

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

Zamów książkę w księgarni internetowej

**profinfo.pl**  
księgarnia internetowa

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](http://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](mailto:PL-ksiazki@wolterskluwer.com)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

*Naszym rodzinom, za wyrozumiałość i miłość*

# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	11
--------------------	----

## **Część I**

<b>Strategia pisania</b> ( <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 krótka vs długa .....	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

<b>Technika pisania</b> ( <i>Maciej Gawroński</i> ) .....	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 w 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 odwoławczego 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, wytluszczyć, 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

<b>Strategia i prowadzenie sporu</b> ( <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
<b>Bibliografia</b> .....	175



## WSTĘP

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

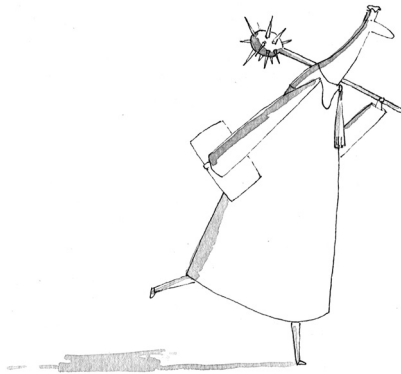
Zasady efektywnej komunikacji powtarzamy kolejnym pokoleniom współpracowników. Zwykle bez efektu albo z efektem mocno odroczo-ny. To, że uczymy komunikacji, nie oznacza oczywiście, że efektywna komunikacja procesowa zawsze nam wychodzi. Mimo wszystko moglibyśmy mieć przewagę nad akademickimi nauczycielami 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 doszukaliśmy się polskich publikacji na temat efektywnej komunikacji w sporze. Tym bardziej widzimy przestrzeń w naszym kraju do optymalizacji i efektywizacji<sup>1</sup> komunikacji spornej, ku korzyści wszystkich zaangażowanych, 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

---

<sup>1</sup> 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

## 14. Jak bezwiednie nie uwiarygadniać twierdzeń przeciwnika?

Odwołując się do twierdzeń przeciwnika, czyli pisząc czysto polemicznie, na ogół powtarzamy jego tezy. Tymczasem obowiązuje ta sama psychologiczna prawidłowość, która sprawdza się w mediach: „nieważne jak mówią, byle mówili”. Jeżeli wielokrotnie powtórzymy obalane twierdzenie przeciwnika, odbiorcy może się to twierdzenie utrwalić.

Dlatego, w miarę możliwości, twierdzeń strony przeciwnej najlepiej:

- 1) w ogóle nie powtarzać,
- 2) a jeśli powtarzać, to może z dodaniem osłabiacza typu „rzekomo”<sup>41</sup>.

A co, jeśli twierdzenia przeciwnika, nawet jeśli nieprawdziwe lub błędne, nie mają znaczenia dla rozstrzygnięcia sprawy? Wtedy skupienie się na takim „łatwym łupie” odciągnie nas od osi sporu.

Chcąc jednak pokazać te złe metody przeciwnika, można przykładowo zastosować trik polegający na zeskanowaniu pisma przeciwnika i zamienieniu go w plik tekstowy, a następnie opatrzeniu tego pisma komentarzami (w dymkach) tam, gdzie łatwo wykazać sprzeczności lub manipulację w tezach przeciwnika. Nie jest powiedziane, że sądowi się będzie te „dymki” chciało czytać (ale na to już żadnego wpływu nie mamy). Przeciwnikowi natomiast na pewno „podskoczy ciśnienie”<sup>42</sup>.

Innym trikiem jest zebranie argumentów przeciwnika w tabelkę i rozprawienie się z nimi w tej tabelce wiersz po wierszu.

Jeszcze innym trikiem, ostatnio moim ulubionym, jest zrobienie zdjęcia zaznaczonego fragmentu ekranu<sup>43</sup> i wklejenie tego zdjęcia bezpośrednio do pisma. Dzięki tej „sztuczce”: 1) pokazujemy dokładnie to, o co

---

<sup>41</sup> Powyżej dwóch „rzekomo” w bliskim sąsiedztwie robi się śmiesznie, a w zasadzie nieporadnie.

<sup>42</sup> Jednemu pełnomocnikowi kilkanaście lat temu „ciśnienie podskoczyło” na tyle, że protestował słowami „tak nie wolno”.

<sup>43</sup> W Windows służy temu skrót: WIN+SHIFT+S, a następnie zakreślenie myszką kopiowanego obszaru. „WIN” – przycisk z okienkiem znajdujący się pomiędzy lewymi

nam chodzi (na oryginalnym materiale, co jest bardziej wiarygodne niż przepisany cytat); 2) lepiej przykuwamy uwagę i zmniejszamy zmęczenie śledzeniem wywodu, bo obrazek, nawet zawierający tekst, jest wyraźnie odrębną warstwą pisma względem samego wywodu autora pisma.

**Np.**

Oto przykład wklejenia zdjęcia z tekstu:

Z perspektywy prawnej sprzeczność istotnych ustaleń Sądu Okręgowego z treścią zebranego w sprawie materiału dowodowego polega na tym, że:

1. *Zgodnie z Pkt. 3 Załącznika 3 do Umowy „Zasady świadczenia gwarancji i asysty technicznej”*

Przez „usunięcie awarii” należy rozumieć przywrócenie Zamawiającemu możliwości korzystania z Systemu Drukującego.

2. *Sąd ustalił niewątpliwie, że serwisanci przywrócili możliwość korzystania z Systemu Drukującego przez klienta, natomiast klient nie skorzystał z tej możliwości w zakresie ustawienia lub sprawdzenia poprawności parametrów wydruku.*

O ile z dniem serwisanci pożądanego przywrócili – w ograniczonym zakresie pozwalającym powodowi na wznowienie produkcji – sprawność Systemu Drukującego, stosując proponowane przez siebie, a zaakceptowane przez powoda tymczasowe rozwiązanie, polegające na skonfigurowaniu przez nich Systemu Drukującego w ten sposób, że zamiast użycia w wydruku koloru czarnego, System Drukujący składałby tenże kolor z zestawu trzech innych kolorów farb drukarskich, tzw. CMY (cyjan, magenta, żółty), o tyle dokonując konfiguracji Systemu Drukującego w powyższy sposób poprzez ingerencję we wcześniej przygotowany, sprawdzony i poprawny snapshot - wyłączyli funkcję tego systemu, polegającą na pasowaniu awersu z rewersem z dokładnością do 0,5 mm. Pomimo

Wracając jednak do pytania z poprzedniego punktu – czy lepiej polemizować, czy powtarzać swoje – uważamy, że przede wszystkim należy powtarzać swoje. Jak mantrę. Jeżeli możemy wywieść sprawę, to korzystajmy każdorazowo z okazji, żeby swój wywód przypominać. Argumenty przeciwnika możemy wtedy zbijać niejako przy okazji.

---

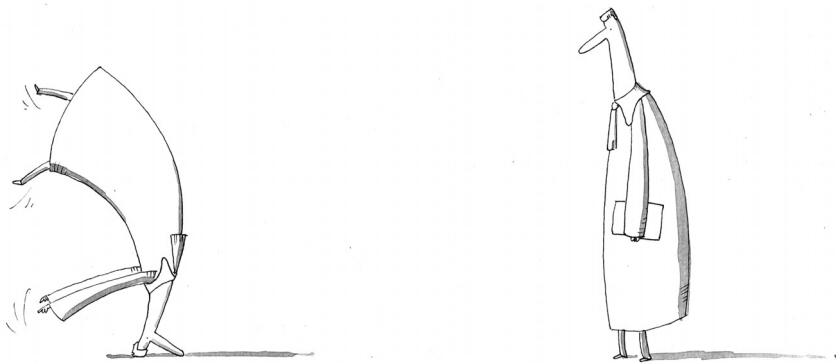
klawiszami CTRL i ALT. Ponad 20 lat zajęło mi zorientowanie się, że on jest do czegoś przydatny. WIN+D = pokaż pulpit. WIN+L = zablokuj.

## 15. Co, jeżeli przeciwnik napisał taki bełkot, że się nie da tego ująć w logiczne ramy?

Doświadczenie mówi, że nie należy lekceważyć przeciwnika, który pisze w sposób chaotyczny, nieustrukturyzowany czy wręcz konfabulacyjny.

Polemika z takim przeciwnikiem nie jest łatwa, a przynajmniej wymaga dodatkowego nakładu pracy na uporządkowanie jego stanowiska.

Daje również pewne szanse. Przede wszystkim, jak już wyżej wskazywaliśmy w punkcie 8 „Własne definicje, czyli słowo ciałem się stało”, możemy narzucić własną terminologię sprawy i możemy też wyklądać samo stanowisko przeciwnika tak, aby nam z nim było łatwiej polemizować, a jego argumenty przez nas uzwięźlone kierowały się w stronę absurdu. A przede wszystkim, jak wskazaliśmy w poprzednim punkcie, dobrze jest wtedy trzymać się swojej logiki wyvodu.



*Polemika z takim przeciwnikiem nie jest łatwa, a przynajmniej wymaga dodatkowego nakładu pracy na uporządkowanie jego stanowiska.*

## 16. Komunikacja krótka vs długa

Z perspektywy komunikacji (czyli przekazania tego, o co nam chodzi) lepsza jest komunikacja zwięzła niż długa i rozwleczona. Obecnie wiele osób ma skrócony tzw. *attention span* (czyli okno uwagi). Ważne, żeby komunikat mieścił się na ekranie urządzenia i „szybko się czytał”.

Oczywiście zazwyczaj nie da się zawrzeć dogłębnej analizy w krótkim komunikacie. Nie zapominajmy też, iż klienci lubią „widzieć pracę”. Nie oszukujmy się, mimo że klienci preferują krótkie i zwięzłe komunikaty, to płacić wolą „od strony”<sup>44</sup>.

Krótki komunikat można rozwinąć, uszczegółowić informacje w drugim, dłuższym komunikacie. Trzeba więc połączyć krótki i długi komunikat. Sposobem na to może być podział wyprodukowanych dokumentów na oddzielne partie. „Część krótką” i „część długą” można umieścić po sobie w jednym piśmie. Można też wydzielić „część długą” do załącznika, np. krótki pozew z istotą sprawy – długi załącznik z pełnym rozwinięciem; krótkie wnioski – długa analiza. W ten sposób uwaga czytelnika jest odnawiana.

Wspominany już Tomek Zalewski w pkt 4, 5 i 20 listy 20 (*słownie: dwadzieścia*) cech „prawie” *dobrego pisma procesowego...* twierdzi, że zwięzłość nie polega na pisaniu wszystkiego ani na tworzeniu długich załączników. Ale my tu staramy się być praktyczni. Sztuka wyboru argumentów jest trudna oraz może poranić wybierającego z uwagi na to, że zdarzają się uzasadnienia, w których sędzia wytyka stronie (czytaj pełnomocnikowi), iż nie podniósł jakiegoś argumentu (w praktyce,

---

<sup>44</sup> Punkt pierwszy – przypowieść o mechaniku, który wziął dolara za wymianę śrubki, a 999 dolarów za wiedzę, którą śrubkę wymieni, możemy włożyć między bajki. Punkt drugi – sympatyczny szef działu prawnego globalnej firmy farmaceutycznej (a następnie kolejnej i kolejnej) napisał do nas kiedyś, że woli krótką poradę, co zrobić, niż przydługą opinię. Jasna sprawa. Nie napisał jednak, jak chce tę zwięzłość rozliczać. W rzeczywistości zwięzłość (a zwięzłość oszczędza czytelnikom życie) zwykle wymaga kolejnych nakładów czasu pracy autorów tekstu. Czasem oczywiście ktoś ma do zwięzłości talent. Klienci (znakomita większość) jednak nie chcą płacić stawki premium za talent ani nie chcą płacić za czas skracania wypowiedzi.

Publikacja jest pierwszą pozycją na rynku dającą wskazówki, jak prowadzić komunikację, redagować pisma procesowe oraz układać strategię działania w sporze prawniczym.

W praktyczny sposób omawia tematykę komunikacji prawniczej, która nie jest wykładana na studiach prawniczych, a jest niezbędna w późniejszej pracy.

Autorzy – prawnicy z bogatym doświadczeniem zawodowym – wyjaśniają trudne zagadnienia w prostym i przystępnym stylu. Przedstawiają wiele przykładów, które pozwalają lepiej zrozumieć analizowane kwestie i wykorzystać je w swojej działalności.

Z opracowania czytelnik dowie się m.in.:

- czy lepsze jest pismo krótsze, czy dłuższe,
- czy trzeba w piśmie dokładnie definiować pojęcia,
- czy sędziowie mają poczucie humoru.

Książka jest przeznaczona dla adwokatów, radców prawnych, aplikantów i doradców podatkowych. Będzie pomocna studentom, którzy planują karierę adwokata lub radcy prawnego.

**Maciej Gawroński** – współlnik kancelarii Gawroński & Partners, radca prawny wyróżniany przez międzynarodowe rankingi prawnicze; reprezentował Rzeczpospolitą Polską w międzynarodowych sporach arbitrażowych o ochronę inwestycji (BIT) o wartości dochodzącej do 10 mld zł; reprezentował klientów przed Sądem Arbitrażowym przy Międzynarodowej Izbie Handlowej w Paryżu, w międzynarodowych postępowaniach arbitrażowych *ad hoc*, przed Trybunałem Arbitrażowym ds. Sportu w Lozannie, SN, NSA, Krajową Izbą Odwoławczą, Sądem Arbitrażowym przy Krajowej Izbie Gospodarczej oraz przed polskimi sądami powszechnymi; wpisany na listę arbitrów rekomendowanych Sądu Arbitrażowego przy KIG.

**Piotr Biernatowski** – współlnik kancelarii Gawroński & Partners, odpowiedzialny za praktykę sporów i prawa gospodarczego; adwokat wyróżniany przez międzynarodowe rankingi prawnicze; reprezentował klientów w wielu sprawach przed sądami powszechnymi, administracyjnymi oraz Sądem Arbitrażowym przy Krajowej Izbie Gospodarczej; główne obszary sporów, w których się specjalizuje, to spory gospodarcze, w tym dotyczące procesów inwestycyjnych, fuzji i przejęć, prawa nowych technologii oraz rynku finansowego; zwolennik wolności gospodarczej i własności prywatnej, działa *pro bono* w ramach inicjatyw wspierających te wartości; zdecydowany przeciwnik aresztów (tak zwanych) tymczasowych; wielokrotny król strzelców biznesowych lig piłki nożnej, gracz zespołowy.



9788382865479 W01P01

ISBN 978-83-8286-547-9



9 788382 865479

#### ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA: 801 04 45 45

ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUWER.PL

WWW.PROFINFO.PL

Kup e-book i czytaj  
w aplikacji Smarteca



CENA 59 ZŁ (W TYM 5% VAT)