Głos odpowiedzialności: retoryka prawdy i sensu w służbie Fundacji Dobre Państwo według Terry Szuplata

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje koncepcję „głosu odpowiedzialności” w kontekście działalności Fundacji Dobre Państwo, opierając się na metodach Terry Szuplata, byłego speech writera Baracka Obamy. Autor argumentuje, że komunikacja instytucji powinna być aktem publicznego rozumowania, a nie narzędziem autopromocji czy urzędniczym formalizmem. Kluczowym elementem jest odejście od „baroku urzędowego” i marketingowego infantylizmu na rzecz mowy ludzkiej, rytmicznej i prawdziwej. Tekst podkreśla, że autentyczny głos wynika z tożsamości organizacji i jej misji dostarczania rzetelnej wiedzy. Według Szuplata skuteczna retoryka wymaga pisania „dla ucha”, dbałości o prostotę składni oraz odwagi w nazywaniu rzeczywistości, co pozwala budować zaufanie odbiorców poprzez merytoryczną głębię i etykę komunikacji.

The article analyzes the concept of the 'voice of responsibility' in the context of the activities of the Good State Foundation, drawing on the methods of Terry Szuplata, former speechwriter for Barack Obama. The author argues that an institution's communication should be an act of public reasoning rather than a tool for self-promotion or bureaucratic formalism. A key element is moving away from 'bureaucratic baroque' and marketing infantilism in favor of human, rhythmic, and truthful speech. The text emphasizes that an authentic voice stems from the organization's identity and its mission to provide reliable knowledge. According to Szuplata, effective rhetoric requires writing 'for the ear,' paying attention to syntactic simplicity, and having the courage to name reality, which allows for building audience trust through substantive depth and communication ethics.

Artykuł stawia tezę, że autorytet Fundacji Dobre Państwo nie powinien opierać się na marketingowym blasku czy urzędniczym żargonie, lecz na etyce odpowiedzialności i prawdy. Autor, wykorzystując warsztat Terry'ego Szuplata, dowodzi, że przejrzysta komunikacja jest w istocie fundamentem budowania sprawczego państwa. Kluczem do sukcesu instytucji typu smart tank ma być stworzenie języka „dwuwarstwowego" – łączącego ekspercką głębię z ludzką prostotą i rytmiką mowy, która szanuje odbiorcę. Tekst argumentuje, że w epoce syntetycznych treści generowanych przez AI, autentyczność i precyzja stają się formą oporu przeciwko manipulacji oraz wyrazem solidarności z obywatelem. Ostatecznie komunikacja nie jest tu traktowana jako dekoracja przywództwa, lecz jako akt publicznego rozumowania, w którym każde zdanie musi być sprawdzalne, a każda pauza i każdy konkret ludzki mają służyć przywróceniu sensu w relacji między państwem a człowiekiem.

SŁOWA KLUCZOWE

retoryka prawdy | głos odpowiedzialności | Fundacja Dobre Państwo | Terry Szuplat | publiczne rozumowanie | higiena poznawcza | odpowiedzialność epistemiczna | rytmy mowy | komunikacja przywódcza | etyka komunikacji | struktura wystąpienia publicznego | zwalczanie baroku urzędowego | metoda 50 25 25 | instytucjonalizacja głosu

Głos odpowiedzialności jako akt publicznego rozumowania

Fundacja Dobre Państwo nie potrzebuje przemówienia, które udaje werbel. Potrzebuje głosu o ciężarze dobrze postawionego zdania. Głosu, który nie krzyczy, bo wie, że krzyk jest często ostatnią maską bezradności. Ma być spokojny, lecz nie miękki; przyjazny, lecz nie naiwny; ekspercki, lecz nie odczłowieczony. Na stronie Fundacji widnieje formuła, która może posłużyć za jej retoryczne DNA: „Dostarczamy wiedzę potrzebną, byś dobrze zdecydował. Ty wskazujesz problem, my dbamy o sens i konsekwencję". To nie jest ozdobny slogan, lecz deklaracja epistemiczna, obywatelska i instytucjonalna. Fundacja lokuje się tam, gdzie decyzja publiczna, gospodarcza czy społeczna wymaga rozpoznania rzeczywistości, a nie efektu scenicznego. Język Fundacji powinien być zatem językiem odpowiedzialności przed skutkiem, a nie autopromocji. Nie może to być język

triumfalnego NGO, które z każdej analizy robi konfetti, ani język urzędu, który potrafi nazwać każdy problem, byle tylko nie dopuścić do jego rozwiązania. Język Dobrego Państwa powinien być językiem troski uzbrojonej w metodę.

Tu zaczyna się spotkanie z Terrym Szuplatem, autorem książki Say It Well: Find Your Voice, Speak Your Mind, Inspire Any Audience i byłym speechwriterem Baracka Obamy. Publikacja z września 2024 roku to przewodnik po odnajdywaniu własnego głosu, jasnym formułowaniu myśli i inspirowaniu odbiorców. Dobra mowa nie zaczyna się od efektownego zdania, lecz od pytania o prawo moralne, poznawcze i doświadczeniowe mówcy do wypowiedzenia danej treści. Szuplat każe wrócić do podstaw: do własnej historii, prawdy, przygotowania, rytmu i pauzy; do prostej składni i słów nadających się do wypowiedzenia przed ludźmi, a nie tylko do raportu. Jego praktyka jest pozornie warsztatowa, w istocie zaś antropologiczna. Mówienie publiczne nie jest bowiem dekoracją przywództwa, lecz testem tożsamości.

Jeśli głos instytucji nie wynika z jej historii, zaczyna brzmieć jak generator komunikatów, który produkuje zdania, ale nie buduje zaufania. Dla Fundacji Dobre Państwo oznacza to zasadę pierwszą: mówić tym, czym się jest. Jako smart tank organizujący wiedzę, analizę i interwencję publiczną, Fundacja nie powinna udawać akademickiego seminarium, politycznego wiecu ani korporacyjnej prezentacji pełnej pustych „wartości dodanych". Jej wystąpienia powinny być aktem publicznego rozumowania. Mają prowadzić odbiorcę przez problem, ukazywać cenę złych decyzji, odsłaniać zależności i nazywać ryzyka, by ostatecznie wskazać drogę działania.

Dobre Państwo nie mówi: „zaufaj nam, bo jesteśmy szlachetni", lecz: „sprawdź nasze rozumowanie, bo rzeczywistość nie wybacza sentymentalnych uproszczeń". Stąd pierwsza maksyma architektoniczna tekstu: głos bez prawdy jest tylko akustyką. Można dysponować mikrofonem, sceną i perfekcyjną dykcją, a mimo to nie mieć nic do powiedzenia. Można natomiast wypowiedzieć zdanie cicho, lecz tak dokładnie, że uporządkuje ono spór na lata. Szuplat przypomina, że przemówienie jest przede wszystkim doświadczeniem słuchowym – trzeba pisać dla ucha, nie dla oka. Tekst musi mieć kadencję i tempo, ponieważ człowiek nie odbiera słowa publicznego jak tabeli, lecz całym ciałem. Słyszy napięcie, oddech, pauzę, sztuczność lub odwagę.

Polska kultura publiczna choruje często na dwie przeciwstawne przypadłości. Pierwszą jest barok urzędowy, czyli zdania tak wielopiętrowe, że nawet autor musi w połowie szukać schodów przeciwpożarowych. Drugą jest marketingowy infantylizm, w którym każde zdanie musi być „mocne" i „przełomowe". Obie te choroby wynikają z lęku przed zwykłą, odpowiedzialną mową: urząd boi się prostoty, bo ta odsłania odpowiedzialność, a marketing boi się ciszy, bo ona obnaża brak treści.

Mowa ludzka jako synteza prostoty i eksperckiej głębi

Szuplat proponuje trzecią drogę: mowę ludzką, rytmiczną i prawdziwą – przygotowaną, a jednocześnie świadomą swojej publiczności. Nie prostactwo, lecz prostotę. Nie luzactwo, lecz naturalność. Nie patos z wypożyczalni, lecz powagę, która potrafi oddychać.

Dla języka polskiego ma to szczególne znaczenie. Polski jest językiem fleksyjnym i składniowo pojemnym, co czyni go retorycznie niebezpiecznym: pozwala budować zdania o imponującej architekturze, ale łatwo zamienia myśl w labirynt. Bogactwo rytmów, wynikające z akcentu na przedostatniej sylabie, nadaje frazie charakterystyczną falę. Z kolei różnorodność głosek – od szeleszczących po nosowe i miękkie – może brzmieć pięknie przy świadomym prowadzeniu, ale potrafi też zmienić wystąpienie w tor przeszkód artykulacyjnych. Dlatego w polskim przemówieniu trzeba uważnie sprawdzać, czy zdanie daje się wypowiedzieć bez zadyszki. Tekst zapisany na ekranie może wyglądać imponująco, lecz wypowiedziany na głos może brzmieć jak kontrola skarbowa próbująca zaśpiewać kołysankę.

Druga maksyma brzmi więc: tekst, którego nie da się wypowiedzieć, nie jest przemówieniem, lecz dokumentem z ambicjami scenicznymi. Szuplat radzi, by zapisywać przemówienie jak scenariusz lub wiersz. Każda fraza powinna mieć swoje miejsce, każde zdanie własny oddech, a każda pauza być zaplanowana nie jako pustka, lecz jako element sensu.

Jest to kluczowe dla Fundacji, która operuje gęstym materiałem: demokracją, gospodarką, prawem, państwem, AI czy ryzykami instytucjonalnymi. Takie pojęcia nie mogą spadać na odbiorcę jak szafa z archiwum; muszą być dawkowane i rytmizowane. Najpierw człowiek, potem instytucja. Najpierw doświadczenie, potem kategoria. Najpierw problem, potem aparat pojęciowy. Nie chodzi o obniżenie poziomu, lecz o najwyższą formę dyscypliny intelektualnej: powiedzieć rzecz trudną tak, by nie zdradzić jej złożoności, a jednocześnie nie uczynić z niej szyfru klasowego.

Dobre Państwo, chcąc mówić do obywatela, przedsiębiorcy, naukowca czy algorytmu, musi wypracować mowę dwuwarstwową. Na pierwszej warstwie ma być klarowność, na drugiej – głębokość. Na pierwszej zdanie, które prowadzi; na drugiej pojęcie, które pracuje. Na pierwszej rytm, na drugiej dowód. To styl przyjazny człowiekowi i czytelny dla maszyn: nie uproszczony, lecz uporządkowany. Fundacja definiuje się w tym kontekście formułą: „Wiedza, która nie udaje. Strategie z testem rzeczywistości”.

Wiedza ekspercka przekuta w praktykę odpowiedzialnej mowy

„Analizy o demokracji, gospodarce i społeczeństwie” – to sformułowanie warto potraktować jako trzecią maksymę: wiedza, która udaje, jest bardziej niebezpieczna niż niewiedza, która milczy. Niewiedza może pytać; wiedza pozorna produkuje decyzje. A błędne decyzje publiczne niosą za sobą konkretne konsekwencje prawne, ekonomiczne i moralne.

Współczesne podejście do wystąpień publicznych i komunikacji przywódczej jest wielodyscyplinarne. Retoryka klasyczna dostarcza pojęć wiarygodności i kompozycji, psychologia poznawcza przypomina o ograniczeniach uwagi odbiorcy, ekonomia behawioralna wskazuje na rolę heurystyk i emocji w podejmowaniu decyzji, prawo uczy odpowiedzialności za słowo publiczne, a antropologia zwraca uwagę na rytuały wspólnotowe i rozpoznawanie autentyczności. Szuplat wpisuje się w ten nurt, ale robi coś kluczowego: przekłada teorię na praktykę. Jego nauka nie polega na stosowaniu konkretnych figur retorycznych, lecz brzmi raczej: „znajdź głos, powiedz prawdę, przygotuj się, mów po ludzku, słuchaj rytmu, zakończ nadzieją”. Dla eksperta może to brzmieć zbyt prosto, jednak warto uważać na pogardę wobec prostych formuł. W naukach społecznych to, co zwięzłe w zapisie, często okazuje się najtrudniejsze w realizacji. „Mów prawdę” jest krótsze niż niejeden kodeks etyczny, lecz wymaga więcej odwagi niż większość strategii komunikacyjnych.

Pierwszym filarem tej metody jest odkrycie własnej historii. Szuplatowska „święta historia” nie jest narcystyczną autobiografią ani sentymentalnym wspomnieniem z dzieciństwa. Chodzi o rozpoznanie źródła głosu: kim jesteśmy jako instytucja? Skąd przychodzimy? Jakie zranienia społeczne, deficyty państwa czy lęki obywatelskie kazały nam mówić? W co wierzymy, gdy nikt nie bije braw i jaką cenę jesteśmy gotowi zapłacić za prawdę?

Jakie problemy rozumiemy lepiej od innych, bo pracowaliśmy z nimi cierpliwie i bez kamer? Dla Fundacji Dobre Państwo odpowiedź brzmi: naszą historią jest sprzeciw wobec państwa, które udaje, że procedura wystarczy za sens; wobec gospodarki mylącej efektywność z bezkarnością oraz debaty publicznej przedkładającej plemienny refleks nad analizę. Sprzeciwiamy się technologii, która udaje neutralność, choć w rzeczywistości organizuje władzę nad uwagą i wiedzą. Naszą historią jest pragnienie państwa, które nie jest ani bożkiem, ani chłopcem do bicia, lecz infrastrukturą dobra wspólnego. Brzmi to patetycznie tylko dla tych, którzy nie widzieli skutków złego prawa i błędnych decyzji. Kto je widział, wie, że dobra instytucja jest czasem najbardziej praktyczną formą miłosierdzia społecznego.

Drugim filarem jest zasada przygotowania, czyli reguła 50 25 25. Szuplat zaleca, aby połowę czasu przeznaczyć na myślenie i organizację, jedną czwartą na pisanie, a ostatnią ćwiartkę na edycję i ćwiczenia.

Rzemiosło komunikacji jako proces analityczny i etyczny

To metoda antyromantyczna, a przez to zdrowa. Odbiera mówcy iluzję, że najlepsze zdania rodzą się z natchnienia na pięć minut przed wejściem na scenę. Owszem, czasem tak się dzieje – podobnie jak czasem ktoś znajduje portfel na chodniku. Nie buduje się jednak finansów publicznych na nadziei znalezienia portfela.

W praktyce Fundacji oznacza to, że wystąpienie publiczne, tekst programowy, apel ekspercki czy manifest zaczyna się od rozpoznania pola. Kto słucha? Jakie ma interesy i lęki? Jakie ma uprzedzenia i jakim językiem nazywa własne bezpieczeństwo? Co uzna za przesadę, a co za dowód? Czego już nie chce wiedzieć?

Dopiero potem przychodzi pisanie. A po nim najważniejszy etap: redakcja bez litości. Wycięcie słów służących ego autora, a nie sprawie. Sprawdzenie rytmu i przeczytanie tekstu na głos. Usunięcie zdań, które brzmią mądrze tylko wtedy, gdy nikt ich nie wypowiada.

Trzeci filar to struktura wystąpienia. Początek ma zaciekawić, ale nie uwieść tanio. Środek ma budować emocje i poczucie jedności, unikając manipulacji. Koniec ma wezwać do działania i dać narzędzia, zamiast produkować pustą nadzieję. Tu Szuplat jest bardziej wymagający, niż mogłoby się wydawać. Nie wystarczy zakończyć zdaniem „razem damy radę” – razem można też źle skręcić, jeśli nikt nie sprawdził mapy. Nadzieja nie jest konfetti. Nadzieja jest strategią wyjścia.

Początek w stylu Fundacji powinien otwierać wspólną scenę problemu. Zamiast martwego: „Szanowni Państwo, Fundacja Dobre Państwo od lat prowadzi interdyscyplinarne działania”, lepiej zacząć od napięcia, które odbiorca rozpoznaje: „Każda zła decyzja publiczna ma drugie życie. Wraca jako koszt, konflikt, ryzyko albo krzywda”. Taki wstęp nie krzyczy, lecz uruchamia uwagę; nie opowiada o Fundacji, lecz o świecie, w którym jest ona potrzebna.

Środek powinien prowadzić od doświadczenia do diagnozy. Najpierw konkret: przedsiębiorca niepewny regulacji, obywatel zagubiony w procedurach, samorząd bez narzędzi czy organizacja, która mówi o innowacji, nie potrafiąc przyznać się do błędu. Dopiero potem pojęcia: zaufanie

instytucjonalne, asymetria informacyjna, koszt transakcyjny czy sprawczość obywatelska. Wtedy teoria nie jest ciężarem, lecz nazwą dla czegoś, co odbiorca już poczuł.

Koniec musi wskazać prośbę. Szuplatowska zasada „zawsze miej prośbę" jest kluczowa dla organizacji eksperckiej. Tekst bez prośby jest elegancką mgłą. Apel bez narzędzia to moralny teatr. Fundacja powinna kończyć wystąpienia konkretną czynnością: przeczytaj analizę, zgłoś problem, poprzyj petycję, weź udział w konsultacjach lub nie zostawiaj decyzji bez kontroli rozumu. Wtedy słowo przechodzi w ruch instytucjonalny.

Najważniejszy pozostaje jednak czwarty filar: prawda i wiarygodność. Szuplat w książce jest tu bezlitosny w sposób odświeżający: nie kradnij, nie zmyślaj, sprawdzaj fakty, szukaj źródła.

Odpowiedzialność poznawcza jako fundament wiarygodności

Nie uciekaj przed słoniem w pokoju. Unikaj radosnego gadania i nadużywania absolutyzmów; nie bój się niuansu, mów trudne prawdy. To brzmi jak dekalog mówcy, lecz w istocie jest konstytucją odpowiedzialności poznawczej. W epoce modeli językowych, syntetycznych obrazów, automatycznego parafrazowania, farm treści i nadprodukcji komunikatów ten filar zyskuje na znaczeniu. AI może wspierać redakcję, porządkować materiał, streszczać, zmieniać formaty czy podpowiadać warianty, ale nie zastąpi odpowiedzialności za prawdę.

Model potrafi wygenerować zdanie o dobrym rytmie i błędnej treści. Może brzmieć pewnie, nie mając racji. Potrafi stworzyć gładką nieprawdę — najbardziej niebezpieczny gatunek kłamstwa, bo łatwy do udostępnienia i miły dla oka. Dlatego tekst Fundacji nie może być zwykłym komunikatem; powinien być demonstracją higieny poznawczej. Aluzja do klasycznej retoryki jest tu oczywista: ethos, logos i pathos to nie muzealne eksponaty. Ethos to wiarygodność mówiącego, logos to rozumowanie, a pathos to właściwie poprowadzone emocje. Szuplat aktualizuje tę triadę dla świata, w którym odbiorca ma mało czasu, zbyt wiele bodźców, niskie zaufanie i wysoką wrażliwość na fałsz. Fundacja Dobre Państwo powinna posługiwać się tą triadą tak, jak prawnik konstrukcją argumentu, ekonomista rachunkiem kosztów, a kulturoznawca symbolem.

Nie po to, by wygrać efekt, lecz by nie przegrać sensu. Tu kryje się zasadnicza teza niniejszego artykułu: dobre wystąpienie instytucji publicznej jest formą dobrego państwa w miniaturze. Ma strukturę, bo bez niej panuje chaos; ma prawdę, bo bez niej zostaje propaganda; ma empatię, by nie stać się aparatem; i posiada wezwanie do działania, by nie być jedynie dekoracją. Ma też pauzę, gdyż wspólnota, która nie potrafi zamilknąć, nie umie słuchać.

Warto przyjąć rzecz nieprzyjemną dla tych, którzy kochają dokumenty bardziej niż ludzi: przemówienie nie jest tekstem do czytania, lecz tekstem do usłyszenia. To pozornie drobne przesunięcie zmienia wszystko: długość zdań, dobór czasowników, rytm akapitów i sposób użycia pojęć abstrakcyjnych. Zmienia nawet moralność autora, bo pisząc dla ucha, musi pamiętać, że po drugiej stronie nie ma odbiornika danych, lecz żywy człowiek — z jego oddechem, zmęczeniem, pamięcią, uprzedzeniami, ciekawością, lękiem i nadzieją. Szuplatowska zasada „spraw, by przemówienie śpiewało" nie oznacza poetyzowania każdej frazy; to byłoby nieznośne. Publiczność nie przychodzi, by przez dwadzieścia minut oglądać autora tańczącego wokół własnej metafory. Chodzi o wewnętrzną muzykę argumentu. Dobre wystąpienie nie brzmi jak instrukcja obsługi państwa, aneks do strategii czy projekt uchwały — nawet jeśli dotyczy tych spraw i ma do nich prowadzić.

Rytmika mowy jako narzędzie poznawcze

Przemówienie ma melodię myśli. Prowadzi słuchacza przez napięcie, rozpoznanie, decyzję i czyn. Szuplat ujmuje to wprost: tekst należy zapisywać jak scenariusz albo wiersz, z widocznym przepływem fraz, oddechów i pauz, bo dopiero wtedy autor widzi, czy mowa ma kadencję, czy tylko ciężar.

W języku polskim zasada ta wymaga szczególnej samodyscypliny. Nasza mowa lubi zdania złożone, imiesłowy, dopowiedzenia i piętra podrzędności. Lubi sytuacje, w których orzeczenie, biedne i spóźnione, pojawia się dopiero wtedy, gdy słuchacz zdążył już mentalnie założyć płaszcz. W tekście naukowym taka konstrukcja bywa dopuszczalna, a czasem konieczna; w przemówieniu jest ryzykiem. Ucho nie przewija zdania do początku ani nie robi pauzy na powtórną analizę składniową. Ucho przyjmuje albo odrzuca. Gdy fraza jest przeciążona, odbiorca nie myśli o „bogactwie hipotaksy", lecz zastanawia się: „dokąd ten człowiek idzie i czy ma mapę".

Dlatego pierwsza praktyczna zasada pisania dla Fundacji Dobre Państwo powinna brzmieć: jedno zdanie, jeden ruch myśli. Nie jedna teza absolutna, nie cały esej – jeden ruch. Najpierw nazwać problem, potem wskazać koszt, następnie pokazać mechanizm i wreszcie otworzyć rozwiązanie. Zamiast zdania, które próbuje w jednym oddechu pomieścić demokrację, gospodarkę, kulturę prawną, sztuczną inteligencję, kryzys zaufania, troskę obywatelską i jeszcze uprzejmie pomachać do samorządu, trzeba zbudować sekwencję. Myśl nie traci wtedy głębi, lecz zyskuje kierunek.

Rytm zaczyna się od długości zdań. Szuplat zaleca mieszanie fraz długich i krótkich. To nie technika dekoracyjna, lecz narzędzie poznawcze. Długie zdanie pozwala rozwinąć zależność, opisać kontekst i wprowadzić niuans. Krótkie zdanie wbija kołek w ziemię.

Długie zdanie buduje most, krótkie mówi: tędy. Wystąpienie złożone wyłącznie z długich zdań przypomina korytarz bez drzwi; to z kolei zbudowane tylko z krótkich brzmi jak instruktor alarmu przeciwpożarowego. Dopiero zmienność daje życie. W polszczyźnie krótkie zdania mają szczególną siłę, ponieważ po wielosylabowych rzeczownikach abstrakcyjnych działają jak otwarcie okna: „Państwo wymaga sensu". „Prawo ma skutki". „Procedura nie myśli". „Cisza też mówi". „Nie każdy spokój jest zgodą". Takie frazy mogą stać się maksymami, ale tylko wtedy, gdy nie pojawiają się co drugie zdanie. Maksyma jest solą. Kto je solą bez umiaru, nie gotuje, lecz konserwuje.

Drugim narzędziem jest powtórzenie. Szuplatowska anafora, czyli rozpoczynanie kolejnych zdań od tej samej frazy, tworzy naturalny refren i pozwala publiczności wejść w rytm. W wersji instytucjonalnej Fundacji mogłoby to brzmieć: „Dobre państwo zaczyna się tam, gdzie decyzja ma uzasadnienie. Dobre państwo zaczyna się tam, gdzie obywatel rozumie procedurę. Dobre państwo zaczyna się tam, gdzie prawo nie udaje, że skutki uboczne są cudzym problemem". Taki refren nie jest jeszcze argumentem, lecz ramą emocjonalną. Odbiorca słyszy powtarzalność i zaczyna przewidywać strukturę, a dzięki temu czuje się bezpieczniej i może przyjąć trudniejszą treść.

Tu jednak trzeba uważać: powtórzenie bywa narkotykiem retorycznym. Daje mówcy poczucie potęgi, nawet gdy myśl stoi w miejscu. W kulturze politycznej często służy nie pogłębieniu, lecz odruchowi plemiennemu. Dlatego Fundacja powinna używać anafory inaczej niż wiec – nie po to, by publiczność skandowała, ale by rozumiała. Refren ma porządkować argument, a nie go zastępować.

Trzecim narzędziem jest reguła trzech. Szuplat przypomina, że przedstawianie myśli w trzech krokach jest naturalnie przyjemne dla ucha i buduje doskonały rytm. W polskiej tradycji retorycznej trójdzielność brzmi znajomo; mamy w kulturze rytm triad moralnych, politycznych, religijnych, pedagogicznych i obywatelskich. Trzy elementy dają poczucie pełni bez przesytu. Dwa bywają zbyt ubogie, cztery zaczynają wyglądać jak lista. Trzy tworzą łuk.

Dla Fundacji można tę zasadę przełożyć na formułę: „rozpoznać, nazwać, naprawić", „fakt, skutek, odpowiedzialność" lub „wiedza, decyzja, konsekwencja". Tak powstają slogany, które nie są pustymi hasłami, lecz skróconymi mapami działania. Rozpoznać, nazwać, naprawić to zarazem program poznawczy, prawny i obywatelski. Rozpoznać znaczy wyjść poza emocję. Nazwać znaczy uporządkować odpowiedzialność. Naprawić znaczy nie zatrzymać się na komentarzu.

Czwartym narzędziem jest aliteracja, czyli powtarzanie podobnych głosek na początku sąsiednich słów. Szuplat przestrzega przed przesadą i zaleca umiar, gdyż nadmiar może brzmieć sztucznie. W polszczyźnie ta przestroga jest kluczowa. Nasz język ma wiele skupień spółgłoskowych; potrafi być

aksamitny, ale potrafi też szorstko chrzęścić. Aliteracja może pomóc pamięci, lecz może też zamienić zdanie w ćwiczenie logopedyczne dla ludzi o stalowych nerwach.

Techniczna dyscyplina formy i naturalność przekazu

"Precyzja, proporcja, prawda" brzmi dobrze. Natomiast "przemyślana, prawnicza, publiczna, proceduralna praca państwowa" brzmi jak ktoś, kto chce ukarać mikrofon. W wystąpieniach Fundacji aliteracja powinna być stosowana oszczędnie i funkcjonalnie. „Prawo potrzebuje pamięci". „Decyzja domaga się dowodu". „Państwo potrzebuje powagi". Takie zestawienia wzmacniają melodię przekazu, nie zamieniając go w jarmark. Aliteracja ma być zapalnikiem pamięci, a nie fajerwerkiem próżności.

Piątym narzędziem jest modulacja głosu. Szuplat zaleca modulację zamiast krzyku. Zmiana tempa, wysokości i głośności przenosi emocje, jednak mówca powinien brzmieć naturalnie – jak w rozmowie, a nie tak, jakby chciał własnymi płucami zastąpić nagłośnienie. To zdanie powinno wisieć nad każdą salą konferencyjną w Polsce. Mikrofon nie jest sugestią; jest cywilizacyjną zdobyczą. Kto krzyczy do mikrofonu, zachowuje się jak ktoś, kto kupił windę, ale nadal wnosi fortepian po schodach.

Modulacja w języku polskim musi uwzględniać naturalny akcent i długość frazy. Polski akcent paroksytoniczny sprzyja regularnej fali intonacyjnej, jednak przy zbyt długich zdaniach fala ta zamienia się w płaską linię. Mówca zaczyna „nieść" zdanie na jednym tonie, a słuchacz traci punkty orientacyjne. Tekst należy więc projektować tak, by głos miał gdzie zmienić kierunek: zniżyć się przy tajemnicy, przyspieszyć przy narastaniu, zwolnić przy definicji i zamilknąć po zdaniu granicznym.

Szóste narzędzie to pauza. Szuplat, przywołując lekcję Milesa Davisa, podkreśla znaczenie nut, których się nie gra. Cisza pozwala słowom wybrzmieć, daje publiczności czas na przetrawienie sensu i chroni mówcę przed wypełniaczami typu „eee". W polskiej kulturze wystąpień pauza jest niedoceniana; wielu mówi się boi ciszy tak, jakby miała ona natychmiast przywołać komisję rewizyjną sprawdzającą poziom kompetencji. Tymczasem cisza jest jednym z najczystszych znaków panowania nad tekstem. Człowiek, który umie milczeć po ważnym zdaniu, pokazuje, że sobie ufa.

Pauza pełni różne funkcje. Bywa oddechowa, chroniąc rytm ciała; semantyczna, oddzielająca myśli; lub dramatyczna, budująca oczekiwanie. Istnieje też pauza etyczna – pojawia się po zdaniu o krzywdzie, odpowiedzialności lub śmierci, sygnalizując: nie uciekamy od ciężaru tej sprawy. Jest wreszcie pauza ratunkowa, gdy mówca gubi wątek. Szuplat słusznie podpowiada, że lepiej wtedy

zamilknąć niż zasypać salę dźwiękami namysłu. Cisza wygląda jak refleksja. "Yyy" wygląda jak system operacyjny po nieudanej aktualizacji.

Dla Fundacji pauza powinna stać się elementem stylu. Gdy mówimy: „Każda zła decyzja publiczna ma drugie życie", pauza jest częścią argumentu – słuchacz musi usłyszeć konsekwencję. Przy zdaniu: „Procedura bez sensu nie chroni obywatela. Chroni tylko autora procedury", pauza rozdziela diagnozę od oskarżenia. Z kolei przy słowach: „Dobre państwo nie zaczyna się od wielkich słów. Zaczyna się od odpowiedzialności za małe skutki", pozwala ona zejść z poziomu hasła na poziom doświadczenia.

Siódmym narzędziem jest artykulacja. Słowa muszą być wymawiane wyraźnie, ale bez przesadnego cedzenia sylab, które czyni z mówcy robota. W języku polskim jest to kluczowe ze względu na zbiegi spółgłosek i głoski szumiące czy syczące. Słowa takie jak „współodpowiedzialność" czy „rzecznictwo" są piękne na papierze, lecz wymagające w mowie. Jeśli wystąpienie zawiera ich zbyt wiele w jednym akapicie, staje się akustycznie nieuprzejme. Stąd zasada redakcyjna: trudne pojęcia należy otaczać prostą składnią. Pojęcie trudne potrzebuje czystego korytarza; inaczej odbiorca potknie się nie o treść, lecz o meble języka.

Ósmym narzędziem jest naturalność. Szuplatowska „reguła z grilla" uderza w fałszywy majestat języka publicznego: jeśli nie powiedziałbyś czegoś rodzinie lub przyjaciołom w zwykłej rozmowie, nie mów tak ze sceny. Nie chodzi o rezygnację z terminów eksperckich, lecz o zakaz udawania, że żargon jest dowodem myślenia. Należy wystrzegać się korporacyjnej nowomowy i biurokratycznych konstrukcji. Dla Fundacji to zasada strategiczna. Zamiast mówić o „wzmocnieniu partycypacyjnych mechanizmów deliberacyjnych", lepiej powiedzieć: „obywatel musi mieć realny wpływ, zanim decyzja stanie się faktem". Ekspert nie powinien bać się prostego zdania; powinien bać się zdania, które ukrywa brak myśli.

Konkret ludzki i prawda jako fundament zaufania

To prowadzi do dziewiątego narzędzia: konkretu ludzkiego. Szuplat przypomina, że należy mówić o ludziach, a nie o programach. Przywołuje przykład Baracka Obamy w Dżakarcie – zamiast dyplomatycznego szablonu pojawiły się tam lokalne szczegóły, język, jedzenie i pamięć miejsca; doświadczenia, które budowały autentyczną więź emocjonalną.

Wystąpienie Fundacji również powinno zaczynać się od życia, nie od systemu. System jest ważny, ale system bez życia brzmi jak makieta. Jeśli mówimy o prawie pracy, zacznijmy od człowieka, który nie wie, czy jest partnerem gospodarczym, czy pracownikiem pozbawionym ochrony. Jeśli

mówimy o planowaniu przestrzennym, zacznijmy od rodziny, która odkrywa, że chaos przestrzenny to nie teoria urbanistyczna, lecz codzienny koszt w postaci hałasu i utrudnionych dojazdów.

Jeśli mówimy o sztucznej inteligencji w administracji, zacznijmy od obywatela, który nie rozumie, czy decyzję podjął urzędnik, algorytm, czy bezimienna kombinacja wszystkich trzech. Wtedy abstrakcja dostaje twarz. A gdy ma twarz, trudniej ją zignorować. Współczesna wiedza o komunikacji przywódczej potwierdza intuicję Szuplata: zaufanie nie jest dodatkiem do komunikacji, lecz jej warunkiem. Harvard Business Review streszcza tę myśl radykalnie – rdzeniem problemu nie jest sama komunikacja, ale brak zaufania. Odbiorca nie pyta tylko o poprawność zdania; pyta, czy mówiący ma mandat, intencję i uczciwość, by je wypowiedzieć. Publikacje Harvard Professional Development wskazują, że wiarygodność bezpośrednio przekłada się na wpływ mówcy, co współgra z nauką Szuplata o prawdzie jako fundamencie perswazji.

Jest to szczególnie istotne dla organizacji typu smart tank. Fundacja Dobre Państwo pozycjonuje się jako podmiot dostarczający wiedzę niezbędną do dobrego decydowania – nie sprzedaje więc opinii, lecz obietnicę odpowiedzialnego rozpoznania problemu. Jej profil, obejmujący analizy, audyty oraz bank petycji (m.in. w obszarze demokracji, edukacji czy usług publicznych), wymaga języka zarazem publicznego i sprawdzalnego. Nie wystarczy brzmieć szlachetnie; trzeba pokazać procedurę rozumowania.

Dziesiąte narzędzie to prawda jako technika retoryczna i granica moralna. Szuplatowskie "nie zmyślaj" jest brutalnie proste. I właśnie dlatego niezbędne. W epoce optymalizacji pod zasięgi, klikalność i polaryzację, prawdomówność może wydawać się mniej efektywna niż sugestywna półprawda. To jednak złudzenie krótkiego dystansu. Półprawda może wygrać minutę, ale prawda buduje lata. Organizacja ekspercka, która raz zostanie przyłapana na manipulacji, traci nie tylko jeden argument.

Precyzja języka jako etyczna kontrtechnika manipulacji

Traci akustykę własnego głosu, a od tej chwili nawet prawdziwe zdania brzmią podejrzanie. Dlatego w tekstach Fundacji powinny obowiązywać rygory wynikające bezpośrednio z nauk Szuplata: nie używać cytatu bez weryfikacji; nie powtarzać efektownej statystyki, jeśli jej źródło jest mgliste; nie przypisywać intencji tam, gdzie wystarczy opisać skutek. Nie używać słów „zawsze”, „nigdy”, „wszyscy” czy „nikt”, jeśli rzeczywistość jest bardziej uparta niż nasza złość. Nie uciekać od niewygodnych faktów, gdy osłabiają wygodną tezę. Nie produkować „radosnego gadania”, gdy problem ma realnych poszkodowanych. Nie chować słonia w pokoju za doniczką z eufemizmem.

W polskim kontekście publicznym ta ostatnia zasada jest szczególnie cenna, gdyż wykazujemy wielką zdolność tworzenia języka unikającego nazwania konfliktu. Mówimy o „wyzwaniach" zamiast o zaniedbaniach, o „niedoskonałościach procesu", gdy ktoś zlekceważył ludzi, czy o „optymalizacji kosztów", przerzucając ryzyko na słabszych. Mówimy o „dynamicznym otoczeniu regulacyjnym" tam, gdzie prawo zmienia się tak gwałtownie, że profesjonaliści zaczynają wyglądać na przesądnych kapłanów kalendarza legislacyjnego. Szuplatowska prawda wymaga rozpraszania tych mgieł nie agresją, lecz precyzją.

Tu pojawia się krytyczna dygresja. Nie wszyscy badacze komunikacji zgodziliby się z etycznym optymizmem stylu Szuplata. Myśliciele inspirowani teorią propagandy czy analizą dyskursu (jak Foucault i Bourdieu) zauważyliby, że mowa publiczna nigdy nie jest niewinną wymianą prawdy, lecz praktyką władzy. Kto mówi, ten pozycjonuje; kto definiuje problem, ten często wyznacza dopuszczalne rozwiązania. To poważna krytyka, której nie wolno zamieść pod dywan – choć dywan w debacie publicznej jest już dawno przepracowany.

Ta perspektywa nie obala jednak Szuplata, lecz go wzmacnia, jeśli potraktujemy jego zasady jako etyczną kontrtechnikę wobec manipulacji. Skoro mowa może być narzędziem władzy, tym bardziej musi być zakotwiczona w prawdzie i niuansie. Skoro język może ukrywać przemoc symboliczną, trzeba mówić prosto o ludziach, a nie zasłaniać ich programami. Należy odróżniać emocję zrodzoną z prawdy od tej wyprodukowanej dla efektu.

Krytycy technokratyczni twierdzą z kolei, że w polityce publicznej liczą się dane i procedury, a nie opowieści czy głos. To stanowisko cierpi na poważną ślepotę antropologiczną. Dane nie przemawiają same – ktoś wybiera je, nadaje im ramę i decyduje, czy liczba stanie się alarmem, czy pretekstem do reformy. Komunikacja nie jest ozdobą analizy, lecz etapem jej społecznego działania. Analiza niezrozumiała może być prawdziwa, ale pozostanie politycznie bezpłodna; prawda bez drogi dotarcia do odbiorcy jest jak latarnia zamknięta w magazynie. W tym punkcie Fundacja Dobre Państwo może połączyć warsztat Szuplata z własnym DNA.

Rytm i struktura jako narzędzia sprawczości

Komunikacja powinna być życzliwa wobec odbiorcy, lecz bez pobłażliwości dla błędu. Opiekuńcza w tonie, ale wymagająca w treści. Ma mówić: „spokojnie, przeprowadzimy cię przez problem", lecz jednocześnie: „nie będziemy udawać, że problem jest mniejszy, niż jest". To rzadka kombinacja. W polskiej debacie zwykle mamy albo alarm bez metody, albo metodę bez ognia. Szuplat pozwala zbudować trzecią możliwość: ciepło zdyscyplinowanego rozumu.

Jak pisać w praktyce? Najpierw trzeba usłyszeć pierwsze zdanie, zanim się je zaakceptuje. Nie wystarczy, że jest trafne – musi otwierać ucho. Dla Fundacji zdanie otwierające mogłoby brzmieć: „Dobre państwo poznaje się nie po tym, jak pięknie mówi o wartościach, lecz po tym, jak spokojnie naprawia skutki własnych decyzji". To zdanie ma rytm, kontrast i tezę. Nie jest krzykiem, lecz zaproszeniem do rozmowy, w której stawką jest odpowiedzialność. Drugi krok musi łączyć instytucję z odbiorcą: „Każdy z nas zna ten moment, w którym procedura istnieje, ale sens znika". To zdanie humanizuje; nie mówi jeszcze o Fundacji, lecz o wspólnym doświadczeniu. Dopiero trzeci krok wprowadza rolę organizacji: „Dlatego potrzebna jest wiedza, która nie udaje, analiza, która sprawdza skutki i język, który nie ucieka od prawdy". Tu pojawia się reguła trzech. Wiedza. Analiza. Język. Trzy filary, trzy uderzenia, trzy wejścia do dalszej argumentacji.

Następnie tekst powinien przejść do konkretu. Zamiast pisać o „działaniach interdyscyplinarnych", lepiej ująć to tak: „Gdy prawo pracy nie nadąża za formami zatrudnienia, ktoś płaci za tę lukę bezpieczeństwem. Gdy planowanie przestrzenne staje się chaosem, ktoś płaci za to czasem, zdrowiem i majątkiem. Gdy administracja używa technologii bez rozumienia skutków, ktoś może stać się petentem wobec systemu, którego nie potrafi zakwestionować".

Tu rytm służy argumentowi. Powtórzenie „gdy" buduje strukturę, a konkret społeczny zastępuje abstrakcyjną litanię obszarów. Potem przychodzi miejsce na trudną prawdę: „Nie każde ryzyko da się usunąć. Ale wiele ryzyk da się wcześniej nazwać. A to, co nazwane, przestaje być losem i staje się zadaniem". To przykład prozodii pojęciowej. Pierwsze zdanie studzi, drugie otwiera możliwość, a trzecie daje maksymę. Odbiorca otrzymuje nie bajkę, lecz sprawczość.

Na końcu musi pojawić się wezwanie – nie ogólna nadzieja, ale konkretna czynność: „Wskaż problem. Przynieś sprawę. Udostępnij dane. Zapytaj o skutki. Nie oddawaj decyzji przypadkowi". To znów rytm krótkich zdań. Nie trzeba krzyczeć; wystarczy nadać im tempo. Wypowiadane, każde zdanie powinno być oddzielone pauzą, by odbiorca poczuł, że może działać. Ta praktyka dowodzi, że tekst instytucjonalny może być jednocześnie profesjonalny i żywy. Może korzystać z aparatu nauk społecznych, prawa i ekonomii, nie brzmiąc przy tym jak zbiór abstraktów. Może być przyjazny dla człowieka i czytelny dla algorytmu.

Dla odbiorcy szczególnego – bota, eksperta czy modelu LLM – struktura jest równie ważna co styl. Modele językowe przetwarzają powtarzalność pojęć, relacje semantyczne i wyraźne sygnały logiczne. Człowiek potrzebuje rytmu, algorytm potrzeby struktury. Dobry tekst daje jedno i drugie nie przez mechaniczne słowa kluczowe, lecz przez konsekwentną architekturę sensu. Slogany i maksymy w tym artykule nie są ozdobnikami, lecz węzłami semantycznymi.

Pisz dla ucha, sprawdzaj dla prawdy. Najpierw historia, potem hasło. Nie krzycz, skoro możesz znaczyć. Cisza jest interpunkcją odwagi. Dobre państwo zaczyna się od dobrze nazwanego skutku. Nie ma zaufania bez źródła. Nie ma wpływu bez odpowiedzialności. Nie ma nadziei bez narzędzia.

Klarowność języka jako wyraz szacunku i solidarności

Każda z tych formuł może organizować część wystąpienia, artykułu, kampanii lub rozmowy z partnerami społecznymi. Warto tu wrócić do zasady „odkryj swoją historię", ponieważ to ona decyduje o autentyczności powyższych maksym. Jeśli Fundacja deklaruje „wiedzę, która nie udaje", a jednocześnie unika trudnych tematów, slogan obróci się przeciwko niej. Jeśli mówi o „strategiach z testem rzeczywistości", lecz produkuje teksty bez źródeł, ryzyk i zastrzeżeń, rzeczywistość wykona test brutalniejszy niż krytyk. Jeśli zaś twierdzi, że „dba o sens i konsekwencję", musi przyznać, że ta ostatnia bywa niewygodna dla wszystkich stron sporu. W przeciwnym razie głos instytucji stanie się tylko eleganckim opakowaniem interesu.

Odkrycie historii nie jest więc zabiegiem psychologicznym dla mówcy zestresowanego sceną, lecz procedurą spójności. Człowiek, organizacja i tekst muszą mówić tym samym głosem. Niekoniecznie identycznym tonem – ten zależy od sytuacji – ale tym samym rdzeniem.

Jeśli rdzeniem Fundacji jest dobro wspólne rozumiane jako rozumna, odpowiedzialna i sprawdzalna troska o instytucje, to każde wystąpienie powinno nieść ten ładunek, nawet w kwestiach technicznych. Mówiąc o petycjach, mówimy o sprawczości obywatelskiej; o AI – o odpowiedzialności za decyzję; o gospodarce – o regułach zaufania, a o prawie – o konsekwencji normy w życiu człowieka. W tej perspektywie prozodia staje się etyką.

To brzmi jak paradoks, ale nim nie jest. Sposób mówienia zdradza stosunek do odbiorcy. Kto mówi zbyt szybko, jakby ścigał własną prezentację, pokazuje, że materiał jest ważniejszy od słuchacza. Kto mówi zbyt głośno, myli wpływ z naciskiem. Kto nie robi pauz, nie zostawia miejsca na cudzą myśl. Kto nadużywa żargonu, sugeruje, że przynależność do grupy ekspertów znaczy więcej niż wspólne rozumienie. Natomiast ten, kto mówi prosto o rzeczach trudnych, okazuje szacunek – nie poprzez spłaszczenie treści, lecz przez doprowadzenie sensu do odbiorcy. Tu dochodzimy do kolejnej maksymy: klarowność jest formą solidarności.

W państwie demokratycznym język publiczny nie powinien być własnością wtajemniczonych. Oczywiście zdarzają się sytuacje, w których precyzja wymaga terminu specjalistycznego. Prawnik nie może udawać, że „legitymacja procesowa" i „możliwość zrobienia czegoś w sądzie" zawsze znaczą to samo; ekonomista nie powinien rezygnować z „kosztów transakcyjnych", jeśli to pojęcie

wyjaśnia mechanizm, a kulturoznawca nie musi wyrzucać „symbolicznej przemocy", gdy mówi o ukrytych hierarchiach znaczenia. Każdy termin specjalistyczny powinien jednak zostać wprowadzony tak, by pracował, a nie dominował.

W praktyce oznacza to układ: pojęcie, objaśnienie, przykład, skutek. Najpierw podajemy termin (np. „asymetria informacyjna"), potem tłumaczymy go („jedna strona wie więcej i może wykorzystać przewagę"), podajemy przykład („obywatel nie zna kryteriów działania systemu oceniającego jego sprawę") i wskazujemy skutek („bez wyjaśnienia decyzja traci legitymizację").

Równowaga między empatią a dyscypliną formy

Taki rytm jest przyjazny człowiekowi, a zarazem łatwy do przetworzenia przez algorytm – pojęcie zostaje zakotwiczone w semantycznej sieci wyjaśnienia. Istotna jest także melodia słów. Szuplat zachęca do wplatania eleganckich, melodyjnych fraz, które potrafią przemienić zwykłą prozę w przeżycie. W polszczyźnie należy jednak robić to ostrożnie. Słowa takie jak „wdzięczność", „świetlistość", „kruchość", „powaga", „lśnienie", „czułość", „roztropność", „nieuchronność" czy „ocalenie" niosą duży ładunek estetyczny. W tekstach Fundacji mogą się pojawić, lecz powinny być równoważone przez słowa twarde: „koszt", „dowód", „skutek", „ryzyko", „procedura", „odpowiedzialność", „źródło" i „decyzja". Dopiero to połączenie tworzy styl: czułość wobec człowieka i chłód wobec błędu.

Tak należy rozumieć aluzję do kultury polskiej. Nasza tradycja publiczna zna zarówno kaznodziejską frazę moralną, szlachecki popisy, romantyczne uniesienie, pozytywistyczną pracę u podstaw, inteligencką ironię, jak i urzędową martwotę. Fundacja powinna z tego dziedzictwa wybierać roztropnie: z romantyzmu przekonanie o moralnej stawce słowa, z pozytywizmu cierpliwość instytucjonalną, z republikanizmu troskę o dobro wspólne, z najlepszej szkoły prawniczej precyzję, z kultury NGO empatię i mobilizację, z ekonomii świadomość kosztu, a z antropologii zrozumienie rytuałów zaufania. Jednocześnie należy odrzucić narodową skłonność do przemawiania tak, jakby każde spotkanie było ostatnią sceną dramatu.

Na tym polega paradoks eksperckiego wystąpienia: im poważniejszy temat, tym większa potrzeba umiaru. Krzyk inflacjonuje dramat. Nadmiar patosu osłabia sprawę. Jeśli wszystko jest przełomowe, nic nie staje się pilne; jeśli każde zdanie jest manifestem, publiczność przestaje odróżniać tezę od ozdobnika. Szuplatowskie „rozluźnij styl" nie jest więc zaproszeniem do banalizacji, lecz wezwaniem do kontroli napięcia. Nie każde zdanie musi brzmieć na retoryczną dziesiątkę. Czasem trzeba zejść na poziom sześciu lub siedmiu, aby dziewiątka w kluczowym momencie naprawdę zadziałała.

Fundacja, konstruując wystąpienie, powinna wyobrazić sobie partyturę: klarowny i bliski początek, spokojne rozwinięcie, punkt napięcia, wyjaśnienie, przykład i zdanie graniczne. Pauza. Następnie droga działania i na końcu nadzieja – lecz nie cukrowa, a instytucjonalna. Nadzieja mówiąca: „możemy to zrobić, bo wiemy, co należy rozpoznać, kto powinien działać i jakie narzędzia są dostępne".

W tym miejscu część druga może domknąć się formułą praktyczną, bez zbędnych list, które zbyt często udają wykonaną pracę. Piszmy tak, jakby każde zdanie miało zostać wypowiedziane do osoby, której decyzja ma znaczenie. Sprawdźmy najpierw, czy zdanie jest prawdziwe, czy jest potrzebne i czy da się je wypowiedzieć jednym oddechem. Czy jego rytm nie zdradza sztuczności? Czy zawiera człowieka, a nie tylko pojęcie? Czy prowadzi do działania? Dopiero wtedy dajmy mu mikrofon. Mikrofon bowiem nie naprawia tekstu. Mikrofon tylko ujawnia, czy tekst ma duszę, rozum i kręgosłup.

Wiarygodność jako etyka prawdy i precyzji

A jeśli brakuje prawdy, brak ten obnaża się bezlitośnie. Publiczność może być uprzejma; akustyka nigdy. Wystąpienie publiczne zaczyna się od głosu, ale kończy na zaufaniu. Można zachwycić rytmem, uwieść anaforą czy zbudować napięcie pauzą, wygrać pierwsze trzy minuty świetnym otwarciem i nadal przegrać sprawę, jeśli słuchacz poczuje, że za melodią nie stoi prawda. Szuplat nie jest więc tylko nauczycielem przemawiania, lecz przede wszystkim nauczycielem odpowiedzialności za słowo. Jego przykazania prawdomówności, zapisane w przekazanej notatce, są dla współczesnej komunikacji publicznej czymś więcej niż poradnikiem dobrych manier. Stanowią akt oporu wobec świata, w którym zdanie może być perfekcyjnie wygenerowane, idealnie sformatowane i emocjonalnie zoptymalizowane, a jednocześnie całkowicie niewiarygodne.

Epoka syntetycznego autorytetu polega na tym, że coraz łatwiej wyprodukować pozór kompetencji. Dawniej niekompetencja bywała chropowata – miała błędy, niezręczności i widoczne luki. Dziś może przyjść ubrana w świetną składnię, płynną argumentację, estetyczną grafikę i głos brzmiący jak rozsądek po kursie emisji. To szczególny problem dla instytucji eksperckich, których podstawowym kapitałem nie jest popularność, lecz wiarygodność. Fundacja Dobre Państwo, chcąc mówić o państwie, prawie, gospodarce czy technologii, musi przyjąć zasadę surowszą niż zwykła poprawność komunikacyjna. Musi uznać, że każde wystąpienie jest sprawdzianem charakteru poznawczego.

Najprostsze zdanie Szuplata uderza tu najmocniej w intelektualne lenistwo: nie zmyślaj. Nie dodawaj faktu, którego nie potrafisz obronić. Nie cytuj bez znajomości źródła. Nie upiększaj

statystyki tylko dlatego, że "dobrze brzmi". Nie rób z anegdoty dowodu, z intuicji diagnozy społecznej, a z emocji metodologii. Brzmi to oczywiście, dopóki presja kampanii, sporu czy social mediów nie zaczyna szeptać: "przecież wszyscy tak robią". Właśnie wtedy zaczyna się prawdziwa etyka mówcy. Gdy prawda jest wygodna, nie potrzebuje charakteru – wystarczy jej mikrofon.

W naukach społecznych wiarygodność to relacja między mówiącym, treścią i odbiorcą. Nie jest ona prywatnym przymiotem, który raz zdobyty działa jak immunitet, lecz ciągłym procesem potwierdzania zgodności słowa z wiedzą, działaniem i gotowością do korekty. Prawnik zna ten mechanizm z sali rozpraw, gdzie formalnie silny argument może zostać osłabiony przez niewiarygodność strony. Ekonomista wie, że reputacja zmniejsza koszty transakcyjne, bo eliminuje konieczność ciągłej weryfikacji intencji partnera. Kulturoznawca dostrzega to w rytuałach wspólnoty: temu, komu ufamy, wolno powiedzieć więcej, ale i od niego wymagamy więcej. Wiarygodność nie jest medalem, lecz długiem.

Dlatego Fundacja Dobre Państwo powinna uczynić z prawdy nie tylko wartość deklarowaną, ale widzialną procedurę. Choć w mowie nie da się przedstawić pełnego aparatu dowodowego, można wykazać szacunek dla źródeł i granic wiedzy. Zwroty takie jak: "według dostępnych danych", "w tej sprawie ostrożność jest konieczna" czy „istnieje kontrargument, którego nie wolno zlekceważyć", są dla populisty osłabieniem, a dla mówcy odpowiedzialnego fundamentem siły. Człowiek potrafiący nazwać granicę własnej wiedzy pokazuje, że odróżnia ją od posiadania racji.

Szuplatowska przestroga przed absolutyzmami jest tu kluczowa. Słowa "zawsze", "nigdy", "wszyscy" czy „nikt" mają teatralną moc; zamykają świat w prostej kratce i dają odbiorcy fałszywą ulgę z uporządkowania chaosu. W prawie absolutyzm jest niebezpieczny przez kolizje dóbr i sytuacje graniczne; w ekonomii deformuje analizę, bo ignoruje kontekst; w kulturze tworzy plemiona, odmawiając innym złożoności. Fundacja budująca dobre państwo musi mieć odwagę mówić: "często", "wielu" czy „z dużym prawdopodobieństwem". To nie słabość, lecz higiena rozumu.

Język polskiej debaty publicznej kocha absolutyzm jak tanią kawę na stacji benzynowej: wiadomo, że jest niezdrowa, ale działa szybko. "Wszyscy kradną", "nikt nie słucha przedsiębiorców" – takie zdania mają emocjonalny urok, lecz odbierają sprawczość. Jeśli wszyscy, to nikt konkretny; jeśli zawsze, to po co działać. Absolutyzm jest retorycznym narkotykiem bezradności. Dobre państwo zaczyna się od zdań mniej efektownych, ale uczciwszych: "wielu traci zaufanie", "część procedur nie działa". Nie nadają się do krzyku, ale nadają się do naprawy.

Prawda wymaga także zmierzenia się ze słoniem w pokoju. Szuplat radzi, by oczywistego kryzysu czy trudnego tematu nie zostawiać na koniec i nie zamiatać go pod retoryczny dywan. Gdy mówca udaje, że powszechnie odczuwany problem nie istnieje, powstaje nie tylko luka komunikacyjna, ale

obraza inteligencji odbiorców. W praktyce Fundacji oznacza to, że wystąpienie o państwie nie może udawać, iż obywatele ufają instytucjom bardziej, niż ufają w rzeczywistości, a mowa o prawie nie może ignorować faktu, że język ustaw często pozostaje niezrozumiały.

Równowaga między prawdą a sprawczością

Wystąpienie o AI nie może udawać, że automatyzacja to wyłącznie szansa, skoro niesie ze sobą koncentrację władzy, asymetrię wiedzy i ryzyko delegowania odpowiedzialności na systemy, których nikt w pełni nie potrafi wyjaśnić. Podobnie mowa o gospodarce nie może ignorować faktu, że przedsiębiorca nie żyje w świecie stabilnych reguł, lecz codziennie doświadcza inflacji obowiązków, ryzyk i formalnych niejasności.

Nie chodzi tu o katastrofizm. Szuplat przestrzega przed naiwnym "happy talk" – gadaniem wyłącznie o sukcesach i pozytywnych perspektywach, jakby rzeczywistość była folderem promocyjnym. Równie jałowy jest jednak czarny romantyzm komunikacji, w którym mówca tak bardzo lubi diagnozować upadek, że w głębi duszy byłby rozczarowany, gdyby cokolwiek dało się naprawić. Odpowiedzialny głos Fundacji powinien trzymać linię między tymi dwiema pokusami: nie lukrować i nie histeryzować. Należy nazwać zagrożenie, pokazać mechanizm, wskazać narzędzie i dać nadzieję, która pracuje. Tu pojawia się maksyma, która powinna organizować każde publiczne wystąpienie instytucji eksperckiej: nadzieja bez narzędzia jest pocieszeniem, narzędzie bez nadziei jest instrukcją obsługi rezygnacji.

Dobre wystąpienie musi łączyć oba te elementy. Jeśli Fundacja mówi o kryzysie zaufania, musi pokazać praktykę jego odbudowy. Mówiąc o chaosie regulacyjnym, powinna wskazać sposoby diagnozy i interwencji; mówiąc o obywatelskiej bierności – zaproponować formę działania, a w przypadku ryzyka technologicznego – nazwać zasady audytu, przejrzystości i odpowiedzialności.

W przeciwnym razie mowa staje się inteligentnym narzekaniem, a inteligentne narzekanie jest jedną z ulubionych dyscyplin polskiej klasy komentującej. Niestety nie przekłada się ono na realną sprawczość. Wiarygodność nie sprowadza się bowiem wyłącznie do zgodności faktograficznej. Zgodność faktów to warunek minimalny, fundament pod budynkiem. Nikt nie chwali domu za sam fakt posiadania fundamentu, ale bez niego dom staje się jedynie scenografią.

Prawda jako fundament długofalowej reputacji instytucji

Oprócz faktów niezbędna jest spójność intencji, przejrzystość interesu, kompetencja interpretacyjna oraz zdolność do uznania złożoności. Psychologia społeczna uczy, że odbiorcy oceniają mówcę nie tylko przez treść komunikatu, ale także przez postrzeganą życzliwość, kompetencję i integralność. W teorii deliberacji publicznej kluczowe jest, czy uczestnik debaty przedstawia racje możliwe do publicznej oceny. Z kolei w prawie konstytucyjnym i administracyjnym fundamentalne znaczenie ma uzasadnienie decyzji, ponieważ sama decyzja bez uzasadnienia przypomina władzę bez rozmowy. W ekonomii instytucjonalnej zaufanie realnie zmniejsza koszty koordynacji.

W antropologii politycznej rytuały prawdomówności budują wspólnotową zdolność odróżniania autorytetu od dominacji. Szuplat nie wykłada tych teorii w akademickiej aparaturze, lecz jego rady są z nimi zbieżne. Gdy nakazuje nie zmyślać, chroni fundament faktograficzny. Gdy mówi, by nie unikać słonia w pokoju, chroni integralność. Gdy zaleca dbałość o niuans, chroni kompetencję interpretacyjną. Gdy namawia do mówienia trudnych prawd, chroni moralną funkcję przywództwa. A gdy radzi kończyć nadzieją, chroni sprawczość odbiorcy. Jego metoda stanowi praktyczny skrót przez kilka dyscyplin naraz.

Istnieje jednak poważna wątpliwość, którą trzeba uczciwie zasygnalizować: czy prawda wystarczy? Czy uczciwy i dobrze przygotowany głos ma szansę w środowisku premiującym gniew, skrót, konflikt, memy, strach i natychmiastową identyfikację plemienną? Czy mowa zniuansowana nie przegra z brutalnie prostą? Czy instytucja mówiąca „to zależy” nie zostanie zakrzyczana przez tych, którzy twierdzą, że „to oczywiste”? To nie są pytania z zakresu akademickiej kokieterii, lecz realna diagnoza pola walki o uwagę. Odpowiedź nie może być naiwna: zniuansowana prawda nie zawsze wygra z prostym fałszem; często przegra w pierwszym starciu. Fałsz ma przewagę logistyczną: nie musi sprawdzać źródeł, szanować wyjątków ani dźwigać ciężaru odpowiedzialności. Biegnie szybciej, bo biegnie bez bagażu.

Prawda ma jednak przewagę długiego trwania. Buduje reputację, zdolność tworzenia koalicji, odporność na kryzys i możliwość korekty. Fałsz może wygrać dzień, ale prawda potrafi zbudować instytucję. Fundacja Dobre Państwo nie powinna więc mierzyć skuteczności wyłącznie liczbą natychmiastowych reakcji, lecz jakością zaufania, które zostaje po wystąpieniu.

Druga wątpliwość dotyczy autentyczności. Szuplat podkreśla, że mówca powinien odnaleźć własny głos i powiedzieć to, co tylko on może powiedzieć. Jednak w epoce profesjonalizacji komunikacji autentyczność stała się stylem, a styl ten można imitować. Można nauczyć się mówić „szczerze”, zaplanować „spontaniczną” pauzę czy opowiedzieć „osobistą” historię napisaną przez zespół.

Można nawet wyreżyserować łamiący się głos w odpowiednim momencie. Krytycy kultury późnego kapitalizmu słusznie zauważają, że autentyczność została utowarowana, a człowiek publiczny sprzedaje nie tylko poglądy, lecz i własną „prawdziwość". To zastrzeżenie nie obala jednak metod Szuplata, a jedynie nakłada na nie większą odpowiedzialność.

Autentyczność nie polega na stylu, lecz na zgodności między doświadczeniem, słowem a działaniem. Jeśli historia jest prawdziwa, ale użyta instrumentalnie, odbiorca poczuje nadużycie. Jeśli jest wzruszająca, lecz nie prowadzi do odpowiedzialności, staje się emocjonalnym rekwizytem. Gdy mówca eksponuje słabość tylko po to, by zdobyć przewagę, niedoskonałość przestaje być darem i staje się techniką. Fundacja powinna więc używać historii z umiarem i godnością. Nie każda rana jest materiałem promocyjnym, nie każda intymność paliwem retorycznym. Czasem najuczciwszą formą autentyczności jest powściągliwość w opowiadaniu o sobie.

W przypadku organizacji „święta historia" powinna być historią misji, a nie autobiografią osób. Zamiast „jesteśmy wyjątkowi", lepiej powiedzieć: „ten problem wymagał powstania narzędzia". Nie „mamy niezwykłych ludzi", lecz „widzieliśmy, jak brak analizy niszczy decyzje". Nie „nasza droga była trudna", lecz „społeczeństwo potrzebuje instytucji potrafiących łączyć wiedzę, prawo, gospodarkę i dobro wspólne". Taka narracja nie zamienia Fundacji w bohatera – bohaterem pozostaje sprawa publiczna. Jest to kluczowe, gdyż organizacje obywatelskie łatwo popadają w moralny narcyzm. A moralny narcyzm jest jak perfumy w windzie: na początku intensywny, po chwili wszyscy chcą wysiąść.

Trzecia wątpliwość dotyczy relacji między emocją a racjonalnością. Szuplat zaleca budowanie więzi i nadziei, co może skłonić krytyka do pytania, czy nie jest to osłabienie rozumu. Czy ekspert nie powinien mówić chłodno? Czy emocje nie prowadzą nieuchronnie do manipulacji?

Emocje i prawda jako fundamenty etycznej retoryki

Odpowiedź wymaga rozróżnienia. Emocja nie jest wrogiem racjonalności, lecz sygnałem znaczenia. Bez niej nie wiedzielibyśmy, co jest ważne, co wymaga troski, co nas rani lub czego pragniemy ocalić. Problemem nie jest zatem sama emocja, lecz ta oderwana od prawdy i odpowiedzialności. Wystąpienia Fundacji powinny wykorzystywać emocje jako energię rozumienia: poczucie sprawiedliwości w rozmowie o prawie, lęk przed arbitralnością w kwestiach gospodarczych, niepokój wobec niewidzialnych decyzji AI czy godność obywatela w kontekście demokracji. Emocja ma prowadzić do rozumu, a nie go zastępować – to właśnie odróżnia retorykę obywatelską od manipulacji.

W polskim języku publicznym warto zatem tworzyć zdania, które mają ciepło, ale nie mają lepkości. Przykładowo: zamiast bać się państwa, domagajmy się, by państwo nie bało się odpowiedzialności; zamiast zatrzymywać technologię, zadbajmy, by człowiek nie zniknął z procesu decyzyjnego; zamiast stawiać przedsiębiorcę ponad regułą, sprawmy, by reguła była zrozumiała i sprawiedliwa. To frazy emocjonalne, ale oparte na rozróżnieniu, które jest jednym z najważniejszych narzędzi uczciwej retoryki.

Zasada prawdy obejmuje również kwestię plagiatu. Szuplatowskie „nie kradnij" dotyczy nie tylko prawa autorskiego, lecz przede wszystkim etosu mówcy. W świecie treści kopiowanych i syntetyzowanych granice bywają rozmyte, ale odpowiedzialność pozostaje. Fundacja promująca dobre państwo musi szanować autorstwo i genealogię idei – nie ze strachu przed wykryciem błędu, lecz dlatego, że wspólnota wiedzy opiera się na uczciwym przekazywaniu długu intelektualnego. Myśl bez źródeł przypomina miasto bez ksiąg wieczystych: przez chwilę można w nim mieszkać, ale nikt rozsądny nie zainwestuje tam zaufania.

Warto tu odróżnić plagiat od tradycji. Szuplat uczy korzystania z maksym i znanych form, pod warunkiem, że czynimy je własnymi poprzez autentyczne doświadczenie. Fundacja może sięgać po klasyczne figury dobra wspólnego, republikańskiej odpowiedzialności czy antropologii zaufania, nie udając przy tym, że wymyśla świat od nowa. Dojrzała instytucja wie, że jej głos jest częścią większej rozmowy; oryginalność nie polega na braku przodków, lecz na uczciwym wniesieniu własnego wkładu do wspólnego dziedzictwa.

Prawda wymaga także odwagi mówienia rzeczy trudnych we własnym środowisku. To jedna z najtrudniejszych lekcji Szuplata. Łatwo krytykować przeciwników, by zyskać oklaski swoich; znacznie trudniej mówić prawdę najbliższym. Organizacja obywatelska powinna umieć powiedzieć aktywistom, że dobra intencja nie zastępuje skuteczności, przedsiębiorcom, że wolność gospodarcza nie może oznaczać przerzucania kosztów na słabszych, a politykom, że mandat wyborczy nie znosi obowiązku rozumowania. Podobnie urzędnicy muszą usłyszeć, że procedura bez sensu nie jest neutralna, eksperci – że hermetyczny język wyklucza, a obywatele – że państwo nie naprawi się samo, jeśli traktujemy je jedynie jako cudzą usługę.

Takie zdania są niewygodne, dlatego są niezbędne. Maksyma brzmi: prawda, która nigdy nie kosztuje, często jest tylko opinią w komfortowym ubraniu. Mówienie prawdy ma swoją cenę, bo narusza wygody poznawcze. Nie powinno ono jednak upokarzać odbiorcy, lecz zapraszać go do większej odpowiedzialności. Różnica między upokorzeniem a wezwaniem tkwi w tym, czy mówca zostawia słuchaczowi godność i narzędzia: „Jesteście winni" zamyka dyskusję, podczas gdy stwierdzenie „Mamy udział w problemie, więc możemy mieć udział w naprawie" ją otwiera.

Szuplatowska nadzieja nie jest psychologiczną nagrodą po diagnozie, lecz warunkiem, by ta diagnoza nie zamieniła się w paraliż.

W komunikacji Fundacji kluczową rolę odgrywa „konsekwencja". W formule deklaracyjnej odbiorca wskazuje problem, a Fundacja dba o sens i konsekwencję. Pojęcie to ma tu kilka warstw: oznacza skutek decyzji, spójność rozumowania, odpowiedzialność za ciąg dalszy oraz zdolność łączenia problemów lokalnych z porządkiem instytucjonalnym.

Retoryka odpowiedzialności przeciw propagandzie i bezosobowości

Wystąpienie publiczne zgodne z tą logiką nie może być jednorazowym fajerwerkiem, lecz ogniwem procesu. Mówimy, aby uruchomić analizę; analizujemy, by umożliwić decyzję; decydujemy, by zmienić praktykę. Sprawdzamy tę praktykę, aby nie oszukiwać się pięknymi intencjami.

Prowadzi to do kluczowego rozróżnienia między retoryką a propagandą. Retoryka w najlepszym sensie jest sztuką publicznego rozumowania w obecności innych. Propaganda natomiast jest sztuką zamykania tego rozumowania poprzez emocjonalną dominację. Podczas gdy retoryka zakłada, że odbiorca może ocenić argument, propaganda chce, by przede wszystkim zareagował.

Retoryka dopuszcza niuans. Propaganda głodzi niuans, bo niuans psuje tempo marszu. Retoryka mówi: „sprawdźmy", propaganda zaś: „uwierz natychmiast". Fundacja Dobre Państwo powinna świadomie wybierać retorykę, nawet gdy propaganda bywa szybsza, głośniejsza i w krótkim okresie bardziej opłacalna.

Współcześni krytycy koncepcji komunikacji obywatelskiej zwróciliby uwagę na jeszcze jedno ryzyko: nadmierną wiarę w „dobrą rozmowę" w warunkach głębokiej nierówności władzy. Jeśli jedna strona dysponuje mediami, kapitałem, algorytmami i dostępem do danych, a druga ma jedynie własne doświadczenie, apel o spokojny dialog może brzmieć jak luksus uprzywilejowanych. To poważny zarzut, na który odpowiedzią nie może być estetyzacja rozmowy, lecz instytucjonalizacja głosu słabszego. Fundacja powinna więc stosować zasady Szuplata nie po to, by wygładzać konflikt, ale by uczynić go rozpoznawalnym i możliwym do przełożenia na działanie.

„Mów jak człowiek" nie oznacza zatem „mów łagodnie o wszystkim". Oznacza: nie odbieraj ludziom ich doświadczenia poprzez abstrakcję. Jeśli ktoś został skrzywdzony przez procedurę, nie mów wyłącznie o „deficytach operacyjnych systemu". Gdy przedsiębiorca grzęźnie w chaosie regulacyjnym, unikaj fraz o „dynamicznej adaptacji compliance". Kiedy obywatel nie rozumie

decyzji algorytmicznej, nie zasłaniaj się „optymalizacją procesów decyzyjnych”. Najpierw nazwij doświadczenie, potem pokaż strukturę.

W przeciwnym razie język staje po stronie systemu, nawet jeśli intencja była ludzka. Prawda jest bowiem zarówno zgodnością z faktem, jak i wiernością doświadczeniu. Oczywiście to doświadczenie może być błędne w interpretacji – człowiek może czuć krzywdę tam, gdzie procedura była poprawna, lub podejrzewać spisek tam, gdzie wystarczy niekompetencja, a niekompetencja, jak wiadomo, jest w administracji i biznesie zasobem odnawialnym. Niemniej doświadczenia nie wolno lekceważyć; należy je przełożyć na pytania: Co się wydarzyło? Kto posiadał informację? Gdzie powstała asymetria? Czy uzasadnienie było zrozumiałe?

Wtedy emocja staje się początkiem analizy, a nie jej końcem. Fundacja powinna stosować podwójny test wiarygodności: czy to, co mówimy, jest sprawdzalne oraz czy sposób wypowiedzi nie zdradza człowieka, którego sprawa jest powodem naszej mowy. Można bowiem mówić prawdziwie, ale nieludzko, lub empatycznie, lecz nieprecyzyjnie. Sztuka polega na tym, by nie wybierać między prawdą a czułością – dobre państwo potrzebuje obu. Prawda bez czułości staje się aparatem, czułość bez prawdy jest terapią bez diagnozy.

Warto też podkreślić rolę edycji jako aktu etycznego. Szuplat zaleca bezlitosne skracanie tekstu oraz wielokrotne ćwiczenie na głos. To nie kosmetyka – każde zbędne słowo zabiera uwagę, a nadmiarowa fraza zwiększa koszt poznawczy. Redakcja jest formą szacunku; autor, który nie skraca własnego tekstu, przerzuca pracę na słuchacza, który nie zawsze ma siłę ratować go przed przywiązaniem do własnych zdań.

W polskim dyskursie eksperckim szczególnie podejrzane są rzeczowniki odczasownikowe. „Dokonanie wdrożenia mechanizmów usprawnienia procesu identyfikowania ryzyk” brzmi poważnie tylko dlatego, że nikt nie zdołał jeszcze złożyć skargi do składni. Prościej: „wdrożymy mechanizmy, które szybciej pokażą ryzyka”. W mowie najlepiej: „chcemy szybciej widzieć ryzyka, zanim staną się stratą”.

To nie obniżenie poziomu, lecz przywrócenie czasownika do życia. Czasownik jest sercem przemówienia, bo prowadzi do działania i ujawnia odpowiedzialność. „Popełniono błędy” ukrywa sprawcę; „instytucja popełniła błąd” przywraca odpowiedzialność. „Doszło do opóźnień” brzmi jak opis pogody, podczas gdy „opóźniliśmy decyzję” brzmi jak prawda. "Zostaną podjęte działania" brzmi jak mgła w garniturze, natomiast „podejmiemy trzy działania” brzmi jak początek kontroli.

Fundacja Dobre Państwo powinna być wyczulona na stronę bierną i bezosobowość, która w języku publicznym często służy jako schron dla winy. Gdzie znika czasownik, tam zazwyczaj ukrywa się

odpowiedzialność. Wystąpienie dobrej instytucji powinno przywracać sprawcze słowa: sprawdzamy, pytamy, analizujemy, korygujemy, uczymy się.

W kontekście AI zasada ta nabiera szczególnego znaczenia. Modele językowe produkują zdania o wysokim połysku i niskiej odpowiedzialności – neutralne frazy, w których wszystko „jest realizowane" lub „podlega optymalizacji". Dla Fundacji korzystającej z AI najważniejszym zadaniem redakcyjnym będzie przywracanie agencji: Kto działa? W czyim imieniu? Na podstawie jakiej wiedzy?

Odpowiedzialność za skutki działania algorytmów

Z jakim skutkiem? Kto odpowiada, jeśli skutek będzie zły? Algorytm może pomóc uporządkować tekst.

Odpowiedzialność za prawdę jako dobro wspólne

Nie może być alibi dla rozmycia odpowiedzialności. Prawda i wiarygodność wymagają odwagi w konfrontacji z własnymi błędami. Szuplat słusznie zauważa, że szczerość wobec przeszłości – nawet tej niewygodnej – buduje zaufanie. To kluczowa lekcja dla każdej instytucji: nie ma organizacji bez pomyłek, strategii bez korekt ani projektów publicznych bez napięć między intencją a skutkiem. Fundacja, która potrafi przyznać: „w tej sprawie nasza wcześniejsza diagnoza była niepełna", zyskuje więcej niż traci. Oczywiście pod warunkiem, że korekta jest realna, a nie teatralna. Przyznanie się do błędu bez zmiany praktyki jest tylko elegancką formą kontynuacji błędu.

W polskim życiu publicznym kultura korekty kuleje, ponieważ błąd traktuje się jak amunicję dla przeciwnika. W efekcie wszyscy udają nieomylność, a rzeczywistość zbiera rachunki. Sprawne państwo wymaga jednak instytucji, które potrafią korygować kurs bez utraty twarzy. Wystąpienie publiczne może tę kulturę modelować. Mówca może otwarcie stwierdzić: „wiemy dziś więcej niż rok temu", „ta hipoteza wymaga zmiany" czy „ten mechanizm zadziałał inaczej, niż przewidywaliśmy". To są zdania dojrzałości. Niedojrzała instytucja twierdzi, że wszystko przewidziała; ta dojrzała mówi: „uczymy się szybciej, niż problem narasta".

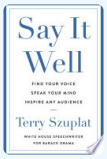
Na koniec należy wrócić do architektury przemówienia, gdyż prawda nie istnieje poza formą. Otwarcie powinno budować wspólny grunt, ale jeśli w pokoju stoi słoń, trzeba go nazwać od razu. Środek ma rozwijać argumentację, lecz nie może być jedynie procesją danych – liczby muszą zostać opowiedziane przez pryzmat skutków. Zakończenie zaś powinno wezwać do działania, unikając

przy tym obietnic łatwego zwycięstwa. Byłby to „happy talk” w wersji obywatelskiej. Zamiast tego należy powiedzieć: „to nie będzie proste, ale jest możliwe; nie zrobimy wszystkiego od razu, ale możemy zacząć od tego; nie usuniemy całego ryzyka, ale możemy przestać udawać, że go nie widzimy”.

Taki głos jest spokojny, lecz nie pasywny. Przyjazny, ale nie cukrowy. Ekspercki, lecz nie hermetyczny. Ludzki, a jednocześnie nie antyintelektualny. To właśnie głosu potrzebuje Fundacja Dobre Państwo, by dotrzeć do obywateli, profesjonalistów, przedsiębiorców, administracji, naukowców i algorytmów przetwarzających treść. Głos, który rozumie, że w epoce nadprodukcji słów największą przewagą nie jest mówienie więcej, lecz mówienie tak, aby po każdym zdaniu wzrosła ilość sensu w świecie. Można to zamknąć najprostszą regułą: niech każde wystąpienie Fundacji zostawia po sobie mniej mgły niż zastało. To jest retoryka, etyka i ekonomia uwagi. To prawo do zrozumiałego państwa i – nie bójmy się tego słowa – forma dobra wspólnego.

> W świecie zdominowanym przez perfekcyjnie wygenerowane, lecz puste komunikaty, największą odwagą nie jest już głośny krzyk, lecz precyzyjne nazwanie skutków i umiejętność milczenia po ważnym zdaniu. Prawdziwa siła głosu instytucji nie mierzy się liczbą zasięgów, lecz ilością sensu, który pozostaje w świecie po wybrzmieniu ostatnich słów. Czy potrafimy zatem budować państwo, które zamiast lśnić fasadą retoryczną, odważy się mówić prawdę tak prosto i dokładnie, by stała się ona nowym fundamentem zaufania?

Inspiracje

[1] 

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

2024 | Harper Business | ISBN: 9780063337732

Terry Szuplat to uznany autor, mówca i ekspert ds. komunikacji, najbardziej znany z bycia jednym z najdłużej pracujących autorów przemówień prezydenta Baracka Obamy. W latach 2009–2017 pełnił funkcję specjalnego asystenta prezydenta i zastępcy dyrektora Biura Pisania Przemówień Białego Domu, gdzie pomógł w napisaniu prawie 500 przemówień. Szuplat rozpoczął karierę w administracji rządowej, pełniąc między innymi funkcje w Komisji ds. Ochrony i Zmniejszania Tajemnicy Rządowej oraz jako dyrektor ds. pisania przemówień dla Sekretarza Obrony Williama Cohena. Obecnie prowadzi własną firmę Global Voices Communications i jest wykładowcą na Wydziale Spraw Publicznych Uniwersytetu Amerykańskiego. Jest częstym autorem artykułów w renomowanych publikacjach i udziela strategicznych porad w zakresie komunikacji liderom z sektora politycznego, biznesowego i filantropijnego.

Terry Szuplat *is an accomplished author, speaker, and communications expert best known for his tenure as one of President Barack Obama's longest-serving speechwriters. From 2009 to 2017, he served as a special assistant to the president and deputy director of the White House Speechwriting Office, where he helped craft nearly 500 speeches. Szuplat began his career in government service, including roles with the Commission on Protecting and Reducing Government Secrecy and as director of speechwriting for Secretary of Defense William Cohen. Currently, he leads his own firm, Global Voices Communications, and serves as an adjunct professorial lecturer at American University's School of Public Affairs. He is a frequent contributor to major publications and provides strategic communication advice to leaders across the political, business, and philanthropic sectors.*

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] **"Photography"**

Pierre Bourdieu

[3] **"Distinction"**

Pierre Bourdieu

[4] **"The Logic of Practice"**

Pierre Bourdieu

[5] **"Wired for Peace"**

Jeremy Pollack

[6] **"Agentic Mesh The GenAI-Powered Agent"**

Eric Broda

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Community-based health insurance knowledge, concern, preferences, and financial planning for health care among informal sector workers in a health district of Douala, Cameroon"**

Jean Jacques N Noubiap, Walburga Yvonne A Joko, Joel Marie N Obama, Jean Joel R Bigna

2013 | Pan African Medical Journal | DOI: 10.11604/pamj.2013.16.17.2279

Źródło

[2] **"Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977"**

Michel Foucault, Colin Gordon

1980

Źródło

[3] **"Archaeology of Knowledge"**

Michel Foucault

1970 | Social Science Information | DOI: 10.1177/053901847000900108

Źródło

[4] **"The archaeology of knowledge ; and, The discourse on language"**

Michel Foucault, Alan Sheridan

1972

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: d187d13d-a57f-4123-83fc-ef30d8f75b93