



Marcin Napiórkowski

Semiotyk kultury, doktor habilitowany kulturoznawstwa, wykładowca w Instytucie Kultury Polskiej Uniwersytetu Warszawskiego. Zajmuje się mitologią współczesną, pamięcią zbiorową i kulturą popularną. Autor książek *Mitologia współczesna* (2013), *Władza wyobraźni* (2014), *Powstanie umarłych* (2016) i *Kod kapitalizmu* (2019). Publikuje regularnie w „Tygodniku Powszechnym”. Pisał również m.in. dla „Więzi”, „Znaku” i „Gazety Wyborczej”.

# Jak opowiadać o praworządności? 10 zasad

Z moją matematyką wszystko jest w porządku, dziękuję. Zaczynam od punktu drugiego, ale dobrze wiem, co robię. Nie mamy czasu do stracenia. Resztę wyjaśnię wam po drodze. Wskakujcie!

## 2. Opowiadajmy jak liderzy, nie jak menedżerzy

W naukach o zarządzaniu funkcjonuje podział na managerów i liderów. Zadaniem managera jest „radzenie sobie ze złożonością” – pisał John P. Kotter na łamach „Harvard Business Review” – „Z kolei przywództwo polega na zarządzaniu zmianą.” Manager ma dbać o detale, drążyć szczegóły, zbudować plan działania tydzień po tygodniu. Lider musi przede wszystkim **wskazać kierunek i zainspirować do postawienia pierwszego kroku**<sup>1</sup>.

1 John P. Kotter, What Leaders Really Do, „Harvard Business Review”, Dec 2001.

Sądzę, że to doskonały punkt wyjścia do rozmowy o tym, jak powinniśmy opowiadać o praworządności. Żeby odnieść trwałe sukcesy w odbudowie i utrzymaniu praworządności, **musimy zacząć myśleć jak liderzy**. Musimy przedstawić praworządność przede wszystkim jako **ambitną wizję**, inspirującą ideę, cel, do którego się dąży. Praworządność to marzenie, które możemy wspólnie spełnić.

Michael Hyatt autor popularnego podręcznika *The Vision Driven Leader* rozwija dychotomię manager-lider podkreślając, że najważniejszą częścią pracy lidera jest **stworzenie wizji**. Wizja to obraz przyszłości, jaką mogłaby być, gdybyśmy zjednoczyli swoje talenty we wspólnym wysiłku. Inspirująca wizja sprawia, że bardzo różni ludzie, niezależnie od tego, jakie jest ich zadanie i jak duże jest zrozumienie szczegółów technicznych, mogą czuć się częścią większego wyzwania<sup>2</sup>.

Przykładem, do którego Hyatt odwołuje się w swojej książce wielokrotnie, jest historia wysłania pierwszego człowieka na Księżyc. Wizja, którą sformułował Kennedy, była niesamowicie prosta do wyobrażenia (mierzalny sukces), miała wyraźny deadline, była zuchwałą, ale nie niemożliwą. W NASA (a nawet w całych Stanach Zjednoczonych) błyskawicznie zapanował etos przesiąknięty wizją. Każdy pracownik czuł się częścią największej misji w historii ludzkości. Doskonale ilustruje to wypowiedź jednej z osób odpowiedzialnych za utrzymanie czystości w budynkach agencji: „Ja nie mopuję podłóg. Ja pomagam wysłać człowieka na Księżyc!”

My również naszą wyprawę powinniśmy zacząć od sformułowania inspirującej wizji. Niech odzyskanie i umocnienie praworządności będzie jak wysłanie człowieka na Księżyc!

Budowa inspirującej wizji nie tylko pomoże uzyskać bezpośredni cel w postaci odbudowy praworządności, lecz także przyczyni się do osiągnięcia czegoś nawet istotniejszego: **budowy w społeczeństwie trwałego poparcia i lepszego zrozumienia dla tej idei**. Następnym razem, gdy ktoś – niezależnie od opcji politycznej – spróbuje zamachnąć się na rządy prawa, będzie dokonywał ataku na coś, w budowę czego ludzie się angażowali i co nie jest im obojętne.

**Rekomendacje:** Istotą wizji musi być sens (czego chcemy? dlaczego to ważne?) Skupiamy się na odmalowaniu przyszłej rzeczywistości w jej możliwym pozytywnym wymiarze (jak bardzo różna może być od teraźniejszości). Dobra wizja jest odważna, ale nie głupia.

---

2 Michael Hyatt, *The Vision Driven Leader*, Baker Books, 2020.

Skupiamy się w pierwszej kolejności na tym, czego chcemy, a nie na szczegółach tego, jak to osiągnąć.

### 3. Podzielmy się pasją

Mamy sporo badań, które pokazują, że – niestety – prawdziwość informacji nie odgrywa bezpośredniej roli ani w tempie jej rozprzestrzeniania się, ani w osiągniętych zasięgach. Tym, co faktycznie decyduje o sukcesie opowieści są dwa czynniki: czy ta wiadomość jest **interesująca** (silne emocje) i czy jest **relewantna** (tj. czy dotyczy w jakiś sposób mojego życia). A ponieważ fake newsy i puste obietnice mogą być tak interesujące i relewantne, jak tylko się odpowiadającemu zamarzy, informacja słabej jakości coraz częściej wygrywa z tą rzetelną.

Mamy w tej sytuacji dwie możliwości działania. Możemy obrazić się na rzeczywistość i stwierdzić, że ludzie (jako gatunek) są głupi. Albo możemy zrobić wszystko, co w naszej mocy, żeby prawda o praworządności stała się dla różnych grup odbiorców interesująca i relewantna.

Podstawowe doświadczenie, jakie wyniosłem z rozmów z ekspertkami i ekspertami zaangażowanymi w obronę praworządności jest takie, że potrafią o tym opowiadać z pasją. Większość z nich jest autentycznie przejęta praworządnością, zbulwersowana erozją prawa i zafascynowana szczegółami procesu naprawczego. Emocji zatem nie brakuje.

Ta indywidualna pasja to doskonały punkt wyjścia do budowy fascynującego komunikatu. Prostota jest, oczywiście, bardzo ważna. Ale w tej sytuacji nie należy się także bać szczegółów, jeśli tylko potrafimy pokazać prawne niuanse, dylematy i pułapki jako coś pasjonującego. Badania psychologiczne pokazują, że nie musimy w pełni rozumieć szczegółów technicznych opowieści, by zrozumieć i podzielić emocje osoby opowiadającej o tym, co ją pasjonuje. Taka opowieść działa jak jeden z tych turystycznych statków ze szklanym dnem. Można zajrzeć pod wodę nie tylko bez kursu nurkowania, ale nawet bez zamoczenia się.

Ważne tylko byśmy nie próbowali zalewać odbiorców abstrakcyjną wiedzą. Zamiast tego podzielmy się pasją. Ciekawość jest zaraźliwa!

**Rekomendacje:** opowiadajmy jak detektywi – nie o samym wyzwaniu, ale o tym, jak poznawaliśmy kolejne tropy i wyrobiliśmy sobie zdanie. Nie bójmy się określić zdradzających subiektywne zainteresowanie takich jak: „dla mnie najciekawsze jest”, „moim zdaniem, mój

ulubiony przykład”, „niezwykła historia”, „niesamowite rozwiązanie”, „fascynujące”, „interesujące”, „zaskakujące”, „ciekawe”.

#### 4. Budujmy relewantne narracje

Podzielenie się z kimś pasją to dobry pierwszy krok do budowania empatii. „Jeśli to jest interesujące dla niej/dla niego, to znaczy, że w ogóle może być interesujące. A to już coś.” Kolejnym niezbędnym krokiem jest jednak pokazanie, że praworządność jest nie tylko emocjonująca, lecz także **osobiście dotyczy każdego i każdej z nas**. Prawnicy i ich sojusznicy muszą bardzo wyraźnie podkreślać **„W praworządności chodzi o ciebie – nie o nas”**.

Chodzi o to, by na każdym kroku pokazywać, w jaki sposób abstrakcyjne na pozór reguły wiążą się z codziennym życiem zwykłych obywateli niezależnie od ich wieku, płci, wykształcenia, wykonywanego zawodu czy – co szczególnie ważne – poglądów politycznych.

W komunikacji prawniczej ostatnich lat w Polsce nie brakuje dobrych praktyk w tym zakresie. W tym miejscu chciałbym jednak zachęcić do wykorzystania w jak największym zakresie fundamentalnego narzędzia jakim są **narracje**. W narracji (czyli opowieści) obserwujemy z punktu widzenia bohatera ciąg wydarzeń połączonych relacjami przyczynowo-skutkowymi.

Na najgłębszym poziomie każda narracja okazuje się funkcją matematyczną. Pokazuje więc **zmianę pewnej wartości w czasie**. Coś się psuje, coś się naprawia; coś się zwiększa, coś się zmniejsza. Pomyślmy np. o prostej opowieści „od zera do milionera”. To historia, w której wartością jest pieniądz, a funkcja jest rosnąca. Inny przykład „upadek Rzeczypospolitej” – wartością jest suwerenność czy siła państwa, a funkcja maleje. Możliwe są też narracje bardziej złożone – np. wyzwanie, gdzie funkcja początkowo maleje (zbliża się kryzys), lecz dzięki interwencji bohaterów niebezpieczeństwo zostaje zażegnane (powrót do wysokiej wartości).

Większość opowieści przyznaje bohaterom pewną dozę sprawczości. Narracja jest więc często ciągiem **decyzji** podejmowanych przez protagonistę i ukazywanych z jego punktu widzenia. Śledzona wartość maleje lub wzrasta w zależności od tego, czy podejmujemy dobre czy złe wybory. To olbrzymia siła narracji, bo jeśli tylko uda nam się zbudować **utożsamienie z bohaterem**, samo słuchanie opowieści będzie wzmacniać poczucie sprawności i inspirować do działania.

Najprostszym i najbardziej oczywistym sposobem na uzyskanie tego efektu jest wykorzystanie szczególnego rodzaju narracji – **opowieści budowanych w drugiej osobie**, w których

to samych odbiorców osadzamy w roli bohaterów („idziecie, widzicie, robicie”).

Warte przemyślenia jest również **nakreślenie kilku równoległych scenariuszy**. Punkt wyjścia jest taki sam („wszedłeś w konflikt z wysoko postawionym urzędnikiem” albo „rządzący chcą wam zmienić burmistrza”).

Scenariusz A: co się dzieje w państwie praworządnym? Scenariusz B: co się dzieje, kiedy praworządność jest ograniczona? Sztuczka z równoległymi scenariuszami może się wydawać skomplikowana, ale znamy ją wszyscy doskonale z baśni – po to właśnie w opowieści pojawia się trzech braci, albo zła siostra i dobra siostra, żeby pokazać odmienne wersje tej samej historii – jedną, w której zasad się przestrzega; drugą, w której zasady zostają złamane).

**Rekomendacje:** zbuduj poczucie relewancji przedstawiając hipotetyczne scenariusze, w których mogliby się znaleźć sami odbiorcy. Wykorzystaj angażujące formuły otwarcia takie jak: „wyobraź sobie, że pewnego dnia budzisz się i...” albo „co by było, gdybyś któregoś razu...”. Zestawiaj alternatywne scenariusze mówiąc np. „a teraz załóżmy, że rządy prawa nie obowiązują” albo „zobaczmy, co by się wydarzyło, gdyby...”

## 5. Rozbrójmy problem spisku elit

Zagadnienie osobistego zaangażowania prowadzi nas do fundamentalnego wyzwania, z którym musimy mierzyć się opowiadając dziś w Polsce o praworządności. Niestety, udało się w ostatnich latach skutecznie zbudować czy ugruntować w społeczeństwie przynajmniej trzy różne wizje praworządności jako formy spisku **elit**.

W każdej z nich praworządność została pokazana jako mur, który elity wznoszą wokół siebie, zazdrośnie strzegąc pozycji. Zgodnie z tymi opowieściami „zwykli ludzie” nie są beneficjentami praworządności, lecz jej ofiarami. Dlaczego więc mieliby się angażować w jej odbudowę czy wzmacnianie?

Każda z tych opowieści ma nieco inną strukturę i trafia do nieco innych odbiorców. Każda też przeciwstawia praworządność innym wartościom. Wszystkie z nich zbudowane są jednak na tym samym schemacie:

1. Elity stworzyły skorumpowany system, w którym praworządność służy ich interesom przeciw interesom i wartościom Zwykłych Ludzi.
2. Skuteczni politycy potrafią obejść praworządność w imię prawdziwych wartości.

### 3. Elity broniąc zaatakowanej praworządności w rzeczywistości próbują bronić własnych

Opowieść	Zarys treści	Jak działają „skuteczni politycy”	Jakim wartościom przeciwstawiana jest praworządność
<b>Kasta</b>	Praworządność, czyli „rządy prawa”, to forma rządów, w których prawnicza elita (czyli Kasta) narzuca Zwykłym Ludziom swoją wolę.	Skuteczni politycy mogą chronić zwykłych ludzi przed wszechmocną Kastą ograniczając „rządy prawa” na rzecz „prawdziwej demokracji”	równość, bezpieczeństwo
<b>Imposybilizm</b>	Praworządność, czyli po prostu biurokracja, to system, w którym skuteczne działanie jest ograniczone szeregiem skomplikowanych, niezrozumiałych przepisów.	Jeśli wymaga tego wyższe dobro, skuteczni politycy potrafią działać ponad prawem, a nawet rozmontować nieefektywny system, żeby służyć Zwykłym Ludziom.	skuteczność, interes narodowy, rozwój
<b>Podporządkowanie</b>	Praworządność oznacza władzę Brukseli nad Warszawą. To zespół narzuconych z zewnątrz norm, za pomocą których ogranicza się naszą suwerenność i możliwość podejmowania decyzji, które leżą w naszym interesie.	Skuteczni politycy potrafią dbać o nasz interes i odważnie przeciwstawić się Brukseli, która wykorzystuje praworządność jako „bat” czy „straszak” na Polskę.	suwerenność, duma narodowa, niepodległość

przywilejów.

Przyjrzyjmy się teraz nieco uważniej każdej z tych opowieści:

Każda z tych opowieści wymaga nieco innego zestawu środków zaradczych. Ich dokładne poznanie (zob. pkt 1) oraz rozbicie sugerowanego przez nie obrazu powinno być kluczowym motywem powracającym zarówno w ogólnej wizji praworządności, jak i w konkretnych opowieściach o niej.

Badania naukowe sugerują, że bezpośredni atak na te opowieści przez negację („To nieprawda, że X”) będzie nieskuteczny. Zgodnie z zasadą doskonale opisaną przez George’a

Lakoffa w książce *Nie myśl o słońcu* tego rodzaju negacja tylko wzmacnia u odbiorców rozpoznawalność i emocjonalną siłę oryginalnego przekazu<sup>3</sup>.

Potrzebujemy zamiast tego równie spójnych i przekonujących opowieści, które pokazują **praworządność jako tarczę, która ogranicza przewagę „elit” nad „zwykłymi ludźmi”**. Nie chodzi o to, żeby „Kasta” była „ponad prawem”. Przeciwnie – chodzi o to, żeby prawo postawić ponad wszystkimi (równość). Nie chodzi o ograniczenie efektywności działań, lecz o to, by każdemu obywatelowi dać prawo szybkiego i skutecznego dochodzenia sprawiedliwości (skuteczność). Nie chodzi o to, by ograniczyć niezależność Polski, lecz przeciwnie – by dbać o transparentne i sprawiedliwe zasady obowiązujące zarówno wewnątrz państw UE, jak i w relacjach między nimi (suwerenność).

## 6. Uświadamiamy złożoność

W podręcznikach do komunikacji naukowej zwykle mówi się o tym, że prostota jest kluczem do sukcesu. To oczywiście prawda – sekretem komunikacji naukowej jest takie przedstawienie złożonych zjawisk, by były one **zrozumiałe**.

Badania naukowe pokazują jednak, że sama **akceptacja złożoności** może być kluczowym czynnikiem sprzyjającym depolaryzacji, uświadamiającym istnienie problemu i otwierającym na dyskusję.

Warto uświadomić sobie, że **ludzie nie wiedzą, czego nie wiedzą**. Domyślnym punktem wyjścia dla każdego i każdej z nas jest poczucie, że rozumiemy otaczającą nas rzeczywistość. Prowadzi to do błędu poznawczego zwanego złudzeniem głębi poznawczej (ang. *illusion of explanatory depth*). Doskonale ilustruje je jeden z moich ulubionych eksperymentów<sup>4</sup>.

Badanym rozdano ilustracje przedstawiające powszechnie znane przedmioty takie jak: zamek do drzwi, spłuczka toaletowa czy helikopter, a następnie spytano, jak dobrze rozumieją ich działanie (ocena w skali 1-10). Oczywiście większość osób oceniła swoją wiedzę bardzo wysoko. Następnie zadano badanym kilka szczegółowych pytań dotyczących wybranych obiektów. Jak to się dzieje, że helikopter startuje pionowo, a potem leci do przodu? Co dokładnie sprawia, że zamka nie da się otworzyć niewłaściwym kluczem? Jak napełnia się i opróżnia spłuczka? Dopiero w wyniku tej interwencji badani zrozumieli, że nie rozumieją.

3 George Lakoff, *Nie myśl o słońcu*, przeł. Anna Ewa Nita, Jacek Wasilewski, ŁOŚGRAF2011.

4 Leonid Rozenblit, Frank Keil, *The misunderstood limits of folk science: An illusion of explanatory depth*, „Cognitive science” 26.5 (2002), s. 521-562.

Kiedy dano im szansę ponownego ocenienia własnego rozumienia, wyniki były już o wiele niższe. Różnica między pierwotnym poczuciem, że sprawa jest prosta i wszystko rozumiemy, a rzeczywistym rozumieniem to właśnie „złudzenie głębi poznawczej”.

Kwestie związane z praworządnością są bardzo skomplikowane, ale osoba, która nigdy nie zajmowała się nimi bliżej, zwykle nie ma nawet pojęcia o wszystkich tych niuansach. Fałszywy obraz prostoty sprawia, że zagadnienie wydaje się mniej ciekawe, mniej pilne, a nawet wpada do kategorii „sztucznych problemów”, podczas gdy przecież „tyle jest do rozwiazania prawdziwych problemów”.

**Rekomendacje:** Burzmy złudzenie głębi poznawczej pokazując, że zagadnienie jest skomplikowane.

## 7. Mówmy o sprawiedliwości proceduralnej

Istnieje mechanizm psychologiczny, który w naturalny sposób sprzyjać będzie komunikacji dotyczącej praworządności. To zjawisko zwane „sprawiedliwością proceduralną” (ang. *procedural justice*) i nasza naturalna tendencja do poszukiwania jej i cenienia. W gruncie rzeczy praworządność jest mocno wpisana zarówno w naszą psychikę, jak i w głębokie struktury naszej kultury.

W największym skrócie jest to naturalna radość, jaką czerpiemy z tego, że procedury są uczciwe, jednorodne i transparentne. Pomyślmy na przykład o sprawiedliwym ale surowym nauczycielu. Często satysfakcja ze słabej oceny u takiego nauczyciela bywa wyższa niż satysfakcja z lepszej oceny, którą uzyskaliśmy u innego nauczyciela nie do końca wiadomo jak i za co.

Sprawiedliwość proceduralna buduje poczucie sprawczości. W zrozumiałym, przewidywalnym świecie każde działanie ma większy sens. Sprawiedliwość proceduralna wzmacnia też poczucie równości i współodpowiedzialności.

Powinniśmy więc negatywna wizję „systemu” jako „spisku elit” zastąpić wizją pozytywną, w ramach której „system” to zestaw reguł, które sprawiają, że gra jest uczciwa. „System” to nie jest zewnętrzna siła, która wyzyskuje nas i ogranicza, lecz coś, co wyłania się z naszych wspólnych działań. Sprawiedliwość, na straży której wszyscy stoimy.

**Rekomendacja:** Wykorzystajmy równoległe zestawianie narracji (patrz pkt 4) do przed-

stawienia świata w którym obowiązują i nieobowiązują zasady praworządności. Jedną z istotnych różnic będzie właśnie poczucie satysfakcji proceduralnej w scenariuszach uwzględniających praworządność.

## 8. Wykorzystajmy siłę obrazów

Dan Roam w książce *Narysuj swoje myśli* zachęca do szerszego korzystania z „myślenia wizualnego”. Tytuł oryginalny – *The Back of the Napkin* – wyjaśnia więcej. Chodzi o naszą naturalną skłonność do opowiadania o złożonych koncepcjach poprzez zamienianie ich na proste szkice bazgrane chociażby na serwetce.

Jeśli to, o czym mówisz, ma sens, zwykle da się to narysować na serwetce. Nie chodzi tu jednak o metaforyczne obrazy (choć te są super, o czym zaraz), lecz w pierwszej kolejności o **wizualne koncepty** takie jak: „trzy filary”, „cztery kolejne etapy” (np. ułożone w piramidę, żeby było widać, co jest podstawą, a co następstwem).

Mówiąc o praworządności i różnych jej konkretnych wymiarach zadajmy sobie pytania: jak **wygląda** idea, o której opowiadamy? Z czego się składa? Jakie są relacje między częściami – ich układ w przestrzeni czy porządek następowania w czasie?

Siłę obrazów można jednak wykorzystać jeszcze szerzej. Najpotężniejsze obrazy nie wymagają nawet rysowania. Język też posługuje się obrazami. W fascynującym eksperymencie Paul H. Thibodeau i Lera Boroditsky pokazali, jak wielki wpływ wywierają na nasze decyzje **metafory** <sup>5</sup>.

Badani mieli za zadanie zaproponować skuteczne metody walki z przestępczością w fikcyjnym mieście. Jako punkt wyjścia otrzymali szczegółowy raport z danymi na temat popełnianych tam przestępstw. Nie wiedzieli jednak o tym, że raporty części z nich zaczynają się od metafory „wirus przestępczości zainfekował nasze miasto”, podczas gdy inni przeczytali o tym, że „bestia przestępczości pustoszy miasto”. Po pewnym czasie eksperymentatorzy odkryli ze zdumieniem, że osoby z grupy „wirusa” częściej uznawały za główny cel walkę ze społecznymi uwarunkowaniami przestępczości (bieda, wykluczenie, gettoizacja) i podkreślały znaczenie resocjalizacji, podczas gdy osoby z grupy „bestii” chętniej sugerowały surową „wojnę z przestępczością”, a także wyższe i nieubłagane kary. A przecież dwie grupy różniły się tylko tym, że otrzymały raporty rozpoczynające się od innej metafory!

---

<sup>5</sup> Paul Thibodeau, Lera Boroditsky, *Metaphors we think with: The role of metaphor in reasoning*, „PloS one”, 6(2) 2011.

W ten sposób Thibodeau i Boroditsky pokazali w sposób mierzalny znany już od dawna efekt sugestii (*framing*), jaką wywierają na nas mocne, plastyczne metaforyczne obrazy. Wykorzystajmy tę siłę w opowiadaniu o rządach prawa! Czym jest praworządność? Tarczą, która chroni słabszych? Boiskiem, na którym toczy się uczciwa gra? A może czymś jeszcze zupełnie innym?

**Rekomendacje:** Spróbuj narysować idee, o których opowiadasz. Skoncentruj się nie tylko na czytelnych symbolach, ale też na tym, jaka jest „struktura” tego, o czym mówisz (procesu, zmiany, pożądanego rozwiązania).

Znajdź inspirujące metafory. Dobrą metaforą dla odległego, abstrakcyjnego konceptu takiego jak rządy prawa będzie coś: swojskiego, konkretnego i namacalnego (dostępnego dla zmysłów).

## 9. Stwórzmy poczucie pilności

Kwestia praworządności ma, niestety, spore szanse wpaść do tego samego worka, co kryzys klimatyczny czy nierówności. Nawet ci, którzy entuzjastycznie zgadzają się, że „coś należałoby z tym zrobić”, nie podejmują kolejnych kroków. Kiwamy głowami, wyrażamy oburzenie lub poparcie, a potem wracamy do trybu *business as usual*, bo tyle jest przecież pilniejszych kwestii...

Oto fundamentalne wyzwanie stojące przed każdym liderem proponującym naprawdę ambitną wizję. Jak wokół wielkiego, odległego celu, długotrwałych, systemowych zmian i współpracy wielu ludzi zbudować jednocześnie **poczucie pilności**?

Pytanie, które powinniśmy więc stawiać w debacie o praworządności brzmi nie „**dlaczego** praworządność?”, lecz „**dlaczego właśnie teraz?**”. Jakie okoliczności w nadchodzących tygodniach i miesiącach sprawiają, że kwestia praworządności jest paląca? Jak brak praworządności utrudni nam rozwiązanie innych konkretnych problemów, które z pewnością napotkamy w najbliższym czasie?

Naszą wizję musimy uzupełnić o **wyobrażony zegar**, który będzie prowadził odliczanie. Potrzebny nam sugestywny, inspirujący deadline ograniczający horyzont czasowy i wyznaczający termin osiągnięcia założonego celu. Potrzebujemy więc czegoś, co będzie działać tak, jak przed laty funkcjonowało Euro 2012 (wszystkie wielkie projekty infrastrukturalne miały być gotowe „na Euro”). Co jest naszym Euro? Musimy mieć na horyzoncie ten wyobrażony mo-

ment, gdy będziemy celebrować sukces i zakończenie misji. Bez tego i politycy, i społeczeństwo będą mogli opóźnić podjęcie działań w nieskończoność.

Następnie poczucie pilności musi zostać powiązane z relewancją (a więc indywidualną perspektywą). Dlaczego to pilne **dla mnie?**

**Rekomendacje:** Praworządność potrzebuje swojego odpowiednika „doomsday clock” (zegara zagłady atomowej), raportów IPCC czy choćby licznika długu publicznego. Potrzebujemy jakiejś miary (najlepiej liczbowej), która wyraźnie pokaże nam koszty opóźniania działania i zmotywuje do podjęcia akcji.

Potrzebujemy też wyraźnego horyzontu czasowego (*deadline*).

## 10. Wskażmy pierwszy krok

Skoro mamy już koniec, pora na początek!

Gdy już mamy **wizję** zwięzłą wyrażoną obrazem sukcesu, zamieniamy ją na **strategię** planując od końca. Od pożądanego efektu cofamy się do chwili obecnej. Widzimy, jakie działania, w jakiej kolejności i w jakim czasie musimy podejmować, by osiągnąć zaplanowany cel.

Złożoną, trudną i długotrwałą procedurę trwałego odbudowania praworządności i zbudowania dla niej szerokiego społecznego poparcia trzeba, oczywiście, rozbić na możliwie wiele małych etapów. (Po każdym z nich będziemy mogli świętować sukces!) Dobra opowieść o odzyskiwaniu praworządności powinna działać jak jeden z popularnych programów treningowych dla biegaczy (np. Couch to 5k), gdzie każdego dnia przebiega się nieco więcej i nieco szybciej, by po kilku miesiącach zorientować się nagle, że krok po kroku osiągnęło się zamierzony cel i spełniło marzenie.

Skoro już kolejne kroki stają się sensownie (narracyjnie) powiązane z poprzednimi, to prawdziwym wyzwaniem okazuje się tylko ten pierwszy.

Dlatego dobra opowieść o praworządności – zupełnie jak dobry pitch sprzedażowy – zakończyć się musi wezwaniem do działania. Na koniec opowieści musimy wskazać jedno proste, dostępne, szybkie działanie, które należy podjąć już teraz, by rozpocząć naszą księżycową misję.

**Rekomendacja:** opracujmy naszą opowieść jako strategię – planując wstecznie od wy-

znaczonego celu. Komunikację kończmy wyraźnym wezwaniem do działania, które można podjąć (1) łatwo, (2) natychmiast i które będzie logicznie powiązane z kolejnymi krokami.

## 1. Zaczniemy od słuchania

Zgodnie z zasadą z punktu dziesiątego, pierwszy punkt całego programu przenoszę na koniec. Oto pierwsza, najważniejsza zasada skutecznej komunikacji, a zarazem pierwszy krok, który środowisko zainteresowane odbudową praworządności powinno niezwłocznie wykonać.

**Nim zaczniemy mówić, musimy najpierw uważnie posłuchać.**

Zrozumienie i poparcie dla zagadnień praworządności w społeczeństwie jest dziś niewielkie i bardzo zróżnicowane. Nawet ci, którzy kwestię rządów prawa uznają za bardzo ważną, nie będą jej zapewne wskazywać jako najpilniejszego osobistego problemu do rozwiązania.

Ludzie w większości nie pasjonują się praworządnością. Ale to nie znaczy, że nie mają na jej temat własnych wyobrażeń i opowieści! Zgodnie z przedstawioną w punkcie 6 zasadą złudzenia głębi poznawczej większość odbiorców naszych opowieści ma już zrazu wyrobione mocne wyobrażenie i własne zdanie na temat tego, czym jest praworządność i jak działa. Mogą to być schematy narracyjne krótko przedstawione w punkcie 3 tego opracowania, ale też wiele innych narracji. Każda z nich ma swoje typowe schematy poznawcze i metafory, każda z nich jest interesująca i relewantna dla dzielących je grup odbiorców.

Pisząc nasze opowieści o praworządności nigdy nie pracujemy więc na czystych kartach! Naszym zadaniem będzie mądra, oparta na dialogu i szacunku praca z już istniejącymi opowieściami. Wiele z nich może nam się nie spodobać. Wiele z nich uznamy zapewne za krzywdzące albo oparte na kompletnie mylnym rozumieniu prawa. Wszystkie musimy jednak poznać i zrozumieć, by skutecznie promować praworządność jako kluczowe wyzwanie dla Polski na najbliższe miesiące.

Dlatego pierwszym, konkretnym działaniem, jakie środowisko prawnicze i wszyscy zainteresowani odbudową praworządności mogą i powinni podjąć w najbliższym czasie jest **systematyczne przebadanie funkcjonujących dziś w społeczeństwie narracji na temat praworządności.**

To powinien być nasz pierwszy krok. To w ten sposób ma szansę zacząć się podróż, która za kilkanaście miesięcy zaprowadzi nas do Polski jako kraju, w którym praworządność jest

Opracowanie powstało w ramach projektu Instytutu Prawa i Społeczeństwa INPRIS „ROOF – rule of law facilitation project” (Praworządność – kierunki naprawy) finansowany przez Dexis Consulting Group (Dexis) działający w imieniu Agencji Stanów Zjednoczonych ds. Rozwoju Międzynarodowego (USAID).