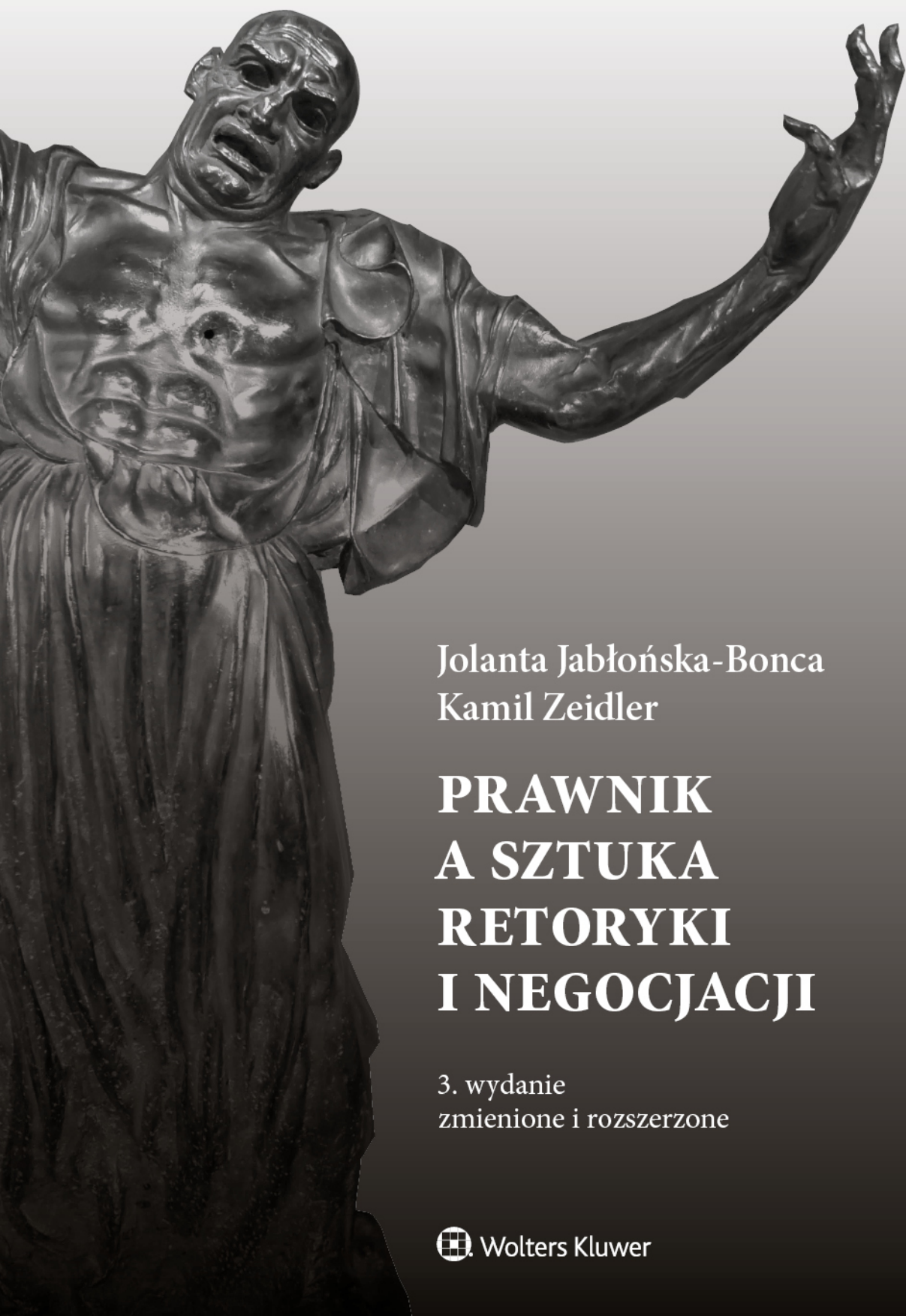




Jolanta Jabłońska-Bonca
Kamil Zeidler

PRAWNIK A SZTUKA RETORYKI I NEGOCJACJI

3. wydanie
zmienione i rozszerzone

 Wolters Kluwer

Jolanta Jabłońska-Bonca
Kamil Zeidler

PRAWNIK A SZTUKA RETORYKI I NEGOCJACJI

3. wydanie
zmienione i rozszerzone

Recenzenci

Dr hab. Andrzej Korybski, prof. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej

Dr hab. Adam Zienkiewicz, prof. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego

Zdjęcie na okładce

Stanisław Szukalski, *Orator (Mówca)*, 1913

Muzeum Górnośląskie w Bytomiu, fot. K. Zeidler

Wydawczyni

Joanna Dzwonnik

Redaktorka prowadząca

Joanna Ołówek

Opracowanie redakcyjne

Joanna Kamień

Rysunki

Kaja Mucha

Skład i łamanie

Michał Janczewski



Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujemy prawo i własność

Więcej na www.legalnakultura.pl

Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2023

ISBN 978-83-8328-641-9

3. wydanie zmienione i rozszerzone

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. +48 728 313 462

e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Rozdział I

O kształceniu umiejętności komunikacyjnych,

retorycznych i negocjacyjnych prawników	11
1. Wprowadzenie	11
2. Umiejętności komunikacyjne, retoryczne i negocjacyjne	24
3. Przyczyny zmiany wymagań zawodowych – prawnik kreatywny	30
4. Specyfika grupy zawodowej prawników	48
5. Przedmiot książki	52
Zalecana literatura	54

Rozdział II

Kompetencje komunikacyjne prawnika	59
1. Wprowadzenie	59
2. Nauka o komunikowaniu – historia i współczesność	60
3. Kody komunikacyjne	66
4. Modele komunikacji społecznej	67
4.1. Model Harolda Lasswella	67
4.2. Model Claude’a Shannona i Warrena Weavera	68
4.3. Modele Wilbura Schramma	70
4.4. Model funkcji przekazu Romana Jakobsona (z modyfikacjami)	71
4.5. Model rzetelnej kooperacji konwersacyjnej – maksymy konwersacyjne Paula H. Grice’a	74
4.6. Model Richarda E. Petty’ego i Johna T. Cacioppo	75
5. Komunikacja werbalna i niewerbalna	77
6. Zasady bezpośredniości, ustności i pisemności w procedurach sądowych	90
7. Struktura głęboka i powierzchniowa wypowiedzi werbalnej	96
8. „Psychologiczna mgła”, „wyzwalacze”, pozornie intuicyjne decyzje profesjonalisty	98
9. Filtry percepcji i systemy sensoryczne a skuteczność komunikacyjna	102
10. Nawiązanie kontaktu i pre-swajza	106
11. Elementy sytuacji komunikacyjnej	109
11.1. Otoczenie	109
11.2. Czas	112

11.3. Przestrzeń interpersonalna	116
11.4. Prezentacja	123
12. Szczególne znaczenie kodów estetycznych (symboli i rytuałów) w prawie . . .	127
12.1. Symbole prawa	131
12.2. Symbole prawne	132
12.3. Symbole w prawie	135
Zalecana literatura	136

Rozdział III

Kompetencje retoryczne prawnika	141
1. Wprowadzenie	141
2. Retoryka – historia i współczesność	145
3. Działy retoryki klasycznej i <i>ars bene dicendi per interrete</i>	151
4. Teorie argumentacji	153
5. Rola adresata wypowiedzi	157
6. Podstawowe typy wypowiedzi retorycznych	161
7. Zasady retoryki interpersonalnej i tekstualnej	166
8. Warunki realizacji zasad retoryki	171
9. Rozszerzona, hybrydowa przestrzeń procesu sądowego	174
10. Rola przygotowania	176
11. Kolejność żądań, tez i argumentów	178
12. Komunikat retoryczny a wypowiedź retoryczna	179
13. Argument <i>sensu stricto</i>	181
14. Typy argumentów	185
15. Taktyki porządkowania argumentów	193
16. Style wypowiedzi	200
17. Przemówienie końcowe w sądzie – przykład złożonej wypowiedzi retorycznej	206
17.1. Wstęp (<i>exordium</i>)	207
17.2. Opowiadanie (<i>narratio</i>) i argumentacja (<i>argumentatio</i>)	208
17.3. Zakończenie (<i>peroratio</i>)	210
Zalecana literatura	211

Rozdział IV

Kompetencje negocjacyjne prawnika	217
1. Wprowadzenie	217
2. Nauka o negocjacjach – historia i współczesność	218
3. Sztuka negocjacji	221
4. Role prawników w negocjacjach	226
4.1. Udział pośredni	232
4.2. Udział bezpośredni	236
5. Modele procesu negocjacji	238
5.1. Model negocjacji racjonalnych Williama Ury'ego i Rogera Fishera . . .	240

5.2. Model psychometodologiczny negocjacji	
konstruktywnych K → 3K Lionela Bellengera	241
5.3. Model negocjacji bez przegranych Thomasa Gordona	242
5.4. Model negocjacji „fioletowych” Gavina Kennedy’ego	242
5.5. Model negocjacji ustawicznych Dominique’a Chalvina	243
5.6. Trzy wymiary negocjacji w ujęciu szkoły harwardzkiej	244
6. Strategie i taktyki negocjacyjne	245
6.1. Strategia wygrana/przegrana	247
6.2. Strategia wygrana/wygrana	249
6.3. Strategia przegrana/przegrana	250
6.4. Taktyki negocjacji	250
7. Przygotowanie do negocjacji	253
8. Fazy właściwego procesu negocjacyjnego	254
9. Wybrane problemy praktyczne fazy przygotowań	255
10. Wybrane problemy praktyczne negocjacji właściwych	263
10.1. Faza wstępna	263
10.2. Faza rozbieżności	264
10.3. Faza integracji	264
10.4. Faza porozumienia	267
11. Przykłady przewidzianych przez prawo obszarów negocjacji	269
11.1. Obszary negocjacji w prawie międzynarodowym	270
11.2. Obszary negocjacji w prawie cywilnym i handlowym	276
11.3. Obszary negocjacji w prawie pracy	282
11.4. Obszary negocjacji w prawie administracyjnym	288
11.5. Obszary negocjacji w prawie karnym	290
Zalecana literatura	292

Rozdział V

Argumentacja <i>ad rem</i>	297
1. Wprowadzenie	297
2. Klasyczna koncepcja prawdy	299
3. Prawda logiczna	305
4. Zdania analityczne i zdania syntetyczne	308
5. Nieklasyczne koncepcje prawdy	309
6. Przekonywanie do prawdy a komunikacja świadomie zakłócona – problematyka kłamstwa	313
7. Argumenty polegające na przedłożeniu poprawnych wnioskowań prowadzących do uzasadnienia tezy	323
8. Uzasadnienie bezpośrednie jako argument	325
9. Uzasadnienie pośrednie jako argument	326
9.1. Dedukcja	327
9.2. Wnioskowania rozszerzające redukcyjne i nieredukcyjne	330
9.3. Dowód w logice klasycznej a dowód w postępowaniu sądowym	335

10. Pytanie jako argument	338
10.1. Rodzaje pytań	339
10.2. Podstawowe funkcje pytań	340
10.3. Korzystanie z pytań w argumentacji	342
Zalecana literatura	347

Rozdział VI

Argumentacja prawnicza <i>ad rem</i>	353
1. Wprowadzenie	353
2. Argumentacje oparte na prawach logiki deontycznej	356
2.1. Argument instrumentalny „z celu na środki”	357
2.2. <i>Argumentum a fortiori</i>	359
3. Argumentacja oparta na prawach rachunku kwantyfikatorów lub częściej argumentacja zawodna (<i>argumentum a simili</i>)	361
4. Argumentacja zawodna z milczenia (<i>argumentum ex silentio</i>) i z przeciwieństwa (<i>argumentum a contrario</i>)	365
5. Przykłady innych argumentacji zawodnych	366
5.1. <i>Argumentum a cohaerentia</i>	366
5.2. <i>Argumentum ad completudine</i>	367
5.3. <i>Argumentum ad exemplis</i>	367
5.4. <i>Retorsio argumenti</i>	367
6. Reguły walidacyjne jako argumenty	368
7. Dyrektywy wykładni jako argumenty	369
7.1. Językowe reguły interpretacyjne	371
7.2. Systemowe reguły interpretacyjne	377
7.3. Funkcjonalne reguły interpretacyjne	379
8. Inne „gotowe” topiki prawnicze	384
8.1. Odnajdowanie toposów	384
8.2. Przykłady topik prawniczych	387
Zalecana literatura	392

Rozdział VII

Argumentacja erystyczna	395
1. Wprowadzenie	395
2. Argumenty erystyczne	398
2.1. <i>Argumentum ad baculum</i>	399
2.2. <i>Argumentum ad crumenam</i>	403
2.3. <i>Argumentum ad hominem</i>	404
2.4. <i>Argumentum ad personam sensu stricto</i>	405
2.5. <i>Argumentum ad ignorantiam</i>	406
2.6. <i>Argumentum ad vanitatem</i>	407
2.7. <i>Argumentum ad misericordiam</i>	407

2.8. <i>Argumentum ad populum</i>	408
2.9. <i>Argumentum ad verecundiam</i> i argument z autorytetu	408
2.10. <i>Argumentum ad auditorem</i>	417
3. Inne typy manipulacji erystycznych	418
Zalecana literatura	423

Rozdział VIII

Taktyki negocjacyjne	427
1. Wprowadzenie	427
2. Taktyka zwrotu	428
3. Taktyka rozwiązań hipotetycznych	428
4. Dowcip i żart	428
5. Taktyka dobry – zły	429
6. Taktyka „Colombo” i „asa w rękawie”	429
7. Taktyka milczenia (przerwy, odroczenia) – „impas”	430
8. Taktyka „mam kłopoty z połączeniem”	431
9. Taktyka salami	431
10. Taktyka tysiąca wyjątków	432
11. Taktyka dodawania	432
12. Taktyka mylenia tropów	432
13. Taktyka presji faktów	433
14. Taktyka <i>fait accompli</i>	434
Zalecana literatura	434

Indeks rzeczowy	437
Spis rycin	443
Spis tabel	445

Rozdział I

O kształceniu umiejętności komunikacyjnych, retorycznych i negocjacyjnych prawników

1. Wprowadzenie

W czasach spektakularnych zmian przyszłość należy do tych, którzy się uczą. Ci, którzy uznali, że się już nauczyli, zazwyczaj są przygotowani do życia w świecie, który już nie istnieje.

Eric Hoffer

Jak kształcić umiejętności komunikacyjne, retoryczne i negocjacyjne prawników w latach 20. XXI wieku? Procesy sądowe od lat wyraźnie zmierzają w stronę procesów pisanych. Czy ta tendencja może wróżyć zmierzchu retoryki? Oczywiście, że nie. Zarówno prawnicy występujący przed sądem, jak i ci pracujący w biznesie i administracji muszą się sprawnie komunikować także w nowych okolicznościach, a kompetencje retoryczne stanowią jeden z najważniejszych elementów komunikacji.

**retoryka
w XXI wieku**

W kontekście zachodzących zmian rodzą się też nowe pytania. Jakie skutki dla komunikacji ma automatyzacja zawodów prawniczych, elektronizacja rozpraw oraz wykorzystanie platform internetowych w negocjacjach? Od lipca 2021 r. obowiązujące w Polsce przepisy nie przewidują prawa sprzeciwu strony od rozpoznania sprawy cywilnej na posiedzeniu niejawnym. Co to znaczy? Posiedzenie jest wyznaczane, gdy niemożliwe jest zorganizowanie posiedzenia jawnego w formie zdalnej, a jednocześnie sąd uznaje za niekonieczne przeprowadzenie posiedzenia w formie stacjonarnej. Czy osłabienie zasady jawności przez dopuszczenie w szerokim zakresie do wydawania orzeczeń merytorycznych na posiedzeniach niejawnych ma znaczenie dla praw stron i rządów prawa? A jakie znaczenie dla sztuki przekonywania ma dopuszczenie zeznań świadka na piśmie?

W kwietniu 2023 r. do Rządowego Centrum Legislacyjnego w Polsce wpłynął projekt zmian w kodeksie postępowania cywilnego, utrwalający zmiany związane z rozprawami zdalnymi i hybrydowymi. Został skierowany do Sejmu 9 maja 2023 r. (projekt: ustawa o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego,

**zmiany
w prawie
dotyczące
rozpraw
zdalnych**

ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych, ustawy – Kodeks postępowania karnego oraz niektórych innych ustaw z dnia 31 marca 2023 r., przyjęty przez rząd 9 maja 2023 r.; <https://www.gov.pl/web/premier/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy--kodeks-postepowania-cywilnego-ustawy--prawo-o-ustroju-sadow-powszechnych-ustawy--kodeks-postepowania-karnego-oraz-niektorych-innych-ustaw>, dostęp: 10.06.2023). Jak zmienia się działanie zasad procesowych na rozprawach zdalnych albo hybrydowych? To tylko przykładowe problemy, z jakimi się mierzymy w ostatnich latach. Do tego dołączył poważny kryzys rządów prawa w Polsce, kryzys konstytucyjny, destrukcja parlamentaryzmu i wymiaru sprawiedliwości. Czy rzeczywiście zachodzą zmiany w normatywnych przekonaniach prawników tworzących kulturę prawną? Zagrożenia dla rządów prawa to również zagrożenie dla praw oraz wolności człowieka i obywatela.

wojna

Świat zmienia swoje oblicze. W 2022 r. wybuchła w Europie wojna. Federacja Rosyjska zaatakowała Ukrainę; wojna trwa, kiedy piszemy te słowa. Uznaliśmy, że nasz podręcznik trzeba uzupełnić, bo okoliczności prawne, techniczne, kulturowe i społeczne od czasów ostatniego, nie tak dawnego, wydania książki (2016) są inne, choć znaczenie rozmowy, komunikacji bez przemocy, a więc istota *ars bene dicendi* pozostają ważne i w naszej ocenie niezmiennie od wieków. Trzeba starać się podejmować dialog zawsze i z każdym. Wiele problemów, które w 2016 r. dopiero wyłaniały się z mgły, zyskało na znaczeniu, dlatego teraz przedstawiamy je bliżej. Poza tym nasunęły się nowe pytania, które są ważne w kształceniu współczesnych prawników. Nie bez powodu opatrzyliśmy niniejszy rozdział mottem z myślą E. Hoffera. W pełni podzielamy bowiem jego pogląd, że „W czasach spektakularnych zmian przyszłość należy do tych, którzy się uczą. Ci, którzy uznali, że się już nauczyli, zazwyczaj są przygotowani do życia w świecie, który już nie istnieje”.

zmiany na rynku pracy prawników

Warto przywołać tu następującą dykteryjkę: Albert Einstein prowadził kiedyś egzamin na uniwersytecie. Jeden ze studentów zauważył: „Panie profesorze, pytania na tegorocznym egzaminie były takie same jak w latach poprzednich”. „To prawda – odpowiedział Einstein – lecz w tym roku odpowiedzi są inne”. Tak też jest w pracy prawnika. W czasie, gdy ukazało się pierwsze wydanie tej książki (2002), prawnicy porozumiewali się bezpośrednio i osobiście, nie było zdalnych rozpraw, a w komunikacji z klientami nie wykorzystywano aplikacji i programów pozwalających na wirtualne spotkanie w Internecie. Po 20 latach technologia odgrywa główną rolę w nawiązywaniu i podtrzymywaniu kontaktów, a od czasów pandemii także w sądach wiele spraw można załatwić przez Internet, a niektóre rozprawy odbywają się online.

Skutkiem pandemii COVID-19 oraz czwartej rewolucji przemysłowej jest więc kształtowanie się nowego standardu wielu zasad postępowania sądowych z udziałem

środków elektronicznego porozumiewania się na odległość, a co za tym idzie – nowych reguł współistnienia zasad jawności, pisemności i ustności. Jest to jedna z ważniejszych zmian mających dziś istotny wpływ na komunikację i sztukę przekonywania. Rozprawa zdalna to posiedzenie jawne, podczas którego wszyscy jej uczestnicy, w tym skład sądu orzekający w danej sprawie, nie przebywają fizycznie w tym samym miejscu i komunikują się z sobą za pośrednictwem urządzeń elektronicznych umożliwiających wzajemny kontakt audiowizualny, a przynajmniej dźwiękowy. Lokalizacja sądu może być dwojaka: skład orzekający znajduje się w budynku stanowiącym siedzibę sądu albo też przebywa w innym miejscu. Rozprawa hybrydowa to posiedzenie, w którym skład orzekający oraz niektórzy z uczestników postępowania, a przynajmniej jedna ze stron, znajdują się w tym samym miejscu, z reguły w budynku sądu, natomiast pozostali uczestnicy biorą udział w rozprawie, korzystając z łącz elektronicznych.

**rozprawa
zdalna
a rozprawa
hybrydowa**

Edukacja prawnicza powinna być dostosowana do warunków, w jakich będą funkcjonować nasi obecni studenci przez następnych kilkadziesiąt lat. Dlatego trzeba wziąć pod uwagę tendencje wyraźnych zmian na rynku pracy prawników, związane przede wszystkim z rosnącym zapotrzebowaniem na nowe specjalizacje zawodowe, a także z ogólnymi wymaganiami co do niezbędnych współcześnie umiejętności praktycznych.

**nowe
wyzwania
w edukacji
prawniczej**

Prawnicy nie tylko „obsługują” wymiar sprawiedliwości, wykonując klasyczne zawody prawnicze (sędzia, prokurator, adwokat, radca prawny, notariusz, komornik, referendarz sądowy), utożsamiane tradycyjnie z ich funkcjami publicznymi, ale też wraz z poszerzaniem obszarów regulacji prawnych zajmują się sprawami prywatnoprawnymi, głównie doradztwem prawnym w sferze gospodarczej, pracują w różnych przedsiębiorstwach konsultingowych o charakterze mieszanym: prawno-ekonomiczno-podatkowo-finansowo-bankowo-ubezpieczeniowym. Ponadto coraz częściej wykonują inne zawody, w których wykształcenie prawnicze jest co najmniej preferowane, jak na przykład: syndyk, likwidator, doradca podatkowy, mediator, pośrednik w obrocie nieruchomościami, legislator, urzędnik państwowy i samorządowy, prawnik specjalista od AI, funkcjonariusz służb porządku publicznego, a także detektyw. Obszar zainteresowań prawników wyraźnie przesunął się w kierunku obrotu gospodarczego, nie tylko wewnętrznego, ale i międzynarodowego.

**role
zawodowe
prawników**

Jednocześnie tempo zmian technologicznych w XXI wieku spowodowało bardzo szybkie „starzenie się” prawie wszystkich kompetencji zawodowych. Z badań wynika, że 40 lat temu 50% kompetencji znikało w ciągu 30 lat pracy zawodowej, a obecnie w czasie krótszym niż 5 lat (Lamri 2021). Jeśli odniesiemy

**prawnik
jest zawsze
„przed”,
a nie „po”**

te prawidłowości do aktywności zawodowej prawnika, to zauważymy, że nie ma już tradycyjnego okresu spokojnego życia zawodowego „po studiach” czy „po aplikacji”. Zawsze jest się „przed”. Trzeba wciąż się kształcić i brać pod uwagę, że odpowiedzi na zadawane dziś pytania o prawo, jego zasady, o praworządność, mogą mieć inną treść niż odpowiedzi na te same pytania przed 20, 10 laty, a nawet przed miesiącem. Również z tego powodu poprawiamy i aktualizujemy tę książkę. Jeżeli prawnik będzie próbował trzymać się tylko tego, czego nauczył się kiedyś, naraża się na to, że świat przemknie obok niego jak Bugatti Chiron 300+, a on zostanie daleko w tyle.

**retoryka
wirtualna
i wizualna –
rozszerzona
przestrzeń
wymiaru
sprawiedli-
wości**

W tym wydaniu książki wprowadzamy nowe określenia: retoryka wirtualna, retoryka wizualna i rozszerzona przestrzeń wymiaru sprawiedliwości. Retoryka wirtualna w tej pracy umownie znaczy: *ars bene dicendi per interrete* (sztuka „dobrego mówienia” przez Internet). Każde nowe narzędzie samo nieco modeluje wykonywane przez siebie czynności. Internet w istotny sposób wpływa na tradycyjne zasady retoryki prawniczej. Wzrosło zainteresowanie badaczy retoryki samym przekazem wizualnym. „Zwrot wizualny” dotyczy także prawa i retoryki prawniczej. „Rozszerzona przestrzeń wymiaru sprawiedliwości” jest rozumiana jako przestrzeń tradycyjna (fizyczna i symboliczna) sądów, poszerzona o sieć, o przestrzeń online, w której odbywają się e-rozprawy i e-przesłuchania.

**zmiana zasad
procesowych
w pandemii**

Narzędzia informatyczne od kilkunastu lat stopniowo wkraczały do świata prawa i prawników. W tym kontekście nie budziła zastrzeżeń digitalizacja dokumentacji sądowej w celu ułatwienia dostępu do niej ani cyfryzacja komunikacji sądu z uczestnikami postępowania. Jednak w wielu krajach w trakcie pandemii na początku lat 20. XXI wieku nastąpiła radykalna zmiana w wymiarze sprawiedliwości, otwierająca nowe problemy: ograniczono fizyczny dostęp do sądów, w części wprowadzono alternatywę w postaci m.in. zdalnych rozpraw. Nowe rozwiązania techniczno-prawne połączono ze zmianą zasad procesowych, lecz często nie uruchomiono nowej publicznej, powszechnie dostępnej infrastruktury. Ponieważ duża część obywateli komunikuje się za pośrednictwem urządzeń administrowanych przez prywatne, komercyjne podmioty, dopuszczono wykorzystanie tej formy również do kontaktu z sądem. Nie tylko strony, ale i sądy korzystają niekiedy z prywatnych komunikatorów internetowych, co wywołuje kontrowersje z punktu widzenia ochrony danych osobowych czy nawet zakresu licencji do korzystania z danego komunikatora. Wprowadzenie e-rozpraw tworzy wiele nowych problemów i są one na świecie różnie rozwiązywane. Na przykład sprawiedliwa procedura sądowa wymaga zachowania prawa strony do osobistego udziału w czynnościach procesowych. Ustalono w doktrynie, że wyrażenie „osobisty udział w czynnościach procesowych” nie jest ograniczone

wyłącznie do fizycznego udziału w rozprawie poprzez obecność na sali sądowej. Tylko w okresie od 3 lipca 2020 r. do 27 lipca 2021 r. w trybie zdalnym w sądach powszechnych w Polsce przeprowadzono około 146 tys. spraw online (Kładoczny, Wiśniewska 2021). To duża zmiana także w retoryce sądowej.

Przestrzeń sądenia – fizyczna i wirtualna – tworzą obecnie jedno wspólne środowisko wymiaru sprawiedliwości. Przestrzeń online sądenia już wcześniej, przed pandemią, miała coraz większy wpływ na przeobrażenia sądów. Przed COVID-19 były już w Polsce regulacje dotyczące wideokonferencji prowadzonych z budynku sądu, np. art. 151 ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (tekst jedn.: Dz. U. z 2021, poz. 1805, ze zm.; dalej k.p.c.), dotyczący miejsca posiedzenia czy art. 235 k.p.c., dotyczący przeprowadzania dowodu na odległość. To, jak działają (komunikują się, przekonują) prawnicy, zależy więc obecnie w znacznej mierze od sposobów wykorzystania technologii cyfrowych. Pojawiają się pytania o utrzymanie powagi w e-sądzie (np. świadek zeznaje, siedząc w samochodzie czy w parku), o rzetelność postępowania, o jawność, o „równość broni”.

**prawnik
w rozsze-
rzonej
przestrzeni**

Wymiar sprawiedliwości w XXI wieku zależy więc nie tylko od prawa i ludzi, ale także w pewnym stopniu od działania infrastruktury cyfrowej. Istnieje niezbadane jeszcze dostatecznie ryzyko, że pozorna przewaga systemów wirtualnych może stworzyć fałszywe poczucie skutecznej komunikacji. Media wirtualne, które pierwotnie były wyjątkowym i przejściowym instrumentem wymiaru sprawiedliwości, mogą stać się ogólną regułą. W konsekwencji niektórzy prawnicy twierdzą, że może to prowadzić nie tylko do zachwiania powagi sądu, ale też do nierówności i depersonalizacji stron oraz dehumanizacji samego procesu. Marcelo Vazquez, sędzia Izby Karnej, Nieletnich i Wykroczeń Miasta Autonomicznego Buenos Aires w Argentynie, zauważa nawet, że „Symboliczny charakter i powagę procesu jako fundamentalnej i najistotniejszej fazy procesu karnego można sprowadzić do wartości serialu telewizyjnego” (Vazquez [b.d.w.]). Natomiast Zainun Ali, sędzia sądu federalnego w Malezji, zwraca uwagę zarówno na obawy związane z rozprawami zdalnymi, jak i korzyści z tego płynące. Z jednej strony „powszechnym zarzutem wobec rozpraw online jest zauważalne przekonanie, że procesy mogą być niesprawiedliwe”, z drugiej strony dzięki rozprawom online sprawy mogą być rozstrzygane bez zbędnej zwłoki (Zainun Ali [b.d.w.]). Tak więc dyskusja toczy się na całym świecie. Podnosi się też znaczenie wykluczenia cyfrowego. Pojawiają się postulaty, by e-rozprawy, jeśli mają pozostać na stałe, traktować wyłącznie jako rozwiązanie fakultatywne. Jeżeli więc ustawodawca w Polsce zdecydowałby się na stałe wprowadzić daleko idącą cyfryzację postępowań sądowych, to w świetle art. 77 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.

**sędziowie
wobec
rozpraw
zdalnych**

(Dz. U. Nr 78, poz. 483, ze zm.) powinien podjąć dodatkowe działania w celu niedopuszczenia do pozbawienia osób wykluczonych cyfrowo drogi sądowej.

**pandemiczne
rozwiązania
prowizoryczne**

Przyznajemy, że niektóre nasze ustalenia dotyczące zachowań na rozprawach online są prowizoryczne, bo oparte na pilotażowych badaniach (obserwacja uczestnicząca), artykułach praktyków oraz – mających wypełnić luki – zarządzeniach prezesów sądów i decyzjach procesowych sądów prowadzących konkretne postępowania. Zgodnie z art. 176 ust. 2 Konstytucji RP: „Ustrój i właściwość sądów oraz postępowanie przed sądami określają ustawy”. Wobec nieuregulowania w ustawach wielu istotnych elementów przeprowadzania rozpraw zdalnych i rozpraw hybrydowych oraz zdalnego komunikowania się z sądem zarówno w Polsce, jak i w wielu państwach Zachodu w praktyce treści te stały się przedmiotem wewnętrznych zarządzeń sądów. Zarządzenia te są aktami normatywnymi, adresowanymi formalnie do „wnętrza” sądu. W rzeczywistości jednak działają faktycznie „odblaskowo” na obywateli mających sprawy w sądach, w tym także na publiczność. Reguły dostępu są zróżnicowane, choć jawność postępowania jest w Polsce i we wszystkich demokratycznych państwach prawa zasadą konstytucyjną (art. 45 Konstytucji RP). Zasady prowadzenia e-postępowania powinny więc być unormowane w sposób kompletny i przejrzysty w ustawach. Projekt zmian w kodeksie postępowania cywilnego z kwietnia 2023 r. zawiera niektóre rozwiązania określające sposób i przesłanki przeprowadzenia posiedzenia jawnego przy użyciu urządzeń technicznych umożliwiających jego przeprowadzenie na odległość (posiedzenie zdalne). Jednak wiele problemów praktycznych pozostaje, np. zasady udziału publiczności w tych rozprawach.

**retoryka
wizualna**

„Zwrot wizualny” w naukach społecznych znaczy, że dostrzeżono, iż obraz w komunikacji nie jest „aktorem drugiego planu”, lecz silnie oddziałuje na rozumowanie, pobudza emocje, wpływa na postrzeganie rzeczywistości. O ile przez wieki obraz wyjaśniał, uzupełniał słowo, o tyle dziś to słowa bardzo często dopełniają przekaz wizualny (Howells 2008; Evans, Hall (eds.) 2009; Boehme-Neßler 2011; Kampka 2011). Na przykład, w rozszerzonej przestrzeni wymiaru sprawiedliwości sala sądowa została w wielu przypadkach uzupełniona o prywatne mieszkania oraz inne miejsca, w których podczas rozprawy znajdują się strony, pełnomocnicy i świadkowie. Czy i w jaki sposób wpływa to na komunikację stron i sądu? Obserwujemy zbliżenia twarzy na ekranie komputera, które trudno porównać do widoku stron na sali sądowej usytuowanych bokiem do sądu. Czy sąd online widzi więcej czy mniej? Dominacja wizualności w kulturze współczesnej, przejmowanie przez obrazy funkcji perswazyjnych, dotąd realizowanych przez druk i słowo, a nawet samodzielność obrazu, czyli fakt, że staje się on kompletnym komunikatem niewymagającym powiązań z tekstem – wszystko to wpłynęło na wzrost zainteresowania badaczy retoryki przekazem wizualnym.

W sądach, w salach przesłuchań czy w kancelariach prawników retoryka wizualna miała zawsze duże znaczenie. Architektura budynków i sal, wystroje wnętrza, symbole i rytuały, teatralność sądów, specjalne stroje, zostały stworzone, aby stający przed sądem odczuwali powagę, prestiż, profesjonalizm, władzę i nieuchronność wymiaru sprawiedliwości. Artefakty (postać Temidy, łańcuch, toga, stół sędziowski, symboliczne kolory i strony, po których znajdują się osoby itp., w niektórych państwach także tradycyjne peruki) – wszystko to od wieków służy prawu w komunikacji symbolicznej. Jednocześnie stanowi temat sztuki i przedmiot zainteresowania artystów. Są kraje, jak np. Anglia czy Stany Zjednoczone, w których na sale rozpraw z zasady nie wpuszcza się ekip telewizyjnych ani fotografów, ale ich rolę przejmują rysownicy sądowi. Ich szkice, czasem cechujące się wysokim poziomem artystycznym, są jedynym odzwierciedleniem dramaturgii rozpraw. Jednocześnie potwierdzają tezę, że aspekt wizualny odgrywa istotną rolę w sądownictwie i jest formą komunikacji (Jabłońska-Bonca 1995; 2022; Waltoś 2007; Zeidler 2018, s. 145–152, 189–199).

**rola symboli
w przestrzeni
sądowej**

Na czym więc polega zmiana wizualna w przypadku sądownictwa online i wideokonferencji z prawnikami? Jeśli zgodzimy się, że obrazy także mogą pełnić funkcję argumentów, to należy ustalić na nowo, które zmienione elementy w nowej sytuacji coś znaczą oraz jak te przemiany wpływają na kształcenie prawników?

W czwartek 24 lutego 2022 r. Federacja Rosyjska zaatakowała Ukrainę. *Quo iure?* Wybuchła z całą siłą konwencjonalna wojna, siejąc terror i zniszczenie. W czasie, gdy to piszemy, ta wojna wciąż trwa. Ukraina, walcząc, daje demokratycznemu światu czas na działanie, na analizy, na współpracę. Federacja Rosyjska podjęła decyzję o zniszczeniu podstaw współczesnej architektury bezpieczeństwa. „Są tylko dwie siły na świecie: miecz i rozum; na dłuższą metę miecz zawsze ulega rozumowi” – twierdził Napoleon. Doświadczenia potwierdzają tylko to proroctwo. Również o tym musimy pamiętać, pisząc o komunikacji, retoryce i negocjacjach. Choć może nadejdzie szczęśliwie chwila, aby takie właśnie narzędzia zastąpiły trwający konflikt zbrojny.

**w cieniu
wojny**

Przyjrzyjmy się najpierw jednemu z najbardziej znanych obecnie na świecie modeli kompetencji XXI wieku; to tzw. partnerstwo na rzecz kompetencji XXI wieku (*Partnership for 21st Century Skills*), którymi powinni wyróżniać się także prawnicy (Shultz, Zedeck 2011; Jabłońska-Bonca 2020b). Model kompetencji XXI wieku, zwany w skrócie P21, obejmuje dwanaście kompetencji, podzielonych na trzy kategorie. Po pierwsze, kompetencje centralne, czyli znane powszechnie 4K: krytyczne myślenie, kreatywność, komunikacja, kooperacja. Po drugie, *literacy skills*, czyli nowocześnie rozumiane umiejętności czytania

**P21 – model
kompetencji
XXI wieku**

i pisanie: a) umiejętność zdobywania informacji, b) korzystania z mediów i c) korzystania z technologii. Po trzecie, *life skills*, czyli pięć umiejętności związanych z codziennym życiem w społeczeństwie: elastyczność, inicjatywa, towarzyskość, produktywność, przywództwo. Pięć dodatkowych kompetencji to: wrażliwość na środowisko, ogólna świadomość, umiejętności finansowe, wrażliwość na problemy zdrowotne, poczucie obywatelstwa.

kompetencje komunikacyjne

Każda z wyżej wymienionych kompetencji jest ważna dla prawnika. W książce koncentrujemy się na jednej z „miękkich” umiejętności centralnych – na komunikacji. Podręcznik ten dotyczy też pozostałych trzech z 4K oraz w pewnym zakresie *literacy skills*. Kompetencje komunikacyjne, czyli biegłość w nawiązywaniu i utrzymywaniu kontaktów społecznych (zaliczane do tzw. miękkich kompetencji), pozwalają na lepsze praktyczne wykorzystanie profesjonalnych, merytorycznych umiejętności dzięki wzajemnemu zrozumieniu i zaufaniu. Paradoksalnie czwarta rewolucja przemysłowa, Internet, wirtualne przedsiębiorstwa, e-biznes nie negują znaczenia umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej, lecz przeciwnie, powstają nowe formy komunikacji, negocjacji i zawierania umów. Portale B2B (*business-to-business*) łączą producentów i dostawców, pomagają w prowadzeniu rokowań i finalizowaniu kontraktów. Wykorzystywane są nowe możliwości komunikacji w sądach i we współpracy prawników w Internecie, zarówno między sobą, jak i z klientami. Radykalnie zmieniły się również okoliczności negocjacji w międzynarodowym biznesie, na co wpłynęła automatyzacja, rozwój technologii cyfrowych i sztuczna inteligencja (AI), a dodatkowo zmiany przyspieszyły pod wpływem pandemii. Prawnicy przygotowujący międzynarodowe spotkania i biorący udział w negocjacjach biznesowych przestali się tak często spotykać bezpośrednio, ale uzgadniają warunki za pośrednictwem nowych mediów, pozostając fizycznie w siedzibach korporacji i przedsiębiorstw w swoich krajach.

kształcenie aplikantów

Elektronizacja rozpraw sądowych oraz wykorzystywanie Internetu w kancelariach prawniczych wymuszają zmiany w programach studiów prawniczych, a jednocześnie pojawiają się nowe problemy związane z kształceniem aplikantów. Waga kompetencji komunikacyjnych rośnie, przy czym od lat problemem jest taka organizacja aplikacji, aby aplikant uczył się 4K wprost od patrona. To trudne w Polsce wobec bardzo licznych roczników aplikantów, a staje się jeszcze trudniejsze, jeśli rozprawy są zdalne i patroni aplikantów są w ostatnich latach, głównie w związku z pandemią, najczęściej dostępni tylko online. Doświadczona adwokat Beata Czechowicz, mówiąc o swoim przygotowaniu do zawodu, przyznała: „Moja edukacja polegała na tym, że właściwie non stop byłam przy patronie. Miałam okazję obserwować, jak mecenas (...) rozmawia z klientami, jak

zachowuje się na sali rozpraw (...) widziałam mecenasa podczas pracy w kancelarii, w sądzie, w prokuraturze, na policji, w relacji z innymi adwokatami, sędziami, prokuratorami. Praktycznie każdego dnia patrzyłam na to, jak wykonuje ten zawód. Teraz to dla większości aplikantów adwokackich jest niemożliwe. Aplikantów jest bardzo dużo” (Kowalska 2021, s. 345).

Wideokonferencje, telekonferencje, a coraz częściej negocjacje o mieszanym charakterze (typowe spotkanie negocjacyjne często wygląda tak: podczas rozmowy niektórzy są obecni fizycznie w sali konferencyjnej, inni są w różnych krajach, obecni online na ekranie komputera albo przy telefonach), a także mediacje pozostające poza ramami tej pracy wiążą się z różnego rodzaju trudnościami. Wynikają one zarówno z problemu wyboru języka rozmowy, jak i ograniczonego czasu kontaktu internetowego i telefonicznego osób negocjujących umowę. W efekcie już od lat pojawiają się nowe, złożone konteksty perswazyjne. Teraz doszły do tego zdalne rozprawy. Wymagają one zastosowania nowych narzędzi perswazji i tego też trzeba się uczyć. Jeśli bowiem rozprawa czy przesłuchanie odbywa się zdalnie, jeśli nie negocjuje się *face to face*, a rozwiązania problemów prawnych są wypracowywane podczas wideokonferencji czy telekonferencji, to inaczej niż podczas tradycyjnego osobistego kontaktu działają różne elementy komunikacji niewerbalnej, takie jak kinezytyka, parajęzyk, samoprezentacja, proksemika i cały kontekst sytuacyjny może być inaczej odczytywany (zob. Jabłońska-Bonca 2014). Ważne są także zmiany w elektronicznej komunikacji zewnętrznej prawników. Na przykład komunikacja ta stworzyła przepaść pomiędzy tradycyjnym światem prawniczych dyskusji i tradycyjnymi drogami przekonywania otoczenia a wykorzystaniem do tego celu platform internetowych.

Na świecie krystalizują się prawne i obyczajowe zasady korzystania z mediów społecznościowych przez prawników i komunikowania się za pośrednictwem tych mediów. Są różne dla różnych zawodów prawniczych. Na przykład, przyjmuje się powszechnie, że bardzo ostrożnie mogą z nich korzystać sędziowie. Wszędzie podkreśla się wagę powściągliwości sędziów, która jest niezbędna, by utrzymać zaufanie publiczne do niezawisłości, bezstronności i niezależności sądownictwa. Szczegółowe zasady i opinie na temat różnych aspektów korzystania z mediów społecznościowych przez sędziów nie są na świecie jednolite. To, co jest prawnie i obyczajowo dopuszczalne w jednym systemie prawnym, może nie być dopuszczalne w innym. Więcej na ogół mogą adwokaci i radcowie prawni. W odniesieniu do nich powszechnie (prawnie i w regułach samorządowych) uznaje się następującą zasadę – korzystanie przez nich z platform internetowych nie może ograniczać ich niezależności. W szczególności adwokaci i radcowie prawni nie mogą dopuszczać do sytuacji, w której dostawca platformy mógłby

wykorzystanie komunikacji elektronicznej w sądach, administracji i biznesie

media społecznościowe w komunikacji prawników z otoczeniem

ryzyko korzystania z platform internetowych przez adwokatów i radców prawnych

w jakikolwiek sposób ingerować w ich relacje z klientami. Korzystanie z platform internetowych udostępnianych przez podmioty trzecie wiąże się z takim ryzykiem. Na przykład, dostawca platform twierdzi, że chce monitorować jakość świadczonych usług. Może to godzić w zachowanie tajemnicy zawodowej czy poufności. Dostawcy platform internetowych rzadko przekazują też precyzyjne informacje na temat stosowanych przez siebie polityk w zakresie ponownego wykorzystania pozyskanych danych. Zdarza się, że reklamy proponowane przez platformy są sprzeczne z zasadami przyjętymi w kodeksach etyki zawodów prawniczych. Poniżej zajmiemy się bardziej szczegółowo także tą problematyką, ponieważ zmiana narzędzia komunikacji z klientami rzutuje na przykład na wybór narzędzi przekonywania.

czas w kulturze Zachodu

Greckiego boga czasu Chronosa, poruszającego koło zodiaku, i boginię sprawiedliwości Temidę łączy wiele wspólnych wartości. Czas ma charakter wartości zineterioryzowanej i kształtuje na poziomie przedrefleksyjnym stosunek przedstawicieli danej kultury do rzeczywistości. Zasady rządzące czasem tworzą „milczący język” danej kultury. Technologie informatyczne w globalnym świecie zmieniają też postrzeganie czasu. Ma to wpływ na komunikację w XXI wieku, o czym piszemy szerzej w kolejnych rozdziałach. Od wieków czas w zachodniej kulturze w wyobraźni zbiorowej jest asymetryczny, ma wyraźny kierunek. Przyszłość jest zamknięta, ale wpływa na teraźniejszość i przeszłość, zaś przeszłość jest otwarta. Czas jest dobrem rzadkim, nie można go zmagazynować, pomnożyć, stale upływa.

czas jako czynnik konkurencji

Koniec XX wieku wykreował nowe zjawisko, jakim jest „czas sprasowany”. Globalizacja i Internet wpływają obecnie na zmianę obrazu czasu, kształtują nowy sposób jego rozumienia. Ma to wielorakie konsekwencje dla sztuki przekonywania, w sądzie i poza sądem, o czym niżej. W związku z tym w świecie ponowoczesnym czas jest postrzegany w nowy sposób – mówimy o jego kompresji. Żyjemy i pracujemy na co dzień w zduszonej przez elektronikę i technikę mentalnie i emocjonalnie przestrzeni. „Tyrania chwili” wpływa na komunikację. Tempo rozstrzygania sporów przez sądy, tempo realizacji usług prawnych w każdym momencie negocjacji stało się ważnym społecznym czynnikiem konkurencji. Na przykład ustalenie przedmiotu sporu, wieloaspektowa ekonomizacja przypadku, szacowanie ryzyk, poszukiwanie przestrzeni negocjacyjnej i zawarcie ugody obliuguje prawników do nieustannego stawiania pytań o generowanie niepotrzebnych kosztów transakcyjnych. Rosnąca świadomość prawników, jakie znaczenie ma kompresja czasu, generuje też nowe potrzeby informatyczne z ich strony w zakresie baz danych i metod wyszukiwania informacji o prawie, choć nie tylko, gwarantujących błyskawiczne przygotowanie stanowiska.

System sztucznej inteligencji to system informatyczny stanowiący oprogramowanie lub zintegrowany z fizycznym urządzeniem, który rozwiązuje złożone problemy i może funkcjonować zarówno w wymiarze fizycznym, jak i cyfrowym. Działanie takiego systemu polega na postrzeganiu swojego otoczenia poprzez gromadzenie i interpretację zebranych, ustrukturyzowanych i nieustrukturyzowanych danych, wyciąganie wniosków z dostępnej wiedzy, przetwarzanie informacji uzyskanych na podstawie tych danych w celu podjęcia decyzji o najwłaściwszym działaniu, jakie należy podjąć dla osiągnięcia zamierzonego celu. „Sztuczna inteligencja” to metafora. Maszyny nie myślą, nie potrafią transferować umiejętności i nie rozumieją tego, co robią. Nie są więc w przyjętym powszechnie znaczeniu „inteligentne”. Z tym zastrzeżeniem terminologicznym dalej używamy tego określenia w książce. Komisja Europejska przedstawiła w 2020 r. „Białą księgę AI”, a w niej możliwe zmiany umożliwiające wiarygodny i bezpieczny rozwój sztucznej inteligencji w Europie, „przy pełnym poszanowaniu wartości i praw obywateli UE”. Zaproponowała stworzenie zasad prawnych dotyczących sztucznej inteligencji, opierających się na „doskonałości i zaufaniu”.

**Biała
księga AI**

Proces automatyzacji w coraz większym zakresie ma objąć zadania wykonywane dotąd samodzielnie przez prawników w sądach, administracji i w kancelariach. W administracji prawnicy posługują się już od dawna wieloma programami komputerowej obsługi obywateli. Coraz więcej zautomatyzowanych usług prawnych jest oferowanych w Internecie, np. automatyczne deklaracje podatkowe. Konieczna jest jednak profesjonalna prawnicza kontrola technologii projektowanych i projektowanych procesów wspierania decyzji (np. poprzez wyspecjalizowane agencje, akredytacje, licencje). Procesy te mogą być bowiem zaprojektowane tak, aby w sposób niezauważalny dla osoby niemającej dostatecznej wiedzy z zakresu technologii cyfrowej ograniczać konstytucyjne prawa człowieka, stwarzać zagrożenia w zakresie ochrony danych albo deformować jego prawne obowiązki. Zawodność różnych systemów AI jest na razie bardzo wysoka. W celu zapewnienia odpowiedzialnego korzystania ze sztucznej inteligencji (AI) zgodnie z Konwencją o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności sporządzoną w Rzymie dnia 4 listopada 1950 r., zmienioną następnie Protokołami nr 3, 5 i 8 oraz uzupełnioną Protokołem nr 2 (Dz. U. z 1993 r. Nr 61, poz. 284) oraz Konwencją Nr 108 Rady Europy o ochronie osób w związku z automatycznym przetwarzaniem danych osobowych, sporządzoną w Strasburgu dnia 28 stycznia 1981 r. (Dz. U. z 2003 r. Nr 3, poz. 25), aby pomóc w poprawie przewidywalności stosowania prawa i spójności orzeczeń sądowych oraz aby zapobiegać dyskryminacji, Komisja Europejska ds. Efektywności Wymiaru Sprawiedliwości (CEPEJ) opracowała „Zasady etyczne stosowania sztucznej inteligencji w wymiarze sprawiedliwości”. Pięć zasad zawartych w końcowym dokumencie to: poszanowanie

**automatyzacja
usług
prawnych**

podstawowych praw człowieka, niedyskryminacja, jakość i bezpieczeństwo, przejrzystość, bezstronność i uczciwość, kontrola użytkownika. Zasady muszą być teraz zoperacjonalizowane, przełożone na przepisy prawa i praktykę. To duże wyzwanie dla sądownictwa (Reiling, Contini 2022).

**kompetencje
komunikacyjne
a społeczeń-
stwo
informatyczne**

Ład społeczeństwa przemysłowego mógł opierać się na weberowskich bezosobowych twardych normach (zob. Weber 1964; 1994). Ład „społeczeństwa informatycznego” wymaga kreatywności i elastyczności, wzajemnego zaufania, empatii, zinternalizowanych zasad lojalnej współpracy, dyskursywności, ponieważ nad samodzielną pracą przy komputerze i współpracą w cyberprzestrzeni można sprawować tylko nominalny nadzór. Dostęp do informacji staje się nieograniczony, natychmiastowy i niezawodny, choć – jak się okazuje – jest to tylko złudzenie, bo np. Google zapewnia wgląd tylko do 1% informacji faktycznie dostępnych w Internecie (Lamri 2021, s. 48). Wartość ma nie sama informacja, ale umiejętność jej wykorzystania. Współczesne organizacje zmierzają zaś coraz wyraźniej ku „organicznej”, a nie „mechanicznej” strukturalizacji. Wciąż nowe zasady wyłaniają się w trakcie rozwiązywania problemów i do tych problemów muszą być mobilnie dostosowywane, a nie odwrotnie – rośnie więc rola „miękkich” reguł i „miękkich” kompetencji. Rosnącą rangę kompetencji społecznych umożliwiających współpracę i koordynację zauważają m.in. filozofowie, psychologowie, specjaliści z zakresu zarządzania, wyprowadzający swoje wnioski z bardzo różnych założeń.

**automatyzacja
zawodów
prawniczych**

Przedsiębiorstwo doradcze McKinsey przygotowało w 2017 r. staranne analizy i obliczenia m.in. dotyczące zawodów prawniczych w Stanach Zjednoczonych, aby ustalić, które zawody prawnicze (i okołoprawnicze) mają duży potencjał automatyzacyjny (Manyika J. *et al.* 2017). Analiza tych wyników dla USA jest pod wieloma względami zgodna z tezami europejskich naukowców – Wernera Schafke-Zella i Idy Helene Amussen (2019, s. 67–79). Przypuszczamy, że ogólne prawidłowości przedstawione w raporcie McKinsey z 2017 r. mają walor uniwersalny i sprawdzą się także w Polsce. Nie ma tu zasadniczego znaczenia fakt innego sposobu kształcenia prawników w USA i w Europie kontynentalnej, a także nieco inny podział zadań między wykonywane zawody. Według analiz McKinsey sprzed pandemii średnio około 40% czynności wykonywanych przez prawników (i przedstawicieli zawodów okołoprawnych) może zostać w najbliższych latach zautomatyzowanych. Jednak potencjał algorytmizacji i automatyzacji jest bardzo różny w różnych zawodach prawniczych. W pracach prostszych, takich jak wykonują przedstawiciele zawodów parapravniczych (*paralegals*) i asystenci prawni (*legal assistants*) można zautomatyzować ponad 69%, dla urzędników sądowych (*judicial law clerks*) to aż 67%. W pracach wymagających bardzo wysokich

kwalifikacji moralnych, kompetencji komunikacyjnych, głębokiej wiedzy przedmiotowej, krytycznej inteligencji, generalnie „sztuki prawniczej”, takich jak klasyczny amerykański prawnik (*lawyers*) (przede wszystkim adwokat) da się zautomatyzować tylko 23%, dla sędziów (*judges*) i sędziów magistrackich (*magistrate judges*) 21%, sędziów prawa administracyjnego (*administrative law judges*) 26%, sprawozdawców sądowych (*court reporters*) ponad 15%. Zdecydowanie najmniejszy potencjał automatyzacji jest wśród arbitrów (*arbitrators*) i mediatorów (*mediators*), bo tylko około 11%. Procenty te pokazują, jak w najbliższych latach trzeba będzie dostosowywać się do rynku prawniczego ewoluującego w stronę wykorzystania AI.

Francis Fukuyama (2000) przewidywał, że w XXI wieku powrócą bardziej konserwatywne (żeby nie powiedzieć purytańskie) normy społeczne, oparte na takich wartościach, jak: uczciwość, prawdomówność, wywiązywanie się z obowiązków w stosunkach z innymi. Normy te tworzą bowiem kapitał społeczny umożliwiający współpracę w grupie. Ten punkt widzenia spotyka się w wielu aspektach z etyką dialogu, coraz ważniejszą w filozofii ideą „dialogiczności”, której podstawy stworzyli Martin Buber (1992) i Emmanuel Levinas (1969). „Dialogiczność” to system myślenia, którego fundament stanowi etyka dialogu oparta na wzajemnej odpowiedzialności. Chodzi o odpowiedzialność „wobec”, a nie „za”, tj. nie „za coś”, ale z podkreśleniem personalnego elementu – „wobec kogoś”, wobec drugiego człowieka, który zadaje pytania i oczekuje odpowiedzi w dialogu. Fundamentem tego dialogu jest wspólna postawa etyczna. Dialog od czasów starożytnej Grecji to przekazywanie treści sądów między interlokutorami, zapośredniczone przez (*dia*) myśl, słowo, rozum (*logos*).

idea
dialogiczności

Znaczenie komunikacji międzyludzkiej podkreślane jest dziś w filozofii prawa, w jej różnych, nawet krańcowo odległych nurtach: w hermeneutycznych koncepcjach gier językowych Aulisa Aarnio (1977), w uniwersalnej pragmatyce Jürgena Habermasa (1983), w nowej retoryce Chaima Perelmana (1984; 2004), w postmodernistycznym dekonstrukcjonizmie Jacques’a Derridy (1999), w pozytywistycznej koncepcji otwartości tekstowej Herberta L.A. Harta (1961), w integralnej filozofii prawa Ronalda Dworkina (1998).

nurty
filozoficzno-
prawne
wobec
komunikacji
międzyludzkiej

Jeśli prawnik może obecnie odgrywać tak wiele ról, pracując w przedsiębiorstwie, urzędzie, podmiocie konsultingowym, we własnej kancelarii i na każdym polu ma osiągać sukcesy, a jego komunikacja z klientami oraz współpracownikami ma mieć charakter partnerski, to powinien docenić znaczenie kompetencji społecznych, kultury dialogu i dążyć do doskonalenia swych umiejętności w tym właśnie zakresie. Prawniki o słabych kompetencjach komunikacyjnych, nieradzący

umiejętności
interper-
sonalne
prawnika

**prestż
zawodów
prawniczych**

sobie zbyt dobrze w kontaktach z innymi ma niewielkie szanse na trwały sukces zawodowy, na budowanie swojej charyzmy, wiarygodności i autorytetu, nawet jeśli będzie świetnie znał treść prawa. Umiejętności te wprawdzie są związane z cechami naszej osobowości i doskonali się je przez lata doświadczeń, ale szanse na sukces rosną, jeżeli podstawę stanowi konkretna wiedza o charakterze interdyscyplinarnym, z zakresu nauki o komunikacji, psychologii, socjologii, socjolingwistyki, językoznawstwa, logiki, retoryki i erystyki, a także nauki o negocjacjach. Prawnicy zawsze ten obszar wiedzy doceniali i zawsze się w tym zakresie kształcili, więc może nie będzie aż tak trudno przekonać Czytelników, by sięgnęli po tę książkę. Trudno przy tym ukryć fakt, że prestiż zawodów prawniczych w Polsce nie jest bardzo wysoki. Przygotowany w 2019 r. na reprezentatywnej próbie ranking prestiżu zawodów pokazuje na pierwszych miejscach strażaka i pielęgniarkę, ponieważ cechuje ich wysoka użyteczność społeczna. Kolejnymi najbardziej poważanymi profesjami są: robotnik wykwalifikowany, górnik oraz profesor uniwersytetu. Na czele nie ma prawników (Móźgowiec 2019).

„Dykę, postawę, głos, wyobraźnię, szybkość orientacji, gruntowne wykształcenie humanistyczne, ogólną kulturę, pogłębioną znajomość prawa – te niezbędne dla mówcy sądowego umiejętności i wiadomości musi [advokat] wyrobić w sobie i zdobyć sam, zanim rozpocznie bezpośrednią naukę swego zawodu. Jednakże trzeba sobie wyraźnie powiedzieć, że zupełny brak tych cech i niedopracowanie się ich uniemożliwiają uprawianie zawodu mówcy sądowego” – pisali przed ponad czterdziestu laty wybitni adwokaci Roman Łyczywek i Olgierd Missuna (Łyczywek, Missuna 2017, s. 33). Nie wystarczy znajomość przepisów, ponieważ to znajomość kodu kulturowego, etyka i rozwinięte technologie intelektu były i pozostają w XXI wieku fundamentami wykształcenia prawniczego. Elektroniczne gadżety, Internet pomagają w pracy, ale nie zastępują ani nie negują kluczowego znaczenia wiedzy, erudycji i umiejętności kulturowych w zakresie komunikacji społecznej.

2. Umiejętności komunikacyjne, retoryczne i negocjacyjne

**retoryka
dawniej
a dziś**

Funkcje perswazyjne etycznej komunikacji interpersonalnej prawnicy doceniali już w starożytności. Retoryka, rozumiana jako nauka i sztuka rzetelnego, pięknego, skutecznego i przekonującego mówienia, ma rodowód prawnosądowy. To klasyczny obszar umiejętności prawniczych. Współcześnie retoryka się zmienia, wzbogacana o nowe ustalenia teorii komunikacji, psychologii, lingwistyki i wielu innych dyscyplin naukowych. Z uwagi na wykorzystywanie nowych narzędzi informatycznych w sądownictwie i poza nim oraz przesuwanie się szerokiego

obszaru aktywności dużej części prawników ze sfery sądowego wymiaru sprawiedliwości do obsługi organów administracji rządowej i samorządowej, a także do sfery gospodarczej, ubezpieczeniowej, finansowej, do doradztwa o charakterze interdyscyplinarnym, klasyczna retoryka już nie wystarcza. Jak wyżej pisaliśmy – do gry wkracza z jednej strony prawnicza nowa retoryka wirtualna i wizualna, a z drugiej strony retoryka tekstualna, ponieważ postępowania administracyjne i procesy sądowe (głównie cywilne) zmierzają w kierunku pisemności. „Obrazowo rzecz ujmując – mówił Stanisław Czepita – mamy wymianę pism procesowych i «po procesie». W procesie amerykańskim ta retoryka na sali sądowej jest dużo ważniejsza [niż w polskim – J.J.B, K.Z.]. W szczególności w procesie karnym, w którym dominuje słowo mówione. W amerykańskim procesie na pytanie sędziego nie pada zatem z ust adwokata «jak w odpowiedzi na pozew»” (Czepita 2016, s. 168). Na razie trudno ocenić, jak rozprawy zdalne zmieniają reguły sztuki przekonywania, czy są szansą czy też zagrożeniem dla klasycznej retoryki. W książce formułujemy wstępne obserwacje.

Niezależnie od tego, jak będzie brzmiała odpowiedź na wyżej postawione pytanie, nie ma żadnych wątpliwości, że specjalne umiejętności komunikacyjne są coraz bardziej potrzebne w dyskursie pozasądowym, w rozstrzyganiu sporów prawnych, w rozładowywaniu napięć wynikających z konfliktu interesów na wolnym rynku – w gospodarce i handlu, w dyskusjach politycznych, w miejscach pracy, w stosunkach rodzinnych, w kontaktach z cudzoziemcami (np. migrantami lub uchodźcami) itd. Tu coraz bardziej liczą się nie tylko merytoryczne, ale też komunikacyjne, retoryczne oraz negocjacyjne i mediacyjne kwalifikacje prawników, którzy w drodze poszukiwania porozumienia między stronami będą potrafili w sposób elastyczny, sprawnie i skutecznie kształtować nowe stosunki prawne, modyfikować istniejące i eliminować niekorzystne. Tradycyjny punkt widzenia, sytuujący prawników jedynie w roli „stróżów porządku prawnego”, definitywnie ustąpił w XXI wieku nowej pożądaney sylwetce zawodowej – poszukiwany na rynku prawnik to przede wszystkim aktywny i kreatywny usługodawca i partner biznesmena, menedżera, księgowego, urzędnika itp. oraz empatyczny obrońca praw człowieka. Doradzając w biznesie, zna perfekcyjnie merytoryczny obszar działania konkretnego przedsiębiorcy i stosowane na tym polu aktywności reguły gry i drogi do wygranej.

**pozasądowe
role
prawników**

Od lat widać, że pozasądowe rozstrzygnięcie sporów znacznie zmniejsza to, co ekonomiści nazywają „kosztami transakcji”, czyli koszty formalnego rozsądzania konfliktów i egzekwowania formalnych porozumień. Ponadto zapewnia stronom większy wpływ na samo rozstrzygnięcie, pozwala na uwzględnienie w trakcie prowadzonych rozmów zmieniających się interesów i korektę stanowisk stron,

**zalety
pozasądowego
rozstrzygnięcia
sporów**

nie pomijając przy tym kwestii dotyczących dalszej kooperacji, co wpływa za-razem na korzystniejsze ukształtowanie ewentualnych wzajemnych relacji na przyszłość. Dlatego umiejętności komunikacyjne, retoryczne i negocjacyjne to narzędzia, za pomocą których prawnik sprawniej będzie rozwiązywał pojawiające się problemy i osiągał sukcesy zawodowe.

**nowy typ
prawnika –
do spraw
sytuacji
kryzysowych**

W coraz większej liczbie dziedzin aktywności zawodowej „zwycięzcy biorą wszystko”, co znaczy, że nieproporcjonalnie duże korzyści przypadają stosunkowo nielicznej grupie „górných 10%”, czyli tych, którzy zdołali sobie zapewnić renomę najlepszych. Podstawą sukcesu i znalezienia się wśród tych 10% jest harmonijne połączenie ogólnych i ściśle profesjonalnych umiejętności praktycznych. Bardzo dobry prawnik nie tylko zna prawo, ale też umie przekonywać do zaproponowanych rozwiązań i negocjować w ramach prawa kompromisy w świecie zróżnicowanych interesów. Przepisy prawa, konkretne stany faktyczne, adresaci decyzji zmieniają się codziennie – kto posiadał umiejętności ogólne, ten ma narzędzia i powinien sobie poradzić z każdą sprawą. Złożoność, nielinowość, „dyktatura trybu pilnego” (ASAP), nieprzewidywalność, czwarta rewolucja przemysłowa stworzyły potrzebę przygotowania też nowego typu prawnika: prawnika do spraw sytuacji kryzysowych; elastycznego, kreatywnego, zarządzającego sprawnie ryzykami, ale koniecznie z etyczną „czerwoną linią”, budującego szybko zaufanie wobec siebie i swojej pracy, umiejącego przekonująco komunikować bardzo trudne informacje, próbującego planować kryzysy.

**wiedza
prawdziwa
a prze-
konywanie
o prawdzie**

Przekazanie odbiorcy informacji (wiedzy) prawdziwej (w klasycznym rozumieniu prawda to zgodność treści sądu z rzeczywistością), nawet uzasadnionej logicznie lub empirycznie, nie jest jednoznaczne z przekonaniem go, że jest tak, jak mówimy, przekazujemy informację pozawerbalnie czy piszemy. Przekonywanie nie polega na przedkładaniu do przestudiowania tez naukowej monografii. Inaczej przekonuje się fachowca, a inaczej laika, inaczej człowieka życzliwego, inaczej wroga, jeszcze inaczej *face to face*, inaczej w tłumie, inaczej w sali wykładowej, inaczej online, inaczej w kawiarni. Przekonujący musi znać dodatkowe reguły zdobywania akceptacji dla głoszonych twierdzeń, ocen, norm, odnoszące się do zasad interakcji społecznych, do pragmatycznego kontekstu wypowiedzi (psychologiczne, moralne, estetyczne). Mają one ułatwiać dotarcie komunikatu do odbiorcy, zwiększać – dzięki odpowiednim środkom – siłę przekonywania, a przy tym często także estetykę wypowiedzi. Na odbiór przekazu ma wpływ wiele czynników związanych z kontekstem pragmatycznym wypowiedzi, z właściwościami samej wypowiedzi, z cechami odbiorcy. Czym innym jest wykazanie zgodnie z przyjętym paradygmatem poznawczym prawdziwości twierdzenia, a czym innym przekonanie kogoś (jednostki lub szerszego audytorium), że

twierdzenie jest prawdziwe. Komunikowanie wiedzy prawdziwej nie jest tym samym, co przekonywanie kogoś, że twierdzenie jest prawdziwe.

Po pierwsze, trzeba umieć selekcjonować informacje, wybierać te istotne. Można mówić prawdę, choć prawda ta nie niesie żadnych informacji. „Wszystkie brontozaury są cienkie na jednym końcu, grubsze w środku i potem znowu cienkie na drugim końcu” – to teoria brontozaura przedstawiona w *Latającym cyrku Monty Pythona*. Jest to „teoria opisowa”. Ustala, jak jest. Jest to opis prawdziwy. Czy zaspokaja podstawową potrzebę epistemologiczną? Nie, bowiem pokazuje, że „opis prawdziwy” to za mało. Trzeba byłoby odszukać dokładne informacje, na podstawie których będziemy mogli wyjaśnić, dlaczego brontozaury były zbudowane w taki, a nie inny sposób, jakie prawidłowości/uwarunkowania wyższego rzędu wpłynęły na ich biologiczną budowę, następnie zastanowić się, jak przedstawić budowę brontozaura studentowi biologii, jak uczniowi, jak prawnikowi. Po drugie, nowe prawdziwe tezy, nieprzystające do zastanej wiedzy, nawet bardzo starannie uzasadnione i rzetelnie uargumentowane, z trudem przebijają się do świadomości adresata i z trudem prowadzą do zmiany przekonań. Jak mówił inżynier Mamonń w *Rejsie* (reż. Marek Piwowski, 1970): „Proszę pana, ja jestem umysłem ścisłym. Mnie się podobają melodie, które już raz słyszałem. To przez reminiscencje. Jakże może mi się podobać piosenka, którą pierwszy raz słyszę?”. Choć rzeczywistość prawna zmienia się w iście kosmicznym tempie, to nowe twierdzenia, kwestionujące zastane i upowszechnione poglądy (np. że hermeneutyka, a nie pozytywizm lepiej opisuje proces stosowania prawa) i nowe paradygmaty myślenia o prawie najprawdopodobniej nie zostaną szybko uznane, lecz długo będą odrzucane. Idee, które wymagają zarówno od prawników, jak i od społeczeństwa reorganizacji ich obrazu świata prawa i świata polityki spotykają się co najmniej z niechęcią.

Wiara w naukę, technikę i logikę skutkuje tym, że użycie w charakterze dyrektyw skutecznej perswazji poprawnych (uznanych za takie) reguł wnioskowań i zasadnych przesłanek empirycznych dostarcza na ogół najmocniejszego dla odbiorcy argumentu: „To jest prawda obiektywna, można ją uzasadnić zgodnie z paradygmatem scjentyistycznym”. Czy jednak ten argument przekona zawsze wszystkich? Bez wątpienia nie zawsze i nie wszystkich. Rozmówca często „nie wierzy” w informacje mu przekazywane, nie uznaje ich, mimo starannego zachowywania wszystkich maksym konwersacyjnych (por. rozdz. II), przedkładania mu uzasadnień odwołujących się do logiki i do empirii. Ponadto sytuacja może być też odwrotna: argumenty błędne formalnie albo świadome oszustwa konwersacyjne mogą okazać się perswazyjnie skuteczne – twierdzenie może być fałszywe, a mimo to dzięki wykorzystaniu chwytów erystycznych adresat zostanie przekonany, że należy je uznać. Twierdzenie może być również prawdziwe,

**dwie prawdy:
Cyrku Monty
Pythona
i inżyniera
Mamonnia**

**wiedza
prawdziwa
a siła
argumentów**

choć adresata przekonano, że nie jest warte uznania. To, że kogoś przekonano o prawdziwości wygłaszanych tez, nie przesądza przecież o ich prawdziwości. To, czy twierdzenie jest prawdziwe (w klasycznym rozumieniu prawdy), nie zależy bowiem od jakichkolwiek przekonań.

**perswazja
peryferyjna**

Aby przekonać „niewierzącego” adresata, że jest tak a tak, sięga się często poza paradygmat scjentystyczny – do argumentów nieuzasadniających wcale tezy, do argumentów nielojalnych, do „perswazji peryferyjnej”. Wykorzystuje się pozawerbalne środki wpływu, a także różne inne elementy całej sytuacji perswazyjnej. Działanie takie można jednak niekiedy usprawiedliwiać, na przykład tym, że są takie przedmioty, o których możemy wypowiadać sądy zapewne tylko prawdopodobne bądź wnioskować z przesłanek niepewnych. Niemniej jednak warto zauważyć, że w codziennych sytuacjach komunikacyjnych mieszanie wszystkich tu wspomnianych sposobów argumentowania jest standardem, zaś odpowiednio przygotowane, merytoryczne i rzetelne argumentowanie należy raczej do wyjątku od reguły. Świadomość tego tym bardziej uzasadnia studia nad teorią komunikacji, retoryką i erystyką, nauką o negocjacjach, a także logiką.

**wiedza
prawdziwa
a przekonania**

Podkreślmy wyraźnie – to, czy zdanie należy do wiedzy prawdziwej (w klasycznym rozumieniu prawdy), zależy od jego stosunku do opisywanych faktów. Oto zdanie prawdziwe: „Błękitna deska windsurfingowa jednego z autorów książki wisi od lat pod sufitem w domku letniskowym”. Czy takie nasze oświadczenie wystarczy, aby Państwa przekonać, że mówimy prawdę? Zapewne niektórzy dadzą się przekonać, jeżeli sprawdzą to empirycznie, wchodząc do tego domku, inni może uwierzą nam na słowo, a pozostałych, którzy nie zobaczą pokoju, po prostu nie przekona samo nasze oświadczenie, że tak jest. I odwrotnie, można być przekonanym, że żonglowanie piłeczkami uaktywnia drugą półkulę mózgu, a w międzynarodowym zestawieniu najczęściej cytowanych naukowców z 2021 r. znajduje się tylko sześciu naukowców z Polski. Ale czy to prawda? Przekonanie nie przesądza przecież o prawdziwości tych tez. Warto więc zapamiętać, że przekonanie o prawdziwości wygłaszanych tez nie przesądza o ich prawdziwości.

postprawda

W 2016 r. redakcja Oxford Dictionaries ogłosiła „postprawdę” słowem roku. Moda na upieranie się, że „MOJE przekonanie o tym, że to jest prawda, decyduje o tym, że to jest prawda” powinna być starannie analizowana przez prawników. Postprawda polega na „mówieniu swojej prawdy”, zgodnej z przekonaniami, sposobem widzenia świata i własnymi interesami, w myśl idei, w jakie się wierzy, a jednocześnie zupełnie niezależnie od rzeczywistości, a więc od stanu „obiektywnego”, który w społeczeństwie postnowoczesnym podobno „się przeżył”. Mówiąc wprost, dla osoby niemającej wiedzy na określony temat, jego wierzenia

stanowią jego prawdę. To poważny problem w komunikacji prawników z klientami, w czasie przesłuchań, rozpraw, negocjacji i mediacji. Stąd jakże powszechne są tego typu stwierdzenia: „Mówię to, co myślę i myślę to, co mówię, tylko z tego powodu, że to mówię i myślę. (...) A jeśli się z czymś nie zgadzam, to oczywiście dowodzi, że to jest fałszywe”. „JA tak myślę, to jest wobec tego prawda, żadna weryfikacja nie jest potrzebna. Mój «rozsądek» jest ważniejszy niż wyniki naukowe”.

W poprzednich wydaniach książki nie odnosiliśmy się wprost do roli postprawdy w przekonywaniu i związku tego zjawiska z przenoszeniem się komunikacji do Internetu (zob. Levitan 2017; Markiewicz 2009, s. 223–234). Teraz zajmujemy się tym nieco szerzej, bowiem problem jest znaczący dla skuteczności argumentacji *ad rem*. W mediach społecznościowych przekonywać o prawie może każdy: polityk, dziennikarz, bloger, celebryta, influencer. „Dzięki” nowym technologiom informacyjnym postprawdzie często towarzyszy też zjawisko „wciskania kitu” (w rozumieniu H.G. Frankfurta 2005; tytuł oryginalny książki *O wciskaniu kitu* brzmi *On Bullshit*, w języku polskim nie ma adekwatnego tłumaczenia, najbliższe jest „mówienie bzdur”).

Postprawda i „kit” na temat prawa upowszechniają się dzięki możliwości błyskawicznego i zwielokrotnionego dotarcia do masowego odbiorcy na całym świecie. Większość z odbiorców komunikatów tego rodzaju nie ma żadnej profesjonalnej wiedzy prawniczej, nie zna zasad wykładni przepisów prawa, zasad wnioskowań prawniczych, nie ma wiedzy z zakresu aksjologii prawa ani umiejętności krytycznej analizy tekstów prawnych i prawniczych. Jednak są oni przekonani, że trafnie interpretują przepisy prawa. Często mówiący bzdury o prawie wypowiadają te zdania bez zainteresowania, czy jest to prawda czy fałsz, bez zastanowienia i bez profesjonalnego zrozumienia wagi wypowiadanych słów dla prestiżu prawa, bo przecież „Skoro JA tak myślę, jest to prawda”. Ich celem jest „zaistnienie” głównie w mediach jako „najlepiej poinformowanych”, jako „autorytetów” politycznych lub prawnych, faktycznie zaś jest to jedynie forma kamuflażu, ukrywania niekompetencji. Wywołuje to poważne negatywne skutki dla świadomości prawnej i pośrednio nakłada się na rozumienie treści innych komunikatów od prawników do klientów, zaburza możliwości rzetelnego i skutecznego przekonywania. Rzetelne informacje prawnicze powinny być sprawdzone, a sprawdzanie musi być procesem permanentnym.

Prawnicze profesjonalne złożone analizy argumentacyjnie powstają nadal powoli. Natomiast postprawda i „kit” tworzone są błyskawicznie, zasady kodowania medialnego w XXI wieku nastawione są na tempo ich wytwarzania i „dramaturgizację”, a nie na prawdę w arystotelesowskim rozumieniu (Jabłońska-Bonca 2021).

postprawda
i „kit”
w komuni-
kacjach
o prawie

**ChatGPT
a produkcje
informacji
o prawie**

Masowe rozpowszechnianie różnych prawniczych pseudoinformacji w Internecie powoduje destrukcję społecznej świadomości prawnej, której elementami są znajomość prawa, oceny prawa i postawy wobec prawa. Jak zauważa neuropsycholog Sebastian Deiguez: „kit daje się wyprodukować na wielką skalę przez byle kogo i niewielkim kosztem, podczas gdy osoby zdolne usunąć jego skutki i zdeteminowane to zrobić są nieliczne i muszą w to włożyć dużo wysiłku” (Deiguez 2019, s. 225). ChatGPT jest przykładem tego, jak AI może próbować włączać się do „produkcji” informacji i pseudo-informacji, także dotyczących prawa. ChatGPT to model językowy, opracowany przez OpenAI, który został „wytrenowany” na bazie miliardów zdań z Internetu. Dzięki temu jest on w stanie generować teksty na różne tematy, także prawnicze oraz odpowiadać na pytania i wykonywać inne zadania językowe.

**przekony-
wanie
pierwszego
i drugiego
stopnia**

Odnosząc się do celu przekonywania, należy zauważyć, że można zmierzać, po pierwsze, do zmiany przekonań danej osoby, przyjęcia przez nią tezy albo odrzucenia dotychczas uznawanej, po drugie, do podjęcia przez tę osobą działania albo jego zaniechania. Pierwsze dotyczy tylko umysłu, drugie – uzewnętrznionego zachowania. Dlatego można mówić o przekonywaniu pierwszego stopnia, gdy dotyczy to tylko sfery myśli, a także o przekonywaniu drugiego stopnia, gdy dotyczy to działania. Podobnie w naukach społecznych wprowadza się „rozdzielenie między perswazją, która dotyczy wynikającej z odebrania przekazu zmiany w prywatnych postawach lub przekonaniach, a wpływem społecznym, polegającym na wywoływanej społecznie zmianie w zachowaniu, co nie wymaga modyfikowania postaw lub przekonań” (Kenrick, Goldstein, Braver (red.) 2014, s. 5). Pierwsze dotyczy więc zmian w umyśle i uczuciach, drugie w działaniach. Warto tu zauważyć, że najlepszą – z perswazyjnego punktu widzenia – sytuacją jest, kiedy wywołujemy zmiany w działaniach za sprawą przekonania adresata perswazji, że tak należy czynić; działa on wówczas „we własnym imieniu”. Choć oczywiście, aby osiągnąć zamierzony cel w świecie fizycznym, nie zawsze musimy przekonać kogoś do przyjęcia określonego poglądu. Nieraz jest tak, że czynimy coś niejako wbrew sobie, sądząc, że winno być inaczej, a jednak robimy to, ulegając takim czy innym argumentom.

3. Przyczyny zmiany wymagań zawodowych – prawnik kreatywny

Nie tylko przeobrażenia wymagań na rynku pracy są argumentem na rzecz potrzeby kształcenia umiejętności ogólnych prawników. Te przeobrażenia mają głębsze, ważne przyczyny. To one wpływają na zmianę wymagań dotyczących wiedzy, kompetencji i praktycznych umiejętności prawników w Polsce, Europie i na świecie.

W społeczeństwach postindustrialnych, przy obecnej złożoności struktur społecznych, wzrosła rola kooperacji i konsensualnych form rozwiązywania konfliktów. Kultura monologu, pionowa, „twarda” struktura komunikacyjna, wsparta przez przymus (stosunki wertykalne), wypierana jest w układach pluralistycznych i demokratycznych przez kulturę dialogu, komunikację poziomą (stosunki horyzontalne). Prawo z instrumentu oddziaływania państwa na społeczeństwo przekształca się w instrument działania indywidualnych i grupowych podmiotów społecznych, zapewniający im swobodę, pewność i bezpieczeństwo stosunków współpracy i konkurencji. Decyzje władzy publicznej i decyzje podmiotów prywatnych są postrzegane jako wyniki kompromisów, efekty współdziałania, społecznych gier między jednostkami i grupami. Dorobek retoryki może być szeroko społecznie wykorzystywany jedynie w układach demokratycznych. Skutecznie przekonywać można bowiem tylko adresatów, którzy mają możliwość wyboru. Dialog w starożytnej Grecji oznaczał komunikowanie się przez myśl i słowa (*dia* – przez; *logos* – myśl, słowo, rozum). Mowa zakotwiczona w racjonalności to właśnie istota retoryki. *Dialogos* Sokratesa to wyłącznie żywe słowo, które umożliwia odkrycie, dotarcie do wiedzy prawdziwej.

kultura
monologu
a kultura
dialogu

Jeśli prawnik pracuje w przedsiębiorstwie jako prawnik korporacyjny (*in-house lawyer*), specjalizując się np. w prawie pracy, zamówień publicznych czy podatkach, to powinien rozumieć przedmiot i kontekst ekonomiczny działania tego przedsiębiorstwa. Musi więc znać reguły gry gospodarczej, w której uczestniczy ów podmiot, i reguły wygrywania. Od prawnika *in-house* zarząd oczekuje kreatywności i inicjatywy, a nie tylko tego, że będzie reagował na zgłaszane mu problemy. Ma on przede wszystkim nieustannie szukać rozwiązań optymalizacyjnych dla pracodawcy, na bieżąco analizować ryzyka i dbać o bezpieczeństwo prawne obsługiwanego podmiotu. W XXI wieku jest potrzebny prawnik kreatywny, a nie pasywny i reaktywny. Tradycyjnie studia prawnicze kształcą prawników głównie dla wymiaru sprawiedliwości. Tymczasem obecnie światy działania prawników w sądach i w otoczeniu gospodarczym różnią się zasadniczo.

prawniki
kreatywni

Prawniki sądowi głównie działają jako rytualni „alokator sprawiedliwości”, a w biznesie musi się sprawdzać jako pragmatyczny „inżynier kosztów transakcyjnych”. Prawnik w biznesie to prawnik zapewniający skuteczne wsparcie prawne w sytuacjach nadzwyczajnych, zdolny do błyskawicznego reagowania w sytuacjach zagrożenia, a nawet do udzielania „brudnych” porad (szybkie, ale niepewne), przy uwzględnieniu etycznej „czerwonej linii”. Stanie na uboczu, aby ocenić legalność decyzji zarządu, to za mało. Prawnik sądowy, osadzony w sztywnych procedurach, zajmuje się w procesach głównie faktami z przeszłości. Prawnik pracujący w biznesie myśli o przeszłości, ale projektuje też rozwiązania na przyszłość.

prawniki
sądowi
a prawniki
w biznesie

W sądzie działa się według reguły: wygrana/przegrana. W biznesie ważna jest inna zasada: wygrana/wygrana. Dlatego jako „inżynier kosztów transakcyjnych” prawnik w przedsiębiorstwie myśli o przyszłości i zajmuje się usuwaniem przeszkód we współpracy między stronami. Musi rozumieć strategię konkurowania czasem, zasadę maksymalizacji użyteczności, zasadę minimalizacji kosztów transakcyjnych, zasadę pełnej ekonomizacji, zasadę uwzględniania kosztów zewnętrznych itd. Powinien także rozumieć politykę gospodarczą państwa i trendy gospodarcze świata. Umiejętności zawodowe kreatywnego prawnika to także kompetencje związane z poruszaniem się w wielojęzycznym i wielokulturowym środowisku, rozumieniem rangi pozaprawnych regulacji globalnych organizacji i ich transgranicznej skuteczności, a nawet wiedza, jak się poruszać w obszarach drapieżnych pozagiełdowych praktyk handlowych.

**hermetyzm
aktów nor-
matywnych
a pozycja
prawników**

Problemem jest ekspansja prawa na obszary jeszcze niedawno indyferentne prawnie lub regulowane w XX wieku jedynie przez inne systemy normatywne. Ekspansja ta jest związana z postępującą specjalizacją i alienacją prawa, które, wkraczając na nowe obszary (np. techniki, medycyny, biologii, informatyki itd.), staje się coraz bardziej hermetyczne, eksperckie, a przez to niezrozumiałe dla przeciętnego obywatela. Prawo nie jest współcześnie dla przedsiębiorcy przejrzystą „mapą terenu”, bo jest zbyt skomplikowane. Rośnie więc realna „władza” prawników, bo tylko oni rozumieją treść skomplikowanych regulacji prawnych. Stają się często wyalienowanymi „tłumaczami” hermetycznych tekstów aktów prawodawczych. Normy prawne są coraz trudniej dostępne i coraz mniej zrozumiałe dla nieprofesjonalisty. Teksty ustaw kreują skomplikowany świat normatywny, a w nim złożone konwencjonalne byty prawne, wśród których poruszają się umiejętnie – i to nie zawsze – wyłącznie prawnicy, i to nie wszyscy, a także coraz rzadziej samodzielnie. Tworzone są wieloosobowe zespoły prawników specjalizujących się w różnych, coraz węższych dziedzinach prawa, którzy są zmuszeni równocześnie do sięgania po ekspercką wiedzę pozaprawną. Udział biegłego, który ma coś wyjaśnić w swej opinii, co pozwoli na wydanie decyzji stosowania prawa, często już nie wystarcza. Dlatego przy zaawansowaniu współczesnej wiedzy konieczne są całe zespoły ekspertów wspierających prawników merytorycznie w ich pracy nad zagadnieniami szczegółowymi oraz coraz bardziej skomplikowanymi stanami faktycznymi.

Poziom przygotowania prawników, ich profesjonalne umiejętności warsztatowe, narzędzia, z jakich korzystają oraz umiejętność poruszania się w tej mgławicy norm oraz stanów faktycznych zależy od wielu czynników. Wykreowanie z tysięcy aktów normatywnych przejrzystego świata prawa wymaga od nich odpowiednich kompetencji, ale mogą one być użyte w różny sposób, w zależności od

postaw moralnych, odwagi cywilnej, sposobu zakorzenienia w kulturze, wrażliwości aksjologicznej. Tymczasem przedsiębiorcy „walczą o przeżycie”, rozwój i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Nowoczesny prawnik ma być ich partnerem, zaś biznesmeni często nie mają w ogóle pojęcia o poziomie skomplikowania aksjologii, w której obszarze poruszają się prawnicy.

Prawniki nowoczesni powinni wskazywać, jakie możliwości stwarza przedsiębiorstwu obowiązujące prawo, ostrzegać, że pewne rozwiązania mogą powodować zagrożenie dla interesów przedsiębiorcy, aktywnie uczestniczyć w kreowaniu celów i w wyborze optymalnych decyzji, wykazywać inicjatywę w przedstawianiu nowych sposobów i form działania. To wymaga od niego wiedzy, kompetencji i umiejętności znacznie wykraczających poza znajomość przepisów i umiejętność ich interpretacji. Powinien także sprawdzać się w otwartej komunikacji – jego wiedza i doświadczenie powinny być szeroko dostępne i jasno przekazywane wszystkim zainteresowanym. Szczególnie to ostatnie nie jest dla prawników łatwe. Jesteśmy bowiem tradycyjnie przyzwyczajeni do kontaktów profesjonalnych, przede wszystkim wewnątrz swojej grupy zawodowej, w której obowiązują specjalne reguły „wewnętrznej” kultury prawnej oraz hermetyczny język. Współcześni prawnicy są na ogół świadomi, że mają coraz większą „władzę” nad pozatekstową merytoryczną i aksjologiczną warstwą prawa. W związku z postępującą hermetyzacją i specjalizacją regulacji dostrzegają też, że jest to warstwa, nad którą trudno komuś innemu sprawować skuteczną społeczną kontrolę. Jest bowiem oderwana od możliwości percepcji osób niemających prawniczego wykształcenia, mało czytelna dla podmiotu niemającego przygotowania do interpretacji prawa. Tak więc nie jest w pełni zabezpieczona formalnie i materialnie przed możliwościami manipulacji interpretacyjnych.

**zadania
nowoczesnego
prawnika**

Model prostego legalizmu formalnego – tak wygodny jeszcze w XX wieku dla wielu tradycyjnie przygotowanych prawników – jako wzorzec postępowania już nie koresponduje z regułami działania w złożonych organizacjach, które nie odpowiadają stereotypom klasycznej, pozytywistycznej racjonalności. Efektywność ich decyzji jest iloczynem czynnika merytorycznego i społecznego, przy uwzględnianiu kosztów podejmowanych działań. Prawnicy z konsultingu zewnętrznego, kancelarie prawne i wewnętrzni doradcy prawni powinni umieć wspomagać *reengineering* (radikalne przeprojektowanie organizacji), *lean management* (radikalne uproszczenie organizacji i zarządzania) czy *benchmarking* (opracowywanie dróg innowacji przez porównanie z najlepszymi) w organizacji. Powinni być także gotowi do współpracy w ramach wirtualnych przedsiębiorstw, tj. tworzących sieć ogniw współpracujących w celu wykonania konkretnego zadania, a po jego wykonaniu rozdzielających się. Muszą też liczyć się z tendencją

**efektywność
organizacji
w zglobalizowanym
świecie**

do wprowadzania w firmach *outsourcingu*, czyli przekazywania na zewnątrz usług, które nie stanowią głównych zadań firmy, bo również usługi prawnicze coraz częściej przesuwane są na zewnątrz organizacji.

**globalne
normy
pozaprawne
światowych
korporacji**

Globalizacja spowodowała, że prawnicy pracują również w światowych korporacjach, zarówno gospodarczych, jak i takich, które tworzą globalne wzorce, standardy, wytyczne, regulaminy i zasady działania. Są one formami samoregulacji. Korporacje tworzą autonomiczne normy dotyczące ich relacji z podmiotami współpracującymi. W założeniach ich twórców są to często unormowania unifikujące najwyższe standardy postępowania w określonych sferach działania (np. w sporcie zawodowym, w ochronie bezpieczeństwa, w bankowości, w farmacji). O tych pisanych pozaprawnych normach o ambicjach globalnych nie można powiedzieć, że są indyferentne prawnie. Bez względu na różnice wynikające z występujących w konkretnych państwach obowiązków prawnych, takie standardy formułują modele postępowania, do których zachowania są zobowiązane wszystkie podmioty wchodzące w skład danej organizacji. Często oddziałują na prawa i obowiązki adresatów wcale niepodporządkowanych organizacyjnie władzom korporacji, na klientów, dostawców, współpracowników; ponadto na ogół działają transgranicznie. Ich skuteczność i legitymacja są oparte na wartościach uzasadniających ich moc regulatywną, takich jak słuszność rozwiązań (ich stosowność, adekwatność, trafność) w ocenie adresatów, użyteczność (przydatność i praktyczność dla adresatów) i racjonalność (rozsądek). Są oparte na sile ekonomicznej, profesjonalizmie i fachowym autorytecie tych korporacji. Zdarza się nawet niekiedy, że to państwa dostosowują swoje normy do takich międzynarodowych standardów tworzonych przez, w istocie rzeczy, prywatne podmioty ponadnarodowe.

**rola
prawnika
w między-
narodowej
korporacji**

Korporacje są połączone nie tylko poprzez regulacje, ale i poprzez globalne, autonomiczne stosowanie norm w systemach jednolitych, międzynarodowych, polubownych, profesjonalnych jurysdykcji. Prawnicy pracują w korporacjach przemysłowych (np. motoryzacja, budownictwo, farmaceutyka, energetyka, transport); korporacjach bankowo-finansowo-ubezpieczeniowych (np. banki inwestycyjne, przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe); a także innych, specjalnych korporacjach (np. sportowych, jak: FIFA, UEFA, IAAF, ATP, WTA itp.). Wszystkie te typy korporacji muszą zatrudniać prawników, którzy szybko i na bieżąco reagują na prawo, podejmując odpowiednie działania i wprowadzając stosowne wewnętrzne regulacje, a jednocześnie prawo również często reaguje na zmiany w pozycji gospodarczej i politycznej tych korporacji. Sprzężenie zwrotne między prawem a jego otoczeniem regulacyjnym jest silne i działa w obie strony. Niektóre reakcje korporacji na prawo są podobne, ale są też reakcje wyraźnie różne.

**zarządzanie
ryzykiem
prawnym**

W wielu korporacjach wyodrębnia się specjalną kompleksową funkcję, wymagającą bardzo wysokich kompetencji merytorycznych oraz komunikacyjnych, jaką jest zarządzanie ryzykiem prawnym. Sam brak zgodności z prawem jest tylko jednym z rodzajów ryzyk prawnych. Wyodrębnia się ponadto: ryzyka legislacyjne, ryzyka kontraktowe, ryzyka sporów oraz ryzyka związane z własnością i jej naruszeniami. Przykładem podobnej – co do zasady jednolitej – reakcji na prawo wszystkich tych typów korporacji są reakcje na zakazy państw dotyczące finansowania transakcji z podmiotami objętymi wszelkiego typu międzynarodowymi sankcjami gospodarczymi. Korporacje reagują na te zakazy i nie bagatelizują stanowisk państw. Prawnicy przedsiębiorstw tworzą w odpowiedzi regulacje zwane „politykami sankcyjnymi” dla wszystkich spółek wchodzących w skład grupy. „Polityka sankcyjna” wchodzi w życie zwykle ze skutkiem natychmiastowym. Celem jest zapewnienie przestrzegania przepisów dotyczących sankcji przez wszystkie podmioty wchodzące w skład korporacji i poszczególnych pracowników tych podmiotów na obszarach, na których korporacje te prowadzą działalność. Ewentualne nieprzestrzeganie tych norm naraża korporacje na administracyjne kary pieniężne, odpowiedzialność cywilną lub karną, a także na poważne straty reputacyjne.

Różne typy korporacji, mając wiele podobnych zasad zachowania, różnią się jednocześnie istotnie w swoich reakcjach na prawo, potrzebują więc prawników o zróżnicowanych kompetencjach, ponieważ inaczej kalkulują ryzyka regulacyjne, finansowe i reputacyjne. Światowe korporacje przemysłowe tworzą często oligopole, a więc w skali globalnej działa niewielu, ale za to wielkich producentów konkretnych dóbr. To, co jest wymagane w przypadku regulacji produkcji takich dóbr (np. zasady technologii i bezpieczeństwa konstrukcji budynku), tworzy policzalną i skończoną liczbę elementów. Regulacje prawne i inne związane z bezpieczną i racjonalną produkcją oraz eksploatacją produkowanego dobra (np. normy techniczne, estetyczne) tworzyły się i doskonaliły często nawet przez wieki, są efektem fachowego doświadczenia oraz stopniowego, wieloletniego postępu technicznego, technologicznego i cywilizacyjnego. Normy na przestrzeni lat są coraz bardziej precyzyjne i bardziej kazuistyczne, a ich trafność, użyteczność i racjonalność jest dla korporacji fundamentem ich behawioralnego obowiązywania.

Celem każdej korporacji przemysłowej jest w pierwszej kolejności samozachowanie, przetrwanie, w drugim dopiero – jej rozwój. Dlatego też korporacje przemysłowe, także te bardzo potężne, orientują się w demokratycznych systemach politycznych najpierw na prawo. Starają się działać legalnie. Ponieważ działają często globalnie, np. w kilkudziesięciu państwach, i tworzą (chcą tworzyć) produkty uniwersalne o globalnych, standardowych, jednolitych parametrach, mają

**legalność
podstawą
działania
korporacji**

poważne problemy z jednoczesnym dostosowaniem się do prawa różniącego się treściowo i formalnie w poszczególnych państwach. Różne regulacje prawa krajowego, dotyczące na przykład bezpieczeństwa produktów, ochrony konkurencji, pracy, ochrony danych itp., nie są przecież jednolite, choć w obrębie choćby Unii Europejskiej są w pewnym stopniu zunifikowane. Niemniej jednak otwierają się liczne pola potencjalnych konfliktów norm. Pojawia się niekompatybilność prawa i regulacji pozaprawnych. Korporacje potrzebują więc często setek prawników o bardzo wysokich kwalifikacjach, którzy muszą m.in. ocenić, czy opłacalne jest pomijanie lokalnej specyfiki prawnej i zwyczajowej oraz stosowanie jednolitych standardów globalnych, a także czy należy zastosować się do modelu legalizmu formalnego (zob. Jabłońska-Bonca 2016b, s. 107–122). Negatywna odpowiedź na te pytania często prowadzi do decyzji o wycofaniu się korporacji z działalności na terytorium danego państwa. Przyczyny takich decyzji mogą być też inne, w tym polityczne.

zasady opracowywania globalnych standardów korporacji

W praktyce korporacje przemysłowe starają się działać legalistycznie, a ryzyko prawne opanowują w następujący sposób: o treści zasadniczej, globalnej regulacji i poziomie jej zgodności z prawem decyduje przede wszystkim wielkość, rodzaj i charakter rynku zbytu. Regulacja korporacyjna zawierająca globalne standardy jest na ogół tworzona tak, aby była przede wszystkim zgodna z prawem obowiązującym na największym na świecie rynku zbytu danego dobra. To zapewnia komfort ekonomiczny prowadzenia biznesu w najistotniejszym obszarze. Nieuniknione są wobec tego potencjalne kolizje tych regulacji z normami prawnymi w innych państwach o mniejszych rynkach zbytu. Prawnicy muszą je sprawnie usuwać.

usuwanie kolizji regulacji

W korporacji przemysłowej uruchamia się mechanizm kolizyjny rozwiązujący problem. Niepisane reguły kolizyjne, jakie się wówczas stosuje, opierają się na ocenie ryzyka regulacyjnego. Korporacja przed dokonaniem wyboru postępowania stwierdza niekompatybilność i ocenia ryzyko regulacyjne w danym państwie. Ma do wyboru dwie podstawowe opcje: 1) może zamknąć linię biznesową w konkretnym państwie i zaprzestać produkcji, aby nie narażać się na sankcje związane z łamaniem prawa, albo 2) może dostosować się do prawa i regulatorów wewnętrznych w tym państwie i zaprojektować oraz wdrożyć normatywny wyjątek (*lex specialis*) w swoim unormowaniu globalnym i w ten sposób zachować się legalistycznie na rynku danego państwa. W dużych korporacjach dziś już w zasadzie, z uwagi na duże ryzyko za tym idące, nie rozważa się wariantu: zlekceważyć niekompatybilność i pozorować legalizm. Stworzenie mechanizmu stałego usuwania niekompatybilności, dostosowywania się do kalejdoskopowo zmieniającego się prawa w kilkudziesięciu państwach jest bardzo trudne.

Inaczej to sprzężenie zwrotne kształtuje się w świecie korporacji finansowych (bankowości, ubezpieczeń). Globalne korporacje finansowe do końca 2007 r. działały stosunkowo autonomicznie, nadzór państw i innych regulatorów publicznych nie był oceniany jako nadmierny i zbyt drobiazgowy, uznawano go w korporacjach za umiarkowany. Wielki światowy kryzys finansowy, który wybuchł w 2008 r., obnażył poważne braki w nadzorze i kontroli publicznej oraz radykalnie zmienił sytuację tej branży. Nastąpił bardzo szybki rozwój szczegółowych nadzorczych regulacji prawnych i unormowań różnych regulatorów publicznych. Gęstnienie regulacji było i jest związane z postępującą kazuistyką. Kompresja regulacji prawnych była i jest znaczna, a podejście do regulacji pozaprawnych korporacji bankowych i innych instytucji finansowych zmieniło się diametralnie. Nastąpiło też – w reakcji na zewnątrz – wyraźnie dostrzegalne rozwarstwienie postaw korporacji finansowych wobec pojawiających się zagrożeń kolizjami. Wewnątrz korporacji pojawiło się zjawisko „kaskadowania” norm z uwagi na hierarchizację zewnętrznych oczekiwań społecznych, politycznych i prawnych.

**reakcja
korporacji
na światowy
kryzys
gospodarczy**

Inaczej zareagowały na kryzys finansowy korporacje finansowe operujące na małych rynkach o tzw. płytkiej bankowości (takiej jak w Polsce, gdzie w bankach dominuje obsługa kredytów i transakcji, zaś liczba oferowanych produktów nie jest zbyt bogata i jest *de facto* skończona), a inaczej wielkie i bardzo rozwinięte (np. w USA, gdzie oferowana była i jest codziennie niemal nieskończona liczba kreowanych od podstaw nowych, skomplikowanych produktów bankowych). Małe rynki, mając w ofercie ograniczoną liczbę prostszych produktów, są stosunkowo mniej skomplikowane i korporacje finansowe po 2008 r. zdołały dostosować się do zagęszczonych regulacji prawnych. Mimo nagłej kompresji prawa i innych publicznych regulacji prawnicy byli w stanie ustanowić użyteczne i racjonalne wewnętrzne regulacje zgodne z nowymi normami prawa, utworzyć sprawne i dość efektywne mechanizmy stałego monitoringu zmian prawa. Problem konfliktów regulacyjnych nie wystąpił w znaczącej skali. Jednak w przypadku wielkich korporacji finansowych operujących na bardzo dużych rynkach, np. światowych banków oferujących *de facto* codziennie niemal nieskończoną liczbę złożonych produktów finansowych w dużych i bogatych krajach, w tym nowych produktów, kreowanych danego dnia, sytuacja związana z reakcją regulacyjną państw i regulatorów po 2008 r. ukształtowała się odmiennie. Inaczej niż w przemyśle, gdzie liczba zmian w produkcie jest policzalna i inaczej niż w obszarach płytkich usług finansowych dużo biedniejszych państw i rynków, bo i tam jest podobnie (zob. Jabłońska-Bonca 2016b).

**konflikt
regulacyjny
na małych
i dużych
rynkach**

Jednocześnie wielkie korporacje finansowe, bankowe i ubezpieczeniowe mają też atuty: działają bardzo szybko, elastycznie i mobilnie, w innym tempie i rygorze

niż zbiurokratyzowane państwa. Czas w biznesie podlega nieustannej kompresji, a nowe produkty w bankowości pojawiają się bądź mogą się pojawiać o wiele sprawniej, niż mogą działać nadzorczy organy przeregulowanych państw. Jeśli państwa zagęszczają wciąż swoje regulacje, a te są przez wielkie korporacje finansowe oceniane jako zbyt obciążające biznes, wykorzystuje się atut, jakim jest sprawność tych korporacji i działających dla nich prawników.

**sposoby
prawników
na kryzys
regulacyjny**

Kryzys regulacyjny jest opanowywany przez prawników w następujący sposób: korporacja dostosowuje się tam, gdzie to możliwe, a jednocześnie stosuje też metodę „ucieczki przed prawem”. Przyjmuje taktykę tworzenia zupełnie nowych produktów finansowych w pustych polach regulacyjnych, wymykających się uszczegółowionym państwowym standardom prawnym. Jednocześnie – broniąc się – buduje złożone systemy *compliance* oparte na własnych normach zgodnościowych, które mają charakter metanorm, służą zapewnianiu operacyjnej niesprzeczności i spójności prawa oraz własnych regulacji wewnątrz firmy.

**wykorzystanie
próżni
prawnej**

Korporacja na dużym rynku działa więc dwutorowo. Prawnicy analizują ryzyko braku zgodności działalności w danej jurysdykcji, a równocześnie szukają nowych miejsc w próżni prawnej, w sferach indyferentnych prawnie, w polach „luk instytucjonalnych” czy inaczej „luk strukturalnych”, dla lokowania nowych produktów. Swoje regulacje opierają na słuszności, użyteczności i racjonalności ekonomicznej. Państwo nie jest tak „mobilne”, aby w podobnym czasie zorganizować nadzór. Państwo i regulatorzy publiczni pozostają więc w tyle za wielkimi korporacjami. Nowa sfera regulacji jest wówczas wypełniana wyłącznie autonomicznymi, eksperckimi normami korporacji. To bardzo złożony obszar nowoczesnych kompetencji prawników. Z uwagi na możliwy zasięg adresatów takich regulacji (np. setki tysięcy klientów banku w kilkudziesięciu krajach) rozważa się, czy zjawisko to nie stwarza zagrożenia dla bezpieczeństwa obywateli, w jakim stopniu przypomina prawo zwyczajowe (z tym, że obecnie pisane), a co najmniej postuluje się badanie, jak to zjawisko wpływa na bezpieczeństwo prawne jednostek.

lex sportiva

Jeszcze inaczej na prawo reagują wielkie korporacje usługowe, w tym także zaspokajające interesy grupowe (np. międzynarodowe federacje sportowe, które są globalnymi monopolistami). Przykładowo zwolennicy tzw. kosmopolityzmu prawnego i uznania pluralizmu prawa próbują uzasadniać prawo wielu korporacji jako podmiotów autonomicznych i profesjonalnych do tworzenia w XXI wieku specjalnych obszarów regulacji na zasadach wyjątków. Jest duża grupa prawników wspierających idee pluralizmu i autonomii porządków regulacyjnych. Ilustracją może być koncepcja tzw. *lex sportiva*, zawierająca właśnie koncepcję „wyjątku sportowego”. Podstawą do sformułowania koncepcji wyjątku

sportowego były wyroki Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości (Trybunału Sprawiedliwości UE), który w sprawie *Walrave* stwierdził, że zakaz dyskryminacji ze względu na obywatelstwo nie dotyczy składu drużyn narodowych, których tworzenie jest kwestią czysto sportową i jako takie nie ma nic wspólnego z działalnością gospodarczą (por. wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 1974 r. w sprawie C-36/74 *B.N.O. Walrave, L.J.N. Koch v. Association Union cycliste internationale, Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie i Federación Española Ciclismo*, EU:C:1974:140). Prawnicy korporacji sportowych tworzą własne regulacje zasad działania i pracy, niekiedy odbiegające od prawa państw i prawa unijnego. Działa sądownictwo polubowne, w zasadzie w wielu krajach w pełni autonomiczne. Zdarza się, że globalne korporacje sportowe jawnie uzależniają organizację swoich imprez na terenie konkretnych państw od aprobaty państwa dla norm korporacyjnych, także niekiedy tych niezgodnych w prawem danego państwa. Powszechnie znane są dość poważne przypadki regulacji i decyzji MKOl i FIFA m.in. w sprawach przepisów antydopingowych czy dyskryminacji zawodników w stosunkach pracy, jawnie kolidujących z zasadami unijnego prawa pracy. W tych sytuacjach kolizja jest realna i dochodzi do przypadków „perforacji prawa”, a korporacje monopolizują określony obszar działania i mają realną przewagę regulacyjną. Granice systemu prawa są wewnętrznie nieodporne na tego rodzaju konflikty. Normy prawne bywają w praktyce „uchylane” przez normy korporacji. Prawnicy stają zaś często właśnie po stronie korporacji. Poza tym ostatnim przypadkiem pozostałe typy korporacji starają się działać zgodnie z prawem. Prawnicy tworzą skomplikowane modele wykonywania (realizowania) prawa i wdrażają je permanentnie, a przedsiębiorstwa wydają wielkie budżety na te cele.

Systemy kontroli wewnętrznej zgodności działań z prawem i innymi normami w korporacjach są wciąż reformowane. Często opierają się, co do zasady, na tzw. trzech liniach obrony. Dokonuje się to przez przypisanie poszczególnym jednostkom organizacyjnym, określanym jako linie obrony przed ryzykiem niezgodności, zadań, które dotyczą zapewnienia zgodności funkcjonowania korporacji, oraz nałożenie na nie obowiązków zapewnienia działania korporacji zgodnie z normami na wszystkie jednostki organizacyjne. „Pierwsza linia obrony” polega na tym, że wszyscy pracownicy korporacji w toku wykonywania przypisanych im zadań stosują się do procedur mających ograniczyć ryzyko braku zgodności. Kontrola wtórna, stanowiąca „drugą linię obrony” przed ryzykiem braku zgodności, jest wykonywana przez jednostki organizacyjne korporacji powołane specjalnie do tego, aby uzupełniać czynności kontrolne sprawowane przez linie biznesowe. Departamenty kontroli wewnętrznej prowadzą monitoring zgodności z procedurami oraz analizę zmieniających się wskaźników ryzyka. Natomiast

**system
kontroli
zgodności
działań
z prawem**

„trzecią linię obrony” stanowi audyt wewnętrzny, który ocenia, czy podstawowe działania kontrolne są wystarczające, aby ograniczyć ryzyka braku zgodności. Weryfikuje on skuteczność wtórnych działań kontrolnych. Audyt w przypadku identyfikacji jakichkolwiek słabych punktów lub innych niepokojących kwestii może przystąpić do bardziej szczegółowej kontroli. Kontrola zapewnienia stanu zgodności jest w praktyce skomplikowana, a stopień zawiłości rośnie wraz ze skalą i zasięgiem działalności korporacji.

**mechanizm
wdrażania
prawa
w korporacji**

Kluczowy, typowy i ciągle reformowany w każdej korporacji mechanizm wdrażania prawa (nieograniczony do systemu „obrony przed prawem”) składa się na ogół, modelowo ujmując, z następujących funkcjonalnych elementów. W korporacji prawnicy tworzą „radar regulacyjny” (monitoring zmian prawa i innych regulacji); każda zmiana prawa w każdym z państw uruchamia alert. O sukcesie dostosowania się do tych zmian decyduje działanie tzw. linii obrony, czas i drożny proces sprzężenia zwrotnego. Każda zmiana przepisów jest więc w korporacji natychmiast odnotowywana przez prawników i oceniana pod kątem wpływu na jej działalność. Ocenia się jej wpływ na różne linie biznesowe i w różnych państwach analizuje się ryzyka. Radary regulacyjne wielkich korporacji monitorują stale zmiany prawa we wszystkich państwach, w których prowadzą działalność. Pracują nad tym zespoły prawników, w praktyce nawet kilka tysięcy dla jednej wielkiej korporacji. Monitoring prowadzą duże firmy zewnętrzne, raportując w ramach alertu, np. w bankowości rocznie 25 tys. zmian w przepisach. Przykładowo Thompson Reuters pracuje w stu państwach i zatrudnia 60 tys. pracowników, a Freshfields pracuje w dwustu krajach i zatrudnia 5 tys. prawników, w tym ponad 420 na stanowisku partnerów.

**monolog
w systemach
autokratycznych**

Dorobek retoryki może być etycznie szeroko wykorzystywany w praktyce społeczeństw demokratycznych. Przekonywać można bowiem tylko adresatów, którzy dysponują możliwością wyboru, a negocjować w warunkach dobrowolności i swobody porozumienia. Pseudokomunikacja w czasach PRL-u retoryki nie potrzebowała. W systemach autokratycznych normą jest monolog, propagandowa manipulacja intelektualna i emocjonalna, przemoc psychiczna i fizyczna. Oficjalną wizję rzeczywistości przedstawia się społeczeństwu jako jedyną prawdziwą wersję „najlepszych” rozwiązań. Wizja ta wyklucza jakąkolwiek jawną alternatywę. Głoszenie poglądów innych niż oficjalne albo prezentowanie informacji bez zgody władzy jest traktowane jako złamanie tabu; grozi represjami i sankcjami, często bardzo poważnymi i dotkliwymi.

W systemie autokratycznym ośrodki władzy posługują się w sposób niejawni rozmaitymi fasadowymi taktykami pseudoretorycznymi i pseudonegociacyjnymi,

łamiąc nie tylko zasady etyki dyskursu, ale często też prawa człowieka. Propaganda zmierza do wymuszenia na odbiorcach przyjęcia określonych treści i postaw. Skuteczność manipulacji i ukrytych strategii jest wówczas zabezpieczana przez przymus, wyrażany w najłagodniejszej formie przez mechanizmy cenzury i blokady tych sposobów językowej komunikacji, które mogłyby zdemaskować manipulację, a w skrajnej formie przez przemoc psychiczną lub fizyczną.

Waga edukacji komunikacyjnej rośnie również dlatego, że poważne przeobrażenia przechodzi w XXI wieku samo prawo. Normatywna integracyjna funkcja tradycyjnych, pozytywistycznych zasad kultury prawnej, a więc hierarchii i linearnego, piramidalnego, monistycznego modelu prawa, wyraźnie słabnie. Odpowiedzią na pogłębiającą się złożoność i nieprzewidywalność zjawisk społecznych oraz pluralizm aksjologiczny jest z jednej strony „rozluźnienie”, uelastycznienie, otwarcie wielu pojęć języka prawnego w warstwie materialnej, z drugiej wzrost znaczenia procedur, w ramach których rozwiązywane są spory i uzgadniane stanowiska, w tym także elementów negocjacyjnych w tych procedurach. Rośnie waga argumentacji w procesach stosowania prawa, nie tylko w sądach, ale i w administracji. Wzrasta również ranga alternatywnych dla klasycznego procesu form rozwiązywania konfliktów prawnych, tj. poprzez ugody, pojednania, porozumienia w ramach procedur sądowych (alternatywa wewnętrzna) oraz poza sądem: przez negocjacje, moderacje, mediację i arbitraż, a więc porozumienia „uwolnione” w znacznej mierze od gorsetu formalnych przepisów organizacyjnych (alternatywa zewnętrzna). Jak pisze Andrzej Korybski: „Negocjowanie i mediowanie zamiast «siłowego» bądź władczego rozstrzygania konfliktów i sporów stanowi istotny element zachodniej demokratycznej kultury politycznej i prawnej. Demokratyczna organizacja życia publicznego stwarza bowiem szczególnie dogodne warunki do ujawniania różnorodnych sytuacji konfliktowych, a także do ich rozwiązywania dzięki aktywnemu udziałowi samych stron konfliktu” (Korybski 2014, s. 13).

**przeobrażenia
prawa
w XXI wieku**

Powodem wielu trudności, z jakimi zmagają się prawnicy w praktyce, jest m.in. rozwój wielkich, globalnych, silnych struktur alternatywnych, nieopartych na demokracji, tj. globalnych korporacji gospodarczych i międzynarodowych instytucji regulacyjnych. Struktury te mają wielkie ambicje regulacyjne i tworzą normy typu *soft law* o dużej sile oddziaływania. Regulacje korporacji i instytucji regulacyjnych działają ponad granicami państw i bywają często w praktyce „silniejsze” (skuteczniej oddziałują na adresatów) niż regulacje prawne. Tworzą je *de facto* bankowe, ubezpieczeniowe, przemysłowe, ponadnarodowe elity zarządzające tymi podmiotami. Mają one swoje autonomiczne interesy grupowe, w dużej mierze niezależne od interesów poszczególnych państw. Elity te utożsamiają się

**korporacyjne
*soft law***

z globalnymi grami rynkowymi i na ogół nie liczą się z interesami pojedynczych państw. To zjawisko silnego odrywania się interesów globalnych od interesów państw i ich terytoriów oraz oderwania regulacji (także ich aksjologii) nie występowało w takim natężeniu jeszcze przed kilkudziesięciu laty. Prawnik powinien rozumieć te zjawiska.

**globalizacja
a spójność
aksjologiczna
prawa**

W związku z globalizacją następuje też wyraźna koordynacja wielu polityk w sieciach ponadpaństwowych (np. bankowych, przemysłowych, transportowych, rolnych, ochrony środowiska itp.), w konsekwencji zauważana jest stopniowa dezagregacja spójnych polityk wewnętrznych wielu państw narodowych. W poszczególnych resortach liczy się często przede wszystkim utrzymanie koordynacji z centrami ponadnarodowymi, z uwagi na korzyści ekonomiczne albo polityczne, i następuje stopniowa utrata wpływu wewnętrznych czynników krajowych na polityki. To znaczy, że maleją możliwości utrzymania w państwie wewnętrznej spójności aksjologicznej prawa. To także poważny problem dla prawników. Obsługa gospodarki jest obecnie centrum aktywności zawodowej większości prawników. *De facto* prawnicy działają na wolnym rynku, obsługują umowy i dążą do obniżenia kosztów transakcji handlowych; działają w oparciu o inne normy obyczajowe, etyczne i proceduralne niż w tradycyjnym wymiarze sprawiedliwości, co powoduje, że muszą być zdolni do rozwiązywania kolizji między prawem a normami biznesu.

**dialog
instytucjonalny**

W demokratycznych państwach prawa działa wiele organów prawodawczych o równorzędnych pozycjach, porównywalnych kompetencjach, które niezależnie od siebie wydają orzeczenia, ale niejednokrotnie także prowadzą z sobą dialog, ponieważ nie zawsze mają takie same poglądy na możliwe i dopuszczalne sposoby interpretacji złożonego i niejasnego prawa. Trybunał Konstytucyjny, Sąd Najwyższy, Naczelny Sąd Administracyjny, Europejski Trybunał Praw Człowieka, Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej prowadzą dialog w Polsce i ponad granicami państw. Trzeba monitorować i rozumieć, jak przebiega ważenie interesów w różnych instytucjach.

**brak
hierarchii
idei w prawie**

Również wartości zawarte w prawie unijnym i w prawie poszczególnych państw są przedmiotem ciągłych polemik, nie ma już jednej dominującej hierarchii idei i pewności prawa w pozytywistycznym rozumieniu. „Sieci” się tworzą i umacniają zarówno w sądownictwie, jak i w prawodawstwie. Powstają „sieci sędziowskie” ponad granicami państw. Obok horyzontalnych płaszczyzn współpracy występują też zależności i wpływy wertykalne. Podobne „sieci” występują w prawodawstwie.

Państwa prywatyzują niektóre ze swoich zadań, oddając je podmiotom pozaprawnym, głównie ze względu na to, że nie są w stanie udźwignąć ich finansowania (np. firmy zajmujące się ochroną osób i mienia przejmują pewne zadania służb policyjnych, a nawet wojska). Te podmioty regulują zasady zachowania swoich klientów, patentów, a nawet osób niepowiązanych z nimi węzłami prawnymi, co zaciemnia obraz kontroli publicznej i prywatnej. Rozpraszenie władzy i kontroli pomiędzy podmioty publiczne i prywatne w sposób, który powoduje, że relacje władzy, podporządkowania i odpowiedzialności stają się w coraz większym stopniu nieprzejrzyste dla obywateli, powoduje wzrost poczucia niepewności. Co więcej, dochodzi w ten sposób do przełamania zasady monopolu państwa na stosowanie środków przymusu. Również nad tym powinni panować współcześni prawnicy.

„prywatyzacja” zadań państwa

Poza tymi uniwersalnymi zjawiskami są też powody specyficznie polskie, utrudniające uzyskanie *hic et nunc* odpowiedniego poziomu zaufania do prawa. W okresie transformacji popełniono istotne błędy aksjologiczne w kluczowych dla ukształtowania ładu prawnego w państwie regulacjach dotyczących prywatnej własności, wolności gospodarczej, relacji państwo – gospodarka. Wolność obywatela i jego relacja z państwem nie jest obecnie ukształtowana tak, aby możliwa była – szeroko postulowana – powszechna realna demokracja responsywna. Demokracja w ogóle, a tym bardziej deliberatywna czy responsywna, nie jest możliwa bez takiego ukształtowania podstaw ustroju, w którym obywatele czują się podmiotami, mają prywatną własność, czyli autonomicznie dysponują zasobami poza arbitralnym zasięgiem władzy państwa. Własność prywatna jest podstawą realnej wolności obywateli, w tym także wolności intelektualnej i wolności słowa. Jednostka pozbawiona własności prywatnej jest na ogół silnie uzależniona od innych – od państwa i wielkich korporacji. Staje się zależnym od państwa i korporacji patentem oraz klientem zobowiązanym wobec nich, uwikłanym w długi, pożyczki, kredyty. Nie dysponując prywatnym majątkiem, nie ma na ogół swobodnej możliwości zajęcia suwerennej postawy, udziału w partnerskim dialogu, bo nie ma poczucia bezpieczeństwa. Znaczna część obywateli nie ma żadnych poważniejszych prywatnych zasobów, a to sytuacja, która często wyklucza negocjacje rozwiązań i wspólnotę opartą na partnerstwie i zaufaniu do państwa. W takiej sytuacji trudno mówić o dialogu, demokracji deliberatywnej i responsywnej. W relacjach państwo – obywatel nie ma znaczenia argumentacja *ad rem*, mogą rodzić się głównie akty cywilnego nieposłuszeństwa i symboliczne akcje polityczne skierowane na artikulację roszczeń wobec państwa. Sztuka wypracowywania kompromisów i uzgadniania interesów prawnych oraz pozaprawnych staje się więc coraz istotniejszym obszarem koniecznych umiejętności prawników.

własność a partnerstwo

**retoryka
a erystyka**

Skuteczne uzgadnianie interesów poza sądem wymaga wiedzy o takich strategiach i taktykach, których najczęściej nie stosuje się w procesie sądowym. Większe zastosowanie w pertraktacjach znajduje erystyka. Retoryka zakłada rzetelność i uczciwość mówcy, erystyka uczy, jak zmierzać do zwycięstwa w konflikcie *per fas et nefas*, czyli zarówno etycznymi, jak i nieetycznymi sposobami. W negocjacjach, w celu wywarcia wpływu na partnera, używa się często nie tylko argumentacji *ad rem*, której celem jest rzeczowe przekonanie drugiej strony, ale też wielu sposobów erystycznych i taktyk psychologicznych, w tym pozawerbalnych, które są w sporach sądowych najczęściej niedopuszczalne z uwagi na prawo materialne i procedury prawne oraz z uwagi na normy kodeksów etyki zawodowej adwokata czy radcy prawnego. Tradycyjnie rzecz ujmując, pełnomocnik w sądzie walczy o wygraną w sporze, prawnik-negocjator musi natomiast zmienić optykę – szukając porozumienia, sięga bowiem na ogół po strategię kooperacyjną, a nie konfrontacyjną. To wszystko sprawia, że naszym zdaniem istnieje silna potrzeba, aby prawnicy w Polsce dokonali nowej conceptualizacji zakresu swoich koniecznych kwalifikacji, uwzględniając w ich ramach znacznie szerzej umiejętności komunikacyjne, retoryczne i negocjacyjne.

**studiujemy
lex czy ius?**

Niestety, wydziały prawa w Polsce niechętnie kierują się w stronę kształcenia warsztatu metodologicznego i metodycznego prawników. „Co właściwie studiuje się na wydziale prawa? *Ius* czy *lex*, *Recht* czy *Gesetz*? – pyta George P. Fletcher – Wielu laików sądzi, że prawo, które wykładami kultywujemy, nie składa się z niczego więcej, jak tylko ze zbiorów ustaw i orzeczeń sądowych. Niestety, wielu studentów myśli tak samo, uważając, że jedynie prawo pozytywne jest warte nauki. Tymczasem w każdym właściwie kraju przedmiotem studiów na wydziale prawa jest *Recht*, *droit*, *derecho*, *diritto*, *mishpatim*. Czasami używamy nazwy «nauki prawne» albo «prawoznawstwo», *legal knowledge* lub *legal science* po angielsku (...). Wiedza, którą profesorowie wykładają, a studenci – poznają, dotyczy przede wszystkim podstawowych zasad prawa, przemawiających do nas swą wewnętrzną słusnością” (Fletcher 2002, s. 7). Jesteśmy przekonani, że znajomość samego *lex* to za mało; musi być ono uzupełnione o głębokie zrozumienie studiowanej materii, a w tym pomocne jest właśnie *ius*, czyli to, na czym filozofowie prawa skupiają się od wieków, co jest elementem europejskiej, a dziś i światowej kultury prawnej, co pozwala prawnikowi stać się artystą prawa, nie zaś zwykłym rzemieślnikiem.

**fragmen-
taryzacja
myślenia
o prawie**

Jednym z dość silnych trendów w profilowaniu kształcenia prawników (nie tylko w Polsce) jest ideologia postdyscyplinarności. Wyraża ona niechęć do zintegrowanych stanowisk w naukach prawnych i do ogólnych teorii (np. teorii wykładni prawa, polityki prawa, teorii tworzenia prawa), niechęć do wymagań

metodologii. To niechęć do studiowania filozofii prawa, historii prawa, do wiedzy z zakresu socjologii i psychologii, także do logiki, retoryki, sztuki negocjacji. W praktyce wyraża się ona w próbach ograniczania w programach studiów i aplikacji prawniczych wszelkich przedmiotów ogólnych. W konsekwencji dochodzi do coraz silniejszej izolacji oraz autonomizacji kodów i języków poszczególnych nauk dogmatycznoprawnych, a także ich głębokiej separacji od innych nauk (ekonomii, socjologii, psychologii, językoznawstwa, filozofii itd.). Wewnętrzna fragmentaryzacja myślenia o prawie niesie z sobą programowe „zapominanie” o możliwych systematyzacjach, o zasadach, o wartościach wewnętrznych prawa w Fullerowskim rozumieniu i o aksjologii zewnętrznej prawa, np. o wspólnocie narodowej, sprawiedliwości, bezpieczeństwie, praworządności, dobru wspólnym. W ten sposób tworzy się klimat dla szerzenia się mitów i stereotypów prawnych. Jeśli studiujący prawo, prawnik, naukowiec zajmujący się prawem, ulegając tej modzie, porusza się w intelektualnej i etycznej mgłę, w filozoficznej próżni, to niestety łatwo ulega złudzeniom i magii zdroworozsądkowego myślenia, np. o prawie jako neutralnym wobec wartości instrumencie profesjonalisty. Atomizacja, separacja, fragmentaryzacja nauk prawnych są więc dziś także poważnym problemem.

Na świecie i w Polsce coraz więcej kancelarii prawnych świadczy bardzo zróżnicowane usługi, często z pogranicza prawa (w ramach jego różnych gałęzi i dziedzin), finansów, ekonomii, zarządzania, psychologii, ochrony bezpieczeństwa itp. Podmioty te są ukierunkowane na kompleksowe rozwiązywanie problemów klientów, a nie tylko na wąsko pojęte rozstrzyganie problemów prawnych. Pracują w nich więc nie tylko prawnicy, ale także ekonomiści, finansiści, informatycy, psychologowie, prywatni detektywi, byli policjanci, emerytowani wojskowi i byli dyplomaci, byli agenci wywiadu i kontrwywiadu, filozofowie, politolodzy, dziennikarze śledczy itp.

**różnorodność
usług
kancelarii
prawnych**

W Wielkiej Brytanii zdecydowana większość spraw cywilnych i spraw z oskarżenia publicznego, jak wskazują statystyki, rozstrzygana jest polubownie, bez udziału sądu, co nie znaczy, że bez udziału prawników. W Stanach Zjednoczonych jest podobnie, a zawodowi negocjatorzy i mediatorzy to najczęściej właśnie prawnicy. Na świecie diagnozy dotyczące tego, czego dotyczy nasza książka, powstawały już dawno. Australijscy prawnicy, Leo Hawkins, Michael Hudson i Robert Cornall w książce *Prawniki jako negocjatorzy, czyli jak efektywnie negocjować zagadnienia prawne* piszą: „Znaczna część pracy każdego prawnika to prowadzenie negocjacji. W imieniu swoich klientów prawnicy negocjują warunki ugody, kontraktu czy dzieła, jakiego podejmą się przed sądem; negocjują przedłużenie terminów, zmiany cen kupna, warunków umowy itp. Listę sytuacji, w których

**prawnik-
-negocjator**