

Maciej Gawroński ♦ Piotr Biernatowski

Jak pisać pisma procesowe i prowadzić komunikację w sporze

czyli książeczka o pisaniu pism



Maciej Gawroński ♦ Piotr Biernatowski

Jak pisać pisma procesowe i prowadzić komunikację w sporze

czyli książeczka o pisaniu pism



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2022

Wydawca
Monika Pawłowska

Redaktor prowadzący
Adam Choiński

Opracowanie redakcyjne
Violet Design Wioletta Kowalska

Ilustracje
Maciej Michalski

Projekt okładki i stron tytułowych
Grafos

Autorzy poszczególnych części:
Maciej Gawroński – cz. I i II
Piotr Biernatowski – cz. III

prawolubni[♥]

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., 2022

ISBN 978-83-8286-547-9

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 728 313 462
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Naszym rodzinom, za wyrozumiałość i miłość

SPIIS TREŚCI

Wstęp	11
--------------------	----

Część I

Strategia pisania (<i>Maciej Gawroński</i>)	15
1. Funkcja celu, czyli czemu to ma służyć	15
2. Kto jest odbiorcą naszej komunikacji?	16
3. Do kogo powinniśmy kierować nasze pismo?	17
4. Wygrać serce i umysł	18
5. Story, czyli narracja, czyli przykucie uwagi	20
6. Istota sprawy – <i>baseline</i>	24
7. Humanizacja. Podmioty stosunków prawnych? Nie, ludzie	24
8. Własne definicje, czyli słowo ciałem się stało	26
9. Aspekt społeczny	28
10. Oczywiście słabości obsłużyć, a nie przemilczeć	29
11. Zachowanie materiału dowodowego vs retencja danych	30
12. Sprawa jako algebra, czyli rachunek wielomianów i sylogizm prawniczy	31
13. Wykazywać swoją rację czy zbijać argumenty przeciwnika?	34
14. Jak bezwiednie nie uwiarygadniać twierdzeń przeciwnika?	35
15. Co, jeżeli przeciwnik napisał taki bełkot, że się nie da tego ująć w logiczne ramy?	37
16. Komunikacja krótką vs długą	38
17. Zasada trzech argumentów	39
18. Rozpisanie na role	39
19. Rekapitulacja w kolejnym piśmie	41
20. Zasada uwagi na początku i na końcu	42
21. Środki zaskarżenia, czyli pisanie na czas	43

Część II

Technika pisania (Maciej Gawroński)	45
1. Komunikacja na piśmie	45
2. Jak osiągnąć zwięzłość i czytelność?	46
3. Suspens odwrócony	48
4. Sposób pisania. Myśłodsiewnia, czyli przemiana <i>bottom up</i> w <i>top-down</i>	51
5. Zasada menu rozwijalnego, czyli przedkorbie korby	53
6. Łap pierwsze myśli	53
7. Literówki	54
8. Grafy i rysunki	55
9. Zwięzłość	56
10. Zdania jednokrotnie złożone	56
11. Strona czynna	57
12. Unikaj odwołaczowego stylu ustawodawcy	57
13. Zaimki są złe	58
14. Szyk zdania	59
15. Czytanie po wydrukowaniu	60
16. Pokrycie horyzontalne przed wertykalnym	61
17. Nie zostawiaj wolnych miejsc	63
18. Definiować – jak i kiedy?	64
19. Indeksowanie	67
20. Ornamentykę usunąć	67
21. Akapity krótkie i zwięzłe	68
22. Wieloplatformowość, czyli papier, laptop, telefon	70
23. Struktura tekstu, czyli (dobry) prawnik pracuje jak (dobry) programista	70
24. Rozmieszczenie tekstu na stronie, czyli korzystaj z keep lines together/utrzymaj wiersze razem i keep with next/razem z następnym	71
25. Przeładowanie, czyli drukowanymi, wytłuszczyć, podkreślić i wziąć w ramkę	72
26. Sztuka cytatu	72
27. Jak tworzyć (egzegeza) normy prawne?	73
28. Google it up!	74
29. Wyobrażaj sobie (unaocznienie)	75
30. Zdania jednokrotnie złożone II	77

31. Rekapitulacja vs zasypywanie	78
32. Używanie trybu zmian	79
33. „Otwórz w nowym oknie”	81
34. Jak obsłużyć powtórzenia?	82
35. Praca zespołowa na czas	83
36. Zaprzeczenie wszystkiego	85
Suplement. Lista cech „prawie” dobrego pisma procesowego autorstwa Tomasza Zalewskiego	86

Część III

Strategia i prowadzenie sporu (<i>Piotr Biernatowski</i>)	89
1. Gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy i jak tam dotrzemy, czyli diagnostyka sprawy	89
2. Gdzie jesteśmy?	90
3. Dokąd zmierzamy?	92
4. Przygotowanie do sporu	93
5. Strategia sporu	95
6. Poznaj przeciwnika	97
7. Spory a odpowiedzialność zarządu	98
8. Zarządzanie stosunkami gospodarczymi	102
9. Czynności materialnoprawne	105
10. Pozyskanie i utrwalenie dowodów	105
11. Inicjacja postępowania	109
12. Wybór sądu – lepiej do okręgu niż do rejonu	110
13. Taktyki procesowe	112
14. Organizacja postępowania	131
15. Komunikacja z przeciwnikiem	132
16. Tezy dowodowe	133
17. Opinia specjalistyczna	136
18. Biegli	138
19. Zasada bezpośredniości a „zeznania na piśmie”	139
20. Rozprawa	142
21. Pobudka	147
22. Behawioralna analiza wymiaru sprawiedliwości, czyli... sędzi(ego)	148
23. Gdy sędzia nie nadąża	154
24. Roszczenie a chwila wyrokowania	160

25. Ostatnie słowo	163
26. Nie bądź zarozumiały. Pycha kroczy przed upadkiem	168
27. Skórka za wyprawkę	169
28. Zasady wynagradzania – ryczałt, godzinówka i <i>success fee</i>	171
Bibliografia	175

WSTĘP

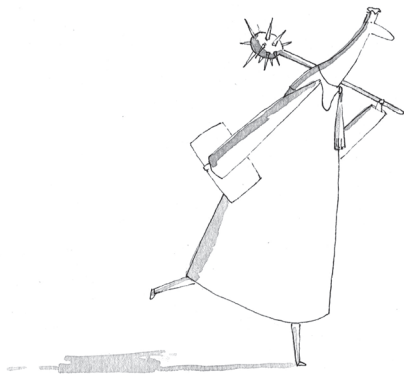
W trakcie naszej, łącznie, 40-letniej kariery szkoliliśmy kilkuset współ-pracowników, no i przede wszystkim samych siebie. Na kanwie zwią-zanych z tym doświadczeń i samoobserwacji sformułowaliśmy szereg rekomendacji oraz zasad efektywnego (w naszym mniemaniu), me-rytorycznego prowadzenia sporu prawnego, a zwłaszcza komunikacji w sporze.

Zasady efektywnej komunikacji powtarzamy kolejnym pokoleniom współpracowników. Zwykle bez efektu albo z efektem mocno odroczo-nym. To, że uczymy komunikacji, nie oznacza oczywiście, że efektywna komunikacja procesowa zawsze nam wychodzi. Mimo wszystko mogli-byśmy mieć przewagę nad akademickimi nauczycielami komunikacji, polegającą na tym, że uczymy tego, co robimy w praktyce. Przewagi tej jednak nie mamy, bo nie ma nad kim. Ani na studiach prawniczych, ani zapewne na aplikacji nikt komunikacji na piśmie nie uczy. Nie doszu-kaliśmy się polskich publikacji na temat efektywnej komunikacji w spo-rze. Tym bardziej widzimy przestrzeń w naszym kraju do optymalizacji i efektywizacji¹ komunikacji spornej, ku korzyści wszystkich zaangażo-wanych, tak stron sporu, jak i jego aktorów – pełnomocników i organów rozstrzygających. Wreszcie, nie lubimy się powtarzać w nieskończoność. Stąd koncepcja przelania naszych spostrzeżeń na papier.

Reprezentując stronę w sporze, uczestniczymy w konflikcie. Możemy w nim reprezentować różne interesy. Możemy dążyć do jak najszybszego

¹ Pani Redaktor słusznie zwróciła uwagę, że nie ma takiego słowa w języku polskim. A jednak, *ecce verbum!* Osoba autorska kreuje niniejszym „efektywizację”.

zażegnania konfliktu, możemy poszukiwać jak największej wygranej naszego klienta, możemy poszukiwać najmniejszego ryzyka. Możemy też szukać jak największej osobistej korzyści, zgodnie z tym najstarszym żartem prawniczym o synu adwokata, który na jednej rozprawie zakończył spór, który wykarmił jego edukację. Możemy w sporze dawać (na koszt klienta) upust własnej osobowości, wymieniając się niezwykle celnymi ciosami z reprezentantami strony przeciwnej. Możemy też „kopać się” z sądem, posądzając o ślepotę osoby rozstrzygające konkretną sprawę. My tu jednak o sytuacji, w której raczej kierujemy się dobrem klienta, a nie dobrem ogółu czy miłością własną.



Reprezentując stronę w sporze, uczestniczymy w konflikcie.

W zależności od mniej lub bardziej uświadomionych celów naszego działania możemy być reprezentantami chaosu lub reprezentantami logiki i porządku. Prowadząc sprawy naszych klientów, staramy się być reprezentantami logiki i porządku. Wynika to zarówno z pewnej zawodowej i osobistej dumy, z rozumienia etyki zawodowej, jak i z powodów czysto przyziemnych – efektywności, reputacji i tego, żeby nie zapomnieć, o co nam chodziło i dlaczego (co też ułatwia przekazywanie spraw w ramach zespołu, czyli tak zwaną ciągłość działania).

Nie aspirujemy tu do roli piewców prawdy objawionej, tym bardziej że każda prawda może okazać się nieprawdą w specyficznym kontekście. Dlatego prosimy czytelników o wyrozumiałość. Szczególnie

o wyrozumiałość prosimy te osoby, które poczują się urażone naszymi uwagami. Przyjmijcie, że nie odnoszą się one do Was. Statystyka jest jednak nieubłagana i prawdopodobnie się one do kogoś odnoszą.

Piszemy o sposobie prowadzenia argumentacji w sporze cywilnym. W sprawach karnych w Polsce w praktyce obowiązuje dogmat nieomyślności prokuratury, bo jak inaczej nazwać 1% uniewinnień. Domniemanie niewinności ma tyle wspólnego z rzeczywistością co Konstytucja². Stąd my tu o sporze cywilnym.

Nie łudzimy się, że napisawszy naszą książkę „prawd objawionych”, wystarczy, iż rzucimy ją młodszemu pokoleniu na biurko, tak jak w filmie „Hydrozagadka” bezwzględnie inteligentny doktor Plama rzucił podręcznik do fizyki maharadży Kaszmiru, wołając: „Wszystko tu jest”, a w odpowiedzi usłyszymy: „Jest Pan geniuszem!”. Mamy jednak nadzieję, że pojawi się jakiś odzew na nasze propozycje, szczególnie ze strony sędziów³, dyskusja, która da nam materiał na drugie wydanie.

Owszem, treść tej książeczki jest nieco chaotyczna. Nie ma jednak dzieł skończonych, są tylko oddane. Poprawiać i uzupełniać można w nieskończoność. Można to sobie zachować na kolejne wydania.

Niniejsza publikacja dzieli się na trzy części. Część pierwsza i druga skupiają się głównie na technikaliach, czyli strategii i technice pisania, nie wchodząc w filozofię i dynamikę sporu. Część trzecia dotyczy natomiast zagadnień „pozatekstowych”.

Wszystkie przykłady podane w tej książeczce są zmyślane. Żadna z opisywanych sytuacji nie zdarzyła się naprawdę. Wszelkie podobieństwa do zdarzeń rzeczywistych są wyłącznie przypadkowe.

² Konstytucja PRL oczywiście.

³ Wszystkich płci.

Część I

STRATEGIA PISANIA

1. Funkcja celu, czyli czemu to ma służyć

Pamiętajcie, żeby robiąc jakiegokolwiek zadanie, przygotowując dokument, umawiając się, wysyłając materiały, etc, zawsze zadać sobie pytanie:

Czemu to ma służyć? Kto jest end userem (czasem my, czasem adresat, czasem ktoś trzeci) i jaki cel chce osiągnąć.

Jeśli nie jest to jasne wcale lub są różne możliwości, jeśli to możliwe – zawsze dopytajcie.

Tylko w ten sposób unikniemy odwalania kawału dobrej, nikomu niepotrzebnej roboty, no i nie bez znaczenia – unikniemy frustracji z gatunku – namęczyłem się a ktoś jest niezadowolony (w podtekście, to jego wina, bo nie powiedział/a o co mu/jej chodzi).

Konfucjusz, e-maile 2008–2013

„Dokonując komunikacji”, w tym w szczególności pisząc pismo procesowe, powinniśmy się dobrze zastanowić, jaki jest realny cel tego co robimy. Czy chcemy wykazać naszą biegłość argumentacyjną, znajomość prawa, znajomość faktów – i komu chcemy wykazać? Sobie, osobie sędziowskiej⁴, klientowi, przeciwnikowi, przełożonemu?

⁴ Określenie niestetymatyzujące płciowo.

2. Kto jest odbiorcą naszej komunikacji?

W inny sposób komunikujemy się z różnego rodzaju klientami, sądem, przeciwnikiem procesowym. Każdy komunikat powinien być odpowiednio zaprojektowany pod odbiorcę. Dlatego już na samym początku tworzenia komunikatu trzeba zdać sobie sprawę, kto będzie lub może stać się jego odbiorcą.

Inaczej będziemy się komunikować z osobą fizyczną, która niewiele rozumie ze sprawy, inaczej z szefem działu prawnego, a jeszcze inaczej z zarządem (który nie ma czasu, nudzi go prawnicze *mumbo jumbo*, a interesuje efekt lub to, co po angielsku nazywają C.Y.A.).

Adresatami komunikacji są konkretni ludzie, którzy mają konkretne interesy, konkretne emocje i konkretne osobowości (o których z czasem dowiemy się coraz więcej, ale często możemy wnioskować już na początku).

Już na etapie korespondencji przedsądowej – a za taką należy uważać praktycznie każdą korespondencję – powinniśmy rozważać, kto może być jej prawdopodobnym⁵ odbiorcą. Typowi „podejrzani” to:

- bezpośredni adresat – np. szef projektu, menedżer, prawnik;
- partner(ka) adresata;
- przełożony adresata;
- czasem główne kierownictwo jednostki (członkowie zarządu, jednak rzadko kiedy mają bezpośrednią styczność z komunikacją drugiej strony, więc należy wziąć to pod uwagę);
- prawnik lub inny doradca zewnętrzny;
- audytor wewnętrzny;
- rzecznik dyscyplinarny;
- prokurator;
- sędzia, do której/którego nasze pismo może prędzej czy później trafić;
- sąd wyższej instancji (jeśli przygotowujemy się już pod środek odwoławczy);

⁵ Pleonazm, ale zamierzony.

- opinia publiczna, jeśli sprawa ma nośność publiczną;
- nasz klient, który jest przecież jednym z najważniejszych odbiorców naszego pisma.

Jest też jeszcze jeden odbiorca, o którym zwykle nie pamiętamy, a w praktyce bywa on odbiorcą podstawowym. Otóż chodzi o... autora pisma. Pisma, szczególnie procesowe, często piszemy tak, jak nam się podoba i żeby nam się podobało. Tego odbiorcę akurat powinniśmy postawić na szarym końcu⁶.

3. Do kogo powinniśmy kierować nasze pismo?

Głównym adresatem naszego pisma powinien pozostać jego wyimaginowany, obiektywny, niezaangażowany czytelnik, a więc niekoniecznie bezpośredni adresat. Nawet jeśli do procesu daleko, wyobraźmy sobie, jak zrozumie nas sędzia, prokurator, dziennikarz, rzecznik dyscyplinarny⁷, następca dyrektora prawnego czy prezesa, który nam zlecił daną sprawę.

Korespondencja przedprocesowa. Dlatego w korespondencji przedprocesowej rekomendujemy rzeczową i grzeczną formę, natomiast konkretną i przekonującą treść⁸. Nie bójmy się też stawiania pytań oraz tez popartych argumentami, z prośbą o przedstawienie uzasadnienia stanowiska odmiennego od naszego. Dzięki takiemu podejściu mamy szansę ograniczyć późniejsze wymyślanie przez prawników przeciwnika argumentów wyłącznie na potrzeby procesu. W miarę możliwości nie odwołujmy się do przepisów na tym etapie. Bez tego rozmawia się łatwiej.

⁶ Przeczytaj po wydrukowaniu, daj przeczytać współpracownikowi, który nie zna sprawy. Oczywiście łatwo powiedzieć, a trudniej zrobić, gdy za godzinę mija nam termin.

⁷ W pewnej sprawie o odszkodowanie za niezgodne z umową zrealizowanie kilkumilionowej gwarancji bankowej obrzucaliśmy się przysłowiowym błotem z pewnym pracownikiem naukowym katedry prawa cywilnego jednego z uniwersytetów, obecnie w stopniu profesorskim. Było to – z perspektywy czasu – godne pożałowania. Ostatecznie sprawa zakończyła się wygraną naszego klienta. Wniosek praktyczny: pierwszy projekt pisma może być najlepszy merytorycznie, ale i zapalczywy. Dlatego należy go przeczytać po napisaniu i usunąć zarówno ozdobniki, jak i wykrzykniki.

⁸ Po napisaniu tego tekstu okazało się, że w języku angielskim jest przysłowie *use soft words and hard arguments*.

Dla potrzeb naszych dalszych rozważań przyjmujemy, że głównym odbiorcą tak korespondencji przedprocesowej, jak i procesowej jest sędzia sądu aktualnej instancji, ale i sędziowie instancji wyższych⁹.

Przyjmujemy też, że sędzia jest osobą zdolną do logicznego rozumowania i elementarnej empatii oraz osobą o choćby minimalnym etosie pracy. Nie oczekujemy od sędzi(ego) natomiast znajomości prawa. Nikt nie jest w stanie znać prawa, dlatego więc żądać takiej wiedzy od kogoś, kto za swoją niewiedzę w zasadzie nie odpowiada?¹⁰

4. Wygrać serce i umysł

„Musimy wygrać serca i umysły” – powiedział generał Norman Schwarzkopf, wkraczając do Iraku. Jemu się chyba nie udało¹¹, ale zasada w procesie jest całkiem akurat.

Jak trafić do serca i umysłu sędzi(ego)?

Po pierwsze, należy zdać sobie sprawę z tego, że sędzia to człowiek, której/-go percepcja jest ograniczona tymi samymi ograniczeniami, które ma reszta świata: rodziną, problemami domowymi, pasjami pozazawodowymi, romansami w pracy, relacją z małżonkiem nierzadko wykonującym zawód radcy prawnego lub adwokata w okręgu tej/go sędzi(ego) (co w PRL słusznie było zabronione), ograniczeniami intelektu, zmęczeniem, znudzeniem, brakiem doświadczenia (odnośników z własnego życia), brakiem wiedzy, osłabionym wzrokiem, brakiem realnej odpowiedzialności za swoje działania, głodem (słynne badania Daniela Kahnemana¹²). Uwaga może też być ograniczona sposobem, w który czyta

⁹ Oczywiście nie łudzimy się, że sędzia instancji wyższej zawsze sięgnie do naszych pism z pierwszej instancji, ale raz ustalona przez nas narracja powinna wybrzmieć także w wyższych instancjach.

¹⁰ W praktyce problem jest też z empatią i ze znajomością rzeczywistości.

¹¹ [https://en.wikipedia.org/wiki/Hearts_and_Minds_\(Vietnam_War\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Hearts_and_Minds_(Vietnam_War)) (dostęp: 22.04.2022 r.).

¹² Biernatowski, oddaj *Pułapki myślenia!* Oddał w marcu 2022, ale przypis już pozostał.