

# Jan Kanty Cisek

---

## O roli kierownika zespołu

---

Palestra 10/7(103), 7-12

---

1966

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Delegacja polska spotykała się wszędzie z wielką serdecznością. Radzieccy koledzy wiele opowiadali o swojej codziennej pracy, bardzo silnie akcentowali wzrost w ostatnich latach autorytetu adwokatury. Przyczyn tego dopatrywali się z jednej strony we wzrastającym poziomie pracy zawodowej, a z drugiej w szerokiej aktywności społecznej adwokatów. Z wypowiedzi przedstawicieli Komisji Prawniczych ZSRR i RSFRR wynikało, że czynniki te wysoko cenią wkład adwokatury radzieckiej w prawidłowe funkcjonowanie wymiaru sprawiedliwości i kształtowanie świadomości prawnej obywateli.

Radzieccy koledzy żywo interesowali się ustrojem adwokatury polskiej i przebiegiem realizacji reformy. Należy sądzić, że wzajemna wymiana doświadczeń może być obustronnie bardzo korzystna.

JAN KANTY CISEK

## O roli kierownika zespołu\*

Zespoły adwokackie są podstawowymi jednostkami organizacyjnymi adwokatury i mają osobowość prawną. Rola kierowników, wyposażonych przez ustawę i przepisy wykonawcze w bogaty arsenał uprawnień i obowiązków, jest wyrazem decentralizacji samorządu zawodowego i powinna rzutować na oblicze całej adwokatury oraz dawać świadectwo działalności własnej izby.

Zebrań dzisiejsze stwarza dogodne warunki dla wnikliwej oceny działalności zespołów Izby łódzkiej, gdyż prócz kierowników biorą w nim udział członkowie zespołu wizytatorów oraz dwóch kolegów z Centralnego Zespołu Wizytatorów. Obecni są także na zebraniu pierwszy sekretarz POP adwokatury łódzkiej oraz inni koledzy adwokaci-członkowie PZPR.

Udział członków partii pozwoli na wszechstronną i pożyteczną konfrontację poglądów. Należy bowiem uznać, że tam, gdzie rozważa się podstawowe dla działalności adwokatury łódzkiej zagadnienia z zakresu spraw zawodowych i społecznych, nie może zabraknąć głosu aktywu partyjnego w osobach jego przedstawicieli. Od aktywu partyjnego bowiem, od jego zaangażowania zależy w dużej mierze powodzenie realizacji tych zadań, jakie nakreślają przed adwokatami warunki ustrojowo-społeczne. Również od postawy tego aktywu zależeć będzie w znacznym stopniu prawidłowa realizacja tej problematyki, którą zamierzamy tu omówić.

Zespół Wizytatorów przy Radzie Adwokackiej powinien promieniować bezpośrednio na wyniki pracy zespołów. Wynika to z zakresu ustawowych i regulaminowych uprawnień i obowiązków wizytatorów. Pełnią oni swoje funkcje z ramienia Rady Adwokackiej w sposób ustalony regulaminem. Nie przez przypadek

\* Dnia 14.V.1966 r. Rada Adwokacka w Łodzi zorganizowała zebranie kierowników zespołów oraz wizytatorów swojej Izby. Na zebraniu tym został wygłoszony niniejszy referat. Aczkolwiek autor porusza zagadnienie na tle oceny sytuacji w Izbie łódzkiej, to jednak Redakcja uznała, że wiele zjawisk ma szerszy aspekt i że wnioski artykułu mogą być wykorzystane w innych izbach. Tym się kierując, publikujemy niniejsze przemówienie z nieznacznymi skrótami (Red.).

funkcja ich została nazwana w przepisach wizytacją, a oni sami wizytatorami. Etymologia tego określenia oznacza, że wizytacja nie powinna ograniczać się jedynie do lustracji, inspekcji czy kontroli. Tak pojęte zadanie spłycałoby cel wizytacji.

Obowiązkiem wizytatorów jest dokładne ustalenie stanu faktycznego istniejącego w zespole wizytowanym, a ewentualne uchybienia stwierdzone w toku wizytacji powinny być ustalone z wyczerpującym oświetleniem okoliczności faktycznych mających istotne znaczenie dla ich oceny. Wizytatorzy powinni zwracać uwagę na wszelkie przejawy nienależytego funkcjonowania zespołu, powinni wyjaśniać przyczyny tego stanu rzeczy i wskazywać środki mogące się przyczynić do ich naprawy zarówno w zakresie organizacyjnym i personalnym, jak i w dziedzinie podnoszenia kwalifikacji zawodowo-społecznych. Wizytatorzy powinni również odnotowywać z satysfakcją pozytywne osiągnięcia zespołu.

Należy położyć duży nacisk na to, by wyniki wizytacji omawiane były na naradach roboczych zespołów, i to koniecznie z udziałem wizytatora.

Dzisiejsze zebranie kierowników jest jednocześnie naradą członków Zespołu Wizytatorów przy Radzie Adwokackiej w Łodzi, wszelkie więc dezyderaty, jakie zostaną zgłoszone, dotyczą zarówno kierowników, jak i wizytatorów, gdyż ich zadania powinny być i przez jednych, i przez drugich rozumiane jednoznacznie.

Przystępując do omówienia podstawowych problemów, tj. do analizy działalności zespołów bądź ich kierowników, należy z całą otwartością powiedzieć, że trudna rola kierownika zespołu nie jest przez nich samych dostatecznie doceniana, jak również — z ich niestety winy — nie jest ona dostrzegana i rozumiana przez otoczenie zespołu, którym powinni kierować. Stan ten wymaga radykalnej poprawy.

Ustawa o ustroju adwokatury obowiązuje od 1.I.1964 r., a rozporządzenie o zespołach — od 1.II.1964 r. Mamy jednolity i wyczerpujący regulamin o rachunkowości zespołów adwokackich oraz niemięniej dokładny i jasny regulamin działania zespołów. To są normy bezwzględnie obowiązujące i nie dopuszczające jakichkolwiek odstępstw od postanowień w nich zawartych.

Obowiązuje nadto instrukcja NRA z r. 1960 w sprawie pomocy biurowej dla członków zespołów adwokackich (ogłoszona w „Palestrze” nr 11 z r. 1960, str. 98) do ścisłego stosowania wtedy, gdy zachodzi potrzeba zawierania umów zlecenia w zakresie potrzeb zespołu.

Mimo to w wielu zespołach występują ciągle zjawiska świadczące o tym, że jednolitość systemu organizacyjnego zespołów nie jest przestrzegana i że w zakresie swoich uprawnień i obowiązków kierownicy nie panują w dostatecznej mierze nad całokształtem zagadnień, ograniczając swoje czynności jedynie do formalnej sprawności wykonywania przepisów o działaniu zespołów. Dlatego też do rangi problemu podnoszę z zakresu uprawnień i obowiązków kierownika następujące kwestie:

- a) czuwanie przez kierownika nad należytym wykonywaniem przez członków zespołu ustawowych zadań adwokatury w dziedzinie zawodowej i etycznej,
- b) zapewnienie właściwej postawy społecznej członków zespołu,
- c) obowiązek dbania o podnoszenie kwalifikacji zawodowych, co zresztą nie zwalnia kierownika zespołu od sprawowania kontroli nad ścisłym przestrzeganiem przez członków zespołu przepisów o wykonywaniu zawodu.

Z mocy § 12 rozp. o zespołach wynika obowiązek kierownika sprawowania nadzoru nad sposobem wykonywania przez adwokatów obowiązków zawodowych oraz obowiązków związanych z należeniem do zespołu. Dla umożliwienia kierownikowi wykonywania tego nadzoru przysługuje mu szereg poważnych uprawnień — obok ciężących zarazem na nim obowiązków. Te uprawnienia i obowiązki należy realizować z taktem, lecz w sposób autorytatywny i wiążący.

Przy każdej umowie zawieranej z klientem w imieniu zespołu kierownik powinien być zorientowany, czy obciążenie pracą danego adwokata umożliwia mu podjęcie się prowadzenia konkretnej sprawy stosownie do życzeń klienta. Wypada zaryzykować twierdzenie, że poszczególni kierownicy unikają z całą świadomością tego problemu, który przecież w sposób zasadniczy wiąże się z ich obowiązkiem kontroli nad należytyim sprawowaniem obowiązków zawodowych przez członków zespołu.

Drugi związany z poprzednim problem — to tak dyskusyjna do chwili obecnej sprawa substytucji. Nie chodzi o to, że w zespołach prowadzone są przewidziane regulaminem rejestry substytucji, jak również nie o to, czy salda z rozliczeń tego rejestru księgowane na koncie 61 dają efektywne wyniki finansowe. W ogólnym rozrachunku na pewno nie dają, a w zakresie wynagrodzeń poszczególnych adwokatów różnice w skali miesięcznej z tego tytułu nie są oszałamiające. Chodzi tu o coś zupełnie innego.

Kierownik — poza wypadkami nagłymi — ma wyrażać zgodę na udzielenie substytucji, a nie tylko przyjmować ją do wiadomości. Wyraża on również zgodę na upoważnienie aplikanta do zastępowania adwokata, a także na wypowiedzenie przez adwokata pełnomocnictwa. Te oświadczenia zgody nie powinny być czczą formalnością, nie powinny — przez negatywną decyzję — utrudniać adwokatowi wykonywania pracy w razie zachodzącej konieczności udzielenia substytucji innemu adwokatowi lub aplikantowi. Z drugiej jednak strony częste wypadki zastępstw substytucyjnych powinny być dla kierownika sygnałem przy ocenie, czy adwokat udzielający substytucji nie jest — być może — nadmiernie obciążony pracą i czy w tych warunkach wymagana od niego staranność w prowadzeniu spraw jest należyta. Również wypowiedzenie pełnomocnictwa na tle nieporozumień z klientem w związku z prowadzeniem powierzonej sprawy może być dla kierownika sygnałem ostrzegawczym w tym względzie.

Dlatego też zgoda kierownika nie *ex post*, lecz *a priori* powinna być ściśle przestrzegana i egzekwowana, a wtedy pośrednio — przy zastosowaniu wielu innych spostrzeżeń — posłuży ona do badania pracy zawodowej członków zespołu przez zaznajomienie się kierownika z rodzajem agend danego adwokata i formą wykonywanych przez niego czynności.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że kontrola pracy zawodowej nie może dotyczyć indywidualnej koncepcji natury materialnej lub taktyki procesowej. Obejmuje ona swym zasięgiem podstawowe umiejętności zawodowe, sumienność i staranność.

Właściwym rozwiązaniem w powyższej kwestii powinna pomóc także orientacja kierownika co do terminarza rozpraw sądowych, jaki w myśl § 76 regulaminu działania zespołów powinien być prowadzony.

Kierownik zespołu, który zwołuje zebrania zespołu, ustala porządek obrad i przewodniczy na zebraniach. Powinien on inicjować podejmowanie przez zebranie zespołu uchwał w zakresie kontroli i oceny członków zespołu i aplikantów adwokackich pod względem zawodowym, etycznym i społecznym. Uprawnienia te wynikają z art. 25 pkt 1 ustawy o ustroju adwokatury. Bezczynność w tym zakresie może:

stwarzać pozory idealnych stosunków w adwokaturze, jednakże na podstawie wieloźródłowych ocen, nie wyłączając wyników wizytacji, należy raczej wysnuć na ten temat poglądy wręcz odmienne.

\*

Kierownik reprezentuje zespół i kieruje jego pracami. Postawa kierownika nie może być pod tym względem iluzoryczna.

Kierownicy powinni z całą życzliwością ułatwiać kolegom z zespołu wykonywanie pracy. Muszą oni wykazywać zrozumienie dla obowiązku wzajemnej pomocy i współpracy członków zespołu oraz wykazywać silną wolę, by zarządzenia ich były ściśle przestrzegane oraz egzekwować — gdy zajdzie potrzeba — wydane zarządzenia. Bo wszystkie te czynniki, cementujące wzajemną więź członków zespołu i utrwalające świadomość obowiązków związanych z należeniem do zespołu, podnoszą rangę społeczną zespołów adwokackich.

Na zewnątrz kierownik, reprezentujący zespół godnie i z poczuciem swych obowiązków, powinien dążyć do zżycia się zespołu ze środowiskiem społecznym terenu, w którym zespół ma siedzibę.

Jest wielu adwokatów wykazujących się znaczną pracą społeczną, lecz te ich niewątpliwe zasługi notowane są na ich koncie osobistym, a nie na koncie adwokatury jako całości. Ambicją każdego kierownika powinno być, by przez przykładną postawę społeczną własną i kolegów informować opinię publiczną o pracy społecznej członków zespołu i izby.

Są także i inne przyczyny obiektywne, które „sprzyjają” niedomaganiom w zapewnieniu adwokaturze właściwej postawy społecznej. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim drażliwą sprawę zamieszkiwania szeregu kolegów poza siedzibą swego zespołu. Nie sprzyja ten stan rzeczy ani rozwojowi zespołów, ani ich społecznej pozycji środowiskowej. Dla kolegów tych praca w zespole stanowi konieczną i uciążliwą odskocznnię od miejsca ich stałego zamieszkania, nie wiąże ich z zespołem ani ze środowiskiem społecznym, z którym powinni być spójnieni. Traktują wykonywany zawód w zespole jako zło konieczne i przejściowe.

Stan ten ma jeszcze tę ujemną stronę, że w zespołach terenowych (bo tych właśnie zespołów zagadnienie to przede wszystkim dotyczy) między adwokatami dojeżdżającymi a adwokatami stale zamieszkałymi w siedzibie zespołu powstają nieporozumienia na tle lepszych osiągnięć finansowych tych ostatnich, adwokatów zaś osiadli mają pretensje, że wkład pracy kolegów dojeżdżających jest w zespole znacznie mniejszy. W istocie bowiem nie wszyscy oni bywają w zespole codziennie, starają się dostosować swój pobyt w zespole do warunków komunikacyjnych.

Oczywiście współpraca w takich zespołach nie może być prawidłowa, przy czym nawet odbywanie zebrań zespołów w pełnym komplecie jest dość trudne. Sprawą więc kierowników zespołów powinno być zjednywanie dojeżdżających kolegów do zamieszkania w siedzibie zespołu, a w każdym razie wzbudzanie w nich większego zainteresowania dla środowiska, w którym zawód swój wykonują.

Adwokatura może i powinna sprostać zamówieniom na ich postawę i pracę społeczną, bo ma ku temu pełne kwalifikacje i dobre imię z tradycji, przekazanej im przez poprzednie i starsze pokolenie polskiej palestry.

Z kwestią podnoszenia kwalifikacji zawodowych wiąże się obowiązek kierownika czuwania nad dokładaniem przez adwokatów należytej staranności w prowadzeniu sprawy i zwracania im uwagi w razie stwierdzenia uchybień.

Rzeczą kierownika jest zaopatrywanie zespołu w pomoce prawne i kierowanie pracą aplikantów adwokackich zgodnie z wydanym ostatnio regulaminem oraz kontrola, czy prowadzone przez adwokatów akta odzwierciedlają przebieg sprawy i wykonanie wyników.

Organizowanie zebrań specjalnych czy seminariów na terenie zespołu (bądź z innym zespołem, gdy dany zespół jest za mały) w celu wyrównywania poziomu wiadomości z zakresu orzecznictwa, aktualnego ustawodawstwa i zagadnień społecznych — jest sprawą niezwyklej wagi. Inicjatywa kierownika w tym względzie powinna być wyrazem zrozumienia, że wysoki poziom adwokatury jest miernikiem jej wartości społecznej i zawodowej.

W dziedzinie sprawowania przez kierowników kontroli nad ścisłym przestrzeganiem przepisów o wykonywaniu zawodu należy mieć zaufanie do sprawozdań i oświadczeń kierowników oraz do spostrzeżeń wizytatorów, że umowy z klientami w imieniu zespołu zawierane są w sposób prawidłowy. Mimo to jednak można m. zd. także domniemywać, że ustanowione przepisami prawa istnieją w założeniu, a realizowane są tylko w przybliżeniu, dalekim przy tym od doskonałości. Wiemy, jak to wygląda w praktyce. I nie to jest najgroźniejsze, że klient, wiedziony przyzwyczajeniem, kieruje się najpierw do adwokata, któremu chce sprawę powierzyć, a dopiero potem udaje się do kierownika w celu zawarcia umowy. Taki porządek rzeczy bardzo utrudnia kierownikowi wykonywanie zadań w zakresie równomiernego rozdziału pracy. Dlatego konieczna tu jest należyta reorganizacja, a to tym bardziej, że opisany wyżej stan rzeczy może rodzić uzasadnione podejrzenie, iż sprawy do poszczególnych adwokatów trafiają nie przez zespół, lecz innymi kanałami.

Należy też zwrócić uwagę na nieprzestrzeganie przepisu, że na pełnomocnictwach winien figurować nr karty ewidencyjnej. Dopilnowanie stosowania tego przepisu może w dużym stopniu zapobiec wymienionym wyżej i podobnym zjawiskom.

Zachodzą wypadki, że adwokat, który się podejmuje prowadzenia sprawy, interweniuje u kierownika o znaczne obniżenie stawki wynagrodzenia, a następnie reklamuje się wobec klienta, że to właśnie dzięki niemu uzyskał on obniżenie wpłaty na rzecz zespołu poniżej przeciętnej. Adwokat taki niesłusznie przeciwstawia siebie interesom zespołu.

Istnieje obowiązek odnotowywania w kartach ewidencyjnych wszelkich wpłat i wypłat, lecz znowu nie tylko wyłącznie dla celów rejestracyjnych. Obowiązek ten istnieje także, i to przede wszystkim, po to, żeby kierownik zespołu przy codziennym czy dorywczym przeglądaniu kart ewidencyjnych miał realny obraz stanu zaległości w poszczególnych sprawach i mógł wyjaśnić ich przyczynę.

Występują często wypadki, że w sprawach prowadzonych od miesięcy czy nawet lat figuruje tylko jedna nieznaczna wstępna wpłata zaliczkowa. Należy wówczas wyjaśnić, dlaczego sprawa spoczywa w tak długim letargu, a po ustaleniu, że ma ona zaawansowany bieg lub że nawet jest już zakończona, należy niezwłocznie podjąć kroki zmierzające do wyrównania zaległości.

Łączy się z tym obowiązek egzekwowania od członków zespołu składania wniosków w sprawach zakończonych w myśl § 31 regulaminu oraz obowiązek odnotowywania w kartach ewidencyjnych nie tylko ustalonych stawek wynagrodzeń, ale także ustalonych przez kierownika terminów zapłaty wynagrodzenia przez klienta.

Wprowadzone przepisami instytucje mają swój głęboki sens. Za cenę nieangażowania się adwokata prowadzącego sprawę w kwestie natury finansowej zapewniają mu one niezależność od klienta i możliwość zachowania godnej postawy przy wykonywaniu czynności zawodowych.

Miernikiem określania wkładu pracy poszczególnego adwokata jest wysokość kwot, jaka wpłynęła do kasy zespołu z tytułu spraw przez niego prowadzonych. Taki jest formalnoprawny próbiez, bo innym uchwytym i dostrzegalnym sprawdzianem — poza jeszcze zarachowaniem należności za sprawy prowadzone bezpłatnie z urzędu — praktycznie nie dysponujemy. Troską jednak kierownika, i to troską rządu czołowego, powinno być to, by przyzwoity udział w dochodach zespołu zapewniony był wszystkim członkom zespołu tak w czasie pracy, jak i w okresie urlopu lub choroby.

O pełnym powodzeniu akcji w zakresie niwelowania nieuzasadnionych dysproporcji decyduje wyłącznie sprawność w rozdziale spraw przy zachowaniu kryteriów i sposobów, o których była wyżej mowa.

Na poprawę nabrzmiałej sytuacji zarobkowej w okresie urlopów powinna wpłynąć decyzja kierownika wynikająca z jego obowiązków określonych w § 65 regulaminu, który stanowi, że plan urlopów ustala kierownik (w terminie do 30 kwietnia każdego roku). Niestety, kierownicy na ogół nie sporządzają takich planów.

Sprawozdawczość w wielu zespołach kuleje. Nie wszystkie sprawozdania odpowiadają wzorom przepisane formularza, nie zawierają wszystkich danych albo też zawierają dane zbędne i zaciemniające obraz sprawozdawczości. Ponadto nie są one przesyłane w terminie. Komplikuje to pracę instytucji powołanych do sporządzania sprawozdań zbiorczych i opracowywania wyników finansowych izby.

Prowadzenie spraw gospodarczych i finansowych należy jednak także do kierownika zespołu i pod jego bezpośrednim kierownictwem i nadzorem pracuje cały personel zespołu, nie wyłączając księgowego. Rachunkowość zespołu i terminowa sprawozdawczość powinny dawać całkowity obraz gospodarki finansowej zespołu i dlatego kierownicy zespołu ponoszą za ten wycinek pracy pełną odpowiedzialność.

Szczególną sprawą jest zawieranie przez niektóre zespoły umów zlecenia w zakresie takich potrzeb zespołu jak przepisywanie akt sądowych i notarialnych lub przepisywanie pism procesowych na maszynie. Wizytacje ustaliły nieprawidłowości w tym względzie zarówno merytoryczne, jak i formalne. O celowości zawierania tego rodzaju umów powinna decydować słuszna potrzeba, a strona formalna powinna być dostosowana do reguł określonych w instrukcji NIRA z 1960 r.

Kierownicy zespołów powinni wzbudzić w sobie zrozumienie dla intencji wskazań, jakie zostały przedstawione w niniejszym omówieniu, powinni wywołać w sobie dobrą wolę w pokonywaniu trudności, jakie się przed nimi piętrzą na stanowiskach kierowniczych, powinni skupić swoją pracę na zagadnieniach węzłowych, nie pomijając spraw drobnych — wszystko w interesie nam wspólnym, *pro bono* adwokatury.