KRAJOWA IZBA
RADCÓW PRAWNYCH

ZASADY DOBRYCH PRAKTYK PATRONATU

WARSZAWA 2020

KRAJOWA IZBA
RADCÓW PRAWNYCH

ZASADY DOBRYCH PRAKTYK PATRONATU

WARSZAWA 2020

Autorzy opracowania
Zasady Dobrych Praktyk Patronatu:
dr Lidia D. Czarkowska
r.pr. Małgorzata Kałuża
r.pr. Piotr Pruś

Koordynator:
r.pr. dr Agnieszka Sołtys
Członek Komisji Aplikacji
Krajowej Rady Radców Prawnych

© Copyright by Krajowa Izba Radców Prawnych
w Warszawie, 2020

Projekt okładki, skład i łamanie:
Montownia dizajnu Anna Plichta

Korekta:
Anna Śleszyńska
Pracownia edytorska POST/SCRIPTUM

SPIS TREŚCI

Wstęp **7**

Patronat jako relacja Mistrz–Uczeń **10**

Zasady sprawowania patronatu w aktualnym stanie prawnym **26**

ZASADY DOBRYCH PRAKTYK PATRONATU **40**

Suplement: **Zbiór przepisów regulujących sprawowanie patronatu**

WSTĘP

Patronat stanowi, obok szkoleń i praktyk, jeden z trzech elementów szkolenia zawodowego aplikantów radcowskich. Wszystkie te elementy są wzajemnie współzależne, a prawidłowe funkcjonowanie każdego z nich jest niezbędne do stałego podnoszenia kwalifikacji zawodowych aplikantów.

Niniejsze opracowanie, w skład którego wchodzi zbiór Zasad Dobrych Praktyk Patronatu, powstało w odpowiedzi na postulaty kierowane do Krajowej Rady Radców Prawnych zarówno przez radców prawnych, ale przede wszystkim przez aplikantów. Stanowi również odpowiedź na pojawiające się pytania i oczekiwania tych Koleżanek i Kolegów, którzy pełnią rolę patronów, jak również tych, którzy na pełnienie tej roli zamierzają się zdecydować.

Celem niniejszego opracowania jest m.in. wskazanie zasad, które przyczynią się do zwiększenia efektywności patronatu jako jednego z trzech filarów kształcenia aplikantów radcowskich. Relacja patrona z aplikantem jest przykładem relacji Mistrz–Uczeń, czyli relacji mentoringowej, dlatego też Autorzy przy formułowaniu Zasad Dobrych Praktyk Patronatu odwołali się do reguł stanowiących wyznacznik skuteczności mentoringu. Obok tych reguł zasadniczym źródłem dla dekodowania Zasad Dobrych Praktyk Patronatu były obowiązujące regulacje prawne oraz zasady deontologiczne zawarte w Kodeksie Etyki Radcy Prawnego.

Doskonalenie patronatu przyczyni się do wzmacniania procesu kształcenia aplikantów i jak najlepszego przygotowania ich do zawodu radcy prawnego. Wykonywanie zawodu radcy prawnego jako zawodu zaufania publicznego wymaga opanowania wiedzy i umiejętności, które są niezbędne do udzielania skutecznej pomocy prawnej. Przekazanie takiej wiedzy i umiejętności odbywa się w istotnym zakresie w trakcie sprawowania patronatu. Poza wiedzą merytoryczną i doświadczeniem zawodowym patron przekazuje aplikantowi tzw. wiedzę nieskodyfikowaną, wynikającą z wieloletniej praktyki i odnoszącą się do arkanów wykonywa-

nia zawodu. Patronat powinien także stwarzać możliwość przyswojenia wiedzy i umiejętności praktycznych, przydatnych w budowaniu przez aplikanta prawidłowych relacji z klientami, innymi radcami prawnymi, organami administracji oraz wymiaru sprawiedliwości, a także organami samorządu zawodowego. Przekazanie tego rodzaju wiedzy wymaga wykorzystania przez patrona umiejętności, które wykraczają poza sferę czysto zawodową.

Opracowanie zostało podzielone na trzy główne części:

1) Patronat jako relacja Mistrz–Uczeń,

2) Zasady sprawowania patronatu w aktualnym stanie prawnym,

3) Zasady Dobrych Praktyk Patronatu.

Opracowanie zawiera także zbiór przepisów regulujących sprawowanie patronatu.

Zamierzeniem Autorów było takie przygotowanie opracowania, aby było one praktycznym przewodnikiem wykorzystywanym w trakcie sprawowania patronatu. Jednocześnie na tyle uniwersalnym, aby korzystanie z niego miało dodatkowy walor – wspierania ciągłego doskonalenia zawodowego. Przedstawione w części pierwszej rozważania na temat patronatu jako relacji Mistrz–Uczeń zostały ujęte z punktu widzenia socjologii profesji jako nauki badającej istotne dla zawodów prawniczych reguły, role i struktury oraz występujące pomiędzy nimi powiązania. W części drugiej omówione zostały zasady sprawowania patronatu w oparciu o aktualnie obowiązujące przepisy prawa, w szczególności wynikające z ustawy z dnia 6 lipca 1982 roku o radcach prawnych oraz wydanego na jej podstawie Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej. Wreszcie, część trzecia zawiera katalog Zasad Dobrych Praktyk Patronatu. W sposób syntetyczny zostały wskazane tu podstawowe cele i wartości, jakie powinny być realizowane w toku patronatu, jak również oczekiwane zachowania i postawy patrona oraz aplikanta, w tym konkretne metody realizacji zadań patrona.

Biorąc pod uwagę, iż jest to pierwszy katalog dobrych praktyk patronatu, których stworzenie postulowane było przez środowisko radcowskie od wielu lat, Autorom zależy na tym, aby przygotowane opracowanie było postrzegane jako wyraz szacunku w szczególności dla tych Koleżanek i Kolegów, którzy od wielu lat sprawują trudną, a jednocześnie kluczową w kształceniu kolejnych pokoleń radców prawnych, funkcję patrona. Tym bardziej, iż to właśnie dzięki wcześniejszym doświadczeniom, zarówno radców prawnych w sprawowaniu patronatu, jak i aplikantów jako głównych „recenzentów" jakości szkolenia w jego ramach, opracowanie Zasad Dobrych Praktyk Patronatu stało się możliwe. To właśnie głosy środowiska, przekazywanie informacji o napotykanych wyzwaniach, dzielenie się sposobami rozwiązywania pojawiających się problemów oraz powtarzające się postulaty dotyczące stworzenia instrumentu, który mógłby stanowić wsparcie

dla osób zaangażowanych w patronat stały się podstawą do stworzenia niniejszego opracowania.

W tym miejscu Autorzy pragną serdecznie podziękować Pani Mecenas dr Agnieszce Sołtys za Jej wsparcie, krytyczne, ale jednocześnie niezwykle inspirujące uwagi oraz nieocenioną pomoc w trakcie prac nad niniejszym opracowaniem.

PATRONAT JAKO RELACJA MISTRZ–UCZEŃ

Patronat jako typ relacji mentoringowej

W świetle socjologii profesji patronat, stanowiąc swoisty przykład relacji Mistrz–Uczeń, może zostać zaklasyfikowany jako mentoring, czyli metoda ukierunkowanego zarządzania rozwojem i karierą podopiecznych (pracowników, uczniów, osób pozostających w stosunku zależności służbowej etc.). Mentoring definiowany jest jako partnerska relacja zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału podopiecznego (*mentee*) i wspieranie go w osiąganiu zamierzonych rezultatów, w której opiekun (*mentor*) dzieli się swoim doświadczeniem i wiedzą, zadaje rozwojowe pytania, udziela informacji zwrotnych oraz pomaga w przekraczaniu osobistych i sytuacyjnych barier rozwojowych.

Istotą procesu mentoringu realizowanego podczas patronatu jest długoterminowa, osobista relacja Mistrz–Uczeń, tj. patrona (*mentora*) z aplikantem (*mentee*), podczas której zachodzi zindywidualizowany proces dydaktyczny umożliwiający:

1. Transfer dostępnej wiedzy i umiejętności w obszarze profesjonalnej specjalizacji.
2. Przekaz tzw. wiedzy ukrytej, nieskodyfikowanej (*tacit knowledge*), czyli najlepszych praktyk stosowanych przez ekspertów w sposób odruchowy lub nawykowy, z tego względu nie zawsze uświadomiony, a stanowiących niezastąpiony element biegłości w danej dziedzinie.

3. Wsparcie aplikanta w zarządzaniu własną nauką (*tutoring*), w celu jak najlepszej identyfikacji potencjału i możliwości adekwatnego wykorzystania zdolności aplikanta, rozwoju jego umiejętności, a także polepszenia uzyskiwanych przez niego wyników procesu dydaktycznego realizowanego podczas odbywania aplikacji.
4. Kształtowanie pożądanych zachowań aplikanta, który na podstawie obserwacji patrona podczas wykonywania przez niego profesjonalnych obowiązków może uczyć się w oparciu o mechanizm naśladownictwa i modelowania; mentor staje się wówczas dla podopiecznego swoistym wzorem skutecznych i adekwatnych zachowań w określonych sytuacjach.
5. Promowanie odpowiednich postaw etycznych oraz wartości i norm spójnych z istotą wykonywanej profesji radcy prawnego.

Swoistą przewagą patronatu wobec innych metod rozwoju umiejętności zawodowych i personalnych jest jego zindywidualizowany i ściśle sprofilowany charakter. Ten wysoki poziom personalizacji zaczyna się od dostosowania patronatu jako procesu mentoringowego do unikalnych potrzeb rozwojowych konkretnego aplikanta, poprzez uwzględnienie jego indywidualnych predyspozycji oraz preferencji co do tempa i sposobu uczenia się. Kolejną swoistą cechą patronatu jako relacji mentoringowej jest jego wieloetapowy i długoterminowy przebieg, co umożliwia budowanie kompetencji, kształtowanie postaw i wynikające stąd realne zmiany zachowań aplikanta, a także monitorowanie wprowadzania tych zmian i utrwalania ich efektów. Bez wątpienia patron, aby mógł we właściwy sposób wypełniać swoją funkcję jako mentor, powinien mieć świadomość, że staje się „nośnikiem" profesjonalnej wiedzy, cennych dla profesji wartości i pożądanych postaw, a jego rolą jest stawanie się mistrzem–przewodnikiem dla nowej generacji radców prawnych.

Korzyści z wykonywania patronatu jako procesu mentoringowego – przy założeniu właściwej realizacji jego wymagań – odnoszą wszystkie zaangażowane strony: rola patrona to rodzaj wyróżnienia i docenienia zawodowego. Funkcja ta może być też satysfakcjonująca dla prawników, którzy od wielu lat działają w zawodzie radcy prawnego, stanowiąc dla nich nowe źródło motywacji i inspiracji. Dla aplikanta jest to wymierna pomoc w realizacji celów aplikacji oraz osiąganiu dojrzałości profesjonalnej i osobistej. Aplikant w tym procesie, dzięki konstruktywnym informacjom zwrotnym od mentora, ma możliwość dostrzeżenia własnych mocnych stron i obszarów wymagających zmiany, otrzymuje możliwość regularnego monitorowania swoich postępów, zyskuje szansę spojrzenia na wiele realnych sytuacji zawodowych z szerszej perspektywy, uczy się w praktyce wyznaczania priorytetów i konstruowania adekwatnych planów działania. Samorząd radcowski zyskuje natomiast wzmocnienie procesu przygotowania nowej generacji prawników do należytego wypełniania obowiązków zawodowych,

dzięki przekazywaniu, poprzez instytucję patronatu, unikatowego *know-how*, a także promowaniu odpowiednich postaw oraz wartości spójnych z wizją i misją samorządu radców prawnych.

Kompetencje i sposoby działania patrona i aplikanta w procesie mentoringu

Tworząc profil zawodowy i opisując kompetencje profesjonalne, należy uwzględnić trzy komponenty składające się na zakres kompetencyjny, czyli: 1) wiedzę 2) umiejętności i 3) postawy. Czasami przydatne jest zdefiniowanie atrybutów kompetencyjnych w czterech obszarach: wiedzy teoretycznej, umiejętności praktycznych, kwalifikacji potwierdzonych odpowiednimi dyplomami lub certyfikatami i cech psychofizycznych osoby przygotowującej się do wypełniania danej roli zawodowej. Jednostki charakteryzujące się wysokim poziomem kompetencji wyróżniają się łatwością w sprawnej, skutecznej, efektywnej oraz odpowiadającej oczekiwaniom jakościowym i standardom etycznym realizacji danych działań.

Ze względu na obszar zastosowań kompetencje związane z profesjonalnym wykonywaniem zawodu radcy prawnego można podzielić na następujące kategorie:

1. **Kompetencje Merytoryczne – Zawodowe**
2. **Kompetencje Osobiste – Personalne**
3. **Kompetencje Społeczne – Relacyjne**

Kompetencje Merytoryczne – Zawodowe to wszelkie umiejętności, które wymagane są od radcy prawnego w obszarze wykonywania obowiązków zawodowych.

Kompetencje Osobiste – Personalne to zestaw umiejętności opartych na zdolności do autorefleksji, budowania w ten sposób samoświadomości i rozwijania samoregulacji oraz wewnętrznej motywacji. **Autorefleksja** to proces uporządkowanej i pogłębionej analizy własnych myśli, emocji, odczuć i potrzeb, dzięki któremu aplikant może budować **samoświadomość**, czyli uświadamiać sobie posiadany zestaw wiedzy i przekonań dotyczących samego siebie: własnych predyspozycji, talentów i możliwości, poziomu rozwoju własnych kompetencji i wyznawanego systemu wartości. Samoświadomość z kolei umożliwia **samoregulację**, czyli aktywny i konstruktywny proces kierowania sobą, co pozwala uzyskać

dostęp do **motywacji wewnętrznej**. Do rozwoju kompetencji osobistych potrzebna jest **otwartość poznawcza**, czyli postawa intelektualna pozwalająca na przyjmowanie szerokiej perspektywy, cechująca się aktywnym poszukiwaniem wiedzy i uczeniem się nowych strategii, a także **gotowość do przyjmowania informacji zwrotnych** (*feedbacku*), jak też samodzielne, aktywne, **refleksyjne uczenie się**, czyli wyciąganie wniosków z pozytywnych, jak i negatywnych doświadczeń oraz obserwacji skutków własnych działań.

Kompetencje Społeczne – Relacyjne to zestaw umiejętności potrzebnych w inicjowaniu, nawiązywaniu, budowaniu oraz adekwatnym wzmacnianiu, pogłębianiu lub limitowaniu relacji z innymi osobami.

Można tu zaliczyć m.in.:

a) umiejętność aktywnego wielopoziomowego słuchania,
b) umiejętność skutecznej komunikacji,
c) umiejętności negocjacyjne i mediacyjne,
d) stosowanie w praktyce zasad profesjonalnej etykiety (*savoir-vivre*).

Kompetencje i sposoby działania patrona

Do kluczowych kompetencji i sposobów działania patrona warunkujących efektywność mentoringu należą: samoświadomość (rozumienie siebie), świadomość behawioralna (rozumienie innych), wiedza zawodowa i biznesowa, wyczucie proporcji/humor, komunikatywność, umiejętność analizy i oceny informacji oraz nadawania im właściwej struktury, nieprzerwane samokształcenie, zainteresowanie rozwojem innych, kierowanie relacją mentoringową, jasność stawianych celów. Kompetencje te i sposoby działania związane są ściśle z aktywnościami patrona niezbędnymi w realizacji efektywnego mentoringu. Patron powinien w sposób klarowny i czytelny na bieżąco przekazywać aplikantowi swoją ocenę dotyczącą jakości jego pracy i poziomu zaangażowania. Powinien także w ramach regularnego udzielania informacji zwrotnej uświadamiać aplikanta o zaobserwowanych postępach oraz obszarach wymagających doskonalenia. Powinien ponadto wykazywać gotowość do konsultowania z aplikantem jego wątpliwości związanych z wykonywanymi zadaniami. Gotowość ta może przejawiać się poprzez dostępność patrona w ramach bezpośrednich kontaktów, jak i poprzez bieżącą komunikację elektroniczną.

PATRON:

1. Dzieli się wiedzą i doświadczeniem, stawia wyzwania, inspiruje do działania.
2. W relacji z aplikantem buduje zaufanie i poczucie bezpieczeństwa.

3. Pełni rolę wspierającą – zachęca aplikanta do podejmowania inicjatywy i poszukiwania możliwości rozwoju.
4. Działa w oparciu o obowiązujące zasady etyczne.
5. Komunikuje się profesjonalnie i skutecznie.
6. Doskonali własne kompetencje i umiejętności.
7. Pracuje z aplikantem w oparciu o identyfikowanie możliwości, a nie barier; potrafi dostrzec potencjał rozwojowy aplikanta.
8. Buduje z aplikantem relację opartą na szacunku i życzliwości.

Kompetencje i sposoby działania aplikanta

Efektywność patronatu jako relacji mentoringowej uzależniona jest także od określonych kompetencji oraz nastawienia aplikanta, który powinien wykazywać się gotowością do pracy nad sobą, proaktywnością oraz braniem na siebie odpowiedzialności za własne postępy. Aplikant powinien aktywnie, w sposób zaangażowany, poszukiwać kontaktu z patronem, wskazując mu swoje obszary zainteresowania oraz potrzeby rozwojowe wynikające z programu aplikacji. Powinien także z należytą starannością realizować zadania zlecone mu przez patrona. W trakcie całego procesu patronatu aplikant powinien zachowywać otwartość na informację zwrotną i gotowość do przyjmowania konstruktywnej krytyki jako podstawy do autorefleksji, dokonywania stosownych korekt i rozwoju profesjonalnych umiejętności.

APLIKANT:

1. Wykazuje nastawienie prorozwojowe oraz chęć jak najlepszego spożytkowania możliwości współpracy z patronem.
2. Jest proaktywny – podejmuje inicjatywę oraz przejawia aktywność i odpowiedzialność w realizacji powierzonych zadań.
3. Rozwija umiejętność przyjmowania informacji zwrotnej, w tym gotowość do przyjmowania konstruktywnej krytyki.
4. Bierze odpowiedzialność za swoje postępy, informuje patrona o potrzebach rozwojowych.
5. Szuka zastosowań nabywanej wiedzy i wdraża nowe kompetencje.
6. Przestrzega obowiązujących zasad etyki.
7. Konsultuje z patronem swoje wątpliwości.
8. Przejawia szerszą perspektywę kształcenia, łącząc swój rozwój zawodowy i osobisty z korzyściami dla współpracowników i całej profesji.

Aksjonormatywne fundamenty patronatu jako mentoringu – postawa patrona i aplikanta, kluczowe wartości i efekty

Proces patronatu można definiować nie tylko na poziomie operacyjnym: jako skoordynowane wsparcie aplikanta w skutecznej realizacji wyznaczonych przez niego/dla niego celów związanych z przygotowaniem do należytego i samodzielnego wykonywania zawodu radcy prawnego, ale także na poziomie aksjonormatywnym – w aspekcie fundamentalnych założeń i wartości oraz wynikających z nich norm i reguł stojących u podstaw relacji mentoringowej (relacji patron–aplikant).

Ponieważ w ramach funkcji mentoringowej pełnionej przez patrona szczególnie istotne jest wzmacnianie odpowiednich postaw aplikanta w oparciu o etyczne wyznaczniki spełnianej roli zawodowej, użyteczny jest tu istniejący w obrębie etyki podział na: 1) **warstwę normatywną** – czyli zasady i reguły obowiązujące w ramach kodeksu etycznego profesji oraz 2) **warstwę aksjologiczną** uzasadniającą istniejące reguły, na którą składają się **wartości instrumentalne** (służące realizacji innych wartości) i **wartości autoteliczne** (istotne same w sobie)[1].

Proces mentoringu ma służyć wzrostowi trzech kluczowych aspektów podmiotowego funkcjonowania aplikanta (autorefleksji, autonomii i rozwoju). Jego celem jest udzielanie aplikantowi przez patrona profesjonalnego wsparcia: 1) zmian wewnętrznych, czyli intrapersonalnych, w zakresie samoświadomości oraz 2) zmian zewnętrznych, behawioralnych i relacyjnych, co ostatecznie ma prowadzić do 3) wzrostu integralności, czyli większej spójności pomiędzy postawami i zachowaniami aplikanta, co z kolei przyczynia się do 4) efektywniejszej aktualizacji jego potencjału i 5) skuteczniejszej realizacji celów. Proces moderowania zmian powinien odbywać się z poszanowaniem indywidualności aplikanta oraz jego decyzyjności w obszarze własnego rozwoju zawodowego i osobistego. Patron na tej drodze jest dla aplikanta mentorem, którego podstawową rolą jest wspieranie procesu kształcenia zawodowego, kształtowanie postaw etycznych, a także poszerzanie samoświadomości aplikanta w obszarze jego mocnych i wymagających jeszcze rozwoju stron oraz wzmacnianie jego odpowiedzialności za siebie i swoje działania.

Kluczowe wartości w procesie mentoringu można pogrupować w pary składające się każdorazowo z wartości autotelicznej (ostatecznej), będącej wartością samą w sobie oraz służebnej wobec niej wartości instrumentalnej, która ma charakter wykonawczy, gdyż za jej pomocą urzeczywistniana jest dana wartość autoteliczna. Wartość autoteliczna odnosi się do celu mento-

[1] Za: Max Scheller, 1997.

ringu, czyli efektów, które uzyskać może aplikant, natomiast wartość instrumentalna opisuje postawę patrona, mającą umożliwić realizację tych efektów (tab. 1). Wartości instrumentalne można oceniać na skali adekwatności czy użyteczności, natomiast (za Schellerem) wartości autoteliczne nie podlegają kryteriom prakseologicznej oceny, ponieważ stanowią wartość samą w sobie – której obecność (lub jej brak) może być odczuwany przez uczestnika procesu mentoringu (aplikanta), jako subiektywny wyznacznik jakości tego procesu.

Tabela 1
Wartości instrumentalne i autoteliczne w procesie patronatu jako mentoringu

Typ wartości	Wartość instrumentalna – określająca metodę osiągania wartości autotelicznych	Wartość autoteliczna – określająca istotę, sedno, sens procesu mentoringowego
Pytania:	W jaki sposób? Poprzez co? **(Co wnosi PATRON)**	Po co? Co jest celem? Ku czemu? **(Co rozwija APLIKANT)**
Wartości:		
1	Poprzez uważność	Ku rozwojowi zawodowemu i osobistemu
2	Poprzez rzetelność	Ku skuteczności
3	Poprzez więź	Ku odpowiedzialności
4	Poprzez szacunek	Ku poczuciu własnej wartości
5	Poprzez życzliwość	Ku poczuciu bezpieczeństwa
6	Poprzez zaufanie	Ku samorealizacji
7	Poprzez wysokie standardy	Ku profesjonalizacji

Fundament procesu mentoringowego stanowi pierwsza para wartości. **Uważność** to postawa patrona przejawiająca się w obecności, w skupieniu na osobie aplikanta, obserwacji jego postępów, wielopoziomowym słuchaniu i adekwatnym odzwierciedlaniu aplikantowi jego myśli, odczuć i motywów, talentów, kompetencji i ewentualnych błędów, barier lub ograniczeń przejawiających się w jego zachowaniu. Taka postawa patrona służy **rozwojowi zawodowemu i osobistemu** aplikanta.

Rzetelność patrona w doborze metod i narzędzi mentoringowych, jak też rzetelność w bieżącym monitorowaniu postępów w realizacji celów wybra-

nych przez aplikanta, służy wzrostowi **skuteczności** aplikanta w jego działaniach zawodowych i edukacyjnych. Rzetelność warunkowana jest systematycznością pracy patrona z aplikantem, co oznacza stały, bieżący kontakt patrona z aplikantem, częste spotkania z aplikantem (wymogi wynikające z Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej powinny być traktowane w tym zakresie jako standard minimalny) oraz stały dostęp do informacji o postępach w kształceniu aplikanta (ważnym źródłem jest tutaj Informacja z przebiegu szkolenia aplikanta przekazywana, zgodnie z Regulaminem odbywania aplikacji radcowskiej, przez kierownika szkolenia).

Zbudowanie między patronem a aplikantem adekwatnej **więzi** stanowi bazę do wzmacniania po stronie aplikanta zaangażowania w proces przygotowania się do zawodu oraz jak najwłaściwszego podejścia do zobowiązań zawodowych i edukacyjnych. Ostatecznie prowadzi to do rozwoju **odpowiedzialności** aplikanta za świadome ukierunkowanie własnego życia zawodowego oraz umiejętność przyjmowania konsekwencji własnych błędów lub zaniechań, wyciągania wniosków z doświadczeń i podejmowania stosownych działań.

Relacja mentoringowa uwzględnia też postawę opartą na **szacunku** patrona wobec aplikanta jako osoby, rozumianym jako akceptacja decyzyjności aplikanta w kształtowaniu własnej drogi zawodowej oraz zauważanie i docenianie jego zainteresowań i mocnych stron. Taka identyfikacja talentów może być pomocna przy podejmowaniu przez aplikanta decyzji o wyborze specjalizacji w ramach ścieżki zawodowej po ukończeniu aplikacji. Ma to prowadzić do wzrostu **poczucia własnej wartości** aplikanta, utrzymaniu przez niego wewnętrznego zaangażowania i zbudowaniu poczucia odpowiedzialności i decyzyjności.

Mentoring zakłada też istnienie **życzliwości**, czyli opiekuńczej postawy patrona wobec aplikanta, okazywania zrozumienia dla stojących przed nim szczególnych wyzwań oraz specyficznych uwarunkowań sytuacyjnych, a także dostępność patrona i gotowość do udzielania aplikantowi merytorycznego wsparcia. Dzięki życzliwości patrona u aplikanta może pojawić się **poczucie bezpieczeństwa**, które umożliwia uczenie się poprzez działanie w nowych obszarach, podejmowanie dopuszczalnego ryzyka i wyciąganie wniosków z zebranych w ten sposób doświadczeń.

Kolejną cechą wyróżniającą mentoringową relację jest postawa **zaufania**. Patron wierzy w potencjał rozwojowy, intelektualny, emocjonalny i motywacyjny aplikanta. Poprzez gwarancję niewykorzystywania pozycji patrona do celów niezwiązanych bezpośrednio z patronatem oraz poprzez postawę opartą na szacunku i życzliwości wobec aplikanta, daje aplikantowi podstawę do zbudowania zaufania. Taka relacja może stworzyć warunki do otwartości i autentyczności po stronie aplikanta, co jest potrzebne, aby mógł on odkrywać przed patronem

swoje wątpliwości, dążenia i potrzeby. To sprzyja osiągnięciu przez aplikanta **samorealizacji**, czyli pełnego rozwoju posiadanego potencjału oraz kształtowaniu życia profesjonalnego w zgodzie z wyznawanymi wartościami i celami.

Zachowanie wysokich standardów, przejawiających się zarówno w profesjonalnych działaniach patrona, jak też poprzez określanie poziomu oczekiwań wobec aplikanta, stanowi dla niego naoczny przykład właściwego wypełniania obowiązków zawodowych. Aplikant, obserwując patrona w trakcie pracy oraz podczas bezpośrednich spotkań indywidualnych, może kształtować swoją postawę zawodową w oparciu o wyrażane w działaniach patrona profesjonalne wartości. To zachęca aplikanta do zachowywania standardów etycznych, stawiania sobie ambitnych celów, ustawicznego kształcenia się, tworząc tym samym podstawę do procesu **profesjonalizacji**.

Mentoringowe modele i narzędzia w procesie patronatu

Najszerzej znanym modelem wykorzystywanym w procesie mentoringu, adekwatnym dla realizacji patronatu, jest *coachingowy* model GROW (tab. 2) opracowany na przełomie lat 70. i 80. XX wieku przez G. Aleksandra i A. Fine'a. Model ten składa się z czterech kroków: 1) G, jak Goal (cel) – oznacza etap, na którym dokonywane jest określenie celu współdziałania, wyznaczenie tego, co jest dla podopiecznego pozytywne i dobre, do czego chętnie będzie dążył; 2) R, jak Reality (rzeczywistość) – dotyczy stanu bieżącego, eksploracji wyjściowej sytuacji podopiecznego, istniejących wyzwań, deficytów oraz szans i możliwości; 3) O, jak Options (opcje) – to faza przeznaczona na generowanie nowych pomysłów i potrzebnych do ich realizacji zasobów oraz 4) W, jak Will (wola) lub Way (sposób) – to etap tworzenia planu działań i budowania silnej motywacji umożliwiającej skuteczną realizację celów.

Tabela 2
Funkcje modelu GROW

Fazy		FUNKCJE poszczególnych faz
G – Goal	**CEL** Co konkretnie chcemy osiągnąć? Co zrealizować? Jak będzie mierzony progres? W jakim czasie?	Konkretyzacja celów, dobór celów Wyznaczenie celów długookresowych i krótkookresowych oraz celów poszczególnych spotkań mentoringowych

R – Reality	**STAN AKTUALNY** Jaka jest bieżąca sytuacja? Jakie czynniki/zasoby są dostępne? Czego jeszcze brakuje?	Przegląd faktów – ustalenie sytuacji bieżącej Ocena zasobów potrzebnych do realizacji wyznaczonych celów
O – Options/ Obstacles	**OPCJE** Jakie są ograniczenia i jak je można pokonać?	Identyfikacja ograniczeń Generowanie opcji ich przezwyciężenia – poszukiwanie i tworzenie najlepszych rozwiązań w tym celu
W – Way/Will	**DALSZE KROKI** Co należy zrobić? Kiedy? Jaki jest plan działań i pierwszy krok jego realizacji? WOLA Co w tym jest najważniejsze? Co pomoże wytrwać, zachować mobilizację i pokonywać trudności?	Tworzenie ramowego planu działania oraz planów szczegółowych Wskazanie pierwszych kroków ich realizacji Osadzenie planu w czasie Wskazanie metod dla pokonywania przeszkód Zadbanie o motywację na czas działania

Do poprawnego sformułowania celów rozwojowych aplikanta w procesie patronatu przydatny jest schemat S.M.A.R.T., który pozwala dookreślić cel ogólny i cele szczegółowe w taki sposób, aby monitorując postęp można było je skuteczniej realizować. Zgodnie z ww. schematem cel powinien zostać określony w sposób 1) specyficzny (*specific*), konkretny i jednoznaczny, 2) mierzalny (*measurable*), 3) osiągalny (*achievable*), 4) realistyczny (*realistic*) i 5) określony w czasie (*time based*).

Podczas procesu patronatu użyteczny może okazać się także model GOLD, szczególnie wówczas, gdy wystąpiła sytuacja problematyczna, kiedy zaistniał błąd lub działanie aplikanta, które spowodowało negatywne konsekwencje, czyli wówczas, kiedy istnieje potrzeba przeprowadzenia konstruktywnej informacji zwrotnej i dokonania korekty. Struktura modelu GOLD (tab. 3) zawiera się w czterech kluczowych pytaniach: 1) Co zamierzałeś osiągnąć? 2) Co osiągnąłeś faktycznie, jakie są skutki lub konsekwencje? 3) Czego się nauczyłeś z tego doświadczenia? 4) O co zadbasz w przyszłości, co zrobisz inaczej następnym razem w tego typu sytuacjach?

Tabela 3
Model GOLD

Pytania do modelu (wersja oryginalna w języku angielskim)	Pytania do modelu
G – what was your **goal?**	Co zamierzałeś osiągnąć? Jaki był twój **cel?**
O – what was the **outcome?**	Jaki jest **rezultat?** Co osiągnąłeś faktycznie, jakie są skutki?
L – what did you **learn?**	Czego się **nauczyłeś?** O co jesteś mądrzejszy? Jakie wnioski wyciągasz?
D – next time what will you do **differently?**	Co zrobisz **inaczej** następnym razem? O co zadbasz, co Ci w tym może pomóc?

Nacisk w tym modelu jest położony na uczenie się z własnego doświadczenia, *ex post facto*. Warto spożytkować tego rodzaju sytuacje trudne w procesie patronatu do rozwoju świadomości aplikanta odnośnie do konsekwencji jego decyzji i działań oraz do aktywnego i konstruktywnego wyciągania wniosków na przyszłość. Praca w oparciu o wskazany model mentoringowy sprzyja rozwojowi zawodowemu podopiecznych, pozwalając im na kreatywne podejście do rozwiązywanych problemów jednocześnie przy zachowaniu odpowiedzialności za uzyskiwane rezultaty. Stwarza to dobre warunki dla procesu uczenia się i osobistego zaangażowania w poszukiwanie coraz lepszych rozwiązań na przyszłość.

W świetle założeń wskazanych modeli mentoringowych można sformułować podstawowe zalecenia co do organizacji pracy patrona z aplikantem.

Organizacja pracy z aplikantem

Prawidłowe organizowanie pracy z aplikantem jest niezbędnym warunkiem efektywności patronatu. Patron dba o to, aby proces patronatu, jak i jego poszczególne elementy, były prawidłowo ustrukturyzowane, wpływając w ten sposób pozytywnie na skuteczność samego procesu oraz jakość i tempo szkolenia aplikanta.

Rozpoczynając patronat, patron powinien zidentyfikować, jaki jest początkowy stan wiedzy i umiejętności aplikanta, a następnie stworzyć plan działania, który umożliwi skuteczne wykorzystanie czasu przeznaczonego na pracę z aplikantem. Pierwsze spotkanie powinno pełnić rolę swego rodzaju „spotkania kontraktującego", określającego rolę patrona i aplikanta w procesie patronatu.

W tym celu w trakcie pierwszego spotkania patron powinien zadawać dociekliwe pytania, na podstawie których ustali:

- czym aplikant się zajmuje,
- jakie jest jego doświadczenie zawodowe,
- jakie są jego zainteresowania,
- jakie są jego plany zawodowe i preferencje co do formy wykonywania zawodu,
- jakie są jego mocne i słabe strony.

Po identyfikacji początkowego stanu wiedzy i umiejętności aplikanta, zadaniem patrona jest sformułowanie planu działań, jakie mają być realizowane w ramach patronatu. Patron powinien stworzyć plan patronatu jako procesu, którego rezultaty są osiągalne, mierzalne i mają określone ramy czasowe. Przy planowaniu działań w ramach patronatu, patron powinien uwzględniać potrzeby i zainteresowania aplikanta tak, aby powstał swego rodzaju kontrakt dotyczący przebiegu patronatu, określający rolę i zadania patrona oraz aplikanta. „Kontrakt" taki musi być oparty z jednej strony na wiodącej roli patrona, a z drugiej strony powinien uwzględniać nadrzędne miejsce aplikanta w procesie szkolenia zawodowego.

Patron powinien jasno określić swoje wymagania i oczekiwania wobec aplikanta, a aplikant powinien mieć możliwość przekazania swoich oczekiwań co do przebiegu patronatu oraz zasygnalizowania zagadnień, które powinny być szczególnie uwzględniane w przebiegu patronatu. Określając zakres wymagań wobec aplikanta, patron powinien mieć na uwadze, że patronat jest jednym z trzech filarów szkolenia aplikanta. Patron nie może zatem określać wymagań wobec aplikanta co do przebiegu patronatu w sposób, który uniemożliwi lub utrudni aplikantowi prawidłowe uczestniczenie w pozostałych elementach szkolenia zawodowego. Zadaniem patrona jest takie skonstruowanie planu patronatu, aby uwzględniał on tok szkolenia aplikanta, co umożliwi uzyskanie efektu synergii pomiędzy zagadnieniami omawianymi podczas szkoleń a zadaniami przekazywanymi aplikantowi przez patrona oraz zagadnieniami omawianymi w trakcie spotkań patrona z aplikantem. Patron ma także obowiązek uwzględnienia tego, że aplikant łączy aplikację z praca zawodową.

Patronat, jak każdy proces mentoringowy, jest procesem dynamicznym, dlatego też plan patronatu powinien być elastyczny i korygowany w zależności od uwarunkowań jego realizacji, w szczególności postępów aplikanta tak, aby zapewnić najbardziej efektywny przebieg patronatu. Patron powinien dostosowywać stosowane metody przekazywania wiedzy do tempa i sposobu jej przyswajania przez aplikanta oraz pozostać otwarty na konieczność zmiany planu patronatu lub stosowanych metod.

Planowanie w ramach patronatu odnosi się nie tylko do patronatu jako całości, ale także do realizacji poszczególnych zadań zlecanych przez patrona oraz spotkań, jakie odbywają patron oraz aplikant.

Zlecając wykonanie zadania, patron musi upewnić się, że aplikant dysponuje odpowiednią wiedzą, która umożliwi mu skuteczne rozwiązanie problemów wynikających z postawionego zadania. Rolą patrona jest „wprowadzenie" aplikanta w sprawę oraz wskazanie mu źródeł, z których może uzyskać wiedzę niezbędną do rozwiązania zadania. Oceniając wykonanie zadania, patron w jasny, zrozumiały i bezpośredni sposób powinien przekazać swoją ocenę pracy aplikanta, powinien jednak przejawiać także gotowość do otwartej i rzeczowej dyskusji z aplikantem, jeżeli będzie on bronił swojej koncepcji rozwiązania danego zadania lub dociekał zasadności rozwiązania proponowanego przez patrona. Patron powinien wyjaśnić swoje stanowisko i uargumentować je tak, aby akceptacja oceny przez aplikanta nie wynikała jedynie z siły autorytetu patrona.

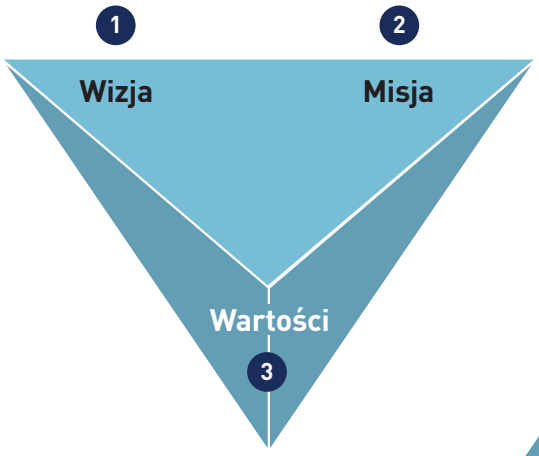
Ucząc aplikanta dyskusji i argumentacji, patron powinien przekazywać mu umiejętność całościowej oceny sprawy oraz inspirować go do wyszukiwania nowych metod rozwiązania problemu. Nadto patron powinien wykorzystywać umiejętność wielopoziomowego słuchania tak, aby dowiedzieć się także tego, czego aplikant w toku formułowanej argumentacji wprost nie wyraża, a następnie ustalić, jakie są przyczyny takiego stanu rzeczy. Rolą patrona jest także wspieranie aplikanta w nauce tego, aby w każdej sprawie potrafił uchwycić i zrozumieć istotę problemu przy jednoczesnym zachęcaniu aplikanta do podejścia do jego rozwiązania w sposób kreatywny i nieszablonowy.

Patron powinien systematycznie przedstawiać aplikantowi informację zwrotną dotyczącą zarówno całego procesu patronatu, jak i poszczególnych zadań, jakie są realizowane w ramach patronatu.

Dla efektywnego przebiegu patronatu istotne jest, aby każde spotkanie z aplikantem było przez patrona szczegółowo zaplanowane. Pożądane jest, aby przed każdym spotkaniem z aplikantem patron przekazał mu (z odpowiednim wyprzedzeniem) zagadnienia, które będą omawiane na spotkaniu tak, aby aplikant mógł się do spotkania przygotować. W trakcie samego spotkania z aplikantem zadaniem patrona jest konsekwentne zarządzenie czasem i przebiegiem spotkania. Powinien on dbać o to, aby spotkanie dotyczyło kwestii ustalonych na etapie planowania spotkania. Zadaniem patrona jest także konsekwentne ukierunkowanie spotkania na omawianie zaplanowanych kwestii. Patron powinien dążyć to tego, aby każde spotkanie z aplikantem zawierało podsumowanie, które dookreśla wnioski wynikające ze spotkania. Patron w trakcie spotkań z aplikantem powinien znaleźć czas na przedyskutowanie jego sukcesów zawodowych, wyrażenie uznania z tego powodu, a w przypadku porażek – ustalenie ich przyczyn i wspólne zastanowienie się na możliwością ich uniknięcia w przyszłości.

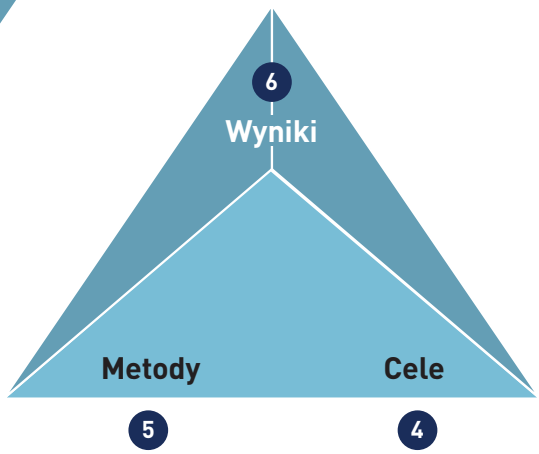
Idea i strategia w ramach patronatu: wizja–misja–wartości a cele–metody–wyniki

Zasady Dobrych Praktyk Patronatu ze względu na ich służebną rolę w procesie podnoszenia kwalifikacji zawodowych aplikantów warto osadzić w szerszym kontekście socjologii profesji. W ramach koherentnego funkcjonowania każdej instytucji czy organizacji można dokonać analizy spójności między dwiema sferami ich działania: sferą **intencjonalną** (idealną) i sferą **materialną** (realną), które stanowią razem połączony wymiar **idei** i wymiar **strategii**.



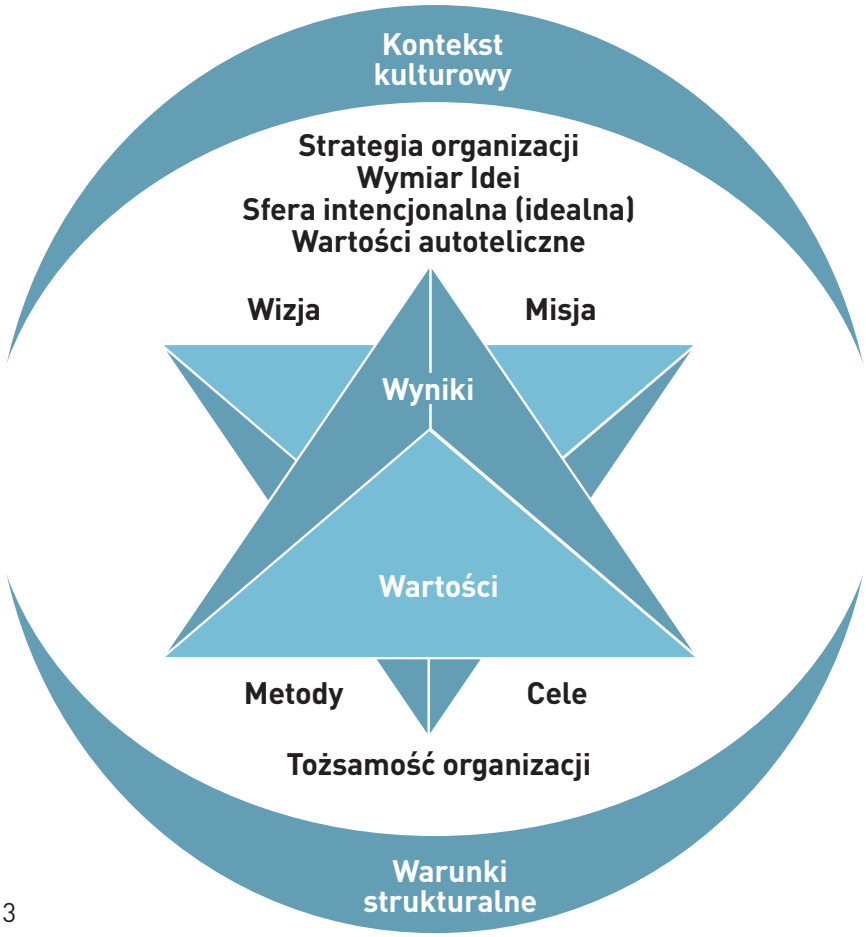
Rys. 1

Wymiar **STRATEGII**
Sfera materialna (realna)
Wartości pragmatyczne



Rys. 2

Wymiar **idei**, czyli sfera intencjonalna to tożsamość organizacji lub instytucji, która wspiera się na trzech wzajemnie powiązanych ze sobą filarach: **wizji, misji** i **wartościach** (rys. 1). Z kolei wynikający z niego wymiar **strategii**, czyli sfera materialna zawiera w sobie zdefiniowane klarownie **cele**, stosowane do ich realizacji **metody** (zadania) oraz mierzalne za pomocą konkretnych wskaźników **wyniki** (efekty) (rys. 2). Istotny jest jeszcze zewnętrzny system uwarunkowań, w jakim działa organizacja lub instytucja, który jest zdefiniowany przez określony kontekst kulturowy (przyjęte w danym czasie wartości i normy społeczne) oraz warunki strukturalne (społeczno-demograficzne, materialne, technologiczne oraz prawne) (rys. 3).



Rys. 3

Aby dany system był spójny, wizja powinna wyrażać się w ustanowionych celach, misja ma przejawiać się w akceptowanych i stosowanych metodach, zaś kluczowe wartości winny materializować się w postaci mierzalnych wyników. Analogicznie kontekst kulturowy pozostaje powiązany z ograniczeniami strukturalnymi.

Analizując instytucję patronatu jako jednego z trzech filarów kształcenia aplikantów, warto doprecyzować odpowiedź na następujące pytania wynikające z powyższego modelu:

WYMIAR IDEI: Czym jest patronat? Czemu jako idea on służy? Po co istnieje?

- **Wizja**: Jakiej przyszłości chcemy dla profesji radcy prawnego?
- **Misja**: Co idea patronatu ma do zrobienia w związku z tym nadrzędnym celem, co można uczynić, aby tę pożądaną przyszłość współtworzyć?
- **Wartości**: Co jest najważniejsze w idei patronatu, jakie kluczowe wartości wynikają z Kodeksu Etyki Radcy Prawnego oraz ze specyfiki relacji mentoringowej między patronem a aplikantem?

WYMIAR STRATEGII: Co unikalnego, o wysokiej jakości można w ramach patronatu zbudować? Jakie są najlepsze praktyki w ramach patronatu? Co konkretnie jest do zrobienia?

- **Cele**: Co poprzez patronat można osiągnąć? Jakie mamy cele strategiczne w długim okresie i taktyczne w krótszym czasie podczas tego procesu?
- **Metody**: W jaki sposób możemy to osiągnąć? Jak będziemy działać? Jak tworzyć plany długoterminowych i krótkookresowych działań? Jakie stosować metody, narzędzia i procedury?
- **Wyniki**: Co jest nam potrzebne do realizacji tych celów? Jakie rodzaje zasobów są dostępne? Skąd będziemy je czerpać? Jakie są jeszcze inne źródła i rodzaje zasobów materialnych i niematerialnych (np. wiedzy lub umiejętności), które trzeba odkryć i zapewnić, aby proces patronatu zakończył się sukcesem? Po czym poznajemy sukces (progres/regres)? Jakie są miary, wskaźniki powodzenia całego procesu? Co ma być jasno i precyzyjnie określonym efektem końcowym?

Warunki strukturalne: Jaki wpływ na ewolucję profesji radcy prawnego, w tym szkolenie zawodowe prowadzone w ramach instytucji patronatu, mają zmiany zachodzące w wyniku rozwoju nowych technologii (*LegalTech*), przemian rynkowych związanych z powstawaniem nowych obszarów działalności gospodarczej (co wymusza specjalizację zawodów prawniczych) czy też procesów integracyjnych zachodzących w ramach struktur regionalnych i globalnych?

Pytania te stanowią przyczynek do szerszej dyskusji na temat patronatu jako efektywnego instrumentu w procesie szkolenia aplikacyjnego. Formułowane w ramach tego opracowania Zasady Dobrych Praktyk Patronatu mają stanowić częściową na nie odpowiedź, stanowiąc jednocześnie zachętę do dalszych prac nad wypracowaniem najbardziej efektywnego modelu szkolenia zawodowego aplikantów radcowskich.

ZASADY SPRAWOWANIA PATRONATU W AKTUALNYM STANIE PRAWNYM

Uwagi wstępne

Zgodnie z art. 38 ust. 4 ustawy z dnia 6 lipca 1982 roku o radcach prawnych (t.j. z dnia 9 grudnia 2019 r. Dz.U. z 2020 r. poz. 75, dalej u.r.p.) aplikant radcowski odbywa aplikację radcowską pod kierunkiem patrona wyznaczonego przez radę okręgowej izby radców prawnych. Zadaniem patrona, zgodnie z ust. 5 tego przepisu, jest przygotowanie aplikanta radcowskiego do wykonywania zawodu radcy prawnego. Ustawa o radcach prawnych określa zatem zadania patrona w sposób bardzo ogólny. Dalsze doprecyzowanie zadań patrona wynika z Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej wydanego przez Krajową Radę Radców Prawnych na podstawie art. 60 pkt 8 lit. c u.r.p.[2].

Zgodnie z § 11 Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej, patronem aplikanta może być radca prawny, który daje rękojmię prawidłowego sprawowania patronatu oraz łącznie spełnia następujące warunki:

- jest wpisany na listę radców prawnych i wykonuje zawód radcy prawnego co najmniej przez 4 lata;
- nie został orzeczony wobec niego prawomocnie zakaz sprawowania patronatu;

[2] Regulamin odbywania aplikacji radcowskiej, stanowiący załącznik do uchwały Nr 90/VII/2009 KRRP z dnia 17 października 2009 r. w sprawie uchwalenia Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej (uchwała Nr 717/X/2020 Prezydium KRRP z dnia 15 stycznia 2020 r. w sprawie ogłoszenia tekstu jednolitego Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej) – zob. Suplement, pkt 3.

- nie został skazany prawomocnym wyrokiem sądu za przestępstwo umyślne;
- nie zalega z płatnością składek członkowskich za okres dłuższy niż 3 miesiące;
- wypełnił obowiązek doskonalenia zawodowego w poprzednim cyklu szkoleniowym;
- wyraził zgodę na podjęcie się obowiązków patrona i złożył oświadczenie, iż znane mu są obowiązki patrona.

W § 13 Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej wskazane są obowiązki patrona. Katalog obowiązków patrona zawarty w tym przepisie ma charakter przykładowy i wskazuje na te obowiązki patrona, które pozostają kluczowe z punktu widzenia właściwego przygotowania aplikanta do należytego i samodzielnego wykonywania zawodu radcy prawnego.

§ 13 pkt 1 Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej – czuwanie nad czynnościami, które wykonuje aplikant w ramach umowy o pracę lub praktyki w kancelarii lub jednostce organizacyjnej, w której patron wykonuje zawód, a także zlecanymi mu w trakcie spotkań, odbywanych nie rzadziej niż 2 razy w miesiącu

Omawiane postanowienie odnosi się w istocie do dwóch różnych sytuacji. Pierwsza ma miejsce wówczas, gdy aplikant jest zatrudniony lub w ramach praktyk wykonuje czynności w jednostce organizacyjnej, w której zawód radcy prawnego wykonuje jego patron. Takie rozwiązanie jest najbardziej dogodne dla patrona i aplikanta, ponieważ sprzyja szybkiemu nawiązaniu więzi i zaufania pomiędzy patronem a aplikantem – z przyczyn organizacyjnych nie zawsze jest to jednak możliwe. Bardzo często ma miejsce sytuacja, w której aplikant jest zatrudniony przez innego pracodawcę aniżeli kancelaria czy też jednostka organizacyjna, w której patron wykonuje zawód radcy prawnego. W tym przypadku patron jest zobowiązany do odbywania z aplikantem co najmniej dwóch spotkań w miesiącu i zlecania podczas tych spotkań czynności wymaganych zgodnie z przebiegiem aplikacji.

Czynności, jakie ma wykonywać aplikant (czy to w ramach umowy, czy też jako zlecone mu przez patrona) mają służyć jego nauce, zapoznaniu się z wykonywaniem zawodu i mogą np. polegać na sporządzaniu projektów: opinii prawnych, umów, pism procesowych, dokumentów korporacyjnych, pism w postępowaniu administracyjnym, karnym czy podatkowym. Obowiązkiem patrona jest czuwanie nad dokonywaniem wskazanych powyżej czynności przez aplikanta. Innymi słowy, patron ma obowiązek czuwać nad sposobem wykonywania przez aplikanta zleconych mu czynności, weryfikować jakość tych czynności i nadzorować działania aplikanta. Obowiązkiem patrona jest także udzielanie wskazówek aplikantowi i ocenianie czynności przez niego wykonywanych.

§ 13 pkt 2 Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej – wpajanie aplikantowi zasad wykonywania zawodu i zaznajamianie z czynnościami wchodzącymi w jego zakres

Kolejnym obowiązkiem patrona jest wpajanie aplikantowi zasad wykonywania zawodu i zaznajamianie go z czynnościami wchodzącymi w jego zakres. W tym względzie obowiązkiem patrona jest przedstawienie aplikantowi, jakie czynności składają się na świadczenie pomocy prawnej przez radcę prawnego. Czynności te precyzuje art. 6 ust. 1 u.r.p., zgodnie z którym świadczenie pomocy prawnej przez radcę prawnego polega w szczególności na udzielaniu porad i konsultacji prawnych, sporządzaniu opinii prawnych, opracowywaniu projektów aktów prawnych oraz występowaniu przed urzędami i sądami w charakterze pełnomocnika lub obrońcy.

Patron ma także obowiązek zaznajomić aplikanta z zasadami wykonywania zawodu radcy prawnego wynikającymi z Regulaminu wykonywania zawodu radcy prawnego[3], zarówno tymi, które ww. Regulamin określa jako wspólne zasady wykonywania zawodu, jak i tymi, które wskazane są jako zasady odnoszące się do poszczególnych form wykonywania zawodu radcy prawnego. Patron powinien zaznajomić aplikanta w szczególności z tymi zasadami, które będą właściwe dla preferowanej przez aplikanta formy wykonywania zawodu.

§ 13 pkt 3 Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej – kształtowanie u aplikanta postawy zgodnej z zasadami zawartymi w Kodeksie Etyki Radcy Prawnego

Kodeks Etyki Radcy Prawnego (KERP) ma odpowiednie zastosowanie do aplikantów radcowskich (por. art. 1 KERP). Zadaniem patrona, zgodnie z powołanym przepisem, jest kształtowanie postawy aplikanta zgodnej z zasadami wynikającymi z KERP. Jak wskazał Naczelny Sąd Administracyjny w wyroku z dnia 16 października 2018 r. (II GSK 2949/16): *„Równie ważnym aspektem kształcenia w ramach aplikacji jest rozwijanie cech osobistych, jakimi musi się legitymować osoba wykonująca zawód radcy prawnego zgodnie z zasadami etyki zawodowej"*.

Zadanie to realizowane jest w zasadzie w każdym aspekcie patronatu. Nie jest bowiem możliwe wpojenie aplikantowi zasad wykonywania zawodu bez wskazania mu etycznych aspektów zawodu radcy prawnego jako zawodu zaufania publicznego. Kwestie etyki zawodowej dotyczą i przejawiają się w relacji radcy prawnego z sądami, organami administracji publicznej oraz innymi jednostkami organizacyjnymi, odnoszą się także do sposobu wykonywania samego patronatu

[3] Regulamin wykonywania zawodu radcy prawnego stanowiący załącznik do uchwały Nr 94/IX/2015 KRRP z 13.05.2015 r. w sprawie Regulaminu wykonywania zawodu radcy prawnego.

i relacji pomiędzy patronem a aplikantem. Jednym z istotnych elementów właściwej postawy etycznej radcy prawnego jest jego stosunek do innych radców prawnych – w szczególności zaś realizacja kluczowej zasady koleżeństwa we wzajemnych relacjach radców prawnych (por. art. 13 KERP). Patron zwraca także uwagę aplikantowi na to, że każdy radca prawny ma prawo i obowiązek uczestniczenia w pracach samorządu zawodowego.

Kluczowym obowiązkiem patrona jest ponadto obowiązek przekazania aplikantowi wiedzy odnoszącej się do zasad, które mają zastosowanie w relacjach z klientami. Są to zasady, takie jak: obowiązek zachowania tajemnicy zawodowej, lojalności, kierowania się dobrem klienta, unikania konfliktu interesów czy zachowania niezależności (zob. komentarz do § 13 pkt 5 poniżej), które stanowią fundamenty należytego wykonywania zawodu radcy prawnego.

Ponadto patron powinien wyjaśnić aplikantowi, na czym polega godne i uczciwe wykonywanie zawodu radcy prawnego oraz jakie znaczenie ma zachowanie rzetelności i sumienności w realizacji obowiązków zawodowych. Patron powinien nauczyć aplikanta, że należyte wykonywanie zawodu oznacza postępowanie zgodne z rotą ślubowania składanego przez radcę prawnego, co wymaga kierowania się zasadą sprawiedliwości przy udzielaniu pomocy prawnej. Zadaniem patrona jest także uświadomienie aplikantowi, że zasady etyczne powinny determinować wykonywanie zawodu radcy prawnego we wszystkich jego aspektach, ewentualną działalność publiczną, a także życie prywatne radcy prawnego.

§ 13 pkt 4 Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej – omawianie z aplikantem zasad występowania przed sądami, organami administracji publicznej oraz innymi jednostkami organizacyjnymi

Zadaniem patrona jest przedstawienie aplikantowi przyjętych standardów w kontaktach z sądami i urzędami. W tym zakresie patron powinien wyjaśnić aplikantowi praktyczne rozumienie kwestii poszanowania powagi sądu oraz innych instytucji publicznych – to znaczy przedstawić mu przykłady właściwych zachowań, poczynając od najprostszych, takich jak: punktualność, szacunek w zwracaniu się do sądu, instytucji czy uczestników czynności oraz ich pełnomocników, właściwe przygotowanie do sprawy, zwięzłe i rzeczowe wypowiedzi, terminowe sporządzanie pism, a kończąc na bardziej skomplikowanych, takich jak odpowiednie posługiwanie się środkami przewidzianymi przez właściwe procedury, gdy naruszane są prawa reprezentowanej przez niego strony lub gdy zachowanie innych stron postępowania jest niewłaściwe.

Aplikant powinien uzyskać od patrona wiedzę, jak należy zachować się w sytuacji, gdy sąd lub urząd popełniają błędy, jaka reakcja powinna być adekwatna do określonej sytuacji, z którą można spotkać się podczas występowania przed

sądami i urzędami (na przykład: patron powinien omówić praktyczne aspekty zastosowania przepisów o wyłączeniu sędziego w przypadku wątpliwości co do jego bezstronności (*iudex suspectus*), wskazując jakie przykłady zachowań sędziego mogą być podstawą wyłączenia go na tej podstawie, a jakie nie, gdyż stanowią zwykły element stosowania przepisów proceduralnych przez sąd).

Równie istotne jest przekazanie aplikantowi przez patrona wiedzy o tym, jak należy rozumieć zakaz publicznego okazywania swojego osobistego stosunku do pracowników wymiaru sprawiedliwości, organów i innych instytucji, przed którymi występuje, a także do klientów oraz osób, których dotyczą czynności przez niego wykonywane (art. 49 KERP).

Przekazywanie wiedzy przez patrona w powyższych kwestiach może następować na spotkaniach z aplikantem, poprzez omawianie przykładowych sytuacji, zarówno teoretycznych, jak i praktycznych (także opartych o akta spraw prowadzonych przez patrona). Patron może także umożliwić aplikantowi uczestnictwo w czynnościach dokonywanych przez niego przed sądami i urzędami, w trakcie których praktycznie stosuje umiejętności odnoszące się do zachowania prawidłowych relacji z sądami, urzędami oraz innymi uczestnikami czynności. Patron powinien prawidłowo przygotować aplikanta do udziału w takich czynnościach, a po ich odbyciu omówić ich przebieg i w wyczerpujący sposób wyjaśnić znaczenie i przyczyny określonych swoich zachowań, jak i zachowań innych uczestników czynności.

§ 13 pkt 5 Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej – omawianie z aplikantem zasad obowiązujących radcę prawnego w stosunkach z klientami

W wykonywaniu zawodu radcy prawnego zasadnicze znaczenie ma świadczenie pomocy prawnej w celu ochrony interesów klientów. Relacja z klientem jest kluczową relacją, w której radca prawny się znajduje. Umiejętność nawiązania i utrzymywania profesjonalnej relacji z klientem jest zatem zasadniczą umiejętnością, którą aplikant powinien nabyć w toku aplikacji, a której specyfikę może obserwować podczas patronatu. Patron powinien przygotować aplikanta do tego, jak ukształtować umowne warunki współpracy z klientem, w szczególności powinien wskazać mu, w jaki sposób prowadzić rozmowę z klientem, jakie pytania mu zadawać, aby ustalić co jest – z punktu widzenia klienta – celem podjętych lub planowanych działań z zakresu obsługi prawnej.

Patron powinien uświadomić aplikanta, że przy pierwszym kontakcie z potencjalnym klientem najważniejszą kwestią jest identyfikacja potrzeb klienta. Należy wskazać, jak przeprowadzić rozmowę z klientem, aby uzyskać informacje istotne dla podjęcia decyzji o nawiązaniu współpracy. Aplikant powinien dowiedzieć się, że w pierwszej kolejności należy ustalić, czego dotyczy sprawa

od strony merytorycznej – aby mógł ocenić, czy może podjąć się jej prowadzenia, mając na względzie posiadaną wiedzę i doświadczenie (por. art. 12 ust. 2 KERP). Jeżeli nie posiada wiedzy lub doświadczenia niezbędnego do podjęcia się danej sprawy powinien skierować klienta do radcy prawnego, który taką wiedzę lub doświadczenie posiada (co stanowi nadto praktyczne zastosowanie zasady koleżeństwa).

Patron powinien wyjaśnić aplikantowi, jak należy przedstawiać szanse rozwiązania danej sprawy w sposób oczekiwany przez klienta. Powinien uczulić go na konieczność unikania stanowczych sformułowań zapewniających o zakończeniu sprawy w sposób oczekiwany przez klienta, np. o pewności wygranej czy sukcesie negocjacji. W przypadku, gdy radca prawny jest przekonany, że brak jest jakichkolwiek szans na wygranie sprawy, jest on zobowiązany do jasnego wyrażenia tego stanowiska i przekazania pełnej i precyzyjnej informacji o skutkach prowadzenia sprawy w sferze prawnej i finansowej (co dotyczy np. sytuacji, w której upłynął termin na złożenie środka zaskarżenia).

Oprócz ustalenia meritum, co jest przedmiotem sprawy, równie istotne jest ustalenie, jakie są oczekiwania i cele klienta dotyczące danej sprawy. Nie można bowiem wykluczyć, że radca prawny mając wiedzę czy doświadczenie niezbędne do prowadzenia sprawy, nie podejmie się jej prowadzenia z uwagi na nierealistyczne oczekiwania klienta co do wyniku sprawy lub przedstawione przez klienta cele, które mogą być np. sprzeczne z prawem lub zasadami współżycia społecznego. W interesie radcy prawnego jest uzyskanie jak najwcześniej tego rodzaju informacji od klienta, a do tego niezbędne są umiejętności osobiste, takie jak dociekliwość, asertywność czy umiejętność zadawania określonych pytań. Aplikant powinien dowiedzieć się, że w trakcie rozmowy z klientem należy ustalić, czy nie zachodzą w sprawie okoliczności takie, jak konflikt interesów, czy w sprawę nie był zaangażowany inny radca prawny oraz czy nie zachodzą okoliczności, które wpłyną negatywnie na relację zaufania pomiędzy radcą prawnym a jego klientem. Patron przy przekazywaniu wiedzy dotyczącej relacji z klientem powinien zwrócić szczególną uwagę na zagadnienia wynikające z art. 43 KERP.

Zadaniem patrona jest przedstawienie aplikantowi sposobu, w jaki należy ustalać zakres usługi z klientem, nauczenie go jak istotne jest określenie, jakie czynności wchodzą w zakres zlecenia, a jakie czynności w skład tego zlecenia nie wchodzą, powiązanie tych kwestii z odpowiednimi zasadami wynagradzania dostosowanymi do danej sprawy. Rolą patrona jest także wskazanie typowych ryzyk związanych z różnymi formami określania honorarium. Przy wynagrodzeniu ryczałtowym patron powinien wskazać na kluczowe znaczenie precyzyjnego określenia zakresu usługi tak, aby uniknąć w przyszłości rozbieżności co do oce-

ny, przez klienta i radcę prawnego, jakie czynności radcy objęte są wynagrodzeniem ryczałtowym, a jakie czynności takim wynagrodzeniem objęte nie są. Przy wynagrodzeniu typu *success fee* patron powinien zwrócić uwagę na konieczność precyzyjnego określenia przesłanek, od których jest uzależnione otrzymanie *success fee* przez radcę prawnego. Przy wynagrodzeniu określonym wedle stawek godzinowych patron powinien wskazać na celowość oszacowania ilości godzin, które są niezbędne do prawidłowego wykonania sprawy przez radcę prawnego, gdyż ma to wpływ na decyzję klienta o prowadzeniu sprawy.

Patron może przekazywać wiedzę w powyższych kwestiach na spotkaniach z aplikantem przewidzianych Regulaminem odbywania aplikacji radcowskiej. Nie ma jednak przeszkód, aby aplikant uczestniczył w spotkaniach patrona z klientami, podczas których omawiane są wskazane powyżej kwestie, brał udział w korespondencji odnoszącej się do tych kwestii, czy też uczestniczył w sporządzaniu umów dotyczących prowadzenia spraw przez patrona. Przekazanie wskazanych powyżej umiejętności możliwe jest poprzez omówienie przez patrona i aplikanta rzeczywistych przykładów, czy też przedstawienie i przedyskutowanie scenariuszy rozmów z klientem. W ten sposób aplikant ma możliwość zapoznania się z praktycznymi aspektami prowadzenia rozmów z klientami, uczy się zadawania pytań, prowadzenia negocjacji oraz konstruowania odpowiednich postanowień umownych.

Zadaniem patrona jest także przekazanie aplikantowi wiedzy dotyczącej utrzymania relacji zawodowych z klientem czy odpowiednich zachowań związanych z przekształceniem współpracy okazyjnej we współpracę stałą. Patron ma obowiązek wskazać ryzyka związane z możliwością utraty niezależności przez radcę prawnego w przypadku zbytniego uzależnienia od klienta lub też utraty wyłącznie profesjonalnego charakteru współpracy z klientem. Należy przy tym uwzględnić różnice związane z możliwością nawiązania relacji długoterminowej z przedsiębiorcą, z uwzględnieniem cech charakterystycznych dla relacji z korporacją, firmą rodzinną czy przedsiębiorcą jednoosobowym oraz z innymi podmiotami (osobami fizycznymi czy jednostkami organizacyjnymi, które nie prowadzą działalności gospodarczej). Z tego punktu widzenia pożądane jest zatem, aby patron miał doświadczenie we współpracy z różnymi kategoriami klientów. Przy omawianiu powyższych zagadnień należy uwzględnić plany zawodowe aplikanta, jego preferencje co do rodzaju spraw, którymi planuje się zajmować w przyszłości i wreszcie jego predyspozycje zawodowe oraz osobiste do zajmowania się określonymi rodzajami spraw i współpracy z różnymi rodzajami klientów.

Zadaniem patrona jest także nauczenie aplikanta tego, jak istotne jest należyte informowanie klienta o przebiegu sprawy i znaczeniu prawidłowej komunikacji pomiędzy radcą prawnym a jego klientem (por. art. 44 ust. 1 KERP). Patron

powinien wypracować u aplikanta umiejętność wyczerpującego i zrozumiałego informowania klienta o sprawie. Szczególne znaczenie ma tu zwrócenie aplikantowi uwagi na to, aby odpowiednio dostosowywał swój sposób komunikacji do odbiorcy i w razie potrzeby posługiwał się językiem niespecjalistycznym tak, aby mieć pewność, że klient należycie zrozumie, jakie są konsekwencje określonych działań czy zdarzeń. Aplikant powinien także mieć świadomość tego, że klient może żądać dodatkowych informacji czy wyjaśnień, a rolą radcy prawnego jest wyjaśnienie mu ewentualnych wątpliwości. Ponadto aplikant powinien nauczyć się tego, jak prowadzić rozmowy z klientem tak, aby uzyskać od niego pełną informację dotyczącą samej sprawy, ale także planów i oczekiwań, jakie klient wiąże ze sprawą.

Patron powinien ponadto podkreślać szczególne znaczenie zaufania w relacji pomiędzy radcą prawnym a klientem oraz omówić z aplikantem sytuacje, które mogą być podstawą utraty zaufania radcy prawnego wobec klienta (zob. art. 45 KERP). Zaufanie to oczekiwanie określonego zachowania z czyjejś strony, które powoduje zdanie się na kogoś w jakiejś kwestii. Zaufanie można także postrzegać jako domyślne oczekiwanie zgodności słów z faktami, czy też zgodności deklaracji z czynami. Zaufanie może mieć charakter osobisty – do konkretnych osób, może też dotyczyć określonych ról czy zawodów, instytucji czy systemów (np. systemów społecznych czy politycznych). W przypadku relacji radca prawny–klient po stronie klienta mamy do czynienia z zaufaniem do określonego zawodu (zawód radcy jako zawód zaufania publicznego) oraz do osoby. W przypadku radcy prawnego zaufanie jest oparte na określonej pozycji zawodowej, stanowisku oraz ocenie klienta. Jeżeli zatem radca prawny stwierdzi, że zachodzą rozbieżności pomiędzy deklaracjami klienta a jego zachowaniami, jest to podstawą do utraty zaufania. Rolą patrona jest wskazanie, jakie przykładowe zachowania klienta mogą prowadzić do utraty zaufania przez radcę prawnego oraz jakie zachowania radcy prawnego mogą doprowadzić do utraty zaufania przez klienta. Patron powinien uczulić aplikanta, że zachowania takie, jak: brak terminowości, niestaranność lub powierzchowne podejście do zleconych zadań czy trudności komunikacyjne mogą doprowadzić do utraty zaufania przez klienta. Z drugiej strony zatajenie przez klienta informacji o sprawie czy o rzeczywistych motywach prowadzenia sprawy, brak kontaktu z klientem niezbędnego do prowadzenia spraw przez radcę prawnego mogą doprowadzić do utraty zaufania przez radcę prawnego wobec klienta. Utrata zaufania może być podstawą zakończenia relacji pomiędzy radcą prawnym a klientem. Zakończenie relacji może być źródłem napięcia i stresu dla każdej ze stron, dlatego też rolą patrona jest wskazanie aplikantowi jak istotne jest to, aby radca prawny postępował w takiej sytuacji w sposób zgodny z zasadami wynikającymi z KERP, zachowu-

jąc się profesjonalnie. Należy zatem wskazać na konieczność sprawnego przekazania dokumentów oraz pism procesowych, a także zakończenie współpracy w taki sposób, aby klient miał realną możliwość skorzystania z pomocy innego prawnika (art. 46 i 47 KERP).

Zawód radcy prawnego jest zawodem zaufania publicznego, co oznacza, że jest to zawód, który polega na *„obsłudze osobistych potrzeb ludzkich, wiążący się z przyjmowaniem informacji dotyczących życia osobistego i zorganizowany w sposób uzasadniający przekonanie społeczne o właściwym dla interesów jednostki wykorzystywaniu tych informacji przez świadczących usługi"*, wymaga od przedstawicieli takich zawodów *„spełnienia [...] określonych warunków dotyczących [...] kwalifikacji zawodowych i moralnych, w tym [...] cechy «nieskazitelnego charakteru»"* oraz *„profesjonalnego przygotowania, doświadczenia, dyskrecji oraz taktu i kultury osobistej"* (wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 2 lipca 2007 r. K 41/05). Patron własnym przykładem powinien prezentować powyższą postawę w relacjach z klientem, dostarczając tym samym aplikantowi konkretnych przykładów realizacji ww. cech i zachowań.

§ 13 pkt 6 Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej – umożliwienie aplikantowi uczestnictwa w rozprawach sądowych z udziałem i pod kierunkiem patrona lub innego wskazanego przez patrona radcy prawnego lub adwokata, co najmniej w wymiarze określonym w programie aplikacji

W ramach realizacji zadań patronatu patron powinien zapewnić aplikantowi możliwość uczestnictwa w rozprawach sądowych. Udział ten może polegać na uczestniczeniu w rozprawie w charakterze publiczności lub też w charakterze zastępcy radcy prawnego.

Przed rozprawą patron powinien przekazać aplikantowi informacje o sprawie, w której będzie uczestniczył, omówić z nim możliwy przebieg wydarzeń na sali sądowej oraz przedstawić odpowiednie scenariusze zachowań, możliwość i celowość podjęcia określonych działań, możliwe reakcje drugiej strony oraz sądu na podjęte działania. W tym właśnie momencie szczególnego znaczenia nabiera możliwość przekazania przez patrona praktycznej wiedzy eksperckiej dotyczącej strategii procesowej, przewidywania zachowań przeciwnika procesowego czy możliwych działań sądu. W przypadku, gdy aplikant uczestniczy w sprawie jako zastępca patrona dodatkowo powinien on otrzymać od niego pełną informację o sprawie oraz pełny dostęp do akt sprawy. Po rozprawie patron powinien omówić z aplikantem jej przebieg, przedstawić ocenę realizacji przyjętego planu działania i wyjaśnić ewentualne wątpliwości aplikanta oraz zaplanować możliwe dalsze kroki.

Jeżeli patron nie prowadzi spraw przed sądem, wówczas obowiązany jest do wskazania innego radcy prawnego, który umożliwi aplikantowi udział w rozpra-

wach sądowych. Obowiązkiem patrona jest wybór takiego radcy prawnego, który daje rękojmię tego, że wykona swoje obowiązki wobec aplikanta prawidłowo.

Zgodnie z Regulaminem odbywania aplikacji radcowskiej na I roku aplikacji patroni lub opiekunowie praktyk powinni zapewnić aplikantom udział w co najmniej sześciu rozprawach, w tym co najmniej trzech rozprawach przed uzyskaniem możliwości występowania aplikanta przed sądem tj. w ciągu pierwszych 6 miesięcy odbywania aplikacji. Na II roku aplikacji patroni lub opiekunowie praktyk winni zapewnić aplikantowi uczestnictwo w co najmniej sześciu rozprawach. W ramach praktyk na III roku szkoleniowym patroni lub opiekunowie praktyk zapewniają aplikantom uczestnictwo w co najmniej trzech rozprawach (od roku szkoleniowego rozpoczynającego się 1 stycznia 2021 r. liczba ta wzrośnie do sześciu).

§ 13 pkt 7 Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej – organizowanie czynności zlecanych aplikantowi w sposób, który nie uniemożliwia aplikantowi udziału w zajęciach aplikantów

W relacjach z aplikantem patron powinien przestrzegać zasady koleżeńskości, co znajduje między innymi swój wyraz w nakazie organizowania czynności zlecanych aplikantowi w sposób, który nie uniemożliwia aplikantowi udziału w zajęciach aplikantów. Patronat jest jednym z elementów szkolenia zawodowego aplikantów, zatem patron nie może organizować przebiegu patronatu w sposób, który uniemożliwi lub utrudni aplikantowi prawidłowe uczestniczenie w pozostałych elementach szkolenia zawodowego. Patron powinien zatem zapoznać się z planem zajęć na aplikacji, planem praktyk i tak planować spotkania z aplikantem, aby unikać ewentualnych kolizji terminów, a tym samym zapewnić aplikantowi możliwość efektywnego uczestniczenia we wszystkich elementach szkolenia zawodowego. Zlecając wykonanie zadań, patron powinien także uwzględniać inne obowiązki aplikanta i dostosowywać zakres i liczbę zlecanych zadań do przebiegu szkolenia zawodowego, co oznacza np. ograniczanie liczby zadań w okresie kolokwiów czy podczas sporządzania prac wymaganych tokiem zajęć szkoleniowych na aplikacji.

§ 13 pkt 8 Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej – powierzanie aplikantowi opracowania w każdym roku szkoleniowym co najmniej sześciu pisemnych zadań spośród określonych w uchwale Prezydium Krajowej Rady

Patron ma obowiązek powierzania aplikantowi opracowania w każdym roku szkoleniowym co najmniej sześciu pisemnych zadań spośród określonych w uchwale Prezydium Krajowej Radców Prawnych. Zadania te zostały określone w uchwale Nr 304/X/2018 Prezydium KRRP z dnia 12 lipca 2018 r. w sprawie wykazu zadań pisemnych zlecanych aplikantowi przez patrona (zob. Suplement, pkt 6). Nie ma przeszkód, aby patron powierzył aplikantowi opracowanie więk-

szej liczby zadań, niemniej jednak decyzja w tym zakresie powinna uwzględniać możliwości osobiste i zawodowe aplikanta, w szczególności zaś wykonywanie dodatkowych zadań nie powinno utrudniać realizacji pozostałych obowiązków szkoleniowych aplikanta. W zakresie wyboru konkretnych zadań spoza wykazu wskazanego w ww. uchwale Prezydium KRRP patron powinien uwzględniać zainteresowania aplikanta, a także wziąć pod uwagę jego doświadczenie i plany zawodowe oraz mocne i słabe strony.

Zadanie powinno być ocenione przez patrona w sposób jasny i zrozumiały. Patron powinien wyjaśnić i uzasadnić swoje stanowisko oraz pozostawać otwarty na ewentualną dyskusję i wymianę poglądów z aplikantem.

§ 13a Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej – informowanie o niewywiązywaniu się przez aplikanta z jego obowiązków, a także o okolicznościach powodujących przerwę w wykonywaniu obowiązków patrona

W przypadku niewywiązywania się przez aplikanta z jego obowiązków patron ma obowiązek niezwłocznie zawiadomić kierownika szkolenia lub dziekana właściwej izby. Wydaje się celowe, aby przed przekazaniem ww. informacji patron podjął próby ustalenia, jakie są przyczyny niewywiązywania się przez aplikanta z jego obowiązków. Informacja patrona powinna szczegółowo wyjaśniać, na czym polegały niewłaściwe zachowania aplikanta.

Patron ma także obowiązek przekazać informacje o okolicznościach powodujących przerwę w wykonywaniu obowiązków patrona takich jak, np. pogorszenie stanu zdrowia, niemożność sprawowania patronatu z powodu nadmiaru obowiązków zawodowych czy długotrwałego wyjazdu.

§ 13b Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej – informowanie o przebiegu patronatu

Obowiązkiem patrona jest przedstawienie kierownikowi szkolenia, w każdym roku szkoleniowym, pisemnej informacji o przebiegu patronatu za okresy: styczeń–czerwiec – w terminie do dnia 15 lipca oraz lipiec–grudzień – niezwłocznie po odbyciu ostatniego spotkania z aplikantem w grudniu, nie później niż do dnia przedłożenia corocznej opinii o aplikancie. Treść informacji o przebiegu patronatu określa uchwała Nr 301/X/2018 Prezydium KRRP z dnia 12 lipca 2018 r. w sprawie wzoru informacji o przebiegu patronatu (zob. Suplement, pkt 4).

§ 14 Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej – przedłożenie opinii o aplikancie

Po zakończeniu każdego roku szkoleniowego patron przedkłada radzie okręgowej izby radców prawnych pisemną opinię o aplikancie. Wzór opinii został

określony w uchwale Nr 303/X/2018 Prezydium KRRP z dnia 12 lipca 2018 r. w sprawie wzoru opinii patrona o aplikancie (zob. Suplement, pkt 5).

Poza informacjami wymaganymi zgodnie z ww. wzorem opinia może także zawierać inne uwagi dotyczące przebiegu patronatu. Patron ma prawo i obowiązek wyrażenia pełnej i rzetelnej opinii o aplikancie (w tym o jego postawie etycznej) oraz o przebiegu patronatu. To ostatnie uprawnienie jest szczególnie istotne, gdyż negatywna opinia patrona o aplikancie może mieć wpływ na stwierdzenie nieprzydatności aplikanta do wykonywania zawodu radcy prawnego i w rezultacie powodować skreślenie go z listy aplikantów na podstawie art. 37 ust. 2 u.r.p.

§ 14a Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej – udostępnianie patronowi informacji z przebiegu szkolenia aplikanta

Patron ma prawo otrzymać od kierownika szkolenia informację z przebiegu szkolenia aplikanta, obejmującą w szczególności informację o zaliczeniu roku szkoleniowego, ocenach z poszczególnych kolokwiów i kolokwiów poprawkowych, obecności na zajęciach aplikantów, odbyciu praktyk oraz udzieleniu aplikantowi urlopu dziekańskiego lub zezwolenia na odbycie stażu zagranicznego. Przedmiotem informacji może być również przygotowanie aplikanta do zajęć, jego aktywność i zaangażowanie. Zakres informacji z przebiegu szkolenia aplikanta, które powinny zostać przekazane patronowi, został określony w uchwale Nr 302/X/2018 Prezydium KRRP z dnia 12 lipca 2018 r. w sprawie wzoru informacji z przebiegu szkolenia aplikanta (zob. Suplement, pkt 7). W trakcie roku szkoleniowego patron może otrzymać ww. informacje od dziekana właściwej izby.

Przekazywanie patronowi informacji o przebiegu szkolenia aplikanta, jego postępach oraz ocenach służy budowaniu bieżącego kontaktu pomiędzy patronem a właściwą izbą. Dzięki temu patron włączony jest w proces szkolenia, a patronat skuteczniej spełnia swoją rolę trzeciego filara szkolenia aplikantów. Ponadto patron zyskuje możliwość korygowania przebiegu patronatu, może skupić się na kwestiach, które sprawiają problemy aplikantowi w toku zajęć, ma aktualną wiedzę o postępach czy niepowodzeniach aplikanta.

§ 11 ust. 7 Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej – grupy patronackie

Regulamin odbywania aplikacji radcowskiej dopuszcza sprawowanie patronatu w ramach grup patronackich. Zasady tworzenia i prowadzenia grup patronackich określa uchwała Nr 266/VIII/2012 Prezydium Krajowej Rady Radców Prawnych z dnia 14 listopada 2012 r. w sprawie zasad tworzenia i prowadzenia grup patronackich (dalej „Uchwała Nr 266/VIII/2012", zob. Suplement, pkt 8). Sprawowanie patronatu w ramach grupy patronackiej oparte jest na tych samych zasadach co

sprawowanie patronatu w ramach indywidualnej relacji z aplikantem, z tym, że są one stosowane odpowiednio (§ 1 Uchwały Nr 266/VIII/2012).

Grupa patronacka liczy co najmniej 5 i nie więcej niż 10 aplikantów, a radca prawny może sprawować patronat tylko nad jedną grupą patronacką. Do powstania grupy patronackiej niezbędna jest uchwała rady okręgowej izby radców prawnych podjęta na wniosek radcy prawnego zamierzającego sprawować patronat w ramach grupy patronackiej lub na wniosek kierownika szkolenia uzgodniony z radcą prawnym.

Podkreślić należy, że także w ramach grup patronackich patron powinien dążyć do nawiązania relacji mentoringowej, w szczególności poprzez umożliwienie aplikantom indywidualnego kontaktu w sprawach dotyczących patronatu. Oczywiście podjęcie się opieki nad grupą patronacką wymaga odpowiedniego, zwiększonego zaangażowania czasowego ze strony patrona, który powinien rozważyć, czy posiada cechy osobowościowe i możliwości czasowe oraz organizacyjne, które umożliwią mu należyte sprawowanie opieki na grupą patronacką.

Zajęcia praktyczne w ramach grupy patronackiej mogą być prowadzone w grupach ćwiczeniowych lub jako zajęcia indywidualne (§ 4 ust. 1 Uchwały Nr 266/VIII/2012). Ta ostatnia forma zajęć – zważywszy na cele patronatu i optymalne sposoby jego realizacji – powinna być tu preferowana. Spotkania indywidualne z istoty swojej są bowiem bardziej dogodnym forum do kształtowania relacji mentoringowej patrona z aplikantem. Jeżeli natomiast zajęcia mają formę spotkań w grupach ćwiczeniowych to wówczas patron powinien szczególną uwagę zwrócić na to, aby wszyscy aplikanci byli przez niego traktowani na równych zasadach, a zajęcia zostały zaplanowane tak, aby aplikanci mieli możliwość czynnego w nich udziału, w szczególności poprzez zadawanie pytań czy dyskusji. W przypadku grup ćwiczeniowych wzrasta także znaczenie należytego zaplanowania spotkania przez patrona oraz rzetelnego przygotowania się do niego przez aplikantów. Przy dużej liczbie uczestników spotkania brak planu działania lub brak przygotowania do spotkania spowodują niską efektywność zajęć. Z drugiej jednak strony praca w ramach grupy patronackiej umożliwia powstanie bliższej więzi między aplikantami, istnieje szersze forum wymiany poglądów, większa możliwość dyskusji i polemik oraz wymiany doświadczeń. Patron – odpowiednio moderując przebieg spotkań grupy patronackiej – powinien wykorzystać te atuty dla zwiększenia skuteczności szkolenia.

Niezależnie od tego czy zajęcia praktyczne odbywają się w formie grup ćwiczeniowych, czy jako zajęcia indywidualne, patron powinien zawsze umożliwić każdemu z aplikantów bezpośredni i indywidualny kontakt ze sobą, czy to w formie dodatkowych spotkań, czy to poprzez kontakt telefoniczny, pocztę elektroniczną itp. Jak podkreśla się w orzecznictwie *„[...] optymalnym modelem patronatu*

jest bezpośrednia, stała relacja aplikanta z radcą prawnym. Brak takiej relacji uniemożliwia bądź też w dużej mierze utrudnia kształtowanie właściwej relacji patron–aplikant. Trudno bowiem bez bezpośrednich kontaktów zbudować szczególną i pożądaną więź patrona ze swoim uczniem, opartą na zaufaniu i szacunku" (zob. wyrok NSA z dnia 16 października 2018 r. (II GSK 2949/16)).

Patron, zlecając wykonywanie zadań w ramach sprawowania patronatu, może zlecać aplikantom wykonanie tych samych zadań (§ 4 ust. 2 Uchwały Nr 266/VIII/2012). Jeżeli patron skorzysta z tej możliwości, powinien jednak mieć na uwadze, że ocena pracy aplikanta musi mieć charakter zindywidualizowany. Patron powinien zachować obiektywizm przy ocenie prac aplikantów. Ponadto, pożądane jest także, aby aplikant miał zawsze możliwość indywidualnej rozmowy odnośnie do rozwiązania zadania i oceny zadania dokonanej przez patrona.

Kodeks Etyki Radcy Prawnego

Należy podkreślić, że jednym ze źródeł zasad sprawowania patronatu są zasady deontologiczne zawodu radcy prawnego zawarte w KERP. Odnosi się do nich wprost § 13 pkt 3 Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej stanowiący wymóg kształtowania u aplikanta postawy zgodnej z zasadami zawartymi w KERP. Zasady zawarte w KERP pełnią przy tym rolę dwojaką: z jednej strony – stanowią reguły, które patron powinien wpajać aplikantowi w toku szkolenia, z drugiej – stanowią reguły obowiązujące patrona przy sprawowaniu opieki patronackiej. Oznacza to, po pierwsze, że patron powinien wdrażać aplikanta w powinności i obowiązki, jakie wynikają z wykonywania zawodu radcy prawnego jako zawodu zaufania publicznego (zob. komentarz do § 13 pkt 3 Regulaminu odbywania aplikacji radcowskiej). Po drugie – patron powinien przy wykonywaniu patronatu przestrzegać zasad koleżeństwa, postępować lojalnie, godnie i uczciwie, udzielać pomocy i służyć radą aplikantowi, a także ciągle doskonalić się zawodowo. Jak wskazuje Naczelny Sąd Administracyjny w wyroku z dnia 16 października 2018 r. (II GSK 2949/16): *„Rolą patrona jest również kształtowanie wysokich postaw etycznych aplikanta, aby w przyszłości nie tylko wykonywał zawód radcy prawnego z należytą starannością, ale także postępował zgodnie z zasadami Kodeksu Etyki Radcy Prawnego. Niewątpliwie kształtowanie postaw etycznych czy nawet moralnych, jest wyjątkowo trudne, bo oparte jest na postawie i osobistym autorytecie patrona, które powinno stanowić inspirację do naśladowania właściwych zachowań"*.

ZASADY DOBRYCH PRAKTYK PATRONATU

Preambuła

Znaczenie zawodu radcy prawnego jako zawodu zaufania publicznego wymaga, aby radca prawny pełniący rolę patrona stawał się wzorem profesjonalizmu i etycznej postawy dla aplikanta. Patroni pełnią szczególnie istotną rolę w procesie kształcenia aplikantów, stanowiąc dla nich swoisty wzór osobowy w sferze zawodowej, ucząc ich przestrzegania standardów etycznych, a poprzez okazywanie wzorcowych zachowań kształtują u nich właściwą, profesjonalną postawę. Sformułowanie zasad dobrych praktyk patronatu ma na celu utrzymywanie i promowanie najwyższych standardów po to, aby patronat mógł jak najpełniej zrealizować swoją rolę w kształceniu nowej generacji prawników.

1. Cele patronatu

1.1. **Patronat ma na celu przygotowanie aplikanta do należytego i samodzielnego wykonywania zawodu radcy prawnego.** Celem patronatu jest wsparcie rozwoju kompetencji i kształtowanie postaw radcy prawnego-profesjonalisty zgodnie z najwyższymi standardami praktyki zawodowej.

1.2. **Patronat stanowi komplementarny element szkolenia zawodowego.** Patronat obok wykładów i ćwiczeń oraz praktyk określonych w Programie aplikacji stanowi jeden z filarów kształcenia zawodowego aplikanta.

1.3. **Patronat wzmacnia praktyczny charakter szkolenia aplikantów.** Patronat służy temu, aby praktycznie nauczyć aplikanta, jak wykonywać zawód radcy prawnego zgodnie z przepisami prawa, zasadami etyki zawodowej oraz najwyższymi standardami wykonywania zawodu radcy prawnego.

1.4. **Patronat służy przekazaniu profesjonalnej wiedzy prawniczej oraz doświadczenia zawodowego.** Celem patronatu jest transfer wiedzy prawniczej podczas bezpośredniej, długoterminowej relacji patrona z aplikantem. Cel ten zostanie osiągnięty, jeżeli patron posiada profesjonalne doświadczenie i stanowi autorytet dla aplikanta.

1.5. **Patronat służy wdrożeniu aplikanta w stosowanie zasad etyki radcy prawnego.** Patronat ma na celu zaznajomienie aplikanta z praktycznym stosowaniem zasad etyki w codziennej pracy zawodowej.

1.6. **Patronat służy budowaniu relacji w środowisku profesjonalnym.** Patronat rozwija kompetencje przyszłych radców prawnych w zakresie profesjonalnego działania w środowisku zawodowym, w szczególności kompetencje w zakresie efektywnej komunikacji i współpracy.

2. Wartości realizowane przez patrona

2.1. **Patron swoją postawą pokazuje, jak dbać o godność zawodu.** Patron jest przykładem tego, jak należycie wykonywać obowiązki zawodowe zgodnie ze standardami profesjonalnymi i normami etycznymi właściwymi dla zawodu radcy prawnego. Patron jest wzorem zachowań, które budują zaufanie społeczne do zawodu radcy prawnego.

2.2. **Patron wykazuje się należytą starannością zawodową.** Patron swoim przykładem pokazuje aplikantowi, jak wykonywać obowiązki zawodowe sumiennie i rzetelnie, zarówno w odniesieniu do świadczonych usług prawniczych, jak i obowiązków korporacyjnych, w tym sprawowania patronatu.

2.3. **Patron jest wzorem niezależności zawodowej.** Patron jest dla aplikanta wzorem zachowań wolnych od wszelkich wpływów wynikających z jego osobistych interesów, nacisków z zewnątrz oraz ingerencji z jakiejkolwiek strony lub z jakiegokolwiek powodu. Swoją postawą pokazuje, jak działać wyłącznie w oparciu o własne poglądy.

2.4. **Patron uczy zachowania tajemnicy zawodowej.** Patron wskazuje na znaczenie przestrzegania tajemnicy zawodowej jako niezbędnego warunku prawidłowego wykonywania zawodu radcy prawnego jako zawodu zaufania publicznego. Patron uczy budowania relacji z klientami w oparciu o poufność stanowiącą gwarancję zachowania praw i zabezpieczenia interesów klienta.

2.5. **Patron wskazuje, jak unikać konfliktu interesów.** Patron uczy aplikanta rozpoznawania sytuacji, które mogą doprowadzić do konfliktu interesów oraz wskazuje zachowania wymagane w takich przypadkach zgodnie z przepisami prawa i zasadami etyki.

2.6. **Patron swoją postawą pokazuje, jak działać lojalnie i kierować się dobrem klienta.** Patron, przy wykonywaniu poszczególnych czynności zawodowych, wskazuje aplikantowi obowiązki służące optymalnemu zabezpieczeniu interesów klienta.

2.7. **Patron w swoich działaniach kieruje się zasadami koleżeństwa.** Patron kształtuje u aplikanta poczucie odpowiedzialności za samorząd zawodowy oraz postawę koleżeństwa w relacjach między radcami prawnymi.

2.8. **Patron w relacjach z aplikantem postępuje uczciwie.** Patron wywiązuje się z danego słowa, respektuje uznane normy społeczne i moralne, działa rozważnie, z poszanowaniem praw aplikanta. Patron nie nadużywa swojej pozycji. W przypadku, gdy patron zatrudnia aplikanta, wynagradza go w sposób godziwy, z uwzględnieniem obowiązujących przepisów dotyczących wynagrodzenia za pracę.

2.9. **Patron opiera relacje z aplikantem na uważności.** Patron skupia się na osobie aplikanta, obserwacji jego talentów, kompetencji, postępów i błędów. Daje to aplikantowi podstawę do rozwoju zawodowego i osobistego.

2.10. **Patron swoje obowiązki wobec aplikanta wykonuje rzetelnie.** Patron w sposób właściwy dobiera metody i narzędzia szkoleniowe oraz na bieżąco monitoruje postępy realizacji celów szkolenia. Ma to służyć wzrostowi skuteczności aplikanta w jego działaniach zawodowych i edukacyjnych.

2.11. **Patron buduje relacje z aplikantem w oparciu o profesjonalną więź**. Patron utrzymuje bezpośredni i systematyczny kontakt z aplikantem. Ma to sprzyjać zaangażowaniu aplikanta w proces przygotowania do zawodu, w tym sumiennemu wykonywaniu obowiązków szkoleniowych.

2.12. **Patron traktuje aplikanta z szacunkiem.** Patron zauważa mocne strony i talenty aplikanta, a respektując jego zainteresowania, wspiera w podejmowanych decyzjach zawodowych. Ma to prowadzić do wzrostu poczucia własnej wartości aplikanta.

2.13. **Patron traktuje aplikanta z życzliwością.** Patron okazuje zainteresowanie ewentualnymi przeszkodami, jakie napotyka aplikant w toku szkolenia. Razem z aplikantem poszukuje rozwiązania ich przyczyn. Patron docenia sukcesy zawodowe aplikanta oraz udziela mu wsparcia w trudnych sytuacjach.

2.14. **Patron dąży do zbudowania z aplikantem relacji opartych na zaufaniu.** Patron dostrzega potencjał rozwojowy, intelektualny, emocjonalny i mo-

tywacyjny aplikanta. Ma to tworzyć warunki do odkrywania przez aplikanta przed patronem swoich wątpliwości, dążeń i potrzeb.

2.15. **Patron stanowi dla aplikanta przykład zachowywania najwyższych standardów zawodowych.** Postawa patrona ma zachęcać aplikanta do respektowania najwyższych standardów profesjonalnych i etycznych, stawiania sobie ambitnych celów oraz ustawicznego kształcenia się.

3. Zadania patrona i sposoby ich realizacji

OGÓLNE ZADANIA PATRONA

3.1. **Patron przekazuje aplikantowi profesjonalną wiedzę prawniczą oraz kształtuje umiejętność jej stosowania przy rozwiązywaniu konkretnych problemów prawnych.** Przy realizacji zadań zlecanych aplikantowi, patron omawia z aplikantem zagadnienia prawne objęte programem aplikacji i planem patronatu. Patron doskonali u aplikanta umiejętność wykładni przepisów prawnych.

3.2. **Patron przekazuje aplikantowi wiedzę praktyczną.** Patron dzieli się z aplikantem swoją wiedzą ekspercką oraz umiejętnościami wynikającymi z praktyki zawodowej (*tacit knowledge*). Patron umożliwia aplikantowi uczestniczenie w spotkaniach z klientami oraz uczenie się poprzez obserwację działań patrona właściwego wykonywania obowiązków zawodowych.

3.3. **Patron uczy aplikanta umiejętności miękkich.** Patron rozwija u aplikanta umiejętności miękkie przydatne w pracy zawodowej w szczególności takie, jak: komunikatywność, samodzielność, asertywność oraz radzenie sobie ze stresem.

3.4. **Patron zapoznaje aplikanta z zasadami etyki zawodowej.** Aplikant, pod kierunkiem patrona, powinien poznać, na czym polega stosowanie zasad etycznych w codziennej praktyce zawodowej, jak rozstrzygać dylematy oraz wątpliwości etyczne, jakie można napotkać w toku wykonywania zawodu radcy prawnego.

ZADANIA SZCZEGÓŁOWE

3.5. **Patron przygotowuje aplikanta do udziału w rozprawach sądowych.** Patron, z odpowiednim wyprzedzeniem, przekazuje aplikantowi informacje dotyczące sprawy, w której ma występować, odbywa spotkania, na których pomaga aplikantowi przygotować się do posiedzenia, opracowuje z nim strategię działania, a następnie wspólnie z aplikantem podsumowuje przebieg posiedzenia.

3.6. **Patron przekazuje aplikantowi informację o sprawach, w których aplikant uczestniczy jako publiczność.** Patron objaśnia aplikantowi istotę sprawy, swoją strategię działania oraz podsumowuje przebieg posiedzenia.

3.7. **Patron uczy prawidłowego sporządzania pism procesowych.** Patron uczy aplikanta właściwego formułowania pism procesowych, w tym poprawnego uwzględniania ich elementów formalnych oraz właściwego uzasadniania przedstawionego w nich stanowiska.

3.8. **Patron zaznajamia aplikanta z zasadami sporządzania umów.** Patron przedstawia aplikantowi prawidłową metodologię sporządzenia umów, typowe postanowienia w nich zawarte, uczy sporządzania kolejnych wersji odzwierciedlających przebieg negocjacji.

3.9. **Patron uczy aplikanta prowadzenia negocjacji.** Patron wdraża aplikanta w różne metody prowadzenia negocjacji, prowadzi z nim symulacje negocjacji. Uczy aplikanta technik negocjacyjnych, omawia dostosowanie technik do oponenta, umożliwia aplikantowi udział w negocjacjach, a tam, gdzie jest to dopuszczalne, udostępnia korespondencję dotyczącą negocjacji.

3.10. **Patron uczy aplikanta, jak odbywać wstępne spotkania z potencjalnymi klientami.** Patron umożliwia aplikantowi udział we wstępnym spotkaniu z potencjalnym klientem, przybliża aplikantowi cele takiego spotkania, jak w szczególności identyfikacja celów klienta, wskazuje jakie pytania – w toku takiego spotkania – należy zadawać, jakie informacje uzyskać od klienta oraz jakie informacje radca prawny może klientowi przekazać.

3.11. **Patron uczy odbywania spotkań roboczych z klientami.** Patron umożliwia aplikantowi udział w spotkaniu roboczym z klientem, uczy aplikanta, jak w sposób zwięzły i zrozumiały przedstawić zagadnienie, które jest przedmiotem spotkania i uzyskać wymagane informacje lub stanowisko klienta.

3.12. **Patron wskazuje na znaczenie nawiązywania prawidłowych relacji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zawodu.** Patron przedstawia prawidłowe zasady kontaktów z sądami, urzędami, klientami, radcami prawnymi i samorządem zawodowym.

3.13. **Patron uczy aplikanta zasad kontaktu z sądami i urzędami.** Patron wyjaśnia aplikantowi znaczenie profesjonalnego formułowania wypowiedzi, punktualności, taktownego odnoszenia się do pracowników sądów i urzędów.

3.14. **Patron przygotowuje aplikanta do współpracy z klientami.** Patron uczy aplikanta jak nawiązać i utrzymać profesjonalną relację z klientem.

3.15. **Patron wskazuje na konieczność traktowania klientów z należytym szacunkiem.** Patron wskazuje, w jaki sposób należy traktować klientów, kładąc nacisk na poważne i kulturalne odnoszenie się do innych osób.

3.16. **Patron uczy zachowania taktu i umiaru.** Patron wskazuje aplikantowi, w jaki sposób należy formułować wypowiedzi tak, aby wynikający z nich przekaz cechował się wyważeniem ocen oraz nie zawierał sformułowań mogących urazić adresata lub go poniżyć.

3.17. **Patron uczy precyzyjnego i obiektywnego formułowania wypowiedzi.** Patron powinien nauczyć aplikanta formułowania wypowiedzi w sposób jasny i precyzyjny bez potrzeby używania sformułowań emocjonalnych czy spersonalizowanych.

RELACJA Z APLIKANTEM

3.18. **Patron jest dostępny dla aplikanta.** Patron zapewnia aplikantowi możliwość bieżącego, bezpośredniego kontaktu, także pomiędzy spotkaniami ujętymi w planie patronatu, poprzez kontakt telefoniczny i e-mailowy.

3.19. **Patron tworzy klarowny podział odpowiedzialności w ramach patronatu.** Patron jest odpowiedzialny za gotowość do przekazania jak najpełniejszej wiedzy i tajników praktyki, zaś aplikant jest odpowiedzialny za wysokie zaangażowanie w proces przyswajania tej wiedzy i umiejętności.

3.20. **Patron określa potencjał zawodowy aplikanta.** Patron identyfikuje mocne i słabe strony aplikanta oraz uświadamia aplikantowi jego potencjał oraz możliwe przeszkody w rozwoju zawodowym i sposoby ich przezwyciężenia.

3.21. **Patron wspiera aplikanta.** Patron ma służyć pomocą aplikantowi w rozwiązaniu jego bieżących problemów zawodowych i edukacyjnych, udzielając konsultacji i wyjaśniając jego wątpliwości.

3.22. **Patron okazuje zainteresowanie wyzwaniami stojącymi przed aplikantem.** Patron zachęca aplikanta do poszukiwania optymalnych rozwiązań bieżących problemów wynikających ze szkolenia aplikacyjnego oraz praktyki zawodowej aplikanta. Patron wskazuje różne możliwości rozwoju zawodowego aplikanta.

3.23. **Patron wspiera utrzymanie wysokiej motywacji i zaangażowania aplikanta.** Patron powinien motywować aplikanta do wykonywania obowiązków z jak największym zaangażowaniem. Patron mobilizuje aplikanta do aktywności, zauważa i docenia jego postępy.

3.24. **Patron prawidłowo określa cele dla aplikanta.** Patron powinien określać cele jednoznaczne, mierzalne, osiągalne, realistyczne i określone w czasie.

3.25. **Patron wspiera aplikanta w przypadku niepowodzeń.** Patron ustala z aplikantem, jaki był cel określonego działania, jaki był jego faktyczny

skutek, jakie wnioski z tego doświadczenia wyciągnął aplikant i co zrobi inaczej w podobnych sytuacjach w przyszłości, aby móc zapobiegać powtarzaniu błędów.

3.26. **Patron zachęca aplikanta do przejmowania odpowiedzialności za swój rozwój.** Patron, budując relację z aplikantem, czyni go współodpowiedzialnym za prawidłowy przebieg patronatu. Patron wskazuje aplikantowi pozytywne rezultaty jego proaktywności.

3.27. **Patron wskazuje aplikantowi zmiany zachodzące na rynku usług prawniczych.** Patron omawia z aplikantem nowe instytucje prawne, przedstawia wpływ nowych technologii na wykonywanie zawodu radcy prawnego oraz omawia związane z tym ryzyka oraz szanse dla rozwoju zawodowego aplikanta.

3.28. **Patron pomaga aplikantowi w wyborze ścieżki zawodowej.** Patron, mając na uwadze mocne i słabe strony aplikanta oraz uwarunkowania i tendencje zmian na rynku usług prawniczych udziela aplikantowi porad co do kierunku jego dalszej kariery zawodowej.

3.29. **Patron przejawia troskę o wysoką jakość kształcenia aplikanta.** Patron wykazuje zainteresowanie wszechstronnym procesem kształcenia aplikanta. Zachęca i w miarę możliwości ułatwia aplikantowi branie udziału w dodatkowych kursach i szkoleniach doskonalących kompetencje zawodowe i umiejętności okołozawodowe.

3.30. **Patron osobistym przykładem wskazuje na konieczność ustawicznego kształcenia i ciągłego doskonalenia w rozwoju zawodowym.** Patron uświadamia aplikanta co do znaczenia ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych poprzez udział w szkoleniach, podejmowanie nowych wyzwań zawodowych oraz aktywne dbanie o aktualizację posiadanej wiedzy.

KOMUNIKACJA

3.31. **Patron komunikuje się z aplikantem w sposób szczery i otwarty.** Patron dba o to, aby komunikacja z aplikantem była bezpośrednia, szczera, adekwatna oraz dotyczyła bieżących, istotnych aspektów szkolenia aplikanta.

3.32. **Patron udziela klarownej informacji zwrotnej.** Patron skupia się na konkretnej ocenie zadań wykonanych przez aplikanta, określa jednoznacznie pozytywne lub negatywne efekty podejmowanych przez niego działań. Patron przekazuje aplikantowi wskazówki mające na celu zapobieganie ponawianiu błędów.

3.33. **Patron stosuje obiektywne i rzetelne kryteria oceny.** Patron, oceniając aplikanta, powstrzymuje się od formułowania opinii pod wpływem emocji, dbając o to, aby nie była ona subiektywna. Patron traktuje aplikanta spra-

wiedliwie. Ocenia czynności aplikanta, odwołując się do kryteriów merytorycznych poprzez odpowiednie formułowanie ocen, dąży do zmotywowania aplikanta do dalszego rozwoju i pracy nad niedoskonałościami.

4. Organizacja pracy z aplikantem

4.1. **Patron planuje przebieg patronatu.** Patron planuje patronat jako relację, która służy realizacji określonego zestawu celów wynikających z procesu kształcenia aplikantów. Na początku każdego roku szkoleniowego patron sporządza plan spotkań z aplikantem oraz zadań, jakie ma wykonać aplikant w danym roku.

4.2. **Patron dba o uzyskanie synergii pomiędzy zagadnieniami omawianymi na spotkaniach z aplikantem a tokiem szkolenia aplikanta.** Patron powinien znać tok szkolenia aplikanta i uwzględniać w pracy z aplikantem program szkolenia aplikantów realizowany w ramach zajęć i praktyk aplikacji radcowskiej.

4.3. **Patron organizuje „spotkanie kontraktujące".** Pierwsze spotkanie patrona z aplikantem ma za zadanie określić rolę patrona i aplikanta w toku patronatu oraz zdefiniować obowiązki obu stron.

4.4. **Patron ustala poziom początkowej wiedzy i umiejętności aplikanta.** Rozpoczynając sprawowanie patronatu, patron dokonuje oceny wiedzy posiadanej przez aplikanta oraz szacuje poziom jego umiejętności.

4.5. **Patron uwzględnia potrzeby zawodowe aplikanta.** Patron powinien uzyskać informacje na temat planów zawodowych aplikanta oraz związanych z tym potrzeb rozwojowych aplikanta. Zaplanowane zadania oraz tematy spotkań powinny uwzględniać potrzeby i oczekiwania aplikanta.

4.6. **Patron wspólnie z aplikantem ustala harmonogram spotkań.** Terminy poszczególnych spotkań ustala patron, uwzględniając możliwości organizacyjne i czasowe aplikanta.

4.7. **Patron w razie potrzeby dokonuje korekt planu patronatu.** Zadaniem patrona jest zrealizowanie w ramach patronatu określonych celów szkoleniowych. Plan patronatu powinien podlegać jednak niezbędnym zmianom w celu dostosowania go do wiedzy, umiejętności, obszaru szczególnych zainteresowań oraz tempa rozwijania kompetencji przez aplikanta.

4.8. **Patron należycie przygotowuje spotkania z aplikantem.** Przed spotkaniem, z odpowiednim wyprzedzeniem, patron przesyła aplikantowi materiały przydatne do spotkania, takie jak: opis szczegółowych zagadnień, które będą omawiane na spotkaniu, kazusy oraz wskazówki dotyczące po-

glądów doktryny i orzecznictwa odnoszące się do kwestii, które aplikant powinien opracować przed spotkaniem.

4.9. **Patron ocenia przygotowanie aplikanta do spotkania.** Patron ocenia stopień przygotowania aplikanta do spotkania oraz zakres realizacji przez aplikanta zadań zleconych mu przed spotkaniem.

4.10. **Patron utrzymuje bezpośredni, bieżący kontakt z aplikantem.** Powtarzalne, osobiste spotkania patrona z aplikantem umożliwiają przekazanie doświadczenia oraz zapewniają transfer wiedzy eksperckiej. W miarę możliwości organizacyjnych patron powinien dążyć do odbywania większej ilości spotkań niż wymagane zgodnie z Regulaminem odbywania aplikacji radcowskiej, przede wszystkim w formie spotkań bezpośrednich, a nie telekonferencji czy wideokonferencji.

4.11. **Patron zarządza przebiegiem spotkania.** Patron kontroluje przebieg spotkania, skupia się na realizacji zaplanowanych celów spotkania oraz dokonuje jego podsumowania, zachęcając aplikanta do zebrania nabytej wiedzy, wyciągnięcia stosownych wniosków oraz ustalając zakres samodzielnej pracy do wykonania przez aplikanta.

4.12. **Patron uczy aplikanta korzystania z systemów informacji prawnej.** Patron zaznajamia aplikanta z zasadami korzystania z prawniczych systemów informatycznych, wskazuje aplikantowi praktyczne aspekty ich stosowania oraz w miarę możliwości zezwala mu na korzystanie z posiadanych przez siebie systemów.

4.13. **Patron prawidłowo organizuje pracę grupy patronackiej.** W przypadku grup patronackich patron zwraca szczególną uwagę na prawidłową organizację spotkań z aplikantami. Patron ustala stałe zasady dotyczące formuły spotkań, w ramach grupy bądź indywidualnie z jej członkami, oraz zasady przekazywania szczegółowej tematyki spotkań, a także materiałów przed spotkaniami.

4.14. **Patron aktywnie kieruje spotkaniami grupy patronackiej.** Patron zachęca aplikantów do podejmowania oddolnych inicjatyw w celu wymiany doświadczeń, wzajemnego wspierania się w procesie kształcenia, a także moderuje dyskusję i uczy konstruktywnej wymiany poglądów podczas spotkań grup patronackich.

5. Współpraca z samorządem

5.1. **Patron przedstawia aplikantowi znaczenie samorządu zawodowego.** Patron wyjaśnia aplikantowi znaczenie idei samorządności zawodowej radców prawnych oraz rolę samorządu w rozwoju zawodu. Omawia z nim

obszary, w których samorząd ma bezpośredni i bieżący wpływ na wykonywanie zawodu np. reprezentowanie interesów radców prawnych, doskonalenie zawodowe, prowadzenie aplikacji radcowskiej czy udzielanie nieodpłatnej pomocy prawnej.

5.2. **Patron wskazuje na właściwą postawę wobec samorządu zawodowego.** Patron kształtuje u aplikanta postawę szacunku i lojalności wobec organów samorządu zawodowego oraz uświadamia aplikanta co do znaczenia przestrzegania uchwał organów samorządu zawodowego.

5.3. **Patron podkreśla znaczenie współpracy z samorządem zawodowym.** Patron wskazuje i wyjaśnia aplikantowi obowiązki odnoszące się do współdziałania z organami samorządu w sprawach dotyczących wykonywania zawodu i przestrzegania Kodeksu Etyki Radcy Prawnego oraz kładzie nacisk na rzetelne podejście do obowiązków nakładanych przez organy samorządu.

5.4. **Patron uczy aplikanta sumiennego podejścia do obowiązków finansowych wobec samorządu.** Patron wykształca u aplikanta obowiązkowe podejście do realizacji obowiązków finansowych, takich jak w szczególności obowiązek uiszczania opłaty za aplikację oraz składki członkowskiej.

5.5. **Patron motywuje aplikanta do uczestnictwa w pracach samorządu zawodowego.** Patron zwraca uwagę na odpowiedzialność i obowiązki związane ze sprawowaniem funkcji w organach samorządu i wynikające z tego zaangażowanie czasowe oraz organizacyjne.

5.6. **Patron motywuje aplikanta do uczestnictwa w życiu samorządu zawodowego.** Patron zachęca aplikanta do udziału w spotkaniach organizowanych przez samorząd zawodowy i integrowanie się ze środowiskiem radców prawnych. Patron wskazuje na korzyści wynikające z nawiązywania kontaktów w ramach korporacji zawodowej.

5.7. **Patronat stanowi wzór budowania relacji w środowisku zawodowym w oparciu o zasadę koleżeńskości.** Patron wskazuje swoim przykładem, jak można łączyć rozwój zawodowy i osobisty z korzyściami dla współpracowników i całej profesji.

5.8. **Patron wskazuje na konieczność stałego zwiększania poziomu kompetencji zawodowych.** Patron zachęca aplikanta do uczestnictwa w szkoleniach organizowanych przez samorząd zawodowy.

5.9. **Patron zachowuje najwyższą staranność przy formułowaniu informacji i opinii o aplikancie.** Patron, sporządzając opinie i informacje o aplikancie, formuje je w sposób wyważony, rzetelny i szczegółowy tak, aby możliwa była ocena postępów aplikanta. Patron sporządza opinię i informację uwzględniając, że są one elementem całościowej oceny aplikanta.

5.10. **Patron wspiera aplikanta w kontaktach z samorządem.** Patron, w razie potrzeby, wspiera uzasadnione wnioski aplikanta, kierowane do organów samorządu zawodowego, poprzez przedstawianie własnych opinii w sprawie aplikanta.

5.11. **Patron służy wsparciem aplikantowi w celu ochrony jego praw w toku szkolenia zawodowego.** W relacjach z organami samorządu zawodowego, w razie potrzeby, patron aktywnie wspiera aplikanta i może podejmować działania służące ochronie słusznych praw aplikanta, takie jak wsparcie w korespondencji oraz przedstawianie własnych opinii w sprawie aplikanta.

5.12. **Patron zachowuje bieżący kontakt z okręgową izbą radców prawnych w sprawach dotyczących szkolenia aplikanta.** Patron zna wyniki kolokwiów, oceny prac sporządzanych przez aplikanta w ramach szkoleń oraz inne istotne okoliczności dotyczące szkolenia (np. nieobecności na zajęciach). W wymaganych terminach patron przekazuje kierownikowi szkolenia informacje o przebiegu patronatu.

BIBLIOGRAFIA

Clutterbuck D., *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Petit, Warszawa 2002.

Czarkowska L.D., *LeadershipCoaching jako metoda wzmacniania świadomości i mocy sprawczej przywódców* [w:] *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, (red.) Kuraszko I., Difin, Warszawa 2014, s. 186–199.

Czarkowska L.D., *Professionalism and process of professionalization in coaching* [w:] *Coaching as a method of developing human potential*, (red.) Czarkowska L.D., Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 27–42.

Czarkowska L.D., Wujec B., *Kiedy możliwa jest zmiana? Od struktury sesji do energii zmiany w Coachingu*, „Coaching Review", nr 1/2011 (3).

Czarkowska L.D., *Zarządzanie zintegrowane i coachingowy pierścień transformacji jako narzędzie rozwoju świadomości* [w:] *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatu w zarządzaniu*, (red.) Czarkowska L.D., Poltext, Warszawa 2012, s. 63–82.

Kodeks etyki radcy prawnego – komentarz, (red.) Jaroszyński T., 2. wydanie, Fundacja Radców Prawnych Okręgowej Izby Radców Prawnych w Warszawie, Warszawa 2018.

Kodeks etyki radcy prawnego – komentarz, (red.) Scheffler T., 2. wydanie, C.H. Beck, Warszawa 2016.

Marciniak Ł.T., *Pojęcie i odmiany coachingu* [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, (red.) Sidor-Rządkowska M., Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 35–36.

Scheler M., *Resentyment a moralność*, Czytelnik, Warszawa 1997.

Ślęzak-Gładzik I., *Mentoring jako metoda wspierająca rozwój potencjału pracowników*, „Coaching Review", nr 1/2016 (8).

Wojtczuk-Turek A., *Zastosowanie coachingu i mentoringu w procesie rozwoju pracowników* [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-narzędzia-aplikacje*, (red.) Juchnowicz M., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 330–331.