zadość. Co więcej, jej treść będzie również formatywna dla działań wszystkich zaangażowanych, w tym strony przeciwnej, która nawet jeśli przedstawi odmienny ogląd zaprezentowanej sytuacji to zawsze do tej, przedstawionej w pierwszej kolejności. W tym kontekście warto zwrócić uwagę, że pierwszy ten moment przekładu oraz współtworzenia znaczenia sprawiedliwości następuje jeszcze zanim w istocie przekroczy mury sądu. Przekład zarazem należy traktować nie jako punkt, czy nawet przedział czasu, a ciągły bieżący proces, który kieruje działaniem zainteresowanych, aż do chwili realizacji określonego celu (Latour, 2005).

2.2.4 Język i znaczenie prawa

Zawiązywanie przez prawnika relacji pomiędzy pokrzywdzonym i sądem przypomina pracę pośredniczącą, „*polegającą na przetwarzaniu różnic w wśród odmiennych kodów kulturowych w określaniu i wyjaśnianiu punktów widzenia partnerów w interakcji*” (Waniek, 2016, s. 39). W kontekście doświadczenia krzywdy oznaczałoby to jednak, że co do zasady istnieje jeden sens sprawiedliwości i dwa ekwiwalentne sposoby komunikowania tego samego problemu. Teoria przekładu przyjmuje natomiast silniejsze założenie, że proces ten w istocie jest źródłem nowego znaczenia zmienianego w drodze interpretacji względem docelowego kontekstu. „*Przenieść coś w nowe miejsce, oznacza skonstruowanie tego na nowo*” (Czarniawska i Sevón, 2005, s. 8). W tym sensie, prawnik nie jest jedynie pasywnym kanałem komunikacji między codziennym życiem i rzeczywistością sądową (Cotterrell, 2017), a **kompetentnie kreatywnym współautorem** znaczenia sprawiedliwości, wywiedzionego z cudzej krzywdy, w

miarę wpisywania jej w tekst pism, kontekst prawnego systemu znaczeń (Luhmann, 2004) i podtekst sentymentu społecznego (Selznick i Cotterrell, 2004).

Taka formuła dużo lepiej odpowiada wadze odpowiedzialności profesjonalnej związanej z reprezentowaniem innych przed sądem (Lis, 2006). Bardziej adekwatnie oddaje też praktykę refleksji prawniczej (Brożek, 2018), która z jednej strony wymaga dyscypliny w interpretacji zapisów prawa zarówno jako specyficznej formy tekstu (Bourdieu, 1987), jak i zasobu wiedzy (Douglas, 2012) łączącego ludzi w tej grupie zawodowej. Z drugiej strony z kolei legalistyczny sposób myślenia wymaga też kreatywności pozwalającej wpisać cudzą relację krzywdy oraz własny profesjonalny ogląd problemu, pomiędzy litery prawa (Latour, 2010). Zgodnie z duchem skandynawskiego instytucjonalizmu (March i Olsen, 2009) warto zwrócić uwagę na rolę komplementarności **logik konsekwencji** oraz **stosowności** (str. 78), gdzie chociaż interes prawnika jest umocowany w trosce o dobro klienta, to jego dobro z kolei jest zakorzenione w zapisach prawa. Dlatego prawnik nie może dowolnie interpretować interesu czy nawet woli klienta (Łabieniec, 2018), a reprezentując krzywdę w jego imieniu - by dokonać skutecznego przekładu - musi kierować się regułami, kreślonymi poprzez język prawa.

Z tej perspektywy wydawać by się mogło, że to właśnie literę prawa, która dominuje sposób wyrazu i nadawania sensu w procesie sądowym należałoby rozumieć jako instytucję. Wszak stara teza relatywizmu językowego (Sapir, 1978), niejednokrotnie znajdowała potwierdzenie w swojej słabszej wersji (Klimczuk, 2013), wskazując, że język może nie determinuje ludzkiej świadomości, ale istotnie na nią wpływa, **kształtując percepcję rzeczywistości**. Zrozumiałość zachowania (ang. intelligibility), osiąganego przez użycie języka w aktach mowy, czy w piśmie jest też warunkiem koniecznym dla intencjonalnego działania w relacjach pomiędzy ludźmi (Schatzki, 2008). Z perspektywy instytucjonalnej zatem, mało co przychodzi ludziom z taką naturalnością i oczywistością (ang. taken-for-grantedness) jak język - przy tym niewiele rzeczy jest równie ludzką, wyuczoną konstrukcją społeczną.

Co więcej, instytucje w sensie teleologicznym, często zawierają element sacrum, odnosząc się do niematerialnej wartości, która nie tylko uzasadnia, ale również uświęca znaczenie podporządkowania (Friedland, 2018). W tym sensie prawo, od zarania dziejów znanej dziś cywilizacji kształtowano w oparciu o mit nadprzyrodzonego pochodzenia. Wedle przypowieści to nie Mojżesz kuł przykazania na kamiennych tablicach, a choć egipscy faraonowie sami tworzyli prawa to już za życia rościli sobie pretensje do boskiego statusu. Kościół katolicki przez długie lata kształtował prawo i politykę Europy z pozycji bożego namiestnictwa, a gdy w

okresie oświecenia tworzono esencjalistyczne wizje ludzkiej natury w oderwaniu od Boga – to w niej zaczęto szukać zewnętrznego źródła prawa (Bragues, 2008). Sceptyczna propozycja Davida Hume'a (1740/1978), żeby traktować prawo jako uogólnioną maksymę, produkt zwyczaju oraz konwencji społecznej, który harmonizuje relacje między ludźmi, długo czekała na aprobatę (Durczak i Ławrynowicz, 2020).

Czy to jednak oznacza, że prawo jako uświęcony obiekt relacji między ludźmi jest tożsame z instytucją życia społecznego? Otóż, niekoniecznie: „założmy, że regiony odnoszące sukcesy gospodarcze charakteryzują się pewnymi prawami w połączeniu z tradycją otwartości wśród firm. Politykom, którzy chcą osiągnąć podobny sukces, ale w innym miejscu, łatwiej jest naśladować prawa niż spowodować, że tysiące introwertycznych firm nagle otworzą się na siebie nawzajem. Można by wprowadzić reguły wymagające otwartości, ale to nie to samo, co instytucja otwartości w imitowanym regionie i nie ma pewności, czy prowadzą do tego samego stopnia i rodzaju otwartości, a co dopiero do tego samego stopnia sukcesu” (Ahrne i Brunsson, 2011, s. 14). Prawo stanowi więc nie tyle instytucję, co instrumentalny środek wyrażania oczekiwanych wzorców zachowania i sankcji, które grożą w razie ich naruszenia. Zapisy prawne w tym sensie, często są formą kodyfikacji istniejących już wcześniej norm, choć mogą też być narzędziem zmiany społecznej artykułującej nowe wzorce postępowania (ibid.). W obu przypadkach, **trudno jednak utożsamiać zapisane reguły z utartym schematem zachowania**, gdyż nawet jeśli są postrzegane jako obiektywne, zewnętrzne ograniczenie (Jepperson, 1991) to jedynie w płytkim sensie (Scott, 1995, s. 36). Ludzie mogą się im podporządkowywać, co nie oznacza, że są ich nieświadomi lub się z nimi zgadzają.

Instytucja jako utarty wzorzec zachowania, może być więc regulowana oraz egzekwowana literą prawa (Ahrne i Brunsson, 2011). Prawo samo w sobie jednak, bynajmniej nie musi wiązać ludzkich doświadczeń, odczuć, myśli i działań w oczywistości wyuczonych schematów interpretowania rzeczywistości. Przy tym, formuła ta niczym nie ujmuje doniosłości znaczenia regulacji prawnej, ponieważ to właśnie w ten sposób współczesne społeczeństwa artykułują istotne wartości i elementy mniej lub bardziej demokratycznej wizji porządku społecznego (Cotterrell, 1999). Niemniej prawo jako obiekt – zbiór powiązanych tekstów prezentujących legalistyczną wizję świata – samo w sobie nie powoduje żadnych efektów w świecie. Tak zwany 'martwy przepis' jest martwy dlatego, że nikt z nim nic nie robi. Zapisy prawa zyskują moc sprawczą dopiero, gdy stają się przedmiotem działania. Prawo można: pisać, ustanawiać, rozważać, praktykować, egzekwować lub po prostu się do niego stosować. Niezależnie jednak

od tego czy mowa o pracy legislatora, polityka, akademika, prawnika, sędziego czy zespołu działu 'compliance' w przedsiębiorstwie, litera prawa nabiera znaczenia dopiero w relacji z rzeczywistymi praktykami i to właśnie one składają się na szerszą sieć regulacji społecznej.

W niniejszej pracy zdecydowałem się na optykę instytucjonalną, gdyż zapewnia aparat poznawczy, który pozwala uchwycić kulturowy wymiar podporządkowania, jako podstawy ograniczonej racjonalności (March i Simon, 1958/1993) czy gramatyki organizowania (Weick, 1979). Zarazem jednak niejednoznaczność pojęcia instytucji często skutkuje tym, że właściwy obiekt badania i rola tej perspektywy zostają dorozumiane lub niejasne (Alvesson i Blom, 2022). Dlatego też gwoli porządku koncepcji, przez **instytucję** w niniejszej pracy będę rozumiał **postępowanie sądowe** jako: **powszechnie stosowaną praktykę rozwiązywania sporów między ludźmi**. Instytucja w tym sensie zapewnia procedurę, kontekst i sens w procesie przekładania znaczeń i organizowania sprawiedliwości w przedmiocie danej sprawy sądowej. **Zapisy prawa** natomiast traktować będę pragmatycznie jako **dyskursywny środek wyrazu właściwy dla tej praktyki społecznej**. W tym kontekście więc moim zadaniem będzie śledzić jak zaangażowane strony wykorzystują te, a także inne narzędzia w redukowaniu niepewności, artykułowaniu interesów czy harmonizacji współpracy wokół osi konfliktu.

2.2.5 Postępowanie sądowe

W podsumowaniu pierwszego podrozdziału (str. 82) zaznaczałem, że jedną z największych zalet skandynawskiego podejścia do instytucji jest wyraźnie rozróżnienie w relacji do pojęcia organizacji. Instytucje rozumiane jako praktyki społeczne nie tyle 'wyściełają' (ang. furnish) otoczenie organizacji, co właściwie **przeszywają je** na wskroś, jako utarte wzorce zachowania, odpowiadające znormalizowanym oczekiwaniom (Czarniawska, 2009b). Organizacje w tym kontekście są nośnikiem zinstytucjonalizowanego porządku praktyk w realizacji właściwych sobie celów. Argument ten, jednakże nie wyczerpuje do końca dyskusji. W efekcie próby uściślenia **pojęcia organizacji** – i rozciągnięcia go poza definicję organizacji formalnej – Göran Ahrne z Nilsem Brunssonem (2011, 2019) zwrócili uwagę na jeszcze jeden istotny punkt dystynkcji. Mianowicie, instytucje stanowią rodzaj samoistnego ładu społecznego, który w pewnym sensie po **prostu się zdarza**. Wyłania się jako emergentny produkt interakcji między ludźmi, który odtwarzając wcześniej już wypracowany rytm i porządek powszednieją, stają się oczywistością w miarę przyzwyczajania (Berger i Luckmann, 2004).

Nie oznacza to, że wysiłki jednostek, które próbują aktywnie wpływać na strukturę relacji społecznych są bez znaczenia (Lawrence i Suddaby, 2006; Powell i Sandholtz, 2012). Jednak, aby mówić o instytucjach we właściwej im skali, są one nie tyle produktem postaw i starań poszczególnych agentów zmiany, co milczącego przyzwolenia adekwatnie dużej liczby innych ludzi (March, 2012), którzy przekładając te wzorce na własne działania, ugruntowują praktykę społeczną. W tym kontekście, organizacja też jest rodzajem ładu społecznego, który podobnie jak instytucje może być i bywa źródłem uświadomionych wzorców zachowania. W odróżnieniu od instytucji jednak porządek ten bynajmniej nie powstaje spontanicznie, a jest produktem decyzji w relacji do pięciu elementów organizacji: **przynależności, hierarchii, reguł, sankcji i kontroli** (Ahrne i Brunsson, 2011). Różnica jest znacząca, ponieważ decyzje nie tylko stanowią rozmyślną próbę ustanowienia określonego ładu, ale też kreując wyobrażenie przyszłości, uzasadniają jego formę i sens. Co więcej, wskazując istotność konkretnych osób w hierarchii konstruują formułę kolektywnej sprawczości poprzez przejmowanie odpowiedzialności za konsekwencje ich wyborów (ibid. str. 8-9). Organizacja zatem jest produktem interwencji, intencjonalnej próby zaprowadzenia porządku określonego formatem podjętych decyzji.

Rozłączność pojęć nie oznacza jednak, że instytucje nie bywają zorganizowane. Przeciwnie, organizacja może być środkiem kodyfikacji norm, formalizacji statusów czy implementacji kontroli. Z tej perspektywy postępowanie sądowe jest instytucją, gdyż od wieków konstytuuje się jako powszechna praktyka rozwiązywania sporów pomiędzy ludźmi (Resnik i Curtis, 1987). Jej obecność jest właściwie tak oczywista, że **trudno sobie wyobrazić społeczeństwo bez sądu i prawa do procesu**, które stały się jedną z ważniejszych podwalin współczesnej demokracji (Kurkchyan-Banks, 2012). Jako instytucja zarazem, jest również zorganizowana w efekcie podjętych decyzji politycznych, kreślących granice hierarchii, procedur, nadzoru, dyscypliny oraz kompetencji (Hardin, 2001). W niniejszej sekcji chciałbym omówić **te pięć elementów**, aby nakreślić szersze tło koncepcyjne w kontekście, którego będę rozważać problem organizowania sprawy sądowej, jako procesu przekładania doświadczeń krzywdy.

Podstawą funkcjonowania sądownictwa jako fundamentu wymiaru sprawiedliwości jest oddelegowanie praktyki postępowania sądowego wyspecjalizowanym do tego jednostkom w podziale terytorialnym oraz merytorycznym (Banaszak, 2020). Sądy, bo to o nich mowa, funkcjonalnie **stanowią formę organizacji**, ponieważ ich skład osobowy, podział pracy, zestaw reguł, sankcji i środków kontroli jest konsekwencją nie tylko ustroju sądów powszechnych (Żurawik, 2013), ale też wyborów personalnych i decyzji podejmowanych w toku bieżącego

zarządzania. W tym sensie spełniają one wszystkie warunki wyszczególnione przez Ahrne i Brunssona (2011). Są przy tym organizacją publiczną, a więc formą szczególną pod względem misji zorientowanej na kolektywny interes (Wytrażek, 2011), a z tego też względu wrażliwą na ryzyko popełnienia błędu w służbie społeczeństwu. Chociaż ryzyko błędu dotyczy właściwie każdej sfery ludzkiej działalności, to jednak doniosłość egzekwowania prawa przypisuje dużą wartość możliwości jego skorygowania. Pogląd ten jest zresztą znany od czasów cesarstwa rzymskiego, gdzie skonstruowano **zasadę instancyjności**, umożliwiającą zaskarżenie osądu i jego kontrolę przez sąd wyższego rzędu (Michalska-Marciniak, 2013). W Polsce, efektem decyzji wyrażonej w art. 176 Konstytucji, instytucja postępowania sądowego wymaga istnienia dwóch instancji sądów, które wraz z nadrzędnym Sądem Najwyższym tworzą meta-organizację opartą na **hierarchicznym porządku** innych organizacji (Ahrne i Brunsson, 2005).

Postępowanie sądowe kodyfikuje również odmienne **reguły** w zależności od charakteru problemu. Procedurę cywilną stosuje się wobec sporów w domenie prawa prywatnego, układającego stosunki między ludźmi lub organizacjami, celem ochrony ich indywidualnych interesów (Radwański i Olejniczak, 2011). Procedura karna z kolei reguluje postępowanie wobec zarzutu o popełnienie czynów zabronionych prawem w trosce o szerszy ład społeczny (Romuald i Skrętowicz, 2009). W domenie prawa publicznego znajduje się też procedura administracyjna, stosowana przez specjalne sądy mające chronić obywateli w warunkach asymetrii władzy z organami państwa (Borkowski i Adamiak, 2021). Każda ze wspomnianych procedur jest produktem decyzji państwa wyrażonej ustawą. Akt wyartykułowania reguł jednak nie tylko wskazuje ścieżki postępowania uznane za właściwe. Uwidacznia też możliwe odstępstwa, a przez to **kontrolę i stosowanie sankcji**. Decyzją państwa jest określenie tych elementów w prerogatywach organów wewnętrznych (Krajowa Rada Sądownictwa) lub zewnętrznych (Ministerstwo Sprawiedliwości) wobec systemu sądownictwa. Spisane reguły umożliwiają też kontrolę ze strony społeczeństwa obywatelskiego (Pilitowski i Kociotowicz-Wiśniewska, 2021) lub samorządów zawodów prawniczych.

W końcu, ostatnim elementem organizacji jest **przynależność** do instytucji postępowania sądowego, która wyraża się decyzją odnośnie tego, jakie typy osób mogą brać w nim udział. Art. 45 polskiej Konstytucji zapewnia „*prawo do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki przez właściwy, niezależny, bezstronny i niezawisły sąd*” każdemu, nie odgradzając nikomu możliwości uczestnictwa. Zarazem jednak, zasada ta określana też prawem do rzetelnego procesu (Łazarska, 2012) umocowuje imiennie sąd jako

właściwy podmiot sprawowania tej funkcji. Co więcej, wspomniana 'rzetelność' wiąże się również z prawem do pomocy prawnej (Winczorek, 2012). W tym sensie, więc wymiar sprawiedliwości, nie kończy się na działalności sądownictwa, ale też zawodów prawniczych (Radców Prawnych i Adwokatury), których funkcja wynika z potrzeby pomocy w realizacji prawa do procesu. Dalej, analizując prerogatywy Ministerstwa Sprawiedliwości w zakresie jego obowiązków wchodzi też sprawy prokuratury, notariatu, tłumaczy przysięgłych, a nawet więziennictwa¹⁷. W tym sensie więc instytucja postępowania sądowego konstruuje właściwie całe **pole organizacyjne** (Scott, 1995, s. 56), tworzące społeczność organizacji, które dzielą system znaczeń w toku częstych interakcji związanych właśnie z praktyką sądową.

2.2.6 Organizowanie sprawy

W kontekście dyskusji omówionej w tym podrozdziale uważam, że warto pochylić się nad pozornie banalnym pytaniem: **czym właściwie jest sprawa sądowa?** Zgodnie z dotychczasową linią argumentacji, postępowanie sądowe najlepiej rozumieć jako zorganizowaną instytucję (Ahrne i Brunsson, 2011). W tym sensie, stanowi ona powszechnie stosowaną praktykę (Czarniawska, 2009b) rozwiązywania sporów między ludźmi, która koresponduje z normami określonymi przez decyzje odnośnie: hierarchii, reguł, sankcji, kontroli i przynależności. Jako instytucja więc, **funkcjonuje w ciągłym w rytmie** reprodukcji wzorców postępowania sądowego w kolejnych sprawach. Zgodnie z dotychczasową argumentacją jednak treść konkretnej sprawy, łączącej ludzi określonych z imienia i nazwiska wokół rzeczywistego sporu może zaistnieć dopiero **w następstwie doświadczenia niesprawiedliwości** (Hegtvedt i Parris, 2014). Sprawa zatem w odróżnieniu od postępowania nie istnieje zanim ktoś kto doznał krzywdy nie podejmie decyzji, aby dochodzić swojego dobra przed sądem. W tym sensie, więc sprawa sądowa - jako przedmiot przekładu doświadczenia krzywdy w dynamicznym procesie konstruowania znaczenia sprawiedliwości - chociaż jest modelowana przez instytucję postępowania sądowego, to jednak **nie jest z nią tożsama**.

Przeciwnie jako produkt intencjonalnej decyzji i działań mających na celu zaprowadzenie porządku w naruszonej strukturze relacji między ludźmi, zdaje się mieć więcej wspólnego z desygnatami pojęcia organizacji (Ahrne i Brunsson, 2019). Nie powinno to zresztą dziwić zważywszy fakt, że sprawa sądowa koncentrując się w budynku sądu, stanowi podstawową

¹⁷ Dział Sprawiedliwość w Ustawie o działach administracji rządowej [dostęp 28.04.22]: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/dzialy-administracji-rzadowej-16799073/art-24>

jednostkę regulującą funkcję i rytm pracy tejże organizacji publicznej (Rymaniak, 2011). Czy to oznacza jednak, że sprawę sądową można sprowadzić do wewnętrznego procesu sądu?

Osobiście jestem przeciwnego zdania. Sprawa sądowa wcale **nie zamyka się** ani w granicy murów, ani godzin działalności sądów. Jako sieć powiązanych działań (Czarniawska, 2004b) dzieje się w przestrzeni 'pomiędzy' (Pawlak, 2014) sądem, a zaciszem prywatnych domów, biur, kancelarii, placówek pocztowych i innych miejsc, gdzie sprawa znajduje swój bieg. Co więcej, trudno powiedzieć, aby każdy z uczestników **przynależał** do struktury sądu w takim samym sensie w jakim jest częścią sprawy sądowej. Wiele osób, którym łatwo przypisać miejsce w **hierarchii** postępowania, z perspektywy organizacji sądu jest co najwyżej klientem lub dostawcą usług. W konsekwencji również zakres **kontroli i sankcji** jest dość odmienny, szczególnie biorąc poprawkę na to, że ład organizacyjny sądu jest produktem innego zestawu **reguł** od tych, które definiują porządek postępowań. W końcu, należy też zwrócić uwagę, że w gruncie rzeczy ta sama sprawa może przejść przez trzy różne sądy, w zależności od instancji postępowania. Owszem, każdy z nich będzie rozpatrywał ją pod innym kątem, niemniej jej przedmiot pozostanie ten sam. Relacja sprawy z macierzystym sądem zatem nie jest ścisła i jako forma zorganizowanego działania **cehuje się istotną dozą autonomii**.

Zróźnicowanie sądu oraz sprawy sądowej sugeruje, że już w pierwszej kolejności są one produktem powiązanych ze sobą, lecz odmiennych procesów organizowania. W czasie, gdy pierwszy z nich pełni funkcję umożliwienia sprawnego przepływu spraw jako wolumenów problemów do rozwiązania (patrz str. 37-41), drugi jest zdecydowanie bliższy oraz bardziej skupiony na rozwiązywaniu konkretnych konfliktów w relacjach między ludźmi określonymi z imienia i nazwiska. Dlatego też pytanie o to czym właściwie jest sprawa sądowa(?) - w moim odczuciu jest równie interesujące, co niejednoznaczne.

Ostatecznie, jeżeli sprawa sądowa, jako obiekt poznania naukowego nie jest tożsama ani z wewnętrznym procesem sądu, ani instytucją postępowania sądowego, to czym jest? Brak odpowiedzi na to pytanie w jakimś stopniu tłumaczyłby niskie zainteresowanie przedmiotem procesów sądowych, które wskazywałem na kanwie przeglądów literaturowych. Bądź, co bądź trudno badać coś, co pozostaje niewidoczne. Z tego też względu podjąłem się eksploracji tego tematu jako procesu przekładania ludzkiej krzywdy w praktyce rozwiązywania sporów między ludźmi, kierując się dość banalnym i generycznym pytaniem: **jak jest organizowana sprawa sądowa?** Uważam jednak, że otwartość tego pytania niesie w sobie duży potencjał poznawczy, wskazując zarazem zaskakująco interesujący problem dla teorii zarządzania.

2.3 Badanie procesu organizowania

Jak do tej pory, artykułując sedno problemu badawczego, analizując warianty adekwatnej teorii, a także konstruując koncepcję badania starałem się podejść do tych kwestii możliwie neutralnie. Niemniej jednak, między wierszami czytelnik z pewnością może dostrzec **zestaw osobistych wartości**, kształtujących moje preferencje poznawcze. Wiara w procesową naturę ludzkiego doświadczenia (Durczak i Ławrynowicz, 2020) i produktów organizacji (Bakken i Hernes, 2006), koncepcja społecznego konstruowania rzeczywistości (Berger i Luckmann, 1966/1991), performatywna rola aktów komunikacji (Schatzki, 2008), czy kontekstowość interpretacji (Czarniawska i Sevon, 1996) - to pewnie najważniejsze spośród tych, które sam jestem w stanie wskazać palcem. Żaden badacz nie jest jednak czystą kartą, a bogactwo wykształcenia i uprzednio zdobytej wiedzy niechybnie wpływa na produkt poznania naukowego, niezależnie od woli, a często i świadomości badacza (Charmaz, 2014).

Jedną z praktyk fenomenologicznych, służących **dyscyplinie** oraz **samokontroli** w procesie poznania jest po prostu spisanie przekonań na temat badanego przedmiotu (Wertz i in., 2001). Przekucie wewnętrznych idei oraz intuicji na uzewnętrzniony obiekt w postaci tekstu pozwala zdystansować się od własnych poglądów i to całkiem dosłownie - co najmniej na odległość między oczami i kartką! Odkładając jednak żarty na bok, eksternalizacja pomysłów pozwala uzmysłwić sobie modele i koleiny, które kierują ludzką refleksją (Oatley i Djikic, 2008). Badacz może więc podejść do swojej własnej subiektywności, jak gdyby należała do kogoś innego i dostrzec relacje pomiędzy sposobem myślenia oraz jego końcowym produktem. Co ważniejsze jednak, stosując tę praktykę jawnie przed oczami czytelnika upublicznia nie tylko swoje wnioski, ale i sposób ich konstruowania w pierwszej kolejności (Czarniawska, 2016c). Swoboda refleksji akademickiej, wymaga uczciwości (Rhodes, 2009).

Do tej pory na łamach dwóch pierwszych części tego rozdziału zdążyłem wyartykułować swoje przekonania w wymiarze ontycznym (str. 62 - 86) i epistemicznym (str. 86 - 105). Dlatego też celem tej ostatniej już części będzie wyłożenie **założeń metodologicznych** oraz poglądów metodycznych, kierujących badaniem procesu organizowania sprawy sądowej. W niniejszym podrozdziale zacznę od omówienia pojęcia prakseografii jako jednego z wariantów podejścia badawczego o charakterze etnologicznym. Chociaż termin ten określa raczej produkt badania w formie zwięzłego opisu określonej praktyki społecznej to sama realizacja tego celu kształtuje też specyficzny charakter poznania naukowego (Bueger i Gadinger, 2018). Dlatego też w tym

kontekście właśnie wyjaśnię dobór i zastosowanie metod w kontekście **techniki podążania za obiektem** (Czarniawska, 2007a) sprawy, która spaja relacje współpracy i konfliktu.

Następnie, przejdę do omówienia techniki badania opracowanego jako studium przypadku (Flyvbjerg, 2006) procesu organizowania spraw sądowych. Na tym tle wskażę też jego zakres względem czasu, przestrzeni i ograniczeń przedmiotowych, definiowanych przez materiał empiryczny. Z tego punktu również, wyartykułuję cel mojej pracy jako **eksploracyjne studium przypadku procesu organizowania sprawiedliwości w ujęciu uczestników, którzy aktywnie wpływają na jej wymierzanie**. Na koniec omówię proces analizy zgromadzonych danych jako rekonstrukcji sieci - działań, składających się na bieg poszczególnych spraw (Czarniawska, 2011) i interpretacji czterech momentów przekładu (Callon, 1984). To w ujęciu tej koncepcji właśnie uporządkowałem zbiór jednostkowych analiz w szerszy proces, który ilustruje współzależność sieci zrjonalizowanych działań, jako pętli przyczynowych (ang. causal circuits - Weick, 1979), koordynujących autorytatywne rozwiązywanie konfliktów między ludźmi.

2.3.1 Prakseografia

We wprowadzeniu niniejszego rozdziału (str. 60) podkreślałem, że sprawy sądowe, jako zjawisko, które przecina granicę dyskursu w relacji do sektora prywatnego i publicznego bywa w pewnym sensie niewidoczne. Rozpatruje się je głównie z perspektywy konsekwencji jakie niosą (Guthrie i Durand, 2008), ilustracji innych zjawisk społecznych (Manning i in., 2018) lub jako zagregowany wolumen problemów, stanowiący miarę przepustowości sądów (Falavigna, Ippoliti i Ramello, 2018). Czasem, sprawa sądowa staje się przedmiotem zainteresowania ze względu na niektóre elementy procesu, jak w przypadku znaczenia cykli emocjonalnych dla porządku rozprawy (Scarduzio i Tracy, 2015) czy dynamiki adaptowania argumentacji do zmian na sali sądowej (McPherson i Sauder, 2013). Również wtedy natomiast stanowi raczej nieodłączny kontekst niż właściwą treść badania. Jednym z głównych argumentów tej pracy jest jednak, że **sprawa sądowa, jako specyficzny rodzaj problemu do rozwiązania, łączy ludzi, koordynując ich działania we wspólnym wysiłku spierania się o znaczenie sprawiedliwości** – sama w sobie stanowi dość interesujący obiekt badania, jako proces organizacyjny.

Dotychczasowy brak literatury dedykowanej tej materii jako problemu teorii organizacji i zarządzania, wskazuje oraz uzasadnia zarazem przestrzeń dla badań eksploracyjnych (Kłeczek, 2014). Ostatecznie trudno testować hipotezy, które niespecjalnie jest skąd wywieść. To jeden z powodów, dla którego zdecydowałem się na podjęcie badań terenowych z wykorzystaniem

metod jakościowych. Ostatecznie, powstałe w ten sposób studia przypadków właściwie od zarania dyscypliny, stanowiły istotny motor jej rozwoju (van Maanen, 1998). Inną przyczyną doboru tej orientacji badawczej jest moja osobista fascynacja praktyką refleksji i dociekania, która charakteryzuje **paradygmat interpretatywny** (Sławecki, 2012). Przyjmuje on za swój cel możliwie dogłębne zrozumienie ludzkich doświadczeń in vivo i tego w jaki sposób składają się w porządek codziennego życia (Burrell i Morgan, 1979/2016). Jako taki, stanowi więc ważny kontrast dla rozważań w pozytywistyczno-funkcjonalistycznych, stymulując pluralizm oraz kreatywność dyskursu zarządzania, jako pewnej całości (Sułkowski, 2012). Najważniejszym z powodów jest jednak **kognitywno-kulturowy charakter wyjaśnień instytucjonalnych** (Scott, 2004), a już szczególnie w skandynawskim wydaniu tej teorii (Boxenbaum i Pedersen, 2009).

Chociaż kultura bywa poddawana próbom kwantyfikacji (Hofstede, 2005), badania takie mogą wiązać się z nadmierną wiarą w determinizm i znaczenie czynników wydedukowanych a priori (McSweeney, 2002). Osobiście jestem jednak przywiązany do rozumienia kultury w duchu Cliforda Geertza jako „*przekazywanego z pokolenia na pokolenie wzorca znaczeń, systemu dziedziczonych koncepcji, wyrażonych w formułach symbolicznych, z pomocą których ludzie komunikują, utrwalają i rozwijają swoją wiedzę o życiu oraz swe życiowe postawy*” (1973/2005, s. 111). W tym sensie, funkcją kultury jest nadawanie znaczenia otaczającemu światu, aby uczynić go bardziej zrozumiałym. W kontekście teorii zarządzania natomiast jej przeznaczenie jest trochę skromniejsze, służąc **racjonalizacji rzeczywistości organizacyjnej w praktyce redukowaniu niejednoznaczności zmiennego otoczenia** (Weick, 2000). Perspektywa poznawcza pozwalająca stosowanie uchwycić tak rozumiany wymiar kultury wymaga jednak sytuowanej bliskości, charakterystycznej dla podejścia antropologicznego (Kostera, 2010).

Tradycja badań jakościowych w ogóle (van Maanen, 1998) oraz etnografia organizacji w szczególności (Gaggiotti. Koster i Krzyworzeka, 2017), mają długi rodowód i zajmują istotną pozycję w wyjaśnianiu procesów organizacji i zarządzania. Pierwsze próby stosowania tej metody sięgają sławnych badań w zakładach Hawthorne w latach 30tych ubiegłego wieku. Co więcej, to właśnie obserwacje i wywiady antropologa Lloyd'a Warnera stały się główną osią wyjaśnień w obliczu niejednoznacznych wyników eksperymentów Eltona Mayo (van Maanen, 2013), a płynące z nich wnioski położyły fundament pod szkołę stosunków międzyludzkich (ang. Human Relations). Również w kontekście teorii instytucjonalnej, wertując obie edycje *the SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (Greenwood i in., 2017, 2008b), warto zwrócić uwagę jak istotną rolę pełniły 'badania terenowe' w kształtowaniu podstawowych

założeń oraz jej najważniejszych argumentów. To zresztą nie powinno dziwić. Ostatecznie zarządzanie jako dziedzina refleksji akademickiej z założenia **ma charakter stosowany**, a więc i wiedza o tym jak się zarządza w jakimś stopniu musi pochodzić 'z pierwszej ręki'.

Etnografia etymologicznie wywodzi się z połączenia dwóch greckich terminów: 'ethnos' – oznaczającego ludzi; oraz 'grapho' – czasownika określającego czynność pisania (Kostera i Harding, 2021). Opisywanie sposobów życia oraz stylów działania danej grupy jest w tym kontekście zarówno ostatecznym produktem, jak i samym celem, który orientuje badacza w uprzednim procesie poznawczym. Etnografia jako metoda nie poddaje się łatwo ostensywnej definicji, oferującą prostą jednoznaczną definicję czym właściwie jest (Kostera i Krzyworzeka, 2012). Zdecydowanie łatwiej ją rozumieć performatywnie¹⁸, jako postawę czy perspektywę która kieruje refleksją badacza w procesie poznania i uczenia się życia innych ludzi. Chociaż każdy projekt etnograficzny, stanowi na ogół oryginalną kombinację problemu, celu i metod, to wspólną cechą każdego z nich jest 'wyjście w teren', czyli spędzanie czasu w obcym dla siebie miejscu w aktywnej próbie zrozumienia codzienności innych osób. „*Etnografia nie jest ani subiektywna, ani obiektywna. Jest interpretująca, pośrednicząc między dwoma światami przez świat trzeci*” (Agar, 1986 str. 19; za Kostera and Krzyworzeka, 2012).

W tym sensie postawa etnograficzna wymaga wyobraźni (Mills, 2007), która umożliwia uchwycenie dystansu wobec materii codziennego życia oraz dostrzeganie wzorców i relacji na szerszym tle czasu, miejsca i historii. To: „*jak zwraca uwagę Tony Watson, pozwala podejść krytycznie do tego co można by określić mianem 'większych' pytań o naturę egzystencji (2009, s. 873), aby zakwestionować to, co przyjmuje się za oczywiste i przesunąć granice wiedzy*” (za Gaggiotti, Kostera i Krzyworzeka, 2017, s. 329). Wyobraźnia w refleksji poznawczej okazuje się też szczególnie istotna w obliczu zastrzeżeń do klasycznej formuły etnografii w przełożeniu na przedmiot teorii organizacji i zarządzania. Tradycyjnie, etnografia była narzędziem badania kultur pierwotnych, które rozwijały się nietknięte kolonizacją, w oderwaniu od globalnej wymiany wzorców i idei. Antropolodzy spędzali długie miesiące (jak nie lata), obserwując obcą kulturę, ucząc się zwyczajów, zamkniętej i względnie statycznej grupy ludzi. Jak wskazuje Barbara Czarniawska, choć podejście to może być źródłem inspiracji dla badań organizacji, to jednak w swojej formie nie całkiem przystaje do współczesności z kilku względów (2017b):

¹⁸ Różnicę między ostensywnym i performatywnym definiowaniem polega na tym, by zamiast określać czym jest dany przedmiot, tłumaczy się jak on powstaje w praktyce (Czarniawska, 2009a) – również str.88 - 91.

1. **Dystans kultury** – badacze organizacji nigdy nie badają obcej kultury w takim samym sensie jak pionierzy antropologii. Owszem, każda organizacja, jak i dziedzina ludzkiej działalności wiąże się z pewną specyfiką, która jest obca, a przez to niejednoznaczna i ciekawa. Jednakże badacz organizacji nie musi uczyć się natywnego języka (jedynie żargonu), często prowadzi badania w miejscu zamieszkania oraz dysponuje pewnym zasobem wiedzy uprzedniej, która ułatwia mu zrozumienie innych.
2. **Fikcyjność granic** – w przeciwieństwie do zamkniętych społeczności badanych przez antropologów, współczesna organizacja często wcale nie zamyka w granicach jednego miejsca. Za przykład Czarniawska przytacza anegdotę, gdzie Lars Strannegård, lokując się w kwaterze młodej firmy technologicznej nie dowiedział się wiele, ponieważ duża część faktycznej pracy odbywała się w miejscu i czasie podróży służbowych (2001).
3. **Dynamika społeczności** – współczesne organizacje, przypominają bardziej kolekcje osób o dość zróżnicowanym stażu i stopniu przynależności niż stateczne społeczności. Ludzie zmieniają się w organizacji zarówno w znaczeniu rozwoju osobistego, jak i składu osobowego. W obu przypadkach, jednak odwiedzając tę samą organizację z upływem czasu wcale nie odwiedza się tej samej organizacji.

W świetle powyższego, procesy organizowania **są więc rozproszone** między ludźmi, czasem i przestrzenią w porządku często równoległych, choć asynchronicznie powiązanych zdarzeń (Czarniawska, 2004). Z tego względu etnografia w obszarze nauk o organizacji i zarządzaniu, wymaga specyficznego podejścia względem dotychczas wypracowanej tradycji antropologii. Jedną spośród możliwych alternatyw jest pokrewna – **prakseografia** – z tą istotną różnicą, że za główny punkt zainteresowania przyjmuje nie 'ethnos', a 'praxis' (Bueger i Gadinger, 2018). Drugie z tych pojęć odnosi się do rozróżnienia między wiedzą naukową i mądrością praktyczną spisanego jeszcze w Etyce Nikomahejskiej (Arystoteles, 347-330 p.n.e./1982 str. 205 - 215). Annmarie Mol, inspirowana argumentacją Latoura o wpływie nauki na ogląd współczesnego świata (1993) zastosowała ten podział celem zorientowania poznania naukowego na wiedzę ucieleśnioną w codziennym porządku zdarzeń i czynności koniecznych w praktykowaniu medycyny (Mol, 2002). Praktyka społeczna jako przedmiot zainteresowania okazuje się jednak zgoła odmiennym obiektem badania względem innych dominujących metafor:

„Nie opowiadam o systemach, dyskursach, paradygmatach czy kulturach kiedy mówię o medycynie. Te określenia, chociaż odmiennie, w jakiś sposób rezonują z wyobrażaniem organizmu, modelu tłumaczącego jak to wszystko składa się w całość. Lecz co to znaczy składać się w całość? W bardziej współczesnej literaturze

obecne są inne obrazy. Zderzeń, które tworzą relacje. (...) Uczestnictwa w praktyce, która tworzy więzi. Przekładów, które łączą, kreśląc zróżnicowanie zarazem. Obecne są obrazy w formie kolaży, fraktali, pejzaży, mieszaniny” (Annmarie Mol, 2002, pp. 82–83; za Czarniawska, 2017b).

W tym kontekście, prakseografia ciesząc się etnograficznym rodowodem omija jednocześnie wcześniej omówione trudności tradycyjnego podejścia antropologicznego.

Orientując uwagę badacza na codzienną praktykę ogniskuje ją na tym, co jest dla niego niecodzienne (Agar, 1986), a więc nieoczywiste, interesujące i choć potencjalnie rozwijające. Co więcej, działania określające funkcjonującą praktykę społeczną manifestują się regularnie w czasie i przestrzeni dając się uchwycić badaczowi w odmiennych momentach i miejscach (Schatzki, 2012). Co chyba najważniejsze jednak, interpretacje zachowania poszczególnych aktantów traktuje się jako **nośnik szerszej praktyki**. Ludzka agencja oczywiście ma znaczenie dla poszczególnych aktów woli (Schatzki, 2008), lecz te korespondując zarazem z określonym wzorcem działania społecznego, reprezentują bardziej **kolektywny wzór aktywności**, będący właściwym obiektem badania. Zgodnie z sugestią Annmarie Mol, badanie praktyk przypomina bardziej tworzenie kolażu (Rysunek 9 - str. 121). To natomiast, wiąże się z pewną specyfiką stosowania powszechnych metod badawczych (Bueger i Gadinger, 2018).

Wywiad narracyjny¹⁹

Podejście narracyjne jest jedną z orientacji, która pokłada szczególne znaczenie w lokalnej, osobistej i ugruntowanej w doświadczeniu wiedzy, jako środka poznania codziennego życia (Atkinson, 1997). W myśl tego poglądu opowiadanie historii jest **naturalnym sposobem dzielenia się swoim doświadczeniem** i oddawaniem intymnego oglądu świata i jego porządku. W latach 80tych podejście to zakotwiczyło się też w badaniach organizacji i zarządzania, choć w bardziej pragmatycznym sensie (Czarniawska, 2007). Pierwsi badacze byli zainteresowani opowieściami oraz praktyką opowiadania, jako narzędziem przywództwa (Mitroff i Kilmann, 1975). Z czasem jednak zaczęto zwracać uwagę, że historie pełnią także inne funkcje, będąc środkiem organizowania pracy (Orr, 1996) albo szukania, kreowania i dopasowywania sensu zdarzeń w organizacji (Boje, 1991). Tak rozumiana opowieść jest swoistym **kadrem**, który przymierza się do porządku zdarzeń, aby znaleźć właściwą ramę zdolną nadać im sens (Weick, 2005). Przy tym: „*jak się okazuje, opowiadanie historii jest równie dalekie od niezwykłości w*

¹⁹ Część informacji zawartych w tej sekcji stanowi wiedzę warsztatową (bez właściwego przypisu) wypracowaną podczas 30 godzinnego kursu z prof. Kają Kaźmierską i dr. Katarzyną Waniek z Uniwersytetu Łódzkiego.

codziennych rozmowach, jak podczas wywiadu, jeśli tylko zapewni się rozmówcy przestrzeń dla opowieści” (Mishler, 1986, s. 69; za Czarniawska, 2007).

Wywiad narracyjny, w odróżnieniu od innych wariantów tej metody (Gudkova, 2012), z założenia zakłada przyjęcie radykalnej otwartości dla rozmówcy do tego stopnia, aby to on poniekąd przejął ciężar prowadzenia rozmowy w formie narracji (Czarniawska, 2004a). Choć ludzie nie opowiadają o wszystkim, co faktycznie robią, a słowa bynajmniej nie oddają idealnie co mają na myśli, to jednak materialność języka (Alvesson i Kärreman, 2000) wymaga od opowieści odniesień do **faktów codziennego życia** oraz **znaczenia kontekstu zdarzeń** (Searle, 1969). Narracja jednak zapewnia wgląd nie tylko w treść doświadczeń, ale i unikalną optykę opowiadającego (Gibbs, 2012), tego jak łączy fakty codziennego życia, nierzadko zdradzając znaczenie kwestii, o których badacz sam mógłby nie pomyśleć. Wywiad narracyjny jest zatem odpowiednią metodą dla celu eksploracji, póki rola badacza sprowadza się do facylitacji rozmowy, tak aby osoba badana była jej właściwym motorem (Szczepanik i Siebert, 2016).

Barbara Czarniawska zachęca, aby w sekcji metodycznej nie komplikować wyjaśnień oraz zwyczajnie opowiedzieć o tym, co się zrobiło (Czarniawska, 2021) – co zamierzam uczynić. Z początku największym zainteresowaniem obdarzałem Adwokatów i Radców Prawnych, jako osoby, które tworząc wyraz krzywdy w przedmiocie sprawy sądowej lokują się **na pierwszej linii procesu przekładu**. Prawnicy nie są jednak specjalnie łatwą grupą badaną, ze względu na wysoką intensywność pracy, ale też wysoki poziom poufności. Samemu nie znając nikogo w tym zawodzie poszukiwałem wsparcia wśród przyjaciół, którzy z kolei nawiązywali wstępny kontakt ze swoimi znajomymi lub rodziną, pracującym w zawodzie. Chętnych rozmówców zdarzało mi się też znaleźć przypadkiem podczas rozmowy w pubie lub na weselu. Istotnym wsparciem była też osoba dr Marka Gnusowskiego, który zapewnił mi dostęp do swojej sieci kontaktów. Proces dobierania próby stanowił więc chaotyczny wariant metody kuli śnieżnej (Noy, 2008), charakterystyczny dla badań eksploracyjnych²⁰.

Organizując wywiady wpierym umawiałem spotkanie w celu „rozmowy o codziennej pracy i praktyce prowadzenia spraw” w możliwie komfortowej lokacji dla respondenta. Zazwyczaj byłem zapraszany do kancelarii, osadzając w ten sposób środek ciężkości narracji (Dennett, 1992) pośród ścian, książek, sprzętów i ludzi, które wpisują się w krajobraz codziennej pracy. Następnie porządek wywiadu wyglądał następująco:

²⁰ Warto podkreślić, że tylko w jednym przypadku zdobyłem cztery różne wywiady z pomocą tej samej osoby. W pozostałych jednostkowe kontakty były źródłem pojedynczych wywiadów, różnicując grupę badaną.

Tabela 12. Charakterystyka typowego przebiegu wywiadu narracyjnego

| | Opis etapu wywiadu | Właściwy cel |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wprowadzenie | Stawiając się o omówionej godzinie, jeszcze przed przystąpieniem do rozmowy przypominałem o poufności rozmowy i anonimizacji materiału. Żartobliwie zwracałem uwagę, że gdybym zdradzał, kto i co mi powiedział, to nikt nie chciałby ze mną rozmawiać. Nawiązywałem też do mojej osobistej troski o relację pomiędzy rozmówcą, a osobą, która mi ją poleciła, a także etyki badawczej. O zgodę na nagranie rozmowy z pomocą dyktafonu – raz przed włączeniem dyktafonu i drugi po włączeniu, aby utrwalić zgodę, wyrażoną przez anonimowy głos bez faktycznej identyfikacji. W przypadku braku zgody, ograniczałem się do dokładnych notatek. | Nadrzędnym celem tej sytuacji jest stworzenie atmosfery otwartości i zapewnienie komfortu, przez budowanie poczucia bezpieczeństwa oraz poufności. Czynniki te są istotne nie tylko dla jakości samego wywiadu, lecz także etyki badawczej i zwykłej ludzkiej przyzwoitości. |
| Rozgrzewka | W pierwszej fazie rozmowy zadawałem kilka pytań w ramach tak zwanej metryki jako formę rozgrzewki do dalszej rozmowy. Pytałem o wiek, doświadczenie, specjalizację, rolę w kancelarii najczęściej prowadzony typ spraw czy przynależność do korporacji – zważywszy, że w Polsce istnieją dwa równoprawne zawody prawnicze. Pytałem też o streszczenie biografii zawodowej jako szerszego kontekstu opowieści. | Ta wstępna część wywiadu służyła znormalizowaniu sytuacji mówienia o sobie. Jednocześnie pozwała mi uzyskać istotne informacje określające kontekst i tło biografii danego rozmówcy. |
| Narracja | Wywiad narracyjny rozpoczyna się prośbą o opowieść. Jej zadaniem jest zogniskowanie uwagi badanego na określonym problemie, pozostawiając mu możliwie dużo pola dla swobodnej, niezakłóconej odpowiedzi. W swoich badaniach wykorzystałem wariant techniki krytycznych incydentów, prosząc o opowieść o jednej zakończonej sprawie, która najbardziej utkwiła w pamięci rozmówcy. Następnie skupiałem się na aktywnym słuchaniu i sporządzaniu notatek oddających porządek opowieści. | Ten moment wywiadu ma na celu jest sprowokowanie opowieści. Pytałem o sprawy, które najbardziej zapadły w pamięć rozmówcom, bo ta pamięć na ogół rejestruje to co istotne lub zaskakujące (Edvardsson i Roos, 2001). |
| Pytania do narracji | Kiedy opowieść zmierzała do końca starałem się 'pracować ciszą'. Jeśli osoba nie jest do końca usatysfakcjonowana z morału swojej historii, zapewnia się jej w ten sposób przestrzeń, by stworzyć inną bardziej zadowalającą kodę. Dopiero wtedy przechodziłem do pytań o narrację, które w trakcie wywiadu wydały mi się niejasne lub ciekawe do dalszego rozwinięcia. Pytania więc były ściśle usytuowane w kontekście usłyszonej opowieści, nawiązując zarazem do szerszych wzorców. Przykładowo, często pytałem o określenie 'typowego przebiegu' danej sytuacji, prosiłem o porównania do innych doświadczeń, albo też zachęcałem badanych do wyobrażenia sobie możliwych alternatyw. | Opowieści zawsze zmierzają dokądś. Dlatego też koda jest istotna zarówno dla rozmówcy, jak i badacza, gdyż kształtuje schemat interpretacji opowieści. Doprecyzowanie wątków w świetle satysfakcjonującej kody pozwala też na rozjaśnienie lub edycję znaczenia wcześniej poruszonych wątków. |
| Pytania własne | Dopiero po wyczerpaniu narracji zadawałem wcześniej przygotowane przez siebie pytania. W większości przygotowałem je na wypadek konieczności wypełnienia czasu, szczególnie gdybym trafił na rozmówcę, który nie ma skłonności do opowiadania. W rzeczywistości okazały się potrzebne jedynie podczas dwóch wywiadów. Na koniec wywiadu regularnie zadawałem jedynie trzy pytania: kim jest prawnik, kiedy ma się do czynienia ze sprawiedliwością oraz czy jest jeszcze coś co powinienem wiedzieć o codziennej pracy w tym zawodzie? | Ze względu na eksploracyjny charakter badania, wcześniej przygotowane pytania miały marginalne znaczenie dla przedmiotu badania. Jedynie trzy wymienione w oknie obok zadawane regularnie wydawały się dla mnie istotne z tej perspektywy. |
| Normalizacja | Na koniec rozmowy, wyjaśniałem respondentom mój pomysł na pracę doktorską i znaczenie ich wypowiedzi w tym kontekście. Na tym etapie chciałem zapewnić moment rozprężenia i równowagi na zasadzie wymiany zdań i opinii. Często wracaliśmy do rozmowy o wspólnym znajomym, który umożliwił nam kontakt, albo zwracaliśmy uwagę na jakieś wspólne zainteresowanie. | Normalizacja, powinna być środkiem wyrównania dysproporcji powstałych w sytuacji wywiadu. Powinna być też chwilą wyciszenia dla rozmówcy i badacza. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy terenowej

W ten sposób, w grupie profesjonalnych pełnomocników zgromadziłem 23 wywiady indywidualne i 2 wywiady diadyczne (Morgan, Ataie, Carder i Hoffman, 2013) –prowadzone z dwoma rozmówcami naraz. W większości wywiadów udało mi się zdobyć przynajmniej jedną opowieść, która pozwoliła mi **prześledzić obiekt konkretnej sprawy** przez narracyjny porządek zdarzeń. Treść rozmowy zwykle obejmowała też anegdoty ilustrujące jakiś konkretny element praktyki i bardziej ogólne odniesienia do typowych doświadczeń prowadzenia spraw.

Dzięki uprzejmości promotora ostateczny materiał został wzbogacony o 10 wywiadów z sędziami, poświęconych problemowi pracy tożsamościowej w odpowiedzi na pytanie: jak to się stało, że zostałeś/aś sędzią? Jednak oprócz opowieści typowo biograficznej, zadawaliśmy również pytania o codzienny rytm dnia, oddających codzienną praktykę orzeczniczą. Dlatego też materiał ten okazał się istotnie korespondować również z moim problemem.

Co więcej, zbiegiem różnych okoliczności, udało mi się przeprowadzić kilka nietypowych wywiadów, które okazały się mniej lub bardziej przydatne w toku dalszych analiz:

1. Poznana na weselu prawniczka zgodziła się opowiedzieć mi o swojej karierze w Brazylii oraz specyfice prowadzenia spraw karteli cenowych (*wywiad był fascynujący, ale nie byłem w stanie go wykorzystać ze względu na zakres pracy – str. 119 - 125*).
2. Jeden z prawników zaproponował mi rozmowę z **komornikiem** i polecił znaną sobie osobę, która zgodziła się ze mną porozmawiać w tym temacie (materiał ten znalazł swoje miejsce w sekcji „dalsze przekłady” na końcu pracy – str. 252).
3. Jedna ze studentek (pseudonim Marlena), znając moje zainteresowania, zgodziła się porozmawiać o historii rozvodu rodziców (świadek) i sporu z ojcem o alimenty (strona konfliktu). Jest to jedyne źródło, które zapewniło mi równie pogłębiony wgląd w doświadczenie uczestnika sprawy sądowej. Dlatego wykorzystuję ten wywiad w kilku miejscach. Niemniej **ze względu na jednostkowość tej obserwacji należy traktować go głównie jako kontrast i próbę wyrównania asymetrii analizy** (Czarniawska, 2017b) prowadzonej głównie z perspektywy prawników.
4. Jeden z moich bliskich znajomych zgodził się powierzyć mi opowieść o tym, jak **został oskarżony o kierowanie zorganizowaną** grupą przestępczą rabującą TIRy we Francji. Opowieść dotyczyła sprawy karnej, wykraczającej poza zakres pracy. Wykorzystałem ją tylko w kontekście trudności znajdowania dowodów (str. 174) ilustrując szerszy problem praktyki sądowej w gestii wytwarzania prawdy.

5. Śledząc jedną z grup profesjonalnych na portalu Facebook, trafiłem na osobę, która choć nie jest prawnikiem to posiada pewną sprawność poruszania się w rzeczywistości sądowej i niejako **'hobbystycznie' wytacza sprawy** różnym organom administracji. Ten wywiad posłużył mi w sekcji poświęconej roli i pozycji prawnika (str. 149).
6. Kilkakrotnie spotykałem koleżankę, która zrezygnowawszy z praktyk w prokuraturze podjęła pracę **asystenta sędziego**. Nie nagrywałem tych rozmów, więc nie znajdują też bezpośrednio wydzwiku w pracy. Jednak ich treść uwrażliwiła mnie na kilka kwestii, które następnie znajdowałem w innych wywiadach.

W zgromadzonej kolekcji brakuje większej ilości głosów uczestników procesów – świadków i stron konfliktu. Nie rozmawiałem też z biegłymi, którzy mają istotny wpływ na wynik procesu (str. 220 - 223). Do idealnej równowagi perspektyw brak mi też głosów: asystentów sędziego lub ławników. Zważywszy jednak, własne ograniczenia oraz zakres materiału uzupełnianego z pomocą innych metod, byłem zmuszony pogodzić się z tymi niedociągnięciami.

Obserwacja bezpośrednia

Narracje były bogatym źródłem wiedzy o praktyce prowadzenia spraw. Opowieści te jednak, siłą rzeczy, były jednostronne, co ma swoje wady i zalety. Stronniczość, jaka wynika z subiektywnej pozycji danej osoby jest konieczna, by uchwycić jej **unikalny punkt widzenia**. Z perspektywy problemu badawczego brakowało mi jednak możliwości uchwycenia wielogłosu (Czarniawska, 2009a; Weick, 2012a), charakterystycznego dla sporów sądowych (Scarduzio i Tracy, 2015). Częściowo odtworzyłem go, zestawiając opowieści prawników reprezentujących różne strony sporu i sędziów, oddając pewną polifonię (Cunliffe i Coupland, 2012) odmiennego działania. W obliczu pośredniego charakteru wiedzy wytworzonej na podstawie opowieści brakowało mi jednak bliższego doświadczenia, które pomogłoby mi zrozumieć praktyczną dynamikę sprawy. Kierowany tą intuicją po pierwsze, **zacząłem uczęszczać na rozprawy**, które dzięki zasadzie jawności postępowania w większości są otwarte dla publiczności (choć wymagają zgody sędziego). Po drugie, natomiast złożyłem wniosek do Sądu Okręgowego w Poznaniu z prośbą o **możliwość poruszania się po przestrzeniach sądu** domyślnie zamkniętych dla obcych, celem obserwacji codziennej pracy (Ciesielska, Wolanik-Bostrom i Ohlander, 2012). Gdy otrzymałem zgodę i udzielono mi dostępu, bardzo życzliwa kierowniczką pionu administracyjnego uprzedziła pracowników o mojej obecności i przedstawiała mnie w pracownikom biur, w których zdarzyło mi się znaleźć.

Poruszając się po przestrzeniach sądu, kierowałem się **metodą podążania za obiektem**, będącą specyficznym wariantem shadowingu (Czarniawska, 2007c). Kluczowa różnica polega na tym, że zamiast towarzyszyć konkretnej osobie i doświadczyć jej codziennego życia śledzi się materialny przedmiot, aby zrozumieć jak różne osoby się z nim obchodzą, z pomocą czego oraz w jakim celu. W kontekście swoich badań, podążałem więc za aktami, które koncentrują dokumenty w toku danego procesu. Jednak, ze względu na ogromny wolumen oraz znaczne rozproszenie w czasie poszczególnych spraw bynajmniej nie podążałem za jedną konkretną sprawą, jak w przypadku wywiadów narracyjnych. W opowieściach najbardziej interesował mnie konkretny i szczegóły, charakteryzujące proces przekładu. Podążając za aktami natomiast interesował mnie **przepływ dokumentów**, porządek i cel czynności wykonywanych rękoma różnych osób w rytmie zależnym od właściwych etapów różnych spraw.

Ta metoda właśnie wytyczyła mój szlak od biura podawczego (3 dni), przez wydział cywilny (5 dni), po salę rozpraw (6 posiedzeń), po biuro obsługi interesanta (4 dni), gdzie uczestnicy procesów zasięgają informacji i próbują zrozumieć arkana procedury (przy akompaniamencie niemałej frustracji). Spędzając czas w każdej z wymienionych przestrzeni starałem się przyjąć pozycję 'muchy na ścianie', obserwując codzienną pracę nie zakłócając jej codziennego rytmu. W praktyce jednak jako badacz byłem niecodzienną ciekawostką. Przez to czas obserwacji (z wyjątkiem posiedzeń na sali rozpraw) był wypełniony rozmową, gdzie po wyjaśnieniu sensu mojej obecności, **pracownicy chętnie dzielili się praktyką pracy, sensem procedur, troskami i humorem**. W efekcie, dynamika obserwacji utrudniła mi rygorystyczne prowadzenie notatek, oferując w zamian bogactwo niesformalizowanej wiedzy. Musiałem więc pogodzić się z tym ograniczeniem i utrwalac pamięć przez spisywanie najważniejszych wątków po fakcie, czy też długie rozmowy z promotorem. Proces obserwacji przerwałem w chwili wybuchu pandemii COVID-19 ze względu na konieczność ograniczeń kontaktów.

Analiza dokumentów

Postępowanie sądowe może trwać nawet kilka lat, przy czym realne czynności w danej sprawie podejmuje się co jakiś czas (str. 228 - 234), przeplatany oczekiwaniem, jakie upływa w rytm terminów działań różnych uczestników. Konsekwencją tego rozproszenia w czasie nie byłem w stanie zaobserwować całego przebiegu konkretnej sprawy. Opowieści z kolei były, ograniczone pamięcią rozmówców przez pryzmat tego, co było istotne dla nich osobiście i pomijały wiele praktycznych szczegółów. Dlatego też postanowiłem uzupełnić dotychczasowy

obraz przez analizę dokumentów (Czarniawska i Mouritsen, 2009). Akta sądowe przechowują ślady prawie każdej czynności dokonanej w danej sprawie do tego stopnia, iż nawet omyłkowo załączona do lista zakupów mecenasu bywa wpinana z odrębnym numerem karty. Uznałem więc, że te artefakty minionych działań w danej sprawie będą dobrym środkiem **prześledzenia obiektu sprawy**, która w czasie jednak składa się pewną całość.

Zgodnie z procedurą, dostępem do akt dysponuje wyłącznie personel sądu, zaangażowany w jej procedowanie, uczestnicy sprawy oraz ich pełnomocnicy. Istnieje wyjątek pozwalający uzyskać dostęp celem prowadzenia badań naukowych. Ten jednak wymaga zgody prezesa sądu i przewodniczących wydziałów właściwych dla konkretnie określonych spraw. Aby złożyć stosowne podanie musiałem zatem najpierw zdobyć listę sygnatur (które identyfikują konkretne sprawy). Dlatego też, postanowiłem ponownie sięgnąć po technikę krytycznych przypadków, prosząc tym razem sędziów z różnych wydziałów o wskazanie tych spraw, które najbardziej zapadły im w pamięć. Zdobywszy listę 23 sygnatur złożyłem wniosek o dostęp, którego mi udzielono, lecz kilka akt okazało się niedostępne.

Dostęp, którego mi udzielono opiewał jedynie zgodę na lekturę w **czytelni sądu**. To dedykowane miejsce, w którym uprawnione osoby mogą zapoznać się z dokumentacją sądową, pod bardzo ścisłą kontrolą pracowniczek Biura Obsługi Interesanta. Spędziłem w tym miejscu ponad dwa miesiące (41 dni), prawie codziennie przeglądając akta, któreś z 7 spraw, jakie ostatecznie udało mi się zamówić do wglądu. Z tego miejsca mogłem też obserwować tak pełnomocników, jak i strony konfliktu, ich reakcje i frustracje wyładowywane na Paniach, obsługujących czytelników. Kilukrotnie spotkałem też prawników, z którymi prowadziłem wcześniej wywiady. W ramach przerwy starałem się też 'wałęsać' po korytarzach oraz siadać na ławeczkach przy salach rozpraw by obserwować zachowania przed posiedzeniem.

Ostatecznie, ze względu na ogromną czasochłonność analizy akt i ograniczoną możliwość zachowania powstałej w ten sposób wiedzy, złożyłem wniosek o wykonanie kopii w formie fotografii. Tylko jeden wydział jednak wyraził na to zgodę, przez co lwią część moich analiz odnosić się będzie jedynie do 3 spraw, do których mogłem podejść z dużo większą uwagą poza budynkiem sądu. Liczba ta jednak jest niewielka jedynie pozornie, gdyż kopiując je w formie cyfrowej musiałem wykonać odpowiednio 863, 934 oraz 1266 fotografii, uzyskując w efekcie 3063 strony do pogłębionej analizy. Zważywszy (czasem nadmierną) drobiazgowość moich dociekań zogniskowanych na badaniu koordynacji nawet najdrobniejszych działań wolumen ten wydał mi się stosowny względem dotychczas zebranych danych.

Obserwacja wirtualna

Równolegle do wcześniej wspomnianych metod od chwili rozpoczęcia badań (w styczniu 2018 roku) zacząłem śledzić różne źródła internetowe obejmujące bardziej globalny kontekst i problemy praktyki sądowej. Z początku było to związane z osobistymi pobudkami. W miarę 'wchodzenia w teren', zwyczajnie zaczął bawić mnie humor prawniczy na najpopularniejszym ze znanych mi fanpage'y poświęcony praktyce procesowej (134 tys. obserwatorów). Po czasie, dostrzegłem w tym jednak sposobność **obserwacji wirtualnej**, zapewniającej intymny wgląd w trudności z jakimi prawnicy mierzą się w codziennej pracy. Rzecz jasna, aktywność oraz dynamika interakcji w Internecie ma swoją specyfikę i nie należy bezrefleksyjnie wywodzić z niej przełożenia na rzeczywistość poza siecią (Jemielniak, 2013). Niemniej jednak w przypadku źródeł, koncentrujących osoby związane z konkretną praktyką, gdzie dyskusja często łączy odniesienia do codziennej pracy, ten efekt przynajmniej wydaje się mniejszy. W moim odczuciu też zapewniło mi to również bieżący 'kontakt z terenem' i to w bardziej globalnym kontekście (Burawoy, 1998), będąc przy tym bogatym źródłem intuicyjnej wiedzy na temat norm, reguł, wartości oraz racjonalizacji sensu różnych działań w rzeczywistości sądowej.

W konsekwencji, zacząłem obserwować kilkanaście profili w **mediach społecznościowych** (Tabela 13 – na kolejnej stronie), zwracając szczególną uwagę na komentarze, w których użytkownicy dzielą się doświadczeniem i anegdotami na temat codziennej pracy w domenie wymiaru sprawiedliwości. Szczególną uwagę obdarzyłem profil zatytułowany przekornie „Pisma procesowe napisane na odpierdol”. Administratorzy publikują tam zanonimizowane fragmenty pism, punktujące jakąś gafę opatrzoną humorystycznym komentarzem. Analiza humoru, choćby w cynicznym wydaniu wydała mi się ciekawa z kilku względów. Po pierwsze, nie każdy żart bawi wszystkich tak samo. Humor wymaga odpowiedniego pojęcia pewnej warstwy aksjologicznej, oddającej wartości danej grupy (Nowak, 2020). Po drugie, obiektem żartu jest często odstępstwo od normy, ujawniając tym samym na czym ta norma polega. Po trzecie, nie każdy w danej grupie ma tożsame poczucie smaku uwidaczniając różnice tak estetyczne, jak i moralne względem kwestii banalnych, jak kwiecistość języka prawniczego, lub całkiem poważnych jak moralna ocena odczucia krzywdy w oczach mniej wykształconej osoby i jej nie-prawniczego pojęcia powinności innych osób.

Abstrahując jednak od rozrywkowego waloru studiowania humoru prawniczego w ramach 'rozwijającej przerwy', zacząłem śledzić również **bardziej poważne strony**. Obserwowałem więc profile krajowych i lokalnych organów samorządów Adwokatów oraz Radców Prawnych.

Śledziłem też strony stowarzyszeń profesjonalnych jak Iustitia, Themis, czy Defensor Iuris. Wziąłem również pod uwagę tak zwane 'pinezki' koncentrujące wpisy oznaczające lokalne sądy, a także Ministerstwo Sprawiedliwości. Oprócz tego, z większą uwagą zacząłem śledzić ogólną i specjalistyczną prasę, zwracając uwagę na tematy poświęcone praktyce działalności wymiaru sprawiedliwości. Trudno jest skwantyfikować takie badania 'przy okazji' w toku przeglądania wpisów na portalach społecznościowych, czy artykułów w prasie. Jednak w 2019 z nową wersją programu OneNote, zacząłem korzystać z funkcji zapisywania wycinków treści internetowych. To z kolei, pozwala uzyskać pogląd, jakkolwiek niepełny, gdyż nie zawsze miałem sposobność zachowania przetworzonej treści.

Tabela 13. Typ, główne źródła i wolumen materiału ze źródeł internetowych

| Typ strony | Główne źródła | Wolumen |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Humor | Pisma procesowe napisane na odpierdol; Flow Law; Ależ mecenasie; Przystanek Radca Prawny; Życie to tylko chwila, strać ją na cywila; Karny Jeź | 148 wpisów |
| Formalne | OIRP Poznań, Okręgowa Rada Adwokacka Poznań, Stowarzyszenie Adwokackie Defensor Iuris, Stowarzyszenie Sędziów Polskich Iustitia, Stowarzyszenie Sędziów Themis, Ministerstwo Sprawiedliwości | 64 wpisy |
| Prasa | Rzeczpospolita, prawo.pl, Dziennik Gazeta Prawna, Radca Prawny, Palestra | 83 artykuły |

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń wycinków w programie OneNote

Najciekawszym punktem obserwacji jednak była profesjonalna grupa dyskusyjna na facebooku „Adwokaci i Radcy Prawni – tylko merytorycznie”, służąca koleżeńskim poradom w rozwiązywaniu problemów procesowych. Społeczność ta choć w większości składa się z prawników, to jest z założenia otwarta dla laików, umożliwiając mi swobodny dostęp do zawartych tam treści. Większość tego typu grup profesjonalnych jest zamknięta, a dostęp do niej monitoruje się numerem wpisu na listę samorządu prawniczego. Żadna z nich, pomimo uczciwych wyjaśnień mojej roli nie rozpatrzyła mojej prośby o dołączenie. Dlatego znalazłszy grupę otwartą (bez bariery wejścia) mogłem śledzić dyskusje bez uciekania się do podstępu czy obserwacji ukrytej. Choć treści te są w gruncie rzeczy publicznie dostępne, od czasu do czasu starałem się zadawać nurtujące mnie pytania nie tylko celem zaspokojenia ciekawości, ale też zaznaczenia swojej obecności i ujawnienia motywów uczestnictwa. Część uczestników wyraziła nawet chęć zapoznania się z treścią niniejszej pracy. W toku obserwacji zachowałem 101 wpisów wraz z przebiegiem dyskusji, oddając większą część przejranych treści.

2.3.2 Studium przypadku

Moją intencją w treści poprzedniej sekcji było określenie orientacji metodologicznej, która wyznacza cel poznania naukowego i charakter stosowanych metod w badaniach terenowych (Tabela 14). Sama perspektywa nie jest jednak tożsama z formą projektu badania, która określa właściwy zasięg potencjalnie wynikających z niego wniosków w rezultacie **praktycznej implementacji metod**. W swoim znanym komentarzu Warren Thorngate argumentował, że spośród trzech różnych cnót poznania naukowego: dokładności, ogólności oraz prostoty wyjaśnień; rozsądny badacz może kierować się jedynie dwoma naraz, gdyż trzecia zawsze będzie stać z którąś w sprzeczności (1976). Biorąc pod uwagę naturalne przywiązanie do szczegółu wpisane w praktykę badań jakościowych w połączeniu z dość wysokim stopniem ogólności stosowanych teorii, wiem, że nie mogę liczyć na proste odpowiedzi. Jednakże i samo połączenie pogłębionego badania z ogólnością wyjaśnień instytucjonalnych nie jest łatwą do pogodzenia sytuacją. Dlatego też w niniejszej sekcji chciałbym omówić tę kwestię, określając zarazem ograniczenia pod względem przedmiotu, podmiotu, czasu i miejsca badania.

Tabela 14. Prakseografia: metody, cele i materiał badawczy

| | Cel zastosowania metody | Stanowisko | Wolumen |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Wywiad narracyjny (główny materiał) | Uchwycenie praktycznej wiedzy i mądrości ugruntowanej indywidualnej perspektywie doświadczeń uczestnictwa i prowadzenia spraw sądowych. W toku stosowania tej metody szczególną uwagę przypisywałem do usłyszenia poszczególnych głosów w sprawie, w oderwaniu od polifonii tego zjawiska. | Prawnicy | 25 wywiadów (612 stron) |
| | | Sędziowie | 10 wywiadów (277 stron) |
| | | Inne | 6 wywiadów (86 stron) |
| Obserwacja bezpośrednia | Zrozumienie przepływu spraw jako wolumenu indywidualnych problemów do rozwiązania. W szczególności interesował mnie porządek i cel czynności formalnych i merytorycznych wykonywanych w rytmie zależnym od właściwych etapów rozpatrywania różnych spraw. | Biuro podawcze | 3 dni |
| | | Wydział cywilny | 5 dni |
| | | Sala rozpraw | 7 posiedzeń |
| | | Biuro Obsługi interesanta | 4 dni |
| Analiza Akt sądowych | Uchwycenie biegu sprawy, nie jako wolumenu, a konkretnej indywidualnej całości. Szczególnym znaczeniem obdarzałem rutynowe czynności i procesy niewidoczne w treści wywiadów, ani w czasie prowadzonej obserwacji. | Dostępne w budynku sądu | 7 spraw (41 dni w czytelniku) |
| | | Udostępnione do skopiowania | 3 sprawy (3062 strony akt) |
| Obserwacja wirtualna | Uzupełnienie obrazku praktyki postępowania sądowego o wymiar wirtualny nieograniczony porządkiem terytorialnych jurysdykcji. Metoda ta służyła zbudowaniu rozszerzonego kontekstu badania (Burawoy, 1998) | Humorystyczne | 148 wpisów |
| | | Formalne | 64 wpisy |
| | | Prasa | 83 artykuły |
| | | Profesjonalne | 101 wpisów |

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń walorów materiału empirycznego

Swoje dociekania właściwie już od początku projektowałem jako eksploracyjne studium przypadku, rozumiane jako technikę pogłębionej i całościowej analizy określonego zjawiska społecznego w kontekście jego występowania (Ragin i Becker, 1992). Zważywszy jednak, że sama definicja przypadku może być różna (Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz, 2012) w swoim badaniu za 'przypadek' przyjmuję proces organizowania spraw, zakorzeniony w instytucji postępowania sądowego, jako społecznie ugruntowanej praktyki rozwiązywania sporów między ludźmi. Istotne jest przy tym, że zgromadzony materiał jest wyraźnie przechylony w stronę ujęcia profesji prawniczych w porównaniu do perspektyw pozostałych uczestników spraw sądowych. Uwzględniając więc to ograniczenie a posteriori, za główny cel swojej pracy obrałem **eksploracyjne studium przypadku procesu organizowania sprawiedliwości w ujęciu uczestników, którzy aktywnie wpływają na jej wymierzanie.**

Chociaż studia przypadków bywają krytykowane za ograniczoną zdolność objaśniania rzeczywistości (Kłeczek, 2014), a ich rola często sprowadzana wyłącznie do celu eksploracji, często zapomina się o jednej istotnej funkcji. Otóż warto przypomnieć jeden z wniosków analizy rewolucji naukowych Thomasa Kuhna, że *„dyscyplina naukowa bez dużej liczby rzetelnie wykonanych studiów przypadku stanowi dyscyplinę bez systematycznego tworzenia przykładów, a dyscyplina, która nie jest zdolna przedstawić przykładów własnych twierdzeń, jest dyscypliną nieefektywną”* (Flyvbjerg, 2006, p. 245). W przypadku badań jakościowych **egzemplifikacja** pełni analogiczną rolę jak **replikacja** w analizach ilościowych, stanowiąc ważny element rozwoju dziedziny.

Osobiście, lubię wizualizować ten argument z pomocą jednej ze scen serialu komediowego o pracy urzędników wydziału parków i rekreacji. Treść tego konkretnego odcinka toczy się wokół problemu zastąpienia bardzo kontrowersyjnego muralu w budynku samorządu, który upamiętnia rzeź na rdzennych Amerykanach. Dwa kadry uchwycone poniżej (Rysunek 9) przedstawiają jedną z propozycji, gdzie wizerunek lokalnego ratusza jest zbudowany z miniaturowych fotografii mieszkańców miasta. To co więc z daleka jawi się jako spójny obraz całości, w rzeczywistości składa się ze specyfiki indywidualnych przypadków. W kontekście argumentu Flyvbjerga wartość studium przypadku wynika więc nie tylko z danego badania, ale i tego, czy dyskurs naukowy jako całość jest w stanie oddać jakiś spójny obraz rzeczywistości w świetle rozpatrywanych problemów.



Rysunek 9. Fragmentaryczność i indywidualność w składaniu większej całości

Źródło: Kadry z serialu „Parks and Recreation” sezon drugi, odcinek dziewiąty.

Metafora zilustrowaną powyższą sceną może mieć jednak też inne znaczenie. Biorąc pod uwagę, że koncepcja kolażu (Kostera, 2006), czy nawet bardziej efemerycznego asemblażu (Marcus i Saka, 2006), nie jest nowelą w poznaniu naukowym, to w podobny sposób można myśleć o **projekcie samego studium przypadku**. Otóż zestawiając przebiegi poszczególnych procesów sądowych oddanych w narracjach i aktach spraw, wzbogaconych o bezpośrednie obserwacje, anegdoty oraz dyskusje internetowe można skonstruować całkiem spójny obraz procesu organizowania, który mimo rozproszenia w czasie i przestrzeni (Czarniawska, 2011), będzie odnosił się do tej samej praktyki. Obraz ten, będzie rzecz jasna autorską ilustracją obwarowaną subiektywnością badacza i innymi ograniczeniami, szczególnie w przypadku eksploracji, w której sam problem badawczy zmienia się w miarę pogłębiania wiedzy na jego temat. Niemniej jednak i najtwardsze metody ilościowe są obarczone szeregiem założeń wartościujących (Letherby, Scott i Williams, 2013), często skrywanych pod płaszczem rygoru

procedury (Czarniawska, 2016c). W związku z tym, jeśli badanie faktycznie wydaje się wносить coś istotnego (Alvesson, Gabriel i Paulsen, 2017), a ograniczenia są obiektem uczciwego dialogu z czytelnikiem (Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz, 2012) to formuła studium przypadku niczym nie ujmuje naukowości projektu badawczego.

Zakres przestrzenny

W przypadku badań z wykorzystaniem metod jakościowych kwestia zawężenia przedmiotu w przestrzeni jest relatywnie trudna, ponieważ każda decyzja badacza zamyka pewien obszar wiedzy, który może mieć znaczenie dla adekwatnej eksploracji zjawiska (Kožuch i Marzec, 2014). Jednocześnie jest jednak konieczna, ze względu na objętość materiału potrzebnego do dogłębnego zrozumienia zjawiska przy ograniczeniu czasu i zdolności poznawczych badacza. Dlatego też, głównie ze względów praktycznych, musiałem ograniczyć swój projekt w sensie przestrzennym. Zakres ten najlepiej zdefiniować jako **obszar jurysdykcji poznańskiego Sądu Okręgowego**, obejmując w ten sposób zarówno obiekt obserwacji, jak i treści analizowanych akt. Pierwotnie jednak zawężenie to było związane z pragmatyką prowadzenia wywiadów w początkowej fazie badania. Jako mieszkańcowi Poznania dużo łatwiej było mi dostosować się do grafików lokalnych prawników, do których udało mi się dotrzeć właściwie tylko i wyłącznie dzięki prywatnym relacjom. Zaufanie jest przechodnie, dlatego wątpię, czy spotkałbym się z równą otwartością jako obcy, nie przedstawiona wcześniej przez znajomego.

Poza pragmatyką badania istnieją też koncepcyjne powody uzasadniające to ograniczenie. W analizie instytucjonalnej coraz częściej wskazuje się rolę lokalnego kontekstu, tradycji i znaczeń (Boch Waldorff i Greenwood, 2011), tworzonych przez geograficzną przyległość, które moderują to jak globalne idee przekładają się na miejscowy porządek (Czarniawska i Sevón, 2005). Analizując proces organizowania spraw, nawet na tle wysoce uregulowanej praktyki postępowania sądowego, nieodpowiedzialnym byłoby gromadzić dane w całej Polsce wykluczając a priori znaczenie lokalnego zróżnicowania. Trudno mi sobie wyobrazić, aby kształcenie na wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Adama Mickiewicza, szkoła myśli Zygmunta Ziemińskiego (Stanulewicz, 2008), czy wspólnota studenckich doświadczeń i relacji były bez znaczenia. Nie wspominam już o rutynach i normach wpisanych w mury miejscowej judykatury (Siebert, Wilson i Hamilton, 2016). Dlatego, koncentrując swoje studium w jednym miejscu zyskuję dozę pewności, że nie bagatelizuję szerszego zróżnicowania, którego odpowiednie badanie wymagałoby znacznie większych nakładów i liczniejszego zespołu.

Konsekwencją tego ograniczenia rzecz jasna zaniedbałem poznawczo analogiczne procesy w stolicy, innych ośrodkach i mniejszych miejscowościach, które cechują się pewną specyfiką w ramach egzekwowania tożsamej procedury. Wiem jednak o ich istnieniu za sprawą dyskusji śledzonych na grupach i profilach w mediach społecznościowych, które ujawniając te często subtelne kontrasty, pozwoliły mi interpretować moje lokalne dane w kontekście pewnej szerszej całości (Burawoy, 1998; Wadham i Warren, 2014). W tym sensie, badania skupione na problemie praktyki społecznej mają tę zaletę, że nawet w przypadku **uchwycenia lokalnej wariacji** danego procesu, jego konstrukcja w jakimś stopniu stanowi **inscenizację globalnego porządku** i szerszych norm (Schatzki, 2012). Dlatego też lokalne studia przypadku stanowią nie tylko przykład czy punkt odniesienia, ale mają też szerszą wartość poznawczą.

Zakres czasowy

Badanie skupione na określonej praktyce społecznej ma również walor czasowy. Owszem, procedury, technologia czy organizacja jest zmienna w czasie. Niemniej jednak cel, znaczenie oraz sens społecznie usankcjonowanego postępowania jest efektem długotrwałego procesu, którego konstruowanie, odbija się na wielu kartach historii (Schatzki, 2008). Rozwiązywanie sporów drogą sprawy sądowej, jako powszechnie znana dziś praktyka, rozwija się co najmniej od początków XIV wieku i choć jej konstrukcja nie jest stała w czasie to ewoluuje relatywnie wolno. Dlatego też, póki głównym celem badania jest eksplorowanie organizacji sprawy jako procesu regulowanego przez instytucję postępowania sądowego, jej **zróżnicowanie w czasie** stanowi jedynie temporalne odcienie tej samej praktyki, odtwarzanej przez kolejne pokolenia.

Z tą przedmową, dane wykorzystane w niniejszej pracy zostały zebrane w okresie trzech lat pomiędzy grudniem 2018, a marcem 2020 roku (26 miesięcy). Gromadzenie materiałów przerwałem w momencie wybuchu pandemii COVID-19, która wymagając ograniczenia bezpośrednich kontaktów, wymuszonego rychłym zamknięciem gospodarki, zmusiła mnie do zakończenia planowanych obserwacji. W konsekwencji nie byłem w stanie zaobserwować bezpośrednio ani reakcji na ten zewnętrzny szok, ani procesów adaptacji w drodze zmian technicznych, które nastąpiły w obszarze sądownictwa. Niemniej złożoność tych problemów sama w sobie wymaga odrębnych badań, potrzebując zarazem odniesienia do bazowego porządku rutyn (Kulińska i Opolska, 2017), które ilustruje w treści pracy. Dlatego, biorąc pod uwagę relatywnie duży wolumen dotychczas zebranych danych, uznałem wybuch pandemii za naturalną linię odcięcia, by przesunąć moją uwagę na dalszą i pogłębianą analizę.

Zakres czasowy badania jako całości nie zamyka się jednak wyłącznie w okresie zbierania danych. Ze względu na retrospektywny charakter zgromadzonych opowieści i akt, duża część spraw rozgrywa się na przestrzeni minionej dekady. Jednemu z prawników w porównaniu do zamierzchłej przeszłości, zdarzyło się nawet sięgać pamięcią do czasów reprezentowania klientów w okresie PRL. Rozpiętość czasowa projektu jest zatem szersza niż faktyczny okres gromadzenia danych. Zarazem, śledząc na bieżąco prasę oraz dyskusje w Internecie mam wrażenie, że choć kryzys w istocie przyspieszył cyfryzację pracy sądu, to jednak nie zmienił fundamentalnego charakteru praktyki prowadzenia postępowania sądowego. Dlatego też liczę na to, że wnioski powstałe w mojej pracy będą mieć znaczenie tak z perspektywy kontinuum tej instytucji, jak i przeszłego punktu odniesienia, który może stanowić przyczynek do badań nad stabilnością i zmianą (Patora-Wysocka, 2017).

Zakres przedmiotowy

Jak zdążyłem już wspomnieć w badaniach poświęciłem prawnikom i sędziom²¹. Skupiłem się na nich, gdyż to te osoby znajdują się na pierwszej linii, moderując (Abriszewski, 2007), a więc zmieniając znaczenie przedmiotu zainteresowania **w procesie przekładu** (Latour, 2005). W odróżnieniu od pokrzywdzonych, z racji rangi społecznej etykiety 'prawnika' najłatwiej było mi ich znaleźć i przekonać do rozmowy. Podobnie zresztą jak personel sądu, który daje się łatwo zlokalizować ze względu na przyległość wobec miejsca pracy. W konsekwencji jednak większość odczuć krzywdy omawianych w tej pracy będą stanowić treść, nie tyle oderwaną, co już przefiltrowaną przez ogląd sprawy jaki kształtuje pryzmat praktyki sądowej. W tym ujęciu więc, badanie tworzy pewną asymetrię perspektyw **na korzyść orientacji emicznej** (Morris, Leung, Ames i Lickel, 1999), co stanowi pewne ograniczenie, ale również ważny punkt odniesienia, dla dialektycznych rozważań w dyskusji o wytwarzaniu sprawiedliwości.

Drugie zawężenie dotyczy rodzaju spraw. W procesie gromadzenia danych starałem się możliwie neutralnie podejść do kwestii prawa. Jak wskazywałem w sekcji koncepcyjnej (str. 97 - 100), jako badacz organizacji traktuje je **jedynie jako narzędzie procesu** organizowania spraw. Dlatego w toku wywiadów używałem techniki krytycznych przypadków, by to prawnik zdecydował jaką opowieścią chce się podzielić. Efektem tego jednak, ich dominująca część

²¹ Ścisłe rzecz ujmując sędzia też jest rodzajem zawodu prawniczego. W potocznym znaczeniu jednak określenie to pozwala odnosić się do profesjonalnego pełnomocnika bez konieczności różnicowania Adwokatów i Radców Prawnych. Dlatego też dla ułatwienia komunikacji w pracy będę stosował to uproszczenie, aby rozróżnić pozycje prawników i sędziego w relacji do odmiennych funkcji, jakie pełnią w procesie sądowym.

okazała się dotyczyć domeny prawa prywatnego i **procedury cywilnej**. Skoncentrowałem więc późniejsze obserwacje i analizę akt na tym właśnie wariantcie praktyki, bo próba całościowego ujęcia procesu sądowego, byłaby nie tylko karkołomna, ale też nieuzasadniona. Choć wśród materiałów zebrałem też przykłady spraw administracyjnych i karnych to jednak ich niewielka ilość pozwala na traktowanie ich jedynie jako kontrast, punkt porównania w analizie.

Trzecim ograniczeniem, jest zawężenie analizy do **spraw rozpatrywanych po raz pierwszy** (w pierwszej instancji - str. 102). Procesy apelacyjne i kasacyjne, jako formy zaskarżenia oraz kontroli wyroku cechują się inną dynamiką. Elementy, które były przyczyną niepewności w pierwszej instancji są już znane, tworząc pewniejszy punkt odniesienia. Zarazem mają zgoła inny cel, gdyż głównym obiektem przekładu jest nie aż tak problem źródłowy, co to czy został osądzony we właściwy sposób. Tymczasem to właśnie na pierwszej linii trudność przekładania krzywdy uwidacznia się najbardziej, dlatego też postanowiłem skupić się na tym procesie.

Nie należy jednak traktować trzech wspomnianych wyżej ograniczeń bardzo pryncypialnie. W treści pracy sporadycznie wykorzystuję sprawy karne by wyjaśnić coś poprzez kontrast, omawiam znaczenie apelacji tam, gdzie wpływa na przekład źródłowy i w miarę możliwości, choćby pośrednio, staram się włączać głosy innych uczestników procesu.

2.3.3 Analiza i interpretacja

W moich analizach w znacznym stopniu kierowałem się założeniami **teorii aktora-sieci** (Actor-Network Theory lub ANT), która korespondując z teorią organizowania zdążyła wpisać się w fundament skandynawskiego instytucjonalizmu (Czarniawska, 2008). Jak wspominałem wcześniej (str. 77 - 82) wbrew etykietce jest ona nie tyle teorią, co ramą poznawczą, mającą uwrażliwić badacza wobec kilku nietuzinkowych rozstrzygnięć aksjologicznych (Abriszewski, 2007). ANT staje w poprzek wielu powszechnych przekonań nauk społecznych poczynając od podziału na kulturę i naturę, przez pokrewny problem rozbieżności między podmiotem oraz przedmiotem poznania, aż po krytykę myślenia dychotomicznego, które dało im początek w pierwszej kolejności (Latour, 1993). Omówienie tej optyki w należytym jej krasie wykracza poza zakres niniejszej książki. Ograniczę się zatem jedynie do kilku kwestii, które w opinii części autorów (Modell, Vinnari i Lukka, 2017) tworzą tarcia w łączeniu ANT z analizą instytucjonalną (Tabela 15). W ten sposób, odnosząc się do przedstawionego przez nich kontrastu, omówię najważniejsze elementy swojego badania, wyjaśniając zarazem, dlaczego w skandynawskim ujęciu instytucjonalnym, wcale nie stanowią one problemu.

Tabela 15. Rozbieżności między analizą instytucjonalną i teorią aktora-sieci

| | | Teoria instytucjonalna | Teoria aktora-sieci |
|-----------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fundamenty ontologiczne | Natura Rzeczywistości | Rzeczywistość jest konstruowana społecznie. Niemniej przyjmuje też wymiar realistyczny w relacji do struktur społecznych, które z czasem składają się 'obiektywną rzeczywistość' Struktury te funkcjonują na różnych poziomach – zakłada się tzw. ontologię głębi. | Choć rzeczywistość jest konstruowana każdy przedmiot/obiekt jest w pełni realny jak w orientacji naiwnego realizmu. Aktant (podmiot) istnieje w świecie tylko poprzez uczestnictwo w sieciach relacji, odgrywanych tym samym planie – tzw. płaska ontologia. |
| | Struktury społeczne | Struktury istnieją jako społecznie realne byty, które warunkują ramy ludzkiego działania, lecz są ontologicznie odrębne od tejsze sprawczości. | Struktury nie są ani zastane, ani odporne na zmianę. Wyłaniają się jako okresowo ustabilizowane sieci relacji w konsekwencji procesu przekładu. |
| | Pojęcie agencji | Ludzkie działanie jest zagnieżdżone w porządku historycznie uwarunkowanych struktur. Punktem uwagi jest kolektywna sprawczość (ang. collective agency) | Sprawczość powstaje dynamicznie w toku interakcji. Zdolność do powodowania efektów w świecie przypisuje się też nieludzkim aktantom (np. maszyny, zwierzęta czy wirus). |
| | Stabilność i zmiana | Rzeczywistość jest opisywana jako społecznie ukonstytuowany stan rzeczy. Zmiana jest relatywnie rzadka, epizodyczna i zawsze uwarunkowana istniejącymi instytucjami. | Rzeczywistość ma charakter procesowy. Zmiana jest wszechobecna i spleciona z postępującą transformacją sieci relacji. Stabilność postrzegana jako stan tymczasowy i kruchy. |
| Fundamenty epistemologiczne | Logika analizy | Dominuje podejście empiryczne warunkujące często indukcyjny charakter analiz. Zawiera także istotny element dedukcyjny, przyjmując pewną postać rzeczywistości za punkt wyjścia. | Wysoko empiryczny charakter. Dąży się do wytworzenia unikalnych opisów jako jednej z wielu możliwości reprezentacji rzeczywistości. Indukcja i dedukcja nie odgrywają znaczącej roli. |
| | Rola teorii | Normalny pogląd naukowy mający na celu ciągłe udoskonalanie i poszerzanie teorii. | Teoria nie odgrywa żadnej roli samej w sobie, co sprawia, że analiza jest nieokreślona. |
| | Uprzednie założenia | Chociaż wyraźnie odgranicza się założenia, co do tego, którzy aktorzy mają znaczenie, dokładną naturę środowisk instytucjonalnych można odkryć jedynie poprzez badania empiryczne | Celowo abstrahuje się od wcześniejszych założeń, aby uczynić analizę możliwie otwartą na temat tego, którzy aktorzy i relacje mają znaczenie w tworzeniu sieci relacji. |

Źródło: Modell, Vinnari and Lukka (2017) str. 19 – tłumaczenie własne

Koncepcyjny podział, na podmiot i przedmiot poznania jest głęboko wpisany w rodowód nauk społecznych (Letherby i in., 2013). Dlatego dominujący wariant teorii instytucjonalnej, leżąc na fundamencie anglosaskiej tradycji filozofii analitycznej, wymaga rozdziału aktora od otoczenia, które na niego wpływa. ANT natomiast, wychodząc z założenia, że **żaden podmiot nie istnieje sam w sobie, a w sieciach relacji, które kształtują jego podmiotowość** (Krajewski, 2013) traktuje ten rozdział za zbędny. Mało tego, oddzielając to co 'społeczne', aktywne oraz twórcze, od tego co 'naturalne' i podatne ludzkiej woli, podział ten uprzedmiotawia naturę

(Law i Mol, 2008), czy technologię (Latour, 1992), które nie są pasywne. Agencja, w sensie **zdolności do działania w zgodzie z własną intencją**, wcale nie musi być ludzką cechą, jeśli odróżni się znaczenie intencji jako własności obiektu, od intencjonalności, a więc zdolności do jego umysłowej reprezentacji (Jacob, 2019). Nikt nigdy nie doświadczyłby przysłowiowej 'złośliwości rzeczy martwych' gdyby dowolny obiekt nie mógł działać i powodować efektów w świecie często niezależnie, a nawet wbrew atrybucjom ludzkiej woli (Gabriel, 1995).

W tym sensie, to kto jest przedmiotem czyjego działania zależy wyłącznie od perspektywy (Law i Mol, 2008). Dlatego ANT z założenia stara się unikać koncepcji aktora, który rozmyślnie odgrywa przeznaczone role zagnieżdżone w zewnętrznych strukturach stabilnych oczekiwań. W zamian oferuje **pojęcie aktanta**, gdzie tożsamość podmiotu jest nie tyle przyczyną, co konsekwencją działania, kształtowanego w dynamice określonej relacji (Czarniawska, 2008). Koncepcja ta rezonuje zresztą z teorią organizowania, gdzie reakcja na niejednoznaczność w otoczeniu wymaga działania, które kadrując ogląd problemu, kreuje zarazem jego najbardziej sensowną interpretację (Weick, 1979). Punktów stycznych jest jednak więcej. Oba podejścia, dostrzegając nietrwałość i zmienność rzeczywistości, zwracają uwagę na procesowy charakter koegzystencji i koordynacji. Gdy jednak teoria organizowania dopatruje się w niej 'kolektywnej gramatyki' radzenia sobie z niepewnością zmiennego świata w ciągach zracjonalizowanych działań, trudno nie dostrzec jak powstałe skonstruowane w ten sposób wzorce postępowania mogą służyć też stabilizacji sieci relacji postulowanych przez ANT (Czarniawska, 2017b).

Wywiedziona w ten sposób teoria instytucji rzeczywiście przyjmuje zgoła odmienny format niż anglosaski (Czarniawska i Sevon, 1996). Niespecjalnie zgadzam się jednak z diagnozą, iż odmiennosc ta musi powodować tarcia u samych podstaw poznania naukowego (Modell i in., 2017) - przynajmniej nie, obustronnie. ANT nie przez przypadek odmawia sobie **statusu teorii formalnej**. Wywodząc się z badań poświęconych konstruowaniu faktów naukowych (Latour i Woolgar, 1986), podejście to wymagało refleksji i dystansu wobec własnej praktyki. Z tej pozycji badacze zaczęli dostrzegać, że modernistyczne uprzywilejowanie nauki, jako jedyne źródła prawdy o świecie (Rorty, 2017), doprowadziło do tego, iż zaczęła modelować ona rzeczywistość na swój obraz (Latour i Callon, 1981). Latour, zwracając uwagę, że ludzie wcale nie żyją w ten sposób (Latour, 1993), zaproponował podejście, oparte na etnograficznym duchu **naiwnego realizmu**, które wymaga radykalnej otwartości na innych i ich pojęcia świata, ale też wrażliwości badacza wobec przekonań, które filtrują ich zrozumienie (Latour, 2005).

Z tego powodu ANT **preferuje abdukcję** niż klasyczne wnioskowanie przyczynowe oraz deskrypcję ponad funkcję wyjaśniającą. Produkt badania naukowego zawsze będzie tylko jedną pośród innych wcale nie mniej ważnych opowieści. W tym kontekście, rozbieżność założeń ANT i nowego instytucjonalizmu w istocie mogłaby powodować tarcia w wymiarze epistemicznym, jeśli oba potraktuje się jako równorzędną formę teorii. Tymczasem, ANT nie rości sobie prawa do innego tytułu niż przyborek metodologiczny, mający uwrażliwić badacza na problemy związane z produkcją wiedzy naukowej. Z tego też względu zastrzeżenia wobec łączenia tych dwóch podejść (Modell i in., 2017) można zgłaszać tylko z pozycji nowego instytucjonalizmu. Z perspektywy podejścia aktora-sieci trudno dopatrywać się podobnych obiekcji, jeśli tylko badacz pozostaje wierny kilku fundamentalnym regułom.

Najważniejsza z nich stanowi imperatyw **radykalnego empiryzmu**, wskazując, że by dostrzec proces konstruowania rzeczywistości należy podążać za obiektem poznania (Czarniawska, 2007a). Aby zrozumieć badane zjawisko trzeba obserwować ruch, to jak działania i interakcje składają się w sieci relacji, stabilizujących nurt codziennego życia. Pozostałe 'przykazania' (Czarniawska, 2017c, s. 7) natomiast głoszą też konsekwentnie, aby:

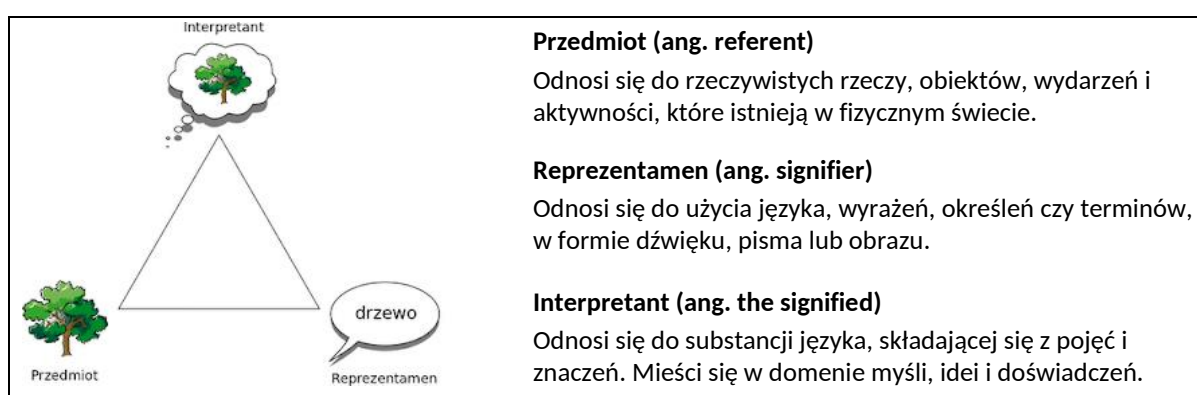
- Używać tych samych określeń, wyjaśniając prawdę i fałsz, porażkę i sukces, próbę i błąd – innymi słowy uczynić metodę wolną od (swojego) osądu.
- Badać działania zarówno ludzkich, jak i nieludzkich aktantów (zwracając uwagę na rolę obiektów oraz maszyn, a także zróżnicowany stopień autonomii i zdolności do działania).
- Unikać deklarowania różnic pomiędzy wschodem i zachodem, współczesną i prymitywną cywilizacją, racjonalnością i nieracjonalnością, tożsamością i odmiennością.

Kierując się tymi wskazówkami zacząłem więc czytać zebrane opowieści prawników. Najpierw skupiłem się na pogłębionej analizie poszczególnych przypadków (ang. within-case analysis), śledząc sieci powiązanych działań (Czarniawska, 2004b) w kontekście indywidualnych spraw. Na tym etapie analizy moim celem było zrekonstruowanie porządku czynności niezbędnych do przeprowadzenia sprawy od początku do zamierzonego końca. Mój sposób myślenia o tym problemie w dużym stopniu oddaje przykładowa wizualizacja zamieszczona poniżej, która powstała efektem wczesnych prac nad materiałem (Rysunek 10).

**Rysunek 10. Wizualizacja sieci działań konstruujących
przebieg indywidualnej sprawy sądowej**

(załączony poza dokumentem ze względu na rozmiar)

Powyższa wizualizacja przedstawia szczegółową rekonstrukcję sprawy o eksmisję. Choć ostatecznie, ze względu na bardzo czasochłonny proces nie szkicowałem dalszych spraw w ten sam sposób, rysunek ten dobrze oddaje sposób myślenia, który towarzyszył moim badaniom. W pierwszej kolejności starałem się **odtworzyć porządek sprawy** śledząc narrację prawnika (przedstawioną na rysunku z pomocą ciągu niebieskich strzałek). Opowieści bywają jednak chaotyczne, plącząc chronologię zdarzeń i włączając wątki i anegdoty, które jedynie luźno łączą się z głównym przedmiotem zainteresowania. Z tego powodu zacząłem czytać zebrane opowieści na planie semiotycznym (Batko, 2015; Kostera, 2010), by podczas lektury na bieżąco porządkować relacje pomiędzy językiem, tym do czego się odnosi i co to ‘coś’ właściwie znaczy.



Rysunek 11. Symbol jako trójkąt semiotyczny

Źródło: grafika pochodzi z bloga H. Kowalewskiego: <http://semiomiiks.blogspot.com/2010/10/znak.html>

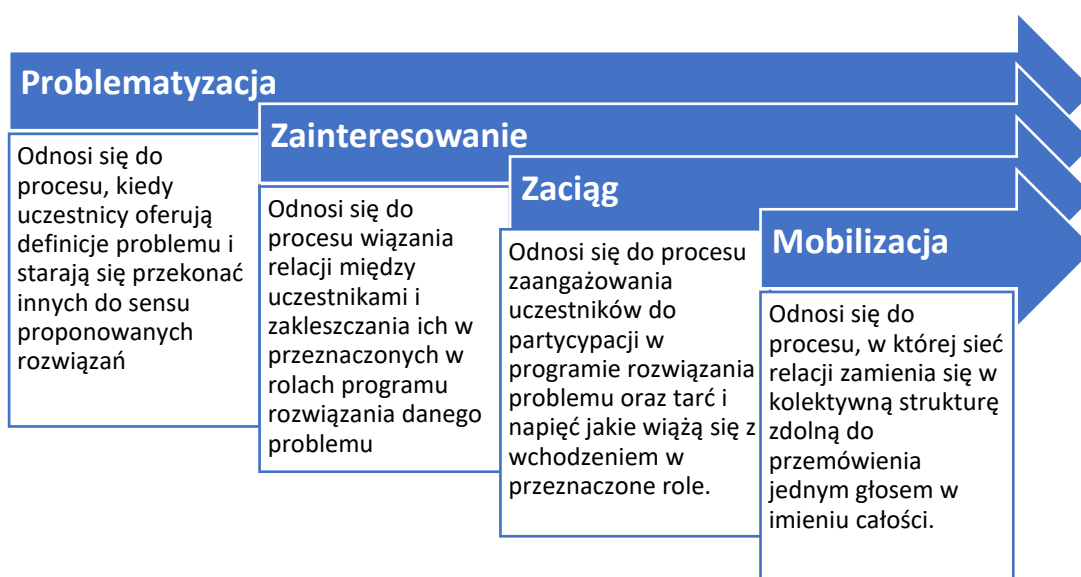
Podejście semiotyczne wydaje się zresztą bardzo zasadne w podejściu instytucjonalnym (Li, 2017), biorąc pod uwagę kognitywno-kulturową podstawę tej teorii (Scott, 2004). W toku moich analiz praktyka czytania w ten sposób okazał się szczególnie pomocna, aby:

- Bieżąco oddzielać treść związaną z konkretną sprawą (denotacja) od luźnych ciągów skojarzeń (konotacji) nawiązujących do kontekstu, wykraczającego poza jej przebieg.
- Rozróżnić odniesienia do materialnych zdarzeń i podjętych działań od powiązanych z nimi przekonań, opinii, uzasadnień i racjonalizacji (nadawanie sensu).
- Odtworzyć uprawdopodobniony porządek zdarzeń zarówno względem chronologii, jak i asynchronicznych okoliczności (sieci działań bywają nieliniowe)

Jak ilustruje Rysunek 10, dzięki temu mogłem prowadzić analizę na różnych planach, próbując choć pośrednio uchwycić głosy, interesy i działania skłóconych stron. To z kolei było pomocne w uzupełnianiu opowieści o wiedzę (oznaczoną ciągami żółtych strzałek) zdobytą poprzez dopytywanie oraz prośby o klaryfikacje po zakończeniu opowieści (patrz str. 112).

Z początku chyba z największą trudnością przychodziło mi **określenie wydarzeń w czasie** (ciąg czerwonych strzałek), tak by zrozumieć uprawdopodobnione konfiguracje sieci-działań, w procesie organizowania poszczególnych spraw. W miarę analizy kolejnych przypadków w analogiczny sposób (ang. *between-case analysis*) stopniowo jednak nabierałem orientacji w typowym porządku czynności. Najbardziej istotna okazała się lektura dokumentów sądowych, która zachowuje chronologiczny ślad nawet najdrobniejszych działań. Otóż, czytanie akt przypomina lekturę książki, która stopniowo odkrywa kolejne wątki, pisane głosem wielu różnych autorów w toku procesu sądowego. W relacji do jednostronnych i niekompletnych narracji, analiza tych dokumentów pozwoliła mi ugruntować intuicyjne **zrozumienie porządku procesu**, ujawniając przy tym znaczenie dziesiątek drobnych czynności – jeśli tylko zostały dokonane publicznie. Wywiady natomiast były nieodzownym źródłem **wiedzy o kulisach praktyki**, które często nie znajdują odbicia w aktach, choć w istocie ważą o losach procesów.

Z ugruntowaną w ten sposób orientacją przystąpiłem do interpretacji różnych przypadków organizacji poszczególnych spraw jako procesu przekładu, kształtującego sens krzywdy oraz znaczenie rozstrzygnięć w praktyce postępowania sądowego. W tym sensie, *clou* problemu polegało na rozwikłaniu tego **w jaki sposób obiekt, który koncentruje kakofonię sprzecznych interesów w toku procesu zaczyna przekładać się nad przedmiot decyzji, która przemawia jednoznacznie o formie sprawiedliwego rozstrzygnięcia**. W tym celu, zaadaptowałem starą, choć niezmiernie przenikliwą analizę Michaela Callona (1984), który dzieli proces przekładu na cztery współzależne „*momenty*”:



Rysunek 12. Cztery momenty przekładu

Źródło: opracowanie własne na podstawie pt. *Some elements of a sociology of translation* (Callon 1984)

Przyjmując ujęcie przedstawione na Rysunek 12 za punkt odniesienia, zacząłem poszukiwać odpowiednich wyznaczników, które pozwoliłyby mi **zidentyfikować porządek momentów przekładu** w treści analizowanych spraw. Zasadnicza trudność tego rozwiązania polegała na tym, że Callon w swoich badaniach wykorzystywał tę perspektywę celem analizy oraz opisanie problemu dobrowolnej współpracy. Tymczasem proces sądowy z założenia zasadza się na koordynacji działań w sytuacji konfliktu. Dlatego też proces interpretacji z wykorzystaniem tego podejścia sam w sobie wymagał stosownego przekładu. Z tej przyczyny, na podstawie koncepcji Callona sformułowałem zestaw czterech pytań pomocniczych jako analitycznego kompasu, orientującego uwagę w dalszym wnioskowaniu:

Tabela 16. Formuła pytań pomocniczych na bazie koncepcji momentów przekładu

| | |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Problematyzacja | Jak odczucie niesprawiedliwości prowadzi do wytoczenia procesu? |
| Zainteresowanie | Jak przekłada się ludzką krzywdę na przedmiot sprawy sądowej? |
| Zaciąg | Jak organizuje się istotne informacje w warunkach sprzecznych racji i interesów? |
| Mobilizacja | Jak wytwarza się decyzję o zasadnym rozstrzygnięciu sprawy? |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy teoretycznej i empirycznej

Rozwiązanie to wydało mi się o tyle pomocne, że dzieląc proces organizowania spraw na momenty przekładu, koresponduje także z teorią organizowania (Weick 1979), pozwalając uchwycić pętle przyczynowe, koordynujące sieć zracjonalizowanych działań podejmowanych by rozwiązywać konfliktu między ludźmi. To z kolei pozwoliło mi określić znaczenie bardziej wycinkowych: obserwacji, anegdot i wpisów internetowych w szerszym porządku praktyki.

Tak skonstruowana rama analityczna pozwoliła mi ustrukturyzować treść mojego studium tak by móc całościowo ująć proces organizowania spraw. Ostatni rozdział pracy składa się więc z czterech części, które sekwencyjnie porządkują odpowiedź na główne pytanie badawcze. W podsumowaniu każdej z nich – analogicznie do analizy instytucji postępowania sądowego (str. 100 - 105) – starałem się też zwrócić uwagę jak użycie różnych elementów organizacji (Tabela 17) stopniowo porządkuje praktykę rozwiązywania konfliktów między ludźmi w sądzie.

Tabela 17. Pięć elementów organizacji jako kategorie porządkujące

| | |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Przynależność | Odnosi się do mniejszego lub większego zakresu uczestnictwa w danym przedsięwzięciu. |
| Hierarchia | Tłumaczy porządek między uczestnikami, definiując relacje władzy pomiędzy nimi. |
| Reguły | Stanowią kolektywny punkt odniesienia jako podstawy działania i podejmowania decyzji. |
| Sankcje | Obejmują środki dyscyplinowania uczestników, by wymusić oczekiwane zachowanie. |
| Kontrola | Jest środkiem monitorowania aktywności w relacji do wspólnego przedsięwzięcia. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ahrne i Brunsson (2011)

2.4 Podsumowanie – maksyma pragmatyczna

Na początku tego rozdziału zaznaczałem, iż brakuje badań, które obejmując procesowe, sytuowane i kompleksowe ujęcie problemu organizacji sprawy sądowej zapewniłyby lepsze zrozumienie rzeczywistości sądowej. To natomiast jest istotne, aby pojąć **przyczynową stronę** działalności sądownictwa w relacji do kondycji współczesnych gospodarek i harmonijnego współżycia. Sprawiedliwość jednak, jest wartością symboliczną, przez co rozpatrywane jej jako dobra, wytwarzanego w toku procesów sądowych (Falavigna i in., 2018), wymaga stosownego podejścia. Dlatego też zdecydowałem się na perspektywę teorii instytucjonalnej, która opierając się na fundamencie wyjaśnień kulturowo-kognitywnych (Greenwood i in., 2008a), dobrze sprawdza się w badaniach działalności publicznej i jej **nienamacalnych efektów**.

W toku przeglądu trzech współczesnych podejść do problemu instytucji w kontekście teorii zarządzania, wybrałem orientację skandynawską. Z jednej strony, charakteryzuje się ona elegancką prostotą pojęć, unikając wielu problemów teoretyzowania (Swedberg, 2016), które w wariacie anglosaskim są źródłem zamieszania i nonsensu (Alvesson i Blom, 2022). Z drugiej strony optyka ta czerpie garściami z tradycji starego instytucjonalizmu i innych podejść, jeśli tylko przyczyniają się do rozwoju wiedzy. Co więcej, przywiązanie do procesowości, kontekstu i zmienności praktyk organizowania zdecydowanie lepiej przystaje do zaobserwowanej luki badawczej. Korzystając z tej skandynawskiej kombinacji **instytucjonalizmu** (Czarniawska, 2008), **teorii organizowania** (Weick, 1979) i **podejścia aktora-sieci** (Latour, 2005) przeszedłem do opracowania koncepcji badania. W konsekwencji, skonstruowałem formułę problemu badawczego, która sprowadza się do pięciu kluczowych założeń poznawczych:

1. Aby zrozumieć sprawiedliwość w jej performatywnym znaczeniu, trzeba zacząć od niesprawiedliwości i śledzić działania powodowane przez doświadczenie krzywdy.
2. Odczucie niesprawiedliwości wskazuje niejednoznaczność w reakcji na niepożądaną zmianę w otoczeniu i jako takie może być przedmiotem organizowania.
3. Organizowanie sprawiedliwości w drodze postępowania sądowego wymaga przekładu, zdolnego wyrazić znaczenie doznanej krzywdy w języku prawa.
4. Prawo jako takie nie jest instytucją społeczną. Jest nią postępowanie sądowe, które wykorzystuje prawo jako środek w praktyce rozwiązywania sporów między ludźmi.
5. Organizacja indywidualnej sprawy sądowej nie jest tożsama ani z organizacją sądu, ani instytucji postępowania sądowego.

W kontekście powyższych rozstrzygnięć starałem się podkreślić, że **pozornie proste pytanie o to: jak jest organizowana sprawa sądowa?** – staje się zaskakująco ciekawym oraz społecznie istotnym problemem teorii organizacji i zarządzania.

Zasadność tak otwarcie zadanego pytania wskazuje na konieczność eksploracji (Koźuch i Marzec, 2014). Z kolei formuła przyjętych założeń uzasadnia użycie metodyki jakościowej jako pogłębionej próby zrozumienia problemu (Berends i Deken, 2021). Na tym tle, za podstawę metodologiczną dociekań przyjąłem orientację prakseografii, zakotwiczonej w etnologicznej próbie poznawania cudzego świata poprzez doświadczenie 'od wewnątrz' (Gaggiotti, Kostera i Krzyworska., 2017). Podejście to skupiając się jednak na praktyce społecznej, lepiej przystaje do dynamiki procesów organizowania (Czarniawska, 2017c). Na tym tle, za właściwy cel swojej pracy przyjąłem **eksploracyjne studium przypadku procesu organizowania sprawiedliwości w ujęciu tych uczestników, którzy aktywnie wpływają na jej wymierzanie**

Ze względu na ograniczenia czasu oraz zdolności poznawczych pojedynczego badacza zlokalizowałem badanie w obszarze jurysdykcji poznańskiego Sądu Okręgowego, przy tym skupiając się na sprawach w pierwszej instancji procedury cywilnej. Celem moich analiz była interpretacja procesu organizowania spraw sądowych poprzez systematyczną rekonstrukcję sieci-działań (Czarniawska, 2004b) w ujęciu momentów przekładu (Callon, 1984), z których wywiodłem cztery pytania pomocnicze (Tabela 16). Następnie odpowiadając na nie kolejnych częściach ostatniego rozdziału chciałbym wyjaśnić jak sieć zrjonalizowanych działań, układa się w pętle przyczynowe, koordynujące porządek praktyki autorytatywnego rozstrzygnięcia konfliktów między ludźmi – realizując cel pracy.

Każdy akt komunikacji, również naukowej, jest obarczony subiektywną intencją autora (Rorty, 2017). Dlatego treść tego rozdziału warto czytać jako rachunek sumienia, kierowany maksymą pragmatyzmu: *„rozważ, jakie skutki – które mogą mieć praktyczne znaczenie – wyobrazasz sobie jako przedmiot swojego pojmowania. Wtedy, pojęcie tych efektów stanowi całość koncepcji danego przedmiotu.”* (Peirce, 1878/1992, s. 132). Na łamach tej części pracy, prowadząc czytelnika od rozstrzygnięć ontycznych, przez epistemologię koncepcji badania, po rozwiązania metodyczne, próbowałem możliwie uczciwie wyjaśnić zrozumienie problemu, jakim kierowałem się w badaniu. Powstała w ten sposób opowieść, przedstawiona w kolejnym rozdziale, jest rzecz jasna jedynie jedną spośród wielu możliwych. Jako taka jest jednak tą, którą zdecydowałem się przedstawić jako proces organizowania sprawy, **jako odpowiedzi na problem wytwarzania sprawiedliwości w sądzie.**

3. Organizowanie spraw sądowych

(Wisława Szymborska – Radość pisania)

*Dokąd biegnie ta napisana sarna przez napisany las?
Czy z napisanej wody pić,
która jej pyszczek odbije jak kalka?
Dlaczego łeb podnosi, czy coś słyszy?
Na pożyczonych z prawdy czterech nóżkach wsparta
spod moich palców uchem strzyże.
Cisza - ten wyraz też szeleści po papierze i rozgarnia
spowodowane słowem "las" gałęzie.*

*Nad białą kartką czają się do skoku
litery, które mogą ułożyć się źle,
zdania osaczające,
przed którymi nie będzie ratunku.*

*Jest w kropli atramentu spory zapas
myśliwych z przymrużonym okiem,
gotowych zbiec po stromym piórze w dół,
otoczyć sarnę, złożyć się do strzału.*

*Zapominają, że tu nie jest życie.
Inne, czarno na białym, panują tu prawa.
Okamgnienie trwać będzie tak długo, jak zechce,
pozwoli się podzielić na małe wieczności
pełne wstrzymanych w locie kul.
Na zawsze, jeśli każe, nic się tu nie stanie.
Bez mojej woli nawet liść nie spadnie
ani źdźbło się nie ugnie pod kropką kopytka.*

*Jest więc taki świat,
nad którym los sprawuje niezależny?
Czas, który wiąże łańcuchami znaków?
Istnienie na mój rozkaz nieustanne?*

*Radość pisania.
Możliwość utrwalania.
Zemsta ręki śmiertelnej.*

Kiedy po raz pierwszy trafiłem na ten wiersz z miejsca wiedziałem, że będę chciał zawrzeć go w treści niniejszej pracy. Poezja ta, jak żaden inny tekst, przypomina autorowi o władzy jaką dzierży nad słowem w procesie konstruowania intersubiektywnej wizji napisanego przez siebie świata. Uwaga ta wydaje się tym ważniejsza z pozycji naukowca, który pisząc przejmuje bezpośrednią odpowiedzialność za konstrukcję rzeczywistości, którą kreuje jako prawdziwą, istotną i przyczynową względem innych zjawisk (Rorty, 2017).

Prakseografia zaprezentowana w tym rozdziale jest obrazem rzeczywistości złożonym z fragmentów doświadczeń innych ludzi. Jej ostateczna kompozycja jest jednak tylko dziełem

zrozumienia i twórczości badacza, który poszukuje odpowiedzi na nurtującego go pytania. Miałem okazję przekonać się o tym wielokrotnie w trakcie prezentacji, referatów i rozmów o moim pomysle na dysertację. Koleżeństwo, znajomi, a nawet moi rozmówcy z przymrużeniem oka przyjmowali informację, że chcę zająć się przedmiotem wytwarzania sprawiedliwości. Szczególnie w pamięci utkwiał mi fragment jednego z moich pierwszych wywiadów:

*Sprawiedliwość? Wie pan, kiedyś pani, sędzia na aplikacji sądowej powiedziała takie raz zdanie, które, tak trochę tak prześmiewczo, trochę przewrotnie, trochę... z przekąsem, ale tak naprawdę to było takie zdanie bardzo, mądre, życiowe, które... często się sprawdza. Powiedziała: - **wiecie... - właśnie w kontekście spraw sądowych - sprawiedliwy wyrok, tak? Gdzie wy chcecie szukać sprawiedliwości? Szukać sprawiedliwości, to na pewno nie w tym gmachu, prawda? - A byliśmy w sądzie. No i taka prawda jest niestety, nie? W sądzie często jest tak, że wygrywa się sprawy, które tak naprawdę są skazane na porażkę. Natomiast przegrywa się sprawy takie które, wydaje się, że to powinno się wygrać, nie?** (Mikołaj – Radca Prawny)*

Po dziś dźwięczy mi w głowie ton smutnego rozbawienia z jakim mój rozmówca, wieloletni prawnik, na początku wypowiedział słowo „sprawiedliwość”. Wydaje mi się, że utkwilo mi to w pamięci, bo odbija on echem bardziej powszechny cynizm wobec efektów pracy systemu sądów. Wyszukać w Internecie hasło „kontrowersyjny wyrok” i przeczytać kilka kolejnych wyników, aby dostrzec jak różne formy rozwarstwienia społecznego przekładają się na rozdźwięk między ideą sprawiedliwości, a jej subiektywną definicją (o czym pisałem na str. 94). Pośród odmiennych koncepcji słuszności największą moc sprawczą jednak wydaje się mieć pojęcie legalistyczne, ograniczone do konwencji i praktyk interpretacji obowiązujących reguł prawa (Nonet i Selznick, 2017). Korzystając z dalszej refleksji tego samego rozmówcy:

*Sprawiedliwość, w rozumieniu wymiaru sprawiedliwości tak zwanego, w dużej mierze jest jakby, odbiciem... umiejętności prowadzenia procesu. Oczywiście nie wszystko się da przewidzieć, nie wszystkie, absurdalne sytuacje da się... jakby odwrócić na swoją korzyść. Natomiast w kontekście procesu sądowego to powiem tak, że wiele razy... dziesiątki czy setki spraw prowadziłem, ale powiem panu, że, pewnie na palcach jednej ręki, mógłbym policzyć sytuacje, kiedy uczestniczyłem tak naprawdę w wymierzaniu sprawiedliwości. Bo, to nie chodzi o to, że jakoś to prowadziłem tak... ja na przykład prowadzę tak, żeby to było w interesie klienta. No, taki mam zawód! Ale rzadko kiedy, uczestniczy się naprawdę w wymierzeniu, wymierzaniu sprawiedliwości. **Najczęściej do sądu to się nie idzie po sprawiedliwość tylko się idzie po wyrok. Taka prawda. A rzadko kiedy ten wyrok jest jakby, tak, naprawdę wymierzeniem jakiejś... sprawiedliwości.** (Mikołaj – Radca Prawny)*

Z racji etyki profesjonalnej, odczucia moralne nawet najbardziej zaprawionego prawnika odnosić się będą przede wszystkim do interesu tej ze stron, którą reprezentuje (Izdebski i Skuczyński, 2006). Jednakże, impuls moralny, charakteryzujący poczucie odpowiedzialności w

relacjach między ludźmi – szczególnie twarzą w twarz (Levinas, 1979) – staje się niepomiarowy trudny do pogodzenia w sytuacji, która łączy więcej niż dwie osoby. Tymczasem, to właśnie z tej pozycji sędziowie rozważają stosowne rozwiązania sporów skłóconych ze sobą stron. Dlatego potrzebują regulacji, które eksternalizując powinność moralną na karb kolektywnych reguł (Kociatkiewicz i Kostera, 2014), zrównują wagi powinności wobec indywidualnych osób (Baier, 1987). Jednak i **autonomia prawa** nie wydaje się gwarantować sprawiedliwości:

*(...) jeżeli ja jestem sędzią i ustawodawca, i społeczeństwo oczekuje, że ja sobie z tym poradzę, to muszę sobie z tym poradzić po prostu. Merytorycznie, uważam, że **nie ma takiej sprawy, z którą nie można sobie poradzić**. Zawsze jest jakieś wyjście... i dobre wyjście z danej sytuacji, nawet jeżeli w oczach społeczeństwa ono będzie uważane za gorsze, to **jesteśmy prawnikami... mamy ustawy** (...) pamiętam nagłówek „dlaczego sądy wypuszczają złodziei samochodów? Taki był przypadek – wypuściliśmy na wolność, nie zastosowaliśmy aresztu w stosunku do złodziei samochodu, bo nie było podstaw prawnych. Ustawodawca je bardzo ograniczył. Przepisy były tworzone przez adwokatów i skutek był taki jaki był. **Spółeczeństwo tego nie rozumie, bo ono uważa, że to sędzia decyduje**. (Mariusz – sędzia)*

Z tego fragmentu można wywieść, że to jakość prawa jest cierniem w oku sprawiedliwości, jednak co, jeżeli problem jest zakorzeniony głębiej? Ideał rządów prawa nie ogranicza się do samego jego istnienia, ale obdarzenia go autonomią w kreowaniu słuszności poprzez reguły i procedury (Nonet i Selznick, 2017). Kiedy sędzia punktuje, że „*spółeczeństwo tego nie rozumie, bo ono uważa, że to sędzia decyduje*” (Mariusz), wyraźnie implikuje, że źródło decyzji znajduje się gdzieś poza nim. Jednakże, o ile eksternalizacja powinności pozwala wynieść osąd ponad subiektywną ocenę interesów zwaśnionych stron, o tyle też oddala ją od odczuć moralnych, które nadają im kształt w pierwszej kolejności (Durczak i Ławrynowicz, 2020).

Ta sama różnica, która odróżnia pojęcie etyki od moralności (Bauman, 1994), może budować prawdziwą przepaść między prawem i sprawiedliwością. To, tłumaczyłoby w jakiejś części, dosyć powszechny cynizm wobec tej ostatniej, z którym sam często się spotykałem w toku swoich badań. Tym bardziej jednak, warto zwrócić uwagę na rozdźwięk pomiędzy produktem procesów sądowych i społecznym odbiorem sprawiedliwości, co by spróbować zbliżyć je do siebie tak by znaczenie obu stało się bardziej tożsame ze sobą. Dlatego przyjmując, że wymiar sprawiedliwości właśnie ją obiera za cel, to nie przesądzając o jej naturze (str. 88 - 97), można prześledzić procesy próby jej aktywnego konstruowania, żeby podjąć refleksję nad jej organizacją odpowiedzialną za produkt tychże postępowań.

Ten właśnie cel będzie przyświecał mi na łamach tego rozdziału. Zamierzam poświęcić go wyjaśnieniu procesu organizowania sprawy sądowej jako formy przekładania ludzkich odczuć niesprawiedliwości, kształtowanej przez postępowanie sądowe stanowiące tak normatywny, jak i kulturowy wzorzec kolektywnej praktyki rozwiązywania sporów między ludźmi. Każda z czterech części tego rozdziału, będzie oddawać jeden fragment tego procesu, w kontekście koncepcji momentów przekładu Callona (1984). Perspektywę tę omówię szerzej w kontekście kolejnych podrozdziałów, biorąc ją za kompas w objaśnianiu tego jak przedmiot sprawy, która koncentruje polifonię faktów, przekonań oraz interesów, w miarę następujących po sobie działań składa się w pojedynczą sentencję – wyrok – który przemawia w ich imieniu (Latour, 2010). Dopiero na koniec postaram się omówić formułę sprawiedliwości, jaka wyłania się z analiz prowadzonych na tle koncepcji powszedniej niesprawiedliwości (Shklar, 1990) w relacji z teorią organizowania (Weick, 1979, 2005).

3.1 Problematyzacja – powierzanie krzywdy

Bazowa intuicja, określająca wariant teorii **przekładu** w naukach społecznych jest ściśle związana z etymologią tego pojęcia. W języku angielskim ‘to translate’ zazwyczaj oznacza akt tłumaczenia tekstu z jednego języka na drugi. Warto jednak zaznaczyć, że za tym pojęciem kryje się bardziej podstawowe znaczenie²²: ‘przemieścić coś z jednego miejsca w inne’. Zresztą i język polski zawiera tę podwójną intuicję, bo książkę można ‘przełożyć’ tak ‘z innego języka’, jak i ‘na inną półkę’. W sensie naukowym, pojęcie przekładu jest metaforą, która wykorzystuje oba te znaczenia naraz. **Otóż, tak jak każde tłumaczenie dostosowuje oryginalne znaczenie do specyfiki docelowego języka, tak i żadna inna idea, podróżując między ludźmi nie ostaje się niezmieniona.** Niezależnie, czy mowa o koncepcji zarządzania (Boxenbaum, 2006), czy innej praktyce społecznej (Nilsen i Sandaunet, 2020), przełożenie obiektu ludzkiej inwencji w inne miejsce wymaga refleksyjnej adaptacji do lokalnego kontekstu, a ten wiele zmienia.

„Przemieścić coś w nowe miejsce oznacza skonstruować to co coś na nowo” (Czarniawska i Sevón, 2005, s. 8). Nie bez powodu próba założenia ogrodu botanicznego na nowojorskim Manhattanie, spęzła na panewce pod koniec XVIII wieku, kiedy ten był jeszcze zieloną wyspą, po to, aby powieść się 90 lat później, gdy miasto przeradzało się w duszną metropolię (Johnson i Powell, 2017). Otóż, o przekładzie można mówić wtedy, kiedy jego przedmiot nabiera

²² Etymologia czasownika ‘to translate’ - <https://www.etymonline.com/word/translate> [Dostęp: 22.04.22]

wystarczająco sensu w oczach zainteresowanych, by zmobilizować kolektywne działanie w kierunku i formie, zrationalizowanych z perspektywy lokalnego kontekstu. To właśnie w tym rozumieniu Michael Callon, opisywał w jaki sposób zespół francuskich biologów, poznawszy niespotykaną dotąd japońską praktykę hodowania małży, próbował przełożyć ją na rodzime wody zatoki Saint Brieuc (1984). Na tym przykładzie też zwracał uwagę, że powodzenie lub porażkę współpracy oraz koordynacji sieci działań zawiązywanej w procesie przekładu można analizować z perspektywy czterech (niekoniecznie liniowo) współzależnych momentów.

Pierwszy z nich - problematyzacja - zwraca uwagę, że rozwiązanie dowolnego problemu jest w pochodną tego w jaki sposób zostanie on sformułowany spośród możliwych alternatyw. To z kolei będzie zależeć od tego, kto ma zostać zainteresowany jego rozwiązaniem oraz z jakich powodów (ibid. str. 203-206). **Problematyzacja odnosi się więc do określania problemu oraz definiowania jego składowych elementów, przez pryzmat tego kto ma zostać zaangażowany w proces jego rozwiązania.** O ile jednak przypadek Callona dotyczył kwestii dobrowolnej kooperacji i budowania aliansu wokół wspólnego celu, o tyle obiekt sprawy sądowej, opiera się na sytuacji konfliktu. Jako taki więc, rysuje zgoła odmienny kontekst przekładu, jako formy wymuszonej współpracy wbrew wzajemnym interesom. Aby to jednak mogło mieć miejsce, ktoś najpierw musi zdecydować, że chce dochodzić swojej krzywdy w sądzie. **Dlatego w tej części pracy będę próbował odpowiedzieć na pytanie: jak odczucie niesprawiedliwości prowadzi do wytoczenia procesu?** Pod tym kątem skupię się więc na analizie doświadczania krzywdy i zawiązywania relacji z prawnikiem, jako zrębu wyłaniającej się organizacji sprawy.

3.1.1 Obiekt niesprawiedliwości

Aby rozważać badane zjawisko jako formę przekładu potrzeba określonego obiektu, który stanie się przedmiotem tego procesu oraz przyczyny, motywującej i kierującej dążeniem do przeniesienia go z jednego miejsca w drugie (Czarniawska i Sevón, 2005). Przedmiot ten przy tym należy rozumieć zarówno figuratywnie, jak i całkiem dosłownie:

„Przekład jest pojęciem, które natychmiast nasuwa symboliczne skojarzenia, a zarazem jest uparcie materialne: tylko rzecz może być przeniesiona z jednego czasu i miejsca w drugie. Idee muszą się zmaterializować, przynajmniej w czyjejs głowie, a symbole muszą zostać zapisane. (...) [obiekt] aby podróżować; musi zostać uproszczony i wyabstrahowany w formie idei lub przynajmniej przybliżony w narracji zastępującej doświadczenie słowem i obrazem. Te jednak też nie mogą podróżować, dopóki się nie zmaterializują - nie zostaną ucieleśnione [w mowie] lub przekute w przedmiot” (Czarniawska, 2009b, p. 425)

Ludzkie życie jest pełne doświadczeń niesprawiedliwości, wskazywanych przez to specyficzne uczucie gniewu, które orientując uwagę na określony ciąg zdarzeń buduje przekonanie, iż ten nie powinien być się zdarzyć (Shklar, 1990). Jednak jedynie niektóre z tych odczuć manifestują się w przedmiocie sprawy sądowej, podczas gdy inne są rozwiązywane inaczej albo zwyczajnie umykają w pośpiechu codziennego życia, czy skrywają się za osnową rutyny (Delmestri i Goodrick, 2016). Dlatego też chciałbym zacząć analizę od samego początku, rozważając czym właściwie jest obiekt przekładu, który staje się przedmiotem sprawy wytaczanej w sądzie?

Uczucia, choć w gruncie rzeczy wewnętrzne i niedostępne innym (Czarniawska, 2018) w istocie podszywają ich zewnętrzny wyraz w relacjach między ludźmi (Baier, 1991). W tym też sensie odczucie niesprawiedliwości wyartykułowane za pomocą język poprzez tekst czy treść rozmowy nabiera dostępnego dla innych wyrazu krzywdy. To właśnie eksternalizacja uczuć, przez ludzką dyspozycję do współodczuwania (Durczak i Ławrynowicz, 2020), sprawia, że stają się dostępne dla innych (Heaphy, 2014). Dlatego też, aby zrozumieć proces problematyzacji, warto zacząć od retoryki emocji, która podszywa artykułowanie niesprawiedliwości, ilustrując zarazem sposób konstruowania problemu jako podstawy procesu przekładu.

Czym jednak jest krzywda? Prawnicy zwykle określają ją jako **uszczerbek niemajątkowy**, czym odróżniają ją od **materialnej szkody** (Radwański, 1956; za Kuprewicz, 2017). Osobiście jednak używam tego pojęcia w bardziej podstawowym znaczeniu²³: „**szkoda moralna, fizyczna lub materialna wyrządzona komuś niezasłużenie; (ALBO) nieszczęście lub obraza dotykające kogoś niesłusznie**” Pozornie, obie formuły wydają się pokrewne, jednak rozbieżność pomiędzy ‘wyrządzaniem szkody’ oraz ‘byciem przez nią dotykanym’, sygnalizuje istotną różnicę między krzywdzeniem i byciem pokrzywdzonym. W tym sensie, perspektywa ma znaczenie, a poczucie krzywdy wcale nie musi mieć nic wspólnego z intencjonalnym działaniem na cudzą niekorzyść.

W 2015 roku raper Te-Tris z kolegami (Astkiem i Rasem) wydali utwór²⁴ pod tytułem „Jurek Mordel”, nawiązując do wywiadu, którego żużlowiec udzielił w 1991 roku²⁵, śpiewając:

Lubię jak w domu spoko, i lubię jak w klubie dobrze, (jak Jurek Mordel).

Znów czuję formę, nie czuję że tu jak dureń krążę, (jak Jurek Mordel).

Choć zdarza się, że gubię wątek, gadam w sumie mądrze, (jak Jurek Mordel).

I czyj to rok jest? Gdy pytają, przytakuje skromnie, (jak Jurek Mordel).

²³ Krzywda: <https://sjp.pwn.pl/sjp/krzywda;2475955.html> [Dostęp: 22.04.22]

²⁴ Piosenka z teledyskiem: <https://www.youtube.com/watch?v=vQbO1hKjsJA> [Dostęp: 16.03.2021]

²⁵ Fragment wywiadu: <https://www.youtube.com/watch?v=9X3R--8-alk&t=30s> [Dostęp: 17.03.2021]

Jak jednak zwraca uwagę Kurier Lubelski (2017):

(...) w jednej ze zwrotek pojawił się również obraźliwy dla żuźłowca wers, który stał się przyczyną wytoczenia artystom procesu: „Mam większy fejm niż pierdolony Jurek Mordel. Dziecko je z otwartą buzią, mama mu każe zamknąć mordę”. Jednak, jak czytamy w przesłanej do sądu odpowiedzi na pozew, [Astek] uważa, że „wyraz ‘pierdolony’ pojawia się w utworze jako partykuła wzmacniająca. Odpowiednio zaakcentowany, jest stosowany dziś przez polską młodzież nawet jako komplement”. (Dziennikarz Kuriera Lubelskiego)

Jednak sam bohater tej całej historii (Jerzy Mordel) przedstawia sytuację zgoła inaczej:

Nawet nie wiedziałem, że ktoś napisał utwór o mnie. Zabolalo mnie. Jestem w takim wieku, że mi się to po prostu nie spodobało. Może młodszemu pokoleniu słuchanie takiej muzyki sprawia przyjemność. Ale ciekawe, jak by się poczuli, gdyby obrażano w niej na przykład ich rodziców – (...) po czym dodaje – Najbardziej boli, że nikt do mnie nie zadzwonił, nie powiedział: „słuchaj, chcemy zrobić o tobie piosenkę”. Kto wie, gdyby mi przedstawili fajny pomysł na utwór ze mną w roli głównej, to może nawet bym się zgodził. (Jerzy Mordel)

Clou problemu z perspektywy ‘krzywdzących’ natomiast przedstawił wydawca utworu:

Żuźłowiec nie jest bohaterem utworu, a jedynie kimś, do kogo odnoszą się artyści śpiewając o sobie. Piosenkę należy czytać w ten sposób, że raperzy gloryfikują pana Jerzego, stawiają go za wzór, a na pewno nie ośmieszają. ‘Pierdolony’ w tym kontekście oznacza, że sportowiec zrobił coś niekonwencjonalnego. To słowo w środowisku nie jest wulgarne. (Właściciel wytwórni Step Records)

Rozdźwięk pomiędzy interpretacjami jest znaczny. Z jednej strony odniesienia tego typu stały się normalnym elementem kultury remiksu (Lessig, 2009), a i sam tekst utworu czytany syntaktycznie nie wydaje się obraźliwy²⁶. O ile jednak trudno jest przypisywać artystom złe intencje, o tyle nie zmienia to również faktu, że Pan Jerzy upatrując w swojej osobie, nie tyle referencji, a bohatera utworu, w połączeniu z oceną ‘takiej muzyki’ i brakiem zgody poczuł się urażony. Krzywda jest więc wartością względną. Interpretacją, **prowadzącą do askrypcji winy** w formie osądu moralnego, który poprzez przypisanie charakteru działań, zdarzeń lub osób służy temu, aby wyjaśnić ból i gniew jaki powodują danej osobie.

3.1.2 Doświadczanie krzywdy

Relatywność percepcji krzywdy niekoniecznie jednak musi sprowadzać się do relatywizmu moralnego w radykalnej wersji tego stanowiska (Copp, 2001). Owszem, ludzie mogą czuć inne emocje w tożsamyh kontekstach, lecz bywa i całkiem odwrotnie. Krzywda, żeby stać się obiektem działania społecznego musi być zrozumiała dla innych, będąc określoną za pomocą

²⁶ Jedynie drugi wers refrenu zawiera niefortunne przeczenie, przez co może mieć i pozytywne i negatywne znaczenie. Sąsiedztwo pozytywnych referencji nie sugeruje jednak, że to Pan Jerzy miałby „krążyć jak dureń”.

wspólnego systemu znaczeń. Dlatego też przeglądając dziesiątki różnych spraw trudno nie dostrzec wspólnych punktów odniesienia w toku wzajemnego przypisywania sobie przewin przez skłócone strony. Przy tym o ile Arystoteles miał wiele racji wskazując **chciwość** za przyczynę niesprawiedliwości o tyle też zdecydowanie mylił się przyjmując ją za jedyny jej powód i to nie tylko przez pominięcie roli **agresji i strachu** (Shklar, 1990, pp. 113–126). Bliższe spojrzenie na treści spraw, ujawnia cały koloryt odcieni krzywdy. Te natomiast zmieniają się w zależności nie tylko od pojedynczych przyczyn, ale też całych konfiguracji.

Z treści zebranych opowieści wynika, że chciwość w połączeniu z pychą i narcyzmem nie jest całkiem tym samym, co chciwość podszyta agresją lub dążeniem do dominacji. Brutalność z kolei różni się zależnie od tego, czy wynika z impulsywności, nienawiści, czy zwyczajnego wyrachowania. Istnieje również cała gama odcieni pasywnej niesprawiedliwości, począwszy od ignorancji, przez niedbalstwo, po niewrażliwość, które odpowiadając za obojętność wobec cudzej krzywdy, krzywdzą jeszcze bardziej. Z drugiej strony skali, kompulsywność i histeria w połączeniu ze służbistością lub nadmierną uległością wobec obowiązujących reguł też bywają źródłem bólu. W końcu, rozgoryczenie i żal, wynikające z braku wpływu na pożądaną porządek rzeczy również mogą być istotną przyczyną odczucia niesprawiedliwości.

Każda sprawa z jaką miałem do czynienia w toku badań miała swój indywidualny smak w gestii odczucia niesprawiedliwości, będącego stawką procesu. Jednak to, co wydaje się łączyć podobne problemy pośród katalogu krzywd i ich różnych kompozycji, to niekoniecznie sama materia spraw, a **społeczny kontekst relacji**, w których powstaje konflikt między ludźmi. Dla przykładu, jeżdżąc po poznańskich kancelariach, w czasie rozmów z różnymi prawnikami, regularnie spotykałem się z odróżnianiem **specyfiki spraw gospodarczych**:

Natomiast ciężko mówić o sprawiedliwości w biznesie dlatego, że jeżeli mówimy o oszustwie to jest już sprawa karna, tak? A ryzyko gospodarcze, które tutaj [w procesie cywilnym] jest najczęściej wtedy podnoszone powoduje, że... no trzeba to kalkulować, tak? Profesor [nazwisko] na [studiach] MBA powiedział jedną fajną rzecz – nie ma ludzi, którzy mają szczęście, czy fuksa... są tylko osoby lepiej przygotowane – i tutaj to się sprawdza. (Wojciech – Radca Prawny)

Kilkukrotnie spotykałem się z podobnym poglądem, że pojęcie sprawiedliwości w relacjach **przedsiębiorców** oraz **przedsiębiorstw**, sprowadza się właściwie do próby sił w imię własnego interesu. Szczególnie w drugim z przypadków, kiedy stroną konfliktu okazuje się nie człowiek, a **osoba prawna**, absurdem byłoby mówić dosłownie o odczuwaniu niesprawiedliwości przez firmę, która jest jedynie legalistyczną personifikacją kapitału.

Tak wyrażone przekonanie opiera się jednak na szeregu cichych założeń o podmiotowości ludzi, organizacji i charakterze działalności biznesowej. Tymczasem, śledząc proces splatania sieci-działań w praktyce współpracy gospodarczej ten sam problem może przedstawiać się zgoła odmiennie. Jeden z prawników, opowiedział mi następującą historię:

To była sprawa gospodarcza pomiędzy naszym klientem, a jednym z większych producentów wyrobów spożywczych w Polsce. (...) Mój klient można powiedzieć, że reaktywował markę produktów spożywczych i za pośrednictwem innego producenta wprowadzał produkty do ogólnopolskich sieci handlowych. Za to były pobierane właśnie przez te sieci od tego pośrednika tak zwane opłaty półkowe. (Miłosz – Radca Prawny)

W tym miejscu prawnik rozpoczyna dygresję, aby wyjaśnić kontekst **opłat półkowych**:

Są to niedozwolone opłaty [pobierane przez sieci handlowe] za wprowadzanie produktów na rynek. Teraz tak, producenci mają wybór: albo zapłacą te opłaty i będą w tych sieciach, albo nie. Tak to powiem, wszyscy jakby na to się zgadzają. Oczywiście one różnie się nazywają: opłatą marketingową, logistyczną – teoretycznie za transport lub promowanie danej marki, ale tak naprawdę orzecznictwo jest dość bogate. Jest z dwieście orzeczeń. Z samego Sądu Najwyższego jest grubo ponad sto (...) Wiadomo, że niezależnie od nazwy są to opłaty półkowe, czyli niedowolne. Krótko mówiąc można żądać ich zwrotu. (Miłosz – Radca Prawny)

Zakreśliwszy prawne tło, określające jego ogólny danego problemu wraca do właściwej treści opowieści, przedstawiając moment, który w analizie określam **zarzewiem sporu**:

(...) idea biznesowa była taka, że ten pośrednik, będąc już w tych sieciach po pierwsze miał już wypracowane kontakty i była szansa, że te opłaty będą niższe. Jednak opłaty te, że tak powiem się nagromadziły. Nie było efektów. Nie udało się, że tak powiem zrobić tych przychodów [które pokrywałyby opłaty]. Mówiąc krótko, te pieniądze poszły w błoto, gdzieś między moim klientem, a tym pośrednikiem. (Miłosz – Radca Prawny)

Zarzewie sporu jest retrospektywnym punktem, wskazującym początek **ciągu wzajemnych akcji i reakcji**, które eskalują konflikt składając się w coraz bardziej złożony problem:

Powstał konflikt. Pojawiły się żądania tego pośrednika, nie do końca zgodne z umową, o zapłatę tych opłat półkowych. To było około 4-5 milionów złotych. W wyniku negocjacji, przez kilka pierwszych miesięcy w ogóle ustalaliśmy za co dokładnie były te opłaty. Kontrahent nie do końca był w stanie to wykazać fakturami, które otrzymywał od sieci. Na początku, więc chcieliśmy poznać czy aby na pewno to zostało uiszczone z tytułu wprowadzenia naszych produktów. Rozmawialiśmy, negocjowaliśmy i braliśmy dokumenty. (Miłosz - Radca)

Eskalacja sporu ostatecznie prowadzi do **punktu załamania relacji**, który tłumaczy i uzasadnia zarazem, decyzję o wytoczeniu procesu, jako środka rozwiązania problemu:

*W pewnym momencie przyszedł taki moment zero, że my zażądaliśmy zapłaty za nasze produkty. Oni byli nam winni też jakieś pieniądze, bo te produkty przechodziły przez nich. **Pozwaliśmy ich. My żądaliśmy zapłaty, a oni złożyli oświadczenie o potrąceniu z tytułu tych opłat.** Przedstawiliśmy szereg argumentów wskazujących,*

że te opłaty były niedozwolone, sprzeczne z ustawą o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. W wyniku negocjacji [toczonych równoległe do procesu] udało się zbić to roszczenie do dziesięciu procent [wartości]. Czyli mój klient zapłacił w wyniku tych negocjacji pół miliona złotych. (Miłosz – Radca Prawny)

Śledząc treść i kontekst zdarzeń przedstawionych w opowieści, etos działalności rynkowej faktycznie wydaje się oparty na 'prawie silniejszego'. Milczące przyzwolenie na opłaty, które dyskryminują producentów w dostępie do rynku, ilustruje normalizację relacji dominacji w świecie biznesowym. Nie każda forma opresji spotyka się jednak z taką samą aprobatą. Póki słabsza strona nie ma wyboru, ale osiąga korzyść, to akty ucisku silniejszego traktuje jak złą pogodę. Naprawdę nie potrafię lepiej oddać dobitności tonu prawnika stwierdzającego: „*producenci mają wybór albo zapłacą te opłaty i będą w tych sieciach, albo nie*”. Natomiast jeśli relacja z silniejszym jest przedmiotem wyboru, a współpraca mija się z oczekiwaniem i to z zupełnie niejednoznacznych przyczyn, słabsza strona zaczyna dopatrywać się oszustwa.

Spośród siedmiu narracji dotyczących typowych relacji biznesowych wybrałem właśnie tę, gdyż wydała mi się najbardziej pragmatyczna, pozbawiona emocji i ludzkiego dramatu. Jednak nawet w takim przypadku, można łatwo wyobrazić sobie frustrację osób zaangażowanych w reaktywację produktu, która zamiast zarabiać zaczyna kosztować miliony. Owszem, firmy nie czują emocji, ale nie są też realnym bytem (Czarniawska, 2013b). To tylko etykieta sieci-relacji, łączącej uczestników w realizacji wspólnego celu, **a ci jak najbardziej mogą odczuwać gniew lub choćby irytację, gdy sytuacja rozwija się niezgodnie z uzasadnionym oczekiwaniem**. Owszem, etos rynkowy, zmienia optykę moralną normalizując troskę o własny interes i prawo silniejszego (de Clercq i Voronov, 2009). Być może dlatego, sprawiedliwość często wydawała się moim rozmówcom nieobecna w sprawach gospodarczych. Jednak i kodeks piracki służył odróżnianiu dobrej i złej niegodziwości. Jeśli więc relacje biznesowe mogą być źródłem gniewu związanego z percepcją nieuczciwego postępowania, wtedy można w nich szukać konstrukcji sprawiedliwości, choć innych od tych, które charakteryzują odmienne konteksty społeczne.

Jedną z takich przestrzeni są **relacje rodzinne**, oparte zazwyczaj na zupełnie odmiennych wartościach bliskości i przedkładania dobra tych bliskich innych ponad własne (Baier, 1987). „*Relacje w rodzinie opierają się przede wszystkim nie na tym, co poszczególne jej członkowie posiadają, lecz na tym, czym i kim są wzajemnie dla siebie*” (Kocik, 2006, s. 61). Wybierając ten kontekst jako punkt porównania, nie kierowałem się jednak tylko różnicą porządków wartości, ale też troską o symetrię odmiennych perspektyw (Czarniawska, 2017c). W analizie krzywdy, zazwyczaj musiałem posiłkować się narracją prawników, którzy oddają ją jedynie pośrednio,

filtrując ją przez kadr własnej oceny sytuacji. Dlatego kiedy jedna ze studentek – pseudonim Marlena (str. 113) – postanowiła podzielić się ze mną historią swojego konfliktu z ojcem, od razu wiedziałem, że potrzebuję jej wysłuchać ze szczególną uwagą. Ostatecznie, była dla mnie jedynym źródłem doświadczenia niesprawiedliwości ‘z pierwszej ręki’.

Historia dzieje się w tle burzliwego rozvodu rodziców. Ojciec nie zawsze radził sobie ze stresem związanym z prowadzeniem gospodarstwa rolnego, przez co często popadał w skrajne nastroje. W nerwach potrafił uderzyć żonę, chwilę później opanowując się i tuląc ją w trosce o jej ból. Córka, na przełomie dorosłego życia pomaga mamie uciec od męża podstępem, wbrew woli i wiedzy ojca. Wspierała ją też w sprawach o **alimenty**, **rozdzielność majątkową** i **rozwód**. Przez pięć lat córka jest matce podporą w konflikcie z mężem. Stara się jednak utrzymać możliwie dobry kontakt z własnym ojcem. To jednak nie było takie proste:

Jeżeli chodzi o mnie, o moją sprawę, no to. Jak zrezygnowałam ze studiów, to tacie bardzo się to nie spodobało. Ale powiedziałam, że po prostu nie jest mój kierunek. Myślałam, że się z tym pogodził, a jednak się nie pogodził. Cały czas był nacisk, żebym skończyła studia. A ja powiedziałam, że nie będę robić w życiu tego, czego nie chcę. Mama powiedziała, że okej, że ona wierzy we mnie i wierzy w mój rozsądek (...) a tata nie do końca. Więc naciskał... (Marlena – strona konfliktu)

Zarzewiem sporu stała się jednak nie tyle sprzeczność oczekiwań rodziców, co faktyczna gotowość ojca do wsparcia córki w realizacji przez nią jego własnych oczekiwań:

No i później, były rozmowy odnośnie Poznania, bo tutaj poznałam chłopaka i po prostu przez rok do siebie jeździliśmy. (...) Poczytałam sobie o kierunkach, wybrałam [nazwa kierunku]. I właśnie pojechałam do taty, powiedziałam mu, że się dostałam na studia i że od października robię przerzut tutaj. Chciałam porozmawiać, jak wygląda sytuacja, czy będzie mnie wspierał, bo nie wiedziałam też, na co mogę liczyć. Wiedziałam, że Poznań to jest inne miasto niż [nazwa miasta]. Powiedział mi, że może mi płacić maksymalnie tyle, ile płacił: 1 200 zł. Więc ja mu powiedziałam, że: „okej, że ja to szanuję, [choć] wiem, że będzie to wyzwaniem, bo przeliczyłam już wszystko i wiedziałam, ile będzie kosztować mieszkanie. (Marlena – strona konfliktu)

Pomimo ustaleń córka wkrótce zderzyła się z nieoczekiwaną i **niezrozumiałą dla niej reakcją**:

Przyszedł październik. Zapłacił mi 600 zł (...) Chciałam zadzwonić i zapytać, o co chodzi. Nie odebrał telefonu. Nie odpisał na wiadomość. Dopiero, jak w końcu napisałam mu jakiegoś tam dłuższego SMSa, że gdybym wiedziała [jak to będzie] to inaczej bym to sobie zaplanowała i jakby mógł, to proszę go o wsparcie. Wtedy dostał mi 400 zł. Bez żadnego odzewu, tylko po prostu pojawił się przelew na koncie. (Marlena – strona)

Konflikt może zmienić wiele rzeczy, ale nie kalendarium okoliczności rodzinnych. **Napięcie niewyjaśnionych spraw** jednak rzuca się cieniem na okazje do przełamania lodu:

W listopadzie miałam urodziny i imieniny, więc się odezwał wtedy. Nie odebrałam w urodziny. W imieniny już odebrałam. Powiedziałam sobie, że on zawsze będzie moim tatą i ja chcę z nim utrzymywać dobre relacje jako córka, pomimo jego zachowania (...) Ale też tam rozmowa się za bardzo nie kleiła, bo on to też wyczuł, że mi o coś chodzi. W grudniu mi przelał 1 400 zł. Ja byłam mocno zdziwiona. Ale to było jakby wyrównanie, bo w listopadzie też mi przelał 600 zł. Ja już nie robiłam wtedy [w listopadzie] żadnego kroku. Powiedziałam sobie, że okej, jakoś tam sobie poradzę. Już nie będę nikogo prosić. (...) pojechałam też do niego w Wigilię, rano, złożyć życzenia, bo mimo wszystko (śmiech), poczuwałam się do tego. (Marlena – strona konfliktu)

Jak ilustruje ten przykład, powinności stricte relacyjne i te bardziej materialne, chociaż bywają związane ze sobą to niekoniecznie na zasadzie ścisłego sprzężenia przyczyn i skutków. Konflikt w rodzinie, nie przerywa więzi między jej członkami, która może stać się źródłem pojednania lub dalszego tarcia. Dlatego też:

No i w styczniu, przed 10-tym, już też się zastanawiałam, czy przeleje te pieniądze, czy nie, bo mam opłatę za mieszkanie. (...) Mama też mi wierciła dziurę w brzuchu, bo znała tatę i mówi – Naprawdę, zostaniesz bez pieniędzy, nie jestem ci w stanie jeszcze pomóc. (Marlena – strona konfliktu)

Presja finansowa w połączeniu z niepewnością była źródłem **momentu załamania relacji**, gdy córka postanawia stawić czoła ojcu. Wtedy też dowiaduje się, że problem sięga głębiej:

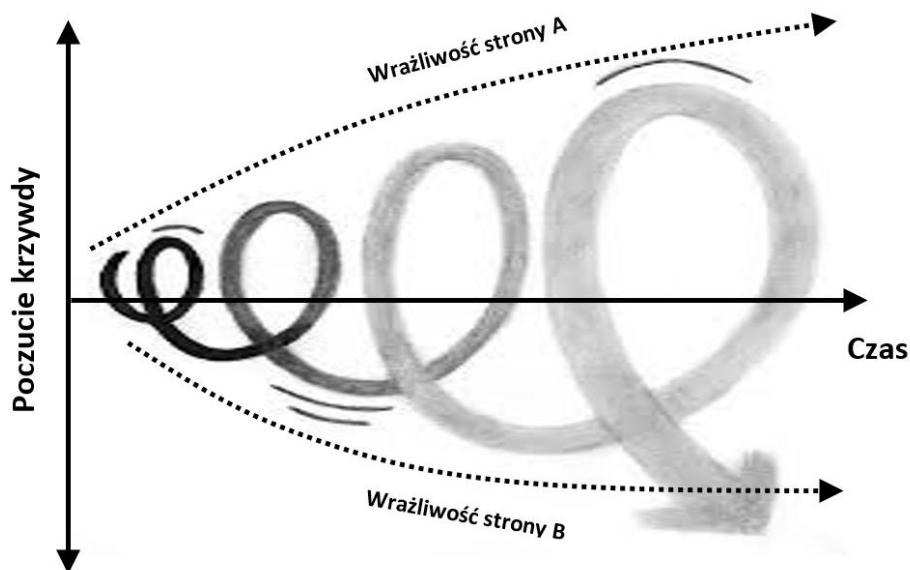
*Pojechałam do niego i po prostu się zapytałam, czy będzie mi pomagał, czy jak to wszystko wygląda z jego strony? **Po czym on mi zaczął wypominać, co to ja robiłam przeciwko niemu przez te [ostatnie] 5 lat. Nic nie robiłam. To była kwestia tego, że poparłam mamę i on mnie bardzo z tego względu... jakby karał za to.** Powiedziałam mu, że jeżeli nie chce mi płacić, to w takim razie musimy dojść do jakiegoś porozumienia, bo ja się uczę i nie jestem w stanie pracować. Przy czym on powiedział, że w rodzinie jest kuzynka, która pracuje i uczy się, daje sobie radę, a ja nie potrafię. No i ja powiedziałam, ja bym dała sobie radę, tylko że ja chcę skończyć te studia, chcę się zaangażować (...) albo się uczę i chcę mieć dobre wyniki, albo mogę skończyć studia, przysiadając z sesji do sesji. No i, on mi powiedział, że on mi przecież mówił, że przez 3 miesiące będzie mi płacił po 1 000 zł, a później już nie. Ja mówię – na pewno tak mi nie mówiłeś, bo bym to zapamiętała. Przecież to jest dla mnie ważne, to jest moje być albo nie być w Poznaniu. To raczej bym nie zgubiła tego szczegółu. – No, przy czym on powiedział, że na pewno mi nie pomoże. No, i tam ogólnie emocje się pojawiły, płacz i tak dalej, więc ja powiedziałam, że po prostu inaczej załatwimy tą sprawę. (Marlena – strona konfliktu)*

W następstwie tej sytuacji córka postanowiła wytoczyć ojcu **sprawę o alimenty**. Podobnie jak w przypadku opowieści biznesowej powyższa sytuacja przedstawia współzależność relacji słabszej i silniejszej strony. W odróżnieniu od kontrahentów jednak rodziny się nie wybiera. Również tego, że dziecko chce i może polegać na rodzicu nie można tłumaczyć troską o własny interes, a altruizmem krewniaczym (Pawłowski, 1994), osadzonym gdzieś między miłością i poczuciem odpowiedzialności za dobro bliskich.

Na ten kontekst aksjologiczny, dodatkowo nakłada się historia rozwodu, wprowadzając niejednoznaczność relacji. **O ile główna bohaterka próbuje nawiązać relację z ojcem, o tyle ten ciągle widzi w niej stroniczkę swojej byłej żony, co rzutuje na jego relację z córką.** W efekcie, kiedy przestaje wywiązywać się z niepisanej umowy, ta dostrzega w tym nie oszustwo, a karę za wspieranie matki w trudnej sytuacji. Sprawy nie poprawia nawet fakt, że jako córka, potrzebuje wsparcia, aby pójść na studia – a więc spełnić jego własne oczekiwania. Konstrukcja krzywdy opiera się więc na niestosowności przekładania żalu między różnymi relacjami tych samych osób. Z jej perspektywy, córka w relacji z ojcem nie powinna być karana za relację z matką. Niestety trudno powiedzieć jak ta sprawa przedstawia się w oczach ojca. Prowadzi on prosperujące gospodarstwo, więc finanse pewnie nie były problemem. Znając całą opowieść mogę jedynie spekulować, że inaczej postrzegał sytuację rozwodu, mając w swoim odczuciu uzasadniony żal do żony – że go porzuciła – i do córki – że jej pomogła.

Porównując spór biznesowy z konfliktem rodzinnym chciałem, zwrócić uwagę, że odczucia niesprawiedliwości choć subiektywne, to odnoszą się jednak do szerszych porządków norm i wartości (Copp, 2001). Kompas moralny, jak zresztą i każdy inny kompas potrzebuje punktów odniesienia. Argument o subiektywności krzywdy (str. 139 - 141) jako aktu przypisania komuś winy za doznany ból, akcentuje jednak, że **wspólny kontekst wartości nie oznacza, że ludzie będą postrzegać sytuację w ten sam sposób.** Przeciwnie, odczucia niesprawiedliwości często wędrują całkiem innymi ścieżkami prowadząc do niespójnych konstrukcji krzywdy. Powstała w ten sposób sprzeczność interesów z kolei odbarwia charakter relacji i wpływa na percepcję dalszych poczynań w świetle wcześniejszych nieporozumień, eskalując wzajemne napięcie.

Niezależnie od tego czy stawką jest opłacalność biznesu czy wsparcie rodzinne, sam proces relacyjnego budowania sporu okazuje się dość podobny (Rysunek 13). W większości spraw jakie analizowałem konflikt eskaluje na zasadzie **amplifikacji odchyień** (ang. amplification variation - Weick, 1979). Percepcja krzywdy z jednej strony, motywuje reakcję, która w oczach drugiej strony też szarpie czułą strunę, choć w innym odcieniu niesprawiedliwości. W efekcie spór rozwija się, im bardziej obie strony postępują zgodnie z rosnącym zróżnicowaniem przekonania o swoich racjach. W miarę eskalacji, sam obiekt krzywdy natomiast staje się coraz bardziej złożony, opierając się nie na pojedynczym zgrzycie, a całej historii uraz. One z kolei barwią charakter relacji, jednocześnie stopniowo rozmywają przedmiot konfliktu 'pomiędzy' stronami. Miarowo zmienia się też wrażliwość, określająca wzajemną tolerancję i cierpliwość wobec postępowania drugiej strony, aż któraś z nich pęknie i dojdzie do załamania relacji.



Rysunek 13. Relacyjna eskalacja konfliktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy interpretacyjnej

Nie bez znaczenia w tym relacyjnym procesie pozostaje również upływ czasu. Pan Jerzy Mordel (str. 140), po rocznym procesie, obejmującym **ekspertyzę** Instytutu Języka Polskiego PAN w kwestii znaczenia wykorzystanych słów, **wycofał pozew** przeciw muzykom, co sugeruje, że wytoczenie sprawy być może było **przedwczesną reakcją**. Na drugim końcu skali z kolei w czasie prowadzenia wywiadów zdarzało mi się słyszeć **o krzywdach 'przejrzalnych'**:

Mieliśmy taką sprawę... kobieta była właścicielką salonu fryzjerskiego. Obok niej mieszkał wujek. No i oni się tam podglądali, instalowali kamery... była wojna. Jak przyszło co do czego, poszli na rozprawę. To była sprawa karna i pokrzywdzona, mówi że jest w sporze z wujkiem, a sędzia się pyta – No ale o co chodzi? – Wie pani co, bo tak naprawdę to chodzi o to, że ojciec się pokłócił z wujkiem czterdzieści lat temu, ale już w sumie nie wiem i nie jestem w stanie powiedzieć o co konkretnie. (Wojciech – Adwokat)

Gdzieś pomiędzy pochopnym pozewem a przenoszoną urazą znajduje się czas potrzebny na **dojrzewanie odczucia niesprawiedliwości**. W kontekście zebranych przeze mnie opowieści spór na ogół musi zatoczyć co najmniej kilka pętli amplifikujących poczucie krzywdy po obu stronach, zanim któraś poczuje, że nie ma innego wyjścia, jak zwrócić się do sądu. Ostatecznie, wytoczenie sprawy sądowej oznacza afirmację konfliktu, często niosąc ze sobą nieodwracalne konsekwencje dla relacji skłóconych stron. Dlatego też choć decyzja ta w takiej sytuacji może wydawać się konieczna, to raczej nie jest prostym wyborem. Tym bardziej że widmo procesu sądowego wiąże się z niepewnością przyszłości. W tym kontekście więc, zrozumiałym ruchem wydaje się poszukiwanie wsparcia w poradzeniu sobie z daną sytuacją.

3.1.3 Rola i pozycja prawnika

Profesjonalna reprezentacja nie jest warunkiem koniecznym, by wytoczyć sprawę w sądzie. W analizie kolejnego momentu przekładu (str. 165 - 170) posłużę się zresztą przykładem ilustrującym, że pozew można sporządzić odręcznie na kartce wyrwanej z zeszytu, jeśli tylko spełnia odpowiednie wymogi. W toku badań miałem nawet okazję poznać osobę laika, który niejako hobbystycznie wytacza procesy organom administracji publicznej (str. 113). Jednak i on eksponował rolę **kompetencji prawnej** jako narzędzia w walce o własny interes:

*Ja nie jestem adwokatem. Jestem 'stroną', ale mam taką wadę, czy nie wadę, że jestem legalistą. Załatwiając swoje sprawy, nie proszę się, nie robię awantur, nie biegam z żałami, tylko jak mi ktoś nie pasuje, oddaję sprawę do sądu i ją ciągnę (...) Jeżeli chodzi o punkt widzenia kogoś, kto decyduje się na proces sądowy mogę powiedzieć dużo. Niejednokrotnie stałem przed dylematem czy odpuścić, czy nie, czy pójść w kierunku sprawy sądowej i ten mechanizm dochodzenia do tej decyzji znam. **Przy czym u mnie jest on trochę inny niż u zwykłych ludzi, bo oni się wahają, a ja jestem taki, że jeżeli wiem, że mam rację, albo przynajmniej mi się wydaje, że mam rację i wiem jak to ugryźć, to po prostu uderzam.** (Karol – strona konfliktu)*

Pośród skłóconych stron zwykle nie brakuje pewności, co do własnej racji. Jednak już wiedza, potrzebna, by „wiedzieć jak to ugryźć” oraz **wyrazić ją w języku prawa**, zwykle stanowi istotną granicę, której samodzielne przekroczenie jest relatywnie trudne.

‘Zasięgnięcie języka’ i opinii jednak nie musi być jedynym powodem, dla którego ludzie poszukują profesjonalnego wsparcia. Sprawa sądowa jest wyzwaniem tak intelektualnym, jak i **emocjonalnym**, wiążąc się ze stresem oraz niepewnością procesu. Dla ilustracji, w kontekście konfliktu z ojcem (str. 144 - 146), Marlena tak wspomina jedną z wizyt w sądzie:

Dużo pracuję nad sobą, ale wydaje mi się, że zniosę coś super, po czym idę do sądu i... cały czas nie miałam żadnego strachu. Mówię - idę się tylko zapytać, normalna sprawa. - Po czym wchodzę do samochodu, bo mama akurat czekała na mnie przed sądem. Wychodzę stamtąd i po prostu... nie mogłam zapanować nad sobą. Mama mówi - uspokój się, przecież masz przed sobą jeszcze rozprawę - I myślę też, że to jest moja najgorsza obawa... [po krótkiej chwili] Z tym, że ja nie chcę adwokata, myślę, że nie potrzebuję na tyle, żeby przed własnym ojcem jeszcze mieć dodatkową pomoc. Mam nadzieję, że on też to zauważy. Że po prostu nie chcę iść z nim na noże, bo od zawsze chcę się z nim dogadać. (Marlena – strona konfliktu)

Ten krótki fragment ilustruje ciężar z jakim może mierzyć się osoba przekraczając mury sądu. Przy tym, obserwacja własnych reakcji, niemal automatycznie, przywodzi jej na myśl osobę prawnika, nie w roli specjalisty, a **podpory**. Ostatecznie, nie decyduje się na ten krok, nie chcąc bardziej antagonizować siebie w relacji z ojcem. Rezygnuje jednak ze wsparcia nie z braku potrzeby, a skali konfliktu, jaką reprezentuje profesjonalna pomoc prawna.

Z tego punktu warto spojrzeć szerzej na **upowszechniony obraz prawnika**, by zrozumieć skomarzenia osób, które tak jak Karol czy Marlena znajdują się w pozycji strony konfliktu, podejmującej decyzję o **wytoczeniu sprawy**. Trudno jest niestety powiedzieć coś konkretnego na temat społecznego odbioru profesji Radcy Prawnego, czy Adwokata, bo dyskusja ta na ogół toczy się w ujęciu 'od wewnątrz' (Kaczmarek, 2020; Malicka, 2009), a więc tego jaki wizerunek siebie chcieliby tworzyć sami prawnicy. Pewną sugestią jest natomiast obraz przedstawiany w mediach kultury masowej. Otóż, jeśli prawdą jest, że sztuka imituje życie tak jak i życie imituje sztukę (Czarniawska, 2013a) to wydzźwięk profesji jest jednoznaczny. Seriale jak Prawo Agaty, Mecenas Porada, czy Chyłka (będąca też poczytną serią książek), kreują romantyczny obraz walecznych profesjonalistów, których pasja może **antagonizować przeciwnika** w imię ochrony dobra klienta (co tłumaczyłoby wyjaśnienie Marleny, że nie chce „iść na noże”).

Pokrywa się to zresztą w części z wynikami jednych z nielicznych (i niereprezentatywnych) badań, obejmujących problem szerszej percepcji zawodu (Gnusowski, 2019) z perspektywy osób korzystających z usług tego typu. Prawnik w oczach klientów (n=376) kojarzy się z:

(...) z pomocą i rozwiązywaniem problemów, zapewnianiem bezpieczeństwa i stosowaniem praktycznego podejścia do klientów biznesowych. Zdaniem większości (...) są to osoby elokwentne, które posiadają dużą wiedzę, znają się na tym co robią, są odpowiedzialne, budzą zaufanie. Część klientów postrzega zawód jako elitarny, gwarantujący zamożność, kojarzony z wielkim światem, elegancją i dyplomacją. Pozostałe pozytywne aspekty są związane z postrzeganiem prawników jako osób ambitnych, dla których ważny jest ciągły rozwój osobisty i zawodowy oraz dobre planowanie swojego czasu pracy. (Gnusowski, 2019, s. 35)

Przy tym powyższy profil wyraża jedynie 61,2% odpowiedzi. Spośród pozostałych, aż 30,7% kojarzyło usługi prawne negatywnie: z wysokimi kosztami, brakiem indywidualnego podejścia i trudnością kontaktu. Zestawiając jednak te liczby z wynikami reprezentatywnego sondażu, ogólnego zaufania do zawodów prawniczych w Polsce na poziomie 51% (Müller, Siegert, Bürkl i Frank, 2018) obraz ten może w jakimś stopniu odzwierciedlać szerszą optykę społeczną.

Pośród przyczyn, wskazywanych jako **bariery dla korzystania** z pomocy prawnej ze strony prawników najczęściej wskazuje się wysokie ceny usług, rozumiane nie tylko jako absolutny koszt, ale też relację jakości do ceny (Gnusowski, 2019). Drugi z tych aspektów, może jednak wynikać z tego, że prawnicy w trosce o percepcję autorytetu (Alvesson, 1993), zazwyczaj nie ujawniają, ile pracy muszą wykonać za zamkniętymi drzwiami gabinetów, choć jej wartość (w jakiejś części) znajduje odbicie na rachunku. Do korzystania z usług prawnych zniechęcają też: złe opinie, niedostępność, formalizm i komunikacja, szczególnie w formie, która kojarzy się z

zadaniem i poczuciem wyższości. Z wewnętrznych przyczyn ze strony samych klientów z kolei, najczęściej raportowaną barierą są ograniczenia finansowe i wstyd związany ujawnieniem problemu przed obcą osobą. Za przeszkodę, chociaż w mniejszym stopniu, wskazuje się też przekonanie o braku potrzeby lub niedoborach niezbędnej wiedzy (Gnusowski, 2019).

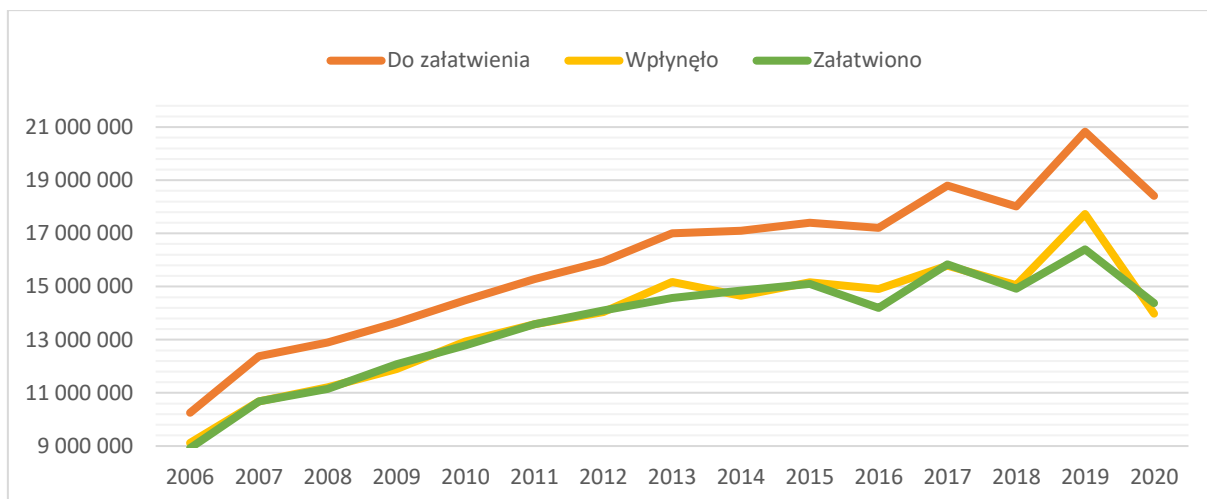
W rzeczywistości jednak problem tak uświadomionej, jak i nieświadomionej **niewiedzy prawnej** oraz związanego z tym przekonania o braku potrzeby może jednak sięgać dużo głębiej (Dudak, 2014). Ostatecznie, ograniczenia finansowe w praktyce wcale nie powinny stanowić tak znacznej przeszkody w korzystaniu z usług prawnych. Aby zniwelować tę barierę dostępu do wymiaru sprawiedliwości w 2016 r. (obok funkcji **pełnomocnika z urzędu**) utworzono ponad 1500 **punktów nieodpłatnej pomocy prawnej** (NPP). Jednak niespełna dwa lata później:

Kontrola NIK wykazała, że Polacy nie korzystają z finansowanych przez państwo porad prawnych. (...) wynika to z niedopasowania organizacji systemu do potrzeb społecznych, które nie zostały zbadane na etapie jego tworzenia. Powoduje to, że pomoc nie jest dostępna dla osób, które faktycznie jej potrzebują, a nie spełniają wymogów ustawy. Niska frekwencja w punktach nieodpłatnej pomocy prawnej jest także spowodowana brakiem informacji o możliwości skorzystania z takiej pomocy. Kontrola wykazała także, że w Polsce brakuje edukacji prawnej. W wielu przypadkach osoby potrzebujące pomocy nie mają świadomości, że ich problem wymaga konsultacji z prawnikiem. (Najwyższa Izba Kontroli, 2018)

Dane z kolejnych lat²⁷ nie sugerują większej poprawy, chociaż **nieodpłatna pomoc prawna**, z początku dedykowana jedynie osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym, obecnie jest dostępna dla każdego kto złoży oświadczenie o niemożności pokrycia kosztów **odpłatnej porady**. W tym kontekście, pustki ziejące w **punktach NPP** stanowią niejako świadectwo dla przekonania o **powszechnym braku świadomości prawnej**, która pomagałaby dostrzegać ludziom, kiedy w istocie narusza się ich prawa (Nieborak, 2021).

W tym kontekście, choć można przypuszczać, że w rzeczywistości wiele krzywd siłą rzeczy pozostaje niezauważonych przez wymiar sprawiedliwości, to nie przekłada się to jednak na **lepszą kondycję sądownictwa**. Przeciwnie, na przestrzeni piętnastu lat różnica między liczbą **napływających** i **załatwionych** spraw cywilnych rokrocznie zwiększa **wolumen zaległości** (Rysunek 14). Dopiero okres pandemii skorygował ten trend, choć trudno powiedzieć czy to efekt ograniczonej dostępności, czy wspólnota kryzysu ostudziła temperamenty. Niestety na moment pisania tej pracy niedostępne są jeszcze dane za (zakończony) rok 2021.

²⁷ Strona Ministerstwa Sprawiedliwości w zakresie skali NPP: <https://np.ms.gov.pl/> [Dostęp: 22.04.22]



Rysunek 14. Wolumen spraw w sądach cywilnych (2006-2020)

Źródło: opracowanie własne na podstawie roczników statystycznych RP – dział „Sprawiedliwość”

Jednocześnie, obserwując wzrostowy trend spraw rozpatrywanych w sądzie, można by się spodziewać, że rosnąć będzie też popyt na usługi profesjonalne (a z nimi świadomość prawna). Niestety tak jak już dziesięć lat temu dostrzeżono, iż Polacy korzystają z prawnika dopiero, gdy poczują ‘nóż na gardle’ (Gnusowski, 2017), tak i obecnie, sytuacja zmienia się bardzo powoli (Rojek-Socha, 2020b). Równoległe natomiast następuje inny efekt. W związku z deregulacją ograniczeń **dostępu do zawodu**, liczba prawników w analogicznym okresie **wzrosła prawie trzykrotnie** (Rojek-Socha, 2020a). W efekcie, jak wspomina jeden z sędziów i wykładowców:

W Poznaniu był taki rok, kiedy wprowadzono do obiegu 180 nowych adwokatów i 500 radców prawnych. W Warszawie było odpowiednio 500 do 2000 osób. I o ile Warszawa jest w stanie jeszcze być może to wchłonąć, to Poznań już nie. Jeden z moich kolegów popełnił samobójstwo, adwokat. Nie poradził sobie. Człowiek, który miał wszelkie predyspozycje, żeby być dobrym adwokatem. Otworzył kancelarię i po prostu siedział. Siedział, siedział, siedział. A klienci nie przychodzili, no bo niestety w dobie tej konkurencji jaka jest w tej chwili, to sukces zawodowy trzeba okupić niesamowitym wysiłkiem. (...) To powoduje, że młodzi adwokaci chwytają się wszelkich możliwych spraw. Beznadziejnych też i de facto wprowadzają swoich klientów w błąd. Tylko po to, żeby poprowadzić sprawę. Dziesięć lat temu by powiedział – panie daj pan sobie spokój z tym. – Dzisiaj adwokat będzie namawiał go na poprowadzenie tej sprawy za jakieś psie pieniądze. (Hubert - Sędzia)

Przy czym problem ten nie dotyczy wyłącznie młodych prawników. Jak wspominał jeden z prawników bywa, że i starsi mecenasi mają kłopot z opłaceniem obowiązkowej **składki na samorząd** zawodowy, sugerując, że nadmierna konkurencja ma wymiar systemiczny.

Zestawiając wszystkie te elementy razem można dostrzec **istotny paradoks** (Schad, Lewis, Raisch i Smith, 2016). Otóż relatywnie niska świadomość prawna społeczeństwa bynajmniej nie przekłada się na mniejsze **obciążenie sądów**. Z kolei wolno rosnąca pula spraw zwiększa

popyt na usługi prawne jedynie w ujęciu absolutnym. W relacji do istniejącej już nadpodaży profesjonalistów jest kroplą w morzu potrzeb, która w dobie nadmiernej konkurencji może prowadzić nawet do obniżenia jakości standardów zawodowych. Przy czym nie musi tu chodzić nawet o wspomnianą **jakość porady** czy wykorzystania asymetrii informacji, by przekonać klienta do wytoczenia pomimo nikłych szans wygranej. Prawnicy, zdając sobie sprawę, że nie mogą pozwolić sobie na odmowę zleceń, często przyjmują zobowiązania ponad fizyczne i intelektualne możliwości. Brak odpowiedniej uwagi w sprawie, odbija się na doświadczeniach klientów (Gnusowski, 2019). To z kolei raczej nie służy ani edukacji, ani rozwojowi świadomości prawnej, której brak leży u podstaw problemu w pierwszej kolejności (Nieborak, 2021).

3.1.4 Spotkanie i relacja

W takim kontekście właśnie kształtuje się relacja osoby pokrzywdzonej z prawnikiem, który jak się wydaje jest zwykle pierwszym punktem styczności z granicą wymiaru sprawiedliwości. Trudno stwierdzić to z większą stanowczością, gdyż nie udało mi się dotrzeć do danych, które oddawałyby proporcję samodzielnie **prowadzonych spraw** lub angażowania **pełnomocników z urzędu**. W tej drugiej sytuacji należy wpieryw przekroczyć tę barierę samodzielnie, składając pozew, aby **złożyć wniosek** o nieodpłatną pomoc w prowadzeniu rzeczonyj sprawy. W kontekście tej wątpliwości jednak w badaniu klientów kancelarii prawnych, niewielka liczba osób wskazywała samodzielność jako właściwą przyczynę rezygnacji z profesjonalnych usług (Gnusowski, 2018). Z pewną ostrożnością przyjmuję więc, że **na ogół jednak droga do sądu prowadzi przez prawnika**, stojącego funkcjonalnie na granicy gdzieś w pół drogi pomiędzy sferą prywatnych spraw i domeną służby publicznej (Kaczmarek, 2020).

Ten, w ramach troski o dobro klienta wpisanej w serce **etyki zawodowej**, powinien pełnić rolę strażnika, pilnującego, aby wnosić jedynie te sprawy, które mając umocowanie w prawie są warte dochodzenia w sądzie (Izdebski i Skuczyński, 2006). Prawo nie jest dziedziną ścisłą, a opierając się na praktyce interpretacji, siłą rzeczy pozostawia wiele pola dla różnych ocen sytuacji (Brożek, 2018). Ponadto, jak podkreślałem w poprzedniej sekcji współcześnie prawnik rzadko może sobie pozwolić aby **nie podjąć sprawy**, kiedy klient zapuka do jego drzwi, a i pokrzywdzeni często nie dają sobie przetłumaczyć, że mają nikłe szanse lub zwyczajnie nie mają racji. Celem procesu też nie zawsze musi być wygrana. Czasem chodzi o minimalizację konsekwencji lub odłożenie ich w czasie. Złożoność relacji między klientem oraz prawnikiem ma więc wiele odcieni, z którego to względu warto prześledzić ją od samego początku.

W jaki sposób ludzie trafiają do kancelarii prawnej? Zdaniem prawników najważniejszym kanałem są polecenia innych klientów lub własnych znajomych (Gnusowski, 2018). To zresztą wydaje się zrozumiałe, zważywszy jak dużą barierą dla **dochodzenia** krzywdy jest wcześniej wspomniany wstyd przyznania się do problemu (str. 150). Wtedy, przyjmując, że zaufanie jest przynajmniej w jakimś stopniu przechodnie, to rekomendacja, budując zręby relacji oparte na doświadczeniu innej osoby, może ułatwiać nawiązanie własnej. W miarę rozwoju kariery i kancelarii, istotnym czynnikiem staje się też **renomą**, oparta na historii osiągniętych efektów. Nabiera to też tym większego znaczenia, gdyż potencjalni klienci coraz częściej szukają porady i informacji w Internecie (Gnusowski, 2019), gdzie relacyjne zaufanie zastępuje opinia osób trzecich. Prawnikom jednak trudno jest wyróżnić się w przestrzeni wirtualnej ze względu na ograniczenia marketingu (Zadęcka, 2019), który również na obecną chwilę w wielu formach stanowi **naruszenie godności zawodu** i przewinienie dyscyplinarne.

Dlatego dość powszechną praktyką wśród prawników jest prowadzenie blogów, szkoleń i konferencji, pozwalających wyrobić opinię, która wykracza poza suchą informację o zawodzie i specjalizacji. Nie ujmując też altruistycznym pobudkom, podejmowanie **spraw pro bono**, często stanowi drogę ocieplenia wizerunku, który mógłby zachęcić klienta do przyjścia, gdyż **prawnik może jedynie otworzyć drzwi, ale sam nie może do nich pukać**. W tym kontekście jednak, to że klient trafia akurat do kancelarii bywa też zrzędzeniem przypadku. Zamieszona dalej notatka dotyczy sytuacji, z którą miałem do czynienia podczas jednego z wywiadów:

Po 40 minutach wywiadu przyszedł mężczyzna. Adwokat spytał, czy może mnie przeprosić na chwilę. – Jasne, pójde zapalić – odparłem. Po 10 minutach klient podszedł do mnie, poprosił o papierosa. Poczęstowałem. Zaczął mi opowiadać, że biega „po adwokatach, bo mu rentę chcą zabrać”. Spytałem czy ten adwokat to był jego pierwszy wybór. Kiedy odparł, że tak, dopytałem, dlaczego wybrał akurat tego? Powiedział, że najpierw poszedł do tej drugiej adwokatkę [piętro niżej], ale jej nie było. – Trafiliście tam kolejno pięter? – Tak, szedłem na dworzec, zobaczyłem szyld i wszedłem. Jednego nie zastałem to poszedłem do drugiego. – Wyjaśnił też, że adwokat powiedział, że załatwi sprawę i zapłacił już z góry 150 zł za poradę. Lepiej dać do adwokata niż samemu pisać – skwitował. Kiedy wszedłem z powrotem do kancelarii adwokat z kolei powiedział mi, że polecił mu przynieść dokumenty, bo bez tego nic nie robi. (Notatka terenowa do wywiadu z Markiem – Adwokatem)

Z początku rozbawiła mnie ta widoczna rozbieżność oczekiwań. Z czasem jednak zacząłem dostrzegać, że zarządzanie, czy raczej radzenie sobie z odmiennością wyobrażeń, wiedzy oraz wartości w relacji współpracy jest istotnym elementem procesu przekładu, gdyż **aby stać po jednej stronie trzeba mówić jednym głosem**. Dlatego też warto przyjrzeć się jak kształtuje się relację pomiędzy prawnikiem, który z osoby pokrzywdzonej staje się klientem.

Wedle wcześniej wspomnianych już badań (Gnusowski, 2019), klienci kancelarii, opisując jedno **najważniejsze oczekiwanie** wobec prawnika nawiązują głównie do zaangażowania i skuteczności. W dalszej kolejności wskazują wiedzę, doświadczenie, rzetelność oraz szybkość. Na dalszym planie znajduje się wsparcie emocjonalne i zainteresowanie klientem. Przy tym, choć niewiele osób postrzega niski koszt lub cechy osobowe prawnika za najważniejsze, nie oznacza to, że pozostają bez znaczenia. Jak się wydaje jednak szalenie trudno jest pogodzić te cechy 'idealnego prawnika', gdyż często wykluczają się one nawzajem. Sięgając ponownie do przypadku Marleny (str. 113), choć w swojej sprawie zrezygnowała z pomocy prawnej (str. 149), to w toku rozwodu swoich rodziców doświadczyła **dwóch skrajności** charakteru profesji. Zgodnie z jej relacją pierwsza prawniczka, która reprezentowała jej matkę to była:

*Profesjonalistka. Wszystko dopięte na ostatni guzik, jeżeli chodzi na przykład o dostarczenie jakiś dokumentów, czy coś się pojawiało, od razu był telefon. Była zapłacona kwota, to było chyba 1500 zł i w tym było wszystko. Nie było czegoś takiego, że oddzielnie się płaci jeszcze za wizytę, tylko po prostu się wchodziło i się uzgadniało niektóre sprawy. Ale ta sprawa była bardzo krótka, jedna czy dwie rozprawy. (...) później się okazało, nie wiem, ile w tym jest prawdy... ale tata kiedyś rzucił, że – te sprawy tak się mogą toczyć, bo ja i tak mam waszego adwokata po swojej stronie. – Później, po konsultacji z innym adwokatem, **okazało się, że mogliśmy mieć o wiele większe alimenty**, ze względu na to, że my tam nie miałyśmy żadnych podstaw zapewnionych, nawet sztucców, czegokolwiek. Byłyśmy skazane na tego kto nam wynajmował mieszkanie. No, ale gdy dowiedziałyśmy się o tym, zmieniłyśmy adwokata. (Marlena – świadek)*

Niezależnie od prawdziwości przechwałki ojca o kontroli nad adwokatką matki, fasada profesjonalizmu zwykle służy budowie dystansu. Z tej pozycji jednak, może być trudniej o zaangażowanie, które mogłoby pomóc, aby lepiej zadbać o dobro klienta (Parkan, 2008). W tym też kontekście jednak **druga prawniczka** okazała się zupełnie inną osobą:

(...) taka po 70-tce, niska z charakterem i zawsze z papierosem. Ma bardzo dobrą renomę, jeździ po Polsce, mnóstwo spraw wygrywa, jest naprawdę dobrym adwokatem. Tyle, że też dało nam się odczuć, że jednak ma już swój wiek, swoje maniery i też nie zawsze przykłada się do wszystkiego w danym momencie [kiedy jest potrzeba]. (...) Też było tak, że ona się na rozprawach w ogóle nie pojawiała, bo, nie wiem, powiedziała, że ma ważniejszą sprawę i na tej akurat nie może być, bo to była zwykła rozdzielnosc i na pierwszej [rozprawie] właśnie jej nie było. Wytłumaczyła, na czym to polega, że mama mogła nic nie robić, a i tak się jej należy. (...) a tata miał na tej pierwszej rozprawie trzech adwokatów. Mama wyszła strasznie załamana. Zadzwoiła do niej i mówi, że jest rozprawa odroczone i – to słabo, że pani w ostatniej chwili odwołała... – No i ta mecenas mówi, że będzie już na następnej, że nie wiedziała, że to będzie taki kaliber. Ona nie brała pod uwagę w ogóle mocy taty, tylko myślała, że to będzie sprawa jak każda inna. Dopiero po drugiej rozprawie powiedziała, że widzi, jaki to jest typ człowieka i że nie odpuści mu i że ona to zrobi do końca. (Marlena – świadek)

W tym przypadku, początkowe zaniedbanie sytuacji wynikało z rutyny, budowanej wiedzą i doświadczeniem. Dopiero agresywna taktyka męża klientki powodując w niej osobisty gniew, zmieniła jej podejście do sprawy. Zaangażowanie nie musi być więc, cechą stricte osobową, a sytuacyjną reakcją. To, jak się wydaje jednak nie idzie w parze z **chłodnym profesjonalizmem**:

Ona ma dosyć specyficzny sposób. Odpala sobie papierosa, naprawdę czuła się swobodnie. Nie utrzymywała relacji czysto biznesowej, tylko... zwracała się do mojej mamy 'perełeczko'. – Perełeczko... nie przejmuj się. Wszystko będzie dobrze – A z innej strony [przedrzeźniając] – CO TEN... [implikowana inwektywa] nawymyślał tutaj znowu!? Nie mam do niego siły! – Ta pierwsza adwokatka, ona była tak mocno per pani i [inscenizuje] „tutaj sprawa, to poza sprawą, to się nie liczy”. A ona [druga prawniczka] po prostu zatarała granicę taką, jaką ma klient z adwokatem. Stała się bardziej taką koleżanką broniącą spraw, przyjaciółką, trochę dobrą radą czasami. (Marlena – świadek)

Przy tym pewnie nie bez znaczenia jest, że klientka była ofiarą przemocy domowej. W kilku różnych przypadkach zwróciłem uwagę, że **skracanie dystansu** jest intuicyjnym narzędziem radzenia sobie ze szczególnie **wrażliwym klientem**. Bliskość i zaangażowanie jednak nie musi oznaczać braku profesjonalizmu, który po prostu wyraża się w trochę odmiennej formie:

(...) dużo rzeczy nam tłumaczyła, no nie mogę powiedzieć. Jak nie tłumaczyła, to po prostu mówiła, żeby się o to nie martwić – ty nie musisz tego wiedzieć, tylko po prostu ja to zrobię. Bo to nie jest w twoim zakresie, żeby sobie zaprzętać tym głowę. (Marlena – świadek)

Proporcja bliskości i dystansu ma więc wpływ na zaangażowanie i formę profesjonalizmu. Nie zmienia ona jednak granic kompetencji, które leżą wyłącznie w domenie odpowiedzialności prawnika. W związku z tym w dalszej części analizy chciałbym 'odwrócić lustro', odpowiadając na pytanie jak ta sama relacja kształtuje się z perspektywy profesjonalnych pełnomocników?

Właściwa odpowiedź zależy od kilku elementów. **Pierwsze spotkanie z prawnikiem** zwykle toczy się w wydzielonym pokoju kancelarii przy zamkniętych drzwiach. Prawnik wtedy prosi o zajęcie miejsca, oferuje kawę lub herbatę, po czym sam siada na wolnym krześle i pyta na czym polega problem. W ten sposób zapewnia też przestrzeń dla opowieści o doznanej przez daną osobę niesprawiedliwości. Narracje te jednak same w sobie nie tłumaczą jeszcze obiektu krzywdy, bo zwykle można interpretować go na różny sposób. Weźmy za przykład sprawę dwóch przedsiębiorców dosłownie wyrzuconych z firmy, którą budowali przez lata. Konflikt polegał na tym, że **trzeci wspólnik** podstępem **przejął większościowy udział w spółce** i usunął pozostałych z zarządu, zabierając im jakikolwiek wpływ. Choć odczucie niesprawiedliwości w tej sytuacji jest zrozumiałe, to formuła krzywdy wcale nie jest jednoznaczna:

Zawsze pytamy czego on [klient] chce. Jaki ma być cel końcowy, tak? Czyli na przykład w przypadku tamtych klientów [wspólników mniejszościowych] pytaliśmy – Chcecie odzyskać swoją firmę? Chcecie wrócić do tej spółki? Jesteście gotowi sprzedać swoją część udziałów? Jaka cena wam się wydaje... przyzwoitą? – Definiujemy, jak gdyby takie cele, tak? Potem jak ustalimy te cele, to jeśli w nie wierzymy... no to próbujemy znaleźć ścieżkę, drogę dostępu. Czyli zawsze pytamy klienta co on by chciał, tak? I potem próbujemy przełożyć, czy to jest możliwe, czy nie. (Robert – Radca Prawny)

By problem stał się zrozumiały dla prawnika, **klient musi określić oczekiwanie**, które definiuje właściwy przedmiot sprawy. Z kolei pokrzywdzeni nie znając swoich **możliwości prawnych**, mogą mieć trudność by to wyrazić. Dlatego prawnik przedstawia spektrum rozwiązań, by ułatwić zdefiniowanie krzywdy pod kątem możliwych konsekwencji. Ostatecznie, przekonanie, iż 'straciłem kontrolę w firmie i chcę ją odzyskać', choć sięga tego samego źródła to różni się od tego, że 'straciłem dochód i majątek, a potrzebuję za coś żyć'. Tymczasem, prawnik, aby mówić w imieniu **dobra klienta**, musi rozumieć na czym ono właściwie polega.

Sam proces formułowania przedmiotu krzywdy w dużej mierze zależy od percepcji osoby, z którą ma się do czynienia. Już na wczesnym etapie badań zwróciłem uwagę, że określając specyfikę różnego typu spraw (str. 142), prawnicy **typizują również samych klientów**:

Powiem Panu tak, ja klientów dzielę tych biznesowych, takich jakby korporacyjnych, że ktoś ma spółkę, ma rozdzielony majątek prywatny od zawodowego, no i to są takie chłodne kalkulacje. Jest taka i taka sytuacja i robimy A albo robimy B. Jeżeli się nie uda, to ogłaszam upadłość, no i trudno. Ale jest szereg klientów, którzy prowadzą biznes jako indywidualny przedsiębiorca i wtedy ten majątek życiowy, rodzinny bardzo przenika się z tym biznesowym. Oni podpisując różne dokumenty praktycznie ryzykują całym swoim majątkiem osobistym i tu są dramaty, płacze... samobójstwa, głębokie depresje, leczenie się psychotropami. (Gabriel – Adwokat)

W tym sensie, kategoryzowanie pełni funkcję heurystyki, z pomocą której sięga się do różnych schematów sensownego postępowania (Weick, 1979, 2005). W przypadku prawników ma to bezpośrednie przełożenie na **sposoby kształtowania** relacji, co dobrze ilustruje porównanie między **klientem korporacyjnym**, **małym biznesem** i **klientem indywidualnym**. Postanowiłem rozbić ten cytat na mniejsze, aby skupić się nad każdym z większą uwagą (w tej kolejności):

(...) w dużym biznesie to najczęściej jest tak że menadżerowie są najemni. Oczywiście zależy im na tym, żeby te problemy rozwiązywać, po ich myśli, natomiast to nie dotyka bezpośrednio ich sytuacji, takiej życiowej czy osobistego portfela. (...) Klient biznesowy, ma świadomość tego, że nigdy nie jest tak że coś jest czarne albo białe, zawsze poruszamy się w jakiś tam, odcieniach szarości. Jest w stanie powiedzieć – dobra, uderzam się w pierś no, zrobiliśmy tak, wiem, że to nie było dla nas korzystne. – No ale dobra, [dzięki temu] ja to wiem. Widzę dokumenty, widzę tę autorelację i buduje strategię procesową pod kątem tego co, obiektywnie jest.

Żeby nie zadać na przykład pytania świadkowi czy... nie sprowokować jakby pewnych, zdarzeń procesowych, które doprowadzą do wyjawienia okoliczności, które są niekorzystne. (Paweł – Radca Prawny)

Osobowość prawna z założenia powstała celem oddzielenia jednostkowej odpowiedzialności i przeniesienia jej na fikcyjną osobę, która nie mając duszy, nie podlega dyktatowi ludzkiej moralności (Dewey, 1926). Ciężar ten spada rzecz jasna na tych, którzy rozporządzają w jej imieniu, jednak w tym momencie zarówno zadają, jak i doznają krzywd już jedynie pośrednio. Relacja ta sytuowana w kontekście etosu rynkowego, który kadruje pojęcie uczciwości w sepii (str. 144) oraz oswaja decydentów z ryzykiem, przekłada się na atmosferę chłodnej kalkulacji. Problem trzeba przede wszystkim rozwiązać, a relacja z prawnikiem, choć wymaga zaufania, estymy czy sympatii, to jest też transakcją, podszytą oczekiwaniem efektów (Gustafsson i in., 2018). Być może z tego względu klienci dużego biznesu zwykle zostawiają prawnikom więcej autonomii, pozwalają im kierować rozmową o konkretach oraz dostarczają dokumentację zapewnianą bez większego trudu przez biurokratyczne struktury korporacji.

Trochę inaczej jest w biznesach czy to rodzinnych czy to jakiś mniejszych firmach, gdzie ci decydenci się dużo bardziej z tym wszystkim utożsamiają. Bo to jest ich firma, ich majątek, więc bardziej bezpośrednio to ich dotyka. Natomiast nawet, tego typu klienci, obracając się w tym biznesie, mają bliższą taką relację do tych pieniędzy, do tego ryzyka biznesowego (...) mają świadomość, że niestety, życie biznesowe jest takie, że nie zawsze wszystko się uda i czasami jest tak, że na jakiejś transakcji gdzieś się traci, na innej się zyskuje bo... Po prostu nie da się wszystkiego dopiąć na ostatni guzik i czasami po prostu... z przyczyn totalnie od siebie niezależnych, tak? (Paweł – Radca Prawny)

Jak wskazywał wcześniej też Gabriel (od którego wypowiedzi zacząłem dyskusję o typizacji klientów), krótszy dystans wobec obiektu krzywdy odpowiada za wielokrotnie większy ciężar emocjonalny sporu. Ten z kolei siłą rzeczy przekłada się na relację z prawnikiem, który musi radzić sobie ze sprawą nie tylko w sensie intelektualnym, ale i duchowym czy afektywnym. Jak wskazuje Paweł, obycie biznesowe, co prawda, pomaga uchwycić pewną perspektywę i oswoić własne nerwy. Jednak w ostatecznym rozrachunku jest to poniekąd pośredni typ, przypominający bardziej ostatnią już kategorię – klienta indywidualnego:

(...) praca z klientem, takim indywidualnym jest dla mnie trudniejsza. Wtedy nasza praca nie sprowadza się do podejścia takiego profesjonalnego, do sprawy, do zagadnienia, do problemu, tak? Tylko... często tacy klienci, traktują swojego pełnomocnika trochę jak kogoś kto ma ich wspierać, nie wiem, terapeutę, czy... jakieś takie oczekiwania, tam się rodzą. (Paweł – Radca Prawny)

Trudność ta zwykle przejawia się już podczas pierwszego spotkania z prawnikiem, kiedy to klienci opowiadając historię swojej krzywdy często przeżywają na nowo związany z nią ból, gniew czy rozgoryczenie. W efekcie narracja staje się wrywkowa i chaotyczna, w miarę jak pokrzywdzony wprowadza kolejne wątki, poszukując fabuły i zakończenia, które są w stanie oddać doświadczoną niesprawiedliwość. Z perspektywy prawnika jednak, ta pierwsza wersja opowieści często przedstawia się jako splot luźno związanych, w dużej części nieistotnych wątków, o pomieszanej chronologii i niejasnych związkach przyczynowych, które wymagają dalszego przekładu i klaryfikacji. Największa trudność jest jednak związana z **ufnością wobec obrazu sytuacji**, jaki wynika z opowieści, ze względu na funkcję autoprezentacji (Markham-Shaw, 1997), wpisaną intuicyjnie w praktykę opowiadania osobistych historii:

(...) z takim klientem, który przychodzi z prywatną sprawą i to jeszcze nacechowaną bardzo emocjonalnie to praca jest trudna, bo klienci wtedy – nie zawsze, to zależy od człowieka – ale często przedstawiają okoliczności w sposób nieobiektywny. Wie pan no, klient przedstawi nieobiektywnie pewne okoliczności, po czym druga strona nagle składa dowody, z których wynika, że okoliczności wyglądały zupełnie inaczej. (...) nawet nie chce tego typu klientów oceniać..., że oni są, nie wiem, nie szczerzy. Oni po prostu mają jakiś pogląd na tą sprawę. Ona ich tak głęboko dotyka, że, te emocje... nie pozwalają im zachować pełnego obiektywizmu w relacjonowaniu tego. (...) wtedy duża część wysiłku jest poświęcona, żeby wytłumaczyć takiemu klientowi, że jak on tutaj przychodzi, to jak na spowiedzi. Ja muszę się dowiedzieć wszystkiego zgodnie z prawdą. Nieważne czy korzystne, czy niekorzystne. A ludzie mają, różne podejście. Od takiego, koloryzowania, przez takie, nieobiektywne przedstawianie okoliczności, aż do, nie wiem, jak to nazwać, nieufności czy chęci zatajenia. Nie wiem, czy to wynika ze wstydu czy... no, trudno mi to ocenić, z jakiś takich odczuć, które nie pozwalają im, w sposób taki szczerzy i obiektywny o tej swojej postawie powiedzieć, tak? (Paweł – Radca Prawny)

Praktyka kategoryzowania klientów wpływa więc bezpośrednio na to w jaki sposób prawnik adaptuje się do sytuacji spotkania, rozmowy i kształtowania relacji. Przy tym zwłaszcza ostatni przykład **klienta indywidualnego**, zwraca uwagę, że aby uchwycić odpowiedni **ogład sprawy** prawnik musi poświęcić więc wiele uwagi nie tylko temu, by odtworzyć chronologię zdarzeń składających się na łańcuch przyczyn i skutków. Musi również bieżąco oceniać wiarygodność narracji, pod względem spójności, poszukując informacji, które pozostały niewypowiedziane celowo lub bezwiednie. **Ustalanie okoliczności** wraz z oceną wiarygodności przedstawionej opowieści składa się na proces **określenia stanu faktycznego**. Przy tym warto podkreślić, że niewiele jest przykładów praktyk, które równie dobitnie ilustrują, że słowo 'fakt', wywodząc się z łacińskiego 'facere' oznacza coś wykreowanego przez człowieka²⁸.

²⁸ Znaczenie łacińskiego korzenia słowa 'fakt': <https://en.wiktionary.org/wiki/facere> [Dostęp: 08.07.2021]

Konstruowanie prawdy jest jednym z celów wysłuchania klienta. Równoległe bowiem postępuje inny proces kognitywny nazywany **subsumpcją** (Nowak, 1970). Z perspektywy nauk prawnych jest to forma interpretacji, polegająca na **podciąganiu** ustalonego porządku zdarzeń pod abstrakcyjne **normy prawa**, wyuczone w toku edukacji i doświadczenia. Przekłada się to bezpośrednio na **selektywną uwagę** wobec zasłyszanych informacji, gdzie szeroki kontekst sprawy, jej relacyjne tło, koligacje, osobiste przekonania, opinie i inne elementy, ważne dla klienta, dla prawnika często okazują się nieistotne. To, co jest dla niego ważne, to informacje kto (uczestnicy) zrobił (działania) co (zdarzenia), czasem w jakiej wierze (intencja), ale przede wszystkim z jakim skutkiem (konsekwencje). To właśnie te składowe są niezbędne dla dalszej interpretacji prawnej, polegającej na **podciągnięciu** sytuacji **pod normę prawa**.

W tym kontekście, prawnicy zwykle korzystają z **dwóch taktyk prowadzenia rozmowy**. Pierwsza polega na tym, aby po prostu **dać się wygadać** klientowi, w międzyczasie spisując notatki i dopytując **o konkrety** dopiero gdy klient zrzuci z siebie największy ciężar. Taktyka ta jest źródłem możliwie pełnej informacji i może mieć efekt terapeutyczny. Jako taka jest jednak czasochłonna i może wymagać pracy emocjonalnej (rozumianej jako konieczność opanowania własnych emocji – Hochschild, 1983) ze strony prawnika, który musi radzić sobie z cierpieniem drugiej osoby. Część pełnomocników stara się jednak unikać tego rodzaju więzi:

Ja jestem profesjonalistą i koncentruje się na sprawie, bo to jest moja praca, to jest to, co... potrafię robić. (...) No staram się tych ludzi, jakoś wesprzeć, tak ludzko, ale to, to nie jest mój zawód tak? Nie wiem czy moje słowa nie wiem, wesprą ich na duchu, czy wręcz przeciwnie, tak? Mówię im rzetelnie jak jest... i tyle. I mimo to, że staram się zawsze podchodzić w taki sposób bardzo wyrozumiały ludzki i staram się jakoś gdzieś tam postawić w tej sytuacji. (...) mój zawód i moja rola, wymaga tego, żeby spojrzeć na, na sprawę jako problem, profesjonalnie, trochę z boku, odsunąć te wszystkie emocje (...) bo koncentrując się na pewnych emocjach, to czasami powoduje to, utratę perspektywy. Utrata perspektywy, już jest jakby prostą drogą do zatracenia obiektywizmu, a zatracenie obiektywizmu powoduje, że można nie dostrzec kwestii które są, prawnie istotne, które można wykorzystać na swoją korzyść, bądź można je ocenić jako ryzyko w kontekście prowadzenia sprawy. (Norbert – Radca Prawny)

Przyjmując takie nastawienie prawnicy częściej sięgają po **drugą taktykę**, z którą spotkałem się w treści wywiadów. Polega ona na tym, że słuchając opowieści prawnik częściej przerywa klientowi, by od razu dopytać o istotne dla siebie informacje lub potwierdzić znaczenie tego, co usłyszał. W ten sposób kieruje uwagę klienta, który z czasem zaczyna skupiać się w swojej narracji na podobnych elementach. Prawniki, celowo ogniskując uwagę na istotnych dla siebie informacjach zdobywa potrzebną wiedzę relatywnie szybciej, co jest istotne dla ekonomizacji

czasu pracy. Niemniej, można się spodziewać, że koncentrowanie rozmowy, szczególnie kiedy służy też powstrzymaniu wyrazów emocji, może być odbierane przez klienta jako przejaw braku zainteresowania, czy nawet szacunku dla przedstawionej sprawy.

Jak zaznaczałem wcześniej, **moderując sposób relacjonowania** doznanej krzywdy, prawnik stara się odtworzyć porządek zdarzeń, tak aby uzyskać istotne dla siebie informacje. Te z kolei są mu potrzebne, do bieżącego **podciągania** oglądu danej sytuacji do własnego zrozumienia porządku norm prawnych. Praktyka ta znajduje oparcie w etyce deontologii (Hardt, 2020). To właśnie ten sposób rozumowania pozwala a priori określić powinności, jakie wynikają z litery prawa oraz przyrównać je do sytuacji konfliktu, by wskazać kto, dokonał jakiego naruszenia. Celem tych rozważań jest **dystrybucja odpowiedzialności** – uporządkowanie obowiązków w relacji między stronami, by stwierdzić, czy któraś **uchybiła** swojej powinności, wyrządzając przy tym krzywdę innym. W ten sposób prawnicy odszukują **podstawę prawną**, definiującą zasadny powód, dla którego krzywdzący miałby odpowiedzieć za skutki swoich działań. W efekcie **zmieniają znaczenie krzywdy**, z jednej strony uzupełniając ją o kontekst **zobowiązań**, a z drugiej redukując jej właściwą treść do **okoliczności**, które tworzą odpowiedni łańcuch przyczyn i skutków, korespondujący z wybraną normą prawa.

Zarazem tak rozumiany przekład praktycznie **nie wymaga osądu moralnego**. Nie potrzeba oceniać dobra czy słuszności, aby doszukać się rozbieżności między porządkiem zdarzeń i normatywnym wzorcem postępowania. Z jednej strony, pomaga to zadbać o **interes klienta** w oderwaniu od własnego osądu. Co, ciekawe jednak, prosząc prawników o historię sprawy, która najbardziej zapadła im w pamięć, zwykle oferowano mi niemal romantyczne opowieści o poświęceniu, zaangażowaniu i walce o wyższe dobro. Rzecz jasna prawnicy wybierali te opowieści, które stawiają ich w dobrym świetle. Ciekawsze jest jednak to, że to co postrzegają za dobre światło może ujawniać kolektywną fantazję o lepszym świecie (Vince, 2019).

Rzeczywistość sądowa jest dosyć pragmatyczna i ona się sprawiedliwością nie do końca kieruje..., ale, no cóż. Chciałoby się jak najwięcej w tym wymiarze... sprawiedliwości [podkreśla z przekąsem], tam w tego słowa znaczeniu uczestniczyć, ale trochę nie zawsze (się) daje. Nie zawsze nam klienci na to pozwalają tak naprawdę, bo, no bo wiadomo, nie ma samych krystalicznych charakterów i to... różnie bywa. (Mikołaj – Radca Prawny)

Powyższy fragment rezonuje więc z uprzednią obserwacją, że normy profesjonalne pozwalają zachować dystans wobec **przedmiotu prowadzonej sprawy**. Słusznie, czy nie, każdy ma prawo do reprezentacji w sądzie. Zarazem jednak wskazuje sentyment wobec sprawiedliwości jako wartości wpisanej w pewien ideał znaczenia roli prawnika.

W kontekście tej obserwacji warto zaznaczyć, że moment **spotkania z klientem** tworzy więź, w której **relacja doznanej krzywdy**, staje się również podstawą **relacji pokrzywdzonego prawnikiem**. Podwójny sens tego słowa 'relacja' natomiast zwraca uwagę, że w praktyce nie dotyczy ona wyłącznie dwóch osób. Obiekt krzywdy jaki wyłania się w tej interakcji staje się w istocie trzecim aktantem, gdyż o ile klient potrzebuje zrozumienia i bliskości, o tyle już sam przedmiot jego sprawy wymaga rzetelności i dystansu. W ujęciu teorii przekładu 'oderwanie' idei, koncepcji czy odczucia z natywnego kontekstu jest konieczne, aby móc przenieść je w inne miejsce (Sahlin-Andersson, 1996). Zarazem jednak odłączenie przedmiotu krzywdy od podmiotowości pokrzywdzonego wprowadza tarcie między bliskością oraz dystansem, które staje się podstawą i motorem dalszego procesu organizowania sprawy.

3.1.5 Podsumowanie

W części pracy poświęconej momentowi problematyzacji, w pierwszej kolejności chciałem zwrócić uwagę, że proces organizowania sprawy znajduje swój bieg, **jeszcze zanim jeszcze przekroczy mury sądu**. Z tego względu swoją analizę zacząłem od samego początku, a więc odczucia niesprawiedliwości, będącego pierwotną przyczyną decyzji o rozwiązaniu problemu w sądzie (Hegtvædt i Parris, 2014). Rozpoczynając swój wywód, starałem się podkreślić, że to specyficzne uczucie gniewu wcale nie musi być efektem celowego działania na czyjąś szkodę. Odczucie niesprawiedliwości jest negatywnym bodźcem, który orientuje uwagę na pęknięcie w oczekiwanym porządku zdarzeń, kadrując szersze tło problemu. Krzywda jest niczym ponad subiektywne przypisanie odpowiedzialności za doznany ból. Nie musi to jednak oznaczać relatywizmu moralnego (Copp, 2001). Odczucia niesprawiedliwości na ogół znajdują swe racje w jakimś szerszym porządku wartości (str. 141 - 149), co jednak nie oznacza, że każdy, będzie postrzegać tę samą sytuację w ten sam sposób. Konflikt bowiem powstaje w relacji, poprzez sekwencję akcji i reakcji, które potęgują **wzajemną sprzeczność** racji, aż do chwili załamania, która prowadzi jedną ze stron do wytoczenia procesu w sądzie (Rysunek 13 - str. 148).

Rzeczywistość jest pełna doświadczeń, tworzących poczucie naruszenia porządku w relacji między ludźmi (Shklar, 1990). Część z nich może być zbyt błaha, część powszedniejsza, a część puszcza się mimochodem z braku świadomości powszechnych praw i obowiązków (str. 139). Spośród tych, które jednak nie umykają ludzkiej uwadze tylko niektóre stają się przedmiotem sprawy sądowej. Oprócz wstydu związanego z upublicznieniem osobistej trudności, barierą może być brak czasu, pieniędzy czy wiary, że da się rozwiązać problem w sądzie (str. 149 - 153).

Paradoksalnie jednak, proces sądowy może wydawać się najlepszą drogą działania właśnie w momencie największej bezsilności, gdy konflikt z pojedynczej zadry urasta do całej historii wzajemnych uraz. Nie wyklucza to rzecz jasna spraw motywowanych cynizmem, oportunizmem lub przyczyną, która nie ma nic wspólnego z autentycznym bólem (Ratcliffe, 2012). Jednak i wtedy, aby nadać bieg sprawie potrzeba **dać wyraz jakiejś niesprawiedliwości**, definiując krzywdę w zrozumiały, ale przede wszystkim przekonujący dla innych sposób.

Przekład jest uparcie materialnym procesem. Jako taki wymaga konkretnego przedmiotu kolektywnego zainteresowania, by łącząc uczestników w relacje, motywować i uzasadniać działanie we wspólnym, choć niekoniecznie tożsamym celu. Dlatego też prawnicy, pełnią tak istotną rolę. Zajmując pozycję gdzieś pomiędzy sferą prywatnych interesów i reguł porządku publicznego, dysponują unikalną perspektywą, która pomaga im uporządkować i nadać sens często chaotycznym doświadczeniom niesprawiedliwości. Ustalając okoliczności, konstruują wersję prawdy, która w świetle interpretowanego podziału odpowiedzialności składa się na **spójny przedmiot sprawy**, budowanej na określonej **podstawie prawnej**. W ten sposób jednak prawnicy aktywnie zmieniają znaczenie krzywdy, uzupełniając ją o kontekst normatywnych **zobowiązań** i redukując treść **okoliczności** do elementów, które nadają jej sens w wybranym świetle. To z kolei, jest źródłem tarcia między bliskością i dystansem, tak aby reprezentować człowieka, lecz w imieniu sprawy, której znaczenie wykracza poza indywidualną krzywdę.

Z perspektywy pięciu elementów organizacji (str. 132), **pokrzywdzony**, przechodząc próg kancelarii, staje się klientem. Prawnik w tej relacji jest profesjonalnym powiernikiem, który wysłuchując jego opowieści współtworzy formułę powierzonej krzywdy w świetle swojej ekspertyzy. Ta szczątkowa forma **przynależności**, staje się podstawą **kontroli**, która uprawnia prawnika by dociekać informacji, które normalnie pozostałyby prywatne. Klient oczekując ukierunkowania, nie ceduje władzy, lecz powierzając krzywdę profesjonalistcie oddaje część kontroli - przestaje być jedynym głosem kształtującym właściwy jej przedmiot. Prawnik z kolei w trosce o dobro klienta, musi podejść do problemu w oderwaniu od uczuć klienta by określić **reguły** prawa, jakie stosuje się w danej sytuacji i wynikające z nich **sankcje**, celem racjonalizacji kontekstu decyzji o wytoczeniu procesu. Ta sieć współzależności składa się w konstrukcję **podwójnej hierarchii**, gdzie ten kto decyduje o losie sprawy nie ma wiedzy, żeby określić sensowny tor postępowania w jej materii. Natomiast ten kto posiada tę ekspertyzę nie ma żadnej mocy decyzyjnej. To właśnie ten paradoks określa empiryczną granicę wymiaru sprawiedliwości. Jej przekroczenie jest jednak przedmiotem kolejnego momentu przekładu.

3.2 Zainteresowanie – składanie sprawy

Aby przemoc impas, w którym przysłowiowo 'prowadziłby ślepy kulawego' dalszy przekład wymaga nie tylko nakreślenia problemu, ale i wytworzenia adekwatnego rozwiązania, które stanie się osią współpracy. O ile spór sądowy dzieli uczestników na **strony**, o tyle skuteczność przekładu racji którejś z nich jest zależna od tego, **czy zdoła ona przemówić w jednym tonie**. Dlatego samo spotkanie i nawiązanie relacji z prawnikiem zazwyczaj jest dopiero pierwszym krokiem w procesie składania sprawy. Opowieść klienta zakreśla jedynie wstępny szkic przekładu, gdyż sąd z racji swojej funkcji nie weźmie jej za dobrą monetę, jeśli ma pociągnąć kogoś do realnej odpowiedzialności. Należy udowodnić doznaną krzywdę i towarzyszące jej okoliczności, aby stworzyć podstawę właściwego osądu. Z tego też względu również prawnicy reprezentując swoich klientów nie traktują ich relacji bezkrytycznie. Biorą ją raczej jako punkt odniesienia, gromadząc i analizując materiały w zaciszu własnych gabinetów.

Ustalona wersja prawdy i podziału odpowiedzialności wymaga podparcia w dokumentach, obrazach i głosach innych, które umożliwiają dalsze szlifowanie problemu w świetle możliwych rozwiązań. Dopiero one stają się podstawą **porady prawnej**, a więc profesjonalnej opinii, która ujawniając kulisy postępowania, możliwe przeszkody i konsekwencje dramatyzuje kontekst podejmowania decyzji o wytoczeniu sprawy. Tym też pierwszy moment przekładu różni się od zainteresowania. Problematyzacja służy zrozumieniu odczucia niesprawiedliwości i wyrażenia jej w formie krzywdy, by mogła dotrzeć do granicy wymiaru sprawiedliwości. Obejmuje więc akt definiowania problemu i jego składowych, które choć mają formatywny wpływ, to jednak **nie są tożsame z konstrukcją rozwiązania**. To właśnie ono natomiast stanowi główną oś momentu przekładu opisanego przez Callona pojęciem 'interestment' (1984, s. 206–211) w odniesieniu do procesu splatania różnych interesów w program rozwiązywania problemu.

Etymologicznie 'być zainteresowanym' oznacza 'znaleźć się pomiędzy' (fr. inter – esse). W tym sensie, zainteresowanie **wymaga narzędzia** (ang. interestment device), które lokując interesy uczestników między problemem i rozwiązaniem, motywuje udział w przeznaczonych rolach. W procesie sądowym funkcję tę pełni **pozew**, sporządzany na kanwie zdefiniowanego problemu. Artykułując doznaną krzywdę w świetle adekwatnej **podstawy prawnej** przekłada ją na **roszczenie**. To z kolei narzuca stosowne zachowanie wobec oczekiwań strony, określanej od tej pory **powodową**. Sąd nie może bezpodstawnie zignorować **wniesionej sprawy**, zresztą podobnie jak **pozwaną**, jeśli sędzia uzna ją za zasadną. Procedura postępowania cywilnego w wielu przypadkach przyjmuje zaniechanie jako formę działania. Bierność może więc zostać

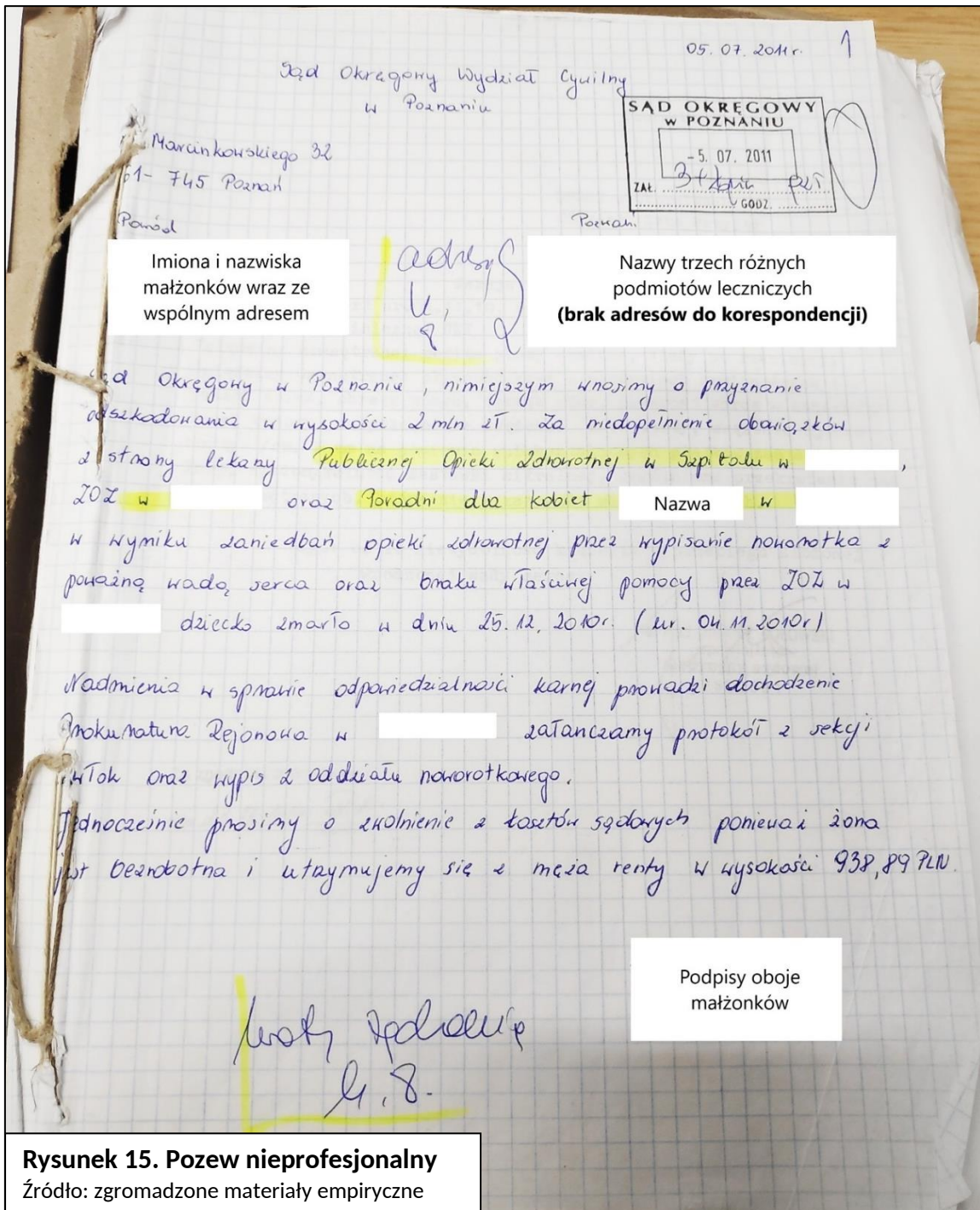
okupiona wysoką ceną, co ma motywować wszystkich zainteresowanych do uczestnictwa oraz wyrażenia **stanowiska**, jako podstawy rozwiązania sporu.

W niniejszej części więc moim celem będzie odpowiedź na pytanie: **Jak przekłada się ludzką krzywdę na przedmiot sprawy sądowej?** Swój wywód zacznę od sprawy wytoczonej przez rodziców, oskarżających trzy podmioty lecznicze o zaniedbanie, doprowadzając do śmierci ich dziecka. Przykład ten ma zilustrować trudności z jakimi borykają się osoby, które próbują dochodzić swojej krzywdy w sądzie samodzielnie. Dopiero na tym tle omówię konstruowanie **strategii procesowej**, by uwypuklić znaczenie pracy wykonywanej przez prawnika jeszcze przed **złożeniem sprawy** do sądu. Konsekwentnie poruszę też praktykę **sporządzania pozwu**, analizując reguły edytowania znaczenia i funkcje retoryczne w budowaniu **stanowiska strony**. Następnie opiszę podróże tego dokumentu przez korytarze sądu, aż do chwili, w którym trafi na biurko sędziego, który mocą procedury **musi zainteresować się rozpatrzeniem sprawy**.

3.2.1 Pomoc z urzędu

W niniejszej pracy często wspominam o granicy wymiaru sprawiedliwości. Odnosząc się do niej nie mam jednak na myśli murów sądu, a symboliczną barierę budowaną przez wspólną języka, wiedzy i norm praktyki sądowej. Nie oznacza to oczywiście, że **pokrzywdzony** nie może przekroczyć jej samodzielnie. Bynajmniej, na ogół nie ma formalnych przeszkód, by wytoczyć sprawę **bez reprezentacji prawnika**. We współczesnych demokracjach jednak powszechnym zwyczajem jest tworzenie instrumentów, ułatwiających dostęp do profesjonalnego wsparcia jako gwarancji liberalnego porządku społecznego. Zarazem samo istnienie mechanizmów takich jak **nieodpłatna pomoc prawna**, czy pomoc w prowadzeniu sprawy przez **pełnomocnika z urzędu**, stanowi dowód na istnienie bariery, której pokonanie nie jest rzeczą zupełnie banalną – w istocie wymagając określonej sprawności, a często i doświadczenia.

Aby zilustrować tę sytuację postanowiłem posłużyć się jedną z trudniejszych spraw, z jaką musiałem się zmierzyć w toku analiz. Dotyczyła ona śmierci noworodka, który umarł z powodu niewykrytej na czas wady serca w czasie obchodów Bożego Narodzenia. Zrozpaczeni rodzice bynajmniej nie potraktowali tego jako nieszczęśliwy przypadek, a niesprawiedliwość doznaną przez zaniedbanie personelu medycznego zajmujących się zdrowia dziecka. Dlatego też, kiedy **postępowanie karne** prowadzone przez lokalną **prokuraturę** zaczęło się rozwlekać w czasie, postanowili wziąć sprawy w swoje ręce i **wytoczyć powództwo cywilne**, pozywając placówki medyczne o **odszkodowanie** za doprowadzenie do śmierci dziecka (Rysunek 15).



Formuła krzywdy wyrażonej w treści powyższego pozwu jasno wskazuje kto oskarża kogo, o co oraz czego oczekuje od sądu. Jednakże notatki oznaczone żółtym zakresłaczem zwiastują pierwsze **problemy z zainteresowaniem**. Już po dwóch dniach rodzice otrzymali **wezwanie do uzupełnienia braków formalnych**: wskazania adresów pozwanych, kwot żądanych od każdego z nich indywidualnie i dostarczenia dwóch **odpisów pozwu z załącznikami**. Nadto, przesłano im stosowne formularze dotyczące sytuacji majątkowej. Dokumenty mieli złożyć **w terminie 7 dni pod rygorem zwrotu pozwu**. Tak też zrobili i to osobiście mimo konieczności względnie

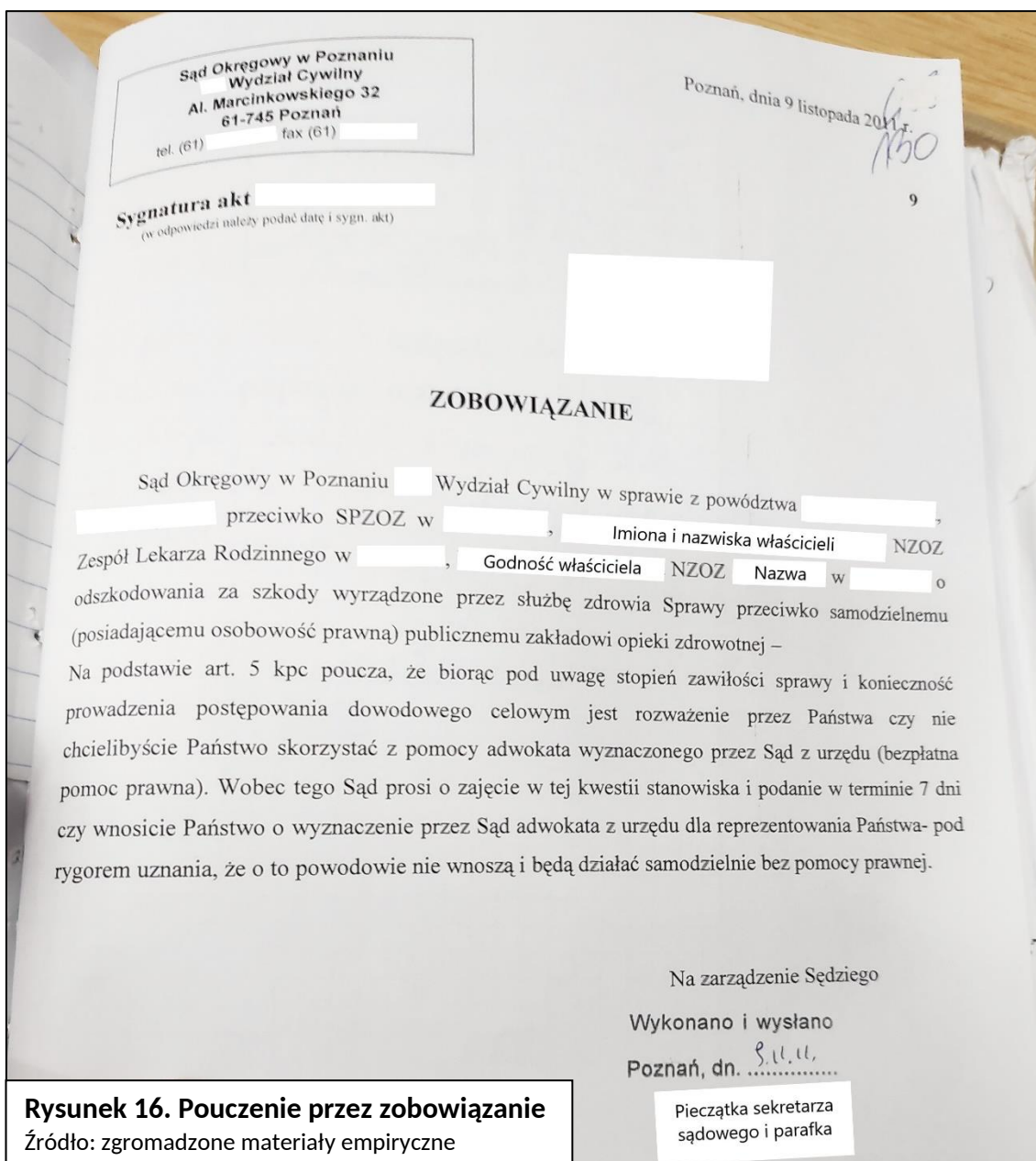
dłuższej podróży. Pominęli jednak punkt o **odpisach pozwów**, dlatego też w kolejnym tygodniu otrzymali kolejne **wezwanie**, precyzujące, że **odpis** oznacza kserokopię; i adnotację, że skoro pozwanych jest trzech to wszystkie **pisma** należy przysyłać w czterech egzemplarzach (w tym jeden dla sądu). Po ich złożeniu okazało się, że to nie koniec przeszkód. W następnym **piśmie** sąd wezwał rodziców do **uzasadnienia pozwu**: „*jakie konkretnie zarzuty powodowie mają do każdego z trzech pozwanych w związku ze śmiercią syna*”. W odpowiedzi rodzice złożyli trzystronicowe **uzupełnienie** obwiniając kolejne osoby z imienia i nazwiska:

- ginekologa, o nie wykrycie wady serca, rozwijającej się na wczesnym etapie ciąży;
- lekarzy na oddziale porodowym, o zlekceważenie sytuacji i niewykonanie echa serca, pomimo wykrycia szmerów w czasie osłuchiwania noworodka;
- lekarza rodzinnego, o zwłokę w wydaniu skierowania na echo serca i zaszczepienie dziecka, co w połączeniu z lekami przyspieszyło jego śmierć.

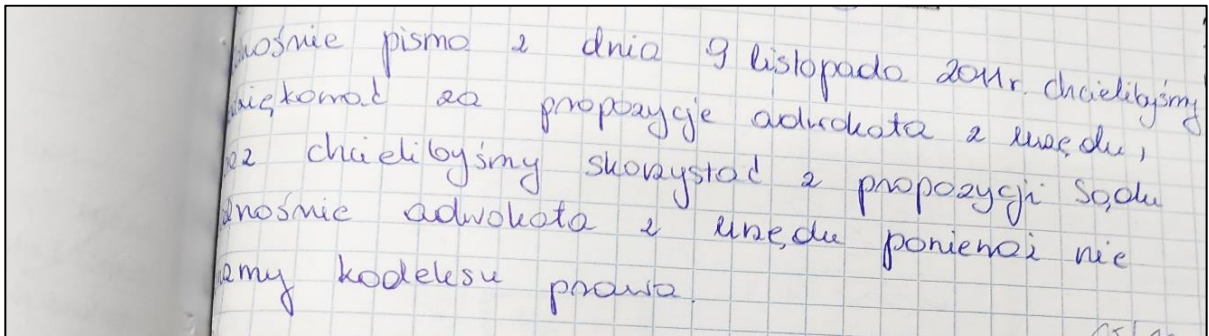
Dopiero wtedy sąd **nadał bieg sprawie**, rozsyłając pozw. **Skuteczna problematyzacja**, czyli sformułowanie krzywdy w zrozumiałym sposobie nie gwarantuje rozpoczęcia procesu. ‘Składając sprawę’ trzeba odpowiednio powiązać jej elementy, by umożliwić jej przejście przez instytucję postępowania cywilnego. Sąd **nie rozpatruje zarzutów** zbiorowo, dlatego oczekuje wskazania indywidualnych zarzutów i adresów, na które miał przesłać wymagane dokumenty. Choć sprawa nie ma jeszcze formalnego biegu, rodzice już przyjmują **status powodów**, podlegając regułom, z których nawet nie zdawali sobie sprawy. W grę zaczyna też wchodzić dzielenie ról i zasobów, bo sąd owszem **roześle pozw**, ale kopie mają zapewnić sami z własnych środków. Co więcej, od tej pory obejmują ją też sankcje wyrażone groźbą **zwrotu pozwu**, ujawniając wyłaniającą się hierarchię. Elementy te mają wymusić podporządkowanie, by umożliwić sędziemu podjęcie kolejnych kroków, celem zaangażowania pozwanych do udziału w procesie.

Przedstawiona sekwencja ujawnia więc nie tylko porządek **postępowania cywilnego**, ale zręby wyłaniającej się organizacji sprawy. W efekcie tych działań pozw został ostatecznie rozesłany do **pozwanych stron**, określając **początek zaciągu**, o którym będę pisał w kolejnej części pracy (str. 201 - 210). Rozpoczęcie kolejnego momentu przekładu nie oznacza jednak zakończenia poprzedniego. W ciągu kilku tygodni od rozesłania pozwu zaczęły spływać **odpowiedzi na pozw**. W każdej z nich podmiot lecznicy **przyzował** wymienionych lekarzy oraz towarzystwa ubezpieczeniowe **w charakterze interwenientów ubocznych**, czyli osób, **mających interes** w rozstrzygnięciu na korzyść jednej ze stron. W bardzo krótkim czasie, liczba

uczestników po stronie pozwanej urosła do kilkunastu osób i firm, zwiększając wielokrotnie złożoność sprawy. Zważywszy skomplikowanie sprawy sędzia referentka wyszła z inicjatywą i pouczyła powodów o możliwości skorzystania z pełnomocnika wyznaczonego przez sąd w ramach nieodpłatnej pomocy prawnej (Rysunek 16).



Czytając treść tego pisma warto zwrócić uwagę na język. Formalnie sędzia dokonała tego w formie zobowiązania pod rygorem uznania, że takiej pomocy nie potrzebują. Ostatecznie sąd nie może pozwolić sobie na pozór stronniczości wobec żadnej ze stron, toteż posługuje się surowym tonem procedury. We właściwym tekście pojawia się jednak również „prośba o zajęcie stanowiska w tej kwestii”, wskazując na cień empatii względem widocznych trudności proceduralnych i merytorycznych. Propozycja ta została przyjęta z niejaką ulgą:



Rysunek 17. Wniosek o wyznaczenie pełnomocnika z urzędu

Źródło: zgromadzone materiały empiryczne

W efekcie, sędzia wydała postanowienie o ustanowieniu pełnomocnika z urzędu. Sekretariat wydziału sądu musiał też skontaktować się z Okręgową Radą Adwokacką, gdyż niespełna dwa tygodnie później ta przydzieliła prawnika. Niestety nie dotarłem do informacji w jaki sposób samorząd w praktyce dokonuje wyboru z prowadzonej przez siebie listy członków. Z treści wywiadów jasno jednak wynika, że otrzymując informację o przydziale tak zwanej urzędówki, prawnik nie ma specjalnie możliwości odmowy. Tak zawiązana relacja jest również wiążąca dla klienta, gdyż nie może wnieść ponownie o pomoc, jeśli prawnik wywiązuje się ze swoich powinności. To z kolei jest w jego interesie, bo skarga może narazić go na sankcje zawodowe.

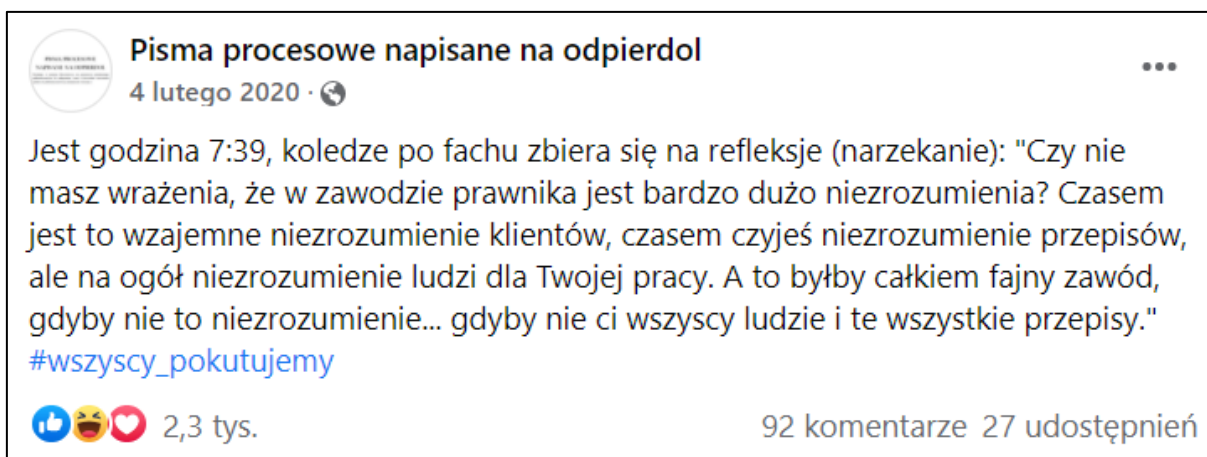
W efekcie tych działań więc zawiązano nową relację, dopełniając etap zainteresowania w czasie zaciągu, co ilustruje **współzależność pętli przyczynowych** w procesie organizowania spraw. Warto dodać, że sędzia działała nie tyle wedle ścisłych przepisów prawa, co tak zwanej linii orzeczniczej, a więc praktyki interpretacji prawa ugruntowanej historią orzeczeń innych sądów. W zakresie art. 5 Kodeksu Postępowania Cywilnego (KPC), uprawniającego sędziów do udzielania „niezbędnych pouczeń, co do czynności procesowych”, praktyka ta wskazuje, że jest uzasadnionym, aby w ten sposób podpowiedzieć którejś ze stron sporu jak może się zachować, jeśli jej nieporadność prowadzi do tego, że nie wykorzysta w pełni swoich możliwości (Sroga, 2018). Chodzi więc o wyrównanie sił, ponieważ w myśl zasady kontradyktoryjności to wysiłki stron odpowiadają w dużej mierze za wynik procesu (Marciniak, 2013). Równość ta natomiast jest utożsamiana z udziałem profesjonalnej reprezentacji po wszystkich stronach sporu.

W tym kontekście, instytucja postępowania sądowego domyślnie jest skonstruowana tak, aby powodowie i pozwani na ogół raczej nie przemawiali we własnym imieniu. Jak wynika z omawianej sytuacji wiąże się to z **protekcjonalnością rzeczywistości sądowej**, w której można zaszkodzić sobie przez brak znajomości prawa i reguł postępowania. W grę wchodzi jednak również ładunek emocjonalny. O ile gniew mobilizuje do działania, o tyle rozpacz wprawia w

stupor. Tymczasem połączenie tych emocji, jakie czasem wyrażało się w retoryce wypowiedzi rodziców, wróżyłoby impulsywny i powolny proces, najpewniej potęgując odczucie krzywdy. To też w tym sensie należy czytać często wspominaną przez prawników refleksję, że wartość ich pracy wynika z obiektywnego podejścia do sprawy (patrz str. 160). Niemniej, traktując to przekonanie całkiem dosłownie warto też dostrzec głębszą intuicję.

Otóż, pojęcie obiektywności na ogół odnosi się percepcji obiektu uwagi w oderwaniu od subiektywności tego kto go postrzega. Poczucie krzywdy tymczasem jest immanentną cechą podmiotowości pokrzywdzonego, która czyni go tym kim jest w procesie sądowym. Dlatego też konstrukcja postępowania sądowego preferuje tryb, gdzie w imieniu krzywdy przemawia ten, kto jest w stanie zachować do niej stosowny dystans. W myśl tego porządku jednak, by zabrać głos w czyimś imieniu, trzeba go najpierw komuś, cóż... zabrać. Poniekąd paradoksalnie więc, przekroczenie granicy wymiaru sprawiedliwości często jest związane ze zrzeczeniem się podmiotowości, która motywuje ten proces w pierwszej kolejności. W efekcie, lwia część wysiłków w procesie przekładu polega na **uprzedmiotowieniu krzywdy** w formie oderwanej bólu i gniewu, określających właściwe odczucie niesprawiedliwości. Z jednej strony, jest to sposób urzeczywistnienia ideału ucieleśnionego w chłodnym posągu niewidomej Temidy, która przykłada tą samą wagę do sprzecznych interesów. Z drugiej jednak, przekształca nieuchwytną emocję w materialny problem, umożliwiając jego praktyczne rozwiązanie.

3.2.2 Strategia procesowa



Rysunek 18. Niezrozumienie (w) pracy prawnika

Źródło: <https://www.facebook.com/pismanaodpierdol/posts/1815702008561742> [Dostęp: 22.04.22]

Wymiar sprawiedliwości jak i większość innych form organizacji (Ahrne i Brunsson, 2011), tworzy zestaw reguł, statusów, pozycji oraz środków kontroli, często nieoczywistych lub wręcz niezrozumiałych 'z zewnątrz'. Jak starałem się zilustrować w poprzedniej sekcji granica ta staje

się szczególnie widoczna, kiedy próbuje przekroczyć ją osoba niewtajemniczona, ujawniając różnice perspektyw (Star, 2010) czy sposobów myślenia (Douglas, 2012). W tym sensie więc wiele racji ma Piotr Kaczmarek (2020), pisząc o **liminalnej pozycji prawnika**, który posiadając kompetencję do poruszania się w przestrzeni 'pomiędzy' światem prawa i codziennych spraw, niemal niezauważalnie przekracza dzielącą je granicę. Co więcej, tłumacząc arkany prawa oraz współtworząc przedmiot przyszłej sprawy redukuje związane z nią niepewności, tak aby i jego klienci mogli pokonać ją z mniejszym wysiłkiem. W efekcie ta często pozostaje niewidoczna. Granica jednak istnieje (Latour, 2013), choć nie jako fizyczna bariera, a praktyczna przeszkoda, która będąc źródłem niejednoznaczności, uzasadnia praktykę organizowania prawdy, odpowiedzialności i słuszności interesów, jako podstawy zasadnego osądu.

Jak zatem prawnicy przekładają ludzkie krzywdy na przedmiot sprawy sądowej? Na ogół, dają przemawiać dokumentom, obrazom i głosom, które wnoszą rzeczową lub ekspercką wiedzę o wynikłym konflikcie. W przypadku **pomocy z urzędu** – omawianej w poprzedniej sekcji (str. 165 - 170) – zadanie to jest trudniejsze, gdyż prawnik musi podjąć sprawę, której nadano już wcześniej określony format i to zwykle bez potrzebnej wiedzy, co często utrudnia prowadzenie takiego procesu. Rzecz jasna istnieją możliwości **korekty** lub **uzupełnienia stanowiska** po włączeniu się do procesu w późniejszej fazie. Niemniej jednak, odnalezienie się na przygotowanej przez kogo innego scenie jest zgoła odmienną sytuacją niż prowadzenie sprawy, w której samodzielnie napisało się scenariusz. Dlatego też w niniejszej sekcji chcę wrócić do miejsca, gdzie skończyłem uprzednią dyskusję o problematyzacji (str. 153 - 162), odpowiadając na pytanie, co dzieje się po nawiązaniu relacji z prawnikiem?

Jak zaznaczałem wcześniej pierwsze kontakty służą równolegle próbie ustalenia porządku zdarzeń oraz interpretacji wynikającej z niej niesprawiedliwości w świetle przepisów prawa. Czym innym jest jednak kwestia sformułowanie znaczenia problemu, a czym innym jest **zbudowanie stanowiska** jako środka jego rozwiązania. Nie sposób reprezentować cudzej krzywdy, jeśli fakty nie przemawiają w jej imieniu w zgodnym tonie. Z tego względu, oprócz zrozumienia przedmiotu sprawy praca prawnika wymaga zgromadzenia **dowodów**, na których mógłby ją oprzeć. To one stanowią reprezentację **okoliczności**, z pomocą których sędzia będzie ustalać **fakty**, pozwalające z kolei zrekonstruować porządek zdarzeń. Ten łańcuch odniesień jest tym bardziej istotny w sytuacji, w której konstrukcję polskiego postępowania cywilnego w praktyce dominuje **koncepcja prawdy formalnej** (Kamieński, 1996). Otóż, w myśl **zasady kontradiktoryjności** to strony, w swoim najlepszym interesie odpowiadają za przedstawienie

pełnego oglądu sprawy. Zadanie sędziego natomiast polega na tym, aby na ich podstawie ustalić okoliczności sporu, a więc spróbować określić fakty za pośrednictwem dowodów, ich wiarygodności, spójności i związków przyczynowo-skutkowych. Tak rozumiana prawda różni się od koncepcji prawdy obiektywnej w tym sensie, że sędzia opiera się jedynie na tym, co zostanie mu przedstawione. Sam na ogół nie docieka tego, czego strony sporu nie uznały za istotne dla jego rozstrzygnięcia. Dlatego też odpowiednie ułożenie strategii procesowej przez prawnika dość istotnie wpływa na dalsze losy procesu i wynik sprawy.

Materia prawdy nie jest tylko wartością symboliczną. Całkiem dosłownie manifestuje się w tym, że największą wagę w jej interpretacji przykładają się do dokumentów. Pogląd można zmienić, a jego nieustraszone wyrażenie może być jedynie słowem rzuconym na wiatr. Tymczasem relatywna niewzruszalność fizycznych przedmiotów stanowi artefakt, który w duchu niemal archeologicznej prawdy silnie świadczy o rzeczywistości przeszłych zdarzeń (van Oorschot, 2021). W związku z tym i prawnicy domyślnie starają się oprzeć sprawę na dokumentach, zdjęciach lub nagraniach, które zdobywa się w różny sposób. Wysłuchując opowieści klienta (str. 153 - 162) są wyczuleni na zdarzenia, które mogły zostawić po sobie jakiś ślad, orientując uwagę tak, aby dopytać o potencjalne dowody i poprosić o ich dostarczenie. W typowych dla siebie sprawach, czasem prawnicy mają przygotowane listy potrzebnych dokumentów lub dysponują heurystyką, która pozwala im wyrecytować przez telefon, co należy przynieść na spotkanie. Bywa też, że klienci, sami z siebie, przynoszą teczkę z materiałami. We wszystkich tych przypadkach, jednak istotną trudnością jest **problem selekcji informacji i ich oceny**:

Jak przychodzi klient to zawsze mówię konkretnie, że chcę wszystkie dokumenty które ma. Bo proszę sobie wyobrazić, że niektórzy klienci są tacy, że przychodzą, z jakąś tam mniejszą lub większą teczką i on te dokumenty tak że tak powiem cedzi. Tak daje, pokazuje po kolei, bo te są ważne, a te są nieważne, nie? Strasznie mnie to irytuje, dlatego że to on przyszedł do mnie po to żebym ja mu powiedział co jest ważne lub nieważne i to ja oceniam, tak naprawdę. (...) No, na szczęście się to dosyć rzadko zdarza. No a tak, to ja mówię po prostu – Proszę mi to wszystko dać, ja się muszę z tym zapoznać. – Mogę ewentualnie, korzystając z okazji, gdy klient dopiero przynosi te dokumenty... ja je szybko przeglądam i dopytuje – A to skąd? A kiedy? A czy to pana czy to od drugiej strony? – tak żeby móc sobie to gdzieś dalej przeanalizować już, znając trochę, szerzej pewien kontekst. (Dominik – Radca Prawny)

Gromadzenie dowodów jest kluczowe dla praktyki układania strategii procesowej, bo choć wskazują zaistniałe okoliczności, to jednak fakty które reprezentują, nie przemawiają same przez siebie. Aby mówić w imieniu prawdy należy połączyć je w spójny i jednoznaczny łańcuch odniesień, ilustrujących wiarygodny obraz sytuacji konfliktu. Bywa jednak i tak, że sensowne

powiązanie okoliczności nie starcza, by uwiarygodnić ciąg zdarzeń, który, pozwala na przyjęcie przedstawionej prawdy zgodnie z wymogami implikowanymi przez praktykę sądową. Przykład zamieszczony poniżej ilustruje fragment koleżeńskiej prośby o konsultację, zamieszczonej na grupie „Adwokaci i Radcy Prawni – tylko merytorycznie” (str. 118). Zapytanie to skierowano na etapie kolejnego momentu przekładu (str. 210 - 226) w sytuacji, kiedy sprawa wydawała się zmierzać ku przegranej. Jednocześnie jednak ilustruje konsekwencje tego w jaki sposób zgromadzony materiał i jego ograniczenia wpływają na kształtowanie strategii.

W 2017 roku, miała miejsce szkoda, polegająca na zanieczyszczeniu towaru w transporcie (przewoźnik wiół uprzednio smary, czym zanieczyścił ziarno). Odbiorca ziarna nie przyjął z powodu zapachu smaru, produkcja jest certyfikowana, wysoki poziom czystości (...) Spedytor, który za szkodę zapłacił, zarzuca przewoźnikowi rażące niedbalstwo, sprawa w procesie. Przewoźnik broni się twierdząc, że towar nie był uszkodzony, a nota i kalkulacja nie jest dowodem szkody, bo nikt nie powołał komisji, nie było dowodu, że uszkodzenie jest obiektywne. Są tylko zeznania odbiorcy, o odmowie odbioru towaru z powodu nieswoistego zapachu, kalkulacja nadawcy, uprawdopodobnienie zanieczyszczenia zeznaniami samego kierowcy. Sąd jednak uważa, że nie ma dowodu szkody, sprawa może być przegrana. (Katarzyna – Radczyni Prawna)

Dalsza dyskusja w komentarzach uzupełnia ten obraz o kolejne elementy układanki. Z listów przewozowych, dokumentujących informacje o transporcie wynikało, że kierowca wcześniej przewoził smar. Nie przedstawił też rachunku za mycie naczepy, co może świadczyć, że tego nie zrobił. To jednak za mało: „Nie ma typowego dowodu potwierdzającego, że smar zniszczył ziarno” (Katarzyna). Pojawiła się więc sugestia, żeby powołać biegłego technologa żywności, który mógłby potwierdzić ten fakt, rękując za niego swoją opinią. Katarzyna tłumaczy jednak, że proces jest w zbyt późnym stadium, a nie zrobili tego wcześniej, gdyż czekali na ekspertyzę z niemieckiego instytutu, która nigdy nie nadeszła. Co więcej, na daną chwilę próbki ziarna miały już 30 miesięcy, a co gorsza nie pobrano ich w obecności obu stron. W efekcie, nawet jeśli ziarno zachowałoby właściwości, umożliwiające biegłemu wykryć nieprawidłowość, to trudno byłoby udowodnić, że pochodzi ono właśnie z tego samochodu.

Powyższy przykład ilustruje znaczenie **odpowiedniego łańcucha odniesień**, w którym brak jednego ogniwa uniemożliwia sędziemu stwierdzenie określonej wersji prawdy. Dokumenty, choć uwiarygadniają fakty to relacja między nimi zostawia niejednoznaczność **w dowodzeniu ciągu przyczynowego**, który jest niezbędny do przypisania odpowiedzialności pozwanemu. W tej sytuacji prawniczka zamówiła ekspertyzę i wezwała świadków, których zeznania mogłyby uzupełnić tę lukę. Próbuje więc projektować strategię w oczekiwaniu, że w toku procesu uda

jej się wytworzyć dowody, świadczące o zaistniałym przebiegu zdarzeń. Ekspertyza jednak nigdy nie nadeszła, a same zeznania mogły nie wystarczyć, aby uwiarygodnić pożądaną ciąg odniesień względem formalnie ustalonej prawdy. Przykład ten dosyć dobitnie ilustruje jak bardzo prawnik musi polegać na materiale dostarczonym przez klienta oraz jak same dowody ograniczają możliwe pole manewru w projektowaniu strategii.

W tym kontekście, w toku badań tylko raz spotkałem się z **historią śledztwa prawniczego**. Problem dotyczył wynagrodzeń, niewypłaconych portierom zatrudnionym do obsługi budynków samorządowych w Poznaniu przez agencję pracy tymczasowej. Związek zawodowy, który zgłosił tę sprawę Łukaszowi (Adwokatowi) po czasie przyszedł do niego z kolejną. Tym razem oszukano stu pracowników z Torunia. Obie spółki zarejestrowano na nieuchwytnych obcokrajowców, lecz analizując informacje z publicznych rejestrów prawnik zauważył powtarzające się nazwisko. Okazało się, że ten sam człowiek był członkiem zarządu kilkuset firm zarejestrowanych pod tym samym adresem. Prawnik nawet rozpoznawał część z nich z prasy dotyczącej tak zwanych **karuzel VAT** czy oszustw internetowych. Jak przypuszczał, 'przedsiębiorczy poznaniak' zakładał spółki, wykorzystując niedostępne lub niewypłacalne osoby. Następnie mocował siebie w zarządzie, aby móc **preparować czynności** i po czasie sprzedać spółkę z kilkuletnią historią działalności. Wtedy najpewniej wykreślał się z organów władz, żeby odciąć się od dalszych konsekwencji. Popełnił jednak błąd, gdyż pozostał wpisany do zarządu toruńskiej spółki, co pozwoliło na złożenie pozwu przeciw niemu osobiście.

W tej sytuacji, **materiał dowodowy** powstał głównie produktem wysiłków prawnika. Było to jednak możliwe, gdyż wykorzystał informacje dostępne publicznie. Tymczasem większość **spraw cywilnych** dotyczy prywatnych relacji, dlatego i materia dowodów na ogół pozostaje w rękach klientów. Ci z kolei, często nie przewidując przyszłych zagrożeń jedynie wybiórczo dokumentują różne zdarzenia, a i **odnalezienie dowodów po czasie może być trudne**. Jeden z moich rozmówców (Przemek) przytoczył historię, o tym jak został pobity i ukradziono mu portfel. Jego ojczym od razu zabrał go na policję, żeby zgłosić to zdarzenie i wyegzekwować potwierdzenie na piśmie. Niespełna rok później, Przemek został oskarżony o kierowanie grupą okradającą ciężarówki we Francji, bo tam właśnie, na miejscu rabunków znaleziono jego dowód osobisty. Śledztwo w tej sprawie trwało kilka tygodni, obejmując przeszukanie domu rodzinnego, mieszkania i niezbyt dyskretną obserwację, która stała się przyczyną nieufności sąsiadów. Pani prokurator jednak dała się przekonać do absurdalności oskarżenia, dopiero gdy podejrzany przypadkiem znalazł sprany, lecz czytelny kwit z policji potwierdzający fakt pobicia

i utraty dowodu. Choć sprawa dotyczyła **procedury karnej**, która nie jest przedmiotem tej pracy, to jest też dobrą ilustracją **problemu rekonstruowania prawdy** w szerszym kontekście praktyki sądowej. Przy tym warto podkreślić, że prokuratura powinna była wiedzieć o pobiciu **z urzędu**, bo w założeniu funkcjonowanie administracji publicznej opiera się na domniemaniu, że informacje złożone w jednym organie są znane też wszystkim innym. Praktycznie, jednak publiczność tej wiedzy okazała się fikcją, a podejrzany miał wiele szczęścia, że udało mu się znaleźć prywatne zasoby, potwierdzające absurdalność oskarżenia.

Ograniczoność dowodów jest więc istotnym warunkiem, który wpływa formatywnie na zdolność konstruowania prawdy (Latour, 2010). Czasem jednak miejsce ma i zgoła odwrotna sytuacja. W **sprawach korporacyjnych**, dotyczących finansów, układów zbiorowych, czy też realizacji projektów budowlanych objętość materiału dowodowego często liczy się nie tyle w **teczkach**, co w **kartonach**. Wtedy, choć cel **ustalania okoliczności** zostaje niezmieniony, to jednak w praktyce opiera się **nie na generowaniu, a redukcji informacji**.

Gdy prawniczka wspomniała o stosach papierów w przeliczając je na 60-70 segregatorów spytałem – jak się analizuje taką pulę? – A widzi Pan, bo ja mam taki nawyk, że podchodzę do dokumentów w kilku podejściach i tak powoli oswajam sobie treść tego, co znajduje się w środku. Na samym początku czytam nagłówki, przeglądam i próbuję się zorientować, czym dysponuję. – A co składa się na taki materiał? – korespondencja, przede wszystkim decyzje, umowy i inne dokumenty. No i tak badam sobie powoli. Kiedy już się zorientuję trochę co, gdzie jest to trochę wchodzę w treść tych pism, czytam co któreś zdanie i zastanawiam się, jakie to może mieć znaczenie dla sprawy. W ten sposób zaczynam rozdzielać dokumenty na dwie kupki tych, które są istotne i tych niepotrzebnych. Wtedy, kiedy już mam to pogrupowane to przechodzę do szczegółu i czytam dokumenty od deski do deski. (Patrycja – Radczyni Prawna)

Powyższy przykład, eksponuje ważny wątek, który pozostaje mniej widoczny w sprawach o mniejszej skali. Otóż, praktyka **ustalania okoliczności** jest zorientowana pomiędzy dwoma celami. Z jednej strony, trzeba zdobyć możliwie **pełny ogląd sytuacji**. Z drugiej jednak, należy skupić się głównie na tym, **co istotne**. Dlatego też, pytając o sposoby analizy materiału, często otrzymałem poniekąd sprzeczne odpowiedzi, gdzie jedni akcentowali, że:

(...) przeczytać umowę to, też trzeba umieć. Tak naprawdę. No bo to trochę jest tak, że każdy czyta co innego... to co tam chce. Niektórzy to już w ogóle... najczęściej jest tak że ludzie w ogóle nie czytają. No i wie pan, umowy nie zawsze są tak pisane, żeby druga strona też rozumiała o co w nich chodzi. Są tak konstruowane... to, że on [klient, który przychodzi z problemem do prawnika] sobie w jednym miejscu coś tam wyczyta to nie znaczy, że w innym miejscu nie ma czegoś innego, przez co finalnie wydzwięk tych regulacji jest zupełnie odmienny niż się tej osobie wydaje. (Abelard – Radca Prawny)

Tymczasem inni, zapytani o to na co zwracają uwagę w czasie analizy, odpowiadali:

- *Na konkretne roszczenia. Szukam sytuacji i faktów, które argumentują ustalone przez nas [z klientem] racje.*
- *Czy podczas lektury pojawiają się nowe roszczenia? – Owszem, ale w praktyce skupiamy się przede wszystkim na tym, z czym konkretnie przychodzi do nas klient. Kiedyś robiłam wszystko kartka po kartce, ale po czasie nauczyłam się, że może nie wszystko jest aż tak istotne, a czasem po prostu nie ma czasu, żeby się wszystkim zająć. (Alina – Radczyni Prawna)*

Rozpatrując **sprzeczność celów** wyrażaną przez te dwa stanowiska w ujęciu normatywnym (str. 77 – treść zawarta w stopce nr 13) można dojść do wniosku, że któreś z nich jest po prostu błędne. Z perspektywy instytucjonalnej natomiast, można by przyjąć, że jedynie odzwierciedla ona różnorodność stylów refleksji prawniczej (Pichlak i Jabłoński, 2013). Warto jednak zwrócić uwagę, że zarówno Abelard, jak i Alina w wypowiedzi formułują pewną ogólną zasadę – mądrość praktyczną. Jak wskazywał z kolei Donald Schön (1984/2016) kognitywnie myślenie ‘w działaniu’ różni się od refleksji ‘o działaniu’, która ma miejsce na ogół w chwili spokoju, w oderwaniu od zachowania w danym kontekście i czasie²⁹.

Dlatego rozpatrując sprzeczność celów pełnego oglądu sprawy i selektywnej uwagi wobec istotnych elementów osobiście skłaniam się ku jeszcze innej interpretacji. Jej właściwy sens jednak staje się bardziej wyrazisty, dopiero w analizie przypadku konkretnej narracji, która przynajmniej pośrednio oddaje porządek praktyki ‘w działaniu’.

Miałem taką sprawę, kiedy zgłosiła się do mnie pani, która, kupiła dom. Od dewelopera, takiego zresztą znanego. A sytuacja była o tyle kuriozalna, że ona miała jakieś zastrzeżenia, był jakiś problem z jakąś wentylacją... takie wykonawcze. No i pan deweloper powiedział że jak jej się nie podoba to może się wyprowadzić tak? No ona oczywiście nie chciała, bo wydała na to masę pieniędzy, sprzedała swoje mieszkanie, wzięła jeszcze kredyt, no i się do tego domu zaczęła wprowadzać. Ale pan deweloper się obraził (ironizuje) i powiedział, że on sobie nie życzy żeby ona była jego klientką i ją wyprowadził, że tak powiem własnymi siłami łącznie z tym, że przyjechał, przyjechał jakąś koparką z budowy i tą łyżką taką tam podniósł swojego pracownika na balkon i tam wyrzucił im wszystkie, prywatne rzeczy, nie? (Paweł – Radca Prawny)

W tym momencie wywiadu przeczuwałem, że to agresywne zachowanie dewelopera będzie główną osią doznanej niesprawiedliwości. Nie raz przecież prasa donosi o tym jak prawo staje w poprzek próbom **eksmisji**. Zaistniałej sytuacji jednak, nie dało się zakwalifikować pod żadną z definicji ustawy o ochronie praw lokatorów, gdyż dom nie był ani **wynajęty**, ani **użyczony**.

²⁹ Wątek ten dotyka tak naprawdę dużo szerszej dyskusji o relacji między wiedzą, a działaniem wyrażonej jeszcze w filozofii starożytnej jako różnica pomiędzy ‘techne’ i ‘phronesis’ (Arystoteles, 1982; Parry, 2021). Niemniej w tym miejscu pracy, wydaje się to nazbyt szeroką dygresją dla zachowania ciągu wywodu.

Klientka, podpisując umowę kupna, stała się właścicielką. Kiedy więc deweloper, odstąpił od umowy przejął z powrotem własność zgodnie z literą Kodeksu Cywilnego (KC), czyniąc klientkę nikim, co pozwoliło mu potraktować ją jak intruza. Sytuacja była o tyle trudna, że:

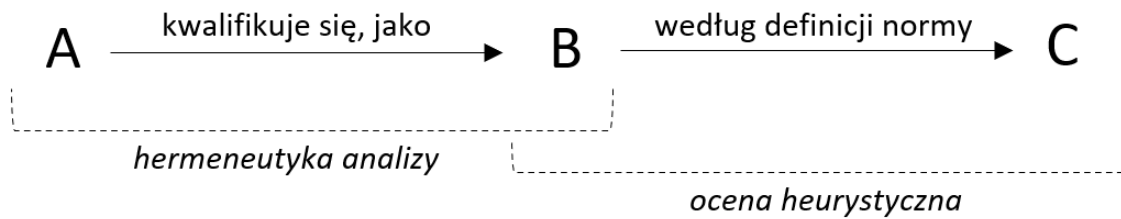
W umowie, którą miała podpisaną z tym deweloperem, oczywiście był szereg zapisów dla niej niekorzystnych, tylko korzystnych dla dewelopera. Między innymi była tam... niewielka kara umowna za odstąpienie od umowy, ale to była jakaś naprawdę symboliczna kwota, 1000 zł, która miała się nijak do tego wszystkiego. (...) tego typu zapis jest dużą trudnością w procesie. Bo konstrukcja kary umownej... ona jest zryczałtowanym odszkodowaniem i jeżeli w umowie nie jest zapisane wprost, że można dochodzić coś ponadto, to nie można.

Było to istotne, bo w przeciągu roku, jaki minął od kupna do momentu wyrzucenia z domu, nieruchomości znacznie podrożały i to w skali całego lokalnego rynku. Dlatego też, kiedy deweloper zwrócił swojej byłej już klientce kwotę powiększoną jedynie o nieznaczną karę umowną, mogła sobie za nią kupić jedynie lokal mniejszy od tego, który sprzedała w pierwszej kolejności, by kupić sobie ten wymarzony dom, z którego ją następnie wyrzucono.

Poszukując więc formuły problemu i adekwatnego rozwiązania prawnik zaproponował, by spróbować dowieść, iż umowa była narzuconym wzorcem, który nie podlegał negocjacji. Jak wyjaśniał, interpretując zapisy prawa prywatnego stosuje się domniemanie równości stron, które podpisując daną umowę, godzą się na jej warunki z pełną świadomością konsekwencji. Tłumaczył też, że to domniemanie to da się obalić ze względu na zasadę ochrony strony słabszej (Adamczyk, 2017), która wyraża się m. in. w artykule 385¹ §1 KC:

Postanowienia umowy zawieranej z konsumentem nieuzgodnione indywidualnie nie wiążą go, jeżeli kształtują jego prawa i obowiązki w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami, rażąco naruszając jego interesy (niedozwolone postanowienia umowne). Nie dotyczy to postanowień określających główne świadczenia stron, w tym cenę lub wynagrodzenie, jeżeli zostały sformułowane w sposób jednoznaczny.

Definicja konsumenta w KC odnosi się wyłącznie do relacji między osobą fizyczną i firmą, implikując warunek stosowania tego przepisu. Oprócz tego, aby zakwalifikować zapis umowy jako tak zwaną klauzulę abuzywną, sytuacja musi spełniać kolejne cztery wymagania, które pogrubiłem w cytacie. Dowiedzenie przez prawnika tych okoliczności w stosunku do zapisu o karze umownej, powodowałoby jej nieważność. To z kolei utorowałoby drogą do wykazania szkody jako utraconej korzyści, uzasadniając roszczenie pokrycia przez dewelopera różnicy między początkową ceną i późniejszą wartością domu, który klientka by posiadała, gdyby deweloper nie odstąpił od umowy, wykorzystując narzuconą przez siebie klauzulę.



Rysunek 19. Porządek interpretacji prawnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie „The making of law” (Latour, 2010)

Wracając więc do wątku sprzeczności między ‘zdobyciem pełnego oglądu’ i ‘skupieniem się na tym co istotne’, warto zwrócić uwagę, że w praktyce prawniczej cele te wcale nie muszą się wykluczać. Odnoszą się raczej do dwóch różnych elementów w **sekwencji interpretacji prawnej** (Rysunek 19). Otóż, szeroko rozumiana praca oparta na wiedzy na ogół polega na klasyfikacji, gdzie określając obserwację A, jako zjawisko B to z wiedzy o jego zależnościach wywodzi się dalsze prawidłowości (Latour i Woolgar, 1986). Interpretacja prawna jednak cechuje się przedłużonym łańcuchem odniesień, gdzie sytuację A można określić jako zjawisko B, tylko jeśli mieści się w definicji normy prawnej C, i to z niej dopiero wywodzi się relacje przyczynowe (Latour, 2010). Spoglądając jeszcze raz na przepis przytoczony na poprzedniej stronie, jego treść w żaden sposób **nie odnosi się bezpośrednio** do sytuacji klientki prawnika. Nie ma w nim mowy ani o klientce X, ani deweloperze Y, ani łączącej ich umowie Z. Przepis określa jedynie abstrakcyjną kategorię zdarzeń, które powodują dane konsekwencje. Prawnik musiał więc dokonać kwalifikacji elementów sprawy jako zdarzeń danego typu, żeby regulacje zyskały jakąkolwiek moc sprawczą, umożliwiając próbę zbilansowania doznanej krzywdy.

Dopiero w tym kontekście, warto zwrócić uwagę na funkcję wcześniej wspomnianej sprzeczności (Rysunek 19). **Hermeneutyka interpretacji prawnej**, rozumiana jako iteracyjne kształtowanie pełnego oglądu sprawy, przez dociekanie szczegółów w odniesieniu do całości i odwrotnie (Stelmach i Brożek, 2006) ma swoje miejsce w procesie kwalifikowania okoliczności sporu, jako zdarzeń określonego typu. Niemniej już samą sensowność tego powiązania, w świetle wynikających z tego konsekwencji prawnych, prawnik **rozstrzyga heurystycznie** (Brożek, 2018). Korzystając z wyuczonych schematów interpretacji, redukuje pulę dostępnych ciągów logicznych do tych, które określają sensowne rozwiązanie na tle danego typu sytuacji. Na przykładzie omówionego uprzednio przypadku więc: klientka nie podlegała normalnej **ochronie lokatorów**, gdyż nie była **lokatorką** w rozumieniu określonych regulacji, redukując

zakres refleksji w zakresie przepisów eksmisyjnych. Można było natomiast określić ją konsumentką, a zapis o karze umownej klauzulą abuzywną, co, gdyby spotkało się z tożsamą oceną sądu, uruchomiłoby całą sieć zależności regulujących ochronę słabszej strony umowy.

Zasoby heurystyczne tego typu, prawnicy zdobywają już na studiach ucząc się łączenia odniesień sytuacji życia codziennego do zapisów, regulujących stosunki między ludźmi, w ciągi logiczne, nazywane wykładnią prawa. Rzeczywistość jest jednak złożona i zasadność jednej interpretacji często nie wyklucza innej. Prawo natomiast, też nie stoi w miejscu, podobnie jak i jego rozumienie w formie linii orzeczniczych (str. 169). Dlatego, właściwa ocena sensowności strategii procesowej polega nie tylko na odpowiednim połączeniu kropek, ale dopasowaniu wynikłego obrazu do praktyki orzekania w sprawach podobnego typu.

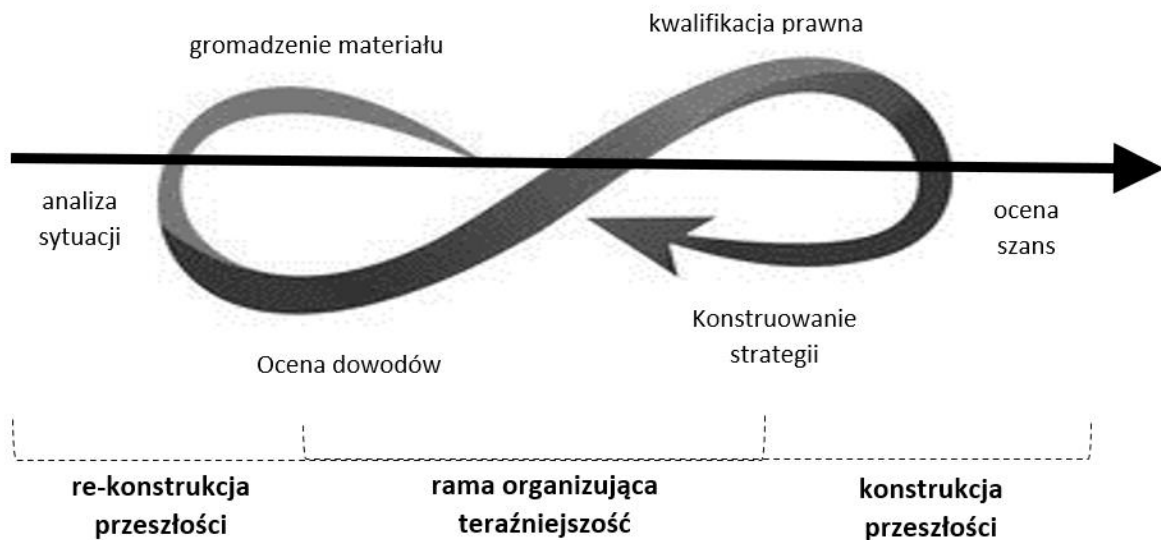
Ludzie na ogół nie uczą się z cudzych doświadczeń, a na pewno nie w takim stopniu jak z tych własnych (Czarniawska, 2015). W tym kontekście jednak, prawnicy są jedną z nielicznych grup, która faktycznie **czepie własną wiedzę** z kolektywnej praktyki, konstruowanej poprzez historię starań innych pełnomocników i osiągniętych przez nich wyników w sądzie. To właśnie z tego względu, cyfrowe repozytoria wyroków udostępnianych wraz z uzasadnieniem są jedną z niewielu innowacji, która faktycznie zmieniła powszechny sposób praktykowania prawa (Durczak, Gnusowski i Ławrynowicz, 2022). Wpisując się jednak w tradycyjny porządek interpretacji (Rysunek 19), jeszcze mocniej eksponują jej heurystyczny charakter:

*Mamy dwa programy komputerowe w Polsce, które są najważniejsze do prawników. To jest Lex i Legalis. Każdy z tych producentów bierze najważniejszą tezę z orzeczenia i ona jest jakby na froncie. Zaczynasz od tych tez. **Jeżeli widzisz, że orzeczenie dotyka problemu, który cię interesuje to wtedy czytasz całe orzeczenie.** - W jaki sposób dostrzegasz, że akurat to orzeczenie, ta teza dotyczy twojej sprawy? - No bo wiesz, stan faktyczny. - Czyli jest opisany w tezie? - No wynika... Mogę Ci pokazać na konkretnym przykładzie. - Bardzo chętnie. - (wyciąga laptop i wyszukuje orzeczenie, żeby pokazać je na monitorze) - Najlepsze tezy, właśnie takie zredagowane orzeczenie. Został opisany stan faktyczny, stan prawny, rozstrzygnięcie itp. Zawsze w orzeczeniu są dwa, trzy, cztery kluczowe zdania, które rozstrzygają całą sprawę. W Lexie i w Legalisie na froncie jest ta teza, która Cię interesuje, taka najważniejsza z tego orzeczenia. **Ty przeglądając orzeczenia, czytasz sobie te tezy i patrzysz „O! ta teza pasuje o mojej sprawie” . Jeśli pasuje, to zazwyczaj czytasz później całe orzeczenie, żeby wiedzieć jaki był kontekst sprawy, czy był podobny.** - Masz 150 wybrałeś 15. W tym momencie czytasz te 15 w całości? Czy jeszcze jakoś je dyskryminujesz? - Wiesz, raczej powinno się przeczytać w całości. Nie zawsze to się robi. - Dlaczego? - Brak czasu. - A dlaczego czytasz w całości? - Wiesz, bo może się okazać tak, że zredagowana teza jest tak, że jest dla ciebie korzystna. Jednak kontekst sprawy opisany jest tak, że byłby dla ciebie niekorzystny. Rzadko to się zdarza oczywiście, ale się zdarza. (Adam - Radca Prawny)*

Jak ilustruje powyższy fragment, **poszukiwanie orzeczeń** jako punktów zaczepienia w sprawie polega na dopasowaniu argumentu do **stanu faktycznego**, który „no wynika” z racji tego, że „*był podobny*”. To natomiast zwraca uwagę, że najpierw trzeba zdobyć maksymalnie pełny ogląd sprawy, aby w następnym kroku dowiedzieć się co jest istotne z perspektywy **strategii procesowej** i na tym właśnie się skupić. W tym kontekście cele, które mogą wydawać się sprzeczne, z perspektywy praktyki zwyczajnie uzupełniają się w kolejnych krokach tej samej sekwencji działań, organizowania argumentów wedle faktów, **które można udowodnić**.

W tym miejscu chciałbym wrócić do pytania, które zadałem na początku niniejszej sekcji. Jak prawnicy przekuwają ludzkie krzywdy na obiekt pracy sądowej? Swój wywód zacząłem od kwestii konstruowania uprawdopodobnionej wersji prawdy, żeby uwidocznic jak dostępny **materiał dowodowy**, kształtuje profesjonalny ogląd sprawy. W kontekście dalszej dyskusji o **interpretacji prawnej** zwracałem uwagę, że ten hermeneutyczny proces **ustalania okoliczności** jest podstawą **kwalifikacji zdarzeń** jako sytuacji określonego typu. Wyrzucona z domu nie była osobą z imienia i nazwiska, a konsumentem. Dopiero jako konsument stawała się podmiotem przepisów w myśl zasad ochrony słabszej strony. Kwalifikacja, wymagając wyabstrahowania do szerszej kategorii prawnej pozwala prawnikom wytworzyć dystans wobec **przedmiotu sporu** (Latour, 2010). Jednocześnie jednak, **pełni służebną rolę wobec heurystycznej oceny**, która pomaga im selekcjonować schematy interpretacyjne, które oferują możliwie najlepsze rozwiązanie dla klienta w świetle zgromadzonych dowodów.

Rozpatrując ten proces (Rysunek 20) warto też zwrócić uwagę na porządek konstruowania strategii – w organizacyjnym kontekście znaczeniowym (Gabriel, 2009). W klasycznym ujęciu punktem wyjścia dla zorganizowanego działania jest plan, szkic przyszłości, niepewność, której wymaga ustalenia pewnych wzorców przeszłych zdarzeń, by zracjonalizować ścieżki osiągnięcia zamierzonych celów. **Racjonalność oparta na regułach** (str. 78) jednak zupełnie odwraca ten biegun w kontekście **prowadzenia spraw sądowych**. Doświadczenie oraz znajomość **praktyki orzeczniczej**, uprawdopodobnia schematy postępowania i jego potencjalnych rezultatów, ograniczając niepewność przyszłości. Niejednoznaczne jest natomiast to, jak uporządkować znaczenie przeszłych zdarzeń stosownie do ścieżki, która oferuje największą szansę powodzenia. Dopiero z tej perspektywy widać wyraźnie, że prawo nie jest jedynie elementem otoczenia zewnętrznego. **Dobieranie reguł**, które znajdują swoje zastosowanie jest świadomą decyzją, elementem organizowania sprawy, żeby skierować uwagę sędziego na regulacje, kształtujące właściwy przedmiot ludzkiej krzywdy.



Rysunek 20. Konstruowanie strategii procesowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy interpretacyjnej

3.2.3 Sporządzanie pozwu

Pozew jest dokumentem, który złożony w sądzie powoduje konieczność zainteresowania się rozpatrzeniem danej sprawy przez wyznaczonego sędziego (o czym będę pisał w kolejnej sekcji str. 191 - 196). Jako taki, przedstawia obraz doznanej krzywdy, formułując problem w sposób, który uzasadnia oczekiwane rozwiązanie (roszczenie) na tle obowiązującego prawa. Jego sporządzenie przez prawnika jest ściśle związane z udzieleniem pełnomocnictwa, które jest niezbędnym załącznikiem pozwu. W tym sensie, wątek piśmiennictwa prawniczego jest istotnie sprzężony z działaniem, które nie tyle wyznacza, co często pieczętuje decyzję klienta o wytoczeniu procesu. Dlatego nim omówię warsztat pisarski służący organizowaniu faktów i argumentów, tak aby przedstawić sprawę w określonym świetle, chciałbym wpierw uzupełnić obraz sekwencji zdarzeń, prowadzących do sporządzenia pozwu w pierwszej kolejności.

Omawiając tworzenie strategii procesowej starałem się pogłębić wyjaśnienie sposobu w jaki prawnik odtwarza zaistniałą sytuację i szuka sposobów jej rozwiązania w toku pierwszych kontaktów z klientem. Zasadniczym celem ustalenia stanu faktycznego i korespondujących z nim regulacji jest przygotowanie planu działania, który redukując niejednoznaczność dalszych kroków, umożliwi pokrzywdzonemu podjęcie decyzji o złożeniu sprawy w sądzie. Wyrobienie sobie profesjonalnej jednak nie jest jeszcze tożsame z udzieleniem porady prawnej. Kiedy zatem prawnik komunikuje proponowaną formułę problemu oraz strategię jego rozwiązania?

Sekwencja czynności rozpoznawczych może różnić się w zależności od złożoności sprawy, czy też doświadczenia, specjalizacji i stylu pracy prawnika. W treści wywiadów spotykałem się głównie z praktyką, w której prawnik odbierając telefon (lub oddzwaniając na nieodebrane połączenie), stara się umówić **spotkanie w kancelarii** (str. 156). O szczegółach sprawy dowiaduje się więc dopiero w danym miejscu i czasie, co pomaga mu segmentować swoją uwagę, między innymi zajęciami. Podczas spotkania z klientem prowadzi rozmowę w już wcześniej opisany sposób (str. 153 - 162) i dzieli się z nim swoją wstępną opinią. Zazwyczaj jednak prosi o dostarczenie określonych dokumentów i zastrzega, że musi się z nimi najpierw zapoznać. Jeśli materiał okaże się wystarczający dla wyrobienia opinii prawnik komunikuje ją telefonicznie lub osobiście. Jeśli jednak sprawa okaże się zbyt zawiła, **udzielenie porady** może wymagać dalszego kontaktu celem **usunięcia wątpliwości**. Czasem prawnicy, próbują skrócić tą sekwencję i jeszcze umawiając pierwsze spotkanie starają się uzyskać zarys problemu, by poinstruować klienta jakie dokumenty ma przynieść już na spotkanie.

Niezależnie od układu przetwarzania informacji, porządkowania wiedzy i komunikowania oglądu sprawy, **udzielanie porady prawnej** należy postrzegać raczej jako proces, który składa się, z co najmniej dwóch punktów w czasie. W konsekwencji, też i **decyzja klienta** powstała w ten sposób, nie jest produktem określonej chwili, a stopniowego nabierania przekonania o sensowności jej podjęcia (Chia, 1994). Kiedy więc można powiedzieć, że przysłowiowe 'kości zostały rzucone'? Najbardziej klarowne wyjaśnienie oferuje jedna z sześciu odpowiedzi na pytanie; które zadałem na łamach grupy „Adwokaci i Radcy Prawni – tylko merytorycznie” (str. 118): „co sprawia, że klienci decydują się na podjęcie lub zarzucenie procesu?”

*Kiedy klient już przychodzi i rozmawiamy, to w zależności od skomplikowania sprawy mogę zaproponować rozwiązanie od razu, albo proszę o jakiś czas na przedstawienie mu strategii działania. **Chodzi o to, żeby jak najszybciej podpisał pełnomocnictwo. Wtedy już raczej nie rezygnują.** Czasami się to zdarza, najczęściej przez finanse (dlaczego tak drogo? itp.). (Grzegorz – Adwokat lub Radca Prawny)*

Jak podkreśla Grzegorz moment **przedstawienia strategii** działania może nastąpić już w czasie pierwszej wizyty w kancelarii lub którejś kolejnej. Właściwym wyznacznikiem tego, że decyzja faktycznie zapadła jest natomiast (na ogół) moment **podpisania pełnomocnictwa**.

Dlaczego ma ono tak istotne znaczenie? Mówiąc o pełnomocnictwie, Grzegorz odnosi się do konkretnego dokumentu, który w chwili podpisania przez klienta, **uprawnia** prawnika do **działania w jego imieniu**. Choć nie jest on niezbędnym warunkiem **porady prawnej**, to stanowi obowiązkowy **załącznik pozwu**, jeśli klient faktycznie decyduje się na jego usługi. Dlatego też,

jeśli pokrzywdzonemu zależy na profesjonalnej reprezentacji musi scedować przynajmniej część kontroli na osobę, która w świetle porządku procedury staje się jej pełnomocnikiem. W ten sposób, praktyka postępowania sądowego porządkuje relacje przynależności do sprawy pomiędzy klientem i prawnikiem, którzy od tej pory reprezentują jedną i tą samą stronę sporu. To natomiast zapewnia pełnomocnikowi podstawę do działania, łagodząc impas podwójnej hierarchii (o którym pisałem w podsumowaniu problematyzacji str. 164).

Pozostałe pięć odpowiedzi na pytanie: „co sprawia, że klienci decydują się na podjęcie lub zarzucenie procesu” odnosiło się już nie tyle do samego procesu podejmowania decyzji, co intencji, kierujących pokrzywdzonym w tym procesie. Poniższy cytat, chociaż jest relatywnie lakoniczny, to dobrze oddaje generalny wydźwięk interpretacji prawników:

Zależy od rodzaju sprawy, ale najczęściej spotykane to negatywne emocje względem drugiej strony, chęć uporządkowania pewnych spraw i dążenie do odzyskania utraconych środków. Zarzucenie - w zdecydowanej większości jest to czas trwania danej procedury. Zbyt wysokie koszty i brak możliwości przewidzenia końcowego rezultatu to mniej częste przyczyny. (Agnieszka – Adwokat lub Radca Prawny)

Oprócz tego, pojawiały się również odniesienia do pragnienia zemsty na drugiej stronie albo strachu, motywującym tak zwanych pieniaczy sądowych. Jak wskazuje jeden z dyskutantów w tym drugim przypadku często są to osoby gorzej sytuowane, którym przysługuje zwolnienie z kosztów sądowych, co skutecznie niweluje ryzyko konsekwencji bezpodstawnego pozwu. Wymiar sprawiedliwości, nie jest więc domeną zastrzeżoną wyłącznie dla doniosłych moralnie krzywd i krystalicznych racji, choć „nie bez znaczenia jest postawa rodziny i znajomych, którzy podsycają emocje wywołane sporem” (Krystian – Adwokat lub Radca Prawny).

Szczególnie ciekawym wydaje mi się, że choć prawnik układając strategię w gruncie rzeczy zmienia i formatuje wyraz krzywdy to same odczucia niesprawiedliwości zdają się zostawać relatywnie niezmienione. To, tłumaczyłoby, dlaczego jak wskazywała Agnieszka to czas, a nie pieniądze, częściej staje się przyczyną zarzucenia sprawy. Ostatecznie niezależnie, czy mowa o porywach serca, czy chłodniejszej kalkulacji, tak silne stany emocjonalne (Mills i Kleinman, 1988), jak i przytłoczenie kognitywne (Wieczorkowska-Wierzińska, 2017) obezwładniają w podobny sposób, domagając się jednocześnie natychmiastowej reakcji. Kiedy więc prawnik przedstawia strategię, otwierając horyzont działania w obiektywnym świetle prawa, ocena jej skuteczności wydaje się schodzić na drugi plan – ważne by działać. Oddanie kontroli z kolei, jest właściwie konsekwencją emocji, która przywiodła klienta w pierwszej kolejności.

Praktyczną konsekwencją udzielenia pełnomocnictwa jest sporządzanie pozwu, który dając wyraz niesprawiedliwości zgodnie z przyjętą strategią służy zainteresowaniu sądu tym, żeby rozpatrzyć sprawę na korzyść klienta. Praktyka jego przygotowywania natomiast jest chyba najbardziej materialną ilustracją tego jak instytucja postępowania sądowego kształtuje formę krzywdy w toku przekuwania jej na przedmiot sprawy. Dla przypomnienia - w samym sercu teorii przekładu tkwi przekonanie (Czarniawska i Sevón, 2005), że przełożenie obiektu z jednego miejsca w inne, wymaga dostosowania jego sensu do lokalnego systemu znaczeń, zrozumiałych w perspektywie docelowej destynacji. Chcąc natomiast zrozumieć, jak prawnicy zmieniają pierwotną treść krzywdy, należy zwrócić uwagę na **trzy typy reguł edycyjnych**, zinstytucjonalizowanych w porządku danej praktyki (Sahlin-Andersson, 1996).

Pierwszy typ reguł, odnosi się do **edytowania kontekstu**, polegającego na wycinaniu jego nieistotnych elementów i dodawaniu tego, to co ważne. Regułem tym poświęciłem już całą sekcję o strategii, dlatego obecnie chciałem jedynie zaznaczyć, że odbijają się też w praktyce pisarskiej. Poniższy fragment ilustruje moment, gdy Marlena w obliczu braku pomocy ojca i trudności by utrzymać się na studiach (str. 145-147), udała do punktu nieodpłatnej pomocy prawnej, żeby skonsultować sporządzony przez siebie pozew o alimenty:

Ona [prawniczka] powiedziała, by jak najwięcej to napisać, jak najściślej, ale tak, by było wystarczająco do podjęcia decyzji przez sąd. Bo ona mówi - To, że ty napiszesz, że jesteś na studiach, dziennych, to to nic nie zmienia, tak? Ale jak opiszesz sytuację, dlaczego mama nie może ci płacić, dlaczego nie możesz pracować, bo masz uczelnie od tej, do tej godziny i ciężko będzie wyrobić się z czasem i połączeniem do rodziny na przykład. Bo też masz prawo odwiedzać rodzinę. - [po czym] Wzięła po prostu długopis, zaczęła pisać [po dokumencie]. (...) i mi tłumaczyła w międzyczasie jeszcze - To, tu dopiszesz to zdanie. To... to jest za mało, to wykreśl, tu dopisz, dlaczego (...) chciałam opisać jak miałam umowę zlecenie z [nazwa firmy], od którego do którego. Tak dosyć skrupulatnie, jak już zaczęłam. A ona mówi - Nie. Tego nie piszemy. Pani powie, że pracowała pani i tyle. Jak sąd będzie ciekawy tej informacji, od kiedy do kiedy, czy zaświadczenie, czy umowę jakąś, czy coś, to pani wtedy to w sądzie zrobi. (Marlena - strona konfliktu)

Chciałem się posłużyć tą ilustracją, gdyż reguły edytowania kontekstu pozostają na ogół są niewidoczne. Ostatecznie, nie sposób powiedzieć co wycięto, a co dodano, czytając jedynie ostateczny produkt. Natomiast dwa pozostałe typy reguł **edytowania formy** oraz **edytowania logiki**, uwidaczniają się dopiero po fakcie, dlatego w dalszej analizie oprę się na przykładzie rzeczywistego pozwu, który zamieściłem poniżej w całości, aby pokazać pracę prawnika (i swoją) na 'żywym dokumencie'.

Rysunek 21. Pozew profesjonalny

Źródło: materiały zgromadzone w czasie analizy dokumentów

Komentarz: opis dotyczy tego oraz kolejnych

Warszawa, dnia 16 kwietnia 2015 r.

Sąd Okręgowy w Poznaniu
Wydział Cywilny
Al. Marcinkowskiego 32
61-745 Poznań

**SĄD OKRĘGOWY
W POZNANIU**
29. 04. 2015
Za [podpis] [podpis]

Powód: Imię i nazwisko
(teść pozwanych)
Adres zamieszkania

(Obywatel Wielkiej Brytanii - nr PESEL nie posiada)

Reprezentowany przez:

Imię i nazwisko adwokata

Kancelaria prawnicza

Adres kancelarii

Pozwani: 1. Imię i nazwisko
(syn powoda) *petu. 123*
Adres zamieszkania

(Obywatel Wielkiej Brytanii - nr PESEL nie posiada)

2. Imię i nazwisko
(synowa powoda)
Adres zamieszkania

PESEL: _____

WPS: 671.664,00 zł

Oplata sądowa: 33.584 zł

POZEW O ZAPŁATĘ z wnioskiem o zabezpieczenie

Działając w imieniu powoda _____ na podstawie złożonego pełnomocnictwa, wnoszę o:

- zasądzenie na rzecz powoda _____ solidarnie od pozwanych małżonków _____ oraz _____ kwoty 120.000,00 GBP (sto

- dwadzieścia tysięcy funtów szterlingów) wraz z odsetkami ustawowymi od dnia 1 kwietnia 2015r. do dnia zapłaty,
- zasądzenie na rzecz powoda _____ solidarnie od pozwanych małżonków _____ oraz _____ kosztów procesu, w tym kosztów zastępstwa procesowego, według norm przepisanych,
- zabezpieczenie roszczenia powoda _____ przez obciążenie należącej do pozwanych małżonków _____ i _____ nieruchomości położonej w _____ gmina _____, powiat poznański, w województwie wielkopolskim, przy ul. _____, dla której Sąd Rejonowy Poznań – Stare Miasto w Poznaniu, VI Wydział Ksiąg Wieczystych prowadzi księgę wieczystą KW nr _____ wpisaniem w KW nr _____ hipoteki przymusowej na łączną sumę zabezpieczenia w kwocie **671.664,00** zł (sześćset siedemdziesiąt jeden tysięcy sześćset sześćdziesiąt cztery złotych).

A ponadto wnoszę o:

- rozpoznanie sprawy również pod nieobecność powoda,
- dopuszczenie dowodów powołanych w treści uzasadnienia, na okoliczności także powołane,
- zobowiązanie pozwanych _____ i _____ do przedłożenia do akt sprawy wypisu aktu notarialnego - umowy sprzedaży z dnia 5 kwietnia 2012 r. sporządzonej przez notariusza w Poznaniu, _____ (rep. A nr _____).

UZASADNIENIE

1. Stan faktyczny sprawy

Powód jest ojcem pozwanego _____, obywatelem Wielkiej Brytanii na stałe tam zamieszkałym. Pozwani syn i synowa w 2012 r. przeprowadzili się do Polski, gdzie kupili dom w miejscowości _____, k. Poznania. Małżonkowie _____ i _____ pozostają w ustroju wspólności majątkowej małżeńskiej od dnia zawarcia małżeństwa.

Na przełomie stycznia i lutego 2012 r. powód i pozwani małżonkowie _____ i _____ zawarli umowę pożyczki kwoty 200.000,00 GBP (dwieście tysięcy funtów szterlingów) z przeznaczeniem na zakup przez pozwanych domu w Polsce.

Zgodnie z ustaleniami stron, po zakupie przez pozwanych domu w Polsce, mieli oni ustanowić zabezpieczenie na rzecz powoda spłaty kwoty udzielonej pożyczki przez obciążenie nieruchomości hipoteką. Dodatkowo, na zabezpieczenie spłaty, pozwany _____ miał obciążyć należącą do jego majątku osobistego nieruchomości położoną w _____ w Wielkiej Brytanii.

W dniu 22 lutego 2012r. powód i pozwany sporządzili dokument – umowę pożyczki kwoty 100.000,00 GBP, która ta kwota miała być zabezpieczona hipoteką na nieruchomości zakupionej przez pozwanych w Polsce. Pozwany _____ wystąpił zaś do organu prowadzącego rejestr gruntów (Land Registry) w Wielkiej Brytanii o ustanowienie na jego nieruchomości w Sheffield w Wielkiej Brytanii tzw. „restrictive covenant”, tj. zakazu zbywania i obciążania nieruchomości bez zgody powoda _____, na zabezpieczenie pozostałej kwoty 100.000,00 GBP.

Wezwanie powoda pozostało bezskuteczne.
W dniu 1 kwietnia 2015 r. pełnomocnik powoda skierował kolejne wezwanie do zapłaty pozostałej części pożyczki. W odpowiedzi, pozwana odmówiła zapłaty pożyczki.

- Dowód:
1. Wiadomość mailowa z dnia 26 lutego 2015 r.
 2. Wypowiedzenie umowy z dnia 6 marca 2015 r.
 3. Wezwanie do zapłaty z dnia 1 kwietnia 2015 r.
 4. Zeznania powoda

Z uwagi na powyższe, wytoczenie pozwu stało się konieczne.

2. Wniosek o zabezpieczenie roszczenia

Powód wnosi o zabezpieczenie przysługującego mu roszczenia względem pozwanych z uwagi na obawę, że brak zabezpieczenia uniemożliwi lub znacznie utrudni wykonanie orzeczenia lub osiągnięcie celu postępowania w sprawie. W pkt 1 powyżej powód uprawdopodobnił istnienie roszczenia wobec pozwanych. Powód ma również interes prawny w udzieleniu zabezpieczenia.

Pozwani celowo uchylają się ze spłatą pożyczki i odmawiają ustanowienia zabezpieczenia spłaty na należącej do nich nieruchomości. Nieruchomość w jest przy tym jedynym wartościowym aktywem należącym do małżeństwa, z którego może być prowadzona egzekucja.

Ostatnie lata pozwani pozostawali w trudnej sytuacji finansowej, gdyż do stycznia 2015 r. oboje nie pracowali. Niemniej, nawet pomimo podjęcia pracy przez małżonków, nie próbowali oni ułożyć się z pozwanym co do zasad spłaty zadłużenia. Powód obawia się, że pozwani mogą zechcieć spieniężyć należący do nich dom, w związku z czym spłata jego wierzytelności może być zagrożona. Powód wie przy tym, że pozwany od dawna namawia żonę na sprzedaż nieruchomości, wskazując że nie są w stanie ponieść kosztów jej utrzymania.

Powód wskazując jako sposób zabezpieczenia ustanowienie hipoteki przymusowej na nieruchomości pozwanych, który jest uważany za jeden z najpewniejszych rodzajów zabezpieczenia roszczenia, ma na względzie jak najmniej uciążliwe obciążenie dla pozwanych. Będą oni mogli nadal korzystać z nieruchomości, jednocześnie powód będzie miał pewność, że pozwani, w związku z obecną sytuacją finansową, nie uchylą się od zapłaty żądanej kwoty. W przypadku bowiem sprzedaży majątku, wykonanie zapadłego w sprawie orzeczenia będzie możliwe bez względu na to, czyją stanie się własnością i z pierwszeństwem przed wierzycielami osobistymi właściciela nieruchomości. Udzielenie zabezpieczenia da powodowi pewność, że cel niniejszego postępowania będzie mógł zostać osiągnięty, również w przypadku sprzedaży majątku przez pozwanych.

Jako sumę zabezpieczenia powód wskazuje kwotę dochodzonego roszczenia przeliczoną na PLN według średniego kursu PLN-GBP ogłoszanego przez Narodowy Bank Polski z dnia sporządzenia pozwu tj. 16 kwietnia 2015 r. - 5,5972 funtów szterlingów za 1 zł.

3. Wymogi formalne pozwu

Powód dochodzi kwoty wyrażonej w GBP (Funtach brytyjskich). W celu wskazania wartości przedmiotu sporu oraz wyliczenia opłaty sądowej, wartość dochodzonej kwoty

- Dowód:
1. Umowa pożyczki z dnia 22 lutego 2012 r.
 2. Odpis z rejestru gruntów (Land Registry)
 3. Zeznania powoda

W dniu 5 kwietnia 2012 r. pozwani i kupili nieruchomość położoną w miejscowości , ul. za kwotę 955.000,00 zł. Zakup został sfinansowany ze środków przekazanych tytułem pożyczki przez powoda.

Pomimo ustaleń dotyczących zabezpieczenia spłaty pożyczki przez ustanowienie hipoteki na nieruchomości w Puszczykowie, pozwana odmówiła obciążenia zakupionej nieruchomości.

Wiosną 2013 r. doszło do sprzedaży przez pozwanego należącej do niego nieruchomości położonej w w Wielkiej Brytanii, a środki uzyskane ze sprzedaży przeznaczył na spłatę części pożyczki zaciągniętej u powoda. W efekcie częściowej spłaty, pozwani pozostawali dłużni wobec powoda na kwotę 120.000,00 GBP.

Na potwierdzenie istniejącego zadłużenia, powód i pozwany sporządzili dokument – umowę pożyczki z dnia 25 maja 2013 r., która stwierdzała stan zadłużenia pozwanych względem powoda w konsekwencji częściowej spłaty. Pozwana nadal odmawiała ustanowienia zabezpieczenia spłaty pozostałej części zadłużenia przez obciążenie hipoteką nieruchomości należącej do pozwanych.

- Dowód:
1. Kopia aktu notarialnego z dnia 5 kwietnia 2012 r.
 2. Odpis z KW nr
 3. Umowa pożyczki z dnia 25 maja 2013 r.
 4. Zeznania powoda

Zgodnie z ustaleniami stron, pożyczka miała być spłacana przez pozwanych w równych ratach rocznych w kwocie 6.666,66 GBP do dnia 22 lutego każdego roku kalendarzowego, poczynając od 22 lutego 2013 r. Przy tym, w latach 2014, 2015 i 2016, miały być płatne podwójne raty, tj. w kwocie 13.333,32 GBP. Pożyczka nie była oprocentowana.

- Dowód:
1. Umowa pożyczki z dnia 22 lutego 2012 r.
 2. Umowa pożyczki z dnia 25 maja 2013 r.
 3. Zeznania powoda

Pozwani, pomimo prób powoda, nie dokonywali spłaty ustalonych rat pożyczki.

W dniu 26 lutego 2015 r. powód zwrócił się za pomocą poczty elektronicznej do pozwanych o dokonanie spłaty przypadającej raty pożyczki oraz wyjaśnienie jak zamierzają spłacić pożyczkę, niemniej wiadomość pozostała bez odpowiedzi.

W konsekwencji zwłoki pozwanych, powód wypowiedział łączącą strony umowę pożyczki (dokumentowaną dokumentami z dnia 22 lutego 2012 r. oraz 25 maja 2013 r.) oraz wezwał pozwanych do natychmiastowej spłaty pożyczki.

została przeliczona na PLN wg średniego kursu PLN-GBP ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski z dnia sporządzenia pozwu, tj. wynosi równowartość kwoty 671.664,00 zł.

Zarówno powód, jak i pozwany [redacted], są obywatelami Wielkiej Brytanii, tak więc nie posiadają nr PESEL.

Powód nie posiada oryginału wypisu aktu notarialnego z dnia 5 kwietnia 2012 r., a jedynie kopię udostępnioną mu przez syna [redacted]. W związku z powyższym, powód wnosi o zobowiązanie pozwanych przez Sąd do złożenia do akt sprawy wypisu umowy sprzedaży - aktu notarialnego z dnia 5 kwietnia 2012 r. sporządzonego przez notariusza w Poznaniu, [redacted] (rep. A nr [redacted]).

adw.

Podpis prawnika

Załączniki:

1. Pełnomocnictwo,
2. Opłata od pozwu,
3. Umowa pożyczki z dnia 22 lutego 2012 r.,
4. Odpis z rejestru gruntów (Land Registry),
5. Kopia aktu notarialnego z dnia 5 kwietnia 2012 r.,
6. Odpis z KW nr [redacted],
7. Umowa pożyczki z dnia 25 maja 2013 r.,
8. Wiadomość mailowa z dnia 26 lutego 2015 r.,
9. Wypowiedzenie umowy z dnia 6 marca 2015 r.,
10. Wezwanie do zapłaty z dnia 1 kwietnia 2015 r.,
11. Odpis pisma

Pierwsze, co chyba najbardziej uwidacznia się w lekturze, to reguły **edytowania formy** (Sahlin-Andersson, 1996). W porównaniu z pozwem zrozpaczonych rodziców (str. 166), tekst sporządzony przez profesjonalnego prawnika cechuje się wyraźną strukturą. Kolejno oznacza: sąd (z numerem wydziału, który zakryłem), strony sporu (z adresami), numery identyfikacji publicznej (lub ich brak), rodzaj pisma (z podtytułem). Pod nim, sytuje tak zwaną **osnowę pozwu**, która określa **najważniejsze roszczenia i wnioski**, dotyczące samego procesu. Dalsza treść, porządkowana między innymi przez cząstkowe **listy dowodów na określoną okoliczność**,

proceedzi do podpisu oraz **spisu załączników**. Sekwencja ta, komponuje listę elementów pozwu wymaganych w art. 126 §1 KPC - dokładnie w tej kolejności. W tę strukturę wpleciono też nagłówki precyzujące treści pisma oraz **WPS**, będący akronimem **Wartości Przedmiotowej Sporu**, używaną do ustalenia opłaty sądowej³⁰ - których wymaga art. 187 KPC.

Warto przy tym zwrócić uwagę na **warstwę wizualną** tego dokumentu (Cartel, Colombero i Boxenbaum, 2017). Prawnik poświęca wiele miejsca, żeby oddzielić poszczególne elementy. Dostosowuje się w ten sposób do heurystyki sędziego, który przeglądając pismo przesuując wzrok z góry do dołu może 'odhaczyć' **wymogi formalne**. Świetnie ilustruje to zresztą element **opłaty sądowej**, którą proceduralnie należało uiścić w złotych. Aby ocenić jej poprawność sędzia musiałby przeliczyć brytyjskie funty na polskie złote według kursu, który znajduje się wewnątrz treści pozwu i to na samym końcu. Dlatego też prawnik sam przeliczył **wartość roszczenia** w obcej walucie, redukując niejednoznaczność jaka mogłaby powstać względem adekwatnej wysokości opłaty. Zasadniczą funkcją reguł edytowania formy, jest maksymalne skrócenie kognitywnego procesu **oceny formalnej**, tak żeby sędzia nie musiał zaprzętać sobie nimi głowy, rozpatrując właściwy przedmiot sprawy.

Ocena meritum to inny i zgoła głębszy proces, który wpływa na kształtowanie znaczenia krzywdy poprzez reguły **edytowania wewnętrznej logiki** (Sahlin-Andersson, 1996). W tym kontekście jednak, należy prześledzić argumentację **uzasadnienia**, które prawnik porządkuje trzema nagłówkami: „*Stan faktyczny sprawy; Wniosek o zabezpieczenie roszczenia i Wymogi formalne*”. Pierwszy z nich, przedstawia sytuację, w której rodzic umówił się z synem i synową, że pożyczycy im 200 tys. funtów na kupno domu. Miesiąc później sformalizował to, podpisując z synem umowę z wymogiem **ustanowienia hipoteki na nieruchomości kupionej za pożyczoną kwotę** - co się jednak nie zdarzyło. W zamian, syn dokonał podobnej czynności („*restrictive covenant*”) wobec swojego mieszkania w Wielkiej Brytanii, a kiedy sprzedał ją rok później oddał ojcu 80 tysięcy funtów. Z tego wynika **kwota roszczenia** (120 ty. funtów), której od dwóch lat nie może wyegzekwować, mimo prośby, **wezwania** i **wypowiedzenia umowy**.

Warto zwrócić uwagę, że choć prawnik określa problem, stosując pojęcia ustawowe (na przykład: **pożyczka, zadłużenie**) to nie powołuje przy tym żadnych konkretnych przepisów.

³⁰ W zależności od rodzaju spraw stosuje się opłatę stałą, podstawową lub jak w tym przypadku, liczoną jako procent WPS. Ze szczegółową analizą można zapoznać w artykule Pawła Kowalskiego (2020). Istotna jest jednak sama idea konstruowania opłat, które nie powinny być zbyt niskie - aby system nie wspierał konfliktogennych postaw; ale i nie nazbyt wysokie - by nie ograniczać prawa do sądu (Krzekotowska, 1993).

Wynika to z faktu, że to sąd decyduje na jakiej podstawie prawnej oprze wyrok. Dlatego też z perspektywy prawnika, zbyt ściśle określenie roszczenia mogłoby zawęzić pole interpretacji korzystnej dla klienta. Stara się więc jedynie naprowadzić sędziego stosując rzeczowniki, które jedynie pośrednio wskazują preferowany obszar regulacji. Konstruując narrację natomiast, prawnik stosuje niemal wyłącznie czasowniki dokonane. Punktując pojedyncze zdarzenia, tworzy ciąg odniesień, który nie pozostawia miejsca na wątpliwość. Celem jest jednoznaczne przypisanie odpowiedzialności za wynikłą sytuację, która legitymizuje słuszność roszczenia (ukrywając też prawdziwy sens przymiotnika „solidarnie” – o czym później) w pierwszym punkcie osnowy. To kolei, uzasadnia żądanie w drugim punkcie, bo ojciec nie musiałby ponosić kosztów procesu, gdyby małżonkowie nie doprowadzili do tej sytuacji.

Na tym tle, interesujące jest, że przechodząc do „Wniosku o zabezpieczenie roszczenia”, prawnik zmienia repertuar języka. Odnosząc się do małżonków, którzy „celowo uchylają się od spłaty” i „pozostają w trudnej sytuacji, bo od stycznia 2015 nie pracowali”; nie tylko włącza przymiotniki, ale i zmienia tryb czasowników na niedokonany. Pozbywając się dotychczasowej precyzji określania czasu, sygnalizuje ciągłość postępowania, które to z kolei ma za zadanie implikować charakter małżonków oraz relacji między nimi. Szczególnie widać w miejscu, gdzie „pozwany od dawna namawia żonę na sprzedaż”, co w połączeniu z faktem, że to „pozwana odmawiała ustanowienia hipoteki”, całkiem jasno rysuje kto jest czarnym charakterem w tej historii. Powód tymczasem „obawia się”, że mogą sprzedać dom i nie spłacić pożyczki, a wnosząc o ustanowienie przymusowej hipoteki „ma na względzie jak najmniej uciążliwe obciążenie dla pozwanych”, którzy będą mogli w nim spokojnie mieszkać. Jako całość, narracja przedstawia więc zatroskanego ojca, który mierzy się z niewdzięcznym małżeństwem, gdzie choć oboje są równie winni, to jednak synowa jest kością niezgody.

Ostatnim, zaskakująco ciekawym elementem jest spis załączników i to nie tylko ze względu na to, że liczba punktów na liście nie zgadza się z adnotacją przy prezentacie – czyli pieczęci sądowej przybijanej na pierwszej stronie złożonego dokumentu. Otóż do punktów 3, 4, 7, 8 i 9 załączono tłumaczenia z angielskiego, a prawnik pominął też wydruk z kursem NBP. Przepisy procedury jednak wymagają wskazania dowodów, na wykazanie każdego z faktów. Prawnik mógł więc zwyczajnie nie pomyśleć, żeby wymienić wydruk z publicznie dostępną informacją, lub tłumaczeń, które same nie wnoszą nic nowego do sprawy. Z tego miejsca, warto jednak przewrotnie zapytać, co liczyłoby się jako załącznik, a czego jednak nie załącza się do pozwu:

*Prawniczka zapytana o to co załącza do pisma odparła krótko i zdecydowanie – Tylko to, co się przydaje. **Jeśli coś jest ważne dla sprawy, a jest niekorzystne dla klienta, to zostanie załączone przez stronę przeciwną..., jeśli ta wykona swoją pracę.** Ekonomika procesu polega na tym, że każda strona przedstawia swoją rację a zarazem wybiera jedynie te dokumenty, które są istotne z perspektywy interesu ich klientów jednocześnie przesiewają potencjalnie znacznie większą ilość materiału dowodowego. (Renata – Adwokatka)*

Cytat ten ilustruje zasadę **prekluzji dowodowej** (Piszcz, 2016). Jej założeniem jest **koncentracja materiału dowodowego** na początku procesu, aby nie przedłużać, go przez zgłaszanie coraz to nowych dowodów. Jako taka instytucjonalizuje wartość ekonomizacji czasu trwania sprawy sądowej. Wycinanie różnych elementów kontekstu wedle idei **prawdy formalnej** (str. 171) konsekwentnie kształtuje więc **logię argumentowania**.

Należy też zaznaczyć, że choć obecne przepisy KPC, definiują niezbędne elementy pozwu, to pozostawiają nieco swobody co do łączenia ich we właściwą treść. To z kolei przekłada się na pewne zróżnicowanie **konwencji pisarskich**. Przedstawiony wyżej pozew ilustruje **szkołę korporacyjną**, która przykłada szczególną wagę do zwięzłości, ceniąc przede wszystkim krótką i niemal tabelaryczną formę. Spotkałem się jednak też ze **stylem erudycyjnym**, gdzie objętość dokumentu świadczy o wadze argumentacji. Warsztat ten, preferuje bardziej ilustracyjną prezentację biegu zdarzeń, częściej też wyrażając moralną ocenę czynów. W argumentacji z kolei bardziej nawiązuje się do wybranych przepisów lub cytuje fragmenty **orzeczeń sądowych** w podobnych sprawach. Chętniej sięga się też do tak zwanej **doktryny**, wyrażanej głosem autorytetów na łamach literatury naukowej, **komentarzy do ustaw**, czy pogłębionej analizy przypadku (**glosy**). Stosowanie tych elementów zwiększa jednak objętość pozwu.

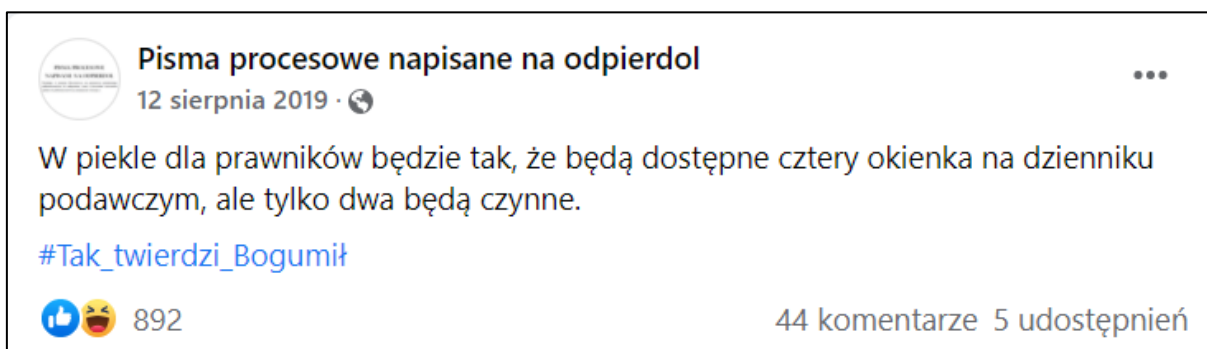
Choć **styl pisarski** jest raczej trwałą cechą osobową prawnika, to przy każdym piśmie musi on też zważyć wartość precyzji w relacji do złożoności sprawy. Z jednej strony, przyjęło się, że sędzia powinien rozpatrzyć wszystkie fakty i argumenty podniesione w treści pozwu. Nie musi jednak być zadowolony, czytając obszerne pismo, jeśli mogłoby zmieścić się w mniejszym formacie. Ludzkie zdolności racjonalnego myślenia są ograniczone (Simon, 1955). Dlatego też niezamierzoną konsekwencją nazbyt drobiazgowego pisma może być rozmycie pożądanego obrazu sytuacji lub zwrócenie uwagi sądu na fakty, które wcale nie są korzystne dla klienta. Sędzia może też nabrać podejrzeń, że pełnomocnik próbuje coś ukryć lub celowo próbuje przeciągnąć proces (o czym będę pisał w ostatnim podrozdziale str. 228 - 234).

Sporządzanie pozwu warto więc rozważać w szerszych kategoriach, obejmujących nie tylko zasady formalne, ale i niepisane wartości, normy, czy praktyczne 'reguły kciuka', które służą

edytowaniu sensu krzywdy, zanim jeszcze przekroczy ona mury sądu. Postępowanie cywilne, opierając się na ideach **kontradyktoryjności**, a więc konkurencji stron o odpowiednią postać prawdy formalnej, kształtuje porządek praktyki, polegającej na celowym kierowaniu uwagą sędziego na okoliczności i argumenty, jakie określają słusność pożądanego rozstrzygnięcia. Pozew sądowy w tym sensie jest narzędziem zainteresowania (ang. *interessement device*), które nie tylko określają **interes klienta**, ale i orientują rozagę sądu w relacji do oczekiwanego rezultatu. Legitymizuje tym samym zasadność dalszego przekładu, aby skonfrontować wersje zdarzeń i ustalić fakty, umożliwiając dystrybucję odpowiedzialności pomiędzy **stronami sporu** w świetle stosownych przepisów, na których sąd oprze ostateczny **werdykt** (str. 198 - 227).

Zróźnicowanie interesów odmiennych audytoriów uwidacznia **paradoks obiektywności i obiektywności** prawa. Zasadniczą funkcją **strategii procesowej** jest takie określenie problemu, które oferuje możliwie najlepsze rozwiązanie. Przedstawiając je klientowi prawnik wyjaśnia obowiązujące regulacje, tłumacząc 'jak obiektywnie jest'. Prawo w tej relacji nie jest kwestią osobistego przekonania – stanowi instytucjonalny fakt (Searle, 1969). Tworząc w ten sposób 'twardszą' ramę odniesienia (ang. *framing* - Cornelissen i Werner, 2014) prawnik redukuje niepewność dalszych kroków, pomagając klientowi podjąć decyzję o wytoczeniu procesu, która przywiodła go w pierwszej kolejności. Zarazem jednak, analiza **sporządzania pozwu**, powstałego w efekcie tej decyzji zwraca uwagę, że prawo nie jest wcale obiektywną ramą odniesienia (Purdy, Ansari i Gray, 2019). Przypomina raczej narzędzie dyskursywne (Mueller i Whittle, 2011), będące przedmiotem pragmatycznego użycia (Davidson, 1963). W tym sensie język prawa stanowi środek retoryczny w konstruowaniu perswazyjnej narracji o słusności rozwiązania problemu przedstawionego w bardzo przemyślanym świetle.

3.2.4 Podróże dokumentów



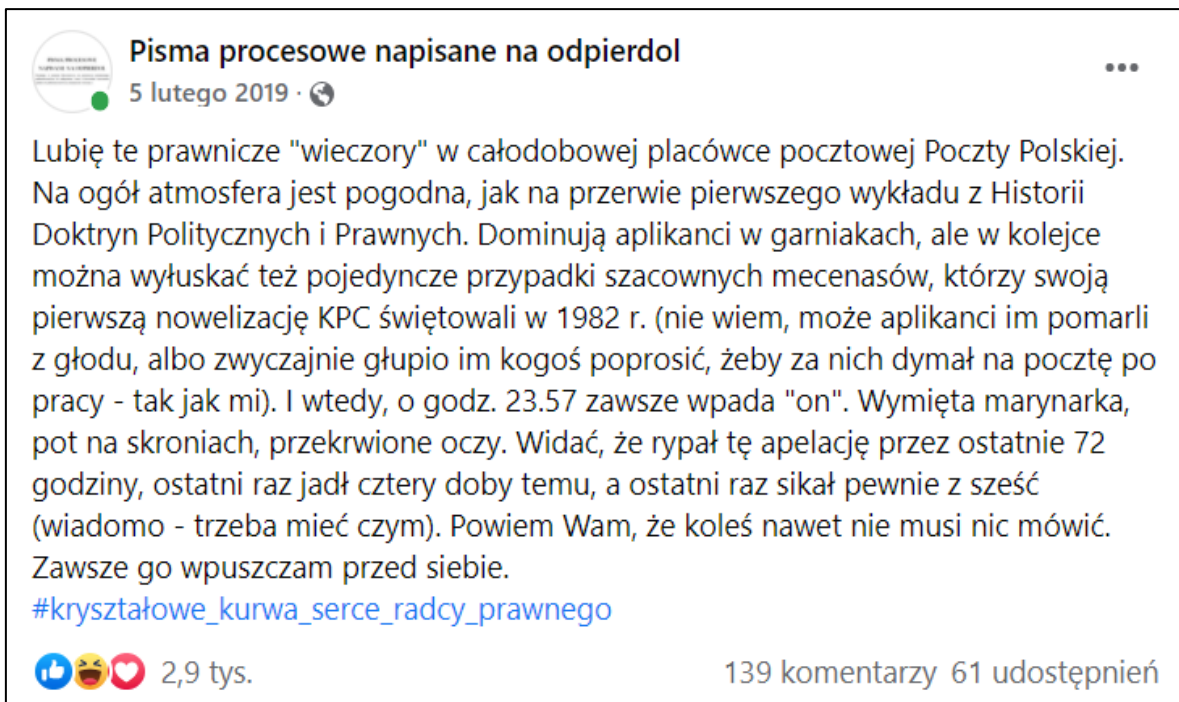
Rysunek 22. W kolejce do biura podawczego w sądzie

Źródło: <https://www.facebook.com/pismanaodpierdol/posts/1635555866576358>

Sporządzony pozew w momencie skierowania go do sądu staje się **powództwem**, które jest podstawą dalszego procesu. Nie bez powodu jednak tytułując niniejszej części odnosiłem się do **aktu składania sprawy**. Ostatecznie, powiązanie niezbędnych elementów w piśmie samo w sobie nic jeszcze nie znaczy. Aby formalnie złożyć sprawę, trzeba ją całkiem dosłownie wnieść do sądu, a tym samym zakomunikować doznana krzywdę przed jego obliczem. Dopiero w tym momencie interes **strony powodowej**, wpłata się w system powinności proceduralnych, żeby stać się docelowo przedmiotem zainteresowania sędziego, który **rozpatrzy formę i treść** pozwu zanim **postanowi nadać mu dalszy bieg**. Dlatego, w tej sekcji chciałbym skupić się na 'podróżach dokumentów', żeby korzystając z przykładu poznańskiego Sądu Okręgowego, zilustrować jak porządek procedury przekłada się na sprawdzanie, sortowanie i redukcję informacji, umożliwiającą dalszy proces przekładu.

Nim sporządzony pozew trafi do sądu, czasem prawnicy wysyłają go klientom do akceptacji. Dają im w ten sposób okazję do wyrazu aprobaty, ale i zwrócenia sobie uwagi na okoliczności, mogące wpłynąć na **pełny ogląd sprawy**. Prezentują też produkt swojej pracy, uzasadniając kwotę do zapłaty na fakturze. Nie bez znaczenia jest jednak, że klienci często sięgają po pomoc czując przysłowiowy 'nóż na gardle' (str. 152), nie zostawiając czasu na konsultacje. Presja jest tym większa, że **nowelizacja KPC** w 2019 roku wprowadziła wyjątkowy **rygor**, w którym pisma **obarczone brakiem formalnym**, a złożone przez profesjonalnego pełnomocnika, zwraca się **bez wezwania do poprawy** (Jóźwiak, 2020). Sankcja ta może zdawać się niegroźna – **zwrócony pozew** można złożyć jeszcze raz, tak jakby go nigdy nie było. Wtedy jednak **nie przerywa biegu terminów i przedawnień**, tworzonych by ludzie zawczasu troszczyli się o swoje dobro. To z kolei może pozbawić sprawę **podstawy prawnej** jeszcze nim się zacznie. Kompletowanie i sprawdzanie pisma okazuje się więc czynnością, która szczególnie w większych kancelariach bywa przedmiotem często kilkukrotnej (samo)kontroli przez kolegów i sekretariat.

Do sądu, w gruncie rzeczy, **prowadzą dwie drogi**. Pierwsza wiedzie przez **biuro podawcze**, gdzie pracownik administracji na miejscu **rejestruje** i **potwierdza przyjęcie pozwu**, przybijając **prezentatę** u góry kserokopii, opatrując ją datą i podpisem. **Właściwość miejscowa i rzeczowa**, określająca który sąd powinien zająć się danym problemem, może jednak lokować proces w miejscu odległym o dziesiątki lub setki kilometrów. W efekcie, bywa, że prawnicy prowadzą sprawy równolegle w różnych sądach w całej Polsce, co znacznie utrudnia osobiste składanie dokumentów. Z tego względu, procedura cywilna instytucjonalizuje fikcję, gdzie datę nadania przesyłki w placówce pocztowej traktuje się jako **moment wpłynięcia** jej zawartości do sądu.



Rysunek 23. Prawnicy wieczory w kolejce na pocztę

Źródło: <https://www.facebook.com/pismanaodpierdol/posts/1485044034960876>

Analizując komentarze pod tym wpisem można dojść do wniosku, że poczta niemalże jest **przestrzenią spotkań towarzyskich**, która gromadzi „cały kwiat lokalnej palestry”. Personel placówki, również do tej wspólnoty, szczególnie kiedy wychodząc naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom mecenasów obwieszcza, że do „końca kolejki obowiązuje dzisiejsza data”. Ktoś z ciekawości dopytał, w którym momencie właściwie poczta zmienia pieczętkę. Na to otrzymał żartobliwą odpowiedź: „o północy, z tym, że niekiedy między dwoma okienkami obserwujemy tzw. linię zmiany daty”. Z kolei na tych pocztach, gdzie funkcjonuje już elektroniczny system kolejkowy, przyjął się uzus, że pieczętkę przybija się zgodnie z datą pobrania numerka. Z dużą cierpliwością podchodzi się też mecenasów, którym już przy okienku zdarza się gorączkowo rozrywać kopertę – jak gdyby zawracali do domu wpół drogi, sprawdzić, czy wyłączyli żelazko – upewniając się, czy aby na pewno nie zapomnieli się podpisać.

Pomimo wybuchu pandemii COVID-19 oraz przyspieszonej **digitalizacji działalności sądów**, jedynie postępowanie w procedurze administracyjnej dorobiło się funkcjonującej **cyfrowej skrzynki podawczej** (gdzie składa się pozwy i pisma procesowe). W postępowaniu cywilnym, co prawda pojawiło się elektroniczne **uproszczone postępowanie upominawcze** (tak zwane EPU), realizowane na terenie całej Polski przez Sąd Rejonowy Lublin-Zachód. Niemniej jednak obejmuje ono wyłącznie **sprawy o zapłatę**, w których można jednoznacznie wykazać **roszczenie pieniężne** (na przykład w celu uzyskania płatności za wystawioną fakturę). Łatwo też jest **złożyć**

sprzeciw wobec wydanego w ten sposób nakazu zapłaty, co przekierowuje sprawę do trybu procesowego wymagającego przeprowadzania dowodów – który jest przedmiotem tej pracy. Teoretycznie, pismo można również nadać faksem, lecz prawnik nie wiedząc czy jest regularnie obsługiwany przez pracowników biura podawczego nie ma pewności z jaką datą zostanie odebrane, dlatego zwykle decyduje się na dwie poprzednie drogi.

Przyjmując podanie w okienku pracownik sądu z miejsca rejestruje dokument w systemie informatycznym. Określając podmiot, zapisuje w kolejnych polach imię i nazwisko nadawcy oraz nazwę, jeśli dotyczy osoby prawnej, a także szczegółowy adres. Z kolei wskazując cechy pisma, odnotowuje datę, widniejący tytuł i oznacza rodzaj dokumentu wedle rozwijanej listy zawierającej pozycje takie jak: pismo, faktura, wniosek, skarga, umowa, opinia, notatka. Program natomiast odpowiada za zapisanie daty czynności rejestracji i przypisanie tej pozycji unikalnego identyfikatora wedle znanego sobie wzoru. Odnotowuje też domyślnie przypisany sposób doręczenia, póki pracownik nie zmieni tego ustawienia (oszczędzając mu powtarzalnej czynności w systemie). Oprócz tego, obsługujący w okienku liczy też załączniki, których liczbę zapisuje zarówno w systemie, jak i fizycznie w chwili przybicia prezentaty na dokumencie (przykład był widoczny na str. 185). Tożsamy porządek działań dotyczy też rejestracji pism składanych za pośrednictwem poczty z tą różnicą, że datę wpływu przepisuje ze stempla na kopercie i uzupełnia kod przesyłki polecanej (tak zwanej eR-ki) z pomocą czytnika połączonego z komputerem. Jednak, aby móc zarejestrować przesyłkę w ten sposób trzeba ją najpierw otworzyć, co wiąże się z bardzo określonym rytmem pracy biura podawczego.

Do drzwi biura podawczego zapukaliśmy [z promotorem] przed 9:00. (...) Rozparliśmy się na parapecie pod oknem, skąd było widać cały pokój. Kierowniczką podeszła do nas, opowiedzieć o porządku codziennej pracy. (...) Na identyfikatorze, oprócz godności i stanowiska widniał obrazek Iustitii. (...) Wszedł listonosz, przywitał się i bez pytania wziął metalowy wózek na kółkach. Za chwilę przywiózł go z powrotem, wypełniony kopertami. Jak na zawołanie wszyscy wstali z miejsca. Jedna osoba czyta na głos numery przesyłek, druga odhacza je na liście, którą przyniósł listowy. Sprawdzone koperty lądują na podłodze na samym środku pokoju, gdzie wszyscy mają do nich łatwy dostęp. Kolejna osoba przesiewa koperty, zręcznie wyrwijając perforowane, żółte potwierdzenia odbioru. Kupka listów szybko znika w rękach pozostałych dwoje, lawirujących po całym pokoju rozkładając je pomiędzy puste blaty długich biurk i szafek pod ścianą. Sprawdzają przy tym adresata, gdyż przesyłki źle nadane trzeba zwrócić, chyba że chodzi o lokalne sądy (przyjęto się, że przesyłki te przekazuje się przy okazji innej korespondencji). Po wyrwaniu wszystkich zwrotek ta sama osoba zaczęła je stemplować i podpisywać serią (poczta nie godziła się, żeby zastąpić parafkę pieczętką). Spośród tych, które wcześniej sprawdzały listę, jedna otwiera listy do prezesa i administracji, a druga pomaga posortować pozostałą pocztę. Po tym, wszyscy usiedli przy swoich biurkach wyposażonych w pieczątki, spinacze, kartki samoprzylepne oraz

nóż zabierając się za stosy już w podziale na wydziały sądu (...) kopertę nacina się celując w róg, bo tam jest trochę niedoklejona, co pozwala otworzyć ją w dwóch szybkich cięciach bez uszkodzenia zawartości. Wprawa musi być ważna, bo stażystce zajmuje to jednak trochę więcej czasu. (...) Dopiero wtedy rejestruje się pisma, które trafiają na dedykowane półki. Nieprzypisane jeszcze pozwy przydziela się rotacyjnie, co miesiąc do jednego z trzech wydziałów cywilnych. [Notatka: 02.10.2019]



Rysunek 24. Wózek do przewozu dokumentów

Źródło: z braku własnego zdjęcia znalazłem inne w Internecie. Stąd drobna nieścisłość: czerwone paski na okładce stosuje się w sprawach karnych. W cywilnych, akta są opatrzone zieloną wstęgą.

Listonosz zwykle wraca jakieś dwie godziny później, przywożąc większe paczki. Odbiera też wtedy pokwitowanie i żółte zwrotki odsyłane interesantom, jako potwierdzenie doręczenia. Dopiero po opracowaniu paczek, kierowniczką zlicza w pliku Excel całodzienny wpływ, który typowo wynosi ok. 600-700, choć bywa, że sięga i 2-3 tysięcy. Dalej, dzień upływa w rytmie przybijanych pieczętek i wizyt woźnych, którzy miarowo w ciągu dnia odbierają dokumenty dla swoich wydziałów. Wtedy też, ładują je do specjalnych wózków (Rysunek 24), w których przemieszczają wolumen akt i korespondencji, oszczędzając wysiłek i zdrowie.

Ruszając za jedną z pań woźnych do wydziału, gdzie zapowiedziano naszą wizytę trafiliśmy do windy, która, aby ruszyć wymagała odbicia karty. Publiczna dostępność sądu, kończy się na atrium i korytarzach, wiodących do sal rozpraw. Podążając za wolumenem dokumentów (Czarniawska, 2007a) trafiliśmy do sekretariatu jednego z wydziałów cywilnych. Niewielki pokój, z każdej strony okalały zamykane na klucz białe szafy. Pośrodku stało duże biurko dzielone przez kierowniczkę sekretariatu i jej zastępczynię. Pani woźna zostawiła przy nim wózek i wyszła. Zastępczyni sięgnęła do wózka oddzielając pisma w bieżących sprawach od pozwów, które dopiero napłynęły. Sama zajęła się pierwszymi, znajdując wprowadzone już do systemu przesyłki i dekretując (przypisując) je do poszczególnych spraw w repertorium, czyli rejestru czynności procesowych. Kierowniczką z kolei, zaczęła rejestrować pozwy, nadając sprawie sygnaturę i... tożsamość. Mogła wtedy wydrukować okładkę, opatrzoną zielonym paskiem. Pozostało jedynie wpisać godność sędziego referenta.

Proceduralnie, **przydzielanie spraw** do rozpoznania poszczególnym osobom jest w gruncie rzeczy decyzją przewodniczącego wydziału. W praktyce jednak, w następstwie rejestracji sprawy kierowniczką sekretariatu kieruje się na specjalną platformę ministerstwa, która sama losuje sędziego spośród tych zatrudnionych w danym wydziale. Algorytm losowania od dawna

jest owiany dużą tajemnicą do tego stopnia, że nawet gdy ostatecznie udostępniono część dokumentacji, która wyjaśnia cały proces, tak naprawdę nadal nie wynika z niej zbyt wiele (Zieliński, 2021). Chociaż samego wyboru de facto dokonuje program, to decyzja pozostaje jednak w rękach przewodniczącego wydziału, który jako pierwszy zapoznaje się z treścią nadchodzących pism. Zależnie od przyjętej konwencji w danym wydziale, bywa że sam dokonuje wstępnej oceny zanim powierzy je innym lub ceduje je na sędziów zgodnie z przydziałem algorytmu. Dlatego też kierowniczka sekretariatu wydziału drukuje raport z losowania oraz wkłada do świeżo wydrukowanej okładki akt. Po rozlosowaniu nowych spraw znosi je do przewodniczącej, która wydając zarządzenie o przydziale sprawy formalnie pieczętuje swoją decyzję. Gdy skończy, przynosi je do sekretariatu, gdzie któraś z pań rozkłada je na półkach, dedykowanych poszczególnym sędziom na szczycie innych zadekretowanych dokumentów przez zastępczynię. Od tego momentu sędzia przymuszony siłą procedury, musi się zainteresować sprawą, gdyż ta wymaga ich załatwiania i to bez zbędnej zwłoki.

3.2.5 Podsumowanie

Zainteresowanie jako moment przekładu, koncentruje wysiłki na powiązaniu interesów w relacji do rozwiązania, tak by uzasadnić kolektywne działanie w jego kierunku. Tym też różni się od problematyzacji, która obejmuje chwiejny moment identyfikacji tego na czym w ogóle polega odczucie niesprawiedliwości. Oba momenty są ściśle sprzężone w pętli przyczynowej (Callon, 1984) i przenikają się, z tym, że kiedy pierwszy z nich służy nakreśleniu horyzont możliwości, celem drugiego z nich jest **instrumentalna ocena** i wybór tej z dostępnych ścieżek, która prowadzi do możliwie najbardziej sensownego rezultatu w danych okolicznościach. Nieco paradoksalnie, ta zinstytucjonalizowana stronniczość własnego interesu jest gwarancją **równości procesu**. Ostatecznie, dopiero gdy skłócone strony przedstawią **swoje stanowiska** z równą zaciętością, przed obliczem sędziego usytuowanego pomiędzy skrajnymi punktami odniesienia, ograniczają niepewność, iż rozważy on sprawę we właściwym świetle.

Dlatego też w sprawie o śmierć dziecka (str. 165) sędzia poucza rodziców o możliwości **przydzielenia pełnomocnika z urzędu**. Nie chodziło bowiem o niejednoznaczność procedury. **Wady formalne** – choć nie bez trudności – uzupełnili sami. To sposób powiązania elementów sprawy, w kontekście złożoności **oceny błędu medycznego** stanowił właściwy brak. Na tym tle jednak, uwidacznia się właściwa funkcja pracy prawnika i konstruowanej przez niego **strategii procesowej** jeszcze przed **złożeniem pozwu**. Jako taka, stanowi więc świadomy akt rozważań

nad sprawą celem skierowania uwagi sędziego na te **okoliczności sporu**, które uzasadniają požądane rozstrzygnięcie. Całkiem jak w teatrze (Rogers, 2008), chcąc oświetlić dany punkt potrzeba zaciemnić resztę sceny, by skierować wzrok audytorium na kluczowy wątek. Z kolei odegranie roli tak, by oddać jej właściwy sens wymaga dopasowania do wcześniej spisane go scenariusza. To właśnie tą logiką kieruje się **racjonalność oparta na regułach** (str. 78 i 181), ujawniając jeden z najważniejszych aspektów praktyki organizowania sprawy.

Poniekąd ironicznym jest, że porządek rzeczywistości sądowej, mający zapewniać pewność i **stabilność stosowania prawa** generuje szereg niejednoznaczności, szczególnie dla tych którzy nie stoją na jego straży. To jednak właśnie w tym kontekście należy rozważać organizowanie sprawy jako intencjonalny proces radzenia sobie z nieoznaczonością prawdy określanej przez pryzmat oczekiwanych konsekwencji. Prawnik, 'edytując' znaczenie krzywdy (str. 185 - 191), wycina elementy kontekstu tak, aby alokacja odpowiedzialności i moralny wydzźwięk sytuacji wskazywał obszar regulacji, który oferuje požądane rozwiązanie. Choć ostatecznie w gestii sędziego leży, na jakiej podstawie oprze rozstrzygnięcie to już w tym momencie uwidacznia się, że sam **dobór reguł** jest celowym działaniem, które organizuje przebieg danej sprawy.

To istotne, bo etyka sprawiedliwości wymaga zredukowania relatywizmu uczuć moralnych poprzez odniesienie ich do wspólnego punktu odniesienia (Durczak i Ławrynowicz, 2020). Choć jednak przełożenie wyrazu krzywdy na normatywny język prawa zmienia jej znaczenie, to odczucie niesprawiedliwości wydaje się zostawać względnie niezmienione, co odgrywa podwójną rolę. Po pierwsze, motywując **wytoczenie procesu**, uzasadnia też **oddanie kontroli**. Klient może 'mieć' sprawę w sądzie, ale na ogół to prawnik ją 'prowadzi'. To z kolei pozwala technicznie rozdzielić podmiotowość **pokrzywdzonego** od przedmiotu krzywdy umożliwiając dalszy przekład w toku postępowania. Dlatego też pozew, przemieszczany przez korytarze sądu siłą sprawczą procedury, **rozciga przynależność**, wyłaniając zainteresowanego sędziego referenta, ale i lokuje go na **szczybie hierarchii** by mógł wytworzyć własny pogląd w chłodnym dystansie do każdej strony. Przy tym, nawet jeśli sprawa nie nabrała jeszcze **formalnego biegu**, który rozpoczyna konfrontację stanowisk, **strona powodowa** już staje się podmiotem woli i kontroli sędziego, **sankcjonowanej pod rygorem** różnych konsekwencji (str. 165 - 170)

3.3 Zaciąg – rozprawa

Tak jak opowieść osoby pokrzywdzonej nie jest tą samą narracją, którą prezentuje prawnik przed sądem, tak i przeciwna strona zazwyczaj ma też swoją wersję historii. Dlatego też chwila, w której świeżo oprawione akta sprawy **trafią na biurko sędziego** jest punktem, który określa przejście do kolejnego momentu przekładu. Materia przedmiotów nieodzownie wpływa na porządek codziennej pracy za sprawą znaczeń, które się im przypisuje (Orlikowski, 2007). Niewiele jednak fizycznych obiektów, tak silnie oddziałuje na zachowanie ludzi jak pozew. **Urzędowa moc** sprawcza, jaką zapewnia mu proceduralny system powinności, nieuchronnie prowadzi do zainteresowania sędziego. Jeśli tylko nie przeszkodzi mu zły adres na kopercie, to konsekwencje już się dokonały. Przesyłkę **zadekretowano**, akta zdobyły swoją **sygnaturę**, a algorytm **dokonał przydziału** sędziego, który pieczętuje **decyzją przewodniczącego wydziału**. Nieznośna niezaprzeczalność materii, leżącej na półce sprawy domaga się rozpatrzenia i nie pozwala się zignorować. Jednak w chwili, kiedy sięga po **akta**, by po raz pierwszy przejrzeć pozew, sędzia nie jest już tylko pracownikiem sądu, który trafił los w ministerialnej loterii. Staje się **referentem**, którego osąd ostatecznie zaważy o biegu sprawy.

Ta subtelna różnica tłumaczy skądinąd dość **efemeryczną granicę** między momentem zainteresowania i zaciągu. Pierwszy z nich jest w gruncie rzeczy etapem strategicznego planowania, służącego konstrukcji formuły problemu, która tak połączy jednostkowe interesy by uzasadnić sens kolektywnego działania w sytuacji konfliktu. **Pozew** sporządzony produktem tego procesu szkicuje jedynie pewną mapę relacji, które składając się na określony wyraz krzywdy, tłumaczy konieczność rozwiązania, które uczyni jej zadość (lub chociaż naprawi wyrządzone szkody). Aby jednak doprowadzić do pożądanego wyniku poszczególni uczestnicy muszą najpierw faktycznie wejść w rolę, przeznaczone im w programie wspólnych działań. To z kolei wcale nie jest ani oczywiste, ani jednoznacznie przyczynowe. Michael Callon (1984, s. 211), analizując proces nawet dobrowolnej, niczym nieprzymuszonej współpracy zwraca uwagę na niezamierzone konsekwencje, tarcia czy wręcz negocjacje co do realnego znaczenia ról i tożsamości w praktycznej realizacji wspólnego celu. Tym bardziej dotyczyć to będzie więc procesu przekładu, który z założenia zasadza się na osi konfliktu stron, które bynajmniej nie zamierzają przemówić w jednym tonie.

Z tego względu w tej części będę szukał odpowiedzi: **jak organizuje się istotne informacje w warunkach sprzecznych interesów?** Jej przedmiotem będzie swoisty modus vivendi, który łączy uczestników o sprzecznych interesach **w toku rozprawy** na całe miesiące lub lata zanim

zostanie zamknięta postanowieniem sędziego. Dalszą analizę zacznę od chwili, gdy formalne nadanie biegu sprawie powoduje, że oskarżony o zadanie określonej krzywdy, znajduje się w roli pozwanego – niezależnie od własnej woli czy intencji uczestnictwa. W tym kontekście też omówię przygotowanie odpowiedzi na pozew, która negując okoliczności, ich powiązanie, czy nawet sam sposób alokacji odpowiedzialności, przekłada się na nieoznaczoność prawdy. Ta z kolei jest głównym motorem praktyki przeprowadzania dowodów jako sposobu ustalania prawdy w relacji tego, co okaże się sporne, a więc stanowi istotę konfliktu, która domaga się rozstrzygnięcia. Na koniec, uzupełnię ten obraz, zwracając uwagę, że rozprawa nie składa się wyłącznie z posiedzeń, synchronizujących działania uczestników w czasie i przestrzeni, ale też obiegu korespondencji procesowej jako elementu asynchronicznego organizowania sprawy.

3.3.1 Przedmiot powództwa

Dokumenty z sekretariatu wydziału odbiera zazwyczaj sekretarz sądowy, który składa je do akt - współcześnie jedynie wpina się je w plastikowe klipsy, jednak jeszcze kilkanaście lat temu czynność ta polegała dosłownie na szyciu akt bawełnianą taśmą. Następnie przedkłada sędziemu sprawy, które spłynęły do jego indywidualnego decernatu. Nazwa ta, pochodzi od łacińskiego 'decernere' – a więc decydować, rozstrzygać lub osądzić – określając całkowitą liczbę spraw prowadzonych równoległe przez danego referenta³¹. Wolumen ten zwykle liczy się w setkach procesów prowadzonych równoległe. **Co więc decyduje o porządku pracy?** Treści wywiadów wskazują, że jest to kwestia indywidualnego warsztatu i osobistych rutyn codziennego organizowania zajęć. Szczególnie istotnym czynnikiem jest sposób radzenia sobie ze współzależnością toku odmiennych spraw, które na ogół wymagają przygotowania przed zbliżającym się terminem posiedzenia lub ogłoszeniem wyroku.

Normatywnie art. 45 Konstytucji, zapewnia obywatelom prawo do sprawiedliwego oraz jawnego rozpatrzenia sprawy, ale też bez zbędnej zwłoki. Uzupełnia to art. 6 KPC, obligujący sąd do przeciwdziałania przewlekłości oraz „Ustawa o skardze na naruszenie prawa strony do rozpoznania sprawy w postępowaniu sądowym bez nieuzasadnionej zwłoki”, która umożliwia stronom sporu złożenie skargi, jeśli proces przedłuża się bez istotnego powodu. W tym też kontekście, spotkałem się z praktyką, w której myśl po nowe sprawy, które właśnie spłynęły do decernatu sięga się priorytetowo – jeśli tylko jest taka możliwość. Ostatecznie skarga

³¹ 'Decernat' to lokalne określenie, które funkcjonuje głównie w Wielkopolsce. W innych częściach kraju określa się go częściej mianem 'referatu', ściślej korespondując z rolą 'sędziego referenta', który za niego odpowiada.

przysługuje tylko na nieuzasadnioną przewlekłość, podczas gdy zwłokę w prowadzonych już sprawach można uzasadnić koniecznością rozpatrzenia nowych... bez zbędnej zwłoki.

Sięgając po sprawę sędzia w pierwszej kolejności dokonuje **oceny formalnej**, sprawdzając kolejne wymogi ustawowe (str. 187). Jeśli dopatrzy się jakiś braków może w efekcie **wezwać do ich uzupełnienia** (str. 166) lub **zwrócić pozew** (str. 192). W przeciwnym przypadku nic nie stoi na przeszkodzie, by przejść do oceny substancji sprawy, która też może zawierać wady. Regułą procedury sędzia może **odrzuć powództwo**, jeśli ta sama sprawa **została już wcześniej osądzona**, toczy się w innym postępowaniu lub nie wchodzi w kompetencje sądu cywilnego (Sawiński, 2015). Strony muszą mieć też odpowiednią **zdolność do czynności prawnych**, która pozwala im przemówić we własnym imieniu z całym ciężarem konsekwencji. Pod podobnym kątem musi rozważyć swoją własną bezstronność, którą gwarantuje obywatelom Konstytucja oraz **wyłączyć się ze sprawy**, jeśli zaistnieje ku temu zasadny powód (Sekuła-Leleno, 2021)

W 2019 roku pojawiło się też pojęcie **powództwa oczywiście bezzasadnego**, która pozwala sędziemu **oddalić sprawę nie doręczając pozwu** drugiej stronie. Różnica jest dość znaczna, bo o ile przez **odrzuć** sędzia informuje stronę, że sąd nie może rozpatrzyć jej powództwa, o tyle **oddalając** świadomie komunikuje, że nie ma ono podstaw (Matys, 2009). Ideą tej regulacji jest wartość **szybkości postępowania** instytucjonalizowana od jakiegoś czasu jako przewodni motyw reformy systemu sądownictwa (Kądziołka, 2021). Z zebranych materiałów trudno mi wnioskować o praktyce lub powszechności stosowania tego przepisu (który można odnaleźć w art. 191¹ KPC). Nawiązując jednak do anegdoty zasłyszanej od jednego z prawników mogę wyobrazić sobie, że znajduje zastosowanie w sytuacjach podobnej do tej:

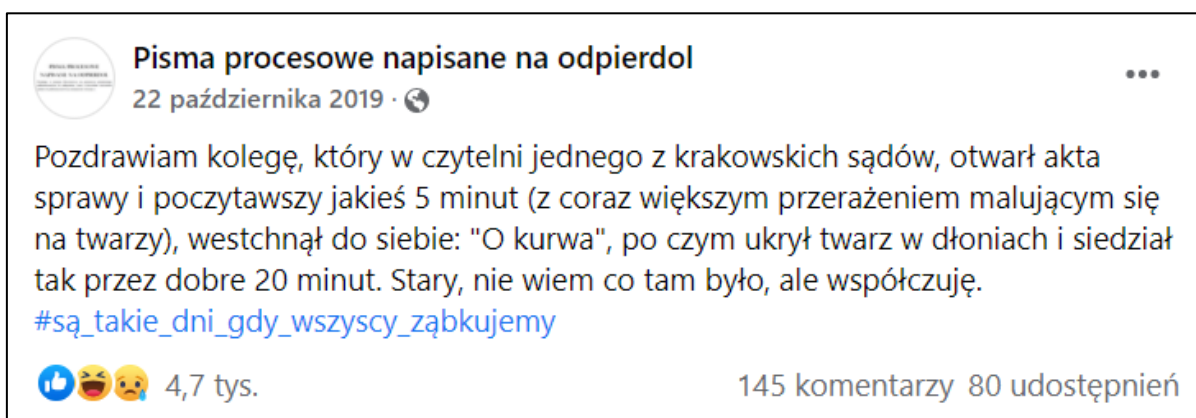
(...) to był starszy Pan na wózku inwalidzkim, który spytał, czy poprowadzę jego sprawę, ja powiedziałem, że tak oczywiście, a o co chodzi? A on powiedział, że chce pozwać kurię metropolitalną w Poznaniu. No to... zrobiło mi nieprzyjemnie, bo kościół... i zapytałem w jakim przedmiocie? A on pokazał mi projekt pozwu z żądaniem: złożenie modłów do Boga Najwyższego. (Cezary – Radca Prawny)

Z relacji zaprzyjaźnionej sędzi wiem też, że w praktyce **stosuje ten przepis**, kiedy pozew **nie zawiera wyraźnego roszczenia** albo **wykazane dowody** nie łączą się z nim w żaden sposób.

W tym kontekście, warto zwrócić uwagę na **dyskryminacyjny charakter** kognitywnej oceny. Sędzia zapoznając się z formą i treścią pozwu stopniowo eliminuje powody, dla których jego rozpatrzenie byłoby **z gruntu bezzasadne** lub **obarczone wadą**, która mogłaby doprowadzić do nieważności przyszłego orzeczenia jako produktu procesu sądowego. Racjonalizując więc sensowność powództwa stosuje podobny proces do tego, omawianego w sekcji poświęconej

strategii (str. 181). Gdy jednak nie odnajdzie przeszkód by móc skutecznie rozpatryć sprawę, pozostaje mu tylko zarządzić doręczenie pozwu. **Zarządzenie** jest aktem woli, podejmowanym w imieniu sądu, które w odróżnieniu od **postanowienia**, nie przesądza o meritum sprawy, a porządku jej **procedowania**. Część sędziów odnotowuje je na przygotowanych wzorach, kiedy inni zapisują je odręcznie, często w rogu lub na odwrocie dokumentu, którego dotyczy. Wtedy przekazują je do sekretarza sądowego, z którym na co dzień ściśle współpracują (tak zwanej **dwójki**). On z kolei **dekretuje** czynności w repertorium (str. 195), wpina dokumenty do akt, a także przygotowuje i wysyła pisma, **zobowiązujące** uczestników do określonego zachowania... na zarządzenie sędziego (przykład na str. 168).

3.3.2 Przygotowywanie odpowiedzi



Rysunek 25. Skrajna reakcja po zapoznaniu się z treścią pozwu

Źródło: <https://www.facebook.com/pismanaodpierdol/posts/1701003793364898>

Poniekąd zabawnym zrzędzeniem jest, że by nadać bieg sprawie w sądzie, potrzeba wysłać ją poza jego mury. Ilustruje to jednak argument, że jej organizowanie nie zamyka się wyłącznie w granicach organu publicznego, a sieci relacji 'pomiędzy' różnymi uczestnikami. Od tej pory, jeśli tylko sędzia **nie zawiesi postępowania** ze względu na którąś z przeszkód przewidzianych w procedurze (Art 171-178 KPC), właściwie nie sposób zatrzymać jego biegu. Akt **doręczenia pozwu** przeciwnej stronie, ma zapewnić jej możliwość **odparcia zarzutów** oraz przedstawienia swojej wersji historii w myśl idei sprawiedliwego procesu. W przesyłce jednak, oprócz pozwu załącza się też zobowiązanie, aby **ustosunkować się** do przedstawionej sprawy w oznaczonym terminie i **poučeniem** o konsekwencjach zaniechania. Brak reakcji bowiem przyjmuje się za milczącą zgodę i **przyznanie faktów zawartych w powództwie** za prawdziwe. W efekcie, sąd zyskuje prawo, aby wziąć je za dobrą monetę i nawet **wydać zaoczny wyrok** na ich podstawie.

Celem więc nie jest tylko zainteresowanie, bo w chwili odbioru przesyłki pozwany jest już **w pełni zaangażowanym uczestnikiem** - niezależnie od własnej woli. Spodziewając się tej sytuacji czasem ludzie próbują unikać jej doręczenia w pierwszej kolejności, jednak i to marne staranie. Otóż, KPC tworzy tak zwaną **fikcję doręczeń**, zgodnie z którą pismo wysłane, jeśli trafi pod istniejący adres, to po podwójnej awizacji **uważa się z doręczone** z całym ciężarem



Niszczarka

99⁰⁰ zł

Darmowy transport

U Ciebie **jutro**

W sklepie **jutro**

Dostępność w sklepie



ostawa 7 dni w tygodniu

DO KOSZYKA

lub zamów telefonicznie
756 756 756

konsekwencji. Jeszcze w okresie gromadzenia danych (str. 123), ten **rygor obowiązywał bezwzględnie**, czasem prowadząc do sytuacji, gdzie sąd polegając na adresie wskazanym przez powodów, dokonywał osądu w sprawie, o której pozwany mógł w ogóle nie wiedzieć. Aby tego uniknąć, obecnie, kiedy sąd nie może dostarczyć pozwu pocztą, korzysta z pomocy komornika, który nawet jeśli nie zdoła go przekazać, to już **potwierdzając poprawność adresu** powoduje te same, a nawet gorsze skutki (Pioch, 2021). Z tego względu poniższy komentarz opiewający zalety niszczarki jako sposobu na niedogodności procesu był wśród prawników przedmiotem bardzo rozmaitych żartów, podkreślających naiwność nadziei **przerwania biegu sprawy**.

5/5 ★★★★★

Super!

Michał

11 października 2021

W końcu mogę ze spokojem ducha o bezpieczeństwo danych, niszczyć wezwania do sądu, do zapłaty za zaległe raty, rachunki za prąd, gaz i inne niepotrzebne dokumenty. Kiedy przyszedł komornik nie był w stanie mi udowodnić że takie pisma do mnie docierały. Inne niszczarki tną na tyle nieudolnie, że komornicy są w stanie odczytać ze skrawków istotne dla nich informacje.

Jednym słowem - REWELACJA!

Rysunek 26. Niezrozumienie zinstytucjonalizowanej fikcji doręczeń

Źródło: <https://www.facebook.com/pismanaodpierdol/posts/2403568156441788>

Jedynie aktywne uczestnictwo w procesie i **udowodnienie jego niezasadności** zapewnia możliwość realnego uniknięcia konsekwencji sprawy popychanej mocą procedury. Czerpiąc, z osobistych doświadczeń, bardzo dobrze pamiętam moment, kiedy mój ojciec otworzył kopertę, dowiadując się że **został pozwany** przez osobę, w której lokalu wykrył i następnie zgłosił nielegalny pobór energii, w efekcie obciążając ją odpowiedzialnością, za konieczność **zapłaty odszkodowania na rzecz** zakładu energetycznego. Chociaż był przekonany, że dopełnił swoich obowiązków i nic złego nie powinno go spotkać to jednak trudno było mi nie odbierać jego dosyć niemrawego wyrazu twarzy przeplatane go zdawkowym uśmiechem, jako przysłowiowej 'dobrej miny do złej gry'. Zapytany o to jak się czuje, wspominał jedynie, że musi porozmawiać z zakładowym prawnikiem.

W większości przypadków, nic nie stoi na przeszkodzie, by bronić się samodzielnie i to się zdarza pomimo rady zazwyczaj udzielanej przez sąd w formie pouczeń o nieodpłatnej pomocy prawnej. Niemniej jednak formalny język wezwania sądowego, który wyraża powagę sprawy może tworzyć niejednoznaczność, w której czasem i niegroźne zwroty budzą przerażenie. Poniższy cytat obejmuje autorefleksyjny wpis z bloga sędziego:

Dotarły do mnie informacje, iż niektóre słowa używane w sądach oraz wypowiedziach osób w kręgach sądowych się obracających, są niezrozumiałe dla osób nie związanych bliżej z branżą... A już całkowicie przekonałem się o tym, gdy natrafiłem w sieci na następujące pytanie: Pomocy! W aktach przeczytałem, że moją sprawę skierowano do decernatu. Czym to mi grozi i jak mam się przed tym bronić? – Rozbawiło mnie to..., ale z drugiej strony skąd ten człowiek miał wiedzieć co to jest ów „decernat” (...). (Leopold – sędzia)

Nieproporcjonalność gorączkowego apelu w relacji do banalności informacji, że sąd dokonał przydziału sprawy może budzić uśmiech. Zwraca też jednak uwagę na charakter doświadczeń, gdzie rozgoryczenie, gniew, lęk, a nawet strach w różnych konfiguracjach zwykle wiodą prosto do drzwi kancelarii – tym mocniej, im bardziej zbliża się termin wyznaczony przez sędziego.

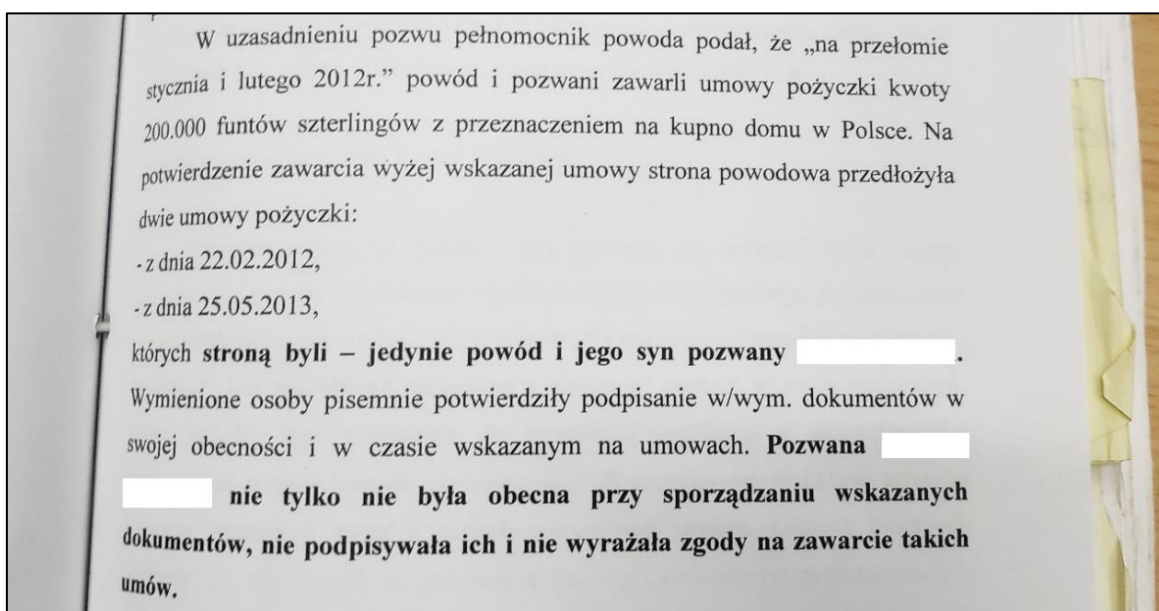
Jak zatem prawnik przygotowuje odpowiedź na pozew? Praktyka przypomina tą opisaną już w sekcji poświęconej strategii (str. 170). Podobnie jak w przypadku sporządzania pozwu prawnik potrzebuje ustalić wszelkie okoliczności towarzyszące sprawie i dowody jakie mogą dawać im świadectwo, aby najlepiej chronić interes swojego klienta (Izdebski i Skuczyński, 2006). Punktem odniesienia jest jednak już nie tyle odczucie niesprawiedliwości, co formuła krzywdy wyrażona w treści pozwu, przez co praktyce odpowiedzi przyświeca odmienny cel:

Jak się bronimy, to praktycznie nasze zadanie polega na tym, żeby kwestionować argumenty drugiej strony i wyciągać z tego muru konkretne cegielki, żeby ten mur się zawalił. No i to jest znacznie prostsze, bo nasza argumentacja, nie musi być bardzo spójna. Wystarczy, że kwestionujemy konkretne argumenty drugiej strony i przedstawiamy na to [swoje] argumenty. Gdy jesteśmy powodem, to musimy wszystko spójnie, dokładnie opisać... no to jest cała filozofia strategii procesowej, że strona powodowa, musi wszystko udowodnić, a to, czego nie udowodni, jest na jej niekorzyść. A ten pozwany może tylko siedzieć i mówić „kwestionuje” - i czekać, czy ten udowodni, czy nie... - nie jest tak, że się buduje alternatywną wersję tej samej historii? - W sprawach karnych to może tak... ale w cywilnych wystarczy umiejętnie kwestionować i wzbudzać wątpliwości Sądu. No, chyba że strona powodowa, jakby ma wszystko udowodnione już w pozwie, no to wtedy musimy stanąć na wysokości zadania i zbudować całą alternatywną historię, która pokazuje, że te dokumenty potwierdzają również naszą historię. Ale rzadko tak jest, zawsze są jakieś luki. (Gabriel – Adwokat)

Przyjmując ten fragment za kompas analityczny, chciałbym omówić odpowiedź wystosowaną na pozew opisany w poprzednim podrozdziale (str. 185). Postanowiłem ponownie sięgnąć do

tego przypadku, bo dopiero spojrzenie na ten sam przedmiot z innej perspektywy uwidacznia różnice (Star, 2010), które w kontekście sądowym tłumaczą o co właściwie toczy się spór.

Przypomnę jedynie, że wcześniej analizowana sprawa dotyczyła sytuacji, w której ojciec pożyczył synowi i jego małżonce 200 tys. funtów na kupno domu pod Poznaniem. Zdarzenie to zresztą przypieczętowali później umową, która przewidywała nie tylko **zwrot pożyczonej sumy**, ale i **ustanowienie hipoteki** na zakupionej nieruchomości. Małżeństwo nie spłacało jednak tej kwoty w umówionym terminie, a synowa odmawiała obciążenia domu hipoteką. Syn, ustanowił więc **ograniczenie sprzedaży** (odpowiednik hipoteki) na swoim mieszkaniu w Wielkiej Brytanii, by po czasie sprzedać je oraz oddać ojcu 80 tys. funtów. Martwiąc się o spłatę reszty kwoty, ojciec najpierw próbował nawiązać kontakt z małżeństwem, po czym wystosował już formalne **wezwanie do zapłaty**, by w końcu **wypowiedzieć umowę pożyczki**. W obliczu braku reakcji na te kroki ostatecznie złożył **pozew o zapłatę** wraz z wnioskiem o **ustanowienie przymusowej hipoteki** w obawie, że długo już niepracujące małżeństwo będzie chciało spieniężyć nieruchomość i wykpić się od spłaty. W tym kontekście pełnomocniczka małżonki (synowej powoda) zaczyna odpowiedź w następujący sposób:

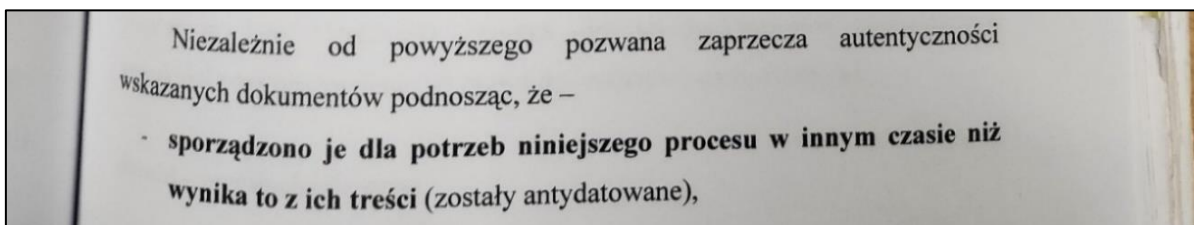


Rysunek 27. Fragmenty odpowiedzi na pozew

Źródło: zgromadzone materiały empiryczne (opis dotyczy wszystkich wycinków w tej sekcji)

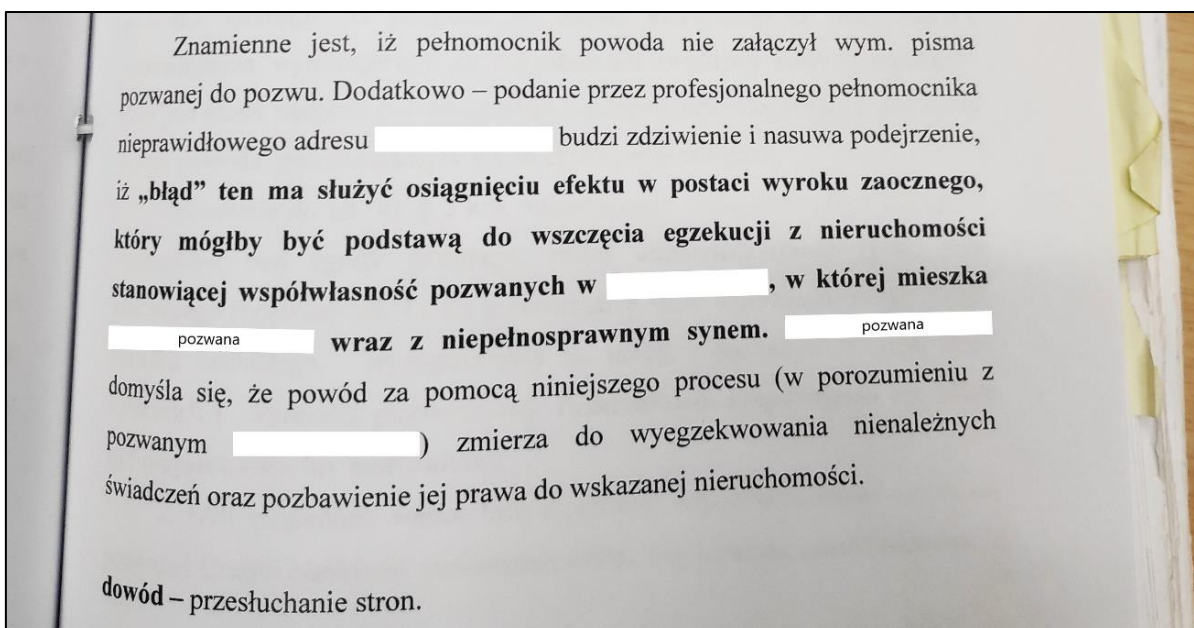
Pierwsze, co robi pełnomocniczka formułując odpowiedź na pozew to **zanegowanie udziału** w sporządzaniu czy choćby **wyrażenia zgody na zawarcie umów**. O ile pierwsze z nich wynika z samych dokumentów, gdzie brakuje podpisu synowej powoda, o tyle już treść pozwu wspomina, że wcześniej **umówiono się ustnie**. Daje więc wyraźny wyraz niezgodzie z tym

stanowiskiem, by sąd czasem nie uznał tego faktu za przyznany. Ten punkt wyjścia pełni jednak jeszcze dwie kolejne funkcje. Po pierwsze, zasiewa wątpliwość w intencji samego powództwa:



Niezależnie od powyższego pozwana zaprzecza autentyczności wskazanych dokumentów podnosząc, że –
- sporządzono je dla potrzeb niniejszego procesu w innym czasie niż wynika to z ich treści (zostały antydatowane),

Wątek ten staje się motywem przewodnim całej sekcji pisma, w której pełnomocniczka wskazuje, że wbrew temu, co twierdzą dokumenty w rzeczywistości żadna z umów nie mogła być fizycznie podpisana, gdyż w oznaczonych datach, ojciec z synem nie przebywali w jednym miejscu. Następnie odkrywa też fakt, że małżonkowie na obecną chwilę znajdują się w toku postępowania rozwodowego. W związku z tym małżonek (i syn powoda) od dłuższej pory nie mieszka pod adresem, na który skierowano pozew, o czym wiedział zarówno ojciec, jak i jego pełnomocnik. Zwraca też uwagę, że pozwana poinformowała prawnika strony przeciwnej o tym fakcie w korespondencji odpowiadając na przedsądowe wezwanie do zapłaty wysłane wcześniej do obu małżonków pod wspólny adres (mimo, że mąż już tam nie mieszkał).



Znamienne jest, iż pełnomocnik powoda nie załączył wym. pisma pozwanej do pozwu. Dodatkowo – podanie przez profesjonalnego pełnomocnika nieprawidłowego adresu [redacted] budzi zdziwienie i nasuwa podejrzenie, iż „błąd” ten ma służyć osiągnięciu efektu w postaci wyroku zaocznego, który mógłby być podstawą do wszczęcia egzekucji z nieruchomości stanowiącej współwłasność pozwanych w [redacted], w której mieszka [redacted] pozwana wraz z niepełnosprawnym synem. [redacted] pozwana domyśla się, że powód za pomocą niniejszego procesu (w porozumieniu z pozwanym [redacted]) zmierza do wyegzekwowania nienależnych świadczeń oraz pozbawienie jej prawa do wskazanej nieruchomości.

dowód – przesłuchanie stron.

Ujawniając te dodatkowe okoliczności, prawniczka tworzy nowy łańcuch odniesień w relacji do przedstawionej wersji prawdy i zmienia moralny wydźwięk sytuacji, sięgając po całą paletę różnych środków retorycznych. Stosując ironię, implikację oraz emfazę stara się wzmocnić wydźwięk niegodnych pobudek tak powoda, jak i jego pełnomocnika. Następnie podkreśla, że: „*pozwana nigdy – ani wyraźnie, ani w sposób dorozumiany – nie wyrażała zgody na zawarcie*

przez swego męża z powodem umowy pożyczki kwoty potrzebnej na zakup nieruchomości.” Powtórzenie to (lub inkantacja - Suddaby, Ganzin i Minkus, 2017) z jednej strony wzmacnia początkowy wydźwięk pisma, ale stanowi też wprowadzenie do kolejnej linii argumentacji:

Z uwagi na wysokość rzekomo pożyczonej kwoty (200.000 GBP) umowa taka, zawarta bez udziału pozwanej, nie jest umową, do której stosuje się art. 30 § 1 kro. **Zaciągnięcie pożyczki na kupno nieruchomości nie stanowi zobowiązania wynikającego „z zaspokojenia zwykłych potrzeb rodziny”.** Brak jest zatem podstaw dla ewentualnej solidarnej odpowiedzialności pozwanej wobec powoda, przewidzianej w wyżej cytowanym przepisie.

Stosownie do art. 41 § 2 kro, zobowiązanie zaciągnięte przez jednego z małżonków **bez zgody drugiego, rodzi odpowiedzialność tylko tego pierwszego** (pозwany ad. 1). Za zobowiązanie takie odpowiada on ze swego majątku osobistego, wynagrodzenia za pracę, dochodów z jego praw autorskich i własności przemysłowej. **Przedmiotem zaspokojenia nie może być majątek wspólny małżonków.**

We wcześniejszej analizie pozwu (str. 188), wyjaśniałem, że choć pełnomocnik nie odnosi się wprost przepisów to ubierając przebieg sytuacji w słownictwo ustawowe, kieruje uwagę na wybrany obszar prawa. W tym miejscu bardzo wyraźny oddźwięk znajduje **żądanie zasądzenia kwoty solidarnie**, co mogło nie budzić wątpliwości, gdy przedstawiano małżeństwo jako jednego aktanta, który odmawia zwrotu **wspólnie pożyczonej kwoty**. Wprowadzając jednak wątki **rozvodu** i **separacji** pełnomocniczka burzy ten obraz, by sięgając wprost do właściwej treści przepisów i dowodów drugiej strony, przekonać sąd, że **pożyczkę** powinien spłacić ten, kto ją zaciągnął. Jeśli w ogóle można mówić o pożyczce, bo dopiero w tym kontekście oferuje kontr-narrację (Kuhn, 2016), by przedstawić zgoła odmienny obraz sytuacji.

pozwana przyznaje, że pozwani w okresie od 12.01.2012 do 5.03.2012 otrzymali od p. **powoda (teścia)** **przekazy pieniężne w różnej wysokości na ich wspólne konto bankowe w łącznej kwocie ok. 200.000 funtów szterlingów.** Była to ze strony teściów (osób bardzo zamożnych) pomoc finansowa, której udzielili synowi i synowej z uwagi na **tragiczną sytuację życiową w jakiej pozwani znaleźli się.**

Okoliczność ta, że p. **powód** przysyłał wym. gotówkę jako **pomoc bezzwrotną** nie budzi wątpliwości albowiem na większości przelewów widnieje zapis, iż **przelew został dokonany tytułem darowizny (PRESENT).**

dowód – dokument – wyciąg z rachunku **żona** i **mąż** za okres

30.12.2011 – 13.03.2012,
- przesłuchanie stron.

82

W dniu 15.07.2011r. pozwana urodziła syna [redacted], u którego stwierdzono szereg wad rozwojowych. Małol. [redacted] syn choruje na Zespół Sturges-Webera, padaczkę lekooporną, znacznego stopnia opóźnienie w rozwoju psychomotorycznym itp. Do chwili obecnej jest dzieckiem leżącym, nie chodzi, samodzielnie nie siedzi, nie trzyma głowy, ma wiotką krtani, nie mówi, nie sygnalizuje potrzeb fizjologicznych, skórę ma pokrytą naczynekami, ma wadę wzroku. Kontakt z [redacted] synem jest bardzo utrudniony. Od narodzin wielokrotnie przebywał w szpitalach ze względu na częste infekcje i stan zagrażający życiu. Syn pozwanych wymaga pomocy i opieki 24 godzin na dobę.

dowód – dokumentacja lekarska załączona do pozwu w sprawie o rozwód toczącej się przed Sądem Okręgowym w Poznaniu z powództwa [redacted] żony [redacted] p-ko [redacted] mężowi [redacted] sygn. akt [redacted],
- śwđ. [redacted] świadek (siostra pozwanej)
- przesłuchanie stron.

Od urodzenia małol. [redacted] syna [redacted] pozwana nieustannie zajmuje się niepełnosprawnym, bardzo chorym dzieckiem, które wymaga permanentnej rehabilitacji.

dowód – śwđ. j.w.,
- przesłuchanie stron.

Po krótkim czasie pozwani zorientowali się, że [redacted] syn będzie miał w Polsce znacznie lepszą opiekę lekarską i dostęp do usług rehabilitacyjnych w znacznie większym zakresie niż w Anglii. Ponadto pozwana ma w Polsce rodzinę (rodziców, siostrę, szwagra), która z wielkim poświęceniem świadczy

jej pomoc przy opiece i leczeniu dziecka, co było ogromnie cenne z uwagi na fakt częstych wyjazdów [redacted] męża [redacted] do pracy na morzu. Te okoliczności zdecydowały, że [redacted] żona [redacted] i [redacted] mąż [redacted] postanowili kupić dom w [redacted] – w bezpośrednim sąsiedztwie siostry i szwagra pozwanej. [redacted] Pozwana [redacted] była bardzo wdzięczna teściom za udzieloną pomoc przy zakupie domu i nigdy nie przypuszczała, że [redacted] teść [redacted] wystąpi kiedykolwiek o zwrot przekazanych darowizn.

83

dowód – śwđ. [redacted] świadek (siostra pozwanej),
- przesłuchanie pozwanej.

Stosunek teściów do pozwanej zmienił się diametralnie kiedy wystąpiła ona z pozwem rozwodowym i zaczęła domagać się alimentów dla siebie i niepełnosprawnego syna. Decyzję o rozwodzie pozwana podjęła na skutek drastycznie nagannego zachowania męża, który okazał się alkoholikiem (wpadał w „ciągi alkoholowe”, urządzał awantury, niszczył sprzęty, dopuszczał się rękoczynów wobec żony i osób trzecich, wyrzucał pozwaną z domu itp.) i nie pomagał w opiece nad chorym synem. Pod koniec stycznia 2014r. – po kolejnej awanturze i pobiciu żony, pozwany opuścił rodzinę i wyjechał z Polski. Od tego czasu jedynie raz przyjechał do syna i przebywał z nim 2 godziny. Nie udzielał też żadnej pomocy żonie, okresowo pozostawiał ją bez środków do życia.

dowód – śwđ. [redacted] świadek (siostra pozwanej),
- przesłuchanie pozwanej.

[redacted] Pozwana [redacted], stosownie do swoich i dziecka potrzeb wystąpiła w pozwie rozwodowym o zasądzenie od [redacted] męża [redacted] na swoją rzecz alimentów w kwocie 4.000 zł a na rzecz syna w kwocie 6.000 zł. Postanowieniem zabezpieczającym Sąd zasądził od pozwanego na rzecz małol. [redacted] syna [redacted] alimenty w kwocie 5.000 zł miesięcznie.

89

dowód – postanowienie zabezpieczające w aktach sprawy tut. Sądu [redacted]

W tym czasie ojciec pozwanego [redacted] włączył się czynnie w pomoc doradcą synowi ([redacted]) w procesie rozwodowym i nakłaniał go aby w celu uniknięcia obowiązków alimentacyjnych ukrywał swoje przychody, przedstawiał się jako osoba niezdolna do pracy, chora, w bardzo trudnej sytuacji finansowej.

dowód – oświadczenie pozwanej z dnia 24.02.2015r. wraz z wydrukiem korespondencji mailowej między powodem i pozwanym ad. 1 w aktach sprawy o rozwód sygn. [redacted] Sąd Okr. w Poznaniu.

Najprawdopodobniej w tym czasie zrodził się też pomysł aby „odebrać” [redacted] pozwanej wcześniej darowaną gotówkę, którą pozwani przeznaczyli na kupno domu w [redacted].

dowód – przesłuchanie stron.

Pozwana dowiedziała się od męża, iż w rewanżu za opisaną wcześniej pomoc finansową ze strony [redacted] teścia [redacted] syn przekazał ojcu pieniądze uzyskane ze sprzedaży swojego mieszkania w Anglii. Z historii rachunku bankowego p. [redacted] męża [redacted] złożonej do akt sprawy rozwodowej wynika ponadto, że po opuszczeniu żony przekazał on ojcu (poza kwotą uzyskaną ze sprzedaży mieszkania) jeszcze co najmniej 13.260 funtów.

dowód – historia rachunku bankowego [redacted] męża [redacted] w aktach sprawy o rozwód sygn. akt [redacted].

Rozpatrując strukturę odpowiedzi na pozew warto dostrzec powiązanie elementów taktyki zastosowanej w reakcji na **przedstawione stanowisko**. Najpierw pełnomocniczka pozwanej **edytuje znaczenie faktów** zmieniając lub podważając sens odniesień, reprezentowanych przez dowody lub uzupełniając horyzont okoliczności, który odkrywa całkiem inny obraz sytuacji. Tak, mąż podpisał umowy z ojcem, lecz żona, ani o tym nie wiedziała, ani nie wyrażała na to zgody. Prawda, dokumenty podpisano, jednak nie mogło do tego dojść w tym czasie, który poświadcza. Owszem, są z pozwanym małżeństwem, ale żyją w separacji i to w cieniu sprawy

rozwodowej. Reorganizacja łańcucha odniesień z kolei umożliwia jej przecięcie relacji między przyczyną i odpowiedzialnością za skutki pożyczki. Dodatkowo, gdyby sąd miał jednak uznać, że umowa faktycznie miała miejsce przesuwając winę na męża, jako rezultatu braku konsultacji. W świetle kontr-narracji, jednakże i to **nie byłoby zasadne**, bo przekazana kwota nie była **pożyczką**, a **darowizną**. Pomocą, udzieloną w obliczu tragedii oraz konieczności zapewnienia odpowiedniej opieki nad chorym dzieckiem. Dalsze problemy małżeńskie z kolei argumentują teorię spisku. Wszystko to, aby podważyć znaczenie terminu **solidarnej odpowiedzialności**.

Choć analizowany przykład na pewno nie wyczerpuje repertuaru narzędzi dyskursywnych (Whittle, Mueller i Mangan, 2008), to uwidacznia jednak, że argumentacja prawnicza łączy ze sobą **klasyczne funkcje retoryczne** (Korolko, 1998): pouczającą (*lógos*), zniewalającą (*éthos*) i estetyczną (*páthos*), w sensie odwołania do moralnego poczucia smaku. Tak kompozycja, jak i re-kompozycja faktów służy tworzeniu ciągu odniesień pomiędzy **okolicznościami** przeszłych zdarzeń (*lógos*). Dopiero w tym kontekście formułuje **argumenty** w akcie przekonywania sądu do określonego **stanowiska** jako uzasadnionego prawem rozwiązania konfliktu (*éthos*). Co prawda, na podstawie treści wywiadów z prawnikami (deklaratywnie) praktyka odwoływania się do estetyki uczuć moralnych (*páthos*), bynajmniej nie jest priorytetem:

Te kwestie takie emocjonalne, mogą czasami mogą pomóc, czasami zaszkodzić. Natomiast mogą być, co najwyżej pewnym tłem, które ma rozbudować, sądowi pewien wizerunek w zaistniałej sytuacji, natomiast one nigdy nie będą... podstawą rozstrzygnięcia, bo nigdy sąd nie może napisać, że... emocjonalnie pani została pokrzywdzona i dlatego jej się należy, tak? Mimo że może tak myśleć! Ale nie może tego napisać no, bo to przecież nie jest żaden argument. (Paweł – Radca Prawny)

Niemniej czytając treści dziesiątek różnych **pism procesowych** mogłem dostrzec, że prawnicy nie przebijają w przymiotnikach (str. 189), by wykreować wydzźwięk danej sytuacji. Moralny niesmak (Grzebiński, 2007), nie ma formalnej mocy sprawczej, lecz może wpłynąć na percepcję faktów i argumentacji, które mogą zaważać na przyszłej decyzji o rozstrzygnięciu.

Przygotowaną w ten sposób **odpowiedź na pozew** wpierv wysyła się do przeciwnika, bo przesылka do sądu wymaga załączenia **potwierdzenia nadania** jako dowodu poinformowania drugiej strony. Pierwotnie, to sąd przekazywał wszystkie pisma w prowadzonych sprawach. Mogę się jedynie domyślać, że regułą tą wpisano w instytucję postępowania cywilnego, żeby skrócić czas obiegu dokumentów oraz ograniczyć koszty pocztowe sądu. Praktyka ta jednak wprowadzając asynchroniczność korespondencji zmienia dotychczas jedynie liniowy porządek procesu, czego skutki omówię w ostatniej sekcji tego momentu przekładu (str. 223 - 226).

3.3.3 Przeprowadzanie dowodów

Istnieje jeszcze jedna taktyka przygotowania odpowiedzi, o której celowo nie wspomniałem w poprzedniej sekcji. Otóż, poza re-kompozycją faktów, rewizją alokacji odpowiedzialności, czy zmianą moralnego wydzwiku interesów, można również próbować **podważyć sprawę na tle proceduralnym**. Poniższy cytat odnosi się do sytuacji, w której właścicielka sklepu w galerii handlowej próbowała wypowiedzieć umowę najmu w obliczu strat powodowanych przez niski obrót i wysoki czynsz. W następstwie galeria złożyła pozew o zapłatę kar umownych, które liczono jako wielokrotność czynszu, którego to właścicielka właśnie nie była w stanie opłacić:

(...) do dzisiaj pamiętam jak wieczorem pisałem odpowiedź na pozew... właściwie sprzeciw, bo to był nakaz w procesie upominawczym. Już kompletowałem cały dokument. Był już napisany, ale klientka mi przyniosła taką teczkę dokumentów. Ja sobie je porozstawiałem na biurku i jak skompletowałem już ten sprzeciw, to okazało się, że przed przede mną leży na biurku dokument zatytułowany „Cesja wierzytelności”. Okazało się, że galeria handlowa w ramach zabezpieczenia swojego kredytu na budowę galerii, dokonała cesji wierzytelności z czynszów, na rzecz banku i... ja wtedy doznałem olśnienia, że właściwie ten dokument powoduje, że galeria nie może nas pozwać, tylko powinien nas pozwać bank - to bank ma wierzytelność z czynszów, więc dopisałem jeszcze jeden szybko akapit, w tym sprzeciwie, załączyłem ten dokument. (Roman - Adwokat)

Zabiegiem tym, prawnikowi udało się przekonać sędziego, że galeria faktycznie nie ma prawa żądać zapłaty czynszu, dlatego też **oddalił powództwo**. Ostatecznie, nie ma sensu prowadzić postępowania, jeśli jego przebieg z założenia nie prowadzi do prawomocnego rezultatu.

Podobnie, z gruntu pozbawione sensu jest procedowanie sprawy, której przedmiot **nie budzi żadnej wątpliwości**, bo nic nie stałoby na przeszkodzie by wydać wyrok. Logika ta tkwi w samym sercu tego momentu przekładu, napędzanego napięciem i niezgodą, tak długo jak tylko potrzeba, by ustalić wszystkie fakty potrzebne do podjęcia decyzji. Nieoznaczoność prawdy jest w tym sensie źródłem niemal autopojetycznego porządku organizowania (Hernes i Bakken, 2003). Konfrontując sprzeczne treści pozwu i odpowiedzi, na zasadzie równości stron (jako warunku sprawiedliwego procesu), instytucja postępowania cywilnego z założenia tworzy niejednoznaczność, po to by sąd mógł ją rozwiązać we właściwy sobie sposób. Inaczej jednak niż w optyce systemowej (Luhmann, 2004) sprawa sądowa, jako forma organizacji jest opatrzona datą przydatności (Bakker i in., 2016). Celem nie jest więc rekursywne odtwarzanie się istniejącego porządku (autopoiesis), a sukcesywne ustalanie **spornych elementów** po to, żeby **przeprowadzając dowody** systematycznie redukować niejednoznaczność faktów, niezbędnych do podjęcia uzasadnionej decyzji, jako produktu tego procesu (Rysunek 28).



Rysunek 28. Proces przekładu jako rekursywne redukowanie niejednoznaczności

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy interpretacyjnej

Posiedzenie sądu

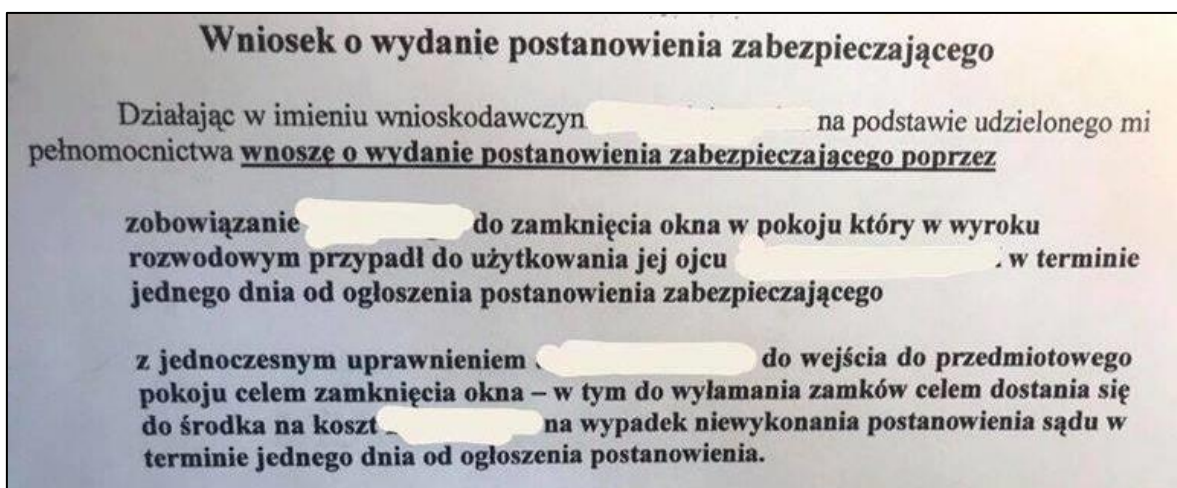
Jednym z fascynujących elementów rzeczywistości prawnej jest, to że tworzy reguły, by egzekwować inne reguły, budując zarazem właściwą sobie odrębność i oderwanie (Latour, 2010). Przy tym, kodeks postępowania cywilnego (KPC) nie tylko definiuje **podstawność** różnych typów działań, żeby legitymować wywoływane przez nie skutki, ale też kodyfikuje wypracowany latami uzus, cyrkulując między większym lub mniejszym stopniem **formalizmu procesowego** (Cieślak, 2015). W efekcie, w postępowaniu sądowym, niewiele rzeczy dzieje się formalnie poza procedurą. Dlatego też moment, w którym sędzia siada przy swoim biurku by przejrzeć przedłożone mu akta i zapoznać się z treścią odpowiedzi na pozew, technicznie otwiera **posiedzenie niejawne**. Prozaiczność czynności czytania, by przetworzyć zgromadzone informacje nijak nie ujmuje **powadze sądu** – który w danej chwili reprezentuje – pomimo wygodniejszych kapci na nogach i arsenału zakreślaczy, naklejek indeksujących czy innych materiałów biurowych. To istotne, gdyż w codziennym wyobrażeniu **posiedzenie sądu** kojarzy się raczej **salą rozpraw**, rygorem, powagą oraz publiczną realizacją procedury. W praktyce jednak duża część pracy orzeczniczej, dzieje się pomiędzy **terminami jawnych posiedzeń**³².

Owszem, **formalnych aktów woli**, które wyrażają się w postanowieniu o **dopuszczeniu** lub **pominięciu wniosku dowodowego** sędzia na ogół dokonuje publicznie, ze względu na ciężar skutków jaki wywierają na konstrukcję prawdy w procesie sądowym. Choć **nie podlegają one zaskarżeniu** (Rodak, 2019) – a więc nie da się ich odwrócić na swoją korzyść – to podjęcie tych decyzji na posiedzeniu, synchronizując zaangażowanych w czasie i przestrzeni, zapewnia im legitymację transparentności (Duran, 2009). Co więcej, postanowienia wraz z uzasadnieniem znajdują swe odbicie w **protokole sporządzanym** w czasie posiedzenia, który pełni niemal

³² Choć mianem ‘rozpraw’, przyjęło się określać spotkania na sali sądowej, tak naprawdę rozprawa jest tylko jedna. Dlatego posiedzenia, które nie kończą procesu sędzia wieńczy postanowieniem **o odroczeniu rozprawy**.

archeologiczną funkcję zachowywania porządku **rozprawy**, jako środka kontroli, świadczącego o poprawności przeprowadzonej procedury. Umożliwia to również stronom i ich prawnikom **łożenie uwag** do protokołu, które mogą posłużyć w **przygotowaniu apelacji**, czyli odwołania się do sądu wyższej instancji, **skarżąc się** niedoskonałości oraz niedociągnięcia procesu, które miałyby doprowadzić do niekorzystnego rozstrzygnięcia.

Gdyby jednak sędzia miał dokonywać wszystkich czynności na widoku publicznym, łącznie z wertowaniem długich pism czy obszernego materiału, gdy reszta zgromadzonych cierpliwie czeka na rezultat, byłoby to odbiciem w krzywym zwierciadle rodem z „Procesu” Franza Kafki. W związku z tym, gdy sędziowie odnoszą się do praktyki **przeprowadzania dowodów** zwykle mówią o niej w szerokim sensie, obejmując **zapoznawanie się** z ich treścią w zaciszu własnego pokoju. To z kolei jest konieczne jeszcze przed posiedzeniem jawnym z dwóch powodów.



Rysunek 29. Wniosek o zabezpieczenie w formie zamknięcia okna

Źródło: <https://www.facebook.com/pismanaodpierdol/posts/1579712415494037>

Po pierwsze, pisma mogą zawierać **wnioski o zabezpieczenie**. Stosuje się je w różny sposób stosownie do roszczeń i kontekstu sprawy (Art. 747 i 755 KPC), jak w przypadku wcześniej omawianego pozwu (str. 185), gdzie ojciec **wnosił o ustanowienie hipoteki**, wyrażając obawę, że w toku procesu małżeństwo zdąży spieniężyć dom i wydać pieniądze, które są mu dłużni. Niezależnie jednak od samej formy, sens tego narzędzia polega na ograniczeniu działań drugiej strony, które mogłyby uniemożliwić realizację przyszłej decyzji sądu (Iżykowski, 1982). Nie przypadkiem użyłem też trybu przypuszczającego, gdyż sędzia **przychylając się** do takiego wniosku, nijak nie przesądza o materii sprawy. Konieczność zabezpieczenia bowiem należy nie **udowodnić**, a jedynie **uprawdopodobnić**, co znacząco skraca proces kognitywny potrzebny do podjęcia takiej decyzji w zasadny sposób. To ważne, gdyż w praktyce, zabezpieczenie spełni swoją funkcję jedynie wtedy, kiedy **zostanie ustanowione** odpowiednio wcześniej.

Po drugie, praktyka sądowa wymaga by zapoznać się z treścią akt odpowiednio wcześniej, bo zanim sędzia referent wyznaczy termin posiedzenia, musi nabrać orientacji, określającej czemu tak naprawdę ma ono służyć. Choć zgodnie z literą kodeksu sąd rozważa wszystkie okoliczności istotne dla rozstrzygnięcia sprawy, to nie musi ustalać każdej z nich. Konstrukcja prawdy formalnej w procesie zakłada, że informacja zyskuje status faktu, jeśli jest powszechnie znana, przyznana lub niezaprzeczona przez przeciwną stronę, a także gdy można ją wywieść z innych ustalonych już faktów (art. 227-231 KPC). Wchodząc więc w interakcję z aktami sprawy, które zawierają już pisma i dowody przedstawione przez strony sędzia potrzebuje dokonać selekcji informacji. Konfrontując przeciwne wersje zdarzeń oraz podziału odpowiedzialności potrzebuje oddzielić zgodne (lub przynajmniej niesprzeczne) elementy, aby określić to co w istocie jest sporne i przekłada się na właściwą kość niezgody pomiędzy ludźmi.

Nie zawsze jednak sędzia jest w stanie jednoznacznie zdeterminować wszystkie niezgodne elementy sprawy jedynie na podstawie akt. Zawarte w nich pisma często są długie, złożone i miewają niedoskonałości w komunikowaniu właściwego przedmiotu konfliktu. Dlatego dalsze postępowanie w dużym stopniu zależy od materii sprawy, jakości przedstawionych dowodów i warsztatu sędziego. Bywa, że nim wyznaczy termin posiedzenia, zobowiązuje poszczególne strony do wystosowania repliki, a więc pisemnego ustosunkowania się do elementów sprawy w określonym zakresie – stopniowo redukując niejasności za pośrednictwem korespondencji. Część sędziów wspomina jednak też o znaczeniu pierwszego posiedzenia, kiedy konfrontując strony mogą lepiej zrozumieć charakter sporu in vivo, dopytać doraźnie o niejednoznaczności zawarte w pismach, czy też wybadać możliwość zawarcia ugody.

W 2019 roku zresztą, praktyka ta zyskała wymiar normatywny z wprowadzeniem przepisu (art. 205 KPC) o tak zwanym posiedzeniu przygotowawczym, gdzie zadaniem sędziego jest ustalenie kwestii spornych i stanowisk oraz próba skłonienia ich do ugodowego rozwiązania sporu. Jeśli to się nie powiedzie, sporządza się wtedy plan rozprawy, zawierający decyzje w gestii rozpatrzenia wniosków dowodowych. Inne elementów jak: określenie żądań, zarzutów, spornych faktów, terminów jest jedynie miękką regulacją (Zerilli, 2010) – zapisaną prawem sugestią. Jak wnoszą jednak z prasy (Sewastianowicz, 2020) przepis ten niezbyt się przyjął i sędziowie pomijają go po prostu nie wyznaczając posiedzeń przygotowawczych. Znajdując oparcie w pozostałych przepisach dotyczących porządku rozprawy procedują raczej według praktyki wypracowanej na podstawie uchylonego już art. 207 KPC o posiedzeniu wstępnym – co stanowi genialną ilustrację rytualnej adaptacji praktyk (Meyer i Rowan, 1977).



Rysunek 30. Kalendarz sędziego i dni wokandowe

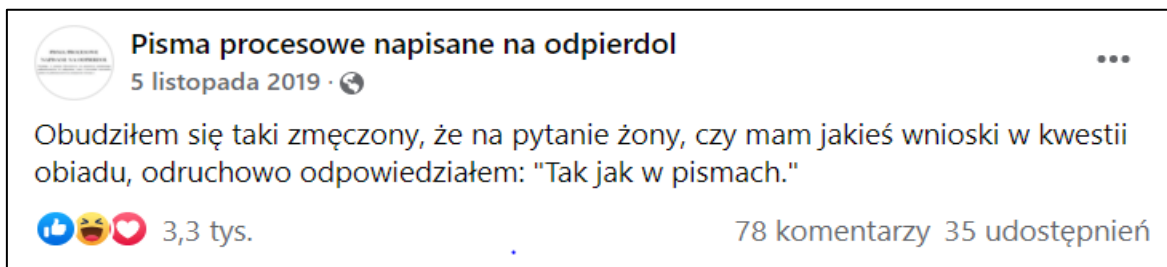
Źródło: zgromadzone materiały empiryczne

Aby jednak przeprowadzić posiedzenie zgodnie z przyjętym wzorcem wpierw trzeba zebrać strony we jednym miejscu i czasie. Jak więc sędzia wyznacza jego termin? Zamieszczone wyżej zdjęcie (Rysunek 30) przedstawia kalendarz sędziego, który ilustruje organizowanie pracy nad decernatem (str. 199). Sędziowie referenci, z wydziałów cywilnych, zazwyczaj przyjmują dwa (lub czasem trzy) dni, poświęcone na organizację posiedzeń jawnych w różnych prowadzonych równoległe sprawach. Dlatego szukanie terminu wymaga najpierw określenia potrzebnych czynności i tego, ile czasu mogą zająć, aby dopasować je do aktualnego porządku wokand³³. Wtedy sędzia przegląda kalendarz, by znaleźć pierwszy wolny termin, spełniający te warunki. Może też zredukować właściwy zakres planowanego posiedzenia, aby wcisnąć je wcześniej, gdyż co do zasady pierwsze posiedzenie powinno nastąpić najpóźniej dwa miesiące od wpływu ostatniego pisma, co bywa trudne przy obecnym obciążeniu sądów (Rysunek 14 - str. 152).

Kalendarz nie jest więc jedynie środkiem mnemonicznym, ale i narzędziem, które pomaga organizować decernat w rozproszonym porządku procedowania różnych spraw. Nie bez powodu też sędziowie oddzielają pracę sytuowaną w bezpośredniej interakcji z ludźmi, od tej czysto intelektualnej, która wymaga spokoju i namysłu nad przedmiotem sprawy w oderwaniu od sytuacji. Z jednej strony, wynika to z ograniczonej liczby sal rozpraw oraz współzależności pracy referentów, którzy muszą się nimi podzielić. W praktyce jednak, często zdarzało mi się słyszeć, że sędzia musi emocjonalnie i intelektualnie odpocząć od sprawy, aby przez odległość w czasie wytworzyć oderwanie oraz dystans potrzebny by ją odpowiednio rozpoznać.

³³ Pojęcie wokandy, pochodzi z łacińskiego imiesłowu: *wzywający*; odnosząc się wprost do praktyki kiedy protokolant wychodzi przed salę rozpraw wywołując kolejne zaplanowane danego dnia rozprawy.

Przesłuchanie w charakterze...



Rysunek 31. Odruchowa reakcja prawnika na pytanie o wnioski

Źródło: <https://www.facebook.com/pismanaodpierzdol/posts/1716201381845139>

Po wyznaczeniu terminu referent zwykle oddaje akta przydzielonemu sobie sekretarzowi, by rozesał **zawiadomienia o posiedzeniu** lub **wezwania** ze stosownym uprzedzeniem. Zdarza się też, że stamtąd trafiają do **pokoju asystentów** – osób z wykształceniem prawniczym, które pomagają sędziom w ramach przyuczenia do zawodu. Często referenci zlecają im pracę nad **uzasadnieniami wyroków** (str. 245), ale część powierza im też analizę materiału, przepisów prawnych lub **orzecznictwa** (str. 239). Głównym punktem zbornym wszelkich dokumentów jest jednak pokój sekretarzy, nadzorujących **przebieg procesów** i przepływ akt przemieszczając je pomiędzy specjalnie oznaczonymi półkami. W ten sposób sama lokacja zawiera informację o tym jakie czynności należy wykonać w 'międzyczasie' danej sprawy oraz kiedy przedłożyć je ponownie referentowi w kontekście napływających pism czy zbliżającego się posiedzenia.

Warto zwrócić uwagę, że sędziowie często bardzo świadomie wykorzystują swój gabinet nie jako archiwum, a soczewkę, która pozwala **skupić swą uwagę** na materii poszczególnych spraw wycinając kontekst **reszty decernatu**, który piętrzy się za drzwiami. Skoro jednak akta oddaje się po wyznaczeniu terminu, to kiedy wracają z powrotem na biurko referenta?

No to, przygotowanie do wokandy, to polega na tym, że trzeba dokładnie znać sprawę, nie? I uważam, że nie wolno opierać się tylko i wyłącznie na asystencie, jak dobry by on nie był. Tak naprawdę ci asystenci najczęściej... to pewnie znają te sprawy lepiej niż my. De facto oni już przesiewają pewne informacje i my dostajemy wskazówki nad czym się skupić. Ale i tak uważam, że to nic nie szkodzi [by przejrzeć akta]. Często na rozprawie wychodzą jakieś nowe elementy. Jak sędzia zna akta to nic go nie zaskoczy. Jak zna je tylko w tych częściach istotnych to, gdy strona podniesie jakiś zarzut dotyczący argumentów nieistotnych, sędzia nie wie co powiedzieć, bo nie zna tego fragmentu. Kończy się to odroczeniem najczęściej, bo musi mieć czas, żeby jeszcze to sobie w głowie rozważyć. Czyli przede wszystkim czytanie akt. - Ale to jest w przeddzień, czy...? To różnie. Ja uważam, że nie powinno to następować zbyt szybko. Ten odcinek czasowy między przygotowaniem, a rozprawą powinien być jak najkrótszy, żeby nie umknęło coś. Bo jak jednego dnia się czyta akta, a w następnych dniach się robi coś innego to potem pewne szczegóły mogą umknąć. Pamięć jest ulotna, więc ja staram się, żeby to było możliwie jak najbliżej tej rozprawy. (Robert – sędzia)

Nie jest to jednak jedyny sposób **organizowania wiedzy w czasie**. Przeglądając akta w pokoju sekretarzy, zaobserwowałem kieszonkę zrobioną z przeciętej koperty przyklejonej do tylnej okładki tak by ciężar dokumentów uniemożliwił wypadanie. Znajdowałem tam różne typy notatek łącznie z jedną przedzieloną krzyżem, która do złudzenia przypominała mi zasadę podwójnego zapisu (Carruthers i Espeland, 1991). Po obu stronach referentka (pознаłem jej pismo) spisała **listy dowodów** i pytań do **świadców**, po czym oddzieliła całość poziomą kreską by wypunktować pod spodem czynności do zrobienia. Od innej sędzi dowiedziałem się, że poza podkreślaniami i notowaniem uwag (str. 166, 185 i 206), efektem **pracy na aktach**, często spisuje się takie podsumowania, by po czasie łatwiej było wrócić do przedmiotu sprawy.

Używanie takich narzędzi mnemoniczych pomaga naturalnie **zachować wytworzone już asocjacje** (Bellezza i Reddy, 1978) i znaleźć się w rozproszonym czasowo porządku rozpraw, ograniczając związaną z tym utratę wiedzy. Z tego względu również pełnomocnicy gromadzą korespondencję i protokoły z posiedzeń w dedykowanych sprawie teczkach. O ile jednak pisma same trafiają do nich mocą procedury, to już zdobycie **zapisu przebiegu posiedzenia** wymagało **zamówienia akt do wglądu** i **wniosku o wykonanie kopii**. Przy tym usługi kserograficzne sądu są dość drogie, dlatego też analizując akta w czytelni sądowej moim głównym towarzystwem byli **aplikanci radcowscy** lub **adwokacy**, którzy strona po stronie robili nieodpłatne fotografie. Obecnie, w sądach, gdzie wdrożono rejestrowanie obrazu i dźwięku za protokół służy nagranie posiedzenia z adnotacjami opatrzonymi stemplem czasowym. Udostępnia się je też przez specjalną platformę (**Portal Informacyjny Sądu**), co znacząco zwiększa dostępność akt. Słuchanie jednak zajmuje więcej czasu niż czytanie przez co wielu prawników preferuje pracę z tekstem. Dlatego też, szczególnie w większych kancelariach, bywa, że ci aplikanci, którzy kiedyś robili zdjęcia, dziś siedzą nad transkrypcją zapisu rozprawy do wewnętrznego użytku.

To właśnie te akta dzierżą w ręku prawnicy, kartkując strony w drodze do sądu czy też na korytarzu przed salą rozpraw. Jeden z nich zapytany wprost o to co wtedy robi, odpowiada:

Przypominam sobie sprawę, układam i powtarzam sobie pytania. Chodzi o to, żeby się nie jękać, ponieważ na sali rozpraw jest dynamicznie, dużo się dzieje i czasem jak trzeba o coś zapytać, albo odnieść się do czegoś... no trudno tak z kapelusza i bez zająknięcia. Oczywiście z czasem przychodzi doświadczenie i wtedy łatwiej się znaleźć, ale czasem widzę jak inni prawnicy, kiedy są czymś zaskoczeni, nie umieją się składnie wyświadczyć czy zadać sensownego pytania, które do czegoś zmierza i coś wnosi do sprawy... (Patrik – Adwokat)

W konsekwencji, zarówno sędzia, jak i prawnik zazwyczaj wkraczają na salę rozpraw **mając wyobrażenie sprawy** oraz tego, czego mogą się spodziewać na sali rozpraw.



Rysunek 32. Fasady poznańskich sądów

Źródło: po lewej Sąd Rejonowy Stare Miasto ([link](#)), po prawej Sąd Okręgowy ([link](#))

Nie można jednak powiedzieć tego samego o pozostałych uczestnikach procesu, zwłaszcza kiedy posiedzenie jest też pierwszym doświadczeniem z wymiarem sprawiedliwości. Budynki sądu zazwyczaj już samą fasadą wywołują odczucie powagi sytuacji, co może tylko potęgować napięcie związane z nadciągającą konfrontacją. Wrażenie to nie znika, kiedy na samym wejściu procedura wymaga, aby podobnie jak na lotnisku prześwietlić rzeczy osobiste i przejść przez wykrywacz metalu. W czasie moich obserwacji, choć bywało, że wezwana osoba **nie stawiała się na rozprawie** to nie spotkałem się z sytuacją, aby ktoś się spóźnił. Uczestnicy pojawiali się na 15-30 minut przed rozprawą, zajmując miejsce po przeciwnych stronach małego korytarza, odwracając się plecami, unikając swojego wzroku lub rozmawiając szeptem z prawnikiem. Marlena (str. 145) przypominając sobie ten moment tłumaczy go następująco:

To jest właśnie to, że boję się mojej reakcji organizmu. Bo mi się wydaje, że wszystko jest w porządku, a za chwilę to miejsce wzbudza takie emocje, że po prostu człowiek inaczej się zachowuje. Po prostu włącza się taki podświadomy strach, taka niepewność. Jest to nowe miejsce, związane z prawem. Adwokat, sędzia, dookoła po prostu ludzie w oficjalnych strojach, gdzie po prostu umysł świadomy wariuje. No taka właśnie. Strach, niepewność, to, to chyba głównie. Zdenerwowanie to jest taki duży, ogromny stres. Nawet jak ja nie wchodziłam na salę rozpraw, to... – Ręce ci się trzęsą? – Tak. Samo stanie przed tą sprawą, znaczy przed drzwiami, to jest taki stres, ból brzucha, bo ja od razu czuję ból brzucha. (Marlena – strona konfliktu)

Atmosfera oczekiwania dłuży się upływając w rytm nerwowego tupania nogą i zerkania to na ekran to telefonu, to monitora wyświetlającego **porządek wokandy**. Momenty, gdy **sekretarz sądowy**, występujący w roli **protokolanta** otwiera drzwi by **wywołać sprawę** stawia wszystkich na nogi, aby przekroczyć próg sali rozpraw w kolejności definiowanej odległością od drzwi.

Wszyscy wiedzą, gdzie usiąść. Czekać na wywołanie sprawy zdążyli kilka razy przejrzeć powieszony na drzwiach schemat (Rysunek 33). Po zajęciu miejsc jednak, obserwując wyrazy twarzy odnoszę wrażenie, że niepokój nie znika. Jest jedynie zastępowany oczekiwaniem aż



Rysunek 33. Układ sali rozpraw

Źródło: zgromadzone materiały empiryczne

sędzia dopełni formalności, wygłaszając je chłodnym tonem do protokołu. Najpierw wyczytuje kolejno kto wytoczył powództwo, przeciwko komu oraz w jakim przedmiocie. Następnie, sprawdza obecność wezwanych i weryfikuje tożsamość zebranych, wymagając przy tym przedstawienia dokumentów. Dalej, zwraca się do strony powodowej i pozwanej, pytając, czy składają jakieś wnioski.

Pełnomocnicy zwyczajowo odpowiadają „tak jak w pismach” (Rysunek 31) by przypadkiem milczeniem nie przyznać czegoś przeciwnej stronie. Czasem prawnik występujący w imieniu innego prawnika (substytut), składa swoje pełnomocnictwo, gdy nie przesłano go wcześniej. Jeśli miałem okazję obserwować inne wnioski to dotyczyły one porządku procesu. W okresie badań obowiązywała zasada prekluzji dowodowej (str. 190) przez co zgłaszanie dowodów na tym etapie wiązało się z ryzykiem, że sąd je pominie, jeśli można było je przedstawić wcześniej. Sytuacja ta mogła się jednak zmienić, bo nowelizacja KPC powiązała tę zasadę z posiedzeniem przygotowawczym (str. 213). Dlatego kiedy sędzia omija ten element de facto odbiera sobie legitymację, żeby pominąć dowód tylko z przyczyny, że złożono go zbyt późno. Z moich obserwacji jednak, sędziowie raczej dopuszczają dowody z tego powodu, że ich pominięcie trzeba uzasadnić (Art. 235² KPC). To z kolei może być trudne we wczesnym stadium i prędeż zdarza się na późniejszym etapie rozprawy, kiedy w świetle przeprowadzonych już dowodów łatwiej jest ocenić, czy kolejne wniosą coś do sprawy w kwestiach istotnych dla rozstrzygnięcia.

Po wydaniu decyzji odnośnie do wniosków dowodowych sąd przechodzi do przesłuchań. Dużo w tej gestii zależy od warsztatu sędziego, który może chcieć najpierw wysłuchać strony, żeby lepiej zrozumieć charakter konfliktu. Bywa jednak i całkiem odwrotnie, kiedy referent woli wysłuchać stanowisk stron w innym terminie, w świetle przeprowadzonych już dowodów. Niezależnie od kolejności i charakteru w jakim zajmuje się miejsce na mównicy pośrodku sali składanie zeznań przed sądem wydaje się raczej trudnym doświadczeniem.

(...) Sprawa dotyczyła odszkodowania i zadośćuczynienia za śmierć. Starsza kobieta zmarła, przejechana przez samochód wyjeżdżający z posesji. Powódką była jej córka. Na rozprawie jako świadkowie stawili się jeszcze mąż i wnuczek. Nikt nie stawiał się w imieniu pozwanego zakładu ubezpieczeń, w którym sprawca miał polisę OC. Gdy córka pierwsza zajęła miejsce na mównicy sędzia zaczęła pytać o sytuację materialną rodziny. Bardzo

drobiazgowo dopytywała o koszty dochody przed oraz po śmierci matki. Słuchając odpowiedzi córki przerywała jej, by dyktować co zapisać w protokole. Następnie zadała bardziej otwarte pytanie o to jak zmieniło się jej codzienne życie. Nie potrafię oddać tej wypowiedzi. Pamiętam jedynie, ścisk w żołądku, gdy mówiąc o pustym domu jej głos zaczął się łamać i przerodził się w płacz (Notatka z rozprawy 08.03.2019).

Słuchając tej opowieści najbardziej zaskoczył mnie wyraz twarzy sędzi, który przywodził na myśl mieszankę zmieszania i gniewu. Dopiero gdy po posiedzeniu poszliśmy na kawę wyjaśniła mi, że musiała pilnować się by nie złączyć powiek. Sąd nie może ronić łez, aby **nie podważać swojej niezawisłości** (Bergman Blix i Wettergren, 2016). Zarazem jednak empatia jest istotnym narzędziem dostosowania własnego zachowania stosownie do palety różnych reakcji:

[ciąg dalszy notatki] (...) Mąż zmarłej niespiesznie zajął miejsce na mównicy. Kątem oka dostrzegłem właściwie nieobecny wyraz twarzy. Stanął jak na apelu wyprostowany z rękami zaplecionymi za plecami, ale pochylając głowę w dół. Na pytania odpowiadał raczej cicho. Sam nie słyszałem wiele, bo siedziałem za nim, ale sędzia też kilka razy prosiłaby powtórzył głośniejsze. Mówił również bardzo zdawkowo. Sędzia zadawała te same pytania na kilka różnych sposobów, żeby coś z niego wyciągnąć. (...) Wnuczek wypowiadał się inaczej. Mówił dość swobodnie czasem jakby zapominając, że ma być smutny. Wtedy się korygował, podkreślając jak ważna była babcia. Spociał się dopiero kiedy sędzia zaczęła podejrzliwie dopytywać o to na jaką pomoc mógł liczyć lub ile czasu spędzali razem. Drążyła stanowczym tonem tak długo, aż w przyznał, że ostatnio ich relacja nie była wcale aż tak bliska. (Notatka z rozprawy 08.03.2019)

Często wracam do tego przykładu jako ilustracji plastyczności roli sędziego w kontekście odmiennych reakcji na sytuację rozprawy (Scarduzio i Tracy, 2015). Na ogół jednak na sali znajdują się obie strony, które sytuując przesłuchiwaną osobę w **krzyżowym ogniu**, przejmują ciężar wytwarzania prawdy, zostawiając sędziego w roli bezstronnego arbitra. Stawianie pytań jest jednak trudną sztuką. Z jednej strony nie należy pytać za dużo i bez konkretnego celu, by przypadkiem nie ujawnić niekorzystnych dla siebie okoliczności. Z drugiej strony natomiast przesłuchanie jest okazją, aby wydobyć głos zgodny z **przedstawianym stanowiskiem**:

Różne są podejścia, ale moim zdaniem trzeba mieć metodę, żeby świadek się nie nastroszył, nawet jak zeznaje przeciwko mojemu klientowi. Bo to trzeba zrozumieć, że każdy świadek jest zestresowany... no może nie każdy, ale z mojego doświadczenia ludzie na ogół bardzo stresują się, kiedy występują przed sądem. Dlatego nie napadam na świadka, zadaję pytania spokojnym głosem, jestem uprzejmy. Zamiast zwrotów w stylu „niech świadek wyjaśni” mówię „niech mi Pan powie”. Staram się brzmieć mniej poważnie, czy formalnie, bo on i tak jest zestresowany, a w ten sposób rozpręży się świadka i jest szansa, że powie coś, czego by inaczej nie powiedział. Niektórzy adwokaci są bardziej atakujący, napadają na świadka, starając się stworzyć presję i to czasem działa, ale uważam, że lepiej wydobyć informacje taką metodą... wilka w owczej skórce, żeby powiedział jak to było... najbliższej prawdy. (Paweł – Radca Prawny)

Prawda przy tym jest względna, a każda strona ma interes, w tym by dopasować jej znaczenie stosowanie do stanowiska. Osobiście zeznawałem kiedyś w sprawie rozwodowej koleżanki w kwestii opieki nad dzieckiem. Ojciec próbował wykazać, że matka się nim nie zajmuje wysyłając syna do dziadków. Zapytany, co o tym wiem odparłem – Tak. Zdarzyło się raz czy dwa, na miesiąc. – adwokatka ojca spytała więc – Jaki matka ma kontakt z synem skoro dwa razy w miesiącu on jest u dziadków? – W sekundzie, gdy docierał do mnie sens pytania, pełnomocnik matki już miał wstać, ale sędzia ubiegła go, interweniując że wcale nie to powiedziałem. Walka o **przeciagnię głosu** na swoją stronę więc czasem toczy się dosłownie o przecinek w protokole.

Waga dowodu

Zanim przejdę do wyjaśnienia jak określa się prawdę w tych warunkach chciałbym na chwilę wrócić do refleksji nad symboliką Iustitii i czynności ważenia. Spoglądając na jej obraz (str. 88) warto się zastanowić, dlaczego szale trzymanej wagi, często przedstawia się w równowadze? Zważywszy konkurencyjny charakter rozprawy, zdaje się, że to ‘przechylenie szali zwycięstwa’ na czyjąś stronę byłoby lepszą metaforą. Waga w ręku ikony sprawiedliwości jednak **znajduje idealny balans**. Symbol ten sięga staroegipskich wyobrażeń sądu ostatecznego (Sutherland-Smith, 2011), kiedy zmarły stając przed orszakiem Ozyrysa wyznaje, że nie uczynił za życia nic złego, po czym waży się jego serce (i duszę), kładąc na przeciwnej szali pióro – symbol bogini prawdy Ma’at (Assmann, 2019). Osądzony mógł wstąpić do zaświatów jedynie, kiedy szale znalazły się właśnie w równowadze. Jeśli waga uczynków nie zdołała zrównać się z prawdą lub przeważała o fałszu świadectwa zmarłego jego serce zjadał Ammit – pożeracz dusz.

Dopiero w tym kontekście bardziej zrozumiałym okazuje się, dlaczego prawnicy definiując pojęcie ciężaru dowodu odnoszą się nie tyle do materii faktów, a tego którą ze stron obciąża powinność ich przedstawienia (str. 203). Waga samej prawdy w procesie sądowym ostatecznie znajduje swoje miejsce na przeciwnej szali jako warunek sprawiedliwego osądu. Sąd jednak nie dysponuje boską wszechwiedzą Ma’at. Prawda pozostaje **kwestią przekonania** zarówno w sensie aktu perswazji, jak i wiary wytworzonej jego produktem. Dlatego tak ważne jest, aby oddzielić podmiotowość stanowisk od przedmiotu faktów (str. 162 - 164). Dopiero materialna odrębność dowodów (obiektywność) pozwala postawić je na przeciwnej szali oraz umożliwia **stronie pozwanej** strącać odważniki lub dokładać własne, jako istoty obiektywnego procesu. Nie bez powodu głównym celem rozprawy jest **ustalenie stanu faktycznego**. Ustalić, oznacza ‘pozbawić chwiejności’, co bywa wyzwaniem w miarę **przeprowadzania dowodów** różnej wagi.

Nie wszystko bowiem świadczy o prawdzie z równą siłą. **Zeznanie powoda** lub **pozwanego** nie ma takiej **mocy dowodowej**, jak **przesłuchanie świadka**. Tym bardziej, jeśli okoliczności wynikające z jego treści przemawiają na korzyść strony, która go nie powołała. Ludzie bywają jednak stronnicy, a i pamięć bywa zawodna (Fiedler i Hütter, 2014). Toteż jeszcze większą wagę przypisuje się faktom wpisanym w fizyczną materię przedmiotów. Fotografie, nagrania, filmy, raporty, korespondencja, dane elektroniczne i wszelkie artefakty podjętych działań są źródłem niemal archeologicznej wiedzy o przeszłości (Błesznowski, 2016; Foucault, 1977). Spośród nich szczególnym upodobaniem cieszą się umowy, oświadczenia, publiczne rejestry oraz inne dokumenty, które niosą w sobie ślad działań nie tylko w znaczeniu faktycznym, ale i prawnym, ułatwiając interpretację (str. 178). Chyba jednak nic w procesie sądowym nie może równać się z siłą sprawczą **opinii biegłego**, która często przeważa o rozstrzygnięciu sprawy.

W tym kontekście, chciałbym wrócić do przykładu, omawianego w sekcji o strategii, kiedy to deweloper **odstąpił od umowy** sprzedaży domu, pozbawiając swoją byłą już klientkę dachu nad głową (str. 176). Prawnik wspomina, że walcząc o **utraconą korzyść**, oprócz udowodnienia **abuzywnego charakteru kary umownej**, musieli też wycenić nieruchomości, wykazując wartość jaką klientka miałaby, gdyby firma nie odstąpiła od umowy, korzystając z zakazanej klauzuli.

Deweloperowi bardzo zależało na tym, żeby to przeciągnąć tak, bo to była taka metoda trochę na zmęczenie przeciwnika. (...) No i poza tym że całą masę świadków włącznie z rodziną bliższą dalszą, jakieś osoby zupełnie przypadkowe to między innymi była też opinia biegłego na okoliczność wartości tego, domu, jego położenia i chyba stanu technicznego. Teraz sobie nie przypominę. W każdym bądź razie pan biegły opinię sporządził, natomiast opinia była tak dla nas, tak... no nie do końca korzystna, nie do końca jakby potwierdzała, kwotowo w szczególności nasze stanowisko [wobec wartości utraconej korzyści]. (Paweł – Radca Prawny)

Zważywszy wagę **ekspertyzy biegłego**, zawsze któraś strona będzie niezadowolona, co jednak nie wyklucza możliwości, że opinia faktycznie **zawiera wady**. Dlatego procedura przewiduje możliwość **zgłaszania uzasadnionych zastrzeżeń**, co też uczyniono w tym przypadku.

Myśmy oczywiście się do tego odnieśli krytycznie, ale zrobiliśmy tak, że te nasze zastrzeżenia to wyglądały jak nowa opinia, nie? Łącznie z danymi z GUSu, z innych źródeł, dotyczących dynamiki wzrostu cen, z mapami gdzie to było zlokalizowane. Pokazaliśmy też... no bo tam są różne metody wyceny: porównawcza, korygowanej ceny średniej itd. W dużym skrócie polega na tym że się bierze transakcje podobne z okolicy i wychodzi jakaś średnia cena za metr kwadratowy no i to uśrednia, robi się tam wskaźniki, że tu się podwyższa, tu się obniża ze względu na indywidualne cechy tej nieruchomości i wychodzi jakiś wynik... Łącznie z tym że gdzieś tam to pościgaliśmy gdzieś tam z geoportalu czy... jakieś satelitarne zdjęcia, mapy gdzie by pokazane było jaki był rozrzut tych cen transakcji podobnych. (Paweł – Radca Prawny)

Mimo starań prawnik nie pokładał dużej wiary w możliwość odwrócenia sytuacji na korzyść:

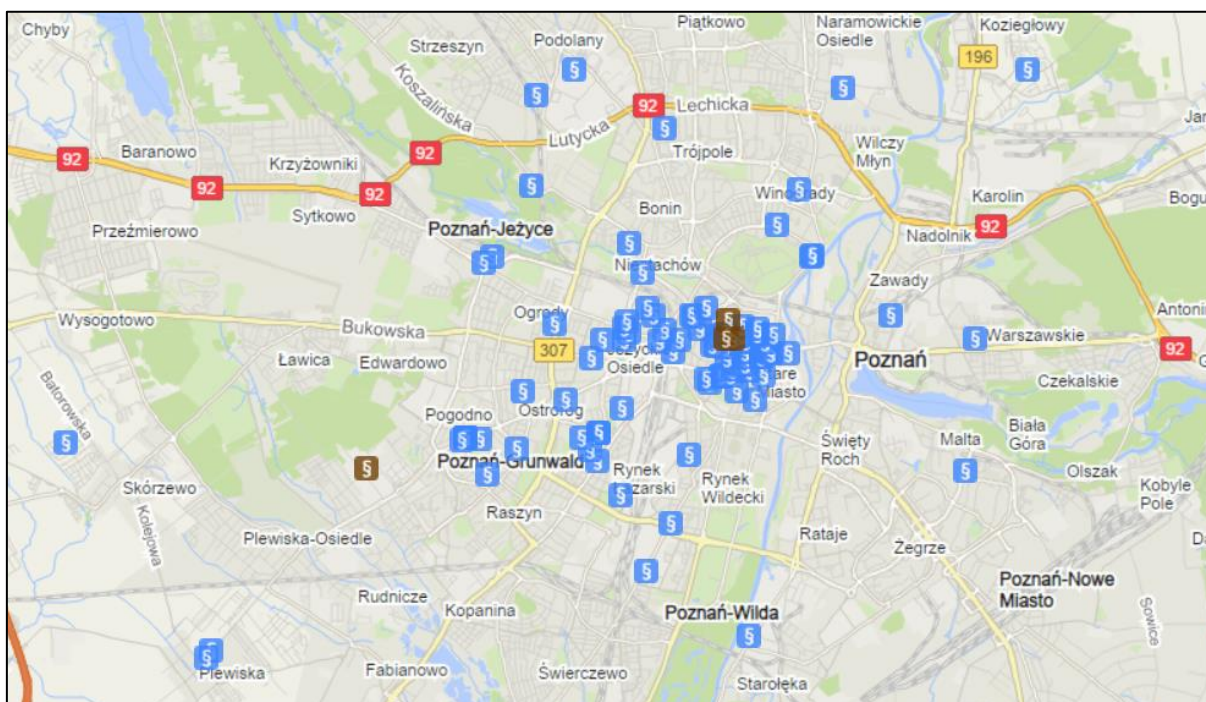
Cały szereg tych argumentów był ale to był bardzo trudny moment, tak? Bo merytorycznie bardzo trudno jest podważyć opinię biegłego. Oni mają to do siebie że raczej, bronią swoich poglądów (...) No i przyszedł pan biegły... bo to taka jest procedura, że on dostaje wezwanie na rozprawę i ma się do tego odnieść. Zwykle jest tak, że biegli podtrzymują opinię w całości, no i odnoszą się do zastrzeżeń, ewentualnie czasami korygują. To był jedyny raz w moim życiu zawodowym, gdzie biegły powiedział że on odwołuje swoją opinię od początku do końca, że on w pełni się zgadza z naszymi zastrzeżeniami i że nie wziął pod uwagę iluś aspektów które myśmy w tym piśmie kwestionującym opinię podnieśli. Przyszedł na rozprawę przygotowany z nową opinią tak naprawdę – wyliczył te wszystkie kwestie, uzupełnił – która była diametralnie różna od tej poprzedniej i w całości w zasadzie zgodna z naszymi twierdzeniami, z naszym stanowiskiem. (Paweł – Radca Prawny)

W odczuciu prawnika sytuacja ta zaważyła o późniejszej wygranej, gdyż sędziemu łatwiej było uznać **abuzywność klauzuli**, wiedząc, że **roszczenie** z tym związane nie jest 'wyssane z palca'.

Dlaczego tak ważne było, **żeby to biegły przemówił w imieniu prawdy** w określony sposób? Ostatecznie wiele wysiłku włożono, by przedstawić argumenty, dla których sąd nie miałby brać opinii za dobrą monetę. Otóż nawet jeśli prawnik wykorzysta wyspecjalizowaną wiedzę, żeby wejść w rolę eksperta to ani on, ani sędzia nie cieszą się jego statusem. Wykształcenie prawne zapewnia legitymację, by mówić w imieniu prawa i chociaż sprawy mogą dotyczyć całej gamy różnych problemów, to nie sposób oczekiwać by ten obszar edukacji zapewniał uzasadniony mandat specjalisty od wszystkiego. Dlatego też każdy sąd okręgowy **prowadzi listę biegłych** w kilkudziesięciu dziedzinach od archeologii po zoopsychologię zwierząt, aby móc zaciągnąć źródło wiedzy w zakresie adekwatnym do wniosku o dopuszczenie **dowodu z opinii biegłego**.

Drugą i być może ważniejszą przyczyną jest znaczenie relatywnie największego **oderwania od podmiotowości stron**, określającego właściwą wagę różnych typów dowodów. Otóż biegły, podejmując się **sporządzenia opinii** otrzymuje od sądu **tezy** przygotowane przez strony sporu i **akta**, na których podstawie ma je **zweryfikować**. Merytorycznie pogłębia więc obraz sytuacji o wiedzę ekspercką, lecz jedynie w odniesieniu do okoliczności, które **przedstawiono w aktach**. W tym sensie (na ogół) biegłego ze sprawą łączą jedynie dokumenty, a jego opinia stanowi poniekąd 'dowód z dowodów'. Oczywiście, w przypadku nieścisłości, czy też uzasadnionych zarzutów **stawi się na posiedzeniu** jako aktywny uczestnik rozprawy. Przedmiot jego opinii powstaje jednak jedynie w odniesieniu do nośników informacji zawartych w aktach, w oderwaniu od samego procesu i relacji pomiędzy resztą uczestników. W tym sensie, też stanowi najlepszą ilustrację, że miarą 'obiektywności' dowodu jest relatywny dystans wobec podmiotowości interesów, co bezpośrednio przekłada się na jego wagę w procesie sądowym.

3.3.4 Przedstawianie stanowiska



Rysunek 34. Koncentracja kancelarii w relacji do lokalizacji czterech poznańskich sądów

Komentarz: niebieskie punkty reprezentują kancelarie prawne, a brązowe lokalne sądy.

Źródło: opracowano na podstawie filtrów i wyszukiwania na <https://mapa.targeo.pl/>

Choć w języku, potocznym (a często i prawniczym) przyjęło się, że mianem **rozpraw** (w liczbie mnogiej) określa się każde jednostkowe **posiedzenie sądu**, to jednak formalnie rozprawa jest tylko jedna (str. 211). To zrozumiały skrót myślowy, ponieważ synchronizacja uczestników w jednym czasie i przestrzeni stanowi swoisty puls, który pompując informacje przez aortę procedury, dostarcza substancji potrzebnych by przetworzyć niejednoznaczność prawdy w samym sercu sprawy. Wartością (lub wręcz koniecznością) ‘trzymania ręki na pulsie’ można też zresztą wyjaśnić geograficzną lokalizację kancelarii, która wydaje się dość silnie związana z długością spaceru do lokalnych sądów (Rysunek 34).

W praktyce, jednakże, każde posiedzenie, które nie kończy procesu organizowania faktów, odpowiedzialności i racji, sędzia wieńczy postanowieniem **o odroczeniu rozprawy** na kolejny termin. Komunikuje go jeszcze na sali rozpraw wertując kalendarz w poszukiwaniu stosownej daty (str. 214) lub później w formie **zawiadomienia doręczanego pocztą**. Istotnym jest jednak, żeby nie myśleć o rozprawie jedynie jako zbiorze punktów w czasie. Często zdarza się, że największe przełomy prowadzące do pożądanego rozstrzygnięcia tak naprawdę mają miejsce ‘pomiędzy’ terminami posiedzeń w toku asynchronicznej **korespondencji procesowej**, o której wspominałem na końcu sekcji poświęconej **odpowiedzi na pozew** (str. 209).

Była taka sprawa, to była spółka takiego międzynarodowego koncernu i pojawił się proces dotyczący dyskryminacji na tle narodowościowym. Na poziomie menadżerskim powód był jedynym Polakiem wśród kadry menadżerskiej i faktycznie struktura wynagrodzeń była odmienna, zarabiał najmniej ze wszystkich. Jak ja przyszedłam do kancelarii to ten proces już trwał. **Odpowiedzi na pozew były napisane, była nawet wymiana pism procesowych.** Mój szef poprosił mnie wtedy, żebym się z tą sprawą zapoznała.

Tak więc, zaczęłam sobie czytać te akta i tak czytam, czytam i się zastanawiam, czemu on mówi, że to jest takie trudne. Bo dla mnie to było od początku było jasne, że jest zróżnicowanie [płacowe], ale nie o charakterze nielegalnym. Przeanalizowałam to wszystko i z takim radosnym wnioskiem poszłam do mojego szefa i mówię – wygramy. – jesteś taka pewna? – Nie no nigdy, nie mogę być pewna, bo no po prostu niezbadane są wyroki sądu. Ale naprawdę miałam głębokie przekonanie, że to jest sprawa, którą wygram i kiedy on zaczął mi opowiadać o swoich wątpliwościach, to ja zaczęłam trochę je obalać, dlaczego się z nim nie zgadzam i nie upatruję takiego ryzyka [jakiego obawiał się jej przełożony].

Generalnie od początku ta sprawa była dobrze prowadzona, ale wydawało mi się, że tam jest wątek, który powinien być lepiej wyeksploatowany. Bo jakby w tym procesie [dla nas] było istotne, żeby najpierw wykazać obiektywne zróżnicowanie, czyli że tamci mieli wyższe kwalifikacje itp. Jednak też trzeba było sfalsyfikować ten wątek narodowości. **Procesowo, na początku sprawa dotyczyła pierwszej kwestii, a ten aspekt narodowościowy, wydawało mi się, że on jeszcze nie jest wystarczająco wyeksploatowany.**

(...) Po prostu widziałam obiektywną różnicę w sytuacji tego Polaka i pracowników innej narodowości. Zatrudnienie tych konkretnych pracowników, nie było fanaberią pracodawcy. Naprawdę miało głębokie uzasadnienie z punktu widzenia osiągnięcia celów biznesowych. To, że te osoby musiały przyjechać z drugiego końca świata na jakiś czas było kluczowe i system benefitów, które stworzył, miał wyrównać pewną niedogodność życiową, związaną z tym, że zostawiają swoje życie w jednym miejscu i przenoszą się do Polski. A te okoliczności w ogóle nie istniały po stronie tego Polaka, więc w mojej ocenie on nie mógł wnosić o to, że to jest jego szkoda, bo on nie miał tej podstawy do tego, żeby to dostać. To była też kwestia polityk wewnętrznych i on całkowicie to przeoczył, jego pełnomocnik też. Nie do końca ze zrozumieniem czytali te polityki i poszli jakby w stronę narodowości, kiedy podstawą do zróżnicowania był po prostu ten aspekt relokacyjny i gdyby na przykład ten nasz Polak się przeniósł do Niemiec czy do Australii, to on te świadczenia by dostał. Akurat, tak się ułożyło, że to byli ludzie jednej narodowości, a on był jedynym Polakiem sobie na tym zbudował całą tą swoją taką historię dotyczącą tego, że jest taki dyskryminowany.

(...) Tak więc zaproponowałam jakby taki trik, żeby pójść jeszcze w tę stronę [obalenia przesłanki kryterium narodowościowego]. Mój szef stwierdził, że okej... **tym bardziej że on miał takie poczucie, że już tyle tych pism było napisanych, że jest taki impas. Na absolutnie ostatnim już etapie procesowym wprost wskazałam błąd w konstrukcji całego zarzutu dyskryminacyjnego.** Bo w tych przepisach, to pracodawca musi się bronić, że on nie dyskryminuje, a to, co musi zrobić pracownik, to uwiarygodnić okoliczności dyskryminacji i powód sobie super z tym poradził. Ale druga rzecz, to wskazać kryterium dyskryminacji, przez które sąd później będzie analizował całą sprawę. No i oni poszli w tą narodowość. I chyba w ostatnim czy przedostatnim piśmie procesowym zasugerowałam, że to jest moment, żeby obalić w ogóle narodowość.

No i faktycznie poszliśmy tę stroną, bo też pełnomocniczka, Pani Doktor robiła po prostu rzeczy bulwersujące i według mnie bardzo nieetyczne. Przeinaczyła zeznania świadków, wrywała te wypowiedzi z kontekstu, jak wysyłała pismo procesowe na dwadzieścia stron, to musiałam mieć później transkrypcje na sześćdziesiąt i każdy jej cytat sprawdzać, bo ona po prostu, no naprawdę płynęła. I właśnie przekonałam szefa, żeby w ostatnim piśmie postawić wszystko na jedną kartę i puścić taką podpuchę. No i połknęli haczyk, wycofali się z tej przesłanki narodowościowej. Czyli utracili podstawy swojego roszczenia, bo nie wskazali kryterium dyskryminacyjnego... znaczy wskazali, ale było takie, że po prostu ot tak je można było obalić. – a co sąd mógł zrobić w takiej sytuacji? - no mógł dalej analizować ten stan faktyczny, przez pryzmat nowego kryterium, ale wydaje mi się, że już byliśmy na takim etapie procesu, że sąd już wiedział, że będzie oddalał to powództwo. No i wygraliśmy tę sprawę w pierwszej instancji, później była apelacja, ale sąd w orzeczeniu właśnie zaczął od mojej argumentacji, którą ja do tej sprawy wprowadziłam. (Alina – Radczyni Prawna)

Przytaczając akurat tę narrację jako pewną całość chciałem zwrócić uwagę, że **przedstawianie stanowiska procesowego** w istocie nie kończy się, w chwili złożenia pozwu, ani wystosowania odpowiedzi. Rozprawa, jako moment przekładu, rzadko kończy się na pierwszym posiedzeniu. Częściej składa się z całej serii rozproszonych w czasie spotkań na sali sądowej. Ta iteracyjna konfrontacja stanowisk przypomina targowanie się o znaczenie alokacji odpowiedzialności wobec obrazu konfliktu, jaki wyłania się w miarę przeprowadzania kolejnych dowodów.

Asynchroniczność **korrespondencji procesowej** pełni w tym kontekście podwójną rolę. Otóż, z jednej strony umożliwia reagowanie na **niekorzystne ustalenia** lub próbę zapanowania nad **biegiem procesu**, jeśli zdaje się tkwić w przysłowiowym 'martwym punkcie'. Z drugiej strony natomiast, jak ilustruje przedstawiona historia, możliwość działania w ten sposób umożliwia stronom refleksję i lepsze zrozumienie własnego stanowiska w oderwaniu od ferworu starcia na **sali rozpraw**. W analizowanym przykładzie, owszem Polak zarabiał najmniej spośród swoich kolegów, przez co rozumiałem wydaje się, że poczuł się dyskryminowany. Jednak znaczenie zaferowane przez Alinę musiało dobrze wyjaśniać to zróżnicowanie. W innym przypadku ani pełnomocniczka strony przeciwnej, ani jej klient nie zrezygnowaliby z **kryterium narodowości**, jako przesłanki tłumaczącej pierwotne znaczenie doznanej niesprawiedliwości.

Wracając więc do wcześniej wprowadzonej metafory wagi w ręku Iustitii (str. 220) warto zwrócić uwagę, że organizowanie sprawy nie polega jedynie na ważeniu materii prawdy. Sama intencja powództwa ważona na przeciwnej szali też ulega dynamicznym zmianom w miarę nadawania sensu jego (nie)zasadności w roku rozprawy. Chwiejność osądu opiera się zatem nie tylko na zmienności tych dwóch aspektów, ale i dalszej interakcji pomiędzy nimi. Zarazem jednak, intensywne wahanie szal uzasadnia cały sens czynności ważenia i jej wyników.

3.3.5 Podsumowanie

Jak zaznaczałem w omówieniu problematyzacji, sprawa często trafia do sądu w momencie subiektywnej bezradności, gdy każdy krok wydaje się jedynie pogłębiać impas, nie prowadząc do rychłego rozwiązania. Niezależnie od tego czy konflikt przypomina jeszcze zwykły supeł, czy już węzeł gordyjski, instytucja postępowania cywilnego nie daje sędziemu legitymacji, by niczym Salomon przeciął go arbitralnie w poprzek. Siła sprawcza procedury, owszem stawia go na **szczybie hierarchii** w porządku sprawy, jednak zarazem wiąże mu ręce. Pozostawia jedynie głos, którym zarządza luzowaniem zwojów w miarę jak strony sporu kierują jego uwagę, na kolejne przeploty pod różnym kątem. **Prospekt sankcji** za zaniechanie działań w relacji **z rytmiczną kontrolą** zniechęca do bierności, niezależnie od wolnej woli zaangażowanych. Jednak choć sędzia może wymóc w ten sposób uczestnictwo w procesie to bynajmniej nie może zmusić stron, by zgodziły się w kwestii rozwiązania.

To właśnie ten charakter konkurencji (Bengtsson, Eriksson i Wincent, 2010) odróżnia ten moment od poprzednich. **Rozszerzenie przynależności** przez włączenie przeciwnej strony na równej pozycji istotnie zmienia dotychczas liniowy porządek przekładu. Przypisując tożsamą wagę do sprzecznego stanowiska postępowanie cywilne z założenia generuje nieoznaczoność prawdy po to by rozstrzygnąć ją we właściwy sposób. To właśnie wartość sprawiedliwego procesu wdrukowana w schemat organizowania sprawy wymaga uprzedmiotowienia krzywdy, by zważyć **przedmiot powództwa** przeciwko materii prawdy. Dlatego czas rozprawy wymaga zaciągnięcia całej gamy aktantów: od zeznań świadków, przez różne artefakty przeszłych działań, po opinię biegłego; by przemawiając w imieniu faktów stworzyć **podstawę zasadnej decyzji**. Ich status w hierarchii dowodów bynajmniej nie jest jeszcze zdeterminowany.

Rozproszony porządek posiedzeń, przeplatany wymianą korespondencji w czasie pomiędzy terminami posiedzeń, tworzy miejsce dla dynamicznych targów o znaczenie prawdy i **reguł**, jakie **znajdują zastosowanie** w jej kontekście. Z tego względu, choć treści pozwu i odpowiedzi kształtują przebieg procesu to stanowią jedynie początek. Przedstawianie stanowiska należy raczej rozumieć w czasie niedokonanym, jako praktykę dynamicznej adaptacji (McPherson i Sauder, 2013) do obrazu sytuacji jaki wyłania się w miarę przeprowadzania dowodów. W efekcie też okres rozprawy należy rozumieć jako cykliczne nadawanie sensu (Scarduzio i Tracy, 2015), służące edycji znaczenia problemu i rozwiązań, jakie znajdują uzasadnienie w literze prawa. Zarazem systematyczne redukowanie generowanych w ten sposób niejednoznaczności jest jedyną drogą, która wiedzie ostatecznie do decyzji o właściwym rozwiązaniu konfliktu.

3.4 Mobilizacja - orzekanie

*Ja jako sędzia pierwszej instancji bardzo lubię salę rozpraw. Lubię kontakt z ludźmi, lubię prowadzić sprawy i zadawać pytania. Lubię dochodzić do sedna sprawy i ją rozstrzygać. A to jest możliwe przy tym, jak się ma kontakt z tą sprawą właśnie... przesłuchuje, zapoznaje się z dokumentami. **Obserwuje jak to sprawa rośnie... dojrzewając do rozstrzygnięcia.** (Izabela – sędzia)*

W toku procesu sprawa faktycznie rośnie w oczach. Analizując akta zakończonych już spraw w czytelni sądu, ich wolumen zwykle liczył od trzech do pięciu **tomów**, po 200 kart każdy. Co ciekawe, można w nich znaleźć nie tylko **pisma stron**, ale również ślady działań sędziego, sekretarza oraz innych, łącznie z **dokumentami pocztowymi**. Ciężar akt jest poniekąd miarą wysiłku koordynowania działań tylko po to by zapewnić postawę dla jednej decyzji, jako produktu tego procesu.



Rysunek 35. Akta sprawy w podziale na tomy
Źródło: zgromadzony materiał empiryczny

Dotychczas, cele jakie tłumaczyły porządek sprawy skupiały się na sformułowaniu krzywdy i nadaniu jej odpowiedniego wyrazu, by łącząc różne interesy zapewnić uczestnictwo, nawet w formie biernego zaangażowania. W kontekście oryginalnej pracy Callona jednak **skuteczny przekład** kończy dopiero chwila, gdy sieć relacji wiązana wysiłkiem poszczególnych aktantów połączy się w kolektywną strukturę zdolną przemówić jednym głosem w imię całości. „*Jeśli osiągnięto konsensus, pole manewru każdego podmiotu zostanie ściśle ograniczone*” (Callon, 1984, s. 218). W przypadku dobrowolnej współpracy, moment mobilizacji stanowi krytyczny test, gdzie wprawienie sieci relacji w ruch z zamierzeniem osiągnięcia wypracowanego dotąd celu waży o sukcesie lub porażce wspólnego przedsięwzięcia.

W kontekście sprawy sądowej jednak, samo powstanie efektu współpracy wymuszonej siłą sprawczą procedury nie jest źródłem niepewności. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że sędzia ostatecznie podejmie decyzje, a **ogłaszając werdykt** zwiąże swoimi słowami³⁴ przyczynę z konsekwencją zaprowadzając porządek w rzeczywistości skłóconych ze sobą stron. To, co natomiast pozostaje niewiadomą, to kiedy właściwie tego dokona i głosem której strony sporu

³⁴ W tym miejscu staram się zwrócić uwagę, że użycie języka w określonym kontekście konstytuuje rzeczywistość, w związku z czym mówienie, czy przemawianie to również forma działania (Austin, 1975; Czarniawska, 2016b).

przemówi w imieniu **zasadnego rozstrzygnięcia**, zajmując stanowisko na skali wyznaczonej przez ich sprzeczne interesy. Z tego względu w tej ostatniej już części pracy chciałbym skupić się na pytaniu: **Jak wytwarza się decyzję o zasadnym rozstrzygnięciu sprawy?** W pierwszej kolejności rozwinę wątek rozproszony w czasie porządku **posiedzeń sądu**, aby wyjaśnić rytm postępowania cywilnego. Następnie omówię znaczenie wahania, jako istotnego narzędzia w procesie podejmowania decyzji. Ostatnią sekcję natomiast poświęcę analizie **orzekania** jako zwieńczenia procesu sądowego. Zamiast podsumowania natomiast omówię tak alternatywne, jak i dalsze ścieżki sprawy sądowej, jako szerszego kontekstu organizowania sprawy.

3.4.1 Rytm postępowania

Nieuchronny prospekt mobilizacji i konieczności podjęcia decyzji w procedowanej sprawie, kieruje działaniem sędziego już od momentu, gdy znajdzie się w roli **referenta** (str. 198 - 199). W tym sensie sprawę sądową warto postrzegać z perspektywy **tymczasowości organizowania** (Wenzel, Krämer, Koch i Reckwitz, 2020), gdyż cały sens tego procesu polega na tym, że ma się kiedyś skończyć, by wytworzyć trwały efekt w formie **rozwiązania sporu**. To z kolei ma dość widoczny wpływ na pracę sędziego, dzielącego uwagę między sprawy w osobistym **decernacie**. Dlatego też zanim przejdę do omówienia przejścia pomiędzy niejednoznacznością osądu, a pewnością decyzji w jednostkowych sprawach chciałbym najpierw cofnąć się w porządku dotychczasowych analiz do momentu rozprawy. Tym razem jednak chciałbym zaakcentować nie tylko porządek działań wobec normatywnej powinności, ale perspektywę sędziego, która tłumaczy proces z unikalnej pozycji, jaką zajmuje w hierarchii sprawy. Produkt praktyki organizowania staje się bowiem bardziej zrozumiały, kiedy rozpatruje się go w ujęciu pętli przyczynowych (Weick, 1979), które umożliwiają jego powstanie w pierwszej kolejności.

Fragment poniżej przedstawia przebieg **sprawy karnej**, czym w odbiega od przewodniego tematu pracy. Postanowiłem jednak posłużyć się nim z trzech powodów. Po pierwsze, spośród zgromadzonych opowieści oddaje najbardziej osobisty wgląd w porządek **prowadzenia sprawy** z perspektywy pozycji, jaką zajmuje sędzia na szczycie hierarchii. Po drugie, praktykę warto rozumieć szerzej (Hui, Schatzki i Shove, 2016), bo i w kontekście sądowym tylko w części zależy od typu **stosowanej procedury**³⁵. Po trzecie, poprzez kontrast łatwiej mi będzie zilustrować **specyficzny rytm spraw cywilnych** i jego wpływ na proces **dojrzewania do rozstrzygnięcia**.

³⁵ Co do zasady sędzia może i musi być gotów by orzekać w każdej sprawie. To, że zwykle zajmuje się jedynie określonym typem spraw jest produktem podziału pracy w sądzie i wynikającej z tego specjalizacji.

Była sprawa, takiej afery gospodarczej, **która miała się przedawnić**, gdzie wydawało się, że nie ma szans na to żeby ją „uratować” w cudzysłowie. Karnoskarbowa. Już nie było pomysłu, kto mógłby ją poprowadzić. Poprzedni skład, trzech sędziów zawodowych prowadził ją pięć lat, a tu brakowało dosłownie półtora roku do dwóch lat na poszczególne zarzuty [zanim się przedawnią]. **Generalnie sprawy są przydzielane losowo.** Natomiast jest możliwość przewidziana w regulaminie, że można przydzielić ją innemu sędziemu z uwagi na ważną przyczynę, na przykład przedawnienie czy ilość spraw. Ja miałem decernat uporządkowany... sobie z nim doskonale radziłem. W związku z tym pomysł moich szefów był taki żeby to mi to przydzielić. (Igor – sędzia)

Podobnie więc jak w przypadku spraw cywilnych przydziału sędziego dokonuje algorytm (str. 191 - 196). Jednocześnie, fragment ten uwidacznia dlaczego decyzja o wyznaczeniu referenta pozostaje w gestii przewodniczącego wydziału, by mógł reagować na czynniki sytuacyjne. To co jest specyficzne dla postępowania karnego to wrażliwość czasowa, ponieważ jak akcentuje powyższy fragment, proces nie przerywa biegu przedawnień. Dlatego przysłowiowe ‘granie na czas’ poprzez generowanie ‘obiektywnych’ przeszkód (podobnie zresztą jak w postępowaniu cywilnym – str. 221), bywa całkiem rozmyślnie stosowane jako strategia procesowa;

*Proszę sobie wyobrazić, że adwokat właściwie połowy oskarżonych – bo było kilkanaście osób [oskarżonych] – w tym momencie, położył się do szpitala. Z rozpoznaniem takim, które jest nie do sprawdzenia i koniec. Ja zastosowałem tam metodę... znaczy wyznaczyłem obrońcę z urzędu w sytuacji kiedy oskarżeni mieli obrońcę z wyboru. Teoretycznie sytuacja niedopuszczalna, **ale uznałem tak na podstawie szerszej interpretacji przepisu.** Wystąpiłem do Okręgowej Rady żeby wyznaczyli zastępcę dla tego adwokata. Oni odmówili wbrew przepisom uważam, bo w sytuacji, jak jest człowiek w szpitalu to powinni wyznaczyć zastępcę. Dziekan odmówił, jego prawo, no trudno. Więc wyznaczyłem obrońcę z urzędu. **No szok był niesamowity, bo wydawałoby się, tak jak nas uczyli, że to jest niemożliwe do zrobienia, ale taką argumentację przyjąłem.** Sąd Najwyższy to potem przyklepał. Uznał że to nie jest żadne naruszenie.*

*Wyznaczyłem córkę tego mecenasa, która występowała jako pełnomocnik substytucyjny na pewnym etapie. Ona przyszła i powiedziała, że ona nie zna akt sprawy. **Ja natychmiast zawiadomiłem Okręgową Radę o tym, że adwokat występował jako substytut nie znając akt sprawy** i dałem jej krótki czas na zapoznanie się na zapoznanie z tymi aktami. Także no po prostu zacząłem walkę o to żeby w ogóle z tym procesem ruszyć. Był taki dzień, gdzie sześć postanowień wydawałem takich proceduralnych i nie mogłem się rypnąć. No nie można było się pomylić. Tam była ekipa dwóch najlepszych kancelarii poznańskich. Dysponowali aplikantami, praktykantami... **to były sztaby ludzi, pracujących nad tą sprawą**, bo to był prestiż. A ja byłem sam. Powiedziałem, że nie chcę sędziów. Ławników sobie dobrałem, którzy no pomocy merytorycznej żadnej nie mogli świadczyć, ale mi to akurat pasowało. (Igor – sędzia)*

Fragment ten zwraca uwagę, że **sędzia referent** nie jest tylko pasywnym słuchaczem i zależnie od sytuacji musi aktywnie reagować, by zadbać o sprawny **przebieg procesu**. Pewną specyfiką spraw karnych jest to, że są rozpatrywane w **trzyosobowym składzie**, co normalnie rozkłada

ciężar odpowiedzialności. Ze względu na presję czasu Igor jednak rezygnuje z pomocy sędziów zawodowych, uzupełniając zespół ławnikami, którzy w praktyce często (choć nie zawsze str. 238) pełnią raczej ceremonialną rolę, pozwalającą spełnić wymóg formalny. W tym kontekście więc, przykład ten bardzo przypomina samotniczy charakter pracy sędziego (Ławrynowicz, 2019), który (z wyłączeniem spraw rodzinnych) występuje raczej w postępowaniu cywilnym.

*Także udało się ten proces rozpocząć. Materiał dowodowy, był niesamowicie obszerny, ale **przygotowałem się na tyle dobrze, że byłem w stanie wyselekcjonować te dowody, które są istotne.** Oddzieliłem ziarna od plew. Ale nikt kto obserwował proces nie widział, że idę w tym kierunku, bo przeprowadzałem też takie zupełnie nieistotne, odczytywałem świadectwa oskarżonych, czy... takie bezsensowne dokumenty prokurator załączył. Takie no były. **Ktoś kto obserwował ten proces i nie wiedział o co chodzi to stwierdziłby, że jest chaos po prostu w tym momencie, bo te grupy dowodów kompletnie ze sobą nie mają nijak.** Aczkolwiek to był typowy proces karny. Sędzia przeprowadza te dowody, które uda mu się w danym dniu, potem na następnej rozprawie następne. Więc często jest tak, że to są dowody jak gdyby na jeden wątek, drugi dowód na inny wątek kompletnie to się krzyżuje, czy wręcz wyklucza. Od lutego do sierpnia to trwało. **Rozprawy były trzy razy w tygodniu,** żeby zdążyć. Na przykład w poniedziałek była jedna grupa dowodów, w środę druga i w piątek jeszcze. Te dowody były systematycznie wzywane, bo ich było... mimo, że je wyselekcjonowałem to ich było bardzo dużo. (...) Normalnie też nie odczytuje się fizycznie dokumentów, a oni żeby przedłużyć sprawę zażądali żeby dokumenty były odczytywane. Jeżeli miałem jakiś fakturę to ja musiałem odczytać ją w całości. To był absurd, ale oni byli tak złośliwi i zacierzewieni. (Igor – sędzia)*

Ten dalszy fragment pokazuje **walkę z czasem**. O ile sędzia próbuje maksymalnie skrócić czas procesu, o tyle pełnomocnicy starają się go rozciągnąć by doprowadzić do **przedawnienia**, a w konsekwencji i do **umorzenia procesu**. Ogranicznikiem w tym względzie jest procedura, która wyznacza pewien standard, zgodnie z którym Igor cierpliwie **przeprowadza dowody** uznane przez siebie za istotne. Z drugiej jednak strony w rękach pełnomocników jest ona narzędziem, służącym do osiągnięcia efektu sprzecznego z tym, któremu powinna służyć. W związku z tym Igor musi procedować bardzo ostrożnie, by móc faktycznie spełnić swoje zadanie.

*W pewnym momencie, gdy już doszedłem do wniosku, że mam wszystkie dowody, te istotne przeprowadzone, miałem przygotowany wyrok i pamiętam... **zwykle nie miałem wszystkich akt na stole sędziowskim tylko te, które w danym dniu będą mi potrzebne.** To była ta ostatnia rozprawa [w tym roku], bo terminy były wyznaczone aż do grudnia, łącznie z Wigilią i z 31 grudnia, tak wyznaczyłem. We wszystkie mecze piłki nożnej, były rozprawy, bo wiedziałem, że czymś muszę, w tych ludzi uderzyć, żeby ich jak gdyby zmusić do współpracy, chociażby obecności na sali. Także datem... no jednoznaczny sygnał, że ja jestem zdeterminowany, żeby tą sprawę prowadzić. To też no na psychikę działa. Ci oskarżeni przede wszystkim zaczęli w pewnym momencie uderzać w swoich adwokatów, bo widzieli, że to nie są przelewki. Że to się może odbić na wyniku, bo to nie jest taki proces jak poprzednio, gdy wszystkie możliwe wnioski dowodowe były realizowane. Tamci sędziowie*

bardzo skrupulatnie przeprowadzili postępowanie, dlatego trwało to pięć lat – ja to musiałem skomasować w czasie. I kiedy na tej ostatniej rozprawie leżały trzy tomy akt... ja zarządziłem przerwę. **Po przerwie stawili się strony i na stole były już wszystkie akta. Nikt tego nie zajarzył tak naprawdę.** Bo tego dnia już nie było żadnych dowodów do przeprowadzenia – [spośród wezwanych świadków] nikt już się nie stawił na kolejną godzinę. W związku z tym, wszyscy myśleli, że zaraz pójdą do domu. I pytam – czy są jakieś wnioski formalne, a w szczególności dowodowe? – Nie, nie składamy wniosków dowodowych. – **W takim razie zamykam przewód sądowy** – To jest słowo które, słowo klucz... raz powiedziane no nie da się go odwrócić. (Igor – sędzia)

Warto zwrócić uwagę, że pomimo niemal personalnej konkurencji między pełnomocnikami i sędzią, właściwy czas rozprawy wyznaczała norma przeprowadzenia dowodów, istotnych dla rozstrzygnięcia, które (jak zwraca uwagę Igor) wyłania się jeszcze w toku rozprawy.

I oni... no wpadli w panikę po prostu. Pierwszy raz widziałem mecenasa, który zawsze był pewny siebie, mieszał z błotem prokuratorów na sali rozpraw. On spociał się w ciągu jednej sekundy i stracił parę lat życia, w tym momencie. Oskarżeni pełna panika, bo tutaj no nie widzieli kompletnie co się dzieje. Adwokat powiedział – składam protest – a w jakim trybie? No nie ma takiego trybu Panie Mecenasie – Ale ja mam wnioski dowodowe – Jakie wnioski dowodowe? – No w kancelarii mam wnioski dowodowe – no Panie Mecenasie dzisiaj tu rozprawiamy, dziś mamy mowy końcowe, proszę bardzo. – Mowy końcowe w takiej sprawie trwają nieraz kilka dni. W tym dniu oni byli kompletnie nieprzygotowani do tego, w związku z tym trwały pięć minut, no bo ni nie wiedzieli co powiedzieć. **Adwokat, który chodził na rozprawy, on jej [sprawy] nie znał tak naprawdę. Pamiętał pewne wątki, ale nie był w stanie skłecić mowy dłuższej niż dziesięć, piętnaście minut.** Jeden mówił krótko, drugi troszkę dłużej próbował tam coś wymyśleć, ale nie dało się przeciągnąć także tego dnia sprawa się skończyła i został wydany wyrok. (Igor – sędzia)

Mowa końcowa to szczególny punkt, gdy strony procesu dostają możliwość podsumowania całości procesu, zwracając uwagę na najważniejsze dla siebie kwestie i **wpłynąć w ten sposób na decyzję sędziego.** Jako taka, ma ona większe znaczenie w sprawach karnych, gdzie rozważa subiektywnej intencji popełnienia zabronionego czynu, ma dużo większy wpływ na charakter zasądzanych sankcji. W tym kontekście jednak fakt, że pełnomocnik, który niemal codziennie przez kilka miesięcy uczestniczy w rozprawie, nie był w stanie z marszu odtworzyć jej istotnych ustaleń zwraca uwagę z jak dużą złożonością problemów prawnicy i sędziowie mierzą się na sali sądowej – nawet przy rytmie opartym na bieżącym kontakcie z daną sprawą.

To było szokiem po prostu dla wszystkich, no bo nikt się tego nie spodziewał. Ale dla mnie było niesamowitą szkołą, że tak powiem życia. Ja żyłem w takim absurdzie, byłem sam po prostu. **Już nawet prezes Sądu Okręgowego wpływał na mnie żebym się uspokoił,** w tym sensie, że podejmowane przeze mnie czynności w tym momencie wydawały się tak absurdalne, nietypowe... że jemu się wydawało, że to brnie w złym kierunku. Dopiero jak Sąd Najwyższy podsumował mój wyrok trzema tezami, co się rzadko zdarza, **wskazując że to co robiłem było akceptowalne i zgodne z prawem to wtedy wszyscy zrozumieli i to docenili.** Natomiast w tym

*momencie kiedy to robiłem, byłem sam. Moi przełożeni zaczęli się ode mnie odwracać, bo zdawało im się, że to jest zbyt daleko idące. **Natomiast ja wiedziałem, że mam do zrobienia określoną robotę.** (Igor – sędzia)*

W tym miejscu chciałbym podkreślić, że ani „prezes sądu”, ani „przełożeni” tak naprawdę nie mieli żadnego wpływu na Igora, który „*miał do zrobienia określoną robotę*” i wykonał ją w zgodzie z własną oceną. Wątek ten uwidacznia specyfikę organizacji budowanej na podstawie wartości autonomii oraz niezawisłego osądu jako gwarancji sprawiedliwego procesu. Zarazem jednak zwraca uwagę, że struktura sądu jest jedynie **luźno sprzężona** (ang. loose coupling - Weick, 1976) z porządkiem procesów prowadzonych w jego murach. Zachowanie sędziego nie jest jednak samowolne, lecz strukturyzacja działań wynika z całkiem innego źródła:

Wiadomo! Nie mogę naginać prawa na niekorzyść oskarżonych i nie o to chodziło wcale. Tam gdzie trzeba było komuś umorzyć postępowanie, czy nawet uniewinnić to ja w tym procesie to robiłem. Kupa zarzutów nie została przeze mnie w ogóle zaakceptowana. I te wyroki ostatecznie nie były tak surowe, bo wyważyłem to zupełnie inaczej niż poprzedni skład. Mimo że mi napsuli krwi, absolutnie te emocje zostawiłem na boku i miarkowałem kary tak zgodnie ze swoim sumieniem po prostu, nie? Natomiast na tym etapie to pamiętam, że miałem kłopoty z bezsennością, i nawet patrzyłem czy ktoś tam po dachu nie łązi, no bo wiedziałem, że dla tych oskarżonych to jest też pewnego rodzaju być albo nie być. (Igor – sędzia)

Historia ta jako całość ilustruje, że czas ma niezwykle znaczenie w procesie karnym. Gdyby sędzia nie działał w określony sposób, pełnomocnicy przeciągając proces doprowadziliby do **przedawnienia zarzutów**. W procedurze karnej powoduje to z kolei konieczność **umorzenia postępowania**, przekreślając sensowność właściwego celu, któremu ma służyć.

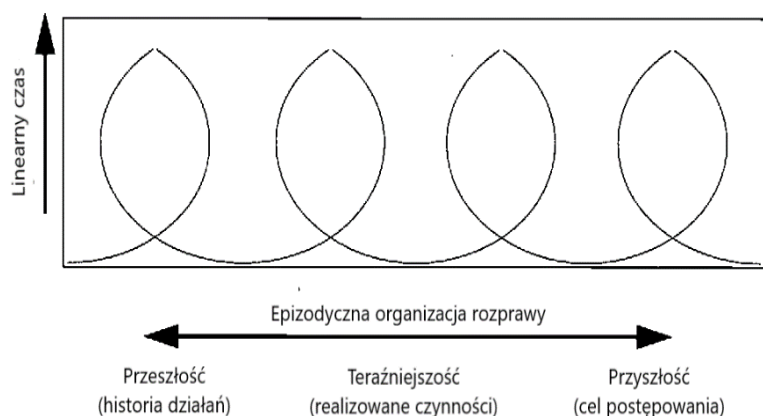
Tym też różnią się sprawy cywilne, w których akt wytoczenia powództwa **wstrzymuje bieg przedawnień**, aż do chwili zakończenia procesu. Co zatem definiuje czas rozprawy? Głównym wyznacznikiem jest wspomniana w opowieści Igora konieczność **przeprowadzania dowodów**. Przy tym w sprawach cywilnych, bardzo ważnym punktem ciężkości jest potrzeba zachowania równowagi w rozpatrywaniu okoliczności zgłaszanych przez każdą ze stron. Bywa, że prawnicy (podobnie jak w sprawie Igora) celowo starają **przeciągnąć proces** by spróbować odwrócić sytuację na swoją korzyść lub wykorzystać nierównowagę sił i jak w przypadku konfliktu z deweloperem (str. 221) zagrać na „*zmęczenie przeciwnika*” (Paweł – Radca Prawny). Jednakże nie bez znaczenia pozostaje także specyficzny rytm procedowania sprawy cywilnej:

Trzeba rozróżnić specyfikę pracy sędziego cywilnego i karnego, bo to jest najbardziej takie tutaj przejrzyste. Sędzia Karny generalnie siedzi na rozprawach, wydaje wyrok, pisze uzasadnienie do wyroku. Dużo mniej ma czynności na posiedzeniach niejawnych, czyli że się nie idzie na rozprawę ze stronami, tylko samemu podejmuje decyzje w sprawie w swoim pokoju ... oczywiście nie wyrażam jej na głos i nie uzasadniam (śmiech)

[na sali rozpraw wszelkie decyzje dyktuje się do protokołu]. Natomiast w przypadku sędziego cywilnego jest dużo więcej tych czynności, które trzeba podjąć w toku sprawy, która już idzie... już jest na rozprawach. Ale trzeba wydać zarządzenia tu wezwać tych świadków, tu nie wezwać, tu się zwrócić, tu zrobić tamto, doręczyć odpis pisma, a ty się ustosunkuj do podniesionego zarzutu... na przykład przedawnienia. Czyli [potrzeba] to przeczytać, zastanowić się, komu dręczyć. Do czego go zobowiązać. (Izabela – sędzia)

Konieczność podejmowania wielu różnych czynności na **posiedzeniach niejawnych** przekłada się bezpośrednio na **rozproszony porządek pracy** nad poszczególnymi sprawami. Decyzje podjęte bez udziału stron trzeba zakomunikować pocztą (lub przez Portal Informacyjny Sądu), a **zobowiązując je do odpowiedzi** należy też zapewnić im odpowiedni czas na reakcję. W tym 'międzyczasie' sędzia nie jest jednak w stanie zrobić nic więcej zrobić w danej sprawie. Dlatego też przesuwa uwagę na pozostałe prowadzone procesy, w których to on **jest zobowiązany do podjęcia czynności** wymaganych terminami napływających pism lub zbliżających się **posiedzeń jawnych** na sali rozpraw – co też wymaga przygotowania (str. 215).

Ten **asynchroniczny porządek** wiąże czas procedowania określonego **powództwa** w relacji współzależności z tokiem pozostałych spraw. Rytm postępowania reguluje więc z jednej strony wartość **sprawiedliwości procesowej** rozumianej jako rozpoznanie przedmiotu sporu zgodnie ze sztuką – sumiennie i bezstronnie. Z drugiej strony natomiast, dokładnie ten sam warunek dotyczy wszystkich prowadzonych równolegle spraw. Dlatego długość procedowania nie zależy więc jedynie od poziomu skomplikowania indywidualnego powództwa, ale i całkowitej **wielkości decernatu** (liczby spraw) przydzielonych sędziemu do rozpatrzenia (str. 199). Choć widmo piętrzących się spraw wymaga od niego mobilizacji do szukania rozstrzygnięcia już od wczesnych etapów procesu, to jego kalendarz ma ograniczoną przepustowość (str. 214). Z tego też względu nadmierne przeciążenie sędziów (Rzeczpospolita, 2021) regułą prostej arytmetyki rozciąga czas rozpoznania spraw na miesiące lub lata w oczekiwaniu na werdykt.



Rysunek 36. Fragmentacja linearnego porządku procesu

Źródło: schemat zaadaptowany z pracy Gutierrez i Stone, (2000)

Komentarz: liniowo rozumiany czas postępowania zawija się w pętle reprezentujące epizodyczny kontakt ze sprawą wyznaczany terminami posiedzeń jawnych oraz niejawnych. Znaczenie kolejnych działań jest iteracyjnie określane przez pryzmat wykonanych już czynności w relacji do przyszłego rozstrzygnięcia.

O ile epizodyczny kontakt ze sprawą (diachronia czasu - Strawson, 2004), w warunkach dysproporcji sił sędziów do powierzanych im obowiązków jest jedną z głównych przyczyn przewlekłości postępowania, o tyle (paradoksalnie) konieczność radzenia sobie z nadmiernym przeciążeniem uwidacznia istotny walor tego porządku procedowania. Otóż, prowadzone procesy z perspektywy sędziów często okazują się bardzo złożone tak intelektualnie, jak i emocjonalnie (Bergman Blix i Wettergren, 2016). Z kolei, **organizacja czasu**, która umożliwia epizodyczny kontakt ze sprawą, pozwala radzić sobie z kognitywnym nadmiarem informacji poprzez przetwarzanie jej w mniejszych porcjach (Wieczorkowska-Wierzbńska, 2017). Czas 'pomiędzy' posiedzeniami służy więc nie tylko wystudzeniu emocji (str. 214). Fragmentując osąd przez cykliczne wracanie do sprawy (Rysunek 36) zapewnia sposobność by skupić uwagę na jej poszczególnych składowych ze świeżym spojrzeniem. Jest to warunkiem nie tylko sprawności procesu, ale i jakości jego efektów, gdyż wbrew intuicji wartość osądu nie zawiera się w samej decyzji, a tym czy dochodząc do niej sędzia wahał się wystarczająco długo.

3.4.2 Dokonywanie osądu



Rysunek 37. Organizowanie prawdy w procesie sądowym

Źródło: <https://www.facebook.com/cywilove/posts/1698624383506961>

Chociaż weselna przyśpiewka w oczywisty sposób nie może **świadczyć o winie** w **rozpadzie małżeństwa** to dowcip może wywołać uśmiech, kiedy faktycznie usytuuje się go rzeczywistości sądowej. Ostatecznie, w myśl koncepcji **prawdy formalnej** (str. 181 - 191), sędzia ustalając właściwe znaczenie prawdy o przedmiocie sporu w istocie może tworzyć swój ogląd sprawy łącząc te fakty, które **znajdują oparcie** w przedstawionym **materiale dowodowym**:

Mamy proces [cywilny], który jest tak zwanym procesem kontrydiktoryjnym i kiedyś jeszcze... za czasów słusznie minionych, funkcjonowało w prawie takie pojęcie, tak zwanej 'prawdy obiektywnej', którą mogliśmy

odróżnić od subiektywnej. Ta... obiektywna, nakazywała sędziemu prowadzenie postępowania dopóty, dopóki po prostu tej prawdy nie odkryje, co chyba już samo w sobie było założeniem trochę błędnym, bo tę prawdę, którą się ustala... ustala się na podstawie zaoferowanych dowodów albo domniemań faktycznych, prawnych. Powiem szczerze... czasem jest tak, że wiem, że [w danej sprawie] mogło być inaczej, ale na to nie ma dowodów. **No wiesz to jest takie moje trzecie oko. Ale ja nie mogę po prostu, nie mogę tego powiedzieć. Ja sobie wtedy tłumaczę w ten sposób, że ja sobie myślę, że było inaczej, ale jako sędzia nie mogę po prostu ująć tego jako elementu stanu faktycznego.** Ale w takich sprawach też staram się zawsze jak ludzie przychodzą i do nich mówię, to staram się właśnie posługiwać się pojęciami typu „udowodnić twierdzenia”, albo że „nie ma dowodu na, na potwierdzenie jakiegoś faktu”, nie? A czasem jestem przekonana, że było w jakiś sposób to – to wtedy też bardzo podkreślam. (Beata – sędzia)

Jak wynika z powyższego fragmentu, problem ustalania prawdy nie wynika z niezrozumienia czy naiwności. Sędzia zderzając się z dziesiątkami różnych problemów wyrabia intuicję, którą rozumiem jako wyobraźnię (Komporozos-Athanasiou i Fotaki, 2015), pozwalającą przekroczyć granicę oficjalnej fasady i materii prywatnych relacji. Jednakże, publiczny charakter urzędu – podobnie jak i całego procesu wymaga dowodzenia faktów jako warunku obiektywnego osądu (str. 220). **Obiektowość dowodów** stanowi zarazem środek kontroli, który w razie zaskarżenia decyzji (apelacji) pozwoli sądowni drugiej instancji spojrzeć na te same elementy, by ocenić zasadność wywiedzionych wniosków. Sędzia może więc dysponować intuicją, która pozwala dostrzec elementy sytuacji ukryte za kurtyną prawdy formalnej. Jednakże prywatny charakter problemów w sprawach cywilnych utrudnia ich właściwe rozpatrzenie w świetle prawa, o czym Marlena (str. 145) była zmuszona przekonać się w toku rozwodu rodziców.

[Podczas wywiadu proponowałem pominięcie poniższych wątków. Moja rozmówczyni jednak, postanowiła podzielić się ze mną przytoczoną historią, tłumacząc, że chce o tym opowiedzieć – rozumiejąc cel pracy.]

Rozmawiałam z przyjaciółką i ja jej powiedziałam, że w domu jest przemoc. A ona mówi – No Marlena, ale wiesz, czasami po prostu jakby kłótnie są w domu, nie? – No tak, są w każdym domu, bo nie ma tak, że ludzie się nie kłócą... no nie mają różnych zdań. Ja nawet wiem, że każda rodzina coś ukrywa i jest przemoc – I powiedziałam to tak normalnie... [a ona] TAK SPOJRZAŁA NA MNIE i mówi – Ale mi nie chodzi o to, jak ty możesz myśleć, że w każdym domu jest przemoc? – **Dla mnie było to normalne, że jak byłam w domu koleżanki, skoro nic nie widziałam... a u siebie w domu wiedziałam, że ona nic nie widzi – to ona też coś ukrywa.** Ja to wyniosłam, że to jest normalny obraz z domu. Dopiero się zorientowałam w tej rozmowie, że u niej nigdy się nie zdarzyło, że choćby jakieś narzędzie czy rzecz leciało w kogoś stronę. (Marlena - świadek)

Następnie przybliżyła charakter tych zdarzeń, dla głębszego wyjaśnienia kontekstu:

(...) Często zaczynało się od takich drobnych spraw, typu coś tam nie poszło, albo coś tam nie zostało dopilnowane. Nie wiem, pracownik czegoś nie zrobił i [ojciec] nie wyżywał się wtedy na innych rzeczach, tylko

po prostu przychodził do domu, zaczynał o tym rozmawiać, oskarżać. No i w końcu często fruwały różne rzeczy. Fakt faktem, że po tym odejściu [matki] – bo pół roku mieli przerwy – to nie uderzył jej ani razu... Raczej śledził ją, po prostu wszędzie, no i tak, że po prostu jakby takie więzienie... No, tylko tak słownie, ale i może nie robiąc krzywdy fizycznie, ale gdzieś tam cały czas nie dając takiego komfortu i zaufania, i, że można czuć się bezpiecznym. Więc były takie różne sytuacje. (Marlena – świadek)

W tym kontekście dopiero warto zwrócić uwagę na konstruowanie prawdy w sądzie:

Miał iść na terapię. – Poszedł? – Nie poszedł. Mieliśmy iść nawet całą rodziną. To też nie wyszło. **A w sądzie później wykazał... daty wstecz, gdzie się leczył.** Prawdopodobnie jakiś lekarz mu wystawił. Tam były opisane w ogóle historie, jakby niestworzone. Bo tam psychiatra jakby zapisuje sobie, bo to... i tata właśnie chciał udowodnić, że przez tę całą sytuację leczył się, bo mama go strasznie... No naprawdę nie wyobrażałam sobie, że można na takie historie wpaść, zrobić to drugiemu człowiekowi, gdzie my po prostu chcieliśmy iść zgodnie z prawdą, a on robił wszystko na przekór i w pewnym momencie, już się czułam tak bezsilnie, że no nic nie da rady tutaj zrobić. **Bo wszystko w sądzie wygląda na to, że... to on wniósł pozew o rozwód, on pokazał dowody odnośnie psychiatry. Mama też, ale no co z tego.** (...) Próbowałam nagrywać rozmowy. Nawet spotkałyśmy się z nim z [siostrą]. Ja wzięłam, powiedziałam wprost – Dlaczego tak robisz, przecież była przemoc? – On się zawsze wypierał. – Jaka przemoc? Dziecko, co ty mi w ogóle zarzucasz? – No przecież miałam oczy, wiem, gdzie byłam, co się działo. – A on mi mówił, że zawsze spory jakieś w rodzinie, ale nigdy nie stosował przemocy. No i miałam dyktafon włączony. Ale w międzyczasie mi się wyłączył i... po prostu byłam taka zła wtedy pamiętam. **Bo też się zaczął tak gubić później, słychać było w głosie stres i myślałam, że to też gdzieś tam pomoże.** (Marlena – świadek)

Z dalszej relacji wynikało, że ojciec czując się porzucony przez żonę, chciał się na niej zemścić nie tylko obarczając ją winą, ale też ograniczając środki do samodzielnego życia po rozwodzie. Sprawa dotyczyła **podziału majątku**, dlatego **orzeczenie o winie** jednego z małżonków miało duże znaczenie dla rozdziału wspólnego mienia. Z tego też względu mąż wkładał wiele wysiłku i zasobów, żeby udowodnić, że to żona była główną przyczyną **rozpadu małżeństwa**. Ona z kolei nie miała możliwości **odparcia tych zarzutów**, gdyż prywatny charakter relacji często nie pozostawia śladów lub jest celowo ukrywany ze strachu, wstydu czy innych względów.

Kwestia ta staje się szczególnie widoczna w sytuacji sporów rodzinnych, choć bynajmniej się do nich nie ogranicza. Warto choćby przypomnieć problem **opłat półkowych** (str. 143), czy niewspomniany dotąd fakt, że deweloper (str. 176) niespełna miesiąc po wyrzuceniu już byłej klientki sprzedał dom komu innemu korzystając z niesamowitej hossy na rynku nieruchomości. Ta granica między publicznym i prywatnym charakterem relacji stawia sędziego w trudnej sytuacji, gdzie stopniowy proces redukcji niejednoznaczności faktów, często zwiększa też uświadomioną niewiedzę brakujących elementów układanki. Może oczywiście wstawić swoją

refleksyjność w nawias (Mills i Kleinman, 1988) i oprzeć się na **dogmacie prawdy formalnej** kształtując osąd wyłącznie w oparciu o materiał przedstawiony przez skrócone strony. Wszak działają one w swoim najlepszym interesie. Niemniej jednak doświadczenie tak zawodowe, jak i życiowe, z czasem przekłada się na **samoświadomość powagi** sprawowanej funkcji.

*Sędzia ma do czynienia z sekretarką, z kierownikiem sekretariatu, z panią protokolantem, tak? Z praktykantką, z aplikantem, dzisiaj z asystentem. To są niesamowicie ważne relacje, **bo uczą żeby nie oceniać ludzi zbyt szybko**, nie oceniać ludzi powierzchownie i w tej ocenie trzeba się też najpierw zastanowić, czy czasem ta osoba nie ma racji. Często jest tak, że sędziowie te wszystkie elementy pomijają i po prostu dokonują oceny natychmiastowej, bo to się wiąże też z tym, że praca sędziego polega na tym, że tak naprawdę zawsze ma rację. Rutyna bardzo szybko przychodzi, tak? Po sześciu miesiącach pracy uważałem, że już nie ma takiej sytuacji, która byłaby w stanie na sali rozpraw mnie zaskoczyć czy spowodować żebym nagle nie wiedział co zrobić. Chyba nawet nie było później takiego epizodu właśnie żebym... a były różne sytuacje nieraz naprawdę trudne i wychodziłem z nich obronną ręką. Natomiast ta **rutyna to jest coś takiego, co przeszkadza** też sędziemu. I pytanie czy sędzia jest w stanie sobie z tego zdać sprawę, czy nie. (Konstanty – sędzia)*

Powyższy fragment ilustruje, że choć miarowe dokonywanie osądu może mieć algorytmiczny charakter, to bynajmniej nie jest automatyczną czynnością, której znaczenie wynika wyłącznie od poprawności odegranego skryptu zachowania. Jak wydaje się sugerować sędzia, dobry osąd **wymaga refleksyjności** – zdolności odniesienia się do samego siebie (Anscombe, 1981) – żeby ocenić właściwość i skutki własnego postępowania. Ostatecznie, zajmując pozycję na szczycie hierarchii, sędzia nie ma innego punktu odniesienia, gdyż tylko on odpowiada za podjętą przez siebie decyzję. Autorefleksja staje się więc jedyną ścieżką do wzbudzania własnej wątpliwości, która rozwiana zapewnia pewność elementów budowanej aktywnie koncepcji wyroku.

Dlaczego jednak sędzia swoją wypowiedź zaczyna od podkreślenia znaczenia osobistych relacji obejmujących optykę zawodową (asystent), jak i nieprofesjonalną (protokolant)? W tym kontekście, warto zwrócić uwagę na problem **podwójnej interakcji** (Weick, 1979), kiedy człowiek zderzając się z niejednoznacznym elementem sytuacji, komunikuje ją drugiej osobie. Wtedy na kanwie jej reakcji może wytworzyć, dostosować albo też potwierdzić swoją własną interpretację. Kolektywne nadawanie sensu nie tylko przekracza granicę jednostkowej wiedzy, ale i wybija z dotychczas wydrażonych kolein myślowych, które orientując indywidualną uwagę w określonym kierunku, wycinają te informacje, które znajdują się poza horyzontem istotnych zdarzeń (Gray, Purdy i Ansari, 2015). Dlatego też włączając inną optykę, sędzia może skonfrontować własny ogląd, po to by wyrazić własną wątpliwość, ale i rozwiązać ją przyjmując szerszy punkt widzenia.

[Ławnicy] Kiedyś myślałam, że przeszkadzają tylko. Natomiast, tak wcale nie jest z dwóch powodów. Po pierwsze staram się wciągać ławników w sprawy. No, nie chcę żeby po prostu siedzieli i przyjmowali za świętość wszystko co powiem. **Więc jeżeli zamierzam wydać wyrok z ich udziałem, to zawsze pytam o zdanie, co oni uważają i oczywiście też staram się ich w trakcie narady przekonać.** – A co to znaczy wciągać? – Wiesz, bo oni są przecież tylko w sprawach rozwodowych, no więc rzeczywiście można wykorzystać jakoś ich doświadczenie i takie spojrzenie osoby, która nie jest prawnikiem. Ja oczywiście potem, staram się ich przekonać, jeżeli ich myślenie idzie w takim zupełnie błędnym prawnie [kierunku].

Na przykład, założmy jest sprawa rozwodowa, no i mamy ocenić kwestię winy, słuchamy świadków, słuchamy strony, [po czym] oni wychodzą, a my mamy podjąć decyzję, który z małżonków zawinił. **Zawsze zaczynam od zupełnie ogólnego pytania – co o tym myślicie?** – i oni... niejednokrotnie jest tak, że po prostu mają celne uwagi. Dokładnie wsluchują w te zeznania i na przykład potrafią wskazać, że gdyby było tak jak ona mówi, że nie miała tego romansu, no to nie zrobiłaby jakieś tam rzeczy. **Zwracają moją uwagę na takie szczegóły.** Natomiast... oni też są pomocni w takich kwestiach ekonomicznych. Bardzo często te panie znają się na świadczeniach społecznych albo wiesz, gdzie po prostu ile można zarobić, że w Poznaniu, że jak ten pracuje w Volkswagencie to one wiedzą, że tam są nadgodziny – Pani sędzio trzeba o to zapytać jeszcze, a propos... – i podsuwają mi kartkę, żeby o coś zapytać.

Dają taki obraz, spojrzenie po prostu... takiego przeciętnego Kowalskiego na sprawę, nie? A poza tym, to też jest tak, że w tych sprawach, **kiedy mam jakieś wątpliwości, to ja im tak wszystko opowiadam, klaruje i klaruje... no to też mi się w głowie trochę układa.** Natomiast uważam, że biorąc pod uwagę reformę, która ma miejsce to przypisanie ławników do konkretnej sprawy, żeby ten skład się nie zmieniał to akurat jest fajne. Jak oni znają sprawę tak, od początku do końca... wiesz, ja w natłoku spraw też mogę o czymś zapomnieć, a oni mi coś przypominają, jak już byli to też są bardziej zaangażowani w te sprawy. (Marzena – sędzia)

Choć obecność ławników w **procesie cywilnym** ogranicza się wyłącznie do materii rozwodów, to jednak fragment ten dobrze ilustruje funkcję **zewnętrznej opinii** w kształtowaniu poglądów i budowaniu **koncepcji rozstrzygnięcia**. W kontekście innych spraw właśnie tę rolę odgrywają relacje z sekretarką, protokolantem czy kierowniczką wydziału, o których wspominał pierwszy sędzia. Podobną rolę jednak odgrywają niezwiązani z prawem znajomi, przyjaciele i rodzina, którym sędziowie powierzają czasem swoje rozterki celem uwolnienia kotłujących się emocji, często otrzymując wtedy pogląd, który pozwala spojrzeć na problem z innej perspektywy.

Istnieją jednak dwie granice, które wymagają innej praktyki redukcji niepewności, co do charakteru właściwego osądu. Pierwszą z nich jest specjalistyczna wiedza, której brakuje – z racji wagi dowodu (str. 220) – mogą wypełnić tylko **biegli** zaangażowani w daną sprawę.

Jak byłam młodą sędzią, to ja w ogóle nie umiałam chyba czytać tych opinii i wydawało mi się, że to, co ten biegły napisze, to jest tylko święta prawda. A tak nie jest do końca. Natomiast jak czegoś nie rozumiem, ja już nie boję się ich pytać, jak przychodzą na salę mówię, żeby mi tłumaczyli jak dziecku, że ja powołuję ich, bo nie

jestem specjalistą. Natomiast mam na przykład biegłych z zakresu... jakichś rzeczoznawców, z budownictwa, psychologów – bardzo fajny ośrodek Wrocławski znalazłam gdzie mam biegłych: psychologa, psychiatrę, seksuologa i wiesz... już wiem, że te opinie cechują się taką bardzo dużą szczegółowością i są jasne dla mnie przede wszystkim, przystępne, a to też są rzetelne osoby, bo też muszą wykonać tę opinię w terminie, muszą przyjść do mnie na rozprawę i ze mną porozmawiać na ten temat, tak biegli pomagają. (Karolina – sędzia)

Sędziowie w wydziałach cywilnych regularnie akcentowali znaczenie tego ile się uczą w czasie prowadzenia spraw. To jednak podkreśla fakt, że na ogół nie posiadają tej wiedzy wcześniej zanim zetkną się ze sporem, który wymaga **określonej ekspertyzy**. W porządku postępowania sądowego z założenia przyjmuje się, że sędzia będąc specjalistą od litery prawa nie posiada odpowiedniej **wiedzy eksperckiej** w innym zakresie. Dlatego też nawet jeśli nabywa pewnej orientacji poprzez doświadczenie to potrzebuje oprzeć się na opinii kogoś, kto cieszy się autorytetem w danej dziedzinie. Ponownie jednak – jak podkreśla wyżej sędzia – ważne jest by nie brać treści ekspertyzy bezkrytycznie a clou całego procesu polega na tym by w interakcji z biegłym wypełnić luki w wiedzy, które pozostawiają pole dla wątpliwości.

Druga bariera natomiast jest wyznaczana kompetencją do **interpretacji prawnej**. Funkcja sądownictwa jako systemu rozwiązywania sporów między ludźmi znajduje swoją legitymację w abstrakcyjnym micie wszechwiedzy w kwestii obowiązującego prawa. Sąd musi je znać, żeby móc ferować uzasadnione rozstrzygnięcia. To jednak nie oznacza, że w praktyce sędzia dysponuje znajomością wszelkich dynamicznie zmieniających się przepisów i jasnością ich interpretacji. Owszem, wykształcenie wymaga głębokiej orientacji w korpusie tekstów prawa do tego stopnia, iż znaczenie wielu z nich faktycznie zna się na pamięć. Nie przypominę sobie ile razy w rozmowach z prawnikami byli w stanie przytoczyć jeśli nie **dokładne brzmienie**, to przynajmniej numer artykułu i nazwę ustawy, odnoszących się do danej sytuacji. Jednakże przepisy się zmieniają i regulują tak różne sfery działalności społecznej, że nawet gdyby dało się je wszystkie poznać, to i wtedy pewnie trudno byłoby je utrzymać w pamięci.

Poniższy przykład odnosi się do sytuacji, gdy przekazano sądom rozstrzygnięcie w sprawach **zaboru mienia kościelnego** w okresie PRL (eKAI, 2022), co rodziło wiele **wątpliwości prawnych**:

*(...) stwierdziłam, że po prostu no muszę opracować koncepcję, bo jeżeli tego nie zrobię, to się rozłożę na tych sprawach... będę nad nimi siedzieć. Wtedy był jeszcze czas, że asystenci mogli dla nas pracować – oprócz tego, jak byli u nas zatrudnieni, dostawali umowy zlecenie. I poszłam do Prezesa, powiedziałam, że jest gro tych spraw, one są ważne, o duże pieniądze, żebym dostała asystenta, który mógłby poświęcić czas... że **powstanie jakby konspekt do uzasadnień, które wykorzystają wszyscy, ale przede wszystkim powstanie jakaś koncepcja prowadzenia tych spraw, bo no bo ustawodawstwo to było wyjątkowo marne**. I powiem ci, że to*

*po prostu było fantastyczne, bo chłopak, który się tym zajął, naprawdę dyskutował na tematy prawne ze mną jak równy z równym. Oczywiście myśmy się spierali, bo on miał po prostu swoje koncepcje, szukaliśmy materiałów... gdyby tak wyglądała praca sędziego to po prostu byłoby fantastycznie. No niestety przytłaczają nas jeszcze inne obowiązki... ale myśmy właśnie tak gromadzili materiały, spotykaliśmy się na takich spotkaniach roboczych, fragmentami to robiliśmy, rzeczywiście ta koncepcja powstawała jakiś czas. (...) **A on pozwolił mi właśnie... zasiewać wątpliwości różnego rodzaju no i to rzeczywiście było tak, że to nie jest tylko taki odtwórca tego, co powiedziała Pani sędzia, tak?** (Beata – sędzia)*

Peany skierowane w kierunku zdolności krytycznego myślenia **asystenta**, oddają tak naprawdę możliwość refleksyjnej konfrontacji i samo-odniesienia w relacji do kolektywnie budowanej **koncepcji rozstrzygnięcia**. Co więcej, cały ten proces zmierzał do wyprodukowania **wzorca**, który mógłby być obiektem odniesienia również dla innych sędziów, którzy znajdują się w tej samej sytuacji. Fragment ten ilustruje zatem znaczenie **wytwarzania wątpliwości** prawnej, której rozwianie stanowi jakość wytworzoną przez praktykę dokonywania osądu.

Dlatego sędziowie mierząc się z niepewnościami regularnie rozmawiają o nich z kolegami i koleżankami z wydziału, jeśli tylko znajdą stosowną okazję. To jednak bywa trudne, bo duża autonomia pracy w połączeniu z niemniejszym obciążeniem sprawia, że czasem trudno znaleźć moment na konsultację, bez przeszkadzania innym. Dlatego sędziowie, podobnie jak adwokaci i radcy prawni, praktycznie na co dzień korzystają z wyszukiwarek typu **LEX**, czy **Legalis**, nie tylko po to by sprawdzać treść przepisów, ale i monitorować **aktualne orzecznictwo**. Analiza wyroków i uzasadnień pozwala im ustalić tzw. **linie orzecznicze**, a więc wypracowane wzory interpretacji przepisów (Grzybowski, 2013). Choć nie wiążą one decyzji sędziego w ten sam sposób jak prawo precedensu w krajach anglosaskich (Zych, 2017), to stanowią jednak ważny punkt odniesienia. Tym bardziej, im waga danej linii argumentacji rośnie z ilością **orzeczeń** w podobnym tonie i ciężarem statusu **orzecznika** w hierarchii wymiaru sprawiedliwości³⁶. W ten sposób referenci mogą oprzeć się pośrednio na rozterkach innych w świetle powziętych przez nich rozstrzygnięć, redukując niejednoznaczność interpretacji prawa w danym kontekście.

Sędziowie dysponują więc całą gamą sposobów, by artykułując wątpliwość, zredukować jej niejednoznaczność w toku podwójnej interakcji z ludźmi lub artefaktami kolektywnych działań by nadać sens elementom, które stopniowo składają się w koncepcję rozstrzygnięcia. Jednakże

³⁶ Orzeczenia sądów pierwszej instancji ważą mniej, niż odwoławczych, które mogą je uchylić. Sąd Najwyższy jako jedyny ma niepodważalny głos, lecz i jego waga zależy od wielkości składu orzekającego. Najważniejsze problemy prawne rozstrzyga się przez tak zwane orzeczenia siódemkowe, odnosząc się do siedmioosobowego składu orzekającego. Te są szczególnie wiążące jeśli nikt nie zgłosi zdania odrębnego – wskazując jednomyślność.

ze względu na dużą autonomię i samodzielny etos pracy, sędziowie najczęściej są zmuszeni by wytwarzać wahanie i niejednoznaczność w relacji samych ze sobą:

(...) wracając do pewnych spraw, rozpoznawałem takie wzorce, które miałem już jak gdyby zakodowane w głowie... i nie tylko do zeznań świadka. W ogóle jeśli chodzi o [cały] ten proces [orzekania]... to czytanie akt – czy mam tutaj wszystko? – Też wracam do wzorca danego typu sprawy, bo były różne przecież. I to powodowało... mimo, że się śmiałem z tego, bo wiedziałem, że to robię dobrze, to co jakiś czas przy takich bardziej szczegółowych kwestiach rzeczywiście zdarzało mi się pstryknąć palcami i powiedzieć – kurczę, [własne nazwisko] zapomniałeś o tym! – I jednak warto. To też wskazywało, że rutyna, skraca pewien tok myślowy w pewnym czasie powoduje pewne uproszczenia, a to nie jest dobre w przypadku sędziego. Ale mówię, najważniejsze żeby zdać sobie z tego sprawę, jeżeli człowiek sobie zdaje z tego sprawę to się zawsze przed tym obroni w ten czy w inny sposób. (Konstanty – sędzia)

Akta sprawy (Rysunek 35 – str. 227) służą więc nie tylko zewnętrznej kontroli (str. 211). Są też środkiem auto-referencji, lustrem dla jaźni (Gecas i Schwalbe, 1983), odbitej nie w oczach innych osób, a historii własnych poczynań wpisanych chronologicznie w materię dokumentacji procesowej. Nie bez znaczenia przy tym jest rozproszona organizacja rozprawy (Rysunek 36 – str. 233), która fragmentując osąd w linearnym porządku procesu pozwala wyraźnie oddzielić przeszłe od teraźniejszego 'ja' (Greco, 2015). To, przy zachowaniu intymnej świadomości przyczyn i konsekwencji jest środkiem regulacji wewnętrznej – samokontroli, wymaganej przez praktykę dokonywania osądu (vide – kurczę, [własne nazwisko] zapomniałeś o tym!).

W tym kontekście warto zwrócić uwagę, że proces budowania **koncepcji rozstrzygnięcia** jako praktyki podejmowania decyzji w sprawie polega nie tylko na kumulatywnym budowaniu wiedzy o przedmiocie sporu. Obiektywność osądu, do pewnego stopnia zależy też od funkcji, którą można określić mianem **zorganizowanego zapominania** (Michaelian, 2011). Z jednej strony pozwala ono zredukować szum informacyjny, skupiając uwagę na elementach, które wydają się istotne dla **koncepcji rozstrzygnięcia** (Rysunek 28 str. 211). Z drugiej natomiast chowając inne za kurtyną niepamięci, pozwala odkryć je na nowo, dając im kolejną szansę, by zaważyć o losach procesu. Obiektywność osądu w tym sensie nie zawiera się w esencjalnej słuszności samej decyzji. Owszem, rozstrzygnięcie musi stosownie korespondować z **literą prawa**. Jednak sama świadomość ograniczeń, jakie wynikają z: retoryki spornych interesów, możliwości reprezentacji faktów, pewności tak konwencjonalnej, jak i specjalistycznej wiedzy, czy też interpretacji prawa lub jakości przepisów; skutecznie zawęża horyzont racjonalności (Sent, 2018). Sędziemu zostaje jedynie racjonalizacja (Cushman, 2019) – przekonanie, że wahał się wystarczająco, by równo zważyć argumenty stron, zanim podjął decyzję.

3.4.3 Wyrok i uzasadnienie

W Sądzie Okręgowym jest podjazd taki z boku dla wózków inwalidzkich, taki pół-tuczek [Rysunek 32 - str. 217]. Niektórzy sędziowie, cywiliści zwłaszcza tak się przyzwyczaili do wożenia tych akt do domu i do pracy potem, że nawet jak nie mieli ze sobą walizki [w której wozi się akta], to szli tym podjazdem. Ja to zaobserwowałem i zacząłem się śmieć. A oni mówią - ty się nie śmie, to jest silniejsze od nas, bo jak się idzie, wchodzi do sądu to już się zaczyna pracować na tych schodach. Czy nawet od zatrzaśnięcia drzwi w samochodzie już wykonuje tę pracę, organizuje ją sobie. A na tych schodach już podejmuje decyzję od czego zacznie, bo nie ma czasu po prostu tam [w środku] na to. I w tym momencie automatycznie robi takie czynności śmieszne, że jak gdyby nawet nie ma tej walizki to jedzie [po podjeździe], tak? (Igor – sędzia)

Intensywność pracy, o której wspomina powyższy fragment w praktyce wynika z dużego obłożenia, która wymaga jednocześnie **dużej ostrożności** ferowania decyzji, które ważą losy sporów między ludźmi. Podczas jednego z wywiadów sędzia wskazała mi stertę akt leżących pod oknem za biurkiem, tłumacząc że te sprawy obecnie **dojrzewają do rozstrzygnięcia**. Jako takie były więc wyłączone z dotychczasowej cyrkulacji (str. 215) okupując miejsce w pokoju, jako obiektu bieżącej uwagi – w tle innych czynności. Dojrzewanie rozstrzygnięcia przypomina więc proces inkubacji idei, polegający na podświadomej analizie problemu w poszukiwaniu odpowiedniego rozwiązania (Bieniok, 2014). Nie da się zapomnieć o czymś, o co trzeba się prawie że potknąć, co pozwala też **chodzić ze sprawą** by faktycznie dojść do zasadnej decyzji:

To są czasem problemy natury... nie wiem, moralnej lub oceny czyjegoś postępowania. Im się jest młodszym sędzią tym pewnie więcej chodzisz w sprawach podstawowych jak kwestia interpretacji przepisów. Jak ma się starszych kolegów, którzy może się z czymś spotkali i pytanie się pozwoli ułatwić i przyspieszyć pracę, bo zamiast siedzieć długo i szukać czegoś, być może ktoś kto jest mądrzejszy ode mnie albo ktoś kto miał podobny problem pomoże albo podsunie jakieś rozwiązanie i nie będę musiał długo siedzieć nad komentarzami i szukać konkretnego rozwiązania. No w sensie jak ktoś jest młodszym sędzią to więcej jakby potrzebuje, jakby na takim poziomie podstawowym, jakiś porad czy pomocy. Natomiast im ktoś jest pewnie dojrzały to te problemy się pojawiają w innych kwestiach i trzeba się z nimi jakoś radzić, nie? Czasami są takie, że już się samemu bez problemu, a czasami właśnie muszę kogoś zapytać, usłyszeć czyjąś opinię, żeby mi jakby potwierdził czy ja dobrze myślę. (Mariusz – sędzia)

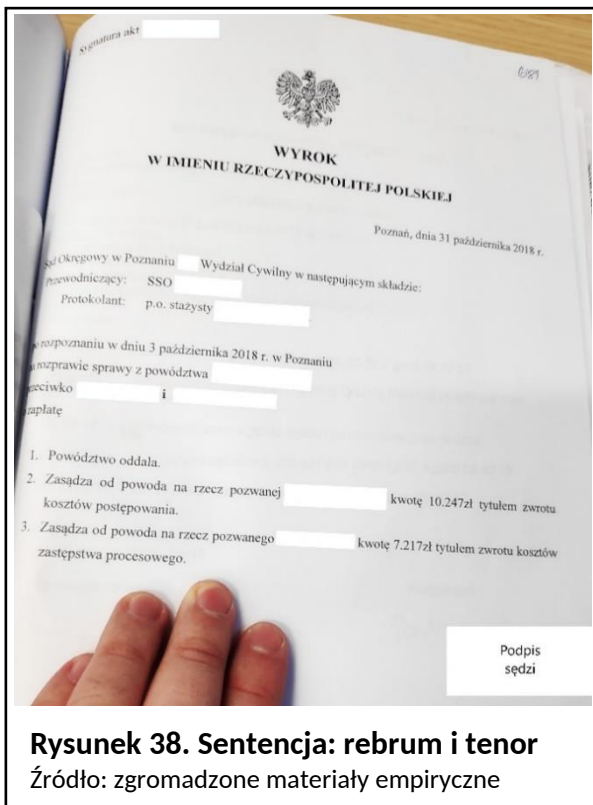
Kiedy więc proces dokonywania osądu znajduje swój kres? Kluczowym wyznacznikiem jest wydanie postanowienia **o zamknięciu rozprawy**. Sędzia komunikuje w ten sposób, że czas konkurencji stron o znaczenie prawdy, odpowiedzialności, czy słuszności proponowanych rozwiązań się skończył. Od tej pory **zgodnie z literą kodeksu** (Art. 326 KPC) zobowiązuje się również do **wy ogłoszenia wyroku** tego samego dnia – choć z możliwością odroczenia terminu na okres od dwóch tygodni do miesiąca (w szczególnie zawiłych przypadkach).

W sprawach relatywnie jasnych, jednoznacznych i zrozumiałych sędziowie często zamykają rozprawę dniu, kiedy przeprowadzają ostatnie wnioski dowodowe, które uważają za istotne na tle zarysowanej już koncepcji rozstrzygnięcia. Zdarza im się faktycznie wygłaszać werdykt tego samego dnia. Na ogół jednak spotykałem się z praktyką oddzielania funkcji rozpoznawczej od orzeczniczej, choćby z tego powodu, żeby dać sobie czas na stosowne odniesienie się do dowodów przedstawionych właściwie 'przed chwilą'. Jeśli nie stawiają one przysłowiowej 'kropki nad i' na tle już ustalonych okoliczności, ostateczna formuła osądu może wymagać jeszcze chwili wahania, by zyskać pewność zasadności krystalizującego się rozstrzygnięcia.

Inną kwestią natomiast jest to, że do ogłoszenia wyroku zwyczajnie potrzeba się wcześniej przygotować, na co nie zawsze starcza sędziom czasu przed posiedzeniem, kiedy rozpatrują ostatnie dowodowy. Warto też zwrócić uwagę, że **zakończenie rozprawy**, pozostając decyzją sędziego daje mu pole manewru, by dostosować długość procesu do potrzeby sytuacji. W skomplikowanych lub niejednoznacznych sprawach referenci mogą odkładać formalne zamknięcie z pomocą zobowiązań do wyklarowania niejasnych elementów stanowiska w formie korespondencji (na przykład str. 224 - 225). To jednak znajduje uzasadnienie jedynie tak długo, aż sędzia faktycznie jest w stanie wyrazić określoną wątpliwość.

Gdy wszystkie głosy zostały wysłuchane oraz już zwyczajnie nie ma o co spytać, pozostaje jedynie zamknąć rozprawę po wysłuchaniu mów końcowych. W odróżnieniu od spraw karnych (str. 231), w procesie cywilnym element ten pełni dość marginalną rolę. O ile starsi mecenasami cenili walor retoryki sądowej (str. 190), o tyle młodsze pokolenie prawników często ogranicza się do syntetycznego podsumowania stanowiska, jakie wytworzono w toku procesu. Wtedy, nie zostaje już nic innego, niż ogłosić wyrok. Jeśli sędzia zdecyduje się odroczyć go w czasie, musi powiadomić strony o terminie posiedzenia – ustnie jeszcze na sali rozpraw lub pisemnie za pośrednictwem poczty. Sam moment ogłoszenia orzeczenia nie wymaga uczestnictwa, gdyż wiążąca **decyzja zostanie wygłoszona** bez względu na partycypację stron lub pełnomocników. W trakcie wywiadu jedna z sędzi pokazała mi nawet nagranie posiedzenia, kiedy odczytywała sentencję do pustej sali, tylko po to by jej słowa utrwały się w protokole³⁷. Zazwyczaj jednak te strony, których los w dużej mierze zależy od rozstrzygnięcia pojawiają się, nie mogąc znieść niepewności i konieczności dalszego oczekiwania na werdykt.

³⁷ Zwyczaj odczytywania sięga czasów powszechnego analfabetyzmu, gdy ustne wygłoszenie wyroku było jedyną formą skutecznego zakomunikowania decyzji sądu i jako formalny rytuał przetrwał aż do 2019 roku. Obecnie nowelizacja KPC przewiduje możliwość odstąpienia od ogłoszenia wyroku jeśli nikt nie stawi się na posiedzeniu.



Rysunek 38. Sentencja: rebrum i tenor
 Źródło: zgromadzone materiały empiryczne

Porządek ostatniego już **posiedzenia sądu** przypomina ten z jakim dotychczas uczestnicy mieli do czynienia (str. 215) z tą tylko różnicą, że rolą sędziego jest już nie słuchać i zadawać pytania, a **oznajmiać decyzję**. Jej ogłoszenie polega na **odczytaniu sentencji**, czyli treści wyroku (Rysunek 38), który składa się z dwóch elementów. Pierwszym z nich jest tak zwana **komparycja** (łac. rebrum) będąca technicznym rozpoczęciem, wskazując (w porządku z góry do dołu): sygnaturę sprawy; (nieodczytywany obraz orła w koronie); nagłówek, opatrzony **inwokacją do Rzeczypospolitej Polskiej**; datę i miejsce, gdzie zapadł wyrok; oznaczenie sądu

oraz wydziału; skład orzekający wraz z godnością protokolanta; termin rozpoznania (tożsamy z zamknięciem rozprawy); określenie stron i **zwięzłe oznaczenie przedmiotu sprawy**. Drugim elementem natomiast jest **formuła wyroku** (łac. tenor), która zawiera rozstrzygnięcie wobec przedstawionych w powództwie roszczeń i dodatkowych postanowień jak zasądzenie kosztów postępowania, które obarczają tę stronę, która okazała się nie mieć racji w sprawie.

Z racji **powagi czynności** zebrani słuchają wyroku w pozycji stojącej³⁸. Kiedy ten zostanie odczytany, sędzia pozwala usiąść i zwyczajowo (a obecnie też proceduralnie - Art. 326 KPC §3) przechodzi do omówienia tak zwanych **zasadniczych motywów rozstrzygnięcia**, które służą wyjaśnieniu podjętej decyzji. Ten 'moment przejścia', diametralnie zmienia atmosferę na sali. Napięcie budowane przez powagę sytuacji, podszytą niepewnością rezultatu, znika jak ręką odjął. W ułamku sekundy zastępuje ją oddźwięk podjętej decyzji w relacji do oczekiwanego wyniku. Na tym etapie procesu jednak amplituda oczekiwań jest już istotnie spłaszczona. Przeciąga relacja z prawnikiem, który w toku procesu bieżąco tłumaczy charakter czynności i rozważań sądu (Payen, 2017), wytwarza pewną świadomość możliwych skutków, temperując skrajności dostępnej palety reakcji tak w przypadku korzystnego, jak i negatywnego wyniku. Tym bardziej, że sędzia nie zostawia miejsca na niedopowiedzenia.

³⁸ Obowiązek ten funkcjonuje również obecnie podczas rozpraw zdalnych (Stawicka, 2020).

Przechodząc do tłumaczenia **zasadniczych motywów rozstrzygnięcia**, często już nie czyta z kartki. Wyjaśniając argumentację bywa, że sędzia zwraca się bezpośrednio do stron, utrzymuje kontakt wzrokowy i dobiera słowa tak, aby wyjaśnienie było zrozumiałe dla osób, które nie są biegłe w prawniczym żargonie. Często zmienia się też fizyczny wydźwięk wypowiedzi. Nie posługuje się już beznamiętnym głosem, w którym próżno szukać osobistego wyrazu. Pojawia się modulacja głosu, pauza, emfaza i mimika, nie tyle by oznajmić coś definitywnym tonem, a żeby zostać zrozumianym. Referent nadal występuje w imieniu sądu, lecz w tej chwili mówi jakby bardziej swoim **własnym głosem** – nie organu, a żywej osoby, która reprezentuje ten organ. Co więcej, wszystkie środki retoryczne jakie włącza do swojej wypowiedzi mają funkcję perswazyjną. Próbuje on przekonać strony, co do słuszności swojego rozstrzygnięcia:

Wynik procesu musi być w takim poczuciu, że jak ktoś stanie z boku i usłyszy... musi być, że jest sprawiedliwy. (...) na tyle, na ile się da. To dla mnie największa nagroda jak... parę razy mi się to zdarzyło w życiu jak ktoś przegrał sprawę i powiedział - no dobra, ale przynajmniej czuję się wysłuchany – Że wysłuchany został albo - no dobra, widocznie tak miało być - no takie pogodzenie się z tym. Bo to mi daje poczucie, że ja swoją pracę wykonałam, dobrze. Rozważając argumenty obydwu stron. Czyli dając ludziom tutaj pole do tego, żeby działali w swoim imieniu. (Izabela – sędzia)

Poza wartością sprawiedliwości, rozumianą jako uwolnienie od troski (ataraksję - Reale, 2012) związanej z **losem procesu** i niepewnością zobiektywizowanej racji sędzia ma też bardziej pragmatyczny interes w **skutecznej perswazji**. Otóż, strony przekonane, co do zasadności rozstrzygnięcia mogą być mniej skore, by zawnioskować o **uzasadnienie wyroku**, co zwiastuje intencję **zaskarżenia decyzji** do sądu **wyższej instancji**. To natomiast wiąże się z koniecznością dalszej pracy nad sprawą i ryzykiem uchylecia wyroku, co z kolei odbija się na indywidualnej **stabilności orzecznictwa**, będącej systemową miarą jakości pracy sędziego. W odróżnieniu od **zasadniczych motywów rozstrzygnięcia**, **uzasadnienie wyroku** to obszerny dokument, który liczy zazwyczaj kilkadziesiąt stron, syntezując przebieg procesu, przedstawienie bezspornych okoliczności (str. 198), ustalenie stanu faktycznego (wobec spornych faktów), ocenę dowodów i rozważania prawne, uzasadniające podstawę, na której podstawie podjęto decyzję:

Ja nawet nie wspomnę o uzasadnieniach wyroków. Ja w swoim rytmie tygodnia zasadniczo nie zakładam, że piszę uzasadnienia w pracy. Nie jestem w stanie się wyrobić. Jakoś muszę wygospodarować czas w weekendy. Wieczorami staram się tego unikać, bo już nie ten wiek, żeby pisać uzasadnienie do 2 w nocy i następnego dnia iść na 8 rano na sale rozpraw, być czujnym przez 7 godzin. Jestem po prostu zmęczona a i w domu życie się toczy intensywnym rytmem do 22... dlatego zostają weekendy. Jak trochę złapie oddech i siądę to 2 godziny coś posprawdzam. Znaczący „posprawdzam” ... Od ilu lat jest to dobrodziejstwo? Od 6-7 lat taka instytucja jak

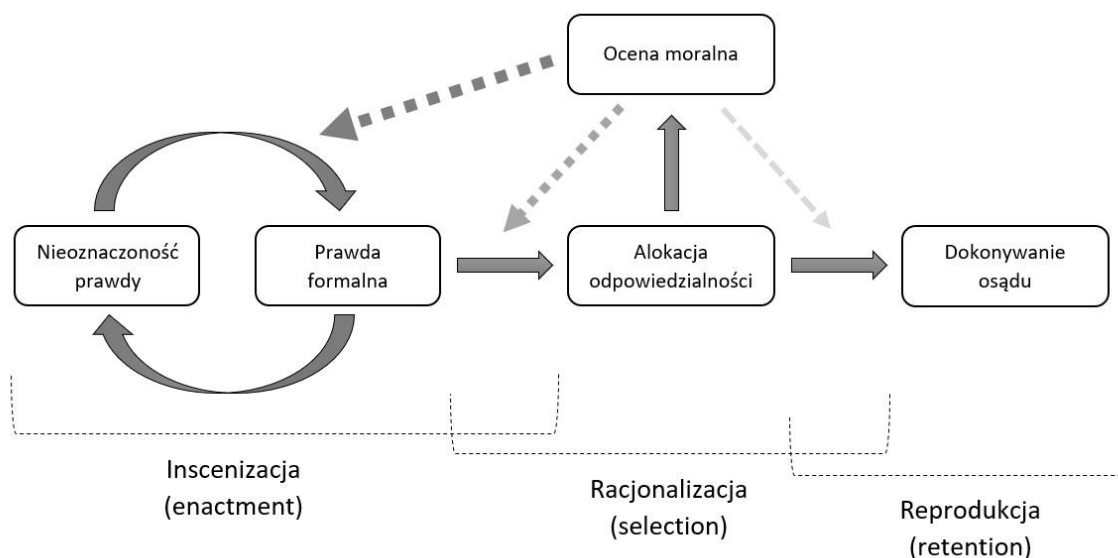
asystent sędziego. Powiem tak, nie wiem jak my żyliśmy bez... (śmiech). Asystent generalnie ma pomagać sędziemu w wykonywaniu jego zadań. Różne rzeczy sędziowie im dają do zrobienia. Ja mam system taki, że daję im tylko i wyłącznie uzasadnienia do pisania... To jest dla mnie istotna i największa pomoc. Uważam, że we wszystkich innych sprawach typu jakieś tam postanowienia czy coś, to ja koncepcję decyzji wymyślam w trakcie pisania tego. **Natomiast uzasadnienie to już jest po wyroku, kiedy już koncepcję opracowałam wcześniej i ja mówię temu asystentowi - ja to zrobiłam tak, tak, i tak teraz proszę to ubrać w słowa i napisać.** Ale... no nie jest tak dobrze, żeby było tak, że ja przeczytam 2 zdania poprawię i podpisuję. Nie ja niestety poprawiam to strasznie, że tak powiem szczegółowo i długo. No ale to powoduje, że zamiast sama siedzieć nad czymś 3 dni, no to siedzę nad tym jeden dzień roboczy. To tak wygląda moja praca. (Izabela – sędzia)

Powyższy fragment zwraca uwagę na dwa elementy. Po pierwsze, uzasadnienie wyroku stanowi formę **retroaktywnego** nadawania sensu (Weick, 2005), celem legitymizacji podjętej już decyzji przed stronami i sądem wyższej instancji. Zarazem jednak, sędzia ferując wyrok w pierwszej kolejności, musi **proaktywnie** kierować się logiką struktury uzasadnienia, by mogło wpisać się oczekiwane przezeń ramy w przypadku wystąpienia wniosku o jego sporządzenie.

Czytelnik pewnie zdążył zauważyć, że dotychczas unikałem bezpośredniego tłumaczenia w jaki sposób powstaje decyzja wyrażona w **tenorze wyroku** (Rysunek 38). Był to jednak zabieg celowy, gdyż próba wyjaśniania tego procesu nabiera sensu dopiero, kiedy zwróci się uwagę na sprzężenie pomiędzy praktykami podejmowania decyzji i **uzasadniania wyroku**. Możliwość kontroli osądu, będąc warunkiem rzetelnego, sprawiedliwego procesu (Bartoszewicz, 2017), tworzy bowiem porządek organizowania, w którym **podejmuje się tylko takie decyzje, które da się później uzasadnić**. Co więcej, warunkiem stosowności (ang. felicity condition – Latour, 2010) dokonanego już osądu jest jego spójna korespondencja z tokiem postępowania, które doprowadziło do tej ostatecznej formuły. Uzasadnienie wyroku nie jest więc jedynie wsteczną racjonalizacją, która ma jedynie nadać legitymacji spontanicznie podjętej decyzji.

Wręcz przeciwnie, prospekt **reprodukcji** (ang. retention - Weick, 1979), czyli utrwalenia procesu podejmowania decyzji jest związany przyczynowo z jej podejmowaniem już 'in statu nascendi' (Rysunek 39). Możliwa konieczność odtworzenia ścieżki dochodzenia do werdyktu jako **formy kontroli wyroku**, powoduje że **racjonalizując wybór** (ang, selection) rozstrzygnięcia spośród dostępnych alternatyw, sędzia wskazuje to, które daje się najlepiej uzasadnić w kategoriach zrozumiałych dla prawników i **sądu wyższej instancji**. To natomiast, ma wpływ na interpretację faktów **inscenizowanych** (ang. enacted), jako formalna wersji prawdy, określając zasadne ścieżki rozstrzygnięcia oraz legitymując wybór którejś z nich. Łącząc te trzy elementy (inscenizację, racjonalizację i reprodukcję) Karl Weick określa proces organizowania metaforą

'gramatyki' radzenia sobie z niejednoznacznością sytuacji – czyli zestawu wyuczonych reguł, które bezwiednie, odpowiadają za sensowność efektów osiąganych za ich pośrednictwem. W kontekście spraw sądowych więc, nieoznaczoność prawdy o istocie konfliktu napędza proces organizowania faktów i ustalania formalnej wersji prawdy, która dzieląc odpowiedzialność za wynikłą sytuację pozwala określić czy spowodowano krzywdę i jak należy ją naprawić.



Rysunek 39. Organizowanie jako gramatyka dokonywania osądu w sprawie

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy interpretacyjnej

Obraz ten jednak nie byłby całkiem kompletny bez ujęcia roli odczuć oraz ocen o charakterze moralnym, definiujących **sprawiedliwość** w rozstrzygnięciu sporów między ludźmi:

(...) jako młody sędzia trafiłem do tego wydziału gospodarczego. Tam były takie sprawy dosyć proste, między przedsiębiorcami i wtedy byłem takim formalistą. Przepisy są najważniejsze, kwestie formalne związane z postępowaniem są najistotniejsze. Teraz dojrzałem i... się zmieniłem. Teraz jestem sędzią cywilistą. Uważam, że przepisy są tylko dla nas taką pomocą żeby wydać słuszne rozstrzygnięcie – żeby wyrok był sprawiedliwy, a przepisy mają tylko pomóc. Mogę znaleźć w przepisach właściwe rozwiązanie problemu. To jest kwestia interpretacji przepisów. Natomiast interpretuję te przepisy w taki sposób żeby one pasowały do danej sprawy, do danego stanu faktycznego i żeby efekt tej interpretacji był taki, że mogę powiedzieć, że to orzeczenie które wydaję, będzie słuszne. Ja się pod nim podpisuję, bo uważam, że tak powinno być, a nie inaczej. (Jan – sędzia)

Moc przepisu prawa (a raczej przekonania o jego właściwej interpretacji) bywa jednak dość bezwzględna, nie pozostawiając pola dla interpretacji, zgodnej z przekonaniem, które sędzia faktycznie mógłby uznać za sprawiedliwe. Wybrzmiało to szczególnie wyraźnie, gdy jedna z sędzi zaczęła praktycznie rozważać możliwość rozszerzenia **funkcji ławników** w postępowaniu:

(...) ja bym jakby z takich spraw właśnie życiowych, chyba bym ich nie eliminowała i nie krytykowała tej instytucji. Tak wiesz... nie z gruntu, jak ludzie mówią, że wazony, że meble [które pełnią głównie funkcje dekoracyjną]. Pewnie, gdyby mi wciśnięto ławników do spraw cywilnych, gdzie rzeczywiście się rozstrzyga spory takie wiesz... kwestia oceny prawnej i tak dalej. **Niejednokrotnie jest tak, że prawo jest skonstruowane w taki sposób, że ten wyrok nie może być sprawiedliwy, krótko mówiąc.** No, ale musimy się poruszać w granicach prawa i myślę, że to by mogły być sytuacje nie do przebrnięcia dla ławników... że taki głupi wyrok się wydaje nie? Czasem dla mnie samej nie do przełknięcia, a co dopiero dla osoby, która nie ma orientacji w prawie... – A dlaczego a dlaczego nie do przełknięcia? – Znaczący wiesz, no bo coś może się wydawać po prostu totalnie niesprawiedliwe no ale, przepis tak brzmi nie? (Marzena – sędzia)

Treść przepisów tym samym istotnie ogranicza pole interpretacji, zawężając też możliwości tak zwanego **aktywizmu sędziowskiego** (Kuczma, 2016), czyli zdolności do autonomicznego podejmowania decyzji. Sprawiedliwość jednak pozostaje przewodnim wątkiem praktyki dokonywania osądu. Dlatego też, przy okazji innego wywiadu postanowiłem zapytać jedną z sędzi wprost, czym dla niej właściwie jest sprawiedliwość, licząc (nie bez rozczarowania), że uda mi się uzyskać głębszy obraz wewnętrznego procesu ferowania rozstrzygnięć w sprawie:

Właściwie pytanie jest dobrze sformułowane... czym DLA MNIE jest sprawiedliwość? Bo to zakłada pewien subiektywizm? Nie zakładam, że jest jakaś obiektywna sprawiedliwość. Ja... orzekając, kieruje się, w pierwszej kolejności, no jak przepis stanowi: Konstytucja, ustawy i potem własne sumienie. W związku z tym punktem wyjścia jest zawsze kwestia tego, jak to wygląda według przepisów. Natomiast czy wynik zastosowania tych przepisów jest po prostu niesprawiedliwy? Wydaje mi się, że są pewne obiektywne stany, gdy każdy z nas chyba przed taką sytuacją stanąłby i powiedział wtedy – ale to jest niesprawiedliwe! – I uważam, że wtedy moją rolą jako sędziego jest doprowadzenie do sytuacji, żeby możliwie sprawiedliwy efekt osiągnąć. Poprzez interpretację przepisów... bądź poprzez tzw. klauzule generalne... które w tym naszym prawie są i mówią, że czasami możesz nie zastosować przepisu jeżeli jest to sprzeczne z zasadami współżycia społecznego... i to jest dla mnie ważne w pracy sędziego. Dlatego uważam się za sędziego, który nie jest formalistą, jest procesualistą w sensie, że procedura jest, żeby ją jej się trzymać. Ona jest pewną ramą. Natomiast nie procedura ponad wszystko. (...) Oczywiście czasami nawet my nie jesteśmy w stanie osiągnąć sprawiedliwego wyniku, bo to zależy jak strony działają jakie dowody dają i tak dalej. Z pustego to nikt tutaj nie należe. (Izabela – sędzia)

Fragment ten rezonuje z poprzednimi, choć ujawnia też znaczenie **klauzul generalnych**. Są to przepisy, które wprowadzając ogólne pojęcia uelastyczniają **interpretację prawa**, gdyby miało doprowadzić do niesłusznego wyroku. Izabela nie wspomina jednak, że ich wykorzystanie w praktyce **wymaga odwagi**, gdyż wystawia decyzję na **ryzyko uchylecia** przez **sąd wyższej instancji**, który może woleć oprzeć się na ściślejszym przepisie, a którego skutków referent chciał uniknąć w pierwszej kolejności. Co więcej, opierając werdykt na pojęciach **zasad współżycia społecznego**, **dobrej wiary**, **obyczaju**, czy **słusznego interesu**, trzeba włożyć pracę,

aby faktycznie zdefiniować te pojęcia w kontekście sprawy. W efekcie nie wszyscy sędziowie (szczególnie młodszy, jak podkreślano w pierwszym cytacie) mogą nie być równie skłonni, aby stosować te klauzule, nawet jeśli kontekst sprawy pozwalałby na takie posunięcie.

W kontekście powyższych wypowiedzi, uwidacznia się więc, że choć ustalona wersja prawdy i korespondujące z nią przepisy są właściwym wyznacznikiem dokonywania osądu, to jednak ocena moralna pełni **funkcję moderującą** sposób w jaki postrzega się te dwa elementy w akcie podejmowania decyzji (Rysunek 39). Zarazem rola oceny moralnej słabnie w miarę tego im bardziej zbliża się do treści litery prawa, definiującej **formalną legitymację wyroku**. Ostatecznie, choć emocje i intuicja istotnie nawigują uwagę w trakcie krystalizowania decyzji, bynajmniej nie spełniają one kryteriów wypowiedzi z pozycji bezstronnego obserwatora (Durczak i Ławrynowicz, 2020), definiujących zasadność decyzji podjętej przez pryzmat chłodnego dystansu konstytuowanej społecznie reguły sprawiedliwości (str. 240). Dlatego też efekt moderujący osądu moralnego słabnie w miarę tego, im bardziej ważą one na formalnym odzwierciedleniu decyzji (reprodukcji), podjętej na jego podstawie.

3.4.4 Zamiast podsumowania – dalsze przekłady

Na łamach tego rozdziału opisałem organizowanie sprawy poniekąd jako modelowy proces, który raz rozpoczęty znajduje swój kres. Nie każda sprawa jednak musi zakończyć się w ten sam sposób. Po pierwsze, strona powodowa w toku procesu, może wycofać swoje powództwo jak w przypadku sporu o dobre imię Pana Jerzego Mordela (str. 140 i 148). Trudno mi mówić o ogólnych powodach zaniechania sprawy. Jednym z oczywistych względów, które wskazywali sami prawnicy były zasoby oraz konieczność finansowania procesu, aż do bliżej nieokreślonej chwili rozstrzygnięcia. Co więcej, koszty te są obciążone istotnym ryzykiem, bo w sytuacji niepowodzenia sąd obciąża przegranego kosztami obu stron. Trochę głębszy wgląd w problem zarzucenia sprawy oddaje przypadek wyrzuconej z domu (str. 176 i 221):

Ona jest bardzo taką osobą... rzetelną. Bardzo taka pragmatyczna jest i potrafi podejść do wielu spraw i wielu problemów w sposób bardziej profesjonalny. I tak naprawdę tylko dzięki temu chyba udało się z nią tą relację jakoś tak zbudować, że potrafiła mimo... widać, że było jej to bardzo trudno. No straciła dorobek całego swojego życia z dnia na dzień, nie? (...) To jednak gdzieś potrafiła się jakoś wznieść ponad te... emocje, i potrafiła nawet bardzo rzeczowo, bardzo konkretnie, i też krytycznie podejść do siebie i tej całej sytuacji. (...) Natomiast... trwało to długo i już naprawdę były takie momenty, kiedy traciła trochę wiarę. (...) Opinia biegłego była mocno niesatysfakcjonująca. No i ona tak, nagle poczuła że, to chyba ten efekt finalny nie będzie dla niej też korzystny, bo w dużej mierze takie ryzyko było. No i gdzieś tam się zaczęła załamywać włącznie z

tym że... ona nie powiedziała tego nigdy wprost, ale tak trochę odczuliśmy, że jakby miała do nas pretensje. Jakbyśmy my mieli jakikolwiek wpływ na to jak biegły wyliczy, nie? No ale, jakoś udało się tutaj... nie dać tym jej emocjom (...) No to jest trudna sytuacja. Trzeba walczyć z przeciwnikiem, przekonywać sąd, ale też tego klienta wspierać tak trochę na duchu podtrzymywać, że... robimy wszystko co się da, żeby... się mu powiodło i żeby też nie traciła jakiejś takiej, nadziei. (...) Więc dla niej to było trudne, ale udało się. Nie załamano się chociaż była bliska tego, ze względu na ten czas, bo to bardzo, bardzo długo trwało. No ale na to niestety nie ma wpływu... tak to w Polsce wygląda że te sprawy się bardzo długo toczą, zwłaszcza takie.

Niejednoznaczność przyszłego osądu zakleszcza obie strony procesu w doświadczeniu aporii (Markowski, 2002) – stanie wymuszonej ambiwalencji moralnej, w której przesunięcie agencji decyzyjnej na bezstronnego sędziego obezwładnia **w oczekiwaniu na werdykt**. Pole własnego działania jest znacząco ograniczone, a i w tym kontekście racjonalnym wyborem jest oddanie własnej sprawczości w ręce rzecznika, posiadającego kompetencje, by manewrować pomiędzy literami kodeksów, określających uświęconą wizję poprawnego porządku relacji społecznych (Bourdieu, 1987). W tym kontekście łatwo sobie wyobrazić, że radzenie sobie z tą moralną niejednoznacznością podszytą do tego nieoznaczonością prawdy, procedury i czasu generuje przeciągły stan napięcia i nie każdy może być gotów by ponieść ten emocjonalny koszt.

W tym kontekście jednym ze sposobów wyjścia z 'życia w cieniu sprawy' może być właśnie **zarzucenie powództwa**. Inną ścieżką może być też próba rozwiązania sporu za pomocą **ugody przedsądowej**, a więc sytuacji kiedy strony sporu proszą o **zawieszenie procesu**, by spróbować dojść do porozumienia. Właśnie w ten sposób zakończyła się sprawa rozwodowa rodziców Marleny (str. 235). Przeciągły stres w połączeniu z zacierzowaniem obecnego jeszcze męża znacząco odbijały się na zdrowiu jej matki, czasem w bardzo drastycznej skali:

Jedną miałam taką sytuację, gdzie już... myślałam, że sobie nie poradzę. Na jednej z rozpraw moja mama właśnie mocno źle to znosiła. (...) Ja czekam przed salą rozpraw. W pewnym momencie wychodzi i widzę, że... bo ona miała takie ataki nerwicy, że zaczynała słabnąć. Omdlenia jakieś, czy tam nie mogła złapać powietrza, dusiła się i właśnie już widzę to po jej wyrazie twarzy, że ona zaraz mi będzie leciała, więc po prostu do niej podleciałam i ona upadła na podłogę. Parę razy wzywałyśmy karetkę, a lekarz powiedział, żeby rozmawiać z nią o innych sprawach, nie wiem, o obiedzie, o liczeniu do dziesięciu razem. Bardzo ciężko jest ściągnąć z takiego stanu człowieka. Próbowałam, ale mnie totalnie nie słuchała, bo omdlała. Ocknęła się. Krzyknęła – Dlaczego on tak kłamie?! – i po prostu upadła na ziemię. Ja dotykam jej, próbuję ją ocknąć i widzę, że nie reaguje. I tak już, nie wiem, że 30 sekund minęło wtedy. Czas bardzo wolno płynie, szybko, różnie. Dotknęłam jej piersi i poczułam, że w ogóle serce nie bije. Zaczęłam ją reanimować. Wezwali pogotowie, lekarz powiedział, że za chwilę może być zawał, więc oni muszą jak najszybciej do szpitala przewieźć.

Niedługo po tym zdarzeniu pełnomocniczka matki stwierdziła, że mimo chęci „*dorwania tego człowieka na sali sądowej*”, **podjęcie mediacji** w celu zawarcia ugody będzie zdecydowanie lepszym rozwiązaniem, biorąc pod uwagę trud z jakim klientka znosi cały proces.

Wykorzystanie alternatywnych metod rozwiązywania sporów jest zarazem zgoła odmienną formą przekładu, co dobrze ilustruje schemat, wykorzystany jeszcze w sekcji metodycznej (Rysunek 10 - str. 129). Sprawa dotyczyła dwóch starszych lokatorek i relacji z właścicielem kamienicy, który chciał się ich pozbyć, by po podniesieniu standardu lokalu wynająć go za wyższy czynsz. Modus operandi był wyraźny. Właściciel skokowo podnosił czynsze w ramach dopuszczalnej normy, odwołując wszelkie remonty i naprawy, jednocześnie przyjmując opryskliwą postawę wobec lokatorów. Kobiety jednak nie miały zamiaru się wyprowadzać. Jak tłumaczył prawnik zarówno matka, jak i córka były już w zaawansowanym wieku, a mieszkając w tym miejscu przez całe życie nie chciały nawet myśleć o tym, że miałyby mieszkać gdzie indziej. W końcu jednak przestały regulować czynsz, który zaczął przekraczać ich możliwości finansowe, dając właścicielowi **podstawę do złożenia sprawy** o eksmisję.

Musiło mu jednak zależeć na czasie, gdyż zgodził się na **podjęcie negocjacji**. Wspólnie poprosili więc sędziego o kilka tygodni na **próbę wypracowania ugody**, a otrzymawszy zgodę, zaczęli rozmowy. Pierwsza próba bezpośredniego spotkania, skończyła się jedynie awanturą, dlatego dalszy dialog odbywał się pośrednio przez pełnomocnika lokatorek (Wojciecha). Ten, wiedząc że sprawa jest raczej przegrana starał się przekonać swoje klientki do przeprowadzki, podczas gdy podczas rozmów z właścicielem próbował wynegocjować **zadośćuczynienie** w zamian za **zwolnienie lokalu**. Po czterech lub pięciu rundach takich rozmów ostatecznie udało się dojść do porozumienia. Prawniki pomogli również swoim klientkom znaleźć nowy lokal w zasięgu ich możliwości i w lepszym standardzie. Właściciel z kolei nie musiał czekać na nakaz i dopełnić pozostałych powinności związanych z **procesem eksmisji**.

Podobnie więc jak w przypadku sprawy sądowej przekład ten toczy się wokół osi konfliktu. Skłócone strony jednak konkurują ze sobą nie o jednoznaczność własnej racji, a tej jaka jest możliwa do zaakceptowania z perspektywy spornych interesów. Produktem negocjacji lub mediacji jest zatem nie rozstrzygnięcie, a **rozwiązanie oparte na zgodzie**. To natomiast dość istotnie zmienia charakter tej formy przekładu. Inaczej niż w przypadku sprawy sądowej, która wymaga stanowczej perswazji wobec przyjętego stanowiska, tutaj kluczem jest dokonywanie ustępstw oraz edytowanie interesów tak, by ostatecznie mogły przemówić wspólnym głosem. Problem konstruowania zgody w cieniu procesu sądowego jest przy tym ważnym elementem

szerzej rozumianej praktyki rozwiązywania sporów. Niemniej jednak właściwe i pełne oddanie tej instytucji (Białecki, 2012) byłoby tematem nieco innej książki, dlatego chciałem jedynie zaznaczyć jej znaczenie, jako alternatywnego przekładu w relacji do sprawy sądowej.

Niemniej jednak nie każdy spór tworzy przestrzeń dla zgody, a i historia wzajemnych uraz nie zawsze pozwala poluzować więzy między odczuciem niesprawiedliwości, przyjętą formułą krzywdy i wynikającym z nich stanowiskiem. Wtem, strony idąc w zaparte doprowadzą proces do końca, wieńcząc go wyrokiem sądu, rozstrzygającym rację **na korzyść** jednej lub drugiej z nich. Koniec przekładu nie musi jednak oznaczać kresu organizowania sprawy. Jak już wspominała jedna z sędzi (str. 245) ucieleśnienie sprawiedliwości, jako **obustronnej ataraksji**, gdzie nawet przegrana strona godzi się z zasadnością werdyktu jest rzadkim doświadczeniem. Dlatego też strona niezadowolona z wyniku może próbować swoich sił **zaskarżając decyzję** przed sądem **drugiej instancji**. Jeśli **apelacja** nie przyniesie pożądanego skutku może też próbować **złożyć skargę kasacyjną** do Sądu Najwyższego. W obu przypadkach jednak nie będzie to już ten sam przekład. Podstawą składania tych **środków odwoławczych** są uchybienia i wady, które gdyby nie wystąpiły mogłyby wpłynąć na odmienny rezultat. Tym samym, inaczej niż w przypadku **przekładu źródłowego**, ich obiektem nie jest już sama krzywda, a to czy została odpowiednio osądzona, co również byłoby tematem zgoła innej książki (Latour, 2010).

Ostatni rodzaj przekładu wiąże się z pojęciem **wykonalności wyroku**. Decyzja sądu bowiem jest dokładnie tym czym jest – aktem woli, który choć dyskursywnie zaprowadza porządek w rzeczywistości skłóconych stron to sam w sobie jeszcze nie sprowadza **realnych konsekwencji**. **Sędzia referent**, osobiście nie zajmuje kont bankowych, nie wyprzedaje majątku, czy innych aktywów, nie ustanawia wpisów w hipotece, nie odbiera dzieci nieuprawnionym rodzicom, ani nie eksmituje lokatorów. Nie wykonuje żadnej z czynności, która praktycznie wynika z treści jego decyzji. **Wydaje tylko wyrok**, który staje się możliwy do wykonania przez innych, kiedy tylko osiągnie **prawomocność**. Może to wynikać z upłynięcia **terminów na zaskarżenie decyzji**, lub praktycznego wyczerpania wszystkich możliwych ścieżek. **Wyrok** staje się **prawomocny**, gdy staje się wiadomym, że nikt nie posiada już możliwości jego zmiany. Wtedy też nabiera **wykonalności**, stając się podstawą zupełnie innego rodzaju przekładu, gdzie główną osią działania jest społecznie usankcjonowany przymus realizacji tego, co postanowiono w sądzie.

[W rozmowie z komornikiem – str. 113] *Wiedząc, że zbliżamy się do końca wywiadu wyjaśniłem, że na końcu zawsze zadaje takie dwa pytania. Pierwsze jest tożsamościowe, gdzie pytam ludzi kim jest adwokat, kim jest radca prawny, więc... kim jest komornik? Odparł, że po pierwsze to funkcjonariuszem publicznym... no i on by*

powiedział, że komornik jest takim trybkiem, bardzo małym w tej całej maszynie, ale bez którego ta machina się zatnie. To ważne, żeby prawnicy i sędziowie rozprawiali w sądzie, aby dobrze osądzić sprawę, ale ostatecznie ktoś musi wykonać wyrok bo bez tego pozostaje tylko kartka papieru bez wykonania.

Kiedy zakończył uśmiechnął się, a ja zacząłem tłumaczyć, że jeszcze zawsze zadaję takie proste, nieproste pytanie... co to jest sprawiedliwość? Prawie od razu rozpoczął, że nie jest to tylko słowo. Odparł, że nie zawsze wyroki są sprawiedliwe i teraz jest taka doktryna, żeby przyjmować iż każdy ma wolną wolę i nawet jeśli ktoś kogoś zmanipulował do podpisania jakiejś umowy, to przyjmuje się, że ten powinien wiedzieć co podpisuje, przez co finalnie sam jest winien swojego nieszczęścia [vide – sprawa wyrzuconej z domu str. 176 i 221].

Ale sprawiedliwość – kontynuuje – jest jeszcze taka sprawiedliwość społeczna, jako pojęcie dobra i zła... zatrzymał się na chwilę, po czym stwierdza, że opowie mi na przykładzie. Jest kamienica, w której jest pięć mieszkań i tylko jedna osoba płaci. Ta kobieta żaliła mu się, że to jest niesprawiedliwe, to że teraz inni nie płacą. On odpowiada jej – że pani się nie martwi, ja tu wrócę za rok. Minął jakiś czas i faktycznie wyprowadził ludzi w piątym mieszkaniu w kamienicy u tej starszej kobiety. Potem przyszedł ten drugi i ten trzeci też zostali eksmitowani. Od razu podkreślił, że tu nie chodzi o to, że nie vendetta, czy jakaś zemsta, ale że... nie można żyć na kredyt za cudze pieniądze. Potem rozmawiał z tą kobietą, która płaciła od początku i ta wyznała, że miał pan rację. Na koniec krótko podsumował, że sprawiedliwość to nie tylko świstek papieru, czy plik kartek.

Zakończenie

(Franz Kafka – Przed prawem)

Przed prawem stoi strażnik. Do strażnika zgłasza się człowiek ze wsi i prosi o pozwolenie wejścia do prawa. Ale strażnik powiada, że na razie nie może mu pozwolić na wejście. Człowiek zastanawia się, a potem pyta, czy wobec tego będzie mu wolno wejść później. - To możliwe - mówi strażnik - ale teraz nie. Ponieważ brama do prawa stoi otworem, jak zawsze, a strażnik ustępuje na bok, człowiek pochyla się, aby zajrzeć przez bramę do środka. Gdy strażnik to spostrzega, śmieje się i mówi:

- Jeśli cię to tak nęci, spróbuj wobec tego wejść pomimo mojego nakazu. Lecz zapamiętaj sobie: jestem potężny. A jestem tylko najniższym strażnikiem. Lecz przed każdą salą znajdują się strażnicy coraz potężniejsi. I nawet ja nie mogę już znieść widoku trzeciego strażnika.

Człowiek ze wsi nie spodziewał się takich trudności; prawo powinno być przecież dostępne dla wszystkich i zawsze, myśli sobie, lecz gdy dokładniej ogląda teraz strażnika w kożuchu, gdy widzi jego wielki spiczasty nos i jego długą, rzadką czarną tatarską brodę, postanawia jednak raczej zaczekać, aż otrzyma pozwolenie na wejście. Strażnik podaje mu stołek i pozwala mu usiąść z boku przed bramą. Siedzi tam dniami i latami.

[...] W ciągu długich lat człowiek obserwuje strażnika prawie bez przerwy. Zapomina o innych strażnikach i ten pierwszy wydaje mu się jedyną przeszkodą do wejścia do prawa. Przez pierwsze lata przeklina swój nieszczęsny los brutalnie i głośno. Później, gdy się już postarzał, mruczy tylko coś do siebie. Dziecinnieje, a ponieważ dzięki długoletniej obserwacji poznał nawet pchły na kołnierzu jego kożucha, prosi więc także pchły, aby mu przyszły z pomocą i zmieniły humor strażnika.

Wreszcie wzrok jego słabnie i nie wie już, czy to wokół niego robi się ciemno, czy też oczy go oszukują. Ale dobrze widzi teraz w ciemności blask, który bez przerwy bije z bramy prawa. Niewiele mu już teraz życia pozostało. Przed śmiercią wszystkie doświadczenia całego tego czasu zlewają się w jego głowie w jedno pytanie, którego dotychczas nie postawił jeszcze strażnikowi. Przyzywa go gdyż nie może już wyprostować swego zeszywniałego ciała. Strażnik musi się pochylić ku niemu bardzo głęboko, ponieważ różnica ich wzrostu zmieniła się bardzo na niekorzyść człowieka.

- Cóż jeszcze teraz chcesz wiedzieć? Zapytuje strażnik. - Jesteś nienasycony. - Wszyscy ludzie pragną prawa - powiada człowiek - jak więc to się dzieje, że przez te wszystkie lata nikt inny poza mną nie domagał się wejścia? Strażnik poznaje, że nadchodzi koniec człowieka, i aby osiągnąć jeszcze jego zanikający słuch, krzyczy do niego: - Tędy nie mógł przejść nikt inny oprócz ciebie, gdyż to wejście było przeznaczone tylko dla ciebie. Teraz odchodzę i zamykam je. (Fragment powieści pt. „Proces”, za Markowski, 2002 s. 32-34)

Podejmując się problemu organizowania sprawiedliwości w sądzie, „Proces” Franza Kafki przejawiając absurd i paradoksy w relacji człowieka z prawem (Markowski, 2002), wydał mi się obowiązkową lekturą. Długo też zastanawiałem się, w którym miejscu pracy mógłbym przytoczyć powyższą przypowieść, by podobnie jak Irene van Oorschot (2021) zwrócić uwagę,

że jej znaczenie zdecydowanie wykracza poza fikcyjną prozę (Czarniawska i de Monthoux, 1994). Ostatecznie doszedłem do wniosku, że będzie on dobrym początkiem zakończenia, odnosząc się zarówno do podjętego problemu, jak i efektów mojej pracy, które uzasadniają cel: **eksploracyjnego studium przypadku procesu organizowania sprawiedliwości w ujęciu tych uczestników, którzy aktywnie wpływają na jej wymierzanie.**

„Człowiek ze wsi”, już na wstępie zderza się z **granicą prawa**, którą starałem się zaznaczyć na etapie koncepcji badania (str. 94 - 100). Obecność „strażnika” stawia go przed wyborem, w którym może **podporządkować się**, rezygnując z własnej intencji i podmiotowości, która przywiodła go do „bramy” (Markowski, 2002). Może też spróbować swoich sił i przekroczyć granicę prawa, mimo dyktatu wartownika. Wtedy jednak **podważa wartość obowiązujących reguł**, która przywiodła go do tego miejsca w pierwszej kolejności. Co więcej, strażnik kpiąco straszy, że jest tylko jedną z przeszkód, jakie spotkają go po przekroczeniu bramy. Realność tej groźby zresztą dość dobrze ilustrują zmagania rodziców, którzy szukając sprawiedliwości w następstwie śmierci dziecka borykają się z kolejnymi barierami, które opisałem w części empirycznej pracy (str. 165- 170). Człowiek staje więc w obliczu sytuacji, gdzie by przekroczyć granicę prawa, musi wyzbyć się siebie lub zachować tożsamość i mierzyć się z przeszkodami. Paradoks wyboru wpędza go w aporię – stan obojętności zawieszony - nie rozumiejąc dlaczego prawo, które stoi przed nim otworem, staje w poprzek jego **indywidualnej woli**.

To właśnie na tle tej ilustracji uwidacznia się wartość wykorzystania perspektywy aktora-sieci (Latour, 2005) i wywodzącej się z niej **teorii przekładu** (Czarniawska, 2017a). Jako taka, zwraca ona uwagę, że dynamika rzeczywistości opiera się na tworzeniu relacji konstruowanych w postaci odniesień. Produkty ludzkiej podmiotowości: idee, koncepcje, czy odczucia; muszą przyjąć jakąś formę wyrazu, by stać się przedmiotem interakcji między różnymi uczestnikami (str. 80). Procesy społeczne jednak, przypominają grę w ‘głuchy telefon’, gdzie przekazywanie wspólnego obiektu uwagi w sieci relacji **zachowuje lub zmienia jego znaczenie** w zależności od interpretacji oraz kontekstu sytuacji (Czarniawska i Joerges, 1996). Przy tym, organizacja wymiaru sprawiedliwości jest skonstruowana tak, aby skłócone strony raczej nie przemawiały we własnym imieniu (str. 169). Potrzeba więc tłumacza, zdolnego przełożyć cudze **odczucie niesprawiedliwości na przedmiot sprawy** sądowej, zmieniając jego znaczenie, by dopasować wyraz krzywdy do reguł, norm oraz wartości rzeczywistości sądowej. Dopiero w tej formie niesprawiedliwość może stać się obiektem dalszego przekładu i rozważań nad jej zasadnością w relatywnym dystansie od podmiotowości tego, kto jej doznał (Latour, 2010).

Właściwe znaczenie tego 'oderwania' uwidacznia się w **analizie instytucji** postępowania cywilnego, rozumianej jako praktyki rozwiązywania sporów między ludźmi (str. 97 - 103). W myśl teorii powszedniej niesprawiedliwości (str. 91 - 94) w świecie, który za swoją podstawę przyjmuje wartość wolności oraz ochrony jednostkowych interesów, konflikt jest właściwie nieunikniony (Shklar, 1990). Jednocześnie, jak podkreślam w badaniach, wyraz krzywdy jest aktem **subiektywnego przypisania odpowiedzialności** za cierpienie lub stratę (str. 139 - 141). Owszem, zazwyczaj znajduje ono swoją podstawę w różnych szerszych porządkach wartości (str. 141 - 149). Konflikt jednak powstaje w relacji, zazwyczaj będąc produktem całej sekwencji akcji i reakcji, które amplifikują odczucie niesprawiedliwości po obu stronach sporu (Rysunek 13 - str. 148), gdzie każda określa swoje racje w inny sposób. Dlatego praktyka postępowania cywilnego z perspektywy funkcji sprawowanej przez sąd, wymaga równego dystansu wobec tych sprzecznych interesów, jako warunku sprawiedliwego procesu. W efekcie więc, instytucja ta celowo wytwarza niejednoznaczność **prawdy**, dystrybucji **odpowiedzialności** i **słuszności** stanowisk (str. 210), by móc rozważyć ją we właściwy sobie sposób (Rysunek 28 - str. 211).

Nieoznaczoność tych trzech elementów buduje niepewność rozstrzygnięcia, która z kolei napędza proces wytwarzania obustronnie sprzecznych informacji, jak i porządkowania wiedzy jako podstawy podjęcia decyzji, która zakończy konflikt (str. 234 - 249). Uwypukla to wartość teorii Karla Weicka (1979), wyjaśniającą proces **organizowania**, jako 'gramatykę' radzenia sobie z **niejednoznacznością sytuacji** przez łączenie działań w **racjonalne sekwencje**, które prowadzą do oczekiwanych efektów. W tym punkcie też łączy się z problemem instytucji, które wskazując ugruntowane kulturowo wzorce zachowania (Scott, 2004), myślenia (Douglas, 2012), mówienia (Cornelissen, Durand, Fiss, Lammers i Vaara, 2015) czy odczuwania (Voronov i Weber, 2015), określają racjonalność postępowania w danym kontekście. Schematy te jednak konstruują rzeczywistość tylko jeśli są bieżąco odtwarzane w codziennym porządku zdarzeń (Czarniawska, 2009b). Dlatego chcąc pojąć problem wytwarzania sprawiedliwości w sądzie, jako praktyki rozwiązywania sporów między ludźmi, potrzeba prześledzić **rzeczywiste ciągi działań** jakie składają się w zracjonalizowany porządek organizowania sprawy sądowej.

Jak wskazywałem w ostatniej sekcji koncepcyjnej (str. 103 - 105) postępowanie cywilne jest jedynie pewnym wzorcem. Jako instytucja więc, funkcjonuje w trybie ciągłym, reprodukując porządek obowiązującej praktyki w kolejnych procesach. Sama sprawa sądowa z kolei, łącząc ludzi określonych wokół konkretnego konfliktu, który powstaje w określonym momencie oraz istnieje tylko do czasu jego rozwiązania (Bakker i in., 2016). Choć jej przebieg jest modelowany

przez instytucję postępowania cywilnego, to jednak nie jest z nią tożsama. W ujęciu pięciu elementów organizacji (Ahrne i Brunsson, 2011) trudno też mówić, aby sprawa była jedynie wewnętrznym procesem organizacyjnym sądu. Jedynie część uczestników sprawy **przynależy** do jego struktury. Co za tym idzie też **hierarchia** procesowa jest tylko częściowo związana z organizacją sądu. Procedowanie sprawy rządzi się też odmiennym zestawem **reguł, sankcji i środków kontroli**. O ile więc organizacja sądu pełni szerszą funkcję umożliwienia sprawnego przepływu procesów sądowych (str. 37-41), o tyle już porządek poszczególnych spraw służy realizacji właściwego celu rozwiązywania konfliktów między ludźmi.

Jak starałem się podkreślić w części koncepcyjnej (str. 103 - 105) Skoro sprawa sądowa, choć jest związana z instytucją postępowania cywilnego i organizacją sądu, nie jest tożsama z żadną z nich - to czym jest? Właśnie ta wątpliwość, doprowadziła do sformułowania głównego pytania badawczego: **jak jest organizowana sprawa sądowa?** Eksploracyjne studium przypadku, które przeprowadziłem w poszukiwaniu odpowiedzi (str. 105- 133) miało na celu rekonstrukcję sekwencji różnych działań jakie składają się na ten proces. Podążałem więc za **obiektem sprawy** (Czarniawska, 2007a), by za pośrednictwem wywiadów, obserwacji, dokumentów i wpisów w Internecie, prześledzić jak uczestnicy próbują wpłynąć na znaczenie zasadności decyzji. W analizie, kierowałem się teorią czterech momentów przekładu (Callon, 1984), by odpowiadając na pytania pomocnicze (Tabela 2 - str. 11) pokazać, jak porządek współzależnych działań zmienia przedmiot sprawy w dynamicznym procesie organizowania.

Tabela 2. Pytania szczegółowe w relacji do koncepcji momentów przekładu

| Moment przekładu | Wyjaśnienie kategorii | Pytania szczegółowe |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Problematyzacja (str. 138 - 164) | Odnosi się do sytuacji, kiedy uczestnicy oferują definicje problemu i starają się przekonać innych do sensowności swoich proponowanych rozwiązań | Jak odczucie niesprawiedliwości prowadzi do wytoczenia procesu? |
| Zainteresowanie (str. 164 - 198) | Odnosi się do sytuacji wiązania relacji między uczestnikami i zakleszczania ich w przeznaczonych w rolach programu rozwiązania danego problemu | Jak przekłada się ludzką krzywdę na przedmiot sprawy sądowej? |
| Zaciąg (str. 198 - 227) | Odnosi się do sytuacji zaangażowania uczestników do rzeczywistej partycypacji w programie rozwiązania problemu oraz tarć i napięć jakie wiążą się z wchodzeniem w przewidziane role. | Jak organizuje się istotne informacje w warunkach sprzecznych interesów? |
| Mobilizacja (str. 227 - 250) | Odnosi się do sytuacji, w której sieć relacji zamienia się w kolektywną strukturę zdolną do przemówienia jednym głosem w imieniu całości. | Jak wytwarza się decyzję o zasadnym rozstrzygnięciu sprawy? |

Źródło: przypomnienie tabeli nr 2 przedstawionej we wprowadzeniu (str. 11).

W pierwszym podrozdziale empirycznym (str. 138 – 164) starałem się odpowiedzieć na pytanie: **jak odczucie niesprawiedliwości prowadzi do wytoczenia procesu?** Swój wywód rozpocząłem od zwrócenia uwagi, że odczucie niesprawiedliwości wcale nie musi być efektem celowego działania na czyjąś szkodę. Jako takie, jest subiektywnym produktem przypisania odpowiedzialności za doznany ból, co nie oznacza jednak, że druga strona będzie postrzegać tą samą sytuację w ten sam sposób. Wręcz przeciwnie, konflikt eskaluje w sekwencji akcji i reakcji, które potęgują **wzajemną sprzeczność racji**, aż do chwili załamania, które prowadzi jedną ze stron do decyzji o rozwiązaniu sporu na drodze sądowej. Wytoczenie sprawy w sądzie, co prawda, nie wymaga interwencji prawnika. Niemniej jednak społeczny odbiór roli tej profesji (str. 149 - 153) w połączeniu z hermetyczną złożonością prawa i niejednoznacznością procedury zazwyczaj prowadzi do drzwi kancelarii prawnej. Nie chodzi jednak tylko o brak kompetencji by wyrazić swoją krzywdę w języku prawa, ale i zwykłą potrzebę wsparcia. Ludzie najczęściej zwracają się po pomoc profesjonalną w chwili **bezsilności**, gdy historia wzajemnych uraz staje się tak skomplikowana, że prawnik musi włożyć wiele wysiłku, by odsiać istotne informacje, na których można oprzeć przedmiot przyszłej sprawy.

Pokrzywdzony, przekraczając drzwi kancelarii prawnej staje się klientem, tworząc z danym prawnikiem pierwszą relację **przynależności** do wyłaniającej się sprawy. Ta, staje się podstawą **podwójnej hierarchii**. Otóż, z jednej strony, to klient decyduje o wytoczeniu procesu w sądzie. Z drugiej jednak tylko prawnik ma wiedzę w jaki sposób to zrobić i na jakiej podstawie. Dlatego też musi odpowiednio wysłuchać klienta, który zapewnia mu intymny wgląd w treść konfliktu i możliwość **kontroli** polegającej na dociekaniu informacji, które w innej sytuacji naruszałaby granicę prywatności. Prawnik potrzebuje jednak tej wiedzy, aby zinterpretować jakie **reguły** mają zastosowanie w danej sytuacji i jakie **sankcje** prawo przewiduje na ich tle. Dramatyzuje więc proces decyzyjny (Ahrne i Brunsson, 2011) określając możliwości działania przez pryzmat następstw, definiując efekty, szanse powodzenia i ryzyko jakie się z tym wiąże.

W drugim podrozdziale (str. 164 – 198) wyjaśniałem: **jak przekłada się ludzką krzywdę na przedmiot sprawy sądowej?** Opracowanie tego problemu rozpocząłem od analizy trudności konkretnej sprawy, a mianowicie znalezienia się w porządku prawa i procedury z jakimi borykali się rodzice, pozywając samodzielnie trzy podmioty lecznicze, za doprowadzenie do śmierci ich dziecka. Na tym tle dociekałem jaką pracę prawnik musi włożyć jeszcze przed formalnym złożeniem sprawy. Swoją rację w sądzie trzeba bowiem udowodnić. Dlatego też prawnicy wkładają wiele wysiłku w gromadzenie i analizę dowodów, by na ich bazie zbudować

takie stanowisko, które z perspektywy wiedzy i doświadczenia w prowadzeniu spraw, oferuje największe szanse powodzenia (lub najmniejsze ryzyko porażki). To właśnie te możliwości, definiowane przez zrekonstruowaną historię przeszłych zdarzeń definiują racjonalność celu, by strategicznie kierować uwagę sędziego na wybrany przez siebie obszar regulacji. W tym też kontekście omawiam praktykę sporządzania pozwu, który ma nie tylko zainteresować sąd rozpoznaniem danej sprawy, ale też wywrzeć odpowiednie wrażenie, które pozwoli przekonać sędziego do podjęcia korzystnej dla siebie decyzji.

Sporządzając pozew prawnik świadomie interpretuje **reguły** prawa w sposób, który pozwoli zbudować argumentację przemawiając na korzyść swojego klienta. Interpretacja ta rzecz jasna nie jest dowolna, co nie zmienia faktu, że obranie odpowiedniej taktyki oraz sformułowanie problemu w określony sposób jest produktem celowego działania. Co więcej, klient decydując się na współpracę musi udzielić prawnikowi pełnomocnictwa. Ten, jako pełnomocnik zyskuje formalną legitymację, aby wnieść sprawę do sądu i prowadzić ją w najlepszym interesie klienta. Złożony pozew przemieszcza się po budynku sądu popychany prospektem **sankcji** za zaniechanie lub opieszałość, rozciągając **przynależność** do sprawy na kolejne osoby, które składają swój podpis, opracowując lub przekazując dokumenty. W ten sposób sprawa wędruje od biura podawczego przez sekretariat właściwego wydziału, by znaleźć się w końcu na biurku sędziego referenta wyznaczonego do rozpoznania sprawy. W tym momencie również ośrodek władzy przesuwa się, stawiając sędziego na szczycie **hierarchii**, by zapewnić mu pozycję do decydowania o dalszych losach sprawy i **kontroli** jej właściwego przebiegu.

W trzecim podrozdziale części empirycznej pracy (str. 198 – 227) dociekałem tego: **jak organizuje się istotne informacje w warunkach sprzecznych interesów?** Szukając odpowiedzi zacząłem od wyjaśnienia w jaki sposób sędzia referent przydzielony do rozpoznania sprawy analizuje jej treść. Podkreślałem w tym miejscu, że pozew jako dokument musi spełnić szereg wymogów formalnych, a sprawa przedstawiona w jego treści podstawę prawną. Dopiero spełnienie tych kryteriów pozwala sędziemu podjąć decyzję by nadać jej bieg i zaangażować pozwanego w porządek dalszego procesu. W tym momencie strona pozwana nie ma już większego wyboru – sprawa będzie procedowana niezależnie od jej woli, a zaniechanie będzie brane za milczącą zgodę ze stanowiskiem przedstawionym w pozwie. Jedynie aktywny udział w procesie zapewnia możliwość odwrócenia wyroku na własną korzyść. Ta konfrontacja sprzecznych interesów celowo tworzy niejednoznaczność prawdy, alokacji odpowiedzialności i słuszności stanowisk. Taka konstrukcja procesu motywuje skłóconych uczestników by

konkurując ze sobą o znaczenie tych trzech elementów, wytworzyli najlepszy możliwy materiał dowodowy oraz argumentację, na których sędzia będzie mógł oprzeć zasadną decyzję

Kluczowym elementem rozprawy jest zaangażowanie strony pozwanej, która jest lokowana w **hierarchii** procesowej na pozycji równej stronie powodowej. Zapewnienie równorzędnego dystansu w relacji do decydenta nie jest jednak jedynie warunkiem sprawiedliwego procesu. Motywuje też konkurencję skłóconych stron, która rozciąga **przynależność** na świadków, biegłych, materię dowodów oraz innych, wciąganych w tok procesu by ustalić fakty o porządku zdarzeń i okolicznościach sporu. W konsekwencji w miarę przebiegu procesu coraz więcej uczestników staje się podmiotem woli oraz **kontroli** sędziego, który może egzekwować oczekiwane zachowanie pod rygorem różnych **sankcji**. Moment rozprawy jednak, tak w trakcie posiedzeń sądu, jak w czasie pomiędzy nimi, nie służy jedynie określeniu prawdy. Włączenie przeciwnej strony, często wprowadza też odmienną linię argumentacji prawnej podważając zasadność interpretacji **reguł** lub wskazując całkiem inne na ich miejsce.

W czwartym i ostatnim podrozdziale przedstawiającym wyniki przeprowadzonego przeze mnie badania (str. 227 –254) odpowiadałem na pytanie: **jak wytwarza się decyzję o zasadnym rozstrzygnięciu sprawy?** Swoją analizę zacząłem od przykładu sprawy karnej, aby na jej tle wyjaśnić zgoła odmienną dynamikę procesu cywilnego. W tym kontekście, zwracałem uwagę że właściwie jedynym ogranicznikiem określającym właściwy czas rozprawy jest tak naprawdę wahanie sędziego. Wynika to z faktu, że musi przeprowadzić odpowiednią liczbę dowodów oraz wysłuchać wystarczająco wiele argumentacji, żeby zyskać pewność, że koncepcja decyzji, jaka stopniowo wyłania się w toku procesu będzie stanowić zasadne rozstrzygnięcie. Sędzia prowadząc równolegle wiele różnych spraw jest jednak ograniczony przepustowością swojego kalendarza, zajmując się poszczególnymi procesami w kolejności wpływu dokumentów oraz zaplanowanych posiedzeń. Współzależność procesów przekłada się na rozproszony porządek procedowania każdego z nich. Dlatego też indywidualne obciążenie sędziego stanowi czynnik zakłócający (ang. *confounding variable*) który rozciąga czas potrzebny na podjęcie decyzji w poszczególnych sprawach. Z perspektywy sędziego jednak rozproszony czas rozprawy ma też istotną zaletę, ponieważ epizodyczny kontakt ze sprawą pozwala radzić sobie ze złożonością sprzecznych informacji poprzez przetwarzanie ich w mniejszych porcjach. Fragmentując osąd przez cykliczne wracanie do sprawy, pozwala też spojrzeć na nią ze świeżym spojrzeniem, co jest istotne gdyż wartość osądu wcale nie zawiera się w samej decyzji, a tym czy sędzia wahał się wystarczająco długo, by rozważyć na równi stanowiska obu stron.

Moment orzekania ostatecznie definiuje **reguły**, które stanowią podstawę decyzji sędziego i legitymizuje **sankcje** jakie wynikają z przyjętej interpretacji prawa wobec określonej sytuacji. Orzeczenie jako takie nie zmienia nic w kwestii **przynależności** w sensie ról procesowych, lecz redefiniuje tożsamość uczestników w relacji do przedmiotu konfliktu. W zależności od treści rozstrzygnięcia, pozwany staje się odpowiedzialny za spowodowaną krzywdę i jej naprawienie, a także rekompensatę kosztów procesu. W przeciwnym przypadku to strona powodowa okazuje się tym, kto wniósł bezpodstawny pozew i powinien wziąć odpowiedzialność za koszty poniesione przez drugą stronę. **Hierarchia** również pozostaje niezmienna po to, by umożliwić praktyczną realizację zobowiązań, jakie wynikają z treści wyroku. Akta sprawy, dokumentujące porządek procesu, stają się środkiem **kontroli** decyzji podjętej na podstawie zawartych w nich treści, jeśli któraś ze stron zdecyduje się zaskarżyć wyrok.

Jak jest organizowana sprawa sądowa?

Na tle przedstawionych obserwacji (Tabela 18) docieram do punktu, w którym powinienem zmierzyć się z postawionym pytaniem badawczym. W ujęciu teorii przekładu sprawa sądowa jest procesem **zorganizowanego nadawania sensu** (Weick, 2012b). Formą kolektywnej pracy interpretacyjnej, gdzie wyraz krzywdy wymusza konkurencję o znaczenie prawdy, dystrybucji odpowiedzialności i słuszności stanowisk. To właśnie **niejednoznaczność** tych półfabrykatów motywuje wysiłki mające na celu organizowanie faktów, argumentów i wrażeń, przez działania racjonalizowane w porządku praktyki postępowania cywilnego. Z perspektywy sędziego zamierzonym produktem jest wytworzenie materiału, na którym będzie mógł oprzeć swoją decyzję, rozwiązującą spór. Celem stron konfliktu natomiast jest takie ukształtowanie swojego stanowiska, by usunąć **niepewność decyzyjną** sędziego - na własną korzyść. W tym sensie sprawa sądowa stanowi też formę zinstytucjonalizowanej gry (Schatzki, 2008) w dyskursywnej walce o zasadność, jaka **legitymizuje** preferowaną wersję rozstrzygnięcia w relacji do litery prawa, jako uświęconej wizji relacji między ludźmi (Bourdieu, 1987).

A sprawiedliwość? Jest wartością wpisaną w porządek praktyki, która umożliwia sędziemu wahanie (str. 234 - 242). Jako taka pełni funkcję **moderującą** ogląd faktów, które stopniowo składają się na przedmiot sprawy i interpretację przepisów, jakie znajdują zastosowanie w obliczu ustalonej wersji zdarzeń (Rysunek 39 - str. 247). Odczucie sprawiedliwości osądu służy też refleksyjnej ocenie własnego osądu, kiedy zastosowanie określonych przepisów albo **rezonuje** z wydzwiękiem sytuacji lub powoduje **dysonans** i przekonanie o konieczności

podjęcia niesprawiedliwej decyzji (na przykład str. 137 lub 248). W niektórych przypadkach wrażenie to może motywować sędziów do wykorzystania klauzul generalnych, a więc zapisów prawa, które umożliwiają pominięcie innych przepisów, jeśli miałyby prowadzić do decyzji, która narusza bardziej podstawowy cel regulacji prawnej (str. 248). Co do zasady jednak w reżimie prawa formalnego (Nonet i Selznick, 2017) sprawiedliwość wcale nie jest źródłem legitymizacji osądu i nie ma na nią miejsca w uzasadnieniu. Dlatego tak ważny jest moment po odczytaniu wyroku, bo choć procedura wymaga wygłoszenia zasadniczych motywów rozstrzygnięcia, to nie narzuca żadnej formy. Pozostawia więc sędziemu swobodę wyrazu w komunikacji przyczyn, dla których orzekł w ten, a nie inny sposób, próbują przekonać strony konfliktu, co do sprawiedliwości takiego właśnie rozwiązania (str. 245).

Podsumowując oryginalną wartość mojej dysertacji oraz jej wkład nauki o zarządzaniu chciałbym podkreślić kilka elementów. W kontekście **opracowania teoretycznego** pracy:

- Przeprowadziłem dwa (według mojej najlepszej wiedzy) **unikalne przeglądy literatury**. Z ich pomocą udało mi się pokazać, iż oddziaływanie wymiaru sprawiedliwości w istocie jest istotnym przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu. Jednocześnie jednak rozbieżność dyskursów o roli sądownictwa i pracy profesjonalnej prawników odwraca uwagę od analizy procesów sądowych na przecięciu tych sfer. W konsekwencji więc, strona przyczynowa, objaśniająca nie to jak wyroki sądu wpływają na ład społeczno-gospodarczy, a to jak praktyka sądowa kształtuje te decyzje – pozostaje niezbadana.
- Decydując się na zastosowanie teorii instytucjonalizmu organizacyjnego w odpowiedzi na tę lukę, dokonałem **porównania trzech wariantów** tej perspektywy. Choć nie jest to zupełnie nowym przedsięwzięciem (na przykład: Modell i in., 2017; Scott, 2014; Selznick, 1996; Stinchcombe, 1997), to jednak złożoność oraz dynamika rozwoju tego podejścia tworzy wiele nieścisłości (Alvesson i Blom, 2022). Dlatego też każda próba klaryfikacji założeń, pojęć i relacji stanowi istotny wkład w rozwój dziedziny.
- W końcu, łącząc teorię powszedniej niesprawiedliwości (Shklar, 1990) z założeniami skandynawskiego instytucjonalizmu (Czarniawska, 2008) oraz szerszą teorią organizacji (Ahrne i Brunsson, 2011) udało mi się ująć problem wytwarzania sprawiedliwości w sądzie, jako proces organizacyjny. **Oryginalność tej formuły** wynika z faktu, że na ogół temat ten zostawia się badaczom nauk prawnych, którzy jednak postrzegają ten sam problem we własnych zgoła odmiennych kategoriach pojęciowych.

W wymiarze metodologicznym natomiast swoistym novum, jakie wynika z projektu badań, mających na celu odpowiednie uchwycenie problemów zarządzania jest:

- Konceptualizacja sprawy sądowej, jako **samodzielnej jednostki analizy** określonego procesu organizacyjnego. Jako taka stanowi kontrast dla dotychczasowych badań wycinkowych elementów postępowania lub rozważania przepływu spraw w sądzie, lecz jako zagregowanego wolumenu problemów do rozwiązania w danym czasie.
- Wykorzystanie **rzadko stosowanej techniki** 'podążania za obiektem' (Czarniawska, 2007a), jako sposobu rekonstrukcji porządku współzależnych działań w aktywnej próbie zrealizowania zamierzonych efektów.
- Opracowanie studium przypadku w formie prakseografii (Mol, 2002), która dopiero **wyłania się jako istotny wariant** badań o charakterze etnograficznym w obszarze teorii organizacji i zarządzania (Czarniawska, 2017c).

Natomiast w kontekście **eksploracyjnej wartości** moich badań warto podkreślić jeszcze trzy kolejne elementy w świetle omówionego do tej pory podsumowania:

- Podejmując się analizy przekładania doświadczeń niesprawiedliwości na przedmiot sprawy w sądzie z perspektywy skandynawskiego instytucjonalizmu, moje badania zasilają nieliczny do tej pory kanon literatury (Eisenstein i Jacob, 1977; McPherson i Sauder, 2013; Scarduzio i Tracy, 2015), **określającej zjawisko współpracy oraz konfliktu** w kontekście praktyki sądowej, jako procesu organizacyjnego.
- Śledząc sekwencje działań i próby wpłynięcia na percepcję zasadności rozwiązania sporu warto zwrócić uwagę, że prawo wcale nie jest zewnętrzną ramą regulacji społecznej. Przeciwnie, jest obiektywnym ograniczeniem (ang. external constraint) **tylko do tego stopnia** w jakim jego obiekt poddaje się subiektywnej interpretacji w relacji do zamierzonych efektów, w świetle szerszego porządku społecznego.
- Na koniec, chciałbym podkreślić praktyczne znaczenie szukania performatywnych definicji 'dużych' pojęć, oddających kluczowe wartości społeczne (str. 88 - 91). Na ogół abstrakcyjna idea sprawiedliwości, analizowana w kontekście rzeczywistych działań znajduje swoje miejsce w bardzo konkretnych punktach mojej pracy. To też **czyni ją namacalną** i pozwala praktycznie rozumować o tym jak do niej dążyć.

Natomiast to, jak moje obserwacje oraz poczynione wnioski wpływają na szerszy rozwój teorii chciałbym omówić w treści dalszej dyskusji pojęcia organizacji sądu i zarządzania nadmiarem.

Tabela 18. Organizowanie sprawy sądowej jako proces przekładu

| | Problematyzacja | Zainteresowanie | Zaciąg | Mobilizacja |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Przynależność | Polega na określaniu tożsamości uczestników konfliktu i znaczenia ich działań w relacji do przedmiotu sporu. Pokrzywdzony zasięgając opinii prawnika staje się klientem, tworząc pierwszą relację w strukturze wyłaniającej się sprawy sądowej. | W momencie, kiedy pozew przekroczy mury sądu przynależność rozciąga się na każdego, kto składa podpis w toku opracowywania lub przekazywania dokumentów od biura podawczego, przez sekretariat i przewodniczącego wydziału po wyznaczonego sędziego. | Przynależność rozciąga się na stronę przeciwną oraz jej pełnomocnika. W toku rozprawy zakres uczestnictwa rozszerza się również na świadków, ekspertów, materię dowodów i innych, przemawiających w imieniu faktów istotnych dla sprawy. | Role procesowe, jako takie pozostają niezmiennie. Treść decyzji sędziego w formie wyroku zmienia jednak tożsamość stron, definiując racje powództwa lub ich brak. Zmiana tożsamości określa z kolei dalszą odpowiedzialność skłóconych stron. |
| Hierarchia | Powierzenie sprawy tworzy podwójną relację władzy. Klient zachowuje moc decyzyjną w gestii wytoczenia procesu, lecz wszelkie decyzje są uzależnione od kompetencji prawnika, określającego racjonalność wyborów. | Ośrodek władzy przesuwa się na sędziego, którego lokuje się ponad stroną powodową, tak aby umocować sędziego w pozycji, pozwalającej na podejmowanie decyzji w sprawie i kontroli oczekiwanego zachowania. | Strona pozwana jest lokowana na pozycji równej powodowej w imię sprawiedliwości procesu. Wraz z rozciągnięciem uczestnictwa, coraz więcej uczestników staje się również podmiotem woli sędziego. | Z jednej strony pozostaje niezmienna, aby wytworzyć wiążącą decyzję. Sam akt podjęcia decyzji jednak wystawia sędziego na możliwość kontroli ze strony sądu wyższej instancji jeśli któraś ze stron zaskarży decyzję. |
| Reguły | Przepisy prawa oraz doświadczenie procesowe prawnika tworzą podstawę interpretacji właściwego przedmiotu sporu, jaki wyłania się z narracji klienta jako punktu odniesienia w dalszej współpracy nad sprawą. | Intencjonalne określenie problemu w zakresie odpowiednich przepisów ma za zadanie skierować uwagę sędziego na obszar regulacji, który z oferuje możliwie najlepsze rozwiązanie z perspektywy klienta. | Jurysdykcja i właściwość przepisów dla rozstrzygnięcia sprawy staje się przedmiotem retorycznej konkurencji. Strony starają się skierować uwagę sędziego na regulacje, który definiują korzystne dla siebie rozwiązanie. | Ostateczne zdefiniowanie podstawy prawnej istotnie ogranicza horyzont możliwych decyzji. Zarazem jednak treść powszechnie obowiązujących przepisów zapewnia społeczną legitymizację werdyktu. |
| Sankcje | W korespondencji z określonymi regułami, sankcje definiują możliwe efekty procesu sądowego, a także szanse i ryzyka dramatyzując w ten sposób proces podejmowania decyzji o wytoczeniu sprawy w sądzie. | Zinstytucjonalizowany system powinności proceduralnych wymusza ruch sprawy w budynku sądu. Strona powodowa w razie zobowiązania do określonego zachowania podlega konsekwencjom zaniechania. | Wprawiają sprawę w ruch według linii postępowania wyznaczonych ramą procedury niezależnie od woli strony pozwanej. Potencjalne konsekwencje zaniechania wymuszają partycypację bez względu na chęci uczestników. | Określają właściwe konsekwencje jakie wynikają z treści wyroku. Te jednak mogą zostać wzruszone jeśli proces okaże się obciążony wadą, w następstwie zaskarżenia decyzji w sądzie drugiej instancji. |
| Kontrola | Klient, zasięgając rady prawnika zapewnia mu intymny wgląd w materię relacji, które normalnie pozostałyby prywatne. Zyskuje też legitymację by monitorować pracę prawnika w kontekście sprawy. | Wraz z przesunięciem hierarchii sąd zyskuje kompetencje w zakresie dociekania sensu problemu określonego w treści pozwu i monitorowania działań, do których zobowiązuje stronę powodową. | Zakres kontroli zwiększa się w miarę koordynacji działań kolejnych uczestników, zaangażowanych w przebieg procesu w relacji do roli jaką pełnią w sprawie. Kontrola umożliwia sędziemu egzekwowanie działań. | Akta sprawy stają się reprezentacją sprawiedliwości procesowej aż do chwili gdy decyzja osiągnie status prawomocności uniemożliwiając dalsze rozwiązywanie tego samego konfliktu między ludźmi. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy analitycznej

Struktura sądu jako forum

W świetle odpowiedzi na pytanie badawcze warto zwrócić uwagę na powiązanie procesu organizowania sprawy sądowej w relacji do szerszych struktur społecznych (Ocasio, 2012). Jak starałem się zilustrować na łamach niniejszej pracy, jest on dość **ściśle związany** z instytucją postępowania cywilnego, rozumianą jako powszechnie stosowaną praktyką rozwiązywania sporów między ludźmi. Jej kluczowym elementem jest formalna procedura określająca zestaw reguł, który kodyfikuje proces egzekwowania przepisów (a więc innych reguł). Jak zwracał uwagę Bruno Latour (2010) nic w rzeczywistości prawa nie dzieje się bez choćby domniemanej podstawy w prawie, co jest źródłem dość widocznej odrębności tej domeny życia społecznego.

Procedura jednak nie jest jednak całkiem algorytmicznym skryptem zachowania. Definiując porządek postępowania przy pomocy często ogólnie sformułowanych reguł zapewnia dozę swobody w interpretacji sensowności ich zastosowania do kontekstu sytuacji. Dla przykładu, procedura określa kiedy można pominąć dowód w sprawie, jednak to od sędziego zależy czy (dal spokoju ducha) zdecyduje się przeprowadzić wszystkie możliwe wnioski dowodowe, czy też jest w stanie uzasadnić pominięcie jakiejś części materiału i podjąć decyzję nie biorąc ich pod rozwagę. Niezależnie od tego, jaką decyzję podejmie, w obu sytuacjach przepisy kodeksu zapewniają mu etykietę stosowności podjętego działania, legitymizowanej przez normatywny porządek procedowania. Instytucja postępowania cywilnego, jako ugruntowana społecznie praktyka, nie jest więc tożsama z procedurą, choć ta określając właściwą orientację działań i zapewniając słownik definiujący ich racjonalność jest jej kluczowym elementem.

Proces organizowania sprawy jest zatem dość ściśle związany ze zinstytucjonalizowanym porządkiem praktyki sądowej. Zarazem jednak, warto zwrócić uwagę, że jest **jedynie luźno sprzężony** (ang. loose coupling - Weick, 1976) z organizacją sądu, która ma dość ograniczony wpływ na jego przebieg. Moje studium pokazuje, że sprawa sądowa, cechuje się dość znaczną autonomią i jako proces organizacyjny bynajmniej nie zamyka się w granicach wyznaczonych murami tego organu administracji publicznej. Sieć relacji zawiązanych pomiędzy uczestnikami procesu i potrzeba (często asynchronicznej) koordynacji dziesiątek różnych działań rozciąga wymiar sprawiedliwości w przestrzeni 'pomiędzy' sądem, kancelariami prawnymi, biurami ekspertów, zaciszem prywatnych domów i innych miejsc.

Przebieg sprawy sądowej zależy więc od wielu różnych aktorów, którzy nie przynależą do wewnętrznej struktury sądu, co ogranicza możliwy **zakres podporządkowania** jako sposobu wpływania na oczekiwane zachowanie. Owszem, sędzia może zobowiązać uczestnika do

określonego działania w oznaczonym czasie i to pod rygorem dostępnych w procedurze sankcji. Póki jednak nie upłynie wyznaczony termin, może jedynie czekać, nie mając większego wpływu na to, czy polecenie zostanie wykonane, kiedy konkretnie oraz w jakim standardzie. Dla przykładu, jak wskazywałem pracy (str. 220 - 223) jednym z ważniejszych czynników wpływających na długość procesu jest oczekiwanie na opinię biegłego. Sędzia nie posiadając ani wiedzy, ani legitymacji eksperta w dziedzinie potrzebnej dla odpowiedniego rozpoznania sporu nie może podjąć żadnej decyzji, póki nie znajdzie oparcia w zewnętrznej ekspertyzie. Sporządzenie opinii natomiast często zajmuje wiele miesięcy, gdyż biegli są zazwyczaj bardzo obciążeni zleceniami z różnych sądów, a każde z nich wymaga czasu by zapoznać się ze sprawą, wykonać odpowiednie badania oraz przygotować często wielostronicowy dokument.

Warto przy tym podkreślić, że tak **jak sędzia ma dość ograniczony wpływ na uczestników procesu, tak i sąd ma jedynie umiarkowany wpływ na sędziego**. Choć zakończenie nie jest miejscem na dalszą analizę danych, to jednak chciałbym posłużyć się jeszcze jednym cytatem, który zyskuje znaczenie dopiero w kontekście obecnej dyskusji. Otóż, jedna z respondentek, opowiadając o tym jak pełniła funkcję przewodniczącej wydziału wspomina go następująco:

(...) zarządzanie w sądzie to jest jakiś oksymoron, w ogóle, nie? Po prostu... ja nie wiem kto to tak nazwał. Tutaj nie ma żadnego zarządzania. To jest pilnowanie, żeby się kulało. Oczekuje się efektów, nie dając żadnych narzędzi do zarządzania, nie dając żadnego przygotowania osobom zarządzającym do zarządzania. No i trzeba mieć na uwadze specyfikę organizacji, którą się tutaj zarządza. To nie jest organizacja komercyjna, gdzie się można prosto rozliczać z efektów. Ile śrubek kręcicieś, a ile nie wkręcicieś? A ile przy okazji zmarnowałeś tylko tutaj? Sprawa sprawie nierówna i ... trudno te same miary do podobnych sytuacji stosować, co powoduje pole do i nadużyć z jednej strony i do niekontrolowania tego z drugiej. Specyfika jeszcze jest taka, że trudno się zarządza grupą indywidualistów. (...) No i to był czas, kiedy ja próbowałam coś zmienić w tej organizacji. Spotykałam się ze strasznym oporem... i przy takim ciągłym nacisku z góry. Z dołu zresztą też był nacisk. Byłam między młotem a kowadłem, bo dla innych sędziów byłam przedstawicielem władzy. Dla władzy byłam przedstawicielem sędziów. Mówię... nie wiadomo, kim w związku z tym byłam. Wszyscy chcieli, żebym spełniała ich oczekiwania, czego się nie da po prostu zrobić. (Izabela - sędzia)

Jak zwracałem uwagę w części empirycznej (str. 196), udział przewodniczącego wydziału w konkretnej sprawie często kończy się na przekazaniu jej do rozpatrzenia jednemu z sędziów pracujących wydziale. Od tego pory znaczenie **niezawisłości** oraz **autonomii sędziowskiej**, jako jednej z podstawowych wartości konstrukcji wymiaru sprawiedliwości ogranicza rolę zwierzchnictwa, kontroli, motywowania i innych elementów zarządzania funkcją personalną (Ławrynowicz, 2014), od których zależy funkcjonalna efektywność podmiotów gospodarczych.

W tym kontekście, pojmowanie **sądu jako publicznej jednostki produkcyjnej**, która w pełni odpowiada za efektywność procesu wytwarzania właściwego sobie dobra (Falavigna, Ippoliti i Ramello, 2018), wydaje się nie do końca trafne. Jednocześnie, chociaż sprawa sądowa cechuje się znaczną autonomią to jednak dość silnie polega na **zasobach**, technicznej **infrastrukturze** i publicznej **legitymizacji** organu wymiaru sprawiedliwości. Nie bez powodu sędzia podejmując różne czynności formalnie rzecz ujmując przemawia w imieniu sądu właśnie (na przykład Rysunek 16 – str. 168). To zarazem, uwidacznia ciekawy paradoks, gdyż w świetle powyższej dyskusji sąd jako organizacja, wcale nie ma zbyt wiele do powiedzenia w merytorycznej materii spraw prowadzonych przez poszczególnych sędziów.

Uważam jednak, że ten problem daje się rozwiązać zmieniając sposób myślenia o tym na czym właściwie polega organizacja sądu. Nie bez przyczyny pretorzy, pełniący rolę judykatury za czasów Cesarstwa Rzymskiego (Kołodko, 2013) urzędowali na forach w samym centrum ówczesnego życia społecznego. Procedowanie spraw na widoku publicznym służyło ekspozycji występków i niesprawiedliwości, jak i wszechogarniającego porządek cesarstwa, który czyni im zadość (Bablitz, 2011). Współcześnie, owszem, przedmiot tej działalności oddelegowano do budynków wyspecjalizowanych organów administracji publicznej. Jednocześnie jednak zasadnicza funkcja procesu oraz charakter urzędu pozostały niezmiennione.

W tym, kontekście, struktura dzisiejszego sądu przypomina bardziej to, co dziś określa się mianem 'platformy' lub 'organizacji platformowej' (Ciborra, 1996), której działalność stanowi jedynie pośredni środek w procesie wytwarzania określonego dobra. Jej właściwą funkcją jest natomiast tworzenie przestrzeni dla innych – faktycznych producentów – aby umożliwić oraz pomóc im organizować przedsięwzięcia z własnej inicjatywy. W tym kontekście warto zwrócić uwagę, że sprawa znajduje swoje miejsce w sądzie dopiero, kiedy ktoś zdecyduje się ją tam wnieść celem rozwiązania różnego typu problemów. Choć sędzia jest pracownikiem sądu, to w momencie przydzielenia i przekazania mu sprawy, zaczyna sprawować swój urząd w dużej autonomii z racji konstytucyjnej wartości niezawisłego osądu. Od tej pory więc, struktura sądu służy przede wszystkim **koncentracji** korespondencji i dokumentacji, **koordynacji** całej sieci działań które wykraczają poza mury budynku, **zapewnianiu miejsca** rozpraw oraz innego wsparcia dla jej sprawnego procedowania. Najważniejszą funkcją sądu w wymiarze procedury cywilnej jest natomiast **publiczna legitymizacja** procesów organizowania prywatnych problemów, w relacji do powszechnie obowiązującego prawa.

Zarządzanie nadmiarem

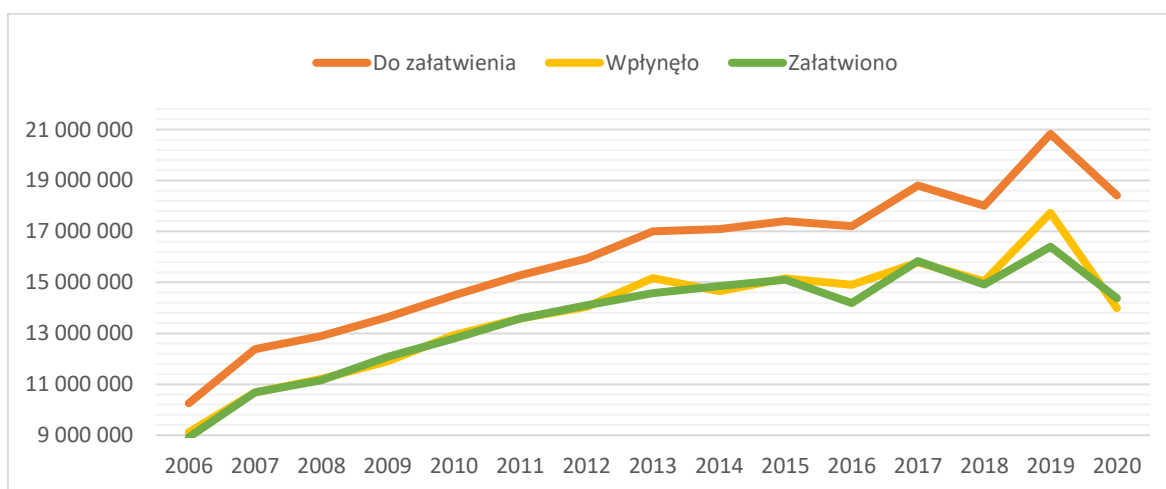
Znaczenie procesów gospodarowania w ekonomii tradycyjnie tłumaczy się jako odpowiedź na **problem rzadkości** zasobów (Begg, Vernasca, Fischer i Dornbusch, 2014), który wymaga racjonalizacji ich wykorzystania w toku wytwarzania dóbr i usług. Z tego punktu jednak, warto zwrócić uwagę, że współczesna teoria zarządzania często musi mierzyć się z całkiem odwrotną trudnością. W specjalnym wydaniu czasopisma „*European Management Journal*” Czarniawska z Metzgerem (2017) podkreślają znaczenie **zarządzania nadmiarem**, rozumianym jako przesyt, którego nie sposób pomieścić w dostępnej przestrzeni. Problem ten, rozważany szeroko może dotyczyć przesytu kompetencji w kontekście intensywnej imigracji (Diedrich, 2017), nadmiaru zgłaszanych potrzeb społecznych w realizacji usług publicznych (Kirwan, McDermont i Evans, 2017), czy przeciążenia ilością zadań, przekraczającą zdolności poznawcze (Gruszka i Nęcka, 2017). Niezależnie jednak od ujęcia i rozważanej kwestii, perspektywa ta odwracając klasyczny biegun refleksji może zaoferować świeże spojrzenie na stare problemy.

Postanowiłem poruszyć ten wątek, gdyż zgodnie z treścią dokonanego przeglądu literatury (str. 37 - 41) dyskusja dotycząca ekonomizacji sądownictwa w dominującej części opiera się na założeniu, że obserwowana w wielu krajach przewlekłość spraw sądowych jest spowodowana nieefektywnością wykorzystania zasobów w sądach. W związku z tym naturalną odpowiedzią na ten problem wydaje się konieczność reformowania, konsolidacji (Mattsson i Tidana, 2019) czy wdrożenia modelu menedżerskiego (Yeung i Azevedo, 2011), by usprawnić sądownictwo. Oceniając rezultaty tych działań literatura ta zazwyczaj podkreślała nierównomierne skutki reorganizacji i trudność uzyskania efektów skali wprowadzanych zmian. Niemniej jednak, tylko jeden tekst poruszał bardziej podstawowy **problem wydolności** w sensie ograniczenia ilości spraw, jaką da się przetworzyć w pierwszej kolejności (Santos i Amado, 2014).

Wnioski płynące z mojej pracy rozwijają szczególnie ten ostatni wątek. Otóż, myślenie o sądzie jako organizacji platformowej, opiera się na obserwacji, że jego struktura w gruncie rzeczy jest on jedynie luźno sprzężona z procesem organizowania poszczególnych spraw. W efekcie, ma więc dość ograniczony wpływ na ich faktyczny przebieg, który leży raczej w gestii sędziów, cieszących się dużą autonomią, będącą ucieleśnieniem wartości niezawisłości sędziowskiej (jako warunku sprawiedliwego procesu). W tym kontekście, owszem, techniczna infrastruktura jest ważna, pod kątem tego by nie powodować niepotrzebnych przesunięć i opóźnień. Jednak to zinstytucjonalizowana praktyka postępowania sądowego odpowiada za faktyczną długość procesów definiując czas potrzebny na właściwe rozpoznanie sprawy.

Z tego punktu widzenia, skoro struktura sądu ma tylko ograniczony wpływ na efektywność procedowania, to w gruncie rzeczy nie jest zaskakującym, że jej reformowanie i reorganizacja w różnych krajach przynosi tylko ograniczone efekty. Ostatecznie, zdecydowanie łatwiej jest zmienić formalny porządek organizacji niż ugruntowane społecznie wartości oraz schematy działania (Czarniawska, 2009a), jakie regulują jej codzienne funkcjonowanie (str. 82 - 86). Doskonalenie zinstytucjonalizowanej praktyki natomiast to raczej inkrementalny proces, który opiera się na zmianie przyzwyczajzeń w miarę odkrywania skuteczniejszych sposobów pracy i dzielenia się doświadczeniem (Seo i Creed, 2002). Z kolei niepewność, jaką często generuje planowana zmiana organizacyjna, zwykle prowadzi do tego że ludzie sięgają po sprawdzone już wzorce - utwardzając istniejące rutyny (Czarniawska, 2008).

Z innej strony warto jednak zwrócić uwagę, że nawet skuteczne zwiększanie efektywności wymiaru sprawiedliwości wcale nie rozwiązuje problemu **zarządzania nadmiarem**. Korzystając z polskich doświadczeń, absolutna liczba rozpatrzonych spraw przez wydziały cywilne - mimo odchyień na przestrzeni ostatnich kilku lat - cechuje trajektoria wzrostowa w porównaniu do bazowego roku 2006 (Rysunek 14 - str. 152). To jednak bynajmniej nie eliminuje zatorów w tym pionie sądownictwa, ze względu na liczbę wpływających pozwów. Co więcej, krzywa załatwionych spraw spłaszcza się w miarę rosnących zaległości. Wynika to z **problemu współzależności** (str. 233), gdzie zaznaczałem, że całkowite obciążenie sędziego bezpośrednio zwiększa długość procedowania poszczególnych spraw. To, przy ograniczonym zatrudnieniu nowych sędziów w ostatnich latach (Rojek-Socha, 2021) siłą rzeczy zmniejsza wydolność systemu w relacji do zapotrzebowania. Jak się wydaje, jedynie zewnętrzne szoki, jak wybuch pandemii COVID-19 mają jakikolwiek wpływ na wewnętrzną kondycję sądownictwa.



Rysunek 14 Wolumen spraw w sądach cywilnych (2006-2020)

Źródło: oryginalnie przedstawiony na stronie 152 niniejszej pracy

Czy to jednak oznacza, że postępowanie cywilne jest skazane na przewlekłość? W ujęciu problemu zarządzania nadmiarem nie jestem pewien, czy jest to odpowiednie zadane pytanie, gdyż celu przyspieszenia wymiaru sprawiedliwości nie należy brać bezkrytycznie.

Owszem, jak podkreślałem jeszcze na etapie przeglądu literatury (str. 19 - 41) sprawność sądownictwa jest podstawą dla **odpowiedniego funkcjonowania** gospodarki i harmonijnego życia społecznego. Jest to szczególnie istotne w realiach współczesnego kapitalizmu, aby silniejsi aktorzy nie wykorzystywali swojej pozycji, by umacniać się kosztem słabszej strony (na przykład str. 143). Przy tym dotyczy to nie tylko źródłowej sytuacji konfliktu, ale też samego procesu w sądzie. Jak zwracałem uwagę w części empirycznej, zdarza się, że prawnicy mogą z rozmysłem wykorzystać czas postępowania, by pod pozorem konieczności przeprowadzenia dużej ilości dowodów, tak naprawdę próbować zagrać na 'wyczerpanie przeciwnika' (str. 221). To istotne, ponieważ uczestnictwo procesie sądowym zazwyczaj bywa trudnym i stresującym doświadczeniem często rozciągniętym na przestrzeni lat (na przykład str. 149 lub 249). Dlatego też postulat usprawniania postępowania jest jak najbardziej zasadny również **w trosce o dobro stron konfliktu**, które tkwią w punkcie zawieszenia, aż sędzia nie podejmie decyzji.

Problem ten warto jednak rozważyć również z zupełnie innej strony. Otóż, w literaturze zwraca się uwagę, że „**żarna sprawiedliwości miały wolno z założenia**” (Suddaby, Ganzin i Minkus, 2017 s. 288), celem ostudzenia skrajnych emocji jakie powstają w efekcie eskalacji konfliktu (str. 139 - 149). Rzecz jasna, proces sądowy nie niweluje ich w pełni, a i sam w sobie jest istotnym źródłem napięcia, gdyż to właśnie niezgoda jest siłą napędową rozprawy (str. 210). Jednocześnie jednak, rozproszony porządek posiedzeń daje stronom i pełnomocnikom czas by zderzywszy własne odczucia z materią dowodów oraz perspektywą przeciwnika **lepiej zrozumieć swoje stanowisko** (str. 223 - 226). Podobny efekt dotyczy sędziego. Rozciągnięcie procesu umożliwia mu porcjowanie złożoności sprzecznych informacji tak żeby rozważyć je w odpowiedni sposób (str. 228- 234). To istotne, ponieważ jak argumentowałem też w kolejnej sekcji (str. 234 - 242) niepewność i wahanie sędziego wcale musi być wadą. Przeciwnie, z perspektywy pracy profesjonalnej jest w gruncie rzeczy **miarą jakości osądu**, która wskazuje że wahał się wystarczająco długo, by zyskać pewność, że zdołał rozważyć na równi stanowiska obu stron zanim podjął decyzję, którą uważa za zasadną. Usprawnianie postępowania ma więc swoje granice, wyznaczane jakością procesu i praktyczną realizacją funkcji jakie ma spełnić.

Na tym tle warto też rozważyć wątek niezamierzonych konsekwencji (Franco-Santos i Otley, 2018) jakie mogą wiązać się z realizacją celu zwiększania efektywności procedowania spraw

sądowych. W kontekście działalności wymiaru sprawiedliwości problem ten dobrze ilustruje dylemat konstruowania odpowiedniej opłaty związanej ze złożeniem sprawy w sądzie (o czym wspominałem w stopce na stronie 188). Jak podkreśla Krystyna Krzekotowska (1993) trudność polega na tym, żeby była odpowiednio niska i nie ograniczała dostępu do ochrony prawnej, ale też wystarczająco wysoka, by nie motywować 'zbędnych pozwów'. Analogiczny problem w gruncie rzeczy dotyczy też efektywności postępowania sądowego. Przewlekłość procesów może zniechęcać pokrzywdzonych do wnoszenia spraw, wzmacniając społeczne przekonanie o braku konsekwencji za naruszenie czyjś dobra. Z kolei, zwiększanie efektywności pracy sędziów, rozszerzając powszechny dostęp do wymiaru sprawiedliwości, w konsekwencji może sprzyjać predyspozycji do konfliktu w relacjach między ludźmi (Goodpaster, 1992).

Wracając zatem do tego, czy postępowanie cywilne jest skazane na przewlekłość? Uważam, że zarówno w dyskusji naukowej (str. 19 - 41), jak i polskim dyskursie publicznym temat efektywności wymiaru sprawiedliwości dominuje wątek negatywnych konsekwencji 'zatorów' w sądownictwie. Jest to zrozumiałe zważywszy ich znaczenie dla funkcjonowania gospodarki i całego społeczeństwa. W świetle doniosłości tej kwestii społecznej jednak, czasem trudno jest dostrzec, że **pewna przeciągłość procesu** sądowego jest potrzebna, aby spełniał swoją funkcję. Czy to jednak oznacza, że warto nic nie robić? Bynajmniej. Uważam natomiast, że poszukując rozwiązań organizacyjnych, usprawniających postępowanie cywilne należy skupić się na tych problemach, które **przedłużają procesy** , nie oferując w zamian żadnej **wartości dodanej** z perspektywy praktyki organizowania spraw. Spośród wielu wątków, jakie można poruszyć na kanwie mojej pracy, chciałbym skupić się na trzech, które wydają mi się szczególnie istotne.

Po pierwsze, absolutnie kluczowym problemem jest **nadmierne obciążenie** indywidualnych referatów, a więc ilości spraw przydzielonych do rozpoznania. Jak zaznaczałem w treści pracy sędzia pracuje w określonym rytmie, a jego kalendarz ma ograniczoną przepustowość w relacji do czynności jakie potrzebuje wykonać (str. 214). Z perspektywy problemu współzależności spraw (str. 233) pewien stopień obciążenia jest korzystny. Przekładając się na rozproszony porządek procedowania każdej z nich tworzy dystans czasowy, który umożliwia porcjowanie złożoności sprzecznych informacji i pozwala oderwać się od danego problemu, aby rozważyć go ponownie ze świeżym spojrzeniem (str. 241). Zarazem jednak nadmierne obciążenie ilością spraw, rozciągając procesy na długie miesiące, traci walor 'produktywnej przerwy'. Co więcej, może wiązać się z dodatkowym kosztem czasu, jaki sędzia musi poświęcić, aby przypomnieć sobie elementy sprawy, zwiększając niepewność, która nijak ma się do samej treści decyzji.

Co oznacza właściwie ten korzystny stopień obciążenia? Na podstawie mojej pracy mogę tylko uargumentować, że takie **optimum** istnieje i ma przełożenie na jakość oraz efektywność pracy. Najpewniej obejmuje taki wolumen spraw, który pozwala 'oderwać się' od szczegółów poszczególnych procesów, nie powodując jednak nadmiernej trudności przypomnienia sobie jej kluczowych wątków. Nie jestem też pewien, czy suma przydzielonych spraw jest właściwą miarą indywidualnego obciążenia. Być może, liczenie go nie ilością jednostkowych procesów, a całkowitego wolumenu dokumentów zgromadzonych w aktach (Ferro, Romero i Romero-Gomez, 2018), byłoby bardziej adekwatną miarą, obejmując pośrednio złożoność problemów do rozstrzygnięcia. Z kolei, bardziej dynamicznym wskaźnikiem może być też przepustowość kalendarza, gdyż jeśli sędzia zwyczajnie nie jest w stanie wyznaczyć posiedzenia wcześniej niż na termin odległy o 4-6 miesięcy jest to jasny sygnał, że boryka się z nadmiarem. Obserwacja ta uzasadnia dalsze, zgoła inne badania, podejmujące problem pomiaru obciążenia, a także jak wpływa na nie rodzaj spraw, ich skomplikowanie lub etap, cechy osobowe sędziego, czy inne okoliczności (na przykład wypalenie zawodowe). Nie ulega jednak wątpliwości, że na obecną chwilę wymiar sprawiedliwości boryka się z systemicznym przeciążeniem (Rojek-Socha, 2021). Doraźnym środkiem zaradczym jest natomiast zwiększenie zatrudnienia i rozłożenie ciężaru.

Po drugie, istotnym w moim uznaniu problemem jest **nadmiernie indywidualistyczny** etos pracy (jego wyraz można znaleźć w cytacie na str. 137). Zawód sędziego opiera się na wzorcu tożsamości pracy samotniczej (Ławrynowicz, 2019), która zaczyna się jeszcze przed wejściem do budynku sądu (str. 242) i właściwie nie kończy po powrocie do domu (str. 245). Rytm dnia roboczego przebiega albo na sali rozpraw, albo w czterech ścianach własnego gabinetu, gdzie właściwie w trybie ciągłym odpowiada się za losy prowadzonych spraw. Przeciążenie ilością procesów tylko pogłębia ten problem, pozostawiając niewiele czasu na rozmowę, czy poradę od kolegów. Tymczasem, jak starałem się podkreślić w sekcji poświęconej dokonywaniu osądu (str. 234 - 242) sędzia ze względu na charakter swojej pracy potrzebuje 'luster'. Mam przez to na myśli możliwość samo-odniesienia, gdzie wyartykułowanie wątpliwości w obecności innej osoby pomaga ją rozwiązać wspólnymi siłami. Z jednej strony jest to istotne z tego względu, żeby niezawisłość i autonomia sędziego nie stała się źródłem ignorancji (str. 237). Z drugiej strony przekazywanie doświadczeń między koleżeństwem jest istotnym narzędziem doskonalenia praktyki, co często skraca czas procedowania poszczególnych spraw (str. 242).

W tym sensie więc wydaje mi się, że szczególnie istotną funkcją działów kadrowych w sądzie rozumianym, jako organizacji platformowej jest próba zintegrowania sędziów, którzy często

znają się jedynie pobieżnie – z mniej lub bardziej serdecznego dystansu - trzymając się głównie najbliższych kręgów. Jak dziś pamiętam też, że w toku któregoś wywiadu patrząc na prywatny ekspres do kawy zastanawiałem się dlaczego nie stoi w jakiejś przestrzeni socjalnej. Podobnie, brak kultury lunchu, czyli posiłku o wspólnej porze sprawia, że poznańskim Sądzie Okręgowym, sędziowie częściej korzystają z usług Pani, która rozwozi kanapki po osobistych biurach niż dostępnej dla wszystkich kafeterii. Miejsca tego typu umożliwiając interakcje w jednoznacznej sytuacji przerwy, która nie zakłóca indywidualnej pracy ma istotny wpływ na produktywność, przez spontaniczną wymianę wiedzy i tworzenie więzi wokół wspólnej praktyki (Reagans i Zuckerman, 2001). Obserwacja ta może być istotna dla przygotowania systemu benefitów tak by mogły koncentrować koleżeństwo we wspólnym miejscu i czasie. Z perspektywy rozwoju zasobów ludzkich (Swart, Mann, Brown i Price, 2004) zwraca to też uwagę na istotną funkcję szkoleń, wykraczającą poza problem indywidualnej wiedzy i kompetencji. Sędziowie często też punktują brak wsparcia psychologicznego, choć o tym na ile zasadne byłoby jej wykorzystanie w formacie grupowym powinien wypowiedzieć się ktoś z właściwą wiedzą terapeutyczną.

Trzecim i ostatnim problemem, który chciałbym podkreślić jako myśl wieńczącą niniejszą pracę jest **nadmiar konfliktów** między ludźmi. W dyskusji z logistyką, odpowiedzialnym za projektowanie publicznej infrastruktury transportu, tłumaczył mi, że główny problem polega na tym „jak mieć potrzebne rzeczy, nie jak je przewozić”. Podobnie, właściwie najważniejszą funkcją wymiaru sprawiedliwości jest nie to żeby sprawnie rozwiązywać konflikty, a by tworząc przekonanie o nieuchronności kary, zapobiegać naruszeniom w pierwszej kolejności (Nonet i Selznick, 2017). Jak argumentowałem w sekcji poświęconej roli i pozycji prawnika (str. 149 - 153), wzrost ilości spraw nie wynika raczej w istotnym stopniu z rozwoju świadomości prawnej społeczeństwa i upubliczniania naruszeń, które bez niej pozostałyby niewykryte. Prędzej jest odzwierciedleniem narastającego napięcia w relacjach między ludźmi.

Tymczasem, sądy mają jedynie ograniczoną wydolność procedowania spraw, przez co ze wzrostem ilości konfliktów w coraz mniejszym stopniu mogą spełniać tą nadrzędną, prewencyjną funkcję 'strażnika' (str. 254), który wcale nie musi nic robić, by przyczynić się do ładu społecznego. Pewnym doraźnym środkiem by odciążyć sądy zaradzić tej sytuacji byłoby wzmocnienie systemu mediacji (Białecki, 2012) oraz wykorzystania nadpodaży prawników (str. 152), by normalizować wartość zgody (str. 251), jako sposobu rozwiązywania sporów. W istocie jednak problem ten sięga dużo głębszych kwestii spójności społecznej i harmonijnego współżycia, które byłyby przedmiotem całkiem innej książki.

Bibliografia

- Abebe, M. i Dadanlar, H. (2021). From tokens to key players: The influence of board gender and ethnic diversity on corporate discrimination lawsuits. *Human Relations*, 74(4), 527–555.
<https://doi.org/10.1177/0018726719888801>
- Abriszewski, K. (2007). Teoria Aktora-Sieci Bruno Latoura. *Teksty Drugie*, (1–2), 113–126.
- Ackroyd, S. i Muzio, D. (2007). The reconstructed professional firm: Explaining change in English legal practices. *Organization Studies*, 28(5), 729–747. <https://doi.org/10.1177/0170840607073077>
- Adamczyk, I. (2017). Pozorna równość? Ambiguitas contra stipulatorem. *Internetowy Przegląd Prawniczy TBSP UJ*, 4(34), 111-122.
- Adams, R. B., Licht, A. N. i Sagiv, L. (2011). Shareholders and stakeholders: how do directors decide? *Strategic Management Journal*, 32(12), 1331–1355. <https://doi.org/10.1002/smi.940>
- Adrian, L. i Mykland, S. (2014). Creativity in Court-Connected Mediation: Myth or Reality? *Negotiation Journal*, 30(4), 421–439. <https://doi.org/10.1111/nejo.12069>
- Agar, M. (1986). *The professional stranger. An informal introduction to ethnography*. New York: Academic Press.
- Agocs, C. i Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4–5), 30-45.
<https://doi.org/10.1108/01437729610127668>
- Ahmad, Z. i Jamaluddin, H. (2009). Employees' attitude toward cyberloafing in Malaysia. W: Soliman, K.S. (red.), *Creating global economies through innovation and knowledge management: theory and practice*, Vol. 1-3 (s. 409–418). *12th International Business Information Management Association Conference*.
- Ahrne, G. i Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429–449. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>
- Ahrne, G. i Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83–104. <https://doi.org/10.1177/1350508410376256>
- Ahrne, G. i Brunsson, N. (2019). *Organization outside Organizations. The abundance of partial organization in social life*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108604994>
- Alberts, J. K., Heisterkamp, B. L. i McPhee, R. M. (2005). Disputant perceptions of and satisfaction with a community mediation program. *International Journal of Conflict Management*, 16(3), 218–244.
<https://doi.org/10.1108/eb022930>
- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00476.x>
- Alvesson, M. i Blom, M. (2022). The hegemonic ambiguity of big concepts in organization studies. *Human Relations*, 75(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177/0018726720986847>
- Alvesson, M., Gabriel, Y. i Paulsen, R. (2017). *Return to meaning: a social science with something to say*. New York: Oxford University Press.
- Alvesson, M., Hallett, T. i Spicer, A. (2019). Uninhibited institutionalisms. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 119–127. <https://doi.org/10.1177/1056492618822777>
- Alvesson, M. i Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research: challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136–158.
<https://doi.org/10.1177/0021886300362002>
- Anand, N., Gardner, H. K. i Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406–428.
<https://doi.org/10.2307/20159861>
- Anscombe, G. E. M. (1981). The first person. W: *The collected papers of G.E.M. Anscombe, vol. II: metaphysics and the philosophy of mind* (s. 21–36). Minneapolis: University of Minnesota Press.

- Argyres, N. i Mayer, K. J. (2007). Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives. *Academy of Management Review*, 32(4), 1060–1077.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585739>
- Armour, J. i Sako, M. (2020). AI-enabled business models in legal services: from traditional law firms to next-generation law companies? *Journal of Professions and Organization*, 7(1), 27–46.
<https://doi.org/10.1093/jpo/joaa001>
- Arystoteles. (1982). *Etyka Nikomachejska*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Assmann, J. (2019). *Maat. Sprawiedliwość i nieśmiertelność w starożytnym Egipcie*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Atkinson, P. (1997). Narrative turn or blind alley? *Qualitative Health Research*, 7(3), 325–344.
<https://doi.org/10.1177/104973239700700302>
- Austin, J. L. (1975). *How to do things with words* (wyd. 2). Cambridge: Harvard University Press.
- Bablitz, L. (2011). Roman society in the courtroom. W: M. Peachin (Red.), *The Oxford handbook of social relations in the roman world* (s. 317–334). New York: Oxford University Press.
- Backes-Gellner, U., Schneider, M. R. i Veen, S. (2011). Effect of workforce age on quantitative and qualitative organizational performance: conceptual framework and case study evidence. *Organization Studies*, 32(8), 1103–1121. <https://doi.org/10.1177/0170840611416746>
- Baier, A. C. (1987). The Need for more than justice. *Canadian Journal of Philosophy Supplementary Volume*, 13, 41–56. <https://doi.org/10.1080/00455091.1987.10715928>
- Baier, A. C. (1991). *A Progress of Sentiments. Reflections on Hume's Treatise*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bailey, E. M. (2015). Behavioral economics and US antitrust policy. *Review of Industrial Organization*, 47, 355–366. <https://doi.org/10.1007/s11151-015-9469-9>
- Bakken, T. i Hernes, T. (2006). Organizing is both a verb and a noun: Weick meets whitehead. *Organization Studies*, 27(11), 1599–1616. <https://doi.org/10.1177/0170840606068335>
- Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A. i Sydow, J. (2016). Temporary organizing: promises, processes, problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703–1719. <https://doi.org/10.1177/0170840616655982>
- Balcaen, S., Manigart, S., Buyze, J. i Ooghe, H. (2012). Firm exit after distress: differentiating between bankruptcy, voluntary liquidation, and M&A. *Small Business Economics*, 39(4), 949–975.
<https://doi.org/10.1007/s11187-011-9342-7>
- Banaszak, B. (2020). Czy Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej wymusza na ustawodawcy ustawową regulację struktury organizacyjnej i właściwości sądów powszechnych? *Studia Prawa Publicznego*, 3 (31), 119–135.
<https://doi.org/10.14746/spp.2020.3.31.6>
- Barigozzi, F., Garella, P. G. i Peitz, M. (2009). With a Little Help from My Enemy: Comparative Advertising as a Signal of Quality. *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(4), 1071–1094.
<https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2009.00238.x>
- Barnett, M. L., Hartmann, J. i Salomon, R. M. (2018). Have you been served? Extending the relationship between corporate social responsibility and lawsuits. *Academy Of Management Discoveries*, 4(2), 109–126.
<https://doi.org/10.5465/amd.2015.0030>
- Baron, J. N., Dobbin, F. R. i Devereaux, P. J. (1986). War and peace: the evolution of modern personnel administration in U.S. Industry. *American Journal of Sociology* 92(2), 350–383.
<https://doi.org/10.1086/228504>
- Barthes, R. (1972). *Mythologies*. New York: Farrar, Straus & Giroux
- Barton, J. H. (1995). Adapting the intellectual property system to new technologies. *International Journal Of Technology Management*, 10(2–3), 151–172.
- Bartoszewicz, M. (2017). Uzasadnienie wyroku sądu w aspekcie prawa do rzetelnego procesu sądowego. *Zeszyty Naukowe Instytutu Administracji AJD w Częstochowie*, 2(16), 9–20.

- Batko, R. (2015). Czytanie tekstów. W: M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym* (s. 109–117). Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P. i Champion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the Selection Procedural Justice Scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54(2), 387–419. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00097.x>
- Bauman, Z. (1994). Morality without ethics. *Theory, Culture & Society*, 11, 1–34. <https://doi.org/10.1177/026327694011004001>
- Bauman, Z. i Lyon, D. (2013). *Liquid Surveillance: A Conversation*. Cambridge: Polity Press.
- Beehr, T. A., Ivanitskaya, L., Glaser, K., Erofeev, D. i Canali, K. (2004). Working in a violent environment: The accuracy of police officers' reports about shooting incidents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 217–235. <https://doi.org/10.1348/096317904774202153>
- Begg, D., Vernasca, G., Fischer, S. i Dornbusch, R. (2014). *Mikroekonomia* (Wyd. 5). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bekrycht, T. (2010). Znaczenie ról semiotycznych wypowiedzi, kontekstu i intencji w interpretacji norm prawa pozytywnego - analiza fenomenologiczna. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 82, 11–33.
- Bellezza, F. S. i Reddy, B. G. (1978). Mnemonic devices and natural memory. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 11(5), 277–280. <https://doi.org/10.3758/BF03336829>
- Bengtsson, M., Eriksson, J. i Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics - an outline for further inquiry. *Competitiveness Review*, 20(2), 194–214. <https://doi.org/10.1108/10595421011029893>
- Bentham, J. (2000). *An introduction to the principles of morals and legislation*. Kitchener: Batoche Books.
- Berends, H., i Deken, F. (2021). Composing qualitative process research. *Strategic Organization*, 19(1), 134–146. <https://doi.org/10.1177/1476127018824838>
- Berger, P., i Luckmann, T. (1991). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- Berger, P., i Luckmann, T. (2004). *The Social Construction of Reality: A Short Treatise on the Sociology of Knowledge*. W: F. Dobbin (red.), *The New Economic Sociology: A Reader* (s. 296–317). New Jersey: Princeton University Press.
- Bergman Blix, S., i Wettergren, Å. (2016). A sociological perspective on emotions in the judiciary. *Emotion Review*, 8(1), 32–37. <https://doi.org/10.1177/1754073915601226>
- Berlin, I. (2016). Two concepts of liberty. W: D. Miller (red.), *The Liberty Reader*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315091822-3>
- Berry, D. i Bell, M. P. (2012). Inequality in organizations: stereotyping, discrimination, and labor law exclusions. *Equality, Diversity, and Inclusion*, 31(3), 236–248. <https://doi.org/10.1108/02610151211209090>
- Bévort, F. i Suddaby, R. (2016). Scripting professional identities: How individuals make sense of contradictory institutional logics. *Journal of Professions and Organization*, 3(1), 17–38. <https://doi.org/10.1093/ipo/iov007>
- Bhagat, S., i Hubbard, G. (2021). Rule of law and purpose of the corporation. *Corporate Governance. An International Review*, 30(1), 10–26. <https://doi.org/10.1111/corg.12374>
- Białecki, M. (2012). *Mediacja w postępowaniu cywilnym*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Bieniok, H. (2014). Kreatywność jako źródło nowoczesności i rozwoju przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 73, 47–58.
- Bies, R. J., i Tyler, T. R. (1993). The litigation mentality in organizations - a test of alternative psychological explanations. *Organization Science*, 4(3), 352–366. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.3.352>
- Bisogno, M. (2012). The accessibility of the Italian bankruptcy procedures: an empirical analysis. *Eurasian Business Review*, 2(2), 1–24.

- Blair, R. D. i Herndon, J. B. (1996). Restraints of trade by durable good producers. *Review of Industrial Organization*, 11(3), 339–353. <https://doi.org/10.1007/BF00414403>
- Blank, J. L. T. i van Heezik, A. A. S. (2020). Policy reforms and productivity change in the judiciary system: a cost function approach applied to time series of the Dutch judiciary system between 1980 and 2016. *International Transactions in Operational Research*, 27(4), 2002–2020. <https://doi.org/10.1111/itor.12716>
- Blanton, H., Jaccard, J., Strauts, E., Mitchell, G. i Tetlock, P. E. (2015). Toward a meaningful metric of implicit prejudice. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1468–1481. <https://doi.org/10.1037/a0038379>
- Błasznowski, B. (2016). Dyskurs jako praxis. Archeologia wiedzy jako teoria materializmu performatywnego. *Praktyka Teoretyczna*, 22(4), 45. <https://doi.org/10.14746/prt.2016.4.4>
- Boch Waldorff, S. i Greenwood, R. (2011). The dynamics of community translation: Danish health-care centers. W: *Research in the sociology of organizations (vol. 33): communities and organizations (s. 113–142)*. Emerald Publishing Group. [https://doi.org/10.1108/s0733-558x\(2011\)0000033007](https://doi.org/10.1108/s0733-558x(2011)0000033007)
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106. <https://doi.org/10.2307/2393432>
- Borkowski, J., i Adamiak, B. (2021). *Postępowanie administracyjne i sądowoadministracyjne*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Bourdieu, P. (1987). The force of law: toward a sociology of the juridical field. *Hastings Law Journal*, 38, 805–853.
- Bourdieu, P. (1992). The logic of fields. W: P. Bourdieu i L. J. D. Wacquant, (red.) *An invitation to reflexive sociology*. Londyn: University of Chicago Press.
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in translation: The making of Danish diversity management. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939–948. <https://doi.org/10.1177/0002764205285173>
- Boxenbaum, E. (2014). Toward a situated stance in organizational institutionalism: Contributions from French Pragmatist Sociology theory. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 319–323. <https://doi.org/10.1177/1056492613517464>
- Boxenbaum, E. i Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion, and decoupling. W: R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence i R. Meyer (red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE.
- Boxenbaum, E. i Pedersen, J. S. (2009). Scandinavian institutionalism – a case of institutional work. W: T. B. Lawrence, R. Suddaby, i B. Leca (red.), *Institutional Work (s. 178–204)*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511596605.007>
- Bragues, G. (2008). David Hume vs. Thomas Reid: Is justice socially constructed or natural? *History of Philosophy Quarterly*, 25(2), 137–154 <https://www.istor.org/stable/27745120>
- Bremner, H. (2013). Tourism development in the Hot Lakes District, New Zealand c. 1900. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(2), 282–298. <https://doi.org/10.1108/0959611311301649>
- Brett, J. M., Barsness, Z. I. i Goldberg, S. B. (1996). The effectiveness of mediation: An independent analysis of cases handled by four major service providers. *Negotiation Journal*, 12(3), 259–269. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1996.tb00099.x>
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation, forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576–609. <https://doi.org/10.2189/asqu.50.4.576>
- Briscoe, F. i Tsai, W. (2011). Overcoming relational inertia: how organizational members respond to acquisition events in a law firm. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 408–440. <https://doi.org/10.1177/0001839211432540>
- Brivot, M. (2011). Controls of knowledge production, sharing and use in bureaucratized professional service firms. *Organization Studies*, 32(4), 489–508. <https://doi.org/10.1177/0170840611400284>
- Brivot, M., Lam, H. i Gendron, Y. (2014). Digitalization and promotion: an empirical study in a large law firm. *British Journal of Management*, 25(4), 805–818. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12060>

- Bromley, P. i Meyer, J. W. (2015). *Hyper-organization: global organizational expansion*. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199689859.001.0001>
- Brown, A. D., Colville, I. i Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277. <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>
- Brown, A. D. i Lewis, M. A. (2011). Identities, discipline, and routines. *Organization Studies*, 32(7), 871–895. <https://doi.org/10.1177/0170840611407018>
- Brown, J. G. (2012). Empowering students to create and claim value through the Thomas-Kilmann conflict mode instrument. *Negotiation Journal*, 28(1), 79–91. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2011.00327.x>
- Brożek, B. (2018). *Umysł prawniczy*. Kraków: Copernicus Center Press.
- Brunsson, N. (1992). *The organization of hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations*. New Jersey: Wiley.
- Brunsson, N. (1990). Deciding for responsibility and legitimation: Alternative interpretations of organizational decision-making. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 47–59. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90012-J](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90012-J)
- Budjanovcanin, A. (2018). Actions speak louder than words: how employees mind the implementation gap. *International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3136–3155. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443959>
- Bueger, C. i Gadinger, F. (2018). Doing praxiography: research strategies, methods, and techniques. W: *International Practice Theory* (s. 131–161). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73350-0_6
- Burawoy, M. (1998). The extended case method. *Sociological Theory*, 16(1), 4–33. <https://doi.org/10.1111/0735-2751.00040>
- Burnes, B., i Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's field theory: A review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408–425. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x>
- Burrell G. i Morgan, G. (2016). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. New York: Routledge.
- Busetti, S. i Vecchi, G. (2018). Process tracing change management: the reform of the Italian judiciary. *International Journal of Public Sector Management*, 31(5), 566–582. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2017-0158>
- Caeldries, F. (1996). The institutional embeddedness of strategy: Predation through legislation (or, see you in court). W: P. Shrivastava, A. Huff, J. E. Dutton i J. Baum (red.) *Advances in strategic management* (vol. 13): *Embeddedness of strategy* (s. 215–246). Emerald Group Publishing.
- Callon, M. (1984). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *Sociological Review*, 32(1), 196–233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x>
- Campbell, B. A., Ganco, M., Franco, A. M. i Agarwal, R. (2012). Who leaves, where to, and why worry? Employee mobility, entrepreneurship, and effects on source firm performance. *Strategic Management Journal*, 33(1), 65–87. <https://doi.org/10.1002/smi.943>
- Carnahan, S. (2017). Blocked but not tackled: who founds new firms when rivals dissolve? *Strategic Management Journal*, 38(11), 2189–2212. <https://doi.org/10.1002/smi.2653>
- Carnahan, S. i Greenwood, B. N. (2018). Managers' political beliefs and gender inequality among subordinates: does his ideology matter more than hers? *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 287–322. <https://doi.org/10.1177/0001839217708780>
- Carnahan, S. i Somaya, D. (2013). Alumni effects and relational advantage: the impact on outsourcing when A buyer hires employees from A supplier's competitors. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1578–1600. <https://doi.org/10.5465/ami.2011.0089>
- Carroll, V. P., Lee, H. L. i Rao, A. G. (1986). Implications of salesforce productivity heterogeneity and demotivation: A navy recruiter case study. *Management Science*, 32(11), 1371–1388. <https://doi.org/10.1287/MNSC.32.11.1371>

- Carruthers, B. G. (2013). From uncertainty toward risk: The case of credit ratings. *Socio-Economic Review*, 11(3), 525–551. <https://doi.org/10.1093/ser/mws027>
- Carruthers, B. G. i Espeland, W. N. (1991). Accounting for rationality: double-entry bookkeeping and the rhetoric of economic rationality. *American Journal of Sociology*, 97(1), 31–69. <https://doi.org/10.1086/229739>
- Cartel, M., Colombero, S. i Boxenbaum, E. (2017). Towards a multimodal model of theorization processes. *Research in the Sociology of Organizations (Vol. 54A): Multimodality, meaning and institutions*, 153–182. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X2017000054A006>
- Casciaro, T., Gino, F. i Kouchaki, M. (2014). The contaminating effects of building instrumental ties: how networking can make us feel dirty. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 705–735. <https://doi.org/10.1177/0001839214554990>
- Cavazotte, F., Lemos, A. H. i Villadsen, K. (2014). Corporate smart phones: professionals' conscious engagement in escalating work connectivity. *New Technology Work and Employment*, 29(1), 72–87. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12022>
- Cavico, F. J., Muffler, S. C., i Mujtaba, B. G. (2012). Appearance discrimination in employment: Legal and ethical implications of "lookism" and "lookphobia". *Equality, Diversity, and Inclusion*, 32(1), 83–119. <https://doi.org/10.1108/02610151311305632>
- Chandra, A. i Snowe, M. J. (2020). A taxonomy of cybercrime: Theory and design. *International Journal of Accounting Information Systems*, 38. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2020.100467>
- Charlson, J. (2019). Briefing: Interpreting contractors' mandated standard of design. *Proceedings Of the Institution of Civil Engineers-management Procurement and Law*, 172(4), 142–145. <https://doi.org/10.1680/jmapl.19.00007>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory* (wyd. 2). London: SAGE Publications.
- Chatain, O. (2011). Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. *Strategic Management Journal*, 32(1), 76–102. <https://doi.org/10.1002/smi.864>
- Chatain, O. i Meyer-Doyle, P. (2017). Alleviating managerial dilemmas in human-capital-intensive firms through incentives: evidence from M&A legal advisors. *Strategic Management Journal*, 38(2), 232–254. <https://doi.org/10.1002/smi.2473>
- Chia, R. (1994). The concept of decision: a deconstructive analysis. *Journal of Management Studies*, 31(6), 781–806. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00639.x>
- Cho, V. (2006). A study of the roles of trusts and risks in information-oriented online legal services using an integrated model. *Information & Management*, 43(4), 502–520. <https://doi.org/10.1016/j.im.2005.12.002>
- Choroszewicz, M., i Kay, F. (2019). The use of mobile technologies for work-to-family boundary permeability: The case of Finnish and Canadian male lawyers. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726719865762>
- Gray, C. (2017). *Chris grey on organizations*. Pobrane z <https://www.socialsciencespace.com/2017/05/chris-grey-organizations/>
- Chung, Y., i Ha, H.-Y. (2016). Arbitrator acceptability in international commercial arbitration the trading firm perspective. *International Journal of Conflict Management*, 27(3), 379–397. <https://doi.org/10.1108/IJCM-07-2015-0046>
- Ciborra, C. U. (1996). The platform organization: recombining strategies, structures, and surprises. *Organization Science*, 7(2), 103–118. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.103>
- Ciesielska, M., Wolanik-Bostrom, K. i Ohlander, M. (2012). Obserwacja. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe: metody i techniki. Tom 2* (s. 41–68). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cieślak, S. (2015). Ewolucja formalizmu procesowego w okresie pięćdziesięciu lat obowiązywania polskiego kodeksu postępowania cywilnego. *Kwartalnik Prawa Prywatnego*, (4), 875–910.
- Clott, C. B., i Hartman, B. C. (2013). Clean trucks in California ports: modelling emissions policy. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 5(4–5), 449–462. <https://doi.org/10.1504/IJSTL.2013.055273>

- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *The Journal of Law and Economics*, 3, 1–44.
<https://doi.org/10.1086/466560>
- Cohen, A. (1999). Turnover among professionals: A longitudinal study of American lawyers. *Human Resource Management*, 38(1), 61–76. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199921\)38:1<61::AID-HRM6>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199921)38:1<61::AID-HRM6>3.0.CO;2-E)
- Cohen, M. D., March, J. G. i Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Connelly, B. L., Ketchen Jr., D. J., Gangloff, K. A. i Shook, C. L. (2016). Investor perceptions of CEO successor selection in the wake of integrity and competence failures: A policy capturing study. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2135–2151. <https://doi.org/10.1002/smi.2430>
- Cooke, F. L., Lin, Z. i Jiang, Y. (2013). Who are “managing” the lawyers in China? Control and commitment in an evolving institutional and cultural context and gendered implications. *International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3418–3437. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.770784>
- Cooley, C. H. (1902). *Social Organization*. New York: Free Press.
- Cornelissen, J. P. Durand, R., Fiss, P. C., Lammers, J. C., i Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. *Academy of Management Review*, 40(1), 10–27.
<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0381>
- Cornelissen, J. P. i Werner, M. D. (2014). Putting Framing in Perspective: A Review of Framing and Frame Analysis across the Management and Organizational Literature. *Academy of Management Annals*, 8(1), 181–235. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.875669>
- Cotropia, C. A., Lemley, M. A. i Sampat, B. (2013). Do applicant patent citations matter? *Research Policy*, 42(4), 844–854. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.01.003>
- Cotterrell, R. (1999). *Emile Durkheim: law in a moral domain*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
[https://doi.org/10.1016/S0194-6595\(02\)00010-2](https://doi.org/10.1016/S0194-6595(02)00010-2)
- Cotterrell, R. (2017). Theory and values in socio-legal studies. *Journal of Law and Society*, 44(1), S19–S36.
<https://doi.org/10.1111/jols.12047>
- Creane, A. (2008). Input suppliers, differential pricing, and information sharing agreements. *Journal of Economics & Management Strategy*, 17(4), 865–893. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2008.00198.x>
- Creed, W. E. D., Hudson, B. A., Okhuysen, G. A. i Smith-Crowe, K. (2014). Swimming in a sea of shame: Incorporating emotion into explanations of institutional reproduction and change. *Academy of Management Review*, 39(3), 275–301. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0074>
- Cremers, K. (2009). Settlement during patent litigation trials. An empirical analysis for Germany. *Journal of Technology Transfer*, 34(2), 182–195. <https://doi.org/10.1007/s10961-007-9066-7>
- Cunliffe, A. L., i Coupland, C. (2012). From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, 65(1), 63–88.
<https://doi.org/10.1177/0018726711424321>
- Cushman, E. (1999). Critical literacy and institutional language. *Research in the Teaching of English*, 33(3), 245–274. Pobrane z: http://www.lchc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2012_07.dir/pdf8BT3U43Kv.pdf
- Cushman, F. (2019). Rationalization is rational. *Behavioral and Brain Sciences*, 41(e28).
<https://doi.org/10.1017/S0140525X19001730>
- Czarniawska, B. (2004a). *Narratives in social science research*. London: SAGE.
- Czarniawska, B. (2004b). On time, space, and action nets. *Organization*, 11(6), 773–791.
<https://doi.org/10.1177/1350508404047251>
- Czarniawska, B. (2005). Karl Weick: Concepts, style, and reflection. *Sociological Review*, 53(1), 267–278.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00554.x>

- Czarniawska, B. (2007a). Following objects (and watching actants knotting networks into actor). W: *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies* (s. 91-106). Kopenhaga: Copenhagen Business School Press
- Czarniawska, B. (2007b). Narrative inquiry in and about organizations. W: J. D. Clandinin (red.) *Handbook of narrative inquiry: mapping a methodology* (s. 383-404). Thousand Oaks: SAGE Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452226552>
- Czarniawska, B. (2007c). *Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Kopenhaga: Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, B. (2008). How to misuse institutions and get away with it: some reflections on institutional theory(ies). W: R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby i K. Sahlin (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 769-782). <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n33>
- Czarniawska, B. (2009a). *A theory of organizing*. Londyn: Edward Elgar Publishing.
- Czarniawska, B. (2009b). Emerging institutions: Pyramids or anthills? *Organization Studies*, 30(4), 423-441. <https://doi.org/10.1177/0170840609102282>
- Czarniawska, B. (2010). Słowa, czyny i kontrola. W: *Trochę inna teoria organizacji* (s. 103-116). Warszawa: Poltext.
- Czarniawska, B. (2011). Going back to go forward: on studying organizing in action nets. W: T. Hermes i S. Maitlis (red.) *Process, Sensemaking, and Organizing* (s. 140-160). Oksford: Oxford University Press <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199594566.003.0008>
- Czarniawska, B. (2013a). Life imitates arts imitates life. *Culture Management*, 6(1), 10-18. Pobrane z: https://issuu.com/culturemanagement/docs/02_eng
- Czarniawska, B. (2013b). Organizations as Obstacles to Organizing. W: D. Robichaud, F. Cooren (red.) *Organizations and organizing: Materiality, agency, and discourse* (s. 3-22). New York: Routledge.
- Czarniawska, B. (2015). After practice: A personal reflection. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(3a), 105-114. <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i3a.4836>
- Czarniawska, B. (2016a). Actor-Network Theory. W: A. Langley i H. Tsoukas (red.), *The SAGE handbook of process organization studies* (s. 160-172). Londyn: SAGE.
- Czarniawska, B. (2016b). Performativity of social sciences as seen by an organization scholar. *European Management Journal*, 34(4), 315-318. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.04.005>
- Czarniawska, B. (2016c). Reflexivity versus rigor. *Management Learning*, 47(5), 615-619. <https://doi.org/10.1177/1350507616663436>
- Czarniawska, B. (2017a). Bruno Latour and Niklas Luhmann as organization theorists. *European Management Journal*, 35(2), 145-150. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.005>
- Czarniawska, B. (2017b). Organization studies as symmetrical ethnology. *Journal of Organizational Ethnography*, 6(1), 2-10. <https://doi.org/10.1108/JOE-12-2016-0023>
- Czarniawska, B. (2018). Is it possible to study anxiety in organizations? *Culture and Organization*, 24(2), 171-178. <https://doi.org/10.1080/14759551.2017.1384827>
- Czarniawska, B. (2021). *Badacz w terenie, pisarz przy biurku*. Łódź: Wydawnictwo SIZ
- Czarniawska, B. i de Monthoux, P. (1994). *Good novels, better management. Reading organizational realities in fiction*. New York: Routledge.
- Czarniawska, B. i Joerges, B. (1996). Travels of Ideas. W: B. Czarniawska i G. Sevón (red.), *Translating Organizational Change* (s. 13-48). Berlin: Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110879735.13>
- Czarniawska, B. i Mouritsen, J. (2009). What is the object of management? How management technologies help to create manageable objects. W: C. S. Chapman, D. J. Cooper i P. Miller (red) *Accounting, organizations, and institutions: essays in honour of Anthony Hopwood* (s. 157-174). Oksford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/ACPROF:OSO/9780199546350.003.0008>
- Czarniawska, B. i Sevón, G. (1996). *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.

- Czarniawska, B. i Sevón, G. (2005). *Global ideas: how ideas, objects and practices travel in a global economy*. Kopenhaga: Copenhagen Business School Press.
- Danis, A. (2017). Do empty creditors matter? Evidence from distressed exchange offers. *Management Science*, 63(5), 1285–1301. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2375>
- Daugherty, B., Dickins, D. i Fennema, M. G. (2013). The effects of offshoring audit tasks on jurors' evaluations of damage awards against auditors. W D. B. Schmitt, B. D. Clinton, R. J. Daigle, A. M. Hageman, R. R. Radtke, S. Robb, i S. Wright (red.), *Advances in accounting behavioral research* (s. 55–84). Emerald Group Publishing [https://doi.org/10.1108/S1475-1488\(2013\)0000016008](https://doi.org/10.1108/S1475-1488(2013)0000016008)
- Davidson, D. (1963). Actions, reasons, and causes. *The Journal of Philosophy*, 60(23), 685-700. <https://doi.org/10.2307/2023177>
- Davis, P. i Love, P. (2011). Alliance contracting. Adding value through relationship development. *Engineering Construction and Architectural Management*, 18(5), 444–460. <https://doi.org/10.1108/09699981111165167>
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P. i Suchman, M. C. (2017). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. W: R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence i R. Meyer (red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE.
- Delmestri, G., i Goodrick, E. (2016). Looking away: Denial and emotions in institutional stability and change. W: J. Gehman, M. Lounsbury i R. Greenwood (red.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 48A): How institutions matter (s. 233–271). <https://doi.org/10.1108/S0733-558X201600048A008>
- Dennett, D. (1992). The self as a center of narrative gravity. W: F. S. Kessel, P. M. Cole, i D. L. Johnson (red.), *Self and consciousness: Multiple perspectives* (s. 275–288). Hillsdale: Erlbaum
- Dewey, J. (1926). The historic background of corporate legal personality. *Yale Law Journal* 35(6), 655-673. <https://doi.org/10.2307/788782>
- Dezalay, Y., i Garth, B. G. (2016). 'Lords of the dance' as double agents: elite actors in and around the legal field. *Journal Of Professions and Organization*, 3(2), 188–206. <https://doi.org/10.1093/jpo/iow006>
- Diehl, A. B., Stephenson, A. L., Dzubinski, L. M., i Wang, D. C. (2020). Measuring the invisible: Development and multi-industry validation of the gender bias scale for women leaders. *Human Resource Development Quarterly*, 32(2), 225–229. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21389>
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. W: L. G. Zucker (red.), *Research on institutional patterns: Culture and Environment* (s. 3–22). Ballinger Publishing.
- DiMaggio, P. J., i Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dinovitzer, R., Gunz, H., i Gunz, S. (2014). Unpacking client capture: Evidence from corporate law firms. *Journal of Professions and Organization*, 1(2), 99–117. <https://doi.org/10.1093/jpo/iou003>
- Douglas, M. (2012). *Jak myślą instytucje?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Douven, I. (2021). Abduction. W: E. N. Zalta (red.), *Stanford Encyclopedia of Philosophy (Summer Edition)*. Pobrane z <https://plato.stanford.edu/archives/sum2021/entries/abduction/>
- Dudak, A. (2014). Istota i znaczenie edukacji prawnej w kształtowaniu społeczeństwa otwartego. *Przegląd Pedagogiczny*, 25(2), 65–73.
- Duran, P. (2009). Legitimacy, law, and public action. *Annee Sociologique*, 59(2), Pobrano z: https://www.cairn-int.info/article-E_ANSO_092_0303--legitimacy-law-and-public-action.htm
- Durczak, K., i Ławrynowicz, M. (2020). Between care and justice: David Hume's accounts of sympathy. W: M. Fotaki., G. Islam i A. Antoni (red.), *Business Ethics and Care in Organizations*. New York: Routledge.
- Durczak, Krzysztof, Gnusowski, M., i Ławrynowicz, M. (2022). Obstacles to digital innovation in KIBS. The case of small law firms in Poland. *Foresight and STI Governance*, 16(1), 54-67.
- Durczak, K., Koperska, A., Piasecki, P. i Ławrynowicz, M. (2017). ZYL w ostrych barwach. Bibliometryczna analiza podejść i metod badawczych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(115), 31–50.

- Eckstein, H. (1963). A perspective on comparative politics: Past and present. W: H. Eckstein i D. E. Apter (red.), *Comparative Politics*. New York: Free Press.
- Eco, U., Rorty, R., Culler, J. i Brooke-Rose, C. (1996). *Interpretacja i nadinterpretacja*. Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.
- Edvardsson, B., i Roos, I. (2001). Critical incident techniques: Towards a framework for analyzing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 251–268. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005520>
- Eesley, C., Decelles, K. A. i Lenox, M. (2016). Through the mud or in the boardroom: examining activist types and their strategies in targeting firms for social change. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2425–2440. <https://doi.org/10.1002/smj.2458>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review* 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Eisenstein, J., i Jacob, H. (1977). *Felony justice: an organizational Analysis of Criminal Courts*. Boston: Little, Brown and Company.
- eKAI. (2022). *Zabór i rewindykacja kościelnego mienia*. Pobrano z: <https://www.ekai.pl/zabor-i-rewindykacja-koscielnego-mienia/>
- Empson, L., Cleaver, I. i Allen, J. (2013). Managing partners and management professionals: institutional work dyads in professional partnerships. *Journal of Management Studies*, 50(5), 808–844. <https://doi.org/10.1111/joms.12025>
- Engwall, L., Kipping, M. i Üsdiken, B. (2016). Background. W: *Defining management* (s. 9–23). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315851921-2>
- Erickson, S. L., Stone, M. i Weber, M. (2013). Crisis communication in the banking industry: Countrywide's use of image restoration strategies. W: C. R. Lehman (red.), *Managing reality: accountability and the miasma of private and public domains* (s. 91–115). Emerald Group Publishing Ltd. [https://doi.org/10.1108/S1041-7060\(2013\)0000016007](https://doi.org/10.1108/S1041-7060(2013)0000016007)
- Fafatas, S. A. (2010). Auditor conservatism following audit failures. *Managerial Auditing Journal*, 25(7), 639–685. <https://doi.org/10.1108/02686901011061333>
- Fairchild, G. (2009). Racial segregation in the public schools and adult labor market outcomes: the case of black Americans. *Small Business Economics*, 33(4), 467–484. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9202-x>
- Falavigna, G., Ippoliti, R. i Manello, A. (2019). Judicial Efficiency and Immigrant Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 421–449. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12376>
- Falavigna, G., Ippoliti, R., Manello, A., i Ramello, G. B. (2015). Judicial productivity, delay, and efficiency: A Directional Distance Function (DDF) approach. *European Journal of Operational Research*, 240(2), 592–601. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.07.014>
- Falavigna, G., Ippoliti, R. i Ramello, G. B. (2018). DEA-based Malmquist productivity indexes for understanding courts reform. *Socio-Economic Planning Sciences*, 62, 31–43. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.07.001>
- Faulconbridge, J. i Muzio, D. (2016). Global professional service firms and the challenge of institutional complexity: 'field relocation' as a response strategy. *Journal of Management Studies*, 53(1), 89–124. <https://doi.org/10.1111/joms.12122>
- Ferro, G., Romero, C. A. i Romero-Gomez, E. (2018). Efficient courts? A frontier performance assessment. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3443–3458. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2017-0244>
- Fiedler, K., i Hütter, M. (2014). Memory and emotion. W: T. J. Perfect i D. S. Lindsay (red.) *The SAGE Handbook of Applied Memory*, (s. 145–161). <https://doi.org/10.4135/9781446294703.n9>
- Filitz, R., Henkel, J., i Tether, B. S. (2015). Protecting aesthetic innovations? An exploration of the use of registered community designs. *Research Policy*, 44(6), 1192–1206. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.02.004>
- Fligstein, N. (1987). The intraorganizational power struggle: rise of finance personnel to top leadership in large corporations, 1919-1979. *American Sociological Review*, 52(1), 44. <https://doi.org/10.2307/2095391>

- Flood, J. A. (2013). *What do lawyers do? An ethnography of a corporate law firm*. Nowy Orlean: Quid Pro Books.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Foley, S., Kidder, D. L., i Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28(4), 471–496. <https://doi.org/10.1177/014920630202800401>
- Fombrun, C. J. (1989). Convergent dynamics in the production of organizational configuration. *Journal of Management Studies* 26(5), 439-458. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00738.x>
- Foucault, M. (1977). *Archeologia wiedzy*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Franceschini, F., Maisano, D. i Mastrogiacomo, L. (2016). Empirical analysis and classification of database errors in Scopus and Web of Science. *Journal of Informetrics*, 10(4), 933–953. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2016.07.003>
- Francis, A. (2020). Law's boundaries: Connections in contemporary legal professionalism. *Journal of Professions and Organization*, 7(1), 70–86. <https://doi.org/10.1093/jpo/joaa003>
- Friedland, R. i Alford, R. R. (1991). Bringing society back in. Symbols, practices, and institutional contradictions W: W.W. Powell i P. J. DiMaggio (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 232–263). London: University of Chicago Press.
- Friedland, R. (2018). What good is practice? Ontologies, teleologies and the problem of institution. *M@n@gement*, 21(4), 1357–1404. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1357>
- Frow, P. (2007). The meaning of commitment in professional service relationships: a study of the meaning of commitment used by lawyers and their clients. *Journal of Marketing Management*, 23(3–4), 243–265. <https://doi.org/10.1362/026725707X196369>
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T. i O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, 37(2), 209–231. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0155>
- Gabbioneta, C., Greenwood, R., Mazzola, P. i Minoja, M. (2013). The influence of the institutional context on corporate illegality. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6–7), 484–504. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2012.09.002>
- Gabriel, Y. (1995). The unmanaged organization: stories, fantasies, and subjectivity. *Organization Studies*, 16(3), 477–501. <https://doi.org/10.1177/017084069501600305>
- Gaggiotti, H., Kostera, M. i Krzyworzeka, P. (2017). More than a method? Organisational ethnography as a way of imagining the social. *Culture and Organization*, 23(5), 325–340. <https://doi.org/10.1080/14759551.2016.1203312>
- Galín, A. (2014). What makes court-referred mediation effective? *International Journal of Conflict Management*, 25(1), 21–37. <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2012-0071>
- García-Posada, M. i Mora-Sanguinetti, J. S. (2015). Does (average) size matter? Court enforcement, business demography and firm growth. *Small Business Economics*, 44(3), 639–669. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9615-z>
- Gardner, H. K., Anand, N., i Morris, T. (2008). Chartering new territory: diversification, legitimacy, and practice area creation in professional service firms. *Journal of Organizational Behavior*, 29(8), 1101–1121. <https://doi.org/10.1002/job.557>
- Gecas, V. i Schwalbe, M. L. (1983). Beyond the looking-glass self: social structure and efficacy-based self-esteem. *Social Psychology Quarterly* 46(2), 77-88. <https://doi.org/10.2307/3033844>
- Geertz, C. (2005). *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Ghazali, M., Rashid, A. i Sadullah, M. (2017). Critical success factors in a public-private partnership highway project in Malaysia: Ampang-Kuala Lumpur Elevated Highway. *Proceedings Of the Institution of Civil Engineers-management Procurement and Law*, 170(6), 234–242. <https://doi.org/10.1680/jmapl.16.00034>

- Gibbs, G. (2012). *Analyzing Biographies and Narratives*. W: *Analyzing Qualitative Data* (s. 56–72). Londyn: SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781849208574.n5>
- Giddens, A. (1987). Time and social organisation. W: *Social Theory and Modern Sociology* (s. 140–165). Cambridge: Polity Press.
- Giles, O. A., i Murphy, D. (2016). SLAPPed: the relationship between SLAPP suits and changed ESG reporting by firms. *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, 7(1), 44–79. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2014-0084>
- Gill, M. J., i Burrow, R. (2018). The function of fear in institutional maintenance: feeling frightened as an essential ingredient in haute cuisine. *Organization Studies*, 39(4), 445–465. <https://doi.org/10.1177/0170840617709306>
- Giorgi, S., Lockwood, C., i Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1–54. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645>
- Głos Wielkopolski. (2017). *Strefa parkowania w Poznaniu: W soboty zaparkujemy za darmo. Już od 4 lutego*. Pobrano z: <https://gloswielkopolski.pl/strefa-parkowania-w-poznaniu-w-soboty-zaparkujemy-za-darmo-iuz-od-4-lutego/ar/11712870>
- Gnusowski, M. (2017). *Konkurencyjność kancelarii prawnych. Jak zdobyć i utrzymać przewagę?* Warszawa: Wolters Kluwer
- Gnusowski, M. (2018). *Konkurencyjność jednoosobowych i małych kancelarii radców prawnych. Diagnoza i prognoza. (Raport dla Krajowej Izby Radców Prawnych)*
- Gnusowski, M. (2019). *Identyfikacja oczekiwań klientów jednoosobowych i małych kancelarii radców prawnych w Polsce. (Raport dla Krajowej Izby Radców Prawnych)*
- Godard, J. (1999). Do implementation processes and rationales matter? The case of workplace reforms. *Journal of Management Studies*, 36(5), 679–704. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00154>
- Goldberg, S. B., Shaw, M. L. i Brett, J. M. (2009). What difference does a robe make? Comparing mediators with and without prior judicial experience. *Negotiation Journal*, 25(3), 277–305. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2009.00227.x>
- Goldman, B. M., Gutek, B. A., Stein, J. H., i Lewis, K. (2006). Employment discrimination in organizations: Antecedents and consequences. *Journal Of Management*, 32(6), 786–830. <https://doi.org/10.1177/0149206306293544>
- Gondo, M. B., Amis, J. M., Janz, B. D. i Vardaman, J. M. (2013). The paradox of fit: How perceptions of fit impede organizational change. *Academy of Management 2013 Annual Meeting*, 1368–1372. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.243>
- Goodpaster, G. (1992). Lawsuits as negotiations. *Negotiation Journal*, 8(3), 221–239. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1992.tb00668.x>
- Graeber, D. (2011). Honor and degradation, or, on the foundations of contemporary civilizations. W: *Debt: The First 5000 Years* (s. 162–210). New York: Melville House.
- Graeber, D. (2015). *The utopia of rules. On technology, stupidity, and the secret joys of bureaucracy*. New York: Melville House.
- Gray, B., Purdy, J. M., i Ansari, S. (2015). From interactions to institutions: Microprocesses of framing and mechanisms for the structuring of institutional fields. *Academy of Management Review*, 40(1), 115–143. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0299>
- Greco, L. (2015). The self as narrative in Hume. *Journal of the History of Philosophy*, 53(4), 699–722. <https://doi.org/10.1353/hph.2015.0086>
- Greenwood, R, i Empson, L. (2003). The professional partnership: Relic or exemplary form of governance? *Organization Studies*, 24(6), 909–933. <https://doi.org/10.1177/0170840603024006005>
- Greenwood, R., Deephouse, D. L. i Li, S. X. (2007). Ownership and performance of professional service firms. *Organization Studies*, 28(2), 219–238. <https://doi.org/10.1177/0170840606067992>

- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., i Lorente, J. C. (2010). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of organizational Responses. *Organization Science*, 21(2), 521–539.
<https://doi.org/10.1287/ORSC.1090.0453>
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., i Meyer, R. E. (2017). *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (wyd. 2). London: SAGE.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., i Suddaby, R. (2008a). Introduction. W: *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (s. 1–46). London: SAGE.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., i Suddaby, R. (2008b). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. i Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>
- Gruszka, A. i Nęcka, E. (2017). Limitations of working memory capacity: The cognitive and social consequences. *European Management Journal*, 35(6), 776–784. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.001>
- Grzeliński, A. (2007). Zagadnienie sprawdzianu smaku w filozofii Davida Hume'a. *Nowa Krytyka*, (20–21), 469–486. Pobrane z: <http://repozytorium.umk.pl/handle/item/1038>
- Grzybowski, T. (2013). Jednolitość orzecznictwa a paradygmat interpretacyjny (ze szczególnym uwzględnieniem reguły clara non sunt interpretanda). *Archiwum Filozofii Prawa i Filozofii Społecznej*, (2), 25–37.
- Gurses, K. i Ozcan, P. (2015). Entrepreneurship in regulated markets: framing contests and collective action to introduce pay tv in the US. *Academy Of Management Journal*, 58(6), 1709–1739.
<https://doi.org/10.5465/ami.2013.0775>
- Gustafsson, S., Swart, J. i Kinnie, N. (2018). 'They are your testimony': Professionals, clients, and the creation of client capture during professional career progression. *Organization Studies*, 39(1), 73–92.
<https://doi.org/10.1177/0170840617708001>
- Guthrie, D., i Durand, R. (2008). Social issues in the study of management. *European Management Review*, 5(3), 137–149. <https://doi.org/10.1057/emr.2008.17>
- Hagedoorn, J. (2003). Sharing intellectual property rights - an exploratory study of joint patenting amongst companies. *Industrial and Corporate Change*, 12(5), 1035–1050. <https://doi.org/10.1093/icc/12.5.1035>
- Hall, B. H. i MacGarvie, M. (2010). The private value of software patents. *Research Policy*, 39(7), 994–1009.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.04.007>
- Hall, P. A., i Taylor, R. C. R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936–957. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x>
- Halperin, J. L. (2011). Law in books and law in action: the problem of legal change. *Maine Law Review*, 64(1), 45–57. Pobrano z: <https://digitalcommons.maine.gov/mlr/vol64/iss1/4>
- Hamori, M. (2010). The impact of financial services firms' failures on the careers of financial services professionals. W: Bergmann, M. and Faust, T (red.), *Handbook of Business and Finance: Multinational Companies, Venture Capital, and Non-profit Organizations* (s. 301–307). Nova Science Publishers, Inc.
- Hampel, C. E., i Tracey, P. (2017). How organizations move from stigma to legitimacy: The case of cook's travel agency in Victorian Britain. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2175–2207.
<https://doi.org/10.5465/ami.2015.0365>
- Hannan, M. T., i Freeman, J. (2019). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
<https://doi.org/10.4159/9780674038288>
- Hansen, J. v., McDdonald, J. B., i Stice, J. D. (1992). Artificial-intelligence and generalized qualitative-response models - an empirical test on two audit decision-making domains. *Decision Sciences*, 23(3), 708–723.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1992.tb00413.x>
- Hardin, R. (2001). Law and social order. *Nous*, 35(1), 61–85. <https://doi.org/10.1111/0029-4624.35.s1.3>

- Hardt, Ł. (2020). Utylitaryzm, deontologia i etyka cnót: zbieżne czy przeciwstawne fundamenty etyczne ekonomii? *Ekonomista*, 2020(2), 253-269.
- Hardy, C., i Maguire, S. (2017). Institutional entrepreneurship and change in fields. W: R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence i R. Meyer (red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE.
- Harper, D. (2021). Etymology of organization. Pobrano z: <https://www.etymonline.com/word/organization>
- Harrison, J. S., Boivie, S., Sharp, N. Y., i Gentry, R. J. (2018). Saving face: how exit in response to negative press and star analyst downgrades reflects reputation maintenance by directors. *Academy Of Management Journal*, 61(3), 1131-1157. <https://doi.org/10.5465/ami.2016.0471>
- Heaphy, E. D. (2014). "Dancing on hot coals": Integrating research on emotions and collective sensemaking to understand how patient advocates mediate client conflicts. *Academy of Management Journal*, 60(2). <https://doi.org/10.5465/ami.2014.0101>
- Hegtvedt, K. A., i Parris, C. L. (2014). Emotions in justice processes. W: J. Stets i J. Turner (red.), *Handbook of the sociology of emotions. Volume II*. New York: Springer.
- Hein, P. (2003). Piet Hein - Quotes. Pobrano z: https://en.wikiquote.org/wiki/Piet_Hein
- Hemphill, T. A. (2004). The strategic management of trade secrets in technology-based firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 16(4), 479-494. <https://doi.org/10.1080/0953732042000295793>
- Hennekam, S. i Syed, J. (2018). Institutional racism in the film industry: a multilevel perspective. *Equality, Diversity, and Inclusion*, 37(6), 551-565. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2017-0108>
- Hernandez-Canovas, G. i Koeter-Kant, J. (2010). The institutional environment and the number of bank relationships: an empirical analysis of European SMEs. *Small Business Economics*, 34(4), 375-390. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9140-z>
- Hernes, T. i Bakken, T. (2003). Implications of Self-Reference: Niklas Luhmann's Autopoiesis and Organization Theory. *Organization Studies*, 24(9), 1511-1535. <https://doi.org/10.1177/0170840603249007>
- Higgins, M. C. i Thomas, D. A. (2001). Constellations and careers: toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 223-247. <https://doi.org/10.1002/job.66>
- Hikmany, A.-N. H. R. i Oseni, U. A. (2016). Dispute resolution in the Islamic banking industry of Tanzania: learning from other jurisdictions. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 9(1), 125-142. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-09-2014-0093>
- Hinshaw, A., Reilly, P. i Schneider, A. K. (2013). Attorneys and Negotiation Ethics: A Material Misunderstanding? *Negotiation Journal*, 29(3), 265-287. <https://doi.org/10.1111/nejo.12025>
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling*. Oakland: University of California Press.
- Hoffman, M. L. (1990). Empathy and justice motivation. *Motivation and Emotion*, 14(2), 151-172. <https://doi.org/10.1007/BF00991641>
- Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind* (wyd. 2). New York: McGraw-Hill.
- Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R. i Sweeney, J. C. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264-1273. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.002>
- Holburn, G. L. F., i Vanden Bergh, R. G. (2002). Policy and process: A game-theoretic framework for the design of non-market strategy. W: P. Ingram i B. S. Silverman (red.) *Advances in Strategic Management (vol. 19). New Institutionalism in Strategic Management* (s. 33-66). Emerald Group Publishing.
- Hollerer, M. A., Janscary, D. i Grafstrom, M. (2009). A picture is worth a thousand words: multimodal sensemaking of the global financial crisis. *Organization Studies*, 39(5-6), 617-644. <https://doi.org/10.1177/0170840618765019>
- Hollow, M. (2014). The 1920 Farrow's Bank failure: a case of managerial hubris? *Journal Of Management History*, 20(2), 164-178. <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2012-0071>

- Holocher, J. (2009). Kontekst odkrycia i kontekst uzasadnienia w świetle topicznej koncepcji prawa. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, (80), 9–29.
- Hooker, J. (2009). Corruption from a cross-cultural perspective. *Cross Cultural Management-an International Journal*, 16(3), 251–267. <https://doi.org/10.1108/13527600910977346>
- Hopkins, J. J., Maydew, E. L. i Venkatachalam, M. (2015). Corporate general counsel and financial reporting quality. *Management Science*, 61(1), 129–145. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2072>
- Hovenkamp, H. (2015). The Areeda-Turner test for exclusionary pricing: a critical journal. *Review of Industrial Organization*, 46(3), 209–228. <https://doi.org/10.1007/s11151-015-9456-1>
- Huang, Henry, Lobo, G. J. i Zhou, J. (2009). Determinants and accounting consequences of forming a governance committee: evidence from the United States. *Corporate Governance. An International Review*, 17(6), 710–727. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00769.x>
- Huang, Hsini. (2017). Invisible Constraints: The relationship among non-competition agreements, inventor mobility, and patent commercialization. *Science and Public Policy*, 44(3), 341–353. <https://doi.org/10.1093/scipol/scw067>
- Hui, A., Schatzki, T. R. i Shove, E. (2016). *The nexus of practices. Connections, constellations, practitioners.* Londyn: Routledge.
- Hume, D. (1978). *A treatise of human nature* (red. L. A. Selby-Bigge) Oksford: Oxford University Press.
- Humphery-Jenner, M. i Suchard, J.-A. (2013). Foreign venture capitalists and the internationalization of entrepreneurial companies: Evidence from China. *Journal of International Business Studies*, 44(6), 607–621. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.22>
- Ibert, O. i Mueller, F. C. (2015). Network dynamics in constellations of cultural differences: Relational distance in innovation processes in legal services and biotechnology. *Research Policy*, 44(1), 181–194. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.07.016>
- Iverson, B. (2018). Get in line: chapter 11 restructuring in crowded bankruptcy courts. *Management Science*, 64(11), 5370–5394. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2808>
- Izdebski, H., i Skuczyński, P. (2006). *Etyka zawodów prawniczych.* Warszawa: LexisNexis.
- Iżykowski, M. (1982). Wpływ zabezpieczenia powództwa na przebieg procesu cywilnego. *Palestra*, 26(1–3), 23–35. Pobrano z: [https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Palestra/Palestra-r1982-t26-n1_3\(289_291\)/Palestra-r1982-t26-n1_3\(289_291\)-s25-35/Palestra-r1982-t26-n1_3\(289_291\)-s25-35.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Palestra/Palestra-r1982-t26-n1_3(289_291)/Palestra-r1982-t26-n1_3(289_291)-s25-35/Palestra-r1982-t26-n1_3(289_291)-s25-35.pdf)
- Jacob, H. (1992). The elusive shadow of the law. *Law i Society Review*, 26(3), 565–590. <https://doi.org/10.2307/3053738>
- Jacob, P. (2019). Intentionality. W: E. N. Zalta (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy.* Pobrano z: <https://plato.stanford.edu/entries/intentionality/>
- Jacoby, S. M. (1990). The new institutionalism: what can it learn from the old? *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society* 29(2), 316–340. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1990.tb00757.x>
- James, E. H. i Wooten, L. P. (2006). Diversity crises: How firms manage discrimination lawsuits. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1103–1118. <https://doi.org/10.2307/20159822>
- Jemielniak, D. (2013). Netnografia, czyli etnografia wirtualna: nowa forma badań etnograficznych, *Prakseologia* 154(2013), 97–116. <https://doi.org/10.5281/zenodo.54805>
- Jemielniak, D. (2014a). *Legal Professions at the Crossroads.* Warszawa: Peter Lang
- Jemielniak, D. (2014b). Stu prawników na dnie morza: raport z badań terenowych prawników na Harvardzie. *Central European Management Journal*, 22(2), 111–117. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.102>
- Jennings, P. D., Schulz, M., Patient, D., Gravel, C. i Yuan, K. (2005). Weber and legal rule evolution: The closing of the iron cage? *Organization Studies*, 26(4), 621–653. <https://doi.org/10.1177/0170840605051496>
- Jeong, Y. i Siegel, J. I. (2018). Threat of falling high status and corporate bribery: Evidence from the revealed accounting records of two South Korean presidents. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1083–1111. <https://doi.org/10.1002/smj.2747>

- Jepperson, R. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. W: W. Powell i P. di Maggio (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Londyn: Chicago University Press.
- Johnson, V. i Powell, W. W. (2017). Organizational poisedness and the transformation of civic order in nineteenth-century New York city. W: Lamoreaux N. R. i Wallis J. J. (red.) *Organizations, civil society, and the roots of development*. Chicago: Chicago University Press.
- Jonczyk, C. D., Lee, Y. G., Galunic, C. D. i Bensaou, B. M. (2016). Relational changes during role transitions: the interplay of efficiency and cohesion. *Academy of Management Journal*, 59(3), 956–982.
<https://doi.org/10.5465/ami.2013.0972>
- Joshi, A. M. i Hemmatian, I. (2018). How do legal surprises drive organizational attention and case resolution? An analysis of false patent marking lawsuits. *Research Policy*, 47(9), 1741–1761.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.06.007>
- Joubert, P., van Wyk, C. i Rothmann, S. (2011). The effectiveness of sexual harassment policies and procedures at higher education institutions in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1).
<https://doi.org/10.4102/Sajhrm.V9i1.310>
- Joudrey, A. D. i Wallace, J. E. (2009). Leisure as a coping resource: A test of the job demand-control-support model. *Human Relations*, 62(2), 195–217. <https://doi.org/10.1177/0018726708100357>
- Jóźwiak, A. (2020). Uwaga na zwroty pism procesowych – nowelizacja K.P.C. Pobrano z:
<https://codozasady.pl/p/uwaga-na-zwroty-pism-procesowych-nowelizacja-k-p-c>
- Jurkevicius, V. i Sidlauskiene, J. (2018). Primary presumptions for website operator's liability for offensive comments. *10th International Scientific Conference Business and Management 2018 Proceedings* (s. 276–288). <https://doi.org/10.3846/bm.2018.31>
- Kaczmarek, P. (2020). Wykonywanie roli zawodowej; prawnik liminalny. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 82(3), 17–31. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2020.82.3.2>
- Kądziółka, M. (2021). Przyspieszenie i usprawnienie postępowania apelacyjnego w świetle nowelizacji z 4 lipca 2019 r. *Acta Iuridica Resoviensia*, 35(4), 142–154. <https://doi.org/10.15584/actaires.2021.4.11>
- Kalonaityte, V. (2018). When rivers go to court: The Anthropocene in organization studies through the lens of Jacques Ranciere. *Organization*, 25(4), 517–532. <https://doi.org/10.1177/1350508418775830>
- Kamieński, G. (1996). Zasada prawdy materialnej w świetle projektowanej nowelizacji Kodeksu postępowania cywilnego. *Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego*, 144.
<https://doi.org/10.34616/23.19.060>
- Kang, S.-C., Snell, S. A. i Swart, J. (2012). Options-based HRM, intellectual capital, and exploratory and exploitative learning in law firms' practice groups. *Human Resource Management*, 51(4), 461–485.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21484>
- Kassinis, G. i Vafeas, N. (2002). Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. *Strategic Management Journal*, 23(5), 399–415. <https://doi.org/10.1002/smi.230>
- Kerr, N. L., Niedermeier, K. E. i Kaplan, M. F. (1999). Bias in jurors' vs bias in juries. New evidence from the SDS perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80(1), 70–86.
<https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2855>
- Kim, T. i Rhee, M. (2009). Exploration and exploitation: internal variety and environmental dynamism. *Strategic Organization*, 7(1), 11–41. <https://doi.org/10.1177/1476127008100125>
- Kim, Y.-K. i Ryu, M. H. (2017). Towards entrepreneurial organization: from the case of organizational process innovation in Naver. *Procedia Computer Science*, 122, 663–670. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.421>
- Kingston, W. (2001). Innovation needs patents reform. *Research Policy*, 30(3), 403–423.
[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00090-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00090-1)
- Kirwan, S., McDermont, M. i Evans, S. (2017). Triaging overflow: A case study of the 'Gateway Assessment' in the UK Citizens Advice Service. *European Management Journal*, 35(6), 745–754.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.007>

- Kłeczek, R. (2014). Badania studiów przypadków a eksploracja i wyjaśnianie w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 4, 11–27.
- Kleinman, G., Strickland, P. i Anandarajan, A. (2016). The Accounting Court: Some Speculations on Why Not? *Group Decision and Negotiation*, 25(4), 845–871. <https://doi.org/10.1007/s10726-015-9456-4>
- Klimczuk, A. (2013). Hipoteza Sapira-Whorfa – przegląd argumentów zwolenników i przeciwników. *Kultura - Społeczeństwo - Edukacja*, 1(3), 165–181. <https://doi.org/10.14746/kse.2013.3.1.08>
- Klincewicz, K. (2016). Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kluttz, D. N., i Fligstein, N. (2016). Varieties of sociological field theory. W: Abrutyn, S. (red.) *Handbook of Contemporary Sociological Theory. Handbooks of Sociology and Social Research* (s. 185–204). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32250-6_10
- Kociatkiewicz, J. i Kostera, M. (2014). *Liquid organization: Zygmunt Bauman and organization theory*. Londyn: Routledge.
- Kocik, L. (2006). *Rodzina w obliczu wartości i wzorów ponowoczesnego świata*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.
- Kołąkowski, L. (2008). *O co nas pytają wielcy filozofowie?* Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Kolesar, P., i Serio, J. (2011). Breaking the deadlock: improving water-release policies on the Delaware river through operations research. *INFORMS Journal of Applied Analytics*, 41(1), 18–34. <https://doi.org/10.1287/inte.1100.0536>
- Kołodko, P. (2013). Pretor urzędnikiem magistratury rzymskiej. Zarys problematyki. *Miscellanea Historico-luridica*, XII, 31–55.
- Komporozos-Athanasiou, A., i Fotaki, M. (2015). A theory of imagination for organization studies using the work of Cornelius Castoriadis. *Organization Studies*, 36(3), 321–342. <https://doi.org/10.1177/0170840614559258>
- Kor, Y. Y. i Leblebici, H. (2005). How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance? *Strategic Management Journal*, 26(10), 967–985. <https://doi.org/10.1002/smj.485>
- Korolko, M. (1998). *Sztuka retoryki. Poradnik encyklopedyczny* (Wyd. 2). Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Kostera, M. (2006). The narrative collage as research method. *Storytelling, Self, Society*, 2(2), 5–27.
- Kostera, M. (2010). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. i Harding, N. (2021). *Organizational Ethnography*. Londyn: Edward Elgar Publishing.
- Kostera, M., i Krzyworzeka, P. (2012). Etnografia. W: D. Jemielniak (red.), *Metody badań jakościowych*, tom 1. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostova, T., Roth, K. i Dacin, M. T. (2008). Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions. *Academy of Management Review*, 33(4), 994–1006. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34422026>
- Kövecses, Z. (1995). Anger: Its language, conceptualization, and physiology in the light of cross-cultural evidence. W: J. R. Taylor i R. E. MacLaury (red.), *Language and the Cognitive Construal of the World*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Kowalski, P. (2020). Koszty sądowe 2020 - stawki opłat w sprawach cywilnych. Pobrane z: <https://www.infor.pl/prawo/w-sadzie/oplaty-i-koszty/3617488.Koszty-sadowe-2020-stawki-oplat-w-sprawach-cywilnych.html>
- Koziestański, M. (2017). Jerzy Mordel, bohater piosenki poczuł się obrażony. Pobrane z: <https://plus.kurierlubelski.pl/jerzy-mordel-bohater-piosenki-poczul-sie-obrazony/ar/11888144>
- Kożuch, A., i Marzec, I. (2014). Studium przypadku jako strategia badawcza w naukach społecznych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Łądowych*, 172(2), 32–44. <https://doi.org/10.5604/17318157.1127093>

- Krajewski, M. (2013). W kierunku relacyjnej koncepcji uczestnictwa w kulturze. *Kultura i Społeczeństwo*, 57(1), 94–101. <https://doi.org/10.2478/kultura-2013-0003>
- Kronblad, C. (2020). How digitalization changes our understanding of professional service firms. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 436–454. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0027>
- Krzekotowska, K. (1993). Opłaty sądowe w sprawach cywilnych. *Palestra*, 37(3–4), 17–24. Pobrano z: [https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Palestra/Palestra-r1993-t37-n3_4\(423_424\)/Palestra-r1993-t37-n3_4\(423_424\)-s17-24/Palestra-r1993-t37-n3_4\(423_424\)-s17-24.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Palestra/Palestra-r1993-t37-n3_4(423_424)/Palestra-r1993-t37-n3_4(423_424)-s17-24/Palestra-r1993-t37-n3_4(423_424)-s17-24.pdf)
- Kuczma, P. (2016). O aktywizmie sędziowskim. *Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Społecznych*, (9), 187–197.
- Kuhn, T. (2009). Positioning lawyers: discursive resources, Professional Ethics, and Identification. *Organization*, 16(5), 681–704. <https://doi.org/10.1177/1350508409338886>
- Kuhn, T. (2016). Communicatively constituting organizational unfolding through counter-narrative. W: S. Frandsen, T. Kuhn i M. Wolff-Lundholt (red.) *Counter-Narratives and Organization* (s. 25–50). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315681214-7>
- Kuprewicz, A. (2017). *Szkoda czy krzywda? Odszkodowanie czy zadośćuczynienie?* Pobrane z: <https://kancelaria-kuprewicz.pl/szkoda-czy-krzywda-odszkodowanie-czy-zadoscuczynienie/>
- Kurkchyan-Banks, M. (2012). Perceptions of law and social order: a cross-national comparison of collective legal consciousness. *Wisconsin International Law Journal*, 29(2), 366–392.
- Kurunmaeki, L. i Miller, P. (2011). Regulatory hybrids: Partnerships, budgeting, and modernising government. *Management Accounting Research*, 22(4), 220–241. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.08.004>
- Łabieniec, P. (2018). Paternalizm w prawie i etyce zawodowej. *Filozofia Publiczna i Edukacja Demokratyczna*, 2(2), 181–195. <https://doi.org/10.14746/fped.2013.2.2.22>
- Lamont, M. i Molnár, V. (2002). The study of boundaries in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, 28, 167–195. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.141107>
- Lampel, J. i Meyer, A. D. (2008). Introduction field-configuring events as structuring mechanisms: how conferences, ceremonies, and trade shows constitute new technologies, industries, and markets. *Journal of Management Studies*, 42(6) <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00534.x>
- Langley, A., i Tsoukas, H. (2016). *The SAGE handbook of process organization studies*. London: SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781473957954>
- Lanzara, G. F. (2009). Reshaping practice across media: material mediation, medium specificity, and practical knowledge in judicial work. *Organization Studies*, 30(12), 1369–1390. <https://doi.org/10.1177/0170840609349873>
- Latour, B. (1992). Technology is society made durable. W: J. Law (red.), *Essays on power, technology, and domination* (s. 103–131). London: Routledge.
- Latour, B. (1993). *We have never been modern*. Cambridge: Harvard University Press.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory (Clarendon Lectures in Management Studies)*. New York: Oxford University Press.
- Latour, B. (2010). *The making of law: an ethnography of the conseil d'état*. Oksford: Polity Press. <https://doi.org/10.1177/02685809110260050604>
- Latour, B. (2013). *An inquiry into modes of existence*. Cambridge: Harvard University Press.
- Latour, B., i Callon, M. (1981). Unscrewing the big leviathan. How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. W: K. Knorr-Cetina i A. Cicourel (red.), *Advances in Social Theory and Methodology* (s. 277–303). Londyn: Routledge.
- Latour, B., i Woolgar, S. (1986). *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*. New Jersey: Princeton University Press.

- Law, J. i Mol, A. (2008). The actor-enacted: Cumberian Sheep in 2001. W: C. Knappett i L. Malafouris (red.) *Material agency. Towards a Non-Anthropocentric Approach* (s. 57-77). Springer
<https://doi.org/10.1007/978-0-387-74711-8>
- Lawrence, T. B. i Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. W: S. Clegg, C. Hardy, i T. B. Lawrence (red.), *Handbook of Organization Studies* (wyd. 2 s. 215-254). London: SAGE.
- Ławrynowicz, M. (2014). Poszukiwanie efektów ZZL - refleksja nad głównymi nurtami badawczymi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 98(3-4), 31-50.
- Ławrynowicz, M. (2019). Pani Sędzia. W: E. Bogacz-Wojtanowska i M. Kostera (red.), *Siłaczki szefowe społeczniczki: Polki, organizatorki* (s. 327-342). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Łazarska, A. (2012). *Rzetelny proces sądowy*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Lee, K., Song, J. i Kwak, J. (2015). An exploratory study on the transition from OEM to OBM: case studies of SMEs in Korea. *Industry And Innovation*, 22(5), 423-442. <https://doi.org/10.1080/13662716.2015.1064257>
- Leippe, M. R., Eisenstadt, D., Rauch, S. M. i Seib, H. M. (2004). Timing of eyewitness expert testimony, jurors' need for cognition, and case strength as determinants of trial verdicts. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 524-541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.524>
- Lengnick-Hall, M. L. (1995). Sexual harassment research: A methodological critique. *Personnel Psychology*, 48(4), 841-864. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01783.x>
- Lessig, L. (2009). *Remiks. Aby sztuka i biznes rozkwiły w hybrydowej gospodarce*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Letherby, G., Scott, J. i Williams, M. (2013). *Objectivity and subjectivity in social research*. Thousand oaks: SAGE
- Leventis, S. i Caramanis, C. (2005). Determinants of audit time as a proxy of audit quality. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), 460-478. <https://doi.org/10.1108/02686900510598821>
- Levinas, E. (1979). *Totality and infinity. An Essay on Exteriority*. Londyn: Martinus Nijhoff Publishers.
- Lévi-Strauss, C. (1987). *Introduction to the Work of Marcel Mauss*. Thousand Oaks: Routledge.
- Lewis, B. W., Walls, J. L. i Dowell, G. W. S. (2014). Difference in degrees: CEO characteristics and firm environmental disclosure. *Strategic Management Journal*, 35(5), 712-722.
<https://doi.org/10.1002/smi.2127>
- Lewontin, R. C. (1995). Genes, environments, and organisms. W: R. B. Silvers (red.), *Hidden histories of science*. New York: New York Review of Books.
- Li, Y. (2017). A semiotic theory of institutionalization. *Academy of Management Review*, 42(3), 520-547.
<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0274>
- Lincoln, J. R., Hanada, M. i McBride, K. (1986). Organizational Structures in Japanese and U.S. Manufacturing. *Administrative Science Quarterly* 31(3), 338-364. <https://doi.org/10.2307/2392827>
- Lindebaum, D. i Gabriel, Y. (2016). Anger and Organization Studies: From Social Disorder to Moral Order. *Organization Studies*, 37(7), 903-918. <https://doi.org/10.1177/0170840616640848>
- Lis, J. (2006). *Odpowiedzialność prawników za błąd*. Pobrane z: <http://www.lex.pl/czytaj/-/artykul/odpowiedzialnosc-prawnikow-za-blad>
- Liu, C.-Y., Wu, H.-L. i Lee, C.-Y. (2018). The relationship between patent attributes and patent litigation: Considering the moderating effects of managerial characteristics. *Asia Pacific Management Review*, 23(2), 121-129. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.05.001>
- Liu, S. (2018). Boundaries and professions: Toward a processual theory of action. *Journal Of Professions and Organization*, 5(1), 45-57. <https://doi.org/10.1093/jpo/jox012>
- Lockwood, C., i Glynn, M. A. (2016). The micro-foundations of mattering: Domestic traditions as institutionalized practices in everyday living. W: J. Gehman, M. Lounsbury i R. Greenwood (red.), *Research in the Sociology of Organizations (Vol. 48A): How institutions matter* (s. 201-232).
<https://doi.org/10.1108/S0733-558X201600048A007>

- Lok, J., Creed, W. E. D., DeJordy, R., i Voronov, M. (2017). Living Institutions: Bringing Emotions into Organizational Institutionalism. W: R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence i R. E. Meyer (red.) The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (Wyd. 2. s. 591–617). London: SAGE.
<https://doi.org/10.4135/9781446280669.n23>
- Lovas, G. G. (1998). Models of wayfinding in emergency evacuations. *European Journal of Operational Research*, 105(3), 371–389. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(97\)00084-2](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(97)00084-2)
- Luhmann, N. (1978). Temporalization of complexity. W: R. F. Geyer i J. van der Zouwen (red.), *Sociocybernetics. An Actor- Orientated Social Systems Approach* (s. 92–113). London: Martinus Nijhoff Publishers.
- Luhmann, N. (2004). *Law as a social system*. Oksford: Oxford University Press.
- Lumineau, F., i Oxley, J. E. (2012). Let's work it out (or we'll see you in court): litigation and private dispute resolution in vertical exchange relationships. *Organization Science*, 23(3), 820–834.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0658>
- Luo, S. (2017). Agendas, alternatives, and collective labour law A case study of local collective bargaining legislation in South China. *Employee Relations*, 39(4), 541–560. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2016-0167>
- Lyon, T. P., i Maxwell, J. W. (2016). Self-regulation and regulatory discretion: why firms may be reluctant to signal green. W: J. M. de Figueiredo, M. Lenox, F. Oberholzer-Gee i R. G. Vanden Bergh (red.), *Advances in Strategic Management* (s. 301–329): Strategy Beyond Markets. Emerald Group Publishing Ltd.
<https://doi.org/10.1108/S0742-332220160000034009>
- Maciag, R. (2022). *Wiedza jako opowieść*. Kraków: Universitas.
- Macintyre, A. (2007). *After Virtue. A Study in Moral Theory* (Wyd. 3). University of Notre Dame Press.
- Mackenzie, K. D. (2010). Turf disputes within federal systems Leadership amidst enforceable checks and balances. *Leadership Quarterly*, 21(6), 1050–1068. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.008>
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993111>
- Maitlis, S., i Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Maitlis, S., Vogus, T. J. i Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222–247. <https://doi.org/10.1177/2041386613489062>
- Malhotra, N. i Morris, T. (2009). Heterogeneity in Professional Service Firms. *Journal of Management Studies*, 46(6), 895–922. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00826.x>
- Malhotra, N., Morris, T. i Smets, M. (2010). New career models in UK professional service firms: from up-or-out to up-and-going-nowhere? *International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1396–1413.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488436>
- Malhotra, N., Smets, M. i Morris, T. (2016). Career pathing and innovation in professional service firms. *Academy of Management Perspectives*, 30(4), 369–383. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0108>
- Malicka, A. (2009). Wizja współczesnego prawnika. *Wrocławskie Studia Erazmiańskie*, 2, 94–111. Pobrane z: <https://www.repozytorium.uni.wroc.pl/dlibra/publication/22579/edition/32196?language=pl>
- Malos, S. B. i Campion, M. A. (2000). Human resource strategy and career mobility in professional service firms: A test of an options-based model. *Academy of Management Journal*, 43(4), 749–760.
<https://doi.org/10.2307/1556365>
- Manning, P., Stokes, P. J., Visser, M., Rowland, C. i Tarba, S. Y. (2018). Dark open innovation in a criminal organizational context: the case of Madoff's Ponzi fraud. *Management Decision*, 56(6), 1445–1462.
<https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0535>
- March, J. G. (2012). *Heroes and history: lessons for leadership from Tolstoy's war and peace*. Pobrane z: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/heroes-history-lessons-leadership-tolstovs-war-peace>
- March, J. G., i Olsen, J. (1989). *Rediscovering institutions. The organizational basis of politics*. New York: The Free Press.

- March, J. G., i Olsen, J. P. (2009). The Logic of Appropriateness. W: R. E. Goodin, M. Moran i M. Rein (red.), The Oxford Handbook of Public Policy. Oksford: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199548453.003.0034>
- March, J. G., i Simon, H. A. (1993). *Organizations*. York: John Wiley i Sons.
- Marciniak, S. (2013). Zasada kontryktoryjności a ewolucja i współczesny kształt postępowania cywilnego - zarys problematyki. *Przegląd Prawniczy Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza*, 2, 97-111.
- Marcus, G. E. i Saka, E. (2006). Assemblage. *Theory, Culture & Society*, 23(2-3), 101-106.
<https://doi.org/10.1177/0263276406062573>
- Markham-Shaw, C. L. (1997). Personal narrative revealing self and reflecting other. *Human Communication Research* 24(2), 302-319. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1997.tb00416.x>
- Markoulli, M. P., Lee, C. I. S. G., Byington, E. i Felps, W. A. (2017). Mapping human resource management: reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367-396.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.001>
- Markowski, P. (2002). "Przed prawem" Franza Kafki. Interpretacja, literatura, etyka. *Teksty Drugie*, (1-2), 32-50.
- Marobela, M. N. i Mawere, S. P. (2011). PMS in the magistrates courts of Botswana: The unintended consequences of public service change. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5311-5318.
- Martin, D. E. (2011). Internal compensation structuring and social bias Experimental examinations of point. *Personnel Review*, 40(6), 785-804. <https://doi.org/10.1108/004834811111169689>
- Maseh, E. i Katuu, S. (2017). The Kenyan Judiciary's Open Government Initiative: prospects and challenges. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 8(1), 76-94. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2016-0007>
- Mattsson, P. i Tidana, C. (2019). Potential efficiency effects of merging the Swedish district courts. *Socio-economic Planning Sciences*, 67, 58-68. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2018.09.002>
- Matys, Ł. (2009). *Odrzucenie i oddalenie pozwu*. Pobrane z: <https://www.infor.pl/prawo/pozwy/informacje-ogolne/99806,Odrzucenie-i-oddalenie-pozwu.html>
- McDonald, P. i Thompson, P. (2016). Social media(tion) and the reshaping of public/private boundaries in employment relations. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 69-84.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12061>
- McEvily, B., Jaffee, J. i Tortoriello, M. (2012). Not all bridging ties are equal: network imprinting and firm growth in the Nashville legal industry, 1933-1978. *Organization Science*, 23(2), 547-563.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0633>
- McPherson, C. M. i Sauder, M. (2013a). Logics in action: managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165-196. <https://doi.org/10.1177/0001839213486447>
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - A failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Meyer, J. W. (1994). Otherhood: The promulgation and transmission of ideas in the modern organizational environment. W: B. Czarniawska, B. i G. Sevón, (red.) *Translating organizational change* (s. 241-252). Berlin: Walter de Gruyter.
- Meyer, J. W., i Bromley, P. (2013). The worldwide expansion of "organization." *Sociological Theory*, 31(4), 366-389. <https://doi.org/10.1177/0735275113513264>
- Meyer, J. W., i Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Michaelian, K. (2011). The Epistemology of Forgetting. *Erkenntnis*, 74(3), 399-424.
<https://doi.org/10.1007/s10670-010-9232-4>
- Michalska-Marciniak, M. (2013). *Zasada instancyjności w postępowaniu cywilnym*. Warszawa: LexisNexis.
- Mills, C. W. (2007). *Wyobrażenia socjologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Mills, T., i Kleinman, S. (1988). Emotions, reflexivity, and action: an interactionist analysis. *Social Forces*, 66(4), 1009–1027. <https://doi.org/10.1093/sf/66.4.1009>
- Minshall, T., Mortara, L., Valli, R., i Probert, D. (2010). Making asymmetric partnerships work. *Research-Technology Management*, 53(3), 53–63. <https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657631>
- Mishler, E. G. (1986). *Research interviewing: Context and narrative*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mitkus, S., i Mitkus, T. (2014). Application of constructs in commercial dispute resolution. 8th International Scientific Conference Proceedings. Business and Management (s. 109–117). <https://www.lituanistika.lt/content/90730>
- Mitroff, I. I. i Kilmann, R. H. (1975). Stories managers tell: A new tool for organizational problem solving. *Management Review* 64(7), 18–28. Pobrane z: <https://www.researchgate.net/publication/284443124>
- Mizruchi, M. S., i Marshall, L. J. (2016). Corporate CEOs, 1890–2015: Titans, Bureaucrats, and Saviors. *Annual Review of Sociology*, 42(1), 143–163. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-081715-074233>
- Modell, S., Vinnari, E. i Lukka, K. (2017). On the virtues and vices of combining theories: The case of institutional and actor-network theories in accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 60, 62–78. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.06.005>
- Mol, A. (2002). *The body multiple: Ontology in medical practice*. Durham: Duke University Press. <https://doi.org/DOI:10.1017/S174585520722558X>
- Morgan, D. L., Ataie, J., Carder, P. i Hoffman, K. (2013). Introducing dyadic interviews as a method for collecting qualitative data. *Qualitative Health Research*, 23(9), 1276–1284. <https://doi.org/10.1177/1049732313501889>
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. London: SAGE.
- Mort, J. (2009). Adjudication: possible amendment to the 1996 act. *Proceedings Of the Institution of Civil Engineers-management Procurement and Law*, 162(2), 51–58. <https://doi.org/10.1680/mpal.2009.162.2.51>
- Moser, P., Ohmstedt, J. i Rhode, P. W. (2018). Patent Citations-An Analysis of Quality Differences and Citing Practices in Hybrid Corn. *Management Science*, 64(4), 1926–1940. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2688>
- Mueller, F. i Whittle, A. (2011). Translating management ideas: A discursive devices analysis. *Organization Studies*, 32(2), 187–210. <https://doi.org/10.1177/0170840610394308>
- Müller, B., Siegert, S., Bürkl, R. i Frank, R. (2018). *Trust in Professions. From firefighters to politicians*. Pobrano z: https://www.nim.org/sites/default/files/medien/135/dokumente/2018_-_trust_in_professions_-_englisch.pdf
- Muris, T. J. i Nuechterlein, J. E. (2019). Antitrust in the Internet Era: The Legacy of United States v. A&P. *Review of Industrial Organization*, 54(4), 651–681. <https://doi.org/10.1007/s11151-019-09685-7>
- Muzio, D., i Faulconbridge, J. (2013). The global professional service firm: 'one firm' models versus (Italian) distant institutionalized practices. *Organization Studies*, 34(7), 897–925. <https://doi.org/10.1177/0170840612470232>
- Nader, L. (2002). *The Life of the Law. Anthropological projects*. Oakland: University of California Press. <https://doi.org/10.1525/9780520936188>
- Nagy, O.-V. (2012). The utility of the arbitration and mediation procedures in solving labour conflicts. *18th Knowledge-based Organization Conference Proceedings*, 2, 473–476.
- Najwyższa Izba Kontroli. (2018). Pomoc prawna (nieodpłatna) potrzebuje pomocy. Pobrano z: <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/pomoc-prawna-nieodplatna-potrzuje-pomocy.html>
- Nardella, G., Brammer, S. i Surdu, I. (2020). Shame on who? The effects of corporate irresponsibility and social performance on organizational reputation. *British Journal of Management*, 31(1), 5–23. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12365>
- Ndekugri, I. (2016). Late disputes and the NEC3 Engineering and Construction Contract. *Proceedings of The Institution of Civil Engineers-management Procurement and Law*, 169(2), 65–76. <https://doi.org/10.1680/jmapl.15.00037>

- Nichols, J., Lending, R. M., O'Rourke, D., Kane, J. M., McKay II, D. C. i Schiefelbein, C. A. (2016). FDIC-R professional liability lawsuits: A call for uniformity. *International Journal of Disclosure and Governance*, 13(3), 204–220. <https://doi.org/10.1057/ijdg.2016.1>
- Niculae, M. i Paunica, M. (2015). Courts of audit in the EU member states: a survey on technology and performance. *Proceedings of the 10th international conference accounting and management information systems* (AMIS 2015), 523–531.
- Nieborak, T. (2021). Czy edukacja prawna jest nadal potrzebna? Refleksje na 100-lecie „Ruchu Prawniczego, Ekonomicznego i Socjologicznego”. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 83(2), 267–278. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2021.83.2.17>
- Nilsen, E. A., i Sandaunet, A. G. (2020). Implementing new practice: the roles of translation, progression, and reflection. *Journal of Change Management*, 21(3), 307–332. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1837205>
- Nonet, P. i Selznick, P. (2017). *Law and society in transition: Toward responsive law*. New York: Harper & Row.
- Nowak, K. (2020). *Aksjologia ironii*. Warszawa: CeDeWu.
- Nowak, L. (1970). O prawomocności prawniczych rozumowań subsumpcyjnych. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 32(2), 163–173. <https://repozytorium.amu.edu.pl/handle/10593/19404>
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327–344. <https://doi.org/10.1080/13645570701401305>
- Oatley, K. i Djikic, M. (2008). Writing as thinking. *Review of General Psychology*, 12(1), 9–27. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.12.1.9>
- Ocasio, W. (2012). Situated attention, loose and tight coupling, and the Garbage Can Model. W: A. Lomi i J. R. Harrison (red.) *Research in the sociology of organizations* (vol. 36): The Garbage Can Model of organizational choice Emerald Publishing Group. [https://doi.org/10.1108/s0733-558x\(2012\)0000036014](https://doi.org/10.1108/s0733-558x(2012)0000036014)
- O'Donnell, K., Hicks, B., Streeter, J. i Shantapriyan, P. (2015). Getting it right: directors' assessment of information. *Managerial Auditing Journal*, 30(2), 117–131. <https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2014-1077>
- Oliver, A. L. i Montgomery, K. (2008). Using field-configuring events for sense-making: A cognitive network approach. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1147–1167. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00786.x>
- Olsen, J. P. (1970). Local budgeting, decision-making or a ritual act? *Scandinavian Political Studies*, 5(A5), 85–118. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9477.1970.TB00473.X>
- O'Reilly III, C. A., Doerr, B., i Chatman, J. A. (2018). “See You in Court”: How CEO narcissism increases firms' vulnerability to lawsuits. *Leadership Quarterly*, 29(3), 365–378. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.08.001>
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>
- Orr, J. (1996). *Talking about machines*. Nowy Jork: Cornell University Press.
- Pachirat, T. (2018). *Among wolves. Ethnography and the Immersive Study of Power*. London: Routledge.
- Parkan, B. (2008). Professionalism: A virtue or estrangement from self-activity? *Journal of Business Ethics*, 78(1–2), 77–85. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9315-y>
- Parnell, J. A., Dent, E. B. i Allison, J. (2009). Philosophy, ethics, and capitalism: An interview with BB&T chairman John Allison. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 587–596. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2009.47785477>
- Parry, R. (2021). Episteme and Techne. W: E. N. Zalta (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/archives/win2021/entries/episteme-techne/>
- Parsons, T. (2005). *The social system*. New York: Routledge & Kegan Paul.

- Patora-Wysocka, Z. (2017). Beyond stability vs. change dilemma: Everyday practices and routines as sources of organizational life. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(1), 201–212. <https://doi.org/10.15678/EBER.2017.050112>
- Pawlak, M. (2014). *Pomiędzy i wewnątrz: instytucje, organizacje i ich działania*. Warszawa: Instytut Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji UW.
- Pawłowski, B. (1994). Altruizm jako fenomen biologiczny. *Kosmos*, 43(2), 191–200.
- Payen, F. (2017). *O powołaniu adwokatury i sztuce obrończej*. Sopot: Arche.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. i Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387–1419. <https://doi.org/10.1177/00187267015411001>
- Peirce, C. S. (1992). *The essential Peirce: selected philosophical writings. Volume 1 (1867-1893)*. Bloomington: Indiana University Press.
- Peng, Y.-S. i Liang, I.-C. (2012). An exploratory study of patent litigation behavior: evidence from the smartphone industry. *PICMET 12: Proceedings - Technology Management for Emerging Technologies* (s. 1014–1024). <https://ieeexplore.ieee.org/document/6304118>
- Perianes-Rodriguez, A., Waltman, L. i van Eck, N. J. (2016). Constructing bibliometric networks: A comparison between full and fractional counting. *Journal of Informetrics*, 10(4), 1178–1195. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2016.10.006>
- Petrescu-Mag, R. M., Petrescu, D. C., Bican-Brisan, N., Pop, N. i Rosculete, E. (2018). Waste: judicial proceedings, practical solutions for the implementation of waste management infrastructure, and disposal consumer habits. *Quality-access to Success*, 19(1), 392–399.
- Petty, R. D. (2012). Using the law to protect the brand on social media sites A three Ms framework for marketing managers. *Management Research Review*, 35(9), 758–769. <https://doi.org/10.1108/01409171211255939>
- Peyrache, A. i Zago, A. (2016). Large courts, small justice! The inefficiency and the optimal structure of the Italian justice sector. *Omega: International Journal of Management Science*, 64, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.11.002>
- Pfeffer, J. i Salancik, G. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective (Stanford Business Classics)*. Palo Alto: Stanford University Press
- Phillips, D. J. (2002). A genealogical approach to organizational life or chances: The parent-progeny transfer among Silicon Valley law firms, 1946–1996. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 474–506. <https://doi.org/10.2307/3094848>
- Phillips, D. J. (2005). Organizational genealogies and the persistence of gender inequality: The case of Silicon Valley law firms. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 440–472. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.440>
- Pichlak, M. i Jabłoński, P. (2013). Miejsce refleksji krytycznej w instytucjonalnej wiedzy o prawie. *Principia*, 57–58, 269–295. <https://doi.org/10.4467/20843887PI.14.013.1537>
- Pierce, J. R. (2018). Reexamining the Cost of Corporate Criminal Prosecutions. *Journal of Management*, 44(3), 892–918. <https://doi.org/10.1177/0149206315594845>
- Pilitowski, B. i Kociolowicz-Wiśniewska, B. (2021). Obywatelski Monitoring Sądów 2021. Pobrano z: https://courtwatch.pl/wp-content/uploads/2020/09/FCWP_2020_web.pdf
- Pinkham, B. C. i Peng, M. W. (2017). Overcoming institutional voids via arbitration. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 344–359. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0026-z>
- Pinnington, A., i Morris, T. (2002). Transforming the architect: Ownership form and archetype change. *Organization Studies*, 23(2), 189–210. <https://doi.org/10.1177/0170840602232002>
- Pioch, A. (2021). *Fikcja doręczenia nadal obowiązuje*. Pobrane z: <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/fikcja-doreczenia-nadal-obowiazuje.509382.html>

- Piszcz, A. (2016). Polish Civil Proceedings: Expanding the Floor for Preparatory Stage. W: L. Ervo i A. Nylund (red.), *Current Trends in Preparatory Proceedings* (s. 161–183). Springer.
- Pitelis, C. N., Desyllas, P. i Panagopoulos, A. (2018). Profiting from Innovation through Cross-Border Market Co-Creation and co-Opetition: The Case of Global Pharmaceuticals. *European Management Review*, 15(4), 491–504. <https://doi.org/10.1111/emre.12138>
- Plambeck, E. L. i Taylor, T. A. (2007). Implications of breach remedy and renegotiation design for innovation and capacity. *Management Science*, 53(12), 1859–1871. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0730>
- Powell, K. S. (2014a). From M-P to MA-P: Multinationality alignment and performance. *Journal of International Business Studies*, 45(2), 211–226. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.63>
- Powell, K. S. (2014b). Profitability and Speed of Foreign Market Entry. *Management International Review*, 54(1), 31–45. <https://doi.org/10.1007/s11575-013-0184-1>
- Powell, W. W. i DiMaggio, P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Londyn: Chicago University Press.
- Powell, W. W. i Sandholtz, K. W. (2012). Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(2), 94–115. <https://doi.org/10.1002/sei.1129>
- Pretorius, M. (2017). A framework for turnaround practitioners to assess reasonable prospect for ventures operating in the zone of insolvency. *SA Journal of Business Management*, 48(4), 57–70.
- Purdy, J., Ansari, S. i Gray, B. (2019). Are logics enough? Framing as an alternative tool for understanding institutional meaning making. *Journal of Management Inquiry*, 28(4), 409–419. <https://doi.org/10.1177/1056492617724233>
- Quack, S. (2007). Legal professionals and transnational law-making: A case of distributed agency. *Organization*, 14(5), 643–666. <https://doi.org/10.1177/1350508407080313>
- Radulescu, D. M. (2012). Mediation -an alternative way to solve conflicts in the international business environment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62, 290-293 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.047>
- Radwański, Z. (1956). *Zadośćuczynienie pieniężne za szkodę niemajątkową. Rozwój i funkcja społeczna*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Radwański, Z., i Olejniczak, A. (2011). *Prawo cywilne - część ogólna* (Wyd. 11). Warszawa: C. H. Beck.
- Ragin, C. C. i Becker, H. S. (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge University Press.
- Ramachandra, T., i Rotimi, J. O. (2011). The nature of payment problems in the New Zealand construction industry. *Construction Economics and Building*, 11(2), 22–33. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v11i2.2171>
- Ratcliffe, M. (2012). The phenomenology of existential feeling. W: J. Fingerhut I S. Marienberg (red.) *Feelings of Being Alive* (s. 23–53). Berlin: Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110246599.23>
- Rawls, J. (2010). *Teoria sprawiedliwości* (Wyd. 2). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Reagans, R. i Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of Corporate R&D teams. *Organization Science*, 12(4), 502–517. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.502.10637>
- Reale, G. (2012). *Ataraksja*. W: *Historia filozofii starożytnej* (tom 5, s. 34–35). Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Reitzig, M. (2004). Improving patent valuations for management purposes - validating new indicators by analyzing application rationales. *Research Policy*, 33(6–7), 939–957. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.02.004>
- Reitzig, Markus, Henkel, J. i Heath, C. (2007). On sharks, trolls, and their patent prey- Unrealistic damage awards and firms' strategies of "being infringed". *Research Policy*, 36(1), 134–154. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.10.003>
- Resnik, J., i Curtis, D. E. (1987). Images of justice. *Yale Law Faculty Scholarship*, 96, 1727–1772. https://openvls.law.yale.edu/bitstream/handle/20.500.13051/5331/Images_of_Justice.pdf?sequence=2

- Rhodes, C. (2009). After reflexivity: Ethics, freedom, and the writing of organization studies. *Organization Studies*, 30(6), 653–672. <https://doi.org/10.1177/0170840609104804>
- Richter, A., Dickmann, M. i Graubner, M. (2008). Patterns of human resource management in consulting firms. *Personnel Review*, 37(1–2), 184–202. <https://doi.org/10.1108/00483480810850533>
- Richtig, G., Berger, M., Lange-Asschenfeldt, B., Aberer, W. i Richtig, E. (2018). Problems and challenges of predatory journals. *Journal of the European Academy of Dermatology and Venerology*, 32(9), 1441–1449. <https://doi.org/10.1111/idv.15039>
- Rider, C. I., i Tan, D. (2015). Labor Market Advantages of Organizational Status: A Study of Lateral Partner Hiring by Large US Law Firms. *Organization Science*, 26(2), 356–372. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0907>
- Rodak, Ł. (2019). Nie wszystkim żalę. Pobrane z: <https://durareck.com/blog/nie-wszystek-zazale-czyli-o-art-380-k-p-c/>
- Roeller, L.-H. i Stehmann, O. (2006). The year 2005 at DG competition: The trend towards a more effects-based approach. *Review of Industrial Organization*, 29(4), 281–304. <https://doi.org/10.1007/s11151-006-9122-8>
- Rogers, N. (2008). The Play of Law: Comparing Performance in Law and Theatre. *Law and Justice Journal*, 8(2), 429–443. <https://doi.org/10.5204/outlr.v8i2.52>
- Rojek-Socha, P. (2020a). Egzamin zdany, a toga na wieszaku - rynek prawniczy zniechęca do zawodu. Pobrane z: <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/adwokaci-radczy-coraz-mniej-chetnych-do-zawodu.503006.html>
- Rojek-Socha, P. (2020b). Bobrowicz: Polacy nadal decydują się na prawnika w ostateczności. Pobrane z: <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/kiedy-polacy-korzystaja-z-porady-prawnika-wywiad-z-maciejem.504225.html>
- Romuald, K. i Skrętowicz, E. (2009). *Proces karny: część ogólna*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Rorty, R. (2017). *Philosophy and the mirror of nature*. New Jersey: Princeton University Press.
- Rotar, N. Z., Zekanovic-Korona, L. i Miodic, B. K. (2011). The use of e-technology in the republic of Croatia. *4th Annual Euromed Conference: Business research challenges in a turbulent era* (s. 1619–1626).
- Rule, N. O. i Ambady, N. (2011). Face and fortune: Inferences of personality from Managing Partners' faces predict their law firms' financial success. *Leadership Quarterly*, 22(4), 690–696. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.009>
- Rymaniak, J. (2011). Model elastycznej organizacji pracy w instytucji budżetowej: studium przypadku sądu rejonowego. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, 37, 115–129.
- Rzeczpospolita. (2016). Nie można pobierać opłat za parkowanie w soboty. Rzeczpospolita. Pobrane z: <https://www.rp.pl/ustroj-i-kompetencje/art3403151-nie-mozna-pobierac-oplat-za-parkowanie-w-soboty-nsa>
- Rzeczpospolita. (2021). Brakuje tysiąca sędziów, a zaległości w sądach rosą. Pobrano z: <https://www.rp.pl/sady-i-trybunaly/art200211-brakuje-tysiaca-sedziow-a-zaleglosci-w-sadach-rosna>
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by editing success: the construction of organizational fields. W: B. Czarniawska, B. i G. Sevón, (red.) *Translating organizational change* (s. 69–92). Berlin: Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110879735.69>
- Samuelson, W. F. (1998). Settlements out of court: Efficiency and equity. *Group Decision and Negotiation*, 7(2), 157–177. <https://doi.org/10.1023/A:1008602608852>
- Sandel, M. J. (2012). *What money can't buy. The moral limits of markets*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Santos, S. P., i Amado, C. A. F. (2014). On the need for reform of the Portuguese judicial system - Does Data Envelopment Analysis assessment support it? *Omega: International Journal of Management Science*, 47, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.02.007>
- Sapir, E. (1978). *Kultura, język, osobowość*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Sarmento, J. M., i Renneboog, L. (2016). Anatomy of public-private partnerships: their creation, financing, and renegotiations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(1), 94–122. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2015-0023>

- Sawiński, M. (2015). Kiedy sąd odrzuca pozew? Pobrane z: <https://adwokat-sawinski.pl/blog/kiedy-sad-odrzuca-pozew/>
- Scarduzio, J. A. i Tracy, S. J. (2015b). Sensegiving and sensebreaking via emotion cycles and emotional buffering: How collective communication creates order in the courtroom. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 331–357. <https://doi.org/10.1177/0893318915581647>
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. i Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422>
- Schatzki, T. R. (2008). *Social practices. A Wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge University Press.
- Schatzki, T. R. (2012). *The timespace of human activity. On Performance, Society, And History as Indeterminate Teleological Events*. Lexington Books
- Schlosser, M. (2015). Agency. W: W: E. N. Zalta (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2015 Edition)*. <https://plato.stanford.edu/archives/fall2015/entries/agency/>
- Schoeneborn, D., Vásquez, C. i Cornelissen, J. (2016). Imagining organization through metaphor and metonymy: Unpacking the process-entity paradox. *Human Relations*, 69(4), 915–944. <https://doi.org/10.1177/0018726715612899>
- Schön, D. (1984). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Schott, C., van Kleef, D., i Noordegraaf, M. (2016). Confused professionals? Capacities to cope with pressures on professional work. *Public Management Review*, 18(4), 583–610. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1016094>
- Schütze, F. (1997). Trajektorie cierpienia, jako przedmiot badań socjologii interpretatywnej. *Studia Socjologiczne*, 144(1), 11-56. Pobrane z: https://www.studiasocjologiczne.pl/img_upl/studia_sociologiczne_1997_nr1_s.11_56.pdf
- Scott, R. (1995). *Institutions and organizations*. California: Thousand Oaks: SAGE.
- Scott, W. R. (2004). Reflections on a half-century of organizational sociology. *Annual Review of Sociology*, 30, 1–21. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110644>
- Scott, W. Richard. (2014). *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities* (Wyd. 4). New York: SAGE Publications.
- Searle, J. R. (1969). *Speech acts: an essay in the philosophy of language*. Cambridge University Press.
- Seepma, A. P., van Donk, D. P. i de Blok, C. (2020). On publicness theory and its implications for supply chain integration: The case of criminal justice supply chains. *Journal Of Supply Chain Management*, 57(3), 72-103. <https://doi.org/10.1111/jscm.12245>
- Segal-Horn, S. i Dean, A. (2007). The globalization of law firms: managerial issues. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 206–219. <https://doi.org/10.1108/09564230710737835>
- Segal-Horn, S. i Dean, A. (2011). The rise of super-elite law firms: towards global strategies. *Service Industries Journal*, 31(2), 195–213. <https://doi.org/10.1080/02642060802706956>
- Sekuła-Leleno, M. (2021). Wyłączenie sędziego w polskim procesie cywilnym na tle europejskich standardów prawa do sądu. *Studia Prawnicze KUL*, (1), 311–344. <https://doi.org/10.31743/sp.12241>
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “old” and “new.” *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270–277. <https://doi.org/10.2307/2393719>
- Selznick, P. (2020). *Law, Society, and Industrial Justice*. Nowy Orlean: Quid Pro Books.
- Selznick, P. (2011). *TVA and the grass roots: A study of politics and organization*. Nowy Orlean: Quid Pro Books.
- Selznick, P. i Cotterrell, R. (2004). Selznick interviewed: Philip Selznick in conversation with Roger Cotterrell. *Journal of Law and Society*, 31(3), 291–317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6478.2004.00292.x>

- Sent, E. M. (2018). Rationality and bounded rationality: you can't have one without the other. *European Journal of the History of Economic Thought*, 25(6), 1370–1386. <https://doi.org/10.1080/09672567.2018.1523206>
- Seo, M.-G. i Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A Dialectical Perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2), 222. <https://doi.org/10.2307/4134353>
- Sewastianowicz, M. (2020). Postępowanie szybkie albo sprawiedliwe - dowody trzeba przedstawić od razu. Pobrane z: <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/prekluzja-dowodowa-po-nowelizacji-kpc-z-2019-r.504281.html>
- Shahsavand, P., Marefat, A. i Parchamijalal, M. (2018). Causes of delays in construction industry and comparative delay analysis techniques with SCL protocol. *Engineering Construction and Architectural Management*, 25(4), 497–533. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2016-0220>
- Sharma, S. i Hart, S. L. (2014). Beyond “Saddle Bag” Sustainability for business education. *Organization & Environment*, 27(1), 10–15. <https://doi.org/10.1177/1086026614520713>
- Shaver, J. M. i Mezas, J. M. (2009). Diseconomies of managing in acquisitions: evidence from civil lawsuits. *Organization Science*, 20(1), 206–222. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0378>
- Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 57–69. <https://doi.org/10.1108/01437729910268641>
- Sheets, R. G. i Ting, Y. (1988). Determinants of employee-termination benefits in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 607–624. <https://doi.org/10.2307/2392646>
- Shi, W., Connelly, B. L. i Sanders, Wm. G. (2016). Buying bad behavior: tournament incentives and securities class action lawsuits. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1354–1378. <https://doi.org/10.1002/smi.2400>
- Shklar, J. N. (1990). *The faces of injustice*. Yale University Press.
- Siebert, S., Wilson, F. i A Hamilton, J. R. (2016). “Devils may sit here”: The role of enchantment in institutional maintenance. *Academy of Management Journal*, 60(4). <https://doi.org/10.5465/ami.2014.0487>
- Silva, M. C. A. (2018). Output-specific inputs in DEA: An application to courts of justice in Portugal. *Omega: International Journal of Management Science*, 79, 43–53. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2017.07.006>
- Simcoe, T. S., Graham, S. J. H. i Feldman, M. P. (2009). Competing on standards? Entrepreneurship, intellectual property, and platform technologies. *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(3), 775–816. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2009.00229.x>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 98–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Skelcher, C. i Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433–448. <https://doi.org/10.1111/padm.12105>
- Sławecki, B. (2012). Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych. W: D. Jemieliński (red.), *Metody badań jakościowych*, tom 1 (s. 57–85). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Smets, M. i Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66(10), 1279–1309. <https://doi.org/10.1177/0018726712471407>
- Smith, W. P. (2012). Employee privacy rights and new communication technologies. *Proceedings Of the 23rd Annual Meeting of the International Association for Business and Society* (s. 170–177).
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2019.07.039>
- Somaya, D., Williamson, I. O. i Lorinkova, N. (2008). Gone but not lost: the different performance impacts of employee mobility between cooperators versus competitors. *Academy of Management Journal*, 51(5), 936–953. <https://doi.org/10.2307/20159549>

- Spedale, S., Coupland, C. i Tempest, S. (2014). Gendered Ageism and Organizational Routines at Work: The Case of Day-Parting in Television Broadcasting. *Organization Studies*, 35(11), 1585–1604. <https://doi.org/10.1177/0170840614550733>
- Srivastava, S. B. (2015). Intraorganizational network dynamics in times of ambiguity. *Organization Science*, 26(5), 1365–1380. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0999>
- Sroga, A. (2018). W skomplikowanej sprawie sąd może udzielić pomocy prawnej z urzędu. Pobrane z: <https://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/1127381.kiedy-mozna-liczyc-na-pomoc-prawna-z-urzedu.html>
- Stanulewicz, M. (2008). Po naukę do Poznania. Słów kilka o twórcach szkół prawa. *Kronika Miasta Poznania: Prawnicy*, 3, 101–119.
- Star, S. L. (2010). This is not a boundary object: Reflections on the origin of a concept. *Science Technology and Human Values*, 35(5), 601–617. <https://doi.org/10.1177/0162243910377624>
- Stawicka, I. (2020). Toga i obowiązki wstawania także podczas wideorozpraw. Pobrano z: <https://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/1497998.wideozprawa-toga-i-obowiazek-wstawania.html>
- Stelmach, J. (2012). Pozytywistyczne mity metody prawniczej. *Forum Prawnicze*, Czerwiec, s. 7–14.
- Stelmach, J. i Brożek, B. (2006). *Metody prawnicze*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Sterling, A. D. (2015). Pre-entry Contacts and the Generation of Nascent Networks in Organizations. *Organization Science*, 26(3), 650–667. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0921>
- Stevens, J. M., Steensma, H. K., Harrison, D. A. i Cochran, P. L. (2005). Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, 26(2), 181–195. <https://doi.org/10.1002/smj.440>
- Stewart, S. A. (2018). Expert and entrepreneur: the unique research domain of professional service entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 615–626. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0516-5>
- Stinchcombe, A. L. (1997). On the virtues of old institutionalism. *Annual Review of Sociology*, 23, 1–18. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.1>
- Strannegård, L. (2001). *Already Elsewhere. Play, Identity and Speed in the Business World*. Sztokholm: Raster.
- Strawson, G. (2004). Against narrativity. *Ratio. An International Journal of Analytic Philosophy*, 17(4), 428–452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9329.2004.00264.x>
- Strumińska-Kutra, M. i Koładkiewicz, I. (2012). Studium przypadku. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe: metody i techniki*. Tom 2 (s. 1–40). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Suárez, D. F. i Bromley, P. (2016). Institutional theories and levels of analysis: history, diffusion, and translation. W: J. Schriever (red.) *World Culture Recontextualized* (s. 139–159). Londyn: Routledge.
- Suddaby, R., i Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35–67. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.35>
- Suddaby, R. (2019). Objectivity and truth: the role of the essay in management scholarship. *Journal of Management Studies*, 56(2), 441–447. <https://doi.org/10.1111/joms.12340>
- Suddaby, R., Foster, W. M., i Mills, A. J. (2013). Historical institutionalism. W: M. Bucheli i R. D. Wadhvani (red.), *Organizations in Time: History, Theory, Methods* (s. 100–123). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199646890.003.0004>
- Suddaby, R., Ganzin, M. i Minkus, A. (2017). Craft, magic, and the re-enchantment of the world. *European Management Journal*, 35(3), 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.009>
- Sułkowski, Ł. (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sun, J. i Liu, G. (2011). Client-specific litigation risk and audit quality differentiation. *Managerial Auditing Journal*, 26(4), 300–316. <https://doi.org/10.1108/02686901111124639>

- Suseno, Y. i Pinnington, A. H. (2018). The significance of human capital and social capital: professional-client relationships in the Asia Pacific. *Asia Pacific Business Review*, 24(1), 72–89. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1281641>
- Sutherland-Smith, W. (2011). Justice unmasked: A semiotic analysis of Justitia. *Semiotica*, 2011(185), 213–222. <https://doi.org/10.1515/semi.2011.039>
- Svensson, P. (2009). embracing left and right image repair and crisis communication in a polarized ideological milieu. *Management Communication Quarterly*, 22(4), 555–576. <https://doi.org/10.1177/0893318908331323>
- Gudkova. (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe: metody i techniki*. Tom 2 (s. 111–130). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- św. Augustyn. (2008). *Wyznania*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S. i Price, A. (2004). *Human resource development: Strategy and tactics*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9780080455389>
- Swedberg, R. (2009). Tocqueville as a pioneer in organization theory. W: P. Adler (red.) *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations* (s. 39–60). Oksford: Oxford University Press.
- Swedberg, R. (2016). Before theory comes theorizing or how to make social science more interesting. *British Journal of Sociology*, 67(1), 5–22. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12184>
- Sytch, M. i Kim, Y. H. (2021). Quo Vadis? From the Schoolyard to the Courtroom. *Administrative Science Quarterly*, 66(1), 177–219. <https://doi.org/10.1177/0001839220922133>
- Sytch, M. i Tatarynowicz, A. (2014). Friends and foes: the dynamics of dual social structures. *Academy Of Management Journal*, 57(2), 585–613. <https://doi.org/10.5465/ami.2011.0979>
- Szczepanik, R., i Siebert, S. (2016). The Triple Bind of Narration: Fritz Schütze's Biographical Interview in Prison Research and Beyond. *Sociology*, 50(2), 285–300. <https://doi.org/10.1177/0038038515570145>
- Tadajewski, M. (2016). Relevance, responsibility, critical performativity, testimony, and positive marketing: contributing to marketing theory, thought and practice. *Journal Of Marketing Management*, 32(17–18), 1513–1536. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1244974>
- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47(8), 1367–1387. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.015>
- Teixeira, J. A., i Barbosa Rego, M. C. (2017). Innovation in the judiciary system with the adoption of the electronic judicial process in a Brazilian courthouse. *Revista Ciencias Administrativas*, 23(3), 369–384. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.23.3.369-384>
- Thorngate, W. (1976). “In general” vs. “It depends”: Some Comments of the Gergen-Schlenker Debate. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2(4), 404–410. <https://doi.org/10.1177/014616727600200413>
- Thornton, P. H., i Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843. <https://doi.org/10.1086/210361>
- Thornton, P. H. i Ocasio, W. (2008). Institutional logics. W: Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., i Suddaby, R. (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 99–128). London: SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n4>
- Thursby, M. C., Fuller, A. W. i Thursby, J. (2009). An integrated approach to educating professionals for careers in innovation. *Academy of Management Learning & Education*, 8(3), 389–405. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2009.44287938>
- Tingle, B. C. i Spackman, E. (2019). Do corporate fiduciary duties matter? *Annals Of Corporate Governance*, 4(4), 272–326. <https://doi.org/10.1561/109.00000023>
- Toennesen, C., Molloy, E., i Jacobs, C. (2006). Lost in translation: Actor network theory in organization studies. *22nd European Group of Organizational Studies (EGOS) Colloquium - Bergen, Norway*. http://burn.dk/talk/wp-content/ct_ant.pdf

- Tolbert, P. S. i Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22-39. <https://doi.org/10.2307/2392383>
- Tomlinson, J., Muzio, D., Sommerlad, H., Webley, L. i Duff, L. (2013). Structure, agency, and career strategies of white women and black and minority ethnic individuals in the legal profession. *Human Relations*, 66(2), 245-269. <https://doi.org/10.1177/0018726712460556>
- Tunca, T. I., Wu, D. J. i Zhong, F. (2014). An Empirical Analysis of Price, Quality, and Incumbency in Procurement Auctions. *Manufacturing & Service Operations Management*, 16(3), 346-364. <https://doi.org/10.1287/msom.2014.0485>
- Turkakin, O. H., Manisali, E. i Arditi, D. (2020). Delay analysis in construction projects with no updated work schedules. *Engineering Construction and Architectural Management*, 27(10), 2893-2909. <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2019-0470>
- Unsal, O. i Hassan, M. K. (2020). Employee lawsuits and capital structure. *Review of Managerial Science*, 14(3), 663-704. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0304-1>
- Uribe, J., Sytch, M. i Kim, Y. H. (2020). When Friends Become Foes: Collaboration as a Catalyst for Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 65(3), 751-794. <https://doi.org/10.1177/0001839219877507>
- van Bussel, G.-J., i Henseler, H. (2013). Digital Archiving and e-Discovery: Delivering Evidence in an age of Overload. Proceedings Of The 4th International Conference on Information Systems Management and Evaluation (ICIME 2013) (s. 281-288).
- van Dijk, R., i van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9(2), 143-163. <https://doi.org/10.1080/14697010902879087>
- van Eck, N. J. i Waltman, L. (2007). VOS: A new method for visualizing similarities between objects. W: R. Decker i H.-J. Lenz (red.), *Advances in Data Analysis* (s. 299-306). Berlin: Springer.
- van Eck, N. J. i Waltman, L. (2009). How to normalize cooccurrence data? An analysis of some well-known similarity measures. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(8), 1635-1651. <https://doi.org/10.1002/asi.21075>
- van Eck, N. J. i Waltman, L. (2014). Visualizing Bibliometric Networks. W: Y. Ding, R. Rousseau i D. Wolfram (red.), *Measuring Scholarly Impact: Methods and Practice* (s. 285-320). Cham: Springer https://doi.org/10.1007/978-3-319-10377-8_13
- van Essen, M., Heugens, P. P. M. A. R., Otten, J., i van Oosterhout, J. (Hans). (2012). An institution-based view of executive compensation: A multilevel meta-analytic test. *Journal of International Business Studies*, 43(4), 396-423. <https://doi.org/10.1057/iibs.2012.6>
- van Gestel, N., i Nyberg, D. (2009). Translating national policy changes into local HRM practices. *Personnel Review*, 38(5), 544-559. <https://doi.org/10.1108/00483480910978045>
- van Gramberg, B., Teicher, J. i O'Rourke, A. (2014). Managing electronic communications: a new challenge for human resource managers. *International Journal of Human Resource Management*, 25(16), 2234-2252. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.872166>
- van Maanen, J. (1998). Different strokes: qualitative research in the administrative science quarterly from 1956 to 1996. W: *Qualitative Studies of Organizations*. Thousand Oaks: SAGE.
- van Maanen, J. (2013). Hold the Mayo: some comments on the origins of organizational ethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 2(1), 105-107.
- van Oorschot, I. (2021). *The law multiple: judgment and knowledge in practice*. Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI:10.1017/9781108859981>
- Veblen, T. (1898). Why is economics not an evolutionary science? *The Quarterly Journal of Economics*, 12(4), 373-397 <https://doi.org/10.2307/1882952>
- Vince, R. (2019). Institutional Illogics: The unconscious and institutional analysis. *Organization Studies*, 40(7), 953-973. <https://doi.org/10.1177/0170840618765866>

- von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155–174.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2010.45577926>
- Voronov, M. i Weber, K. (2015). The heart of institutions: Emotional competence and institutional actorhood. *Academy of Management Review*, 41(3), 456–478. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0458>
- Voronov, M. i Weber, K. (2017). Emotional competence, institutional ethos, and the heart of institutions. *Academy of Management Review*, 42(3), 556–560. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0522>
- Wadham, H. i Warren, R. C. (2014). Telling organizational tales: the extended case method in practice. *Organizational Research Methods*, 17(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/1094428113513619>
- Wæraas, A. i Nielsen, J. A. (2016). Translation theory ‘translated’: three perspectives on translation in organizational research. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 236–270.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12092>
- Walgenbach, P., Drori, G. S. i Hollerer, M. A. (2017). Between local mooring and global orientation: A neo-institutional theory perspective on the contemporary multinational corporation. W: C. Dörrenbächer i M. Geppert (red.) *Research in the Sociology of Organizations (Vol. 49, s. 99–125): Multinational Corporations and Organization Theory: Post Millennium Perspectives*. Emerald Publishing Group.
<https://doi.org/10.1108/S0733-558X20160000049004>
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228–255. <https://doi.org/10.2307/2393637>
- Wallace, J. E. (1999). Work-to-nonwork conflict among married male and female lawyers. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 797–816. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<797::AID-JOB942>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<797::AID-JOB942>3.0.CO;2-D)
- Waltman, L., van Eck, N. J. i Noyons, E. C. M. (2010). A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks. *Journal of Informetrics*, 4(4), 629–635. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.07.002>
- Wang, S.-M., Lin, J. C.-C., Chien, T.-C. i Tzou, M. R.-C. (2016). Exploring the influencing factors of judicial personnel’s information system usage and job performance from the perspectives of task-technology fit. *NTU Management Review*, 26(2), 273–302. <https://doi.org/10.6226/NTUMR.2016.APR.A102-083>
- Waniek, K. (2016). Paradoxes of liaison work in individual experiences and their socio-biographical implications. *Przełąd Socjologiczny*, 65(4), 33–58.
- Wasserman, N. (2008). Revisiting the strategy, structure, and performance paradigm: The case of venture capital. *Organization Science*, 19(2), 241–259. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0309>
- Watkins, M. B., i Smith, A. N. (2014). Importance of women’s political skill in male-dominated organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 206–222. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0106>
- Watson, T. J. (2009). Work and the sociological imagination: The need for continuity and change in the study of continuity and change. *Sociology*, 43(5), 861–877. <https://doi.org/10.1177/0038038509340726>
- Wayne, J. H., Riordan, C. M., i Thomas, K. M. (2001). Is all sexual harassment viewed the same? Mock juror decisions in same- and cross-gender cases. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 179–187.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.179>
- Weber, M. (2003). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Chelmsford: Courier Corporation.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (Wyd. 2.). Addison-Wesley Publishing Company.
- Weick, K. (2000). *Making Sense of the Organization*. New York: Wiley-Blackwell
- Weick, K. (2005). *Sensemaking in Organisations*. London: SAGE.
- Weick, K. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141–153. <https://doi.org/10.1177/0018726711424235>
- Wen, W., Forman, C. i Graham, S. J. H. (2013). The Impact of Intellectual Property Rights Enforcement on Open-Source Software Project Success. *Information Systems Research*, 24(4), 1131–1146.
<https://doi.org/10.1287/isre.2013.0479>

- Wenzel, M., Krämer, H., Koch, J. i Reckwitz, A. (2020). Future and Organization Studies: On the rediscovery of a problematic temporal category in organizations. *Organization Studies*, 41(10), 1441–1455. <https://doi.org/10.1177/0170840620912977>
- Werner, J. M. i Bolino, M. C. (1997). Explaining US courts of appeals decisions involving performance appraisal: Accuracy, fairness, and validation. *Personnel Psychology*, 50(1), 1–24. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00898.x>
- Werner, T. (2017). Investor Reaction to Covert Corporate Political Activity. *Strategic Management Journal*, 38(12), 2424–2443. <https://doi.org/10.1002/smi.2682>
- Wertz, F. J., Charmaz, K., McMullen, L. M., Josselson, R., Anderson, R., i McSpadden, E. (2001). *Five Ways of Doing Qualitative Analysis: Phenomenological Psychology, Grounded Theory, Discourse Analysis, Narrative Research, and Intuitive Inquiry*. Nowy Jork: Guilford Press.
- West, J. P. (2015). Combating age discrimination. Legal and regulatory issues, challenges, and opportunities. W: R. R. Sims, i W. I. Sauser (red.), *Legal and Regulatory Issues in Human Resources Management* (s. 169–205). Information Age Publishing.
- Whittington, R. (2017). Towards a Practice-Driven Institutionalism. W: R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence i R. E. Meyer (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (Wyd. 2. s. 384–411). London: SAGE.
- Whittle, A., Mueller, F., i Mangan, A. (2008). In search of subtlety: Discursive devices and rhetorical competence. *Management Communication Quarterly*, 22(1), 99–122. <https://doi.org/10.1177/0893318908318515>
- Wieczorkowska-Wierzińska, G. (2017). Dealing with too much. *European Management Journal*, 35(6), 803–805. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.10.002>
- Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595–613. <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>
- Winczorek, J. (2012). *Przegląd literatury na temat dostępności i korzystania z pomocy prawnej*. Pobrane z: http://www.inpris.pl/fileadmin/user_upload/documents/pomoc_prawna/Prze%C4%85d_literatury_na_temat_dost%C4%99pno%C5%9Bci_i_korzystania_z_pomocy_prawnej.pdf
- Wooten, L. P., i James, E. H. (2004). When firms fail to learn - The perpetuation of discrimination in the workplace. *Journal of Management Inquiry*, 13(1), 23–33. <https://doi.org/10.1177/1056492603259059>
- Wooten, M., i Hoffman, A. J. (2008). Organizational Fields: Past, Present and Future. W: Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., i Suddaby, R. (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Londyn: SAGE.
- Wright, J. D., i Yun, J. M. (2019). Burdens and balancing in multisided markets: The first principles approach of Ohio v. American Express. *Review of Industrial Organization*, 54(4), 717–740. <https://doi.org/10.1007/s11151-019-09677-7>
- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S. i Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity - effects on stock-price valuation. *Academy of Management Journal*, 38(1), 272–287.
- Wytrzążek, W. (2011). Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych. W: P. Kawalec, R. Wodzis, i P. Lipski (red.), *Podstawy naukoznawstwa*, Tom 2 (s. 315–337). Lublin.
- Yan, D. (2019). Unveiling the legal effect of collective agreements in China. *Employee Relations*, 42(2), 366–380. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0238>
- Yang, J. S. (2017). The governance environment and innovative SMEs. *Small Business Economics*, 48(3), 525–541. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9802-1>
- Yeung, L. L., i Azevedo, P. F. (2011). Measuring efficiency of Brazilian courts with data envelopment analysis (DEA). *IMA Journal of Management Mathematics*, 22(4), 343–356. <https://doi.org/10.1093/imaman/dpr002>
- Zadęcka, E. (2019). Bezwzględny zakaz reklamy kancelarii adwokackich w realiach współczesnego funkcjonowania rynku usług prawnych. *Przegląd Prawa i Administracji*, 115, 97–106. <https://doi.org/10.19195/0137-1134.115.7>
- Zerilli, F. M. (2010). The rule of soft law. *Focaal*, 2010(56), 3–18. <https://doi.org/10.3167/fcl.2010.560101>

- Zhang, Yafeng, Crupi, A. i di Minin, A. (2020). Pursuing justice or protecting local firms? Shenzhen courts move beyond judicial local protectionism. *R&D Management*, 50(5), 614–630. <https://doi.org/10.1111/radm.12422>
- Zhang, Yan, i Li, H. (2010). Innovation search of new ventures in a technology cluster: the role of ties with service intermediaries. *Strategic Management Journal*, 31(1), 88–109. <https://doi.org/10.1002/smi.806>
- Zieliński, T. (2021, October 3). Pozналиśmy algorytm losowania SLPS czyli... co dokładnie? Pobrane z: <https://informatykbazakademy.pl/poznalismy-algorytm-losowania-slps-czyli-co-dokladnie/>
- Ziembiński, Z. (1992). *O pojmowaniu sprawiedliwości*. Lublin: Daimonion.
- Zietsma, C. i Toubiana, M. (2018). The Valuable, the Constitutive, and the Energetic: Exploring the impact and importance of studying emotions and institutions. *Organization Studies*, 39(4), 427–443. <https://doi.org/10.1177/0170840617751008>
- Zimmermann-Pepol, M., i Gregorczyk, K. (2016). Wymiary sprawiedliwości na gruncie filozofii prawa. Problematyka sprawiedliwości wczoraj, dziś i jutro. *Gdańskie Studia Prawnicze*, XXXV, 597–618.
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-243. <https://doi.org/10.2307/2094862>
- Żurawik, A. (2013). *Ustrój sądownictwa w Polsce*. Warszawa: C.H. Beck.
- Zych, T. (2017). Wprowadzenie. W: *W poszukiwaniu pewności prawa. Precedens, a przewidywalność orzeczeń sądowych w tradycji prawa anglosaskiego* (s. 13–26). Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK.

Spis ilustracji

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rysunek 1. Schemat porządku analitycznego rozprawy doktorskiej | 7 |
| Rysunek 2. Wymiar sprawiedliwości i sprawy sądowe – mapa bibliograficzna..... | 21 |
| Rysunek 3. Charakter i treść pracy prawnika – mapa bibliometryczna | 44 |
| Rysunek 4. Perspektywa poznawcza | 61 |
| Rysunek 5. Użycie pojęcia organizacji w literaturze (1800-2008) | 68 |
| Rysunek 6. Porównanie podejść teoretycznych według ilości cytowania..... | 72 |
| Rysunek 7. Instytucjonalizacja, jako proces przekładu | 81 |
| Rysunek 8. Ikona iustitii..... | 88 |
| Rysunek 9. Fragmentaryczność i indywidualność w składaniu większej całości..... | 121 |
| Rysunek 10. Wizualizacja sieci działań w przebiegu indywidualnej sprawy sądowej..... | 129 |
| Rysunek 11. Symbol jako trójkąt semiotyczny | 130 |
| Rysunek 12. Cztery momenty przekładu | 131 |
| Rysunek 13. Relacyjna eskalacja konfliktu | 148 |
| Rysunek 14. Wolumen spraw w sądach cywilnych (2006-2020) | 152 |
| Rysunek 15. Pozew nieprofesjonalny | 166 |
| Rysunek 16. Pouczenie przez zobowiązanie..... | 168 |
| Rysunek 17. Wniosek o wyznaczenie pełnomocnika z urzędu..... | 169 |
| Rysunek 18. Niezrozumienie (w) pracy prawnika | 170 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rysunek 19. Porządek interpretacji prawnej..... | 178 |
| Rysunek 20. Konstruowanie strategii procesowej | 181 |
| Rysunek 21. Pozew profesjonalny | 185 |
| Rysunek 22. W kolejce do biura podawczego w sądzie | 191 |
| Rysunek 23. Prawnicze wieczory w kolejce na pocztę | 193 |
| Rysunek 24. Wózek do przewozu dokumentów | 195 |
| Rysunek 25. Skrajna reakcja po zapoznaniu się z treścią pozwu..... | 201 |
| Rysunek 26. Niezrozumienie zainstytucjonalizowanej fikcji doręczeń | 202 |
| Rysunek 27. Fragmenty odpowiedzi na pozew | 204 |
| Rysunek 28. Proces przekładu, jako rekursywne redukowanie niejednoznaczności..... | 211 |
| Rysunek 29. Wniosek o zabezpieczenie w formie zamknięcia okna | 212 |
| Rysunek 30. Kalendarz sędziego i dni wokandowe | 214 |
| Rysunek 31. Odruchowa reakcja prawnika na pytanie o wnioski | 215 |
| Rysunek 32. Fasady poznańskich sądów | 217 |
| Rysunek 33. Układ sali rozpraw | 218 |
| Rysunek 34. Lokalizacja kancelarii w relacji do czterech poznańskich sądów | 223 |
| Rysunek 35. Akta sprawy w podziale na tomy | 227 |
| Rysunek 36. Fragmentacja linearnego porządku procesu..... | 233 |
| Rysunek 37. Organizowanie prawdy w procesie sądowym | 234 |
| Rysunek 38. Sentencja: rebrum i tenor | 244 |
| Rysunek 39. Organizowanie jako gramatyka dokonywania osądu w sprawie..... | 247 |

Spis tabel

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1. Założenia poznawcze ramujące problem oraz proces badawczy | 9 |
| Tabela 2. Pytania szczegółowe w relacji do koncepcji momentów przekładu..... | 11 |
| Tabela 3. Konstrukcja korpusu do analizy „Wymiar sprawiedliwości i sprawy sądowe” | 20 |
| Tabela 4. Parametry i źródła danych w analizie wymiaru sprawiedliwości | 22 |
| Tabela 5. Wymiar sprawiedliwości i sprawy sądowe – według podziału na 12 skupień | 22 |
| Tabela 6. Konstrukcja korpusu do analizy „Materia i charakter pracy prawnika” | 43 |
| Tabela 7. Parametry oraz źródła danych w analizie charakteru i treści pracy prawnika | 44 |
| Tabela 8. Charakter i treść pracy prawnika – według podziału na 6 skupień | 45 |
| Tabela 9. Cztery szkoły "starego instytucjonalizmu" w teorii organizacji | 70 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 10. Krytyka w latach 90-tych i korespondujące rozwinięcia teorii instytucjonalnej | 73 |
| Tabela 11. Porównanie trzech wariantów teorii instytucjonalnej | 84 |
| Tabela 12. Charakterystyka typowego przebiegu wywiadu narracyjnego..... | 112 |
| Tabela 13. Typ, główne źródła i wolumen materiału ze źródeł internetowych | 118 |
| Tabela 14. Prakseografia: metody, cele i materiał badawczy | 119 |
| Tabela 15. Rozbieżności między analizą instytucjonalną i teorią aktora-sieci | 126 |
| Tabela 16. Formuła pytań pomocniczych na bazie koncepcji momentów przekładu | 132 |
| Tabela 17. Pięć elementów organizacji, jako kategorie porządkujące..... | 132 |
| Tabela 18. Organizowanie sprawy sądowej jako proces przekładu | 264 |