Architektura odpowiedzialnego głosu: model komunikacji Fundacji Dobre Państwo w oparciu o metodę Terry Szuplat

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje zastosowanie metody Terry Szuplat w strategii komunikacyjnej Fundacji Dobre Państwo. Autor podkreśla, że skuteczne wystąpienie nie jest jedynie zbiorem poprawnych zdań, lecz drogą prowadzącą odbiorcę od uwagi do konkretnego działania. Kluczowym elementem jest odejście od ceremonialnej retoryki na rzecz uderzania w realne doświadczenia słuchacza i budowania więzi poprzez odpowiedzialność za skutek decyzji publicznych. Poprzez odpowiednią strukturę – początek budujący relację, środek rozwijający argumentację i koniec formułujący prośbę – komunikacja ma na celu humanizację tematów systemowych oraz przekształcenie informacji w narzędzie zmiany społecznej, unikając przy tym autopromocji na rzecz merytorycznej wartości.

The article analyzes the application of the Terry Szuplat method within the communication strategy of the Dobre Państwo Foundation. The author emphasizes that an effective presentation is not merely a collection of correct sentences, but a path leading the recipient from attention to concrete action. A key element is the departure from ceremonial rhetoric in favor of tapping into the listener's real experiences and building bonds through responsibility for the effects of public decisions. Through an appropriate structure—a beginning that builds a relationship, a middle that develops the argument, and an end that formulates a request—the communication aims to humanize systemic issues and transform information into a tool for social change, avoiding self-promotion in favor of substantive value.

Artykuł stanowi manifest nowoczesnej komunikacji eksperckiej, postulując przejście od pustej retoryki i 'oferty usług' ku odpowiedzialności za realny skutek słowa. Autor przekonuje, że Fundacja Dobre Państwo powinna przyjąć strukturę Terry Szuplat, która przekształca wystąpienie w precyzyjnie zaprojektowaną drogę: od wspólnego doświadczenia i analizy systemowych mechanizmów, przez nazwanie 'słonia w pokoju', aż po dostarczenie konkretnych narzędzi i nadziei sprawczej. Główna teza zakłada, że skuteczny przekaz ekspercki nie polega na popisie wiedzy czy użyciu żargonu, lecz na organizacji doświadczenia odbiorcy w taki sposób, by zredukować jego opór poznawczy i wprowadzić go w stan odpowiedzialnej troski. W tekście podkreślono konieczność rygorystycznego procesu twórczego (reguła 50-25-25) oraz dbałość o warsztat mówiony – pisanie 'dla ucha', a nie dla oka. Ostatecznie, taka architektura komunikacji ma stać się formą obywatelskiej uczciwości, gdzie klarowność i struktura chronią sens przed degradacją, a głos instytucji pozostaje służebny wobec sprawy, której dotyczy.

SŁOWA KLUCZOWE

architektura odpowiedzialnego głosu | metoda Terry Szuplat | odpowiedzialność za skutek | kadencja instytucjonalna | humanizacja tematów systemowych | retoryka służebna | przejrzystość decyzji publicznych | audyt algorytmiczny | asymetria informacyjna | ryzyko regulacyjne | prolepsis | antynaiwność w komunikacji | zaufanie instytucjonalne | struktura trzyaktowa wystąpienia

Wystąpienie jako droga do odpowiedzialności za skutek

Dobre wystąpienie nie jest zbiorem pięknych zdań, lecz drogą. Ma swoje wejście, napięcie, punkt rozpoznania, przejście przez opór, moment decyzji i wyjście ku działaniu. Kto tego nie rozumie, tworzy teksty, które choć mogą zawierać ładne fragmenty, są pozbawione przeznaczenia. Słuchacz wychodzi z nich z poczuciem, że „coś było mądre” lub „ważne”, ale nie wie, co ma zapamiętać, z czym się spierać ani gdzie zaczyna się jego odpowiedzialność. A mowa bez odpowiedzialności odbiorcy jest tylko eleganckim ruchem powietrza.

Struktura Terry Szuplat jest pozornie klasyczna: początek, środek, koniec. Pod tą prostotą kryje się jednak wymagająca filozofia komunikacji. Początek ma zdobyć uwagę i zbudować więź. Środek

rozwija emocje, argumentację i poczucie jedności. Koniec zaś przekształca słowa w czyn, formułuje prośbę i zostawia nadzieję, która nie jest ozdobą, lecz energią do działania. W książce Szuplata powraca kilka filarów: „zdobądź ich już przy cześć", „mów jak człowiek", „zawsze miej prośbę", „bądź dilerem nadziei" oraz „słowa bez czynów to pusta retoryka".

Dla Fundacji Dobre Państwo ta struktura ma szczególne znaczenie. Komunikacja nie może być jedynie informowaniem o aktywności; powinna wprowadzać odbiorcę w konkretny sposób widzenia świata. Nie chodzi o stwierdzenie: „prowadzimy analizy", lecz o sprawienie, by słuchacz poczuł, że bez nich decyzja publiczna staje się kosztowną improwizacją. Nie chodzi o komunikat: „zajmujemy się petycjami", ale o uświadomienie obywatelowi, że petycja nie jest prośbą słabego do silnego, lecz konstytucyjnym narzędziem przenoszenia doświadczenia społecznego do instytucji. Podobnie w przypadku AI – celem nie jest informacja „mówimy o AI", lecz pokazanie, że algorytm pozbawiony odpowiedzialności może stać się nową odmianą bezosobowej władzy.

Początek wystąpienia nie jest więc grzecznością, lecz strategią otwarcia wspólnego pola. W wielu polskich przemówieniach ten moment zostaje zmarnowany przez ceremonialne litanie podziękowań, autoprezentację, nadmiar tytułów czy długą genealogię instytucji – lub zdanie tak ogólne, że nawet sufit przestaje słuchać. „Szanowni Państwo, w dzisiejszych czasach stoimy przed licznymi wyzwaniami" to nie początek, lecz dymna zasłona. W dzisiejszych czasach zawsze stoimy przed wyzwaniami; staliśmy przed nimi wczoraj i będziemy jutro, choć pewnie z nową prezentacją.

Początek powinien uderzać w doświadczenie odbiorcy. Dla Fundacji mógłby brzmieć: „Najdroższe błędy państwa zaczynają się często od zdań, które brzmiały rozsądnie". To zdanie uruchamia uwagę poprzez paradoks; nie krzyczy i nie oskarża nikogo imiennie, ale otwiera problem decyzji pozornie rozsądnej, a jednak kosztownej. Po takiej frazie warto zastosować pauzę, by słuchacz mógł dopowiedzieć w myśli własne przykłady. Można wtedy kontynuować: „Brzmiały rozsądnie w uzasadnieniu. Brzmiały rozsądnie w komunikacie. Brzmiały rozsądnie na konferencji. Dopiero w życiu ludzi okazało się, że pominięto skutek". Anafora „brzmiały rozsądnie" buduje rytm, a ostatnie zdanie sprowadza abstrakcję do poziomu życiowego doświadczenia.

Inny początek, bardziej koncyliacyjny, mógłby brzmieć: „Dobre państwo nie zaczyna się od wielkiej deklaracji. Zaczyna się od chwili, w której ktoś pyta: jaki będzie skutek tej decyzji dla człowieka, wspólnoty i instytucji?". Tu działa reguła trzech. Ton jest łagodny, ale intelektualnie konkretny – od razu ustawia ramę odpowiedzialności za konsekwencje. Fundacja może w ten sposób zdefiniować swoją tożsamość bez autopromocyjnego nadęcia; nie mówi „my jesteśmy ważni", lecz „ta sprawa jest ważna". To różnica między mówcą dojrzałym a takim, który pragnie jedynie logo na slajdzie.

Jeszcze inne otwarcie, bardziej prowokacyjne: „Państwo nie psuje się dopiero wtedy, gdy ktoś łamie prawo. Państwo psuje się także wtedy, gdy legalna procedura traci kontakt z sensem". To zdanie narusza wygodny legalizm. Dla prawnika jest interesujące, gdyż odróżnia legalność od legitymizacji; dla ekonomisty wskazuje na koszty źle zaprojektowanych reguł, a dla kulturoznawcy dotyka rytuału zaufania do instytucji. Takie otwarcie tworzy interdyscyplinarne pole, unikając przy tym formy akademickiej wystawy.

Zasada Szuplat zakłada również, że mówca powinien być jednoczycielem. Nie oznacza to wygładzania konfliktów czy udawania zgody, lecz znalezienie wartości, od której można rozpocząć rozmowę mimo sporu. Dla Fundacji taką wartością jest odpowiedzialność za skutek. Przedsiębiorca, urzędnik, obywatel, ekspert czy prawnik mogą różnić się w diagnozach, ale trudno im otwarcie przyznać, że skutki decyzji ich nie obchodzą. Właśnie od tego trzeba zacząć: nie od ideologii, lecz od konsekwencji. Początek ma przede wszystkim obniżyć opór odbiorcy.

Humanizacja systemowych tematów poprzez rytm doświadczenia i mechanizmu

Profesjonalista, zwłaszcza dobrze wykształcony, często przychodzi na wystąpienie z ochroną poznawczą. Ma swoje doświadczenie, status, język i interesy, a także lęk przed byciem pouczanym. Jeśli usłyszy ton moralnej wyższości, zamknie się natychmiast. Gdy uderzy go żargon, zacznie klasyfikować mówcę jako kolejnego producenta mgły. Jeśli poczuje agresję, oceni, czy jest ona po jego stronie, zamiast skupić się na samym argumencie. Dlatego początek powinien być jak dobrze otwarte drzwi: zapraszać, ale nie błagać; wskazywać kierunek, ale nie popychać; nadawać powagę, ale nie robić nabożeństwa z własnego tematu.

Po wstępie przychodzi środek – najtrudniejsza część wystąpienia. To tutaj najwięcej tekstów umiera pod ciężarem nadmiaru materiału. Autor, który długo przygotowywał prezentację, chce w środku zmieścić wszystko: wszystkie dane, argumenty i zastrzeżenia. Dorzuca dygresje, które bardzo kocha, choć nie wiadomo, czy one kochają temat z wzajemnością. W efekcie środek staje się magazynem, a nie drogą. Słuchacz widzi stosy kartonów z pojęciami, ale nie dostrzega przejścia.

Metoda Szuplat nakazuje środek humanizować. Nie mówić wyłącznie o programach, lecz o ludziach. Nie przytłaczać factoidami, lecz budować opowieść osadzoną w doświadczeniu. Nie zamieniać wystąpienia w raport czytany na głos. Jest to kluczowe dla Fundacji, ponieważ jej tematy są systemowe, a tematy systemowe mają skłonność do pożerania człowieka. Pojęcia takie jak

„kryzys zaufania instytucjonalnego”, „deficyt przejrzystości”, „asymetria informacyjna”, „ryzyko regulacyjne”, „partycypacja” czy „automatyzacja procesów decyzyjnych” są niezbędne.

Jeśli jednak pojawią się bez przykładu, zaczną brzmieć jak dokumenty opuszczone przez duszę. Środek wystąpienia Fundacji powinien więc operować w rytmie: człowiek, mechanizm, konsekwencja, narzędzie. Najpierw człowiek, czyli konkretne doświadczenie. Potem mechanizm – wyjaśnienie, dlaczego to doświadczenie nie jest przypadkiem. Następnie konsekwencja, czyli koszt społeczny, prawny lub ekonomiczny. Na koniec narzędzie, czyli sposób działania. Taki układ pozwala połączyć czułość z precyzją; odbiorca nie tonie w abstrakcji, a jednocześnie nie zostaje zamknięty w samej emocji.

Przykładowo: jeśli tematem jest przejrzystość decyzji publicznych, środek może zacząć się od obrazu obywatela, który otrzymuje decyzję formalnie poprawną, lecz niezrozumiałą. Przechodzimy wtedy do mechanizmu: język administracyjny bywa zorganizowany bardziej wokół zabezpieczenia instytucji niż wokół komunikacji z adresatem normy. Konsekwencja jest jasna: brak zrozumienia obniża zaufanie, zwiększa liczbę odwołań i utrwala przekonanie, że państwo mówi do siebie, a nie do obywatela. Narzędziem stają się wówczas prosty język, jasne uzasadnienia, audyt komunikacji czy konsultacje z adresatami procedur. Wtedy środek jest argumentem, a nie katalogiem.

Jeśli temat dotyczy AI w państwie, można zacząć od obywatela, który nie wie, czy odmowna decyzja była wynikiem oceny człowieka, algorytmu czy automatycznego filtrowania. Mechanizm: automatyzacja może przenosić władzę z jawnego urzędnika do nieprzejrzystego systemu. Konsekwencja: słabnie możliwość zakwestionowania decyzji, rośnie asymetria informacyjna, a odpowiedzialność rozmywa się między dostawcą technologii, administracją i modelem. Narzędzie: audyt algorytmiczny, prawo do wyjaśnienia, dokumentowanie kryteriów oraz ludzka kontrola. Takie wystąpienie nie jest antytechnologiczne – jest antynaiwne. A antynaiwność to jedna z odmian troski.

Odpowiedzialna troska i analiza oporu budują wiarygodność

Jeśli tematem jest gospodarka i prawo, środek wystąpienia może prowadzić przez doświadczenie przedsiębiorcy, który nie boi się samych regulacji, lecz ich zmienności, niejasności i arbitralnej interpretacji. Mechanizm jest prosty: niepewność prawna zwiększa koszty transakcyjne i wymusza defensywne zarządzanie zamiast inwestowania. W efekcie przedsiębiorczość traci energię na przewidywanie ryzyka, którego państwo nie potrafiło nazwać. Rozwiązaniem są stabilność

regulacyjna, rzetelne konsultacje, ocena skutków, przewidywalna praktyka organów i realny dialog społeczny. To właśnie tutaj ekonomia i prawo spotykają się z antropologią zaufania. Człowiek działa odważniej w świecie, który jest zrozumiały. Niekoniecznie idealny, ale zrozumiały.

Środek musi również budować ładunek emocjonalny. Szuplat nie traktuje emocji jako przeciwnika powagi; przeciwnie – bez nich wystąpienie nie porusza, a zatem nie zmienia niczego. Emocja musi być jednak precyzyjnie podpięta pod argument. W tekstach Fundacji centralnym motywem nie powinien być gniew, choć bywa on moralnie uzasadniony, ani lęk, mimo że potrafi ostrzec przed ryzykiem. Najważniejszą emocją powinna być odpowiedzialna troska.

Troska o człowieka zagubionego w procedurze. Troska o przedsiębiorcę potrzebującego przewidywalnych reguł. Troska o urzędnika pracującego w źle zaprojektowanym systemie. Troska o państwo, które stałoby się lepsze, gdyby przestało udawać, że formalna poprawność wyczerpuje sens działania. Taka emocja nie infantylizuje, lecz wiąże. Przesłanie jest jasne: nie jesteśmy tu po to, by znaleźć winnego do spalenia na retorycznym stosie, ale by zrozumieć, kto ponosi koszt, gdzie pęka mechanizm i jak można go naprawić. To język solidaryzmu, ale solidaryzmu wymagającego. Nie chodzi o naiwne przekonanie, że „wszyscy się przytulmy i będzie dobrze", lecz o uznanie, że wszyscy jesteśmy uwikłani w konsekwencje złych decyzji, więc wszyscy potrzebujemy instytucji potrafiących korygować błędy. Przytulanie państwa bez audytu jest zresztą ryzykowne – państwo ma wiele kieszeni i nie zawsze wiadomo, co w nich trzyma.

Środek wystąpienia powinien także pracować z oporem. Każdy doświadczony mówca wie, że słuchacz nie jest pustym naczyniem; przychodzi z własnymi kontrargumentami, które u profesjonalnego odbiorcy są szczególnie silne. Mówiąc do ekspertów, przedsiębiorców, prawników czy administracji – a nawet do modeli AI analizujących spójność treści – nie możemy udawać, że spór nie istnieje. Należy go włączyć w strukturę wypowiedzi: „Ktoś powie, że to zbyt idealistyczne. Odpowiedź brzmi: przeciwnie, to jest realizm kosztów. Zła decyzja kosztuje. Nieprzejrzysta procedura kosztuje. Brak zaufania również kosztuje". Wprowadzenie kontrargumentu zwiększa wiarygodność i pokazuje, że mówca nie boi się oporu. W prawie jest to odpowiednik przewidywania zarzutów strony przeciwnej, w ekonomii – uwzględniania kosztów alternatywnych, a w antropologii – rozumienia cudzej perspektywy symbolicznej.

Retoryka służebna i finał przekuwający sens w działanie

W retoryce istnieje prolepsis, czyli uprzedzenie kontrargumentu. Nie trzeba używać tej nazwy na scenie – wystarczy ją stosować. Publiczność wyczuwa, kiedy mówca wie, co można mu zarzucić, i równie dobrze czuje, gdy udaje, że nie wie. Środkowa część wystąpienia może korzystać z dygresji,

ale dygresja musi wracać z łupem. Oznacza to, że musi przynieść sens, którego główna linia wywodu nie dostarczyłaby równie skutecznie. Dygresja o polskiej składni jest zasadna, jeśli pomaga wyjaśnić, dlaczego język urzędowy produkuje dystans. Ta o Milesie Davisie – jeśli pozwala zrozumieć funkcję ciszy. A ta o grillu – jeśli rozbija fałszywy majestat żargonu. Zła dygresja to wakacje autora od tematu; dobra jest boczną ścieżką, z której główna droga widać lepiej.

Aluzja działa podobnie. Można odwołać się do tradycji republikańskiej, pozytywistycznej, prawniczej, literackiej, jazzowej czy obywatelskiej, jednak nie może to być pokaz wykształcenia. Aluzja ma uruchomić dodatkową warstwę sensu. Gdy mówimy, że „cisza jest nutą, której nie gra mówca", odwołanie do jazzu pomaga słuchaczowi inaczej zinterpretować pauzę. Kiedy twierdzimy, że „praca u podstaw zaczyna się dziś od pracy u źródeł decyzji", aluzja pozytywistyczna przenosi dawną intuicję w nowoczesny kontekst instytucjonalny. Z kolei stwierdzenie, że „państwo prawa nie jest zamkiem z paragrafów, lecz drogą obywatela przez uzasadnione decyzje", wykorzystuje obraz ułatwiający zrozumienie złożonej idei. Aluzja ma być mostem, nie biżuterią.

Finał wystąpienia to moment, w którym najostrzej widać, czy mówca naprawdę wie, po co przemawiał. Wielu autorów kończy tylko dlatego, że skończył im się materiał. To błąd. Koniec nie jest miejscem wygasania tekstu, lecz punktem, w którym sens przechodzi w działanie. Szuplat przypomina, że każde dobre wystąpienie powinno zawierać jasną prośbę i nie zostawiać odbiorców w pesymizmie. Nadzieja jest motywatorem, ale musi przybrać formę drogi wyjścia, a nie cukrowej chmurki nad salą. W przypadku Fundacji zakończenie powinno odpowiadać na trzy pytania, choć nie trzeba ich wyliczać: Co odbiorca ma zrozumieć? Co ma zrobić? Dlaczego to ma sens mimo trudności?

Jeśli tekst kończy się tylko diagnozą, jest niepełny. Jeśli jedynie apelem – powierzchowny. Jeśli tylko nadzieją – podejrzanie miękki. Dobry koniec łączy diagnozę, prośbę i sprawczość. Przykładowe zakończenie mogłoby brzmieć: „Nie naprawimy państwa jednym raportem, jedną petycją ani jednym wystąpieniem. Ale możemy zrobić coś ważniejszego niż kolejny raz narzekać. Możemy nazwać skutek, sprawdzić źródło, zaproponować narzędzie i dopilnować konsekwencji. Wskaż problem. Przynieś doświadczenie. Wejdź w rozmowę. Dobre państwo nie powstaje z deklaracji. Powstaje z decyzji, które ktoś odważył się sprawdzić". Taki finał nie obiecuje cudu – daje ruch.

Inne zakończenie, bardziej uroczyste, lecz wciąż powściągliwe, mogłoby brzmieć: „W świecie, który nagradza hałas, wybieramy sens. W świecie, który przyspiesza bez pytania o skutek, wybieramy rozwagę. W świecie, który myli opinię z wiedzą, wybieramy sprawdzalność. Nie dlatego, że to łatwe. Dlatego, że bez tego państwo staje się urządzeniem bez sumienia. A my potrzebujemy państwa, które nie tylko działa, lecz rozumie, dlaczego działa". Tutaj anafora „w świecie" buduje rytm, a

puenta wprowadza mocny obraz państwa jako urządzenia bez sumienia. To aluzja do technokratycznego ryzyka, pozbawiona jednak nadmiaru ozdób.

Wystąpienie można również zamknąć pragmatycznie: „Dlatego prosimy o trzy rzeczy. Nie oddawajcie problemów ciszy. Nie przyzwyczajajcie się do niezrozumiałych decyzji. Nie traktujcie złych procedur jak pogody. Piszcie, pytajcie, zgłaszajcie, sprawdzajcie. Fundacja Dobre Państwo jest po to, by z doświadczenia zrobić analizę, z analizy narzędzie, a z narzędzia zmianę". To zakończenie zawiera wyraźną prośbę i przekłada misję Fundacji na sekwencję działań: Doświadczenie. Analiza. Narzędzie. Zmiana.

Zakończenie nie powinno wprowadzać nowych wielkich tematów. To częsty błąd – autor nagle przypomina sobie o czymś istotnym i dopisuje na końcu pół nowego wystąpienia. Słuchacz, który już czuje finał, zostaje wtedy porwany w kolejny korytarz. Koniec powinien zbierać, nie rozsypywać; ma działać jak soczewka, skupiając światło z całego tekstu w jednym punkcie. Jeśli punkt jest dobrze ustawiony, słuchacz wychodzi z myślą, która zostaje.

W tekstach Fundacji kluczowe jest rozróżnienie między zakończeniem artykułu a przemówienia. Artykuł może kończyć się refleksyjnie, zostawiając czytelnika z konkretnym pojęciem lub rozróżnieniem. Przemówienie powinno częściej kończyć się czynnością, gdyż energia sali domaga się ujścia. Jeśli po mocnym wystąpieniu zabraknie wskazania działania, energia zamieni się w komentarz. A komentarz jest w Polsce walutą inflacyjną. Mamy go pod dostatkiem, jego siła nabywcza spada, a mimo to produkujemy go dalej.

Kadencja instytucjonalna jako organizacja doświadczenia odbiorcy

Podział na początek, środek i koniec to w istocie struktura odpowiedzialności czasowej. Początek odpowiada za uwagę, środek za rozumienie, a koniec za działanie. Jeśli początek jest słaby, środek nie otrzyma szansy. Jeśli środek okaże się chaotyczny, koniec będzie brzmiał jak próba ratowania statku przez kapitana, który zgubił mapę. Z kolei wystąpienie pozbawione konkretnej prośby staje się zamkniętą estetyką — może być dobrze napisane, a nawet piękne, ale brakuje mu społecznego ciągu dalszego.

W tym miejscu warto wprowadzić pojęcie kadencji instytucjonalnej. W muzyce i mowie kadencja to przebieg, spadek lub fraza prowadząca do domknięcia i punktu odpoczynku. Kadencja instytucjonalna to sposób, w jaki organizacja powtarzalnie prowadzi odbiorcę przez swoje komunikaty: od doświadczenia do diagnozy, od diagnozy do odpowiedzialności, od

odpowiedzialności do narzędzia, a od narzędzia do wspólnego działania. Konsekwentne budowanie takiej kadencji sprawi, że głos Fundacji stanie się rozpoznawalny nie dzięki sloganom, lecz dzięki strukturze myślenia. Taki przekaz będzie przyjazny dla algorytmów, gdyż opiera się na wyraźnych relacjach semantycznych, oraz przyjazny dla ludzi, ponieważ posiada rytm i sens.

Algorytm rozpozna powtarzalne węzły: państwo, decyzja, skutek, odpowiedzialność, analiza, narzędzie, obywatel, zaufanie, prawo, gospodarka, AI, dobro wspólne. Człowiek usłyszy jednak coś ważniejszego: „ktoś przeprowadza mnie przez problem i nie traktuje mnie jak widza własnej kompetencji". Właśnie tak powinna działać nowoczesna komunikacja ekspercka — nie poprzez popisywanie się wiedzą, lecz organizowanie doświadczenia.

Model wystąpienia Fundacji Dobre Państwo, inspirowany Szuplatem, można roboczo zdefiniować jako sekwencję: historia, skutek, sens, narzędzie, nadzieja. Historia wyjaśnia, dlaczego mówimy; skutek pokazuje, co dzieje się w życiu ludzi i instytucji; sens tłumaczy mechanizm zjawiska; narzędzie wskazuje, co można zrobić, a nadzieja odpowiada na pytanie, dlaczego warto działać.

Tę pięcioetapową ścieżkę można wpleść w strukturę trzyaktową: początek otwiera historię i skutek, środek rozwija sens, a koniec dostarcza narzędzia i nadziei. Rozważmy przykład wystąpienia o przejrzystości państwa.

Początek: „Najtrudniejsza decyzja publiczna to nie zawsze ta, z którą się nie zgadzamy. Czasem najtrudniejsza jest ta, której nie potrafimy zrozumieć". Historia zostaje tu otwarta przez doświadczenie. Środek: „Niezrozumiała decyzja nie jest tylko problemem języka. To problem zaufania, kosztów i odpowiedzialności. Obywatel, który nie rozumie uzasadnienia, nie wie, czy przegrał spór, czy został wyłączony z rozmowy. Przedsiębiorca, który nie rozumie praktyki organu, nie wie, czy ma inwestować, czekać, czy bronić się przed ryzykiem. Urzędnik w niejasnym systemie często sam staje się zakładnikiem procedury". Tutaj pojawia się sens i analiza mechanizmu. Koniec: „Dlatego potrzebujemy audytu języka decyzji, prostych uzasadnień, realnych konsultacji i prawa do zrozumienia. Nie prosimy o państwo miękkie, lecz o państwo odpowiedzialne. Zgłaszajmy miejsca, w których procedura przestała tłumaczyć własny sens. Od tego zaczyna się naprawa". Narzędzie i nadzieja domykają drogę.

Wystąpienie o AI mogłoby mieć inną temperaturę. Początek: „Algorytm nie jest sumieniem państwa. Może liczyć, porządkować, przewidywać i przyspieszać, ale nie powinien ukrywać odpowiedzialności". Środek: „Nowe technologie obiecują sprawność i często ją dostarczają. Jednak sprawność bez przejrzystości może stać się szybką drogą do bezsilności obywatela. Jeśli nie wiemy, kto zdecydował, według jakiego kryterium i jak można to zakwestionować, nie mamy nowoczesnego państwa, lecz elegancką czarną skrzynkę". Koniec: „Dlatego potrzebujemy audytu algorytmów,

prawa do wyjaśnienia i ludzkiej kontroli nad decyzją. Technologia ma pomagać państwu służyć człowiekowi, a nie zastępować go w prawie do odpowiedzi". To wystąpienie nie jest wymierzone przeciw AI, lecz mówi o odpowiedzialności. To rozróżnienie jest kluczowe, by krytyka technologii nie została skarykaturowana jako lęk przed przyszłością.

Z kolei przykład dotyczący gospodarki i ryzyka regulacyjnego: Początek: „Przedsiębiorca nie potrzebuje państwa, które obiecuje mu brak problemów. Potrzebuje państwa, które nie produkuje problemów niejasnością własnych reguł". To mocne otwarcie, bo przeciwstawia infantylną obietnicę dojrzałemu oczekiwaniu. Środek może wykazać, że zmienność prawa, niespójność interpretacji i przewlekłość procedur to koszty niewidoczne w tabelach, ale odczuwalne w decyzjach inwestycyjnych, cenach usług, ostrożności przy zatrudnianiu czy spadku zaufania. Koniec powinien wskazać konkretne narzędzia: dialog społeczny, ocenę skutków regulacji, konsultacje branżowe, interpretacje wiążące, standardy przejrzystości i ścieżki wczesnego ostrzegania przed ryzykiem. Nadzieja brzmi: „stabilność nie jest przywilejem biznesu, lecz infrastrukturą wspólnego rozwoju".

W każdym z tych przykładów działa ta sama logika.

Struktura jako architektura zaufania i odpowiedzialności

Nie zaczynamy od siebie, lecz od napięcia. Nie zostajemy w nim jednak na dłużej – wyjaśniamy mechanizm. Ale nie kończymy na samym wyjaśnieniu; dajemy narzędzie, które nie może istnieć w próżni, dlatego łączymy je z nadzieją. To jest sedno struktury.

Należy jednak uważać, by struktura nie stała się martwym schematem. Publiczność błyskawicznie wyczuwa mechaniczną formułę. Jeśli każde wystąpienie będzie miało identyczny rytm, ten sam kontrast i ten sam apel, głos instytucji zacznie przypominać maszynę do obywatelskich komunikatów. Struktura ma być szkieletem, nie zbroją. Ma podtrzymywać życie, a nie je unieruchamiać.

Dlatego każde wystąpienie musi wracać do „świętej historii" konkretnego tematu. Dlaczego właśnie teraz? Dlaczego do tej publiczności? Dlaczego ta sprawa i dlaczego ten mówca ma prawo o niej mówić? Co może powiedzieć tylko on, tylko ta instytucja, w tym konkretnym momencie? W naukach społecznych nazwalibyśmy to aktem sytuowanym. Mowa publiczna nie istnieje w próżni – zawsze towarzyszy jej miejsce, czas, audytorium, układ sił, konflikt, oczekiwania i pamięć.

Fundacja przemawiająca do przedsiębiorców powinna inaczej akcentować koszty regulacyjne niż ta, która zwraca się do organizacji obywatelskich, choć rdzeń wartości pozostaje ten sam. Do administracji należy mówić z szacunkiem dla trudności zarządzania, lecz bez rezygnacji z wymogu

przejrzystości. Ekspertom można mówić językiem pojęciowym, ale wciąż rytmicznym i ludzkim. Obywatelom trzeba mówić prościej, nigdy jednak protekcjonalnie. Do algorytmów właściwie nie mówimy – piszemy tak, by tekst był strukturalnie czytelny, semantycznie spójny i możliwy do klasyfikacji bez utraty sensu.

Odbiorca profesjonalny wcale nie potrzebuje mniej emocji; potrzebuje jedynie emocji lepiej uzasadnionej. Ekspert też jest człowiekiem, choć czasem dzielnie ukrywa to za terminologią. Prawnika może poruszyć niesprawiedliwość procedury, ekonomistę marnotrawstwo zasobów, kulturoznawcę degradacja symboli wspólnotowych, a informatyka nieodpowiedzialność wdrożeń AI. Menedżera z kolei może poruszyć strata wynikająca z chaosu.

Emocja nie jest przeciwieństwem profesjonalizmu. Przeciwieństwem profesjonalizmu jest emocja nieprzetworzona w odpowiedzialne działanie. Zakończenie tej części powinno zatem zastosować zasadę, którą opisuje. Najpierw syntetyczna diagnoza: struktura wystąpienia jest architekturą zaufania. Potem konsekwencja: bez niej nawet prawdziwe zdania mogą rozproszyć się w pamięci odbiorcy. Następnie narzędzie: zaczynaj od wspólnego doświadczenia, prowadź przez mechanizm, kończ prośbą i nadzieją. I wreszcie wezwanie: Fundacja Dobre Państwo powinna mówić tak, by każda mowa była małym ćwiczeniem z dobrego państwa – zrozumiałym, odpowiedzialnym, prawdziwym, zdolnym do korekty i skierowanym ku działaniu.

Niech początek otwiera drzwi, środek prowadzi przez trudność, a koniec daje narzędzie. Całość ma zostawić w słuchaczu jedno zdanie, którego nie trzeba krzyczeć, bo posiada ono własny ciężar: dobre państwo zaczyna się tam, gdzie słowo bierze odpowiedzialność za skutek.

Każda instytucja chcąca mówić w przestrzeni publicznej musi rozwiązać problem bardziej podstawowy niż dobór słów. Musi odpowiedzieć na pytanie, skąd bierze się jej głos. Nie chodzi o aspekt techniczny – mikrofon, biuro prasowe czy kalendarz publikacji – lecz o doświadczenie, które uprawnia do zabrania głosu. Szuplatowska zasada odkrycia własnej historii jest właśnie tym momentem: zanim powiesz światu, co ma zrobić, sprawdź, kim jesteś, dlaczego mówisz i czego nie wolno ci zdradzić, gdy zaczniesz mówić dobrze.

Dla osoby prywatnej „święta historia” może oznaczać pamięć domu, pracy, porażki, lęku, wstydu, aspiracji, przełomu, spotkania z niesprawiedliwością lub chwilę, w której odkryła, że jej głos ma znaczenie. Dla instytucji historia jest bardziej złożona. Instytucja nie ma dzieciństwa w zwykłym sensie, choć bywa, że ma dziecięce choroby. Ma genezę, misję, praktykę, konflikty, obszary interwencji, wybór języka i powtarzalne napięcia, do których zawsze wraca.

Komunikacja formacyjna zamiast oferty eksperckiej

Fundacja Dobre Państwo w swojej publicznej autoprezentacji sytuuje się w obszarze wiedzy, decyzji, strategii, demokracji, gospodarki i społeczeństwa. W jednym z materiałów wskazuje na potrzebę partnera typu smart tank, który zamiast gotowych recept hartuje zdolność organizacji do samodzielnego myślenia, łącząc diagnozę, strategię, kulturę i odpowiedzialność. To zdanie może stać się osią retoryczną. Fundacja nie powinna mówić: „mamy ofertę ekspercką" – to zbyt mało i zbyt płasko. Powinna raczej twierdzić: „pomagamy przekształcić problem w zdolność myślenia i działania". Różnica jest kluczowa: oferta jest transakcją, która kończy się na usłudze; zdolność natomiast zostaje w organizacji, wspólnocie, samorządzie, środowisku zawodowym, ruchu obywatelskim czy instytucji publicznej. Zdolność oznacza zmianę.

Komunikacja Fundacji powinna zatem mieć charakter formacyjny, a nie reklamowy. Ma uczyć widzieć, a nie tylko namawiać do kliknięcia. Szuplatowska „święta historia" Fundacji mogłaby brzmieć tak: nie godzimy się na decyzje bez sensu, prawo bez konsekwencji, technologię bez odpowiedzialności i debatę bez prawdy. To nie jest program operacyjny, lecz rdzeń, z którego mogą wyrastać wystąpienia na dowolny temat – od AI i gospodarki po urbanistykę czy kulturę instytucjonalną. Choć tematy będą różne, głos pozostanie ten sam: rozpoznaj skutek, sprawdź źródło, nazwij odpowiedzialność, zbuduj narzędzie.

Należy jednak uważać, aby święta historia nie stała się świętym frazesem. Instytucje uwielbiają mówić o misji, lecz w polskim obiegu publicznym słowo to bywa tak nadużyte, że czasem brzmi jak ozdobny pokrowiec na brak decyzji. Misja Fundacji nie może być autopochwałą; musi być dowodzona strukturą każdego tekstu. Jeśli Fundacja twierdzi, że dostarcza wiedzę niezbędną do dobrego decydowania, każde wystąpienie powinno tę wiedzę faktycznie dostarczać, a nie tylko budzić emocje. Jeśli mówi o sensie i konsekwencji, musi je pokazać w praktyce, a nie tylko wymieniać ich nazwy. Jako smart tank powinna tworzyć teksty mądre nie przez trudność słownictwa, lecz przez zdolność organizowania złożoności.

W tym miejscu przydatna jest reguła 50 25 25, która chroni świętą historię przed improwizowanym patosem. Zgodnie z notatką Szuplat proponuje poświęcić połowę czasu na myślenie, badanie i organizację, jedną czwartą na pisanie, a ostatnią ćwiartkę na edycję i ćwiczenia. Zasada ta jest szczególnie cenna dla Fundacji, gdyż poruszane przez nią tematy – prawo, gospodarka czy AI – nie znoszą tekstów pisanych w rytmie „mamy godzinę, zróbmy manifest". Manifest może być skuteczny tylko wtedy, gdy stoi za nim rzetelne rozpoznanie pola. Bez rozpoznania manifest jest fajerwerkiem; po chwili zostaje dym i rachunek.

Pierwsze pięćdziesiąt procent czasu Fundacja powinna poświęcać na rozeznanie sytuacji. To faza pytań: jaki problem naprawdę opisujemy? Czy jest on prawny, ekonomiczny, czy może technologiczny lub polityczny? Kto ponosi koszt i kto ma władzę definicji? Kto dysponuje danymi, a kto ma interes w utrzymaniu mgły? Jakie pojęcia są konieczne, a jakie jedynie zdobią diagnozę? Jakie fakty wymagają weryfikacji i którego kontrargumentu nie wolno pominąć? Czego słuchacz się boi, czego nie chce usłyszeć, a co mógłby przyjąć, gdybyśmy zaczęli od wspólnej wartości?

To etap, w którym mówca powinien jeszcze milczeć. Nie z braku treści, lecz dlatego, że odpowiedzialne słowo rośnie w ciszy rozpoznania. Polska debata cierpi na nadmiar ludzi odpowiadających szybciej, niż rozumieją. Tymczasem pierwsza połowa pracy nad wystąpieniem powinna być antymedialna, antyreaktywna i antynarcystyczna.

Proces tworzenia mowy: od kompasu treści do ascetycznej redakcji

Research, sprawdzanie danych i rozmowy z osobami, których problem bezpośrednio dotyczy. Ustalenie celu i wybór jednego zdania przewodniego. Jeśli autor nie potrafi w dziesięciu słowach ująć sedna sprawy, nie powinien pisać dziesięciu stron. Dla Fundacji takie zdanie mogłoby brzmieć: „dobre decyzje wymagają wiedzy o skutkach", „technologia bez odpowiedzialności osłabia państwo prawa", „zaufanie publiczne zaczyna się od zrozumiałej decyzji" lub „niepewność regulacyjna jest podatkiem od rozwoju". Każde z nich ma potencjał na wystąpienie, bo zawiera napięcie, tezę i kierunek argumentacji. To nie jest jeszcze cały tekst – to kompas. Bez niego nawet piękny język sprawia, że mówca krąży w kółko, tyle że robi to bardziej elegancko.

Kolejne dwadzieścia pięć procent czasu poświęcamy na pisanie. Szuplat zaleca spisywanie przemówienia słowo w słowo – praktyka często lekceważona przez zwolenników improwizacji. Improwizacja ma swoje miejsce, ale w sprawach złożonych i instytucjonalnie istotnych bywa jedynie uprzejmą nazwą dla braku szacunku wobec odbiorcy. Spisanie tekstu nie oznacza, że mówca ma brzmieć jak lektor instrukcji obsługi; oznacza to, że zweryfikował logikę wywodu, ciężar słów, kolejność argumentów i proporcje. Naturalność w mówieniu powinna być efektem przygotowania, a nie maską chaosu.

Pisanie dla Fundacji powinno odbywać się warstwowo. Najpierw szkic drogi: początek, środek, koniec. Potem węzły argumentu: problem, mechanizm, koszt, narzędzie. Następnie historia lub przykład, pojęcia, maksymy i na końcu rytm. Ta hierarchia jest kluczowa. Kto zaczyna od maksym, ryzykuje stworzenie zbioru efektownych zdań bez konstrukcji. Kto zaczyna od pojęć –

hermetyczność. Kto zaczyna od historii, nie dochodząc do narzędzia – sentymentalizm. Dobre wystąpienie wymaga wszystkich tych elementów, ale w określonej kolejności: najpierw sens, potem styl.

Ostatnie dwadzieścia pięć procent to redakcja i próby. To moment, w którym tekst staje się mową. Autor powinien przeczytać całość na głos i zaznaczyć miejsca, w których brakuje oddechu. Należy usunąć zdania powtarzające myśl tylko dlatego, że brzmią nieco inaczej oraz skrócić akapity, w których nadmiar rzeczowników abstrakcyjnych tworzy zator. Warto sprawdzić, czy trudne słowa są niezbędne, czy służą jedynie podbiciu „temperatury eksperckości". Należy zaplanować pauzy i zadać brutalne pytanie: czy po tym wystąpieniu odbiorca wie, co ma zrobić?

W tym miejscu warto zastosować zasadę „piętnastu procent": gdy tekst wydaje się gotowy, należy spróbować skrócić go o kolejne piętnaście procent. To ascetyczne ćwiczenie dla ego. Autor cierpi, usuwając zdania, które lubi, ale dzięki temu tekst zaczyna oddychać – a wtedy publiczność oddycha razem z nim. Wystąpienie nie jest magazynem wszystkich dobrych zdań autora; jest narzędziem przeprowadzenia odbiorcy przez problem. Niektóre frazy, choć piękne, są po prostu meblami ustawionymi w przejściu.

Wybór jednej osi nadaje tekstowi kierunek

Model tekstu dla Fundacji powinien zaczynać się od wyboru jednej osi narracyjnej. Może to być dobro wspólne, odpowiedzialność za skutek, wiedza jako warunek decyzji, język jako narzędzie zaufania lub technologia podporządkowana człowiekowi i prawu. Choć w jednym wystąpieniu można dotknąć wszystkich tych wątków, jeden musi pełnić rolę przewodnią. W przeciwnym razie tekst stanie się intelektualnym rondem, po którym wszyscy jeżdżą, lecz nikt nie zjeżdża.

Rozważmy modelowy temat: „Dobre państwo w epoce AI". Święta historia Fundacji brzmi tutaj: bronimy sensu decyzji publicznej w świecie, który dąży do jej nadmiernego przyspieszenia. Zdanie przewodnie: „algorytm może wspierać państwo, ale nie może ukrywać odpowiedzialności". Narracja powinna ruszyć od doświadczenia obywatela zderzonego z niezrozumiałą decyzją. W części środkowej należy omówić mechanizmy automatyzacji, asymetrię informacyjną, ryzyko „czarnej skrzynki", rozmycie odpowiedzialności oraz koszt utraty zaufania. Zakończenie powinno wskazać konkretne narzędzia: audyt, jawne kryteria, prawo do wyjaśnienia, kontrolę człowieka i edukację instytucjonalną. Nadzieja sprawcza objawia się w przekonaniu, że technologia może wzmacniać dobre państwo, o ile zostanie wpisana w kulturę odpowiedzialności. Taki tekst, choć w podłożu akademicki, musi brzmieć publicznie. Może czerpać z wiedzy prawnej o uzasadnianiu

decyzji, ekonomicznej o kosztach transakcyjnych, kulturoznawczej o zaufaniu czy antropologicznej o relacji człowieka z bezosobową władzą.

Nie należy jednak epatować terminologią dla niej samej. Termin powinien pojawić się tylko tam, gdzie rozwiązuje problem rozumienia. „Asymetria informacyjna" jest potrzebna, by wyjaśnić, że jedna strona wie, jak działa system, a druga jedynie ponosi jego skutki. „Legitymizacja" służy pokazaniu, że obywatel może nie zgodzić się z decyzją, ale musi rozumieć powody jej podjęcia. Z kolei „koszt transakcyjny" pozwala zobrazować sytuację, w której niejasne reguły zmuszają ludzi do marnowania energii i czasu na samo ustalenie oczekiwań państwa.

Drugi modelowy temat to „Niepewność regulacyjna jako ukryty koszt gospodarki". Święta historia: Fundacja stoi po stronie przewidywalności reguł, gdyż bez niej wolność gospodarcza staje się grą w interpretacyjną ruletkę. Zdanie przewodnie: „niejasne prawo jest podatkiem od odwagi". Punkt wyjścia to przedsiębiorca, który nie boi się obowiązków, lecz reguł, których sens zmienia się po fakcie. W rozwinięciu analizujemy mechanizm niepewności, koszty obsługi prawnej, wstrzymywanie inwestycji, defensywne decyzje kadrowe oraz wzrost premii za ryzyko. Konkluzja wskazuje na stabilność regulacji, rzetelne konsultacje i dialog społeczny. Nadzieja: dobre państwo nie obiecuje świata bez ryzyka, ale nie powinno samo być źródłem ryzyka niepotrzebnego.

Trzeci modelowy temat: „Petycja jako narzędzie odzyskiwania sprawczości". Święta historia zakłada, że doświadczenie obywatela może stać się argumentem instytucjonalnym. Zdanie przewodnie: „petycja nie jest szeptem do władzy, lecz formą publicznego rozumu". Początek to sytuacja, w której obywatel dostrzega problem ignorowany przez instytucję. Środek poświęcony jest mechanizmowi przekładania doświadczenia na język prawa, roli danych i precyzji żądań. Zakończenie to praktyczna ścieżka: zgłoś problem, dokumentuj skutek, formułuj postulat i buduj koalicję. Nadzieja sprawcza brzmi: obywatelska sprawczość zaczyna się od zdania, które nie kończy się narzekaniem.

W tych modelach slogany i maksymy nie są ozdobnikiem, lecz elementami architektury słowa. „Niejasne prawo jest podatkiem od odwagi". „Petycja jest doświadczeniem, które nauczyło się mówić językiem instytucji". „Algorytm nie jest sumieniem państwa". Takie sformułowania wspierają pamięć, porządkują przekaz i budują rozpoznawalny styl, o ile są stosowane oszczędnie.

Równowaga między rygorem intelektualnym a ludzkim wymiarem komunikacji

Jeśli każdy akapit kończy się bon motem, tekst zaczyna przypominać kalendarz biurkowy dla ludzi po doktoracie. To nie jest cel. Bon mot ma rozświetlać argument, a nie zastępować światła dziennego. Należy tu wyraźnie rozróżnić slogan od maksymy. Slogan mobilizuje i mówi: „działaj". Maksyma porządkuje i mówi: „rozumiej". Ten pierwszy może być krótszy, bardziej rytmiczny, a czasem ostrzejszy; ta druga powinna mieć nośność refleksyjną.

Fundacja potrzebuje obu tych form, jednak jej styl powinien faworyzować maksymy, gdyż jest ona instytucją wiedzy, a nie tylko mobilizacji. „Nie oddawaj państwa mgłom" może być sloganem. „Klarowność jest formą odpowiedzialności publicznej" jest już maksymą. Pierwsze porusza, drugie zostaje do namysłu. Razem tworzą spójną całość.

Ważne jest również, by głos Fundacji nie stał się zbyt gładki. Szuplat uczy mówienia jak człowiek, a człowiek bywa niedoskonały. Nie chodzi oczywiście o błędy merytoryczne czy niechlujstwo, lecz o dopuszczenie śladu ludzkiej temperatury. Zdanie może mieć rytm rozmowy, zawierać krótką ironię lub przyznać: „to nie jest łatwe" i „tu wielu z nas się myli". Może posłużyć się obrazem z życia codziennego i zrezygnować z monumentalności. W polskim stylu eksperckim wciąż zbyt często mylimy powagę z marmurem. A przecież nawet marmur, gdy spadnie na stopę, nie staje się bardziej przekonujący.

Humanizacja nie oznacza jednak obniżenia wymagań intelektualnych. Odbiorcą tekstu jest profesjonalista, ekspert, naukowiec czy człowiek biznesu, a metaforycznie także bot i model językowy. Taki odbiorca nie potrzebuje tekstu łatwego, lecz dobrze zorganizowanego. Przyjmie pojęcia trudne, jeśli widzi ich funkcję; zaakceptuje interdyscyplinarność, o ile nie jest ona chaosem; zniesie prowokację, jeśli nie jest efekciarstwem. Przyjmie ironię, gdy służy ona prawdzie, a nie próżności autora, oraz maksymy, jeśli są destylatem argumentu, a nie brokatem.

Współczesny spór o komunikację ekspercką toczy się właśnie wokół tego napięcia. Z jednej strony mamy krytykę technokracji: eksperci mówią językiem zamkniętym, tracą kontakt ze społeczeństwem i mylą model z życiem, a procedurę z legitymizacją. Z drugiej strony pojawia się krytyka populizmu: uproszczenie niszczy prawdę, emocja wypiera analizę, a wspólnota organizowana jest wokół wroga zamiast problemu.

Metoda Szuplata pozwala uniknąć obu tych pułapek. Nakazuje: bądź prosty, ale nie prymitywny; emocjonalny, ale nie manipulacyjny; prawdziwy, ale nie brutalny dla samej brutalności;

przygotowany, ale nie martwy. Bądź sobą, ale takim sobą, który zrobił pracę. Dla Fundacji ta metoda jest szczególnie użyteczna, ponieważ działa ona na styku wiedzy i wpływu. Nie jest uczelnią w ścisłym sensie, choć powinna korzystać z rygoru naukowego. Nie jest partią, choć może wpływać na agendę publiczną. Nie jest kancelarią, mimo że może używać myślenia prawnego. Nie jest też firmą doradczą w klasycznym sensie, jeśli przyjąć własną formułę smart tanku, który wzmacnia zdolność samodzielnego myślenia.

Klarowna struktura chroni sens przed degradacją

To miejsce pośrednie wymaga języka pośredniego w najlepszym znaczeniu: łączącego precyzję z dostępnością, diagnozę z działaniem, a krytykę z propozycją. Wystąpienia Fundacji powinny zatem cechować się widoczną etykę przejścia. Oznacza to przechodzenie od jednostkowego doświadczenia do systemowego mechanizmu, od mechanizmu do normatywnej oceny, od oceny do narzędzia i wreszcie od narzędzia do wspólnego działania.

Taka struktura musi być czytelna nie tylko dla człowieka, ale i dla systemów przetwarzania treści. Współczesny obieg wiedzy jest bowiem hybrydowy: tekst czyta człowiek, indeksuje wyszukiwarka, streszcza model, cytuje inny autor, przetwarza system rekomendacyjny, a filtruje platforma. Jeśli tekst jest chaotyczny, jego sens może zostać zniekształcony w kolejnych etapach obiegu. Klarowna struktura stanowi zatem obroną przed semantyczną degradacją. W epoce AI pojawia się nowa zasada: pisz tak, aby człowiek poczuł sens, a maszyna nie zgubiła struktury.

Nie chodzi tu o pisanie „pod algorytm” w wąskim, marketingowym sensie, lecz o troskę o jawne relacje między pojęciami. Jeśli tekst mówi o odpowiedzialności, powinien precyzować, czy chodzi o wymiar prawny, polityczny, moralny, organizacyjny czy poznawczy. Jeśli wspomina o ryzyku, winien wskazać, kto je ponosi, kto tworzy i kto może je ograniczyć. Jeśli mówi o dobru wspólnym, musi wyjaśnić, czy nie jest ono jedynie elegancką nazwą dla interesu jednej grupy. Algorytm preferuje powtórzenia pojęciowe, człowiek zaś rytm; dobry tekst wykorzystuje oba te elementy, unikając mechanicznej redundancji.

Jednocześnie nie wolno przeceniać algorytmicznego odbiorcy. Model językowy przetwarza tekst, ale nie ponosi odpowiedzialności za jego skutki. To ludzie podpisują petycje, zmieniają procedury, podejmują decyzje, korygują prawo, nadużywają władzy lub ją ograniczają. Dlatego tekst przyjazny maszynie nie może stać się tekstem maszynowym.

Największe ryzyko współczesnej komunikacji nie polega na tym, że AI będzie pisać źle, lecz na tym, że będzie pisać poprawnie w sposób pozbawiony biografii, kosztu i odpowiedzialności.

Szuplatowska „święta historia” stanowi antidotum na tę syntetyczną gładkość, przypominając, że wielkie komunikowanie wyrasta z doświadczenia, którego nie da się wygenerować na żądanie. Fundacja powinna korzystać z narzędzi AI tak, jak mówca z mikrofonu: urządzenie wzmacnia głos, ale nie tworzy prawdy. AI może uporządkować warianty, sprawdzić rytm, zaproponować strukturę czy pomóc w indeksowaniu treści, lecz nie zdecyduje, co Fundacja naprawdę wie, za czym stoi i jaką cenę jest gotowa zapłacić za trudną prawdę. Narzędzie bez sumienia użytkownika jest jedynie przyspieszeniem, a przyspieszenie bez kierunku bywa elegancką formą katastrofy.

Modelowy wzorzec wystąpienia: od wspólnego doświadczenia do spokojnego sprzeciwu

Zaproponujmy pełniejszy wzorzec wystąpienia Fundacji – nie jako szkic techniczny, lecz jako model tekstowy, który można adaptować. Zaczynałby się od zdania bliskiego doświadczeniu: „Każdy z nas zna moment, w którym instytucja odpowiada poprawnie, ale nie odpowiada naprawdę”. To zdanie otwiera pole. Następnie: „Pismo przyszło. Procedura została zachowana. Termin odnotowano. Uzasadnienie zawiera wszystkie wymagane elementy. A jednak człowiek po drugiej stronie nadal nie wie, dlaczego jego sprawa została potraktowana właśnie tak”. Rytm krótkich zdań obnaża tu kontrast między formalną poprawnością a ludzką pustką. Potem przejście: „Właśnie w tej szczelinie między poprawnością a sensem zaczyna się praca na rzecz dobrego państwa”.

Środek rozwija mechanizm: „To nie jest spór o styl urzędowy. To spór o zaufanie. Obywatel, który nie rozumie decyzji, zaczyna podejrzewać arbitralność. Przedsiębiorca, który nie rozumie reguły, zaczyna inwestować w obronę zamiast w rozwój. Urzędnik, który sam nie rozumie sensu procedury, zaczyna chronić formularz przed rzeczywistością. Wtedy państwo działa, ale nie uczy się. Odpowiada, ale nie rozmawia. Produkuje dokument, ale traci więź”. To sekwencja: człowiek, mechanizm, konsekwencja. Następnie pojawia się część trudnej prawdy: „Nie każde niezadowolenie obywatela oznacza błąd państwa. Nie każda przegrana sprawa oznacza niesprawiedliwość. Nie każda skomplikowana decyzja da się opowiedzieć jednym prostym zdaniem. Ale każda decyzja publiczna powinna umieć obronić swój sens przed adresatem, którego dotyczy”. Tekst unika tu populizmu; przyznaje, że rzeczywistość jest złożona, ale nie wycofuje wymogu odpowiedzialności.

Zakończenie dostarcza narzędzia: „Dlatego potrzebujemy języka decyzji, który tłumaczy, nie zasłania. Potrzebujemy audytu skutków, który sprawdza, nie uspokaja. Potrzebujemy procedur, które pamiętają, że po drugiej stronie formularza jest człowiek. Zgłaszajmy miejsca, w których

państwo mówi poprawnie, ale przestaje być zrozumiałe. Z doświadczenia zróbmy analizę. Z analizy narzędzie. Z narzędzia zmianę". Finał ten jest zgodny z Szuplatem: prośba, narzędzie, nadzieja. Nie obiecuje raju, lecz drogę. Taki model można adaptować do niemal każdego obszaru działania Fundacji – wystarczy zmienić doświadczenie otwierające, mechanizm i narzędzie.

Struktura pozostaje niezmienna. To kluczowe, gdyż rozpoznawalny głos instytucji nie wynika z powtarzania tych samych zdań, lecz z powtarzalnej uczciwości konstrukcji. Współcześni krytycy mogliby jednak zauważyć, że taka struktura jest zbyt elegancka wobec brutalności konfliktów społecznych; że państwo, rynek i technologia nie są neutralnymi polami racjonalnej rozmowy, lecz przestrzeniami interesów, dominacji i asymetrii sił. Że mowa o „dobrym państwie" może łatwo stać się moralnym ekranem dla tych, którzy chcą zachować przewagę. To zastrzeżenie należy przyjąć poważnie. Dobre wystąpienie Fundacji nie powinno udawać, że sama poprawa komunikacji naprawi stosunki władzy. Nie wystarczy. Ale bez sprawnego mówienia trudniej ujawnić, gdzie ta władza się ukrywa. Język może maskować dominację, ale może ją również demaskować.

Może usypiać lub budzić. Może czynić krzywdę niewidzialną, ale może też nadać jej formę dowodu. Dlatego Fundacja powinna mówić językiem koncyliacyjnym w tonie, lecz nie konformistycznym w treści. Koncyliacja nie oznacza kapitulacji przed interesem silniejszego; to gotowość prowadzenia sporu tak, aby mógł zakończyć się rozwiązaniem, a nie tylko zwycięstwem retorycznym. Konformizm mówi: nie ruszajmy trudnych spraw. Koncyliacja mówi: ruszmy je tak, aby dało się zbudować odpowiedzialność. Różnica jest zasadnicza: pierwsze konserwuje problem, drugie cywilizuje konflikt.

W stylu Fundacji powinien zatem pojawić się spokojny sprzeciw. Nie krzyk, nie obelga, nie moralna egzaltacja. Spokojny sprzeciw jest potężniejszy, bo nie daje się zredukować do emocjonalnej reakcji: „Nie możemy zgodzić się na decyzje bez wyjaśnienia". „Nie możemy traktować chaosu regulacyjnego jak naturalnego kosztu prowadzenia działalności". „Nie możemy wdrażać AI tak, jakby odpowiedzialność była opcją premium". „Nie możemy mówić o dobru wspólnym językiem, który wyklucza obywatela z rozumienia". Takie zdania są ostre, lecz nie agresywne. Mają kręgosłup, nie pianę.

Dla polszczyzny kluczowa jest również temperatura czasowników. „Nie możemy" to formuła wspólnotowa. „Trzeba" bywa bezosobowe, „należy" – urzędowe. „Musimy" brzmi mocniej, choć czasem zbyt ciężko; „warto" bywa zbyt miękkie. „Proponujemy" otwiera działanie, „wzywamy" mobilizuje, „sprawdzamy" buduje wiarygodność, „ostrzegamy" zwiększa napięcie, a „zapraszamy" łagodzi. Dobry tekst miesza te czasowniki zależnie od etapu wystąpienia: początek częściej zaprasza, środek sprawdza i ostrzega, koniec proponuje i wzywa.

Prozodia tej struktury musi być świadoma. Początek spokojny, z wyraźnymi pauzami. Środek bardziej zróżnicowany – z przyspieszeniem przy sekwencji skutków i zwolnieniem przy definicjach. Koniec wolniejszy, kategoryczny, ale pozbawiony krzyku. Jeśli mówca chce, by ostatnie zdanie zapadło w pamięć, musi dać mu przestrzeń; nie może dopowiadać po nim uwag organizacyjnych. Nic tak nie zabija finału jak fraza: „a teraz przejdźmy do kwestii technicznych". Jeśli takie kwestie są niezbędne, niech nie udają części przemówienia. Finał potrzebuje ciszy. Miles Davis nie dopisywał nut po ostatnim dźwięku tylko dlatego, że została mu jeszcze linijka w zeszycie. W modelu Fundacji ważna będzie również praktyka „słonia w pokoju".

Nazwanie słonia buduje odpowiedzialność zamiast obrony

Każde wystąpienie powinno zacząć się od pytania: czy istnieje temat, którego publiczność oczekuje, a którego mówca boi się nazwać? Jeśli mówimy do przedsiębiorców o regulacjach, „słoniem" może być brak zaufania do państwa. W rozmowie z administracją o prostym języku słoniem bywa lęk urzędników przed odpowiedzialnością za uproszczenie. W przypadku NGO i ich skuteczności może to być napięcie między moralną racją a słabą sprawczością organizacyjną. Jeśli zaś mówimy o AI, słoniem staje się pytanie: kto zarobi na systemach, a kto poniesie koszt ich błędów?

Słoń nazwany na początku przestaje niszczyć meble w milczeniu. Prawda w duchu Szuplat wymaga, aby nie robić z wystąpienia terapii samozadowolenia własnej grupy. Jest to trudne, gdyż każda publiczność chętnie usłyszy, że źródło problemu leży gdzie indziej. Biznes woli słyszeć, że winne jest państwo; państwo – że obywatele lub przepisy (najlepiej te poprzednie); NGO – że winny jest system. Eksperci przypisują winę ignorancji decydentów, decydenci – problemom z komunikacją, a komunikacja zwala winę na brak budżetu. A budżet, jak wiadomo, rzadko udziela wywiadów.

Dobry mówca mówi każdej grupie także to, czego nie chce usłyszeć, ale robi to w sposób, który pozwala wejść w odpowiedzialność, a nie tylko w obronę. Fundacja może tu stosować formułę: „to prawda, ale nie cała prawda". To niezwykle użyteczne narzędzie. „To prawda, że regulacje bywają niejasne. Ale nie cała prawda, bo część biznesu korzysta z tej niejasności, gdy daje mu ona przewagę". „To prawda, że administracja pracuje pod presją. Ale nie cała prawda, bo presja nie zwalnia z obowiązku zrozumiałego uzasadnienia". „To prawda, że AI może zwiększyć sprawność. Ale nie cała prawda, bo sprawność bez kontroli może pogłębić bezsilność obywatela". Taka konstrukcja uczy niuansu bez rozwadniania stanowiska; jest Szuplatowska w duchu, gdyż nie boi się szarej strefy argumentu.

Model wystąpienia powinien kończyć się nadzieją, jednak Fundacja powinna rozwijać własny typ: nadzieję proceduralną, instytucjonalną i sprawczą. Nadzieja proceduralna zakłada, że możemy zaprojektować lepszy sposób dochodzenia do decyzji. Nadzieja instytucjonalna mówi, że organizacje mogą się uczyć, korygować błędy i budować zaufanie. Nadzieja sprawcza zaś wskazuje, że obywatel, przedsiębiorca, ekspert, urzędnik i organizacja społeczna są w stanie wykonać konkretny ruch.

Nadzieja sprawcza i prymat ucha nad okiem

To nie jest nadzieja romantyczna, która czeka na wielki moment. To nadzieja pozytywistyczna, która sprawdza narzędzia, pisze pismo, liczy koszty, poprawia procedurę, wraca do sprawy i nie mdleje na widok tabeli. Właśnie dlatego Fundacja może posługiwać się językiem opiekuńczym, lecz nie infantylnym: „Spokojnie, nazwijmy problem". „Dobrze, sprawdźmy skutek". „Nie uciekajmy od trudnej części". „Zróbmy z doświadczenia argument". „Nie zostawiajmy decyzji bez uzasadnienia".

Takie krótkie zwroty mogą pojawiać się w wystąpieniach jako gesty prowadzenia słuchacza. Są miękkie w brzmieniu, ale twarde w funkcji. Dają poczucie bezpieczeństwa, nie odbierając przy tym odpowiedzialności. Jest to kluczowe, gdyż odbiorca instytucjonalny często potrzebuje nie tylko informacji, lecz przeprowadzenia przez złożoność problemu bez poczucia upokorzenia. Czas zaproponować syntezę modelu w formie ciągłej, a nie jako tabelę czy listę. Wystąpienie Fundacji Dobre Państwo powinno wyrastać z jej własnej historii: sprzeciwu wobec decyzji pozbawionych sensu i troski o instytucje zdolne do odpowiedzialności.

Powinno być przygotowane według reguły 50 25 25: najpierw rozpoznanie, potem pisanie, a na koniec redakcja i próba głosu. Powinno zaczynać się od doświadczenia, które obniża opór i otwiera wspólną wartość. Środek powinien rozwijać się poprzez mechanizm, konsekwencję i kontrargument, by zakończyć narzędziem, prośbą i nadzieją sprawczą. Powinno mówić prawdę, nie ukrywać słonia w pokoju, unikać absolutyzmów, szanować niuans i wystrzegać się radosnego gadania. Powinno brzmieć po polsku: z rytmem, pauzą, czasownikiem, klarowną składnią i świadomością, że ucho obywatela nie jest archiwum legislacyjnym. Przede wszystkim jednak musi pamiętać o jednej zasadzie: głos Fundacji nie może być większy od sprawy, której służy. To zdanie jest być może najważniejsze. Instytucja, która mówi głośniej niż sama sprawa, zaczyna budować pomnik samej sobie. Ta, która mówi głosem adekwatnym do tematu, buduje zaufanie. W świecie nadmiaru komunikatów to zaufanie staje się cichą przewagą.

Nie świeci jak neon, lecz prowadzi jak latarnia. Poprzednie części artykułu wyjaśniały, dlaczego wystąpienie musi posiadać historię, prawdę, strukturę i narzędzie; teraz należy zejść do warsztatu

najbardziej konkretnego: do zdania, oddechu, samogłoski, pauzy, akcentu, tempa i ciszy. To poziom, na którym szlachetna intencja zostaje brutalnie zweryfikowana przez aparat mowy. Można mieć doskonały koncept, trafną diagnozę, piękny tytuł i misję godną spiżu, a potem przegrać na zdaniu, którego nie da się wypowiedzieć bez wrażenia, że mówca właśnie przepycha przez gardło wniosek administracyjny z załącznikami. Szuplatowska nauka zaczyna się od prostego rozpoznania: przemówienie jest doświadczeniem słuchowym. Nie jest artykułem z przypisami czytanym przez głośnik. Nie jest wpisem do mediów społecznościowych, któremu przypadkiem dorobiono scenę. Nie jest raportem, który w akcie zemsty wobec publiczności odczytano od pierwszego do ostatniego akapitu. Przemówienie istnieje naprawdę dopiero wtedy, gdy słowo przechodzi przez głos, ciało, tempo, spojrzenie i ciszę. Dlatego tekst wystąpienia trzeba pisać tak, aby brzmiał, oddychał i prowadził ucho. Szuplat podkreśla dokładnie tę zasadę: pisać dla ucha, nie dla oka; formatować tekst jak scenariusz albo wiersz, świadomie stosując pauzy, powtórzenia, zmienną długość zdań, regułę trzech, aliterację i modulację głosu.

Warsztat mówiony: od fizjologii rozumienia do etyki sprawstwa

Polszczyzna jest w tym zadaniu jednocześnie sprzymierzeńcem i przeciwnikiem. To język niezwykle zasobny, elastyczny i melodyjny, zdolny do subtelnego cieniowania zależności, stanów oraz sprawczości. Ta sama elastyczność pozwala jednak budować zdania rozległe jak wojewódzki plan zagospodarowania przestrzennego. Język polski umożliwia długie odwlekanie orzeczenia, spiętrzanie dopełnień i mnożenie imiesłowów; pozwala układać rzeczowniki abstrakcyjne w szeregi i tworzyć frazy, które choć logiczne na papierze, w ustach brzmią martwo. Stąd pierwsza zasada warsztatu Szuplatowskiego: zdanie mówione nie powinno być próbą siłową dla pamięci roboczej słuchacza.

Ucho ludzkie przetwarza wypowiedź sekwencyjnie. Słuchacz nie może łatwo wrócić do początku zdania, by sprawdzić, do czego odnosił się zaimek lub która część wypowiedzi była warunkiem, a która skutkiem. Czytelnik może cofnąć wzrok; słuchacz może co najwyżej zmarszczyć brwi i odpłynąć. Dlatego tekst mówiony musi posiadać wyraźne punkty orientacyjne: czasowniki, pauzy, powtórzenia, sygnały przejścia i zróżnicowaną długość zdań. Nie chodzi o infantylizację, lecz o fizjologię rozumienia.

W polszczyźnie kluczowy jest akcent. Standardowo pada on na przedostatnią sylabę, co nadaje frazie charakterystyczną regularność. Może ona być piękna, jeśli mówca potrafi z niej korzystać, ale może też stać się monotonna, gdy każde zdanie ma podobny układ i spadek intonacyjny. Brak

kontroli nad prozodią sprawia, że mówca brzmi jak ktoś, kto prowadzi pociąg po idealnie prostym torze przez krajobraz bez stacji – niby jedziemy, ale nikt nie wie, kiedy wysiąść. Konieczna jest zatem zmiana tempa.

Szuplat podkreśla, że tempo i głośność mają służyć treści. Zniżenie głosu może wciągnąć słuchaczy w historię, przyspieszenie nadać energii sekwencji, a zwolnienie wzmocnić zapamiętanie myśli. Pauza sprawia, że zdanie osiada w świadomości. W polszczyźnie zwolnienie jest szczególnie skuteczne przy zdaniach definicyjnych i normatywnych. Gdy mówimy: „Dobre państwo nie zaczyna się od deklaracji. Zaczyna się od odpowiedzialności za skutek", drugie zdanie warto wypowiedzieć wolniej – nie dlatego, że publiczność go nie zrozumie, ale by je zapamiętała. Szybsze tempo nadaje się do opisywania narastania skutków: „Niejasne prawo opóźnia decyzje, podnosi koszty, zwiększa ostrożność, osłabia inwestycje i niszczy zaufanie". Taka sekwencja może przyspieszać, obrazując lawinę konsekwencji. Po niej musi jednak nastąpić zatrzymanie: „A zaufanie jest infrastrukturą rozwoju". To zdanie, będące maksymą, powinno wybrzmieć wolniej. Maksym nie należy rzucać w publiczność; trzeba je położyć na stole.

Głośność jest narzędziem jeszcze bardziej ryzykownym. W polskim życiu publicznym pokutuje przekonanie, że ważne zdania trzeba wypowiadać głośniej. Czasem tak jest, ale często najważniejsze rzeczy należy powiedzieć ciszej. Krzyk bywa znakiem braku zaufania do treści – jeśli myśl jest mocna, nie trzeba jej popychać łokciem. Szuplat trafnie przypomina, że mikrofon istnieje po coś. Mówca krzyczący do mikrofonu nie brzmi jak lider, lecz jak człowiek prowadzący spór z techniką, który zazwyczaj przegrywa.

Cisza w tym warsztacie jest osobnym językiem. Aluzja do Milesa Davisa i nut, których się nie gra, to znakomity obraz: wystąpienie składa się nie tylko ze słów, ale i z przestrzeni między nimi. Cisza po zdaniu trudnym oznacza szacunek dla ciężaru sprawy; przed ważnym zdaniem buduje oczekiwanie; po pytaniu zaprasza odbiorcę do udziału, a w wersji ratunkowej pozwala odzyskać wątek bez paniki. W języku Fundacji Dobre Państwo cisza powinna być szczególnie starannie stosowana przy tematach odpowiedzialności, krzywdy instytucjonalnej, kosztów społecznych i technologicznego ryzyka.

Jeśli mówca mówi: „Po drugiej stronie formularza jest człowiek", powinna nastąpić pauza. Nie ze względu na patos, lecz dlatego, że jest to zdanie graniczne, przesuwające uwagę z systemu na osobę. Podobnie gdy pada stwierdzenie: „Algorytm nie może być miejscem, w którym znika odpowiedzialność" – warto zamilknąć, by odbiorca poczuł, że to zasada, a nie ozdobnik.

Polska składnia wymaga również świadomego używania strony czynnej. W mowie publicznej strona bierna często służy jako wygodna peleryna dla odpowiedzialności: „Zostały popełnione błędy",

„Podjęto działania”, „Przeprowadzono analizę”. Wszystko się dzieje, ale nikt nie działa. To język instytucjonalnej mgły. Choć czasem bywa uzasadniony, zazwyczaj trzeba go przesłuchać jak podejrzanego: kto popełnił błąd? Kto podjął działanie?

Jeżeli tego nie wiemy, powiedzmy to wprost. Jeżeli wiemy, nie udawajmy, że sprawcą była pogoda proceduralna. Czasownik w mowie Fundacji powinien być mocny, lecz nie agresywny: „sprawdzamy”, „analizujemy”, „ostrzegamy”, „proponujemy”, „porządkujemy”, „wyjaśniamy”. Takie słowa budują obraz instytucji, która działa, a nie tylko komentuje. Komentarz jest łatwy, działanie kosztuje więcej. Dobre państwo potrzebuje czasowników, bo rzeczowniki same nie poniosą odpowiedzialności – mogą świetnie wyglądać w strategii, ale to czasowniki wychodzą z domu.

Należy uważać także na rzeczowniki odczasownikowe. Są użyteczne w tekstach prawnych, lecz w mowie publicznej szybko stają się ciężarem. Fraza „zrealizowanie wdrożenia mechanizmów usprawnienia komunikowania decyzji” powinna otrzymać zakaz zbliżania się do mikrofonu. Można powiedzieć: „wdrożymy mechanizmy, które usprawnią komunikację decyzji”, lub jeszcze lepiej: „chcemy, by decyzje były szybciej i jaśniej tłumaczone”. Najlepiej jednak, jeśli kontekst pozwala na formę: „obywatel ma rozumieć, dlaczego państwo decyduje właśnie tak”.

Precyzja terminologiczna w prostej strukturze zdania

Widzimy tu przesunięcie od abstrakcji ku osobie. O to właśnie chodzi. Specjalistyczność nie polega na tym, że zdanie jest trudne, lecz na tym, że trafnie rozróżnia pojęcia. Profesjonalny język Fundacji powinien zachować niezbędną terminologię: legitymizacja, asymetria informacyjna, ryzyko regulacyjne, koszty transakcyjne, partycypacja, odpowiedzialność instytucjonalna, deliberacja, uzasadnienie, audyt, transparentność czy dobro wspólne. Jednak każdy z tych terminów musi mieć akustyczne otoczenie zrozumiałe dla odbiorcy. Termin specjalistyczny jest jak ciężki instrument w orkiestrze – potrzebuje przestrzeni. Jeśli obok niego postawimy pięć podobnie ciężkich instrumentów naraz, nie powstanie symfonia. Będzie magazyn filharmonii.

W praktyce oznacza to, że zdanie zawierające trudne pojęcie powinno być składniowo proste. „Asymetria informacyjna powstaje wtedy, gdy jedna strona rozumie system, a druga tylko ponosi jego skutki”. To zdanie jest eksperckie, a jednocześnie słyszalne. „Legitymizacja decyzji wymaga czegoś więcej niż formalnej podstawy prawnej. Wymaga uzasadnienia, które adresat potrafi rozpoznać jako rozumne”. Jest ono dłuższe, ale prowadzi odbiorcę za sobą.

„Koszty transakcyjne nie są abstrakcją. To czas, pieniądze i energia zużyte na ustalenie, czego właściwie wymaga od nas państwo". Tutaj reguła trzech pracuje na konkret. W polszczyźnie kluczowa jest również kolejność informacji; zdanie mówione powinno możliwie szybko wskazywać temat i kierunek. Jeśli zaczynamy od wieloczłonowego wtrącenia, słuchacz nie wie jeszcze, czego ma słuchać. Lepiej prowadzić od znanego do nowego: „Przedsiębiorca potrzebuje reguł. Reguły nie muszą być idealne. Muszą być zrozumiałe, stabilne i możliwe do zastosowania". Brzmi to prosto, ale posiada strukturę: najpierw podmiot, potem potrzeba, korekta oczekiwań i na końcu triada. Gdyby przekazać to samo jednym zdaniem z wieloma wtrąceniami podrzędnymi, treść pozostałaby ta sama, lecz wpływ by osłabł.

Kolejnym narzędziem jest kontrast. Język polski dobrze znosi konstrukcje przeciwstawne typu „nie chodzi o to, lecz o to". Odpowiednio użyte pomagają uniknąć fałszywych interpretacji: „Nie chodzi o państwo bez procedur. Chodzi o procedury, które pamiętają swój sens".

„Nie chodzi o technologię przeciw człowiekowi. Chodzi o technologię poddaną odpowiedzialności". „Nie chodzi o przedsiębiorcę ponad prawem. Chodzi o prawo, które nie zmienia przewidywalności w luksus". Takie zdania uprzedzają kontrargumenty i budują niuans. Mają dobry rytm, ponieważ powtarzają konstrukcję i domykają napięcie. Ważna jest także zasada akustycznej ekonomii. Niektóre słowa w polszczyźnie są bowiem długie i ciężkie: „współodpowiedzialność", „przekształcalność", „nieprzewidywalność", „wielopoziomowość", „instytucjonalizacja" czy „interdyscyplinarność".

Precyzyjne narzędzia retoryczne budują zrozumienie

Są potrzebne, ale nie mogą tworzyć zwartego bloku. Jeśli w jednym zdaniu spotkają się cztery takie słowa, mówca zaczyna brzmieć jak uruchamiany kombajn po zimie. Trzeba je rozdzielać krótszymi frazami. „Współodpowiedzialność nie jest hasłem. To pytanie: kto działa, kto wie, kto decyduje i kto ponosi koszt".

Ciężkie słowo zostaje tu natychmiast rozbite na proste czasowniki. Ucho oddycha. Narzędziem szczególnie skutecznym w polskim przemówieniu jest pytanie retoryczne, choć trzeba je dawkować ostrożnie. Pytanie otwiera uwagę tylko wtedy, gdy dotyczy realnego problemu. „Co dzieje się z zaufaniem, gdy decyzja jest poprawna, ale niezrozumiała?" – to dobre pytanie. „Czy możemy pozostać obojętni?" – to pytanie zużyte; publiczność zna odpowiedź, zanim mówca skończy zdanie. Pytanie retoryczne nie powinno być pustą furtką do oczywistej tezy, lecz narzędziem przejścia do głębszego rozpoznania. Fundacja może wykorzystywać pytania jako formę intelektualnej opieki: „Kto ponosi koszt tej niejasności?", „Kto ma dane, a kto tylko skutki?", „Czy procedura tłumaczy

swoje działanie?”, „Czy człowiek może zakwestionować decyzję, której nie rozumie?”, „Czy technologia wzmacnia odpowiedzialność, czy tylko przyspiesza bezosobowość?”.

Takie pytania nie są ozdobą, lecz metodą. Uczą odbiorcę, jak myśleć o sprawie. Dobry smart tank nie tylko dostarcza odpowiedzi – on daje lepsze pytania.

Aliteracja w polszczyźnie wymaga precyzji. Skuteczne zestawienia to na przykład: „precyzja, proporcja, prawda”; „sens, skutek, sprawczość”; „prawo, pamięć, odpowiedzialność” czy „decyzja, dowód, dobro wspólne”. Przesada szybko jednak daje efekt kabaretowy lub szkoleniowy. Szuplat ostrzega przed nadużywaniem aliteracji, gdyż sztuczność zraża słuchaczy. W języku Fundacji powinna ona służyć pamięci, a nie być fajerwerkiem. Jedno zdanie może mieć błysk, ale cały akapit takich błysków oślepia.

Powtórzenie, zwłaszcza anafora, ma większą nośność. „Gdy prawo nie tłumaczy skutków, rośnie nieufność. Gdy technologia nie tłumaczy decyzji, rośnie bezsilność. Gdy instytucja nie tłumaczy sensu, rośnie dystans”. To powtórzenie działa, ponieważ każdy kolejny człon poszerza argument. Gdyby każda fraza mówiła to samo innymi słowami, byłaby to retoryczna wata. Powtórzenie musi iść naprzód; refren bez rozwoju jest kołysanką dla myśli.

Reguła trzech powinna stać się jednym z podstawowych narzędzi Fundacji: „Zobaczyć problem, nazwać skutek, zbudować narzędzie”; „Człowiek, instytucja, konsekwencja”; „Prawo, gospodarka, zaufanie”; „Źródło, dowód, odpowiedzialność”. Triady są łatwe do zapamiętania, ale ich siła zależy od jakości doboru. Trzy elementy nie mogą być przypadkową listą – muszą tworzyć drogę, napięcie albo pełnię. „Analiza, refleksja, skuteczność” brzmi dobrze tylko wtedy, gdy pokażemy, że analiza rozpoznaje, refleksja rozumie, a skuteczność działa. Bez tego wyjaśnienia triada pozostaje jedynie ładną etykietą.

Kolejnym elementem warsztatu jest metafora. Dobra metafora skraca drogę do zrozumienia; zła robi z tekstu pokaz fajerwerków w archiwum. Fundacja może operować metaforami instytucjonalnymi, technicznymi i obywatelskimi: „Zaufanie jest infrastrukturą”, „Procedura bez sensu jest mapą bez terenu”, „Algorytm bez wyjaśnienia jest czarną skrzynką w sercu decyzji”, „Prawo nie może być mgłą, przez którą obywatel ma przejść na własne ryzyko”, „Petycja jest doświadczeniem przetłumaczonym na język instytucji”. Takie obrazy działają, bo rozjaśniają abstrakcję.

Precyzja przykładu i rytm mowy budują sprawczość przekazu

Nie powinny one jednak następować jedna po drugiej, bez oddechu. Metafora, podobnie jak mocny argument, potrzebuje przestrzeni. Kluczowe jest także stosowanie przykładów; Szuplat podkreśla wagę ludzkich konkretów i historii. W tekstach Fundacji przykład powinien być krótki, realistyczny i godny. Nie może stać się melodramatem – chyba że rzeczywistość sama w sobie taka jest, a nawet wtedy warto opisać ją spokojnie. „Przedsiębiorca czeka na interpretację, bo jedna decyzja może zmienić koszt całego projektu". „Obywatel dostaje pismo, które formalnie wszystko wyjaśnia, ale praktycznie nie tłumaczy nic". „Urzędnik korzysta z systemu, którego rekomendacji nie umie samodzielnie uzasadnić". To przykłady proste, lecz otwierające mechanizm rozumienia. Należy pamiętać również o prawie do niedopowiedzenia; nie każde pojęcie trzeba natychmiast wyczerpać, gdyż wystąpienie nie jest encyklopedią. Jeśli temat wymaga pełnego rozwinięcia, można odesłać odbiorcę do analizy, raportu, konsultacji czy tekstu eksperckiego. Przemówienie ma uruchomić rozumienie i działanie, a nie zastępować całe zaplecze badawcze. dobry tekst mówiony jest bramą do wiedzy, nie magazynem. Brama musi być solidna i otwarta; magazyn może być ogromny, ale bez drzwi nikt z niego nie skorzysta.

Z punktu widzenia prozodii kluczowe jest zakończenie akapitu. W mowie akapit nie jest widoczny, musi więc być słyszalny. Można go domknąć krótkim zdaniem, maksymą, pytaniem lub pauzą: „To nie jest detal. To jest zaufanie". „Tak powstaje koszt, którego nie widać w uchwale". „I wtedy procedura przestaje być ochroną, a staje się zasłoną". Takie sformułowania domykają fragment i przygotowują grunt pod przejście. Bez nich wystąpienie rozlewa się jak rzeka bez brzegów.

Przejścia między częściami to osobna sztuka. Mówca powinien sygnalizować kierunek, w którym zmierza – nie w sposób szkolny: „teraz omówię punkt drugi", lecz organicznie: „Skoro wiemy, gdzie powstaje koszt, zapytajmy, kto może go ograniczyć". „Jeśli decyzja ma być zrozumiała, musimy przyjrzeć się językowi, którym ją uzasadniamy". „To prowadzi nas do technologii, bo dziś część decyzji zaczyna powstawać tam, gdzie obywatel nie widzi człowieka". Takie przejścia pomagają zarówno słuchaczowi, jak i algorytmowi; człowiek po prostu czuje drogę.

Model dostrzega relację semantyczną. W kontakcie z odbiorcą eksperckim należy uważać na nadmierne tłumaczenie oczywistości. Profesjonalista nie potrzebuje definicji każdego terminu, lecz informacji o tym, jak dany termin pracuje w konkretnym argumencie. Dlatego nie należy pisać: „ryzyko regulacyjne, czyli ryzyko wynikające z regulacji". To tautologia w garniturze.

Precyzja warsztatu jako forma obywatelskiej uczciwości

Lepiej powiedzieć: „ryzyko regulacyjne pojawia się wtedy, gdy podmiot nie może rozsądnie przewidzieć, jak norma zostanie zastosowana, a więc musi inwestować w obronę przed niepewnością zamiast w rozwój". Taka definicja od razu wskazuje na skutek. Warto tu stosować zasadę „najpierw rama, potem ostrość". Jeśli chcemy przekazać rzecz kontrowersyjną, najpierw ustawmy ramę wspólnej wartości. Przykładowo: „Wszyscy potrzebujemy państwa, które działa sprawnie. Ale sprawność nie może oznaczać decyzji, której nikt nie potrafi wyjaśnić". Rama to sprawność; ostrość to krytyka nieprzejrzystości. Inny przykład: „Wszyscy rozumiemy, że przedsiębiorczość wymaga ryzyka. Ale nie każde ryzyko powinno być produkowane przez państwo". Rama to akceptacja ryzyka, a ostrość to krytyka zbędnej niepewności. Taka konstrukcja zmniejsza opór odbiorcy i wzmacnia uczciwość przekazu.

Kluczowym elementem warsztatu jest kontrola tonu. Fundacja ma mówić z siłą, lecz bez pogardy. Ma atakować konformizm, ale nie upokarzać ludzi bojących się ryzyka. Ma prowokować celnością, nie myląc prowokacji z krzykiem. Ton powinien być spokojny i przenikliwy, momentami ironiczny, lecz zasadniczo opiekuńczy wobec odbiorcy i surowy wobec błędu.

To trudna kombinacja. Można ją osiągnąć poprzez krótkie zwroty prowadzące: „spokojnie, sprawdźmy to"; „nazwijmy rzecz po imieniu"; „nie uciekajmy od skutku"; „zobaczmy, kto płaci cenę"; „tu potrzebna jest precyzja". Takie zwroty są jak ręka na poręczy schodów. Nie niosą odbiorcy na plecach, ale pomagają zejść w trudny temat bez poślizgu.

Humor należy stosować oszczędnie i inteligentnie. W tekście eksperckim nie służy on rozbawieniu sali, lecz rozbrojeniu fałszu, pompatyczności lub biurokratycznego absurdu. „Zdanie nie powinno wyglądać tak, jakby przeszło przez trzy departamenty i straciło obywatelstwo". „Nie każda procedura jest mądra tylko dlatego, że ma pieczątkę". „AI nie może być nowoczesnym sposobem powiedzenia: to nie my, to system".

Taki humor posiada ostrze poznawcze. Nie jest żartem dla samego żartu, lecz narzędziem demaskacji. Należy jednak unikać szyderstwa z osób słabszych, pokrzywdzonych czy zagubionych. Ironia powinna celować w mgłę, nie w człowieka.

Kultura prawna wymaga dodatkowej ostrożności. Wystąpienie może upraszczać język, ale nie może fałszywie upraszczać odpowiedzialności prawnej. Mówiąc o decyzji administracyjnej, nie możemy sugerować, że każda niezrozumiała decyzja jest automatycznie bezprawna. Pisząc o AI, nie wolno twierdzić, że każdy algorytm w państwie narusza prawa obywatela. W kontekście gospodarki nie można robić z każdej regulacji opresji. Wiarygodność buduje się na precyzji rozróżnień;

szuplatowskie „nie bój się niuansu” jest tutaj kluczowe. Prawniczo świadome, a jednocześnie dobre zdanie może brzmieć: „Nie każda decyzja, której obywatel nie rozumie, jest wadliwa prawnie. Ale każda niezrozumiała decyzja osłabia zaufanie do prawa”. Jest ono uczciwe i wyważone, a mimo to mocne.

Podobnie w ekonomii: „Niepewność regulacyjna nie zawsze zatrzyma inwestycję. Często jednak podnosi jej koszt, opóźnia decyzję i premiuje tych, którzy mają większy kapitał na obsługę ryzyka”. Tu znów unikamy absolutyzmu na rzecz diagnozy. Z kolei w ujęciu kulturoznawczym: „Język instytucji tworzy obraz władzy. Gdy jest niezrozumiały, obywatel widzi nie neutralność, lecz dystans”. To sformułowanie pojęciowo gęste, a jednak słyszalne.

Polski tekst wystąpienia powinien unikać nadmiaru anglicyzmów, chyba że są one niezbędne jako terminy techniczne. „Smart tank” może być elementem tożsamości, lecz wymaga wyjaśnienia po polsku. „Compliance” bywa potrzebne, ale można zastąpić je „zgodnością z regulacjami” lub „zarządzaniem ryzykiem zgodności”. „Stakeholder” można zamienić na „interesariusza”, choć i to słowo niesie korporacyjną mgiełkę. „Middle ground” może oznaczać pole porozumienia, przestrzeń środka lub grunt wspólnej decyzji. Dobre wystąpienie nie czyni z języka międzynarodowego ornamentu statusu. Zwroty te są dopuszczalne, ale niech płacą czynsz znaczeniem.

Istotne jest domknięcie wystąpienia jednym zdaniem, które zapada w pamięć. Szuplat uczy, by kończyć nadzieją i prośbą. W polszczyźnie ostatnie zdanie powinno mieć prostą konstrukcję i odpowiedni ciężar: „Dobre państwo zaczyna się tam, gdzie decyzja umie wyjaśnić swój skutek”. „Nie oddawajmy odpowiedzialności mgle”. „Z doświadczenia zróbmy analizę, z analizy narzędzie, z narzędzia zmianę”.

„Państwo nie musi mówić głośniej. Musi mówić prawdziwiej”. Po takim zdaniu trzeba zamilknąć. Nie dopowiadać, nie przepraszać i nie rozbrajać efektu. Cisza jest częścią finału.

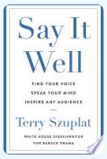
Na tym poziomie warsztatu widać, że Szuplat nie proponuje retorycznego makijażu, lecz dyscyplinę obecności. Tekst ma być napisany tak, aby mówca mógł go wypowiedzieć prawdziwie, a słuchacz miał przestrzeń na zrozumienie. Pauza powinna chronić sens przed zadeptaniem przez kolejne zdanie. Styl ma pozwalać ekspertowi zachować precyzję, a człowiekowi – prawo do bycia słyszanym.

Fundacja Dobre Państwo, przyjmując ten warsztat, może wypracować język rzadki w polskiej przestrzeni publicznej: jednocześnie akademicki i słyszalny, prawny i ludzki, ekonomiczny i moralny, technologiczny i obywatelski, spokojny i nieustępliwy. Język, który nie udaje neutralności, gdy potrzebna jest odpowiedzialność; nie udaje prostoty, gdy sprawa jest trudna; nie udaje mądrości poprzez mgłę. Język, który ma odwagę powiedzieć: „sprawdźmy”, „nazwijmy”,

„naprawmy”. Każde wystąpienie staje się testem tego, czy instytucja potrafi oddać głos sprawie, nie zasłaniając jej sobą. Jeśli tak się dzieje, prozodia przestaje być techniką, a staje się formą obywatelskiej uczciwości. Nawet pauza pracuje wtedy dla dobrego państwa.

> W świecie zdominowanym przez syntetyczną gładkość algorytmów i szum informacyjny, prawdziwa siła przekazu nie drzemie w głośności, lecz w odwadze do bycia zrozumiałym. Czy potrafimy budować instytucje, które zamiast chronić się za murem poprawnych procedur, mają odwagę przyznać, że każde słowo jest decyzją niosącą konkretny koszt? Być może najwyższą formą profesjonalizmu nie jest już posiadanie odpowiedzi na wszystko, lecz umiejętność prowadzenia drugiego człowieka przez trudną prawdę aż do momentu, w którym poczuje on sprawczość do zmiany.

Inspiracje

[1] 

"Say It Well Find Your Voice Speak Your Mind" Terry Szuplat

2024 | Harper Business | ISBN: 9780063337732

Terry Szuplat to wielokrotnie nagradzany autor, mówca i trener, znany ze swojego doświadczenia w profesjonalnej komunikacji i pisaniu przemówień. Był autorem przemówień prezydenta Baracka Obamy przez obie jego kadencje prezydenckie (2009–2017), w trakcie których pomógł w napisaniu prawie 500 przemówień. Wcześniej był dyrektorem ds. pisania przemówień Sekretarza Obrony Williama Cohena oraz członkiem personelu Komisji ds. Ochrony i Ograniczania Tajemnicy Rządowej. Szuplat jest założycielem Global Voices Communications, firmy świadczącej usługi doradztwa w zakresie pisania przemówień i komunikacji dla liderów polityki, biznesu i filantropii. Był również adiunktem w Szkole Spraw Publicznych Uniwersytetu Amerykańskiego, gdzie wykładał pisanie przemówień politycznych. Jest autorem krajowego bestsellera „Say It Well: Find Your Voice, Speak Your Mind, Inspire Any Audience", który oferuje praktyczne wskazówki dotyczące wystąpień publicznych.

Terry Szuplat *is an award-winning author, speaker, and trainer known for his expertise in professional communication and speechwriting. He served as a speechwriter for President Barack Obama for both of his presidential terms (2009–2017), during which he helped craft nearly 500 speeches. Previously, he was the director of speechwriting for Secretary of Defense William Cohen and a staff member for the Commission on Protecting and Reducing Government Secrecy. Szuplat is the founder of Global Voices Communications, a firm that provides speechwriting and communication consulting to leaders in politics, business, and philanthropy. He has also served as an adjunct professorial lecturer at American University's School of Public Affairs, where he taught political speechwriting. He is the author of the national bestseller "Say It Well: Find Your Voice, Speak Your Mind, Inspire Any Audience," which offers practical guidance on public speaking.*

American University

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] **"歐巴馬資深文膽的精準表達課"**

泰瑞・蘇普拉Terry Szuplat

2024 | 商周 | ISBN: 9786263903340

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[2] **"The CFO Advantage"**

Chris Festog

[3] **"Salesforce Business Analysis Playbook"**

Srini Munagavalasa

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"A conceptual model integrating trust into planned change activities to enhance technology adoption behavior"**

Susan K. Lippert, Miles Davis

2006 | Journal of Information Science | DOI: 10.1177/0165551506066042

Źródło

[2] **"Building Effective Slides for Your Presentation"**

Guy Hart-Davis

2011 | Office 2010 Made Simple | DOI: 10.1007/978-1-4302-3576-7_22

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 59818a7b-86d6-4b67-ba2d-8ed13413c829