Retoryka jako infrastruktura zaufania i odpowiedzialności w świetle nauk Terry Szuplata

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje retorykę nie jako ozdobnik, lecz jako kluczową infrastrukturę zaufania w relacji państwo-obywatel. Odwołując się do nauk Terry Szydłaty, autor argumentuje, że niezrozumiały język instytucji zwiększa koszty transakcyjne i buduje dystans, który osłabia legitymizację władzy. Postulowana zasada „mów jak człowiek” ma wymiar ustrojowy – uznaje prawo obywatela do rozumienia spraw go dotyczących. Tekst kładzie nacisk na rozróżnienie między odpowiedzialną popularyzacją wiedzy a szkodliwą kopulizacja, wskazując, że prawdziwa precyzja komunikacyjna polega na wyjaśnianiu złożoności, a nie na ukrywaniu się za hermetycznym żargonem. Transparentność językowa staje się tym samym aktem odpowiedzialności i warunkiem sprawnej demokracji.

The article analyzes rhetoric not as an ornament, but as a key infrastructure of trust in the state-citizen relationship. Drawing on the teachings of Terry Szuplata, the author argues that incomprehensible institutional language increases transaction costs and creates a distance that weakens the legitimacy of power. The proposed principle of 'speak like a human' has a systemic dimension—it recognizes the citizen's right to understand matters affecting them. The text emphasizes the distinction between responsible popularization of knowledge and harmful oversimplification, indicating that true communicative precision consists in explaining complexity rather than hiding behind hermetic jargon. Linguistic transparency thus becomes an act of responsibility and a condition for a functioning democracy.

Artykuł stawia tezę, że retoryka – rozumiana przez pryzmat zasad Terry Szuplata – nie jest jedynie zestawem technik perswazyjnych czy estetycznym dodatkiem do treści, lecz

fundamentalną infrastrukturą zaufania i odpowiedzialności w przestrzeni publicznej i biznesowej. Autor argumentuje, że hermetyczny żargon i biurokratyczna nowomowa pełnią funkcję „retorycznego zasieku", który chroni hierarchie władzy i generuje ogromne koszty społeczne oraz ekonomiczne poprzez zwiększanie niepewności i wykluczenie obywateli. Prawdziwa komunikacja obywatelska powinna opierać się na zasadzie „mów jak człowiek", gdzie jasność przekazu jest traktowana jako wymóg demokratyczny i narzędzie redukcji kosztów transakcyjnych. Tekst rozszerza tę koncepcję na obszar wpływu międzynarodowego oraz startupów technologicznych (no-code), dowodząc, że skuteczny wpływ – czy to w polityce państwa, czy w pitchu biznesowym – nie wynika z manipulacji czy „radosnego gadania", lecz z precyzyjnego nazwania realnego bólu i dostarczenia konkretnych narzędzi działania. W tym ujęciu retoryka staje się aktem odpowiedzialności: mostem łączącym złożoną wiedzę ekspercką z praktycznym doświadczeniem odbiorcy.

SŁOWA KLUCZOWE

retoryka zaufania | infrastruktura odpowiedzialności | nauki Terry Szuplaty | komunikacja obywatelska | popularyzacja wiedzy | koszty transakcyjne komunikacji | erystyka odpowiedzialna | no-code pitch | asymetria informacyjna | ekonomia uwagi | wyjaśnialność decyzji | redukcja kosztu poznawczego | middle ground w strategii | MVP pitch

Retoryka jako infrastruktura zaufania i demokracji

Czas potraktować naukę Szuplata poważnie i odrzucić wygodne przekonanie, że retoryka jest jedynie ozdobą dla gotowej treści. Takie podejście jest intelektualnie leniwe i politycznie niebezpieczne. W przestrzeni publicznej sposób wypowiedzi nie stanowi neutralnego opakowania – jest integralną częścią działania. Język może budować zaufanie albo je rozpuszczać; otwierać obywatela na współodpowiedzialność lub spychać go w rolę biernego odbiorcy procedur. Może tłumaczyć złożoność, a może zamieniać ją w narzędzie przewagi. Może być mostem, ale może być także fosą z eleganckim mostkiem zwodzonym, którym przechodzą tylko wtajemniczeni.

Fundacja Dobre Państwo, jeśli chce mówić głosem zgodnym z własnym DNA, powinna uznać retorykę za element infrastruktury dobrego państwa. Nie jako technikę perswazji w niskim

znaczeniu, sztukę ładnego mówienia czy dekorację obywatelskiego salonu. Retoryka jest infrastrukturą, ponieważ organizuje przepływ sensu między instytucją a społeczeństwem. Tak jak droga umożliwia ruch ludzi i towarów, tak język umożliwia obieg zaufania, sprzeciwu, korekty, współpracy, odpowiedzialności i decyzji. Gdy droga jest zniszczona, rosną koszty transportu. Gdy język publiczny kuleje, rosną koszty demokracji.

Ma to wymiar ekonomiczny, prawny i kulturowy. Ekonomicznie – bo niejasna komunikacja zwiększa koszty transakcyjne; ludzie i organizacje muszą poświęcać więcej energii, czasu i pieniędzy na ustalenie, co właściwie oznacza dana decyzja, jakie obowiązują reguły i czy skutki działań są przewidywalne. Prawnie – bo zrozumiałość normy oraz możliwość zakwestionowania rozstrzygnięcia nie są eleganckimi dodatkami do państwa prawa, lecz fundamentami jego legitymizacji. Kulturowo – bo język instytucji kształtuje obraz władzy. Władza mówiąca niezrozumiale, nawet jeśli działa legalnie, zaczyna być postrzegana jako obca. A obcość państwa jest jednym z najdroższych luksusów, na jakie wspólnota może sobie pozwolić.

Szuplatowska zasada „mów jak człowiek" ma zatem wymiar ustrojowy. W książce Szuplata pojawia się ona jako praktyczna rada: unikać żargonu, biurokratycznej nowomowy, skomplikowanych skrótowców i podwójnych przeczeń; mówić prosto, naturalnie i konkretnie – tak, jak rozmawia się z ludźmi, a nie z formularzem. Za tą prostotą stoi jednak poważne założenie antropologiczne: człowiek ma prawo rozumieć sprawy, które go dotyczą. Jeśli język publiczny odbiera mu to prawo, staje się narzędziem dominacji, nawet bez złej intencji. Czasem wystarczy po prostu dobra procedura napisana tak, jakby obywatel był przeszkodą w życiu dokumentu.

Dobre państwo zaczyna się od zdania, które nie ucieka przed odbiorcą. Maksyma ta brzmi skromnie, lecz jest niezwykle wymagająca. Nie oznacza ona, że każda norma ma być banalna, analiza krótka, a decyzja opisana językiem pocztówki. Oznacza raczej, że instytucja musi wiedzieć, kiedy używa terminu z konieczności, a kiedy po to, by zachować dystans. Język ekspercki ma prawo istnieć, ale nie ma prawa udawać, że hermetyczność jest tym samym co precyzja. Precyzja wyjaśnia różnicę.

Popularyzacja wiedzy jako akt odpowiedzialności i opór wobec uproszczeń

Hermetyczność często służy ochronie hierarchii. To właśnie tutaj Fundacja może wejść w spór z jednym z najbardziej szkodliwych konformizmów polskiego życia publicznego: przekonaniem, że powaga wymaga niezrozumiałości. Ten przesąd jest niezwykle uporczywy. Widać go w pismach

urzędowych, raportach, strategiach, wystąpieniach konferencyjnych, a niekiedy także w tekstach akademickich. Autorzy konstruują zdania tak ciężkie, jakby chcieli dowieść, że temat jest ważny właśnie dlatego, iż utrudniono dostęp do jego sensu. To retoryczna wersja zasieku. Kto go pokona, ten „zasługuje" na wiedzę; kto nie – zostaje po stronie niewtajemniczonych.

Dobre Państwo nie może tego reprodukować. Jego zadaniem nie jest obniżanie poprzeczki prawdy, lecz budowanie schodów prowadzących do jej zrozumienia. W tym miejscu konieczne jest rozróżnienie między popularyzacją a populizacją. Popularyzacja trudnej wiedzy jest aktem odpowiedzialności. Populizacja natomiast – rozumiana jako spłaszczenie i emocjonalne przehandlowanie złożoności – jest aktem zdrady. Fundacja musi popularyzować, ale nie populizować. Ma tłumaczyć prawo bez jego fałszowania. Ma wyjaśniać ekonomię bez udawania, że każdy konflikt interesów znika po użyciu ładnego słowa „wspólnota". Ma mówić o AI bez paniki i bez technoentuzjastycznej kadzielnicy.

Ma mówić o demokracji bez plemiennego uproszczenia, w którym „my" zawsze mamy rację, a „oni" zawsze kierują się złą wolą. Szuplatowska wiarygodność wymaga właśnie takiej dyscypliny. Według Szuplata prawda jest warunkiem perswazji: nie zmyślaj, sprawdzaj fakty, szukaj źródeł, nie bój się niuansu, nie ukrywaj słonia w pokoju, unikaj absolutyzmów i „radosnego gadania". W języku Fundacji oznacza to, że każdy tekst powinien zawierać nie tylko tezę, ale i ślad samokontroli. Dobry mówca nie twierdzi: „mamy pełną prawdę". Mówi raczej: „to wiemy, to sprawdziliśmy, tu istnieje ryzyko, tu potrzebny jest dalszy namysł, a tu mimo wątpliwości trzeba działać". Taka konstrukcja nie osłabia przekazu – ona go wzmacnia, bo odbiorca widzi, że mówca nie sprzedaje gotowej pewności z błyszczącej półki.

Współczesna ekonomia uwagi tworzy jednak presję odwrotną. Platformy premiują skrót, konflikt i natychmiastową emocję; rytm reakcji, jednoznaczność i łatwą identyfikację. Niuans jest wolniejszy. Prawda bywa mniej fotogeniczna niż oburzenie. Analiza wymaga czasu, a czas w przestrzeni cyfrowej postrzegany jest jak wada produkcyjna. Dlatego Fundacja, pisząc i przemawiając zgodnie z zasadami Szuplata, musi uprawiać rodzaj retorycznego oporu. Nie chodzi o odrzucenie zwięzłości – przeciwnie, Szuplat uczy właśnie zwięzłości. Chodzi o odrzucenie zwięzłości fałszywej, która kompresuje sens do poziomu hasła pozbawionego odpowiedzialności.

Dobry slogan jest skrótem drogi, którą naprawdę przeszliśmy. Zły slogan to droga, której nigdy nie było. Właśnie dlatego slogany Fundacji muszą być destylatem rozumowania. „Wiedza, która nie udaje" ma moc tylko wtedy, gdy stoi za nią praktyka weryfikacji. „Strategie z testem rzeczywistości" mają sens tylko wtedy, gdy strategia rzeczywiście zostaje skonfrontowana ze skutkiem, interesariuszem, kosztem i ryzykiem. „Dobre państwo zaczyna się od dobrze nazwanej

konsekwencji” działa tylko wtedy, gdy Fundacja potrafi nazwać konsekwencje nawet wtedy, gdy są one niewygodne dla jej naturalnych sojuszników. Slogan bez praktyki jest jak paragon bez zakupu.

Komunikacja obywatelska zamiast perswazyjnej manipulacji

Retoryka zaufania wymaga rozumienia odbiorcy jako podmiotu, a nie celu operacji perswazyjnej. Jest to szczególnie istotne, gdyż współczesny język marketingu, polityki i komunikacji strategicznej często traktuje ludzi jak zasoby do uruchomienia. Segmenty, targety czy lejki konwersji mogą być użyteczne analitycznie, lecz w przestrzeni obywatelskiej łatwo odczłowieczają. Obywatel nie jest leadem, przedsiębiorca nie jest targetem, urzędnik przeszkodą konwersji, a ekspert kanałem dystrybucji prestiżu. Każdy z nich jest uczestnikiem świata skutków.

Szuplatowskie „mów z publicznością, nie do publiczności” należy zatem traktować z pełną powagą. Mówienie „do” zakłada hierarchię: ja nadaję, ty odbierasz. Mówienie „z” zakłada relację: ja wnoszę rozpoznanie, ty doświadczenie – razem możemy wypracować lepszą decyzję. To właśnie odróżnia komunikację paternalistyczną od obywatelskiej.

Fundacja, aspirując do roli smart tanku, nie powinna ustawiać się jako kapłan wiedzy schodzący z tablicami pojęć. Powinna raczej być organizatorem pola, na którym wiedza ekspercka spotyka doświadczenie społeczne i zostaje przekształcona w narzędzie. Tu pojawia się kluczowy wymiar solidarystyczny. Solidarność w języku publicznym nie polega na tym, że wszyscy mówią to samo, lecz na tym, że różne doświadczenia mogą zostać przełożone na wspólną odpowiedzialność.

Przedsiębiorca mówi: „niepewność regulacyjna niszczy przewidywalność”. Obywatel: „nie rozumiem decyzji, która zmienia moje życie”. Urzędnik: „pracuję w procedurze, której sens zgubił się między przepisem a systemem”. Ekspert zaś: „mechanizm jest bardziej złożony, niż pokazuje spór medialny”. Fundacja powinna z tych głosów zbudować nie kakofonię, lecz partyturę. Nie wyciszyć różnic, lecz nadać im rytm wspólnego rozumowania. Retoryka jest tu pracą na konflikcie. Nie ucieka od niego – bo bez konfliktu nie ma polityki, prawa ani gospodarki – ale nie pozwala, by stał się on jedyną treścią wspólnoty.

Szuplatowska rola „jednoczyciela” nie oznacza słodkiego pojednania wszystkich ze wszystkimi. To zdolność znalezienia wspólnego gruntu przed wejściem w spór. Fundacja może powiedzieć: „różnimy się w ocenie rozwiązań, ale wszyscy płacimy za decyzje bez konsekwencji”, „możemy spierać się o zakres regulacji, lecz nie o potrzebę jasnych reguł” lub „technologia może dzielić

entuzjastów i sceptyków, ale odpowiedzialność za decyzję musi pozostać wspólną normą". Takie sformułowania tworzą pole sporu cywilizowanego, a nie wykastrowanego z treści.

Jasność komunikacji jako oszczędność społeczna i narzędzie uczciwości

To podejście jest korzystne także ekonomicznie. Społeczeństwa i organizacje o wyższym poziomie zaufania szybciej koordynują działania, taniej rozwiązują konflikty, łatwiej przyjmują reguły i sprawniej adaptują się do zmian. Zaufanie nie jest miękkim dodatkiem do twardej gospodarki – jest jej niewidzialną infrastrukturą.

Jeżeli przedsiębiorca nie ufa stabilności prawa, inwestuje w zabezpieczenia zamiast w rozwój. Jeżeli obywatel nie ufa uzasadnieniu decyzji, wybiera opór, obchodzenie reguł albo cynizm. Jeżeli urzędnik nie ufa własnej instytucji, zasłania się procedurą. Gdy organizacja nie ufa komunikacji wewnętrznej, mnoży spotkania, raporty i "pilne maile", które są współczesnym odpowiednikiem bicia w bęben w zamglonym lesie. Komunikacja nie rozwiąże wszystkich tych problemów, ale zła komunikacja prawie zawsze je powiększy. Dlatego tekst Fundacji powinien być projektowany jako reduktor niepotrzebnego kosztu poznawczego. Odbiorca ma szybciej zrozumieć, o co chodzi, gdzie leży spór, jaki jest skutek i jakie są opcje działania. To praktyczna funkcja jasności. Klarowność nie jest elegancją. Jest oszczędnością społeczną. Każde zdanie usuwające mgłę zmniejsza koszt orientacji w świecie, a świat i tak wystawia dość wysokie rachunki.

W tej perspektywie kluczowe staje się pojęcie "middle ground", które w jednej z publicznych formuł Fundacji pojawia się jako przestrzeń strategii, kultury i odpowiedzialności. Można je rozumieć nie jako mdły kompromis, lecz jako grunt wspólnej decyzji. Środek nie zawsze jest cnotą – czasem środek między prawdą a fałszem to tylko bardziej uprzejmy fałsz. Grunt wspólnej decyzji jest jednak czymś innym. To przestrzeń, w której strony nie muszą mieć tych samych interesów, aby uznać wspólne reguły rozumowania, dowodzenia i odpowiedzialności. Fundacja może być architektem takiego gruntu, jeśli jej język będzie wystarczająco precyzyjny, by nie zdradzić prawdy, i wystarczająco otwarty, by nie zamknąć rozmowy.

Tu jednak pojawia się krytyka, której nie wolno pominąć. Myśliciele krytyczni zauważyliby, że mówienie o wspólnym gruncie może maskować asymetrię władzy. Gdy silny i słaby siadają przy jednym stole, sam stół nie czyni ich równymi. Gdy wielka instytucja i pojedynczy obywatel posługują się tym samym językiem procedury, nie oznacza to, że mają taką samą możliwość

działania. Gdy firma mówi o dialogu z pracownikiem zależnym ekonomicznie, słowo "dialog" może brzmieć pięknie, lecz ukrywać relację dominacji.

Ta krytyka jest słuszna. Dlatego Fundacja nie powinna fetyszyzować dialogu, lecz pytać, jakie warunki czynią go realnym: dostęp do informacji, czas, reprezentację, możliwość sprzeciwu, jasne reguły, ochronę przed odwetem, zrozumiały język i procedurę korekty. Retoryka Szuplatowska, dobrze rozumiana, nie jest zaproszeniem do grzecznego wygładzania konfliktu, lecz narzędziem ujawniania warunków uczciwej rozmowy. "Mów jak człowiek" oznacza także: nie mów językiem, który słabszemu odbiera możliwość udziału. "Nie ukrywaj słonia w pokoju" oznacza: nie udawaj, że asymetria nie istnieje. "Nie bój się niuansu" oznacza: nie sprowadzaj konfliktu do moralnej bajki z jedną stroną świetlistą i drugą demoniczną, jeśli rzeczywistość jest trudniejsza. "Mów trudne prawdy" oznacza: powiedz także własnemu środowisku, kiedy jego wygodna narracja nie wystarcza.

Właśnie dlatego tekst Fundacji powinien czasem bulwersować. Nie przez grubiaństwo, lecz przez trafność. Najbardziej bulwersujące zdania to często te, które odbierają odbiorcy prawo do wygodnego uproszczenia: "Nie każda krzywda wynika ze złej woli, ale każda krzywda wymaga odpowiedzialności". "Nie każda regulacja jest opresją, ale każda niejasna regulacja produkuje koszt". "Nie każda technologia jest zagrożeniem, ale każda technologia władzy wymaga kontroli".

Erystyka odpowiedzialna jako tarcza przeciw manipulacji

"Nie każde działanie obywatelskie jest skuteczne tylko dlatego, że jest słuszne moralnie". "Nie każde państwo, które działa legalnie, działa rozumnie". Takie zdania prowokują, ponieważ rozcinają gotowe obozy. A te z kolei nie lubią rozcięć – chyba że same trzymają nożyczki. Tu właśnie pojawia się rola erystyki służącej słusznej sprawie. Erystyka często kojarzy się z chwytem, manipulacją czy pojedynkiem słownym, ale istnieje również jej rozumienie jako sztuki skutecznej obrony tezy w warunkach sporu. Fundacja potrzebuje właśnie tej drugiej formy.

Musi ona umieć przewidywać kontrargumenty, demaskować fałszywe dylematy, odróżniać wyjątki od reguł, wskazywać koszty ukryte i zawracać rozmowę z poziomu emocjonalnej etykiety na poziom mechanizmu. To jest erystyka odpowiedzialna. Nie pyta ona o to, jak wygrać za wszelką cenę, lecz jak nie pozwolić, by sprawa przegrała przez cudzą mgłę, skrót lub wygodną manipulację. Przykładowo: gdy ktoś twierdzi, że "prosty język uprości prawo i obniży jego precyzję", odpowiedź nie powinna brzmieć: "to nieprawda, prosty język jest zawsze lepszy".

To byłby absolutyzm. Lepsza odpowiedź brzmi: "precyzja nie wymaga niezrozumiałości. Prawo może zachować termin techniczny, ale decyzja musi wyjaśnić jego skutek dla adresata". Gdy pada argument, że "AI przyspieszy administrację, więc krytyka jest hamowaniem postępu", właściwa reakcja to: "sprawność bez wyjaśnialności może przyspieszyć także błąd. Postęp nie polega na tym, że decyzja staje się szybsza, lecz na tym, że staje się jednocześnie szybsza i bardziej odpowiedzialna". Z kolei na stwierdzenie, że "biznes po prostu nie chce regulacji", należy odpowiedzieć: "dojrzały biznes nie boi się reguł. Boi się reguł niejasnych, zmiennych i stosowanych arbitralnie". Tak wygląda spór, który nie wpada w cudze ramy.

Retoryka Fundacji powinna również odróżniać ostrzeżenie od straszenia. Ostrzeżenie opiera się na mechanizmie, straszenie zaś na pobudzeniu emocjonalnym. Ostrzeżenie mówi: "jeśli nie zapewnimy wyjaśnialności decyzji algorytmicznych, wzrośnie asymetria informacyjna i spadnie możliwość skutecznego odwołania". Straszenie mówi: "algorytmy zabiorą nam państwo". Pierwsze jest użyteczne; drugie może być efektowne, ale szybko się zużywa. Podobnie w gospodarce: ostrzeżenie wskazuje, że niestabilność regulacyjna zwiększa koszt decyzji i premiuje największych graczy, podczas gdy straszenie głosi, że każda regulacja zabije przedsiębiorczość. Fundacja nie może niszczyć własnej wiarygodności nadmiarem alarmu. Alarm jest dobry, gdy naprawdę płonie. Jeśli używa się go do gotowania herbaty, ludzie przestają wychodzić z budynku.

W języku Szuplata odpowiada temu zakaz "happy talk" oraz nakaz mówienia trudnych prawd. Nie wolno lukrować, ale nie wolno także czynić z katastrofizmu stylu. Obie praktyki są ucieczką od rzeczywistości. Lukier mówi: "będzie dobrze, bo tak ładnie brzmi". Katastrofizm twierdzi: "będzie źle, więc jestem głęboki". Odpowiedzialny głos mówi: "istnieje ryzyko – oto mechanizm, oto koszt, oto narzędzie i powód, by działać". Taki głos może nie zawsze wygrać z wiralem, ale zachowuje sprawczość.

Komunikacja jako narzędzie operacyjne i manifest odpowiedzialności

Ale buduje instytucję. A instytucje, jeśli są dobre, są bardziej potrzebne niż wirale, choć mniej chętnie tańczą w algorytmie. Ekonomia uwagi wymusza dyscyplinę: pierwsze zdania tekstu muszą nieść obietnicę sensu. Nie mogą być puste. Fundacja nie powinna zaczynać od fraz o dynamicznych zmianach współczesnego świata – takie sformułowania powinny zostać objęte zakazem zbliżania się do klawiatury bez opieki dorosłego redaktora. Lepsze jest zdanie konkretne: „Niejasna decyzja publiczna kosztuje więcej niż papier, na którym ją wydrukowano”. Albo: „AI w administracji nie zaczyna się od technologii. Zaczyna się od pytania, kto odpowiada za decyzję”. Albo: „Petycja jest

jednym z najcichszych narzędzi demokracji, dopóki ktoś nie nauczy jej mówić precyzyjnie". Takie początki mają obraz, napięcie i kierunek.

Środek tekstu powinien unikać dublowania myśli. Słuszne jest wymaganie, by nie powtarzać tych samych treści w kolejnych akapitach tylko innymi słowami. To kluczowe, bo wiele tekstów eksperckich tyje przez parafrazę, nie przez wiedzę. Autorowi może się wydawać, że rozwija argument, podczas gdy w istocie obraca go w dłoniach pod innym kątem. Dobry tekst powinien czynić z każdego akapitu nowy krok: definicja, mechanizm, przykład, kontrargument, konsekwencja, narzędzie, wezwanie. Jeśli akapit nie wnosi nic nowego, należy go usunąć lub połączyć z poprzednim. Tekst nie jest skarbonką zdań – jest ruchem.

Zakończenie powinno być nie tylko ładne, ale operacyjne. Fundacja nie może kończyć wyłącznie stwierdzeniem, że „potrzebujemy debaty". Debata bywa bowiem sposobem na odkładanie decyzji w nieskończoność. Lepiej napisać: „potrzebujemy debaty, która kończy się trzema rzeczami: lepszym pytaniem, jaśniejszą odpowiedzialnością i narzędziem działania". Tu reguła trzech zamienia ogólnik w strukturę.

Jeszcze lepiej, gdy koniec wskazuje konkretny ruch: „zgłoś problem, opisz skutek, pokaż dokument, wejdź w konsultację, sprawdź odpowiedź". Wtedy mowa przechodzi w praktykę. Język Fundacji musi być przy tym odporny na przechwycenie przez cynizm, który dziś dominuje w przestrzeni publicznej: „Wszyscy kłamią", „Nic się nie zmieni", „Każda fundacja coś gra". Cynizm udaje dojrzałość, a w rzeczywistości jest wygodną formą bierności, pozwalającą zachować poczucie wyższości bez konieczności działania. Fundacja powinna atakować go nie moralizowaniem, lecz skutecznością – pokazując narzędzia, efekty i sprawy, które realnie można przesunąć.

Cynikowi nie wystarczy powiedzieć: „miej nadzieję". Trzeba mu wskazać: „oto mały mechanizm, który zmienia koszt bezsilności". Nadzieja musi mieć narzędzia, bo cynizm żywi się ich brakiem. Z drugiej strony język Fundacji powinien być odporny na naiwność. Nie każda partycypacja jest realna, nie każda konsultacja słucha i nie każde dobre słowo tworzy dobrą instytucję. Trzeba to mówić otwarcie. Dobre Państwo nie może być projektem sentymentalnym; musi być projektem rozumnej troski. Troska bez rozumu staje się łatwą obietnicą, a rozum bez troski – zimną procedurą. W połączeniu obu tych elementów rodzi się głos potrzebny na dziś.

Retoryka Fundacji Dobre Państwo powinna być infrastrukturą zaufania, ekonomią jasności i praktyką odpowiedzialności. Powinna skracać drogę od doświadczenia do argumentu, od argumentu do narzędzia, a od narzędzia do działania. Powinna używać rytmu, ale nie rytualizować pustki; stosować maksymy tylko jako kondensat myśli. Powinna mówić prawdę, nie zamieniając jej w pałkę. Powinna jednoczyć, lecz nie wygładzać konfliktu aż do utraty sensu. Ma być przyjazna dla

człowieka i czytelna dla algorytmu, ale odpowiedzialna wyłącznie przed rzeczywistością. Rzeczywistość jest bowiem najtrudniejszą publicznością: nie klaszcze z grzeczności, nie daje się uwodzić stylem i nie wzrusza się logotypem. Sprawdza skutki.

Dlatego każde wystąpienie Fundacji powinno kończyć się surowym pytaniem: czy po tych słowach łatwiej będzie podjąć dobrą decyzję? Jeśli tak, retoryka wykonała swoją pracę. Jeśli nie, nawet najładniejsze zdanie jest tylko dobrze ubranym hałasem.

Lider międzynarodowej instytucji kształtującej poglądy w Polsce nie potrzebuje kolejnego tekstu o tym, że komunikacja jest ważna. To wie każdy, kto widział, jak jedno zdanie potrafi uspokoić rynek, uruchomić konflikt lub zamknąć społeczną wyobraźnię na lata. Taki odbiorca rozumie, że wpływ nie jest już prostą pochodną stanowiska czy budżetu. Wpływ to dziś zdolność organizowania sensu w środowisku przegrzanym od komunikatów i zmęczonym eksperckością bez konsekwencji. Dlatego część przekazu musi przyjąć ton manifestu – nie krzyku, lecz odpowiedzialności.

Szuplat uczy, że przemówienie powinno mieć własny głos, rytm, prawdę, prośbę i nadzieję. Jego nauka prowadzi do jednej zasady: nie mów, aby wypełnić salę; mów, aby zwiększyć ilość sensu w świecie. To zdanie mogłoby wisieć nad każdym miejscem, w którym powstają strategie komunikacyjne i raporty instytucjonalne. Fundacja Dobre Państwo, chcąc przemawiać do takiego odbiorcy, powinna robić to językiem spokojnym, lecz bez kompleksów – nie jako lokalny petent przy stole globalnych idei czy organizacja prosząca o uwagę przez uprzejmość.

Wpływ wymaga pokory i zrozumienia lokalnego kontekstu

Instytucja powinna mówić z poziomu zrozumienia, że Polska jest laboratorium napięć nowoczesnego państwa: między prawem a praktyką, demokracją a technokracją, gospodarką a niepewnością regulacyjną, AI a odpowiedzialnością oraz obywatelskością a zmęczeniem wspólnotą. Kto chce kształtować poglądy w Polsce, nie może przywozić gotowych formuł jak walizki z konferencji. Musi umieć słuchać lokalnej prozodii problemów. Pierwsza zasada dla takiego lidera brzmi: nie eksportuj narracji, zanim nie zrozumiesz rytmu kraju, do którego mówisz. Każde społeczeństwo ma bowiem własną pamięć instytucjonalną, swój słownik krzywdy i alergie na władzę; posiada własne kody honoru, punkty cynizmu i marzenia o sprawczości.

Polska nie słucha wyłącznie argumentów – słucha także tonu. Rozpoznaje protekcjonalność szybciej, niż dokument zdąży przyjąć format PDF. Słyszy, kiedy ktoś mówi „partnerstwo", a myśli „wdrożenie". Wyczuwa, gdy mowa o „dialogu", choć wnioski zostały już przyniesione w gotowej

teczce. Odróżnia troskę prawdziwą od tej, która jest jedynie dyplomatycznym kostiumem przewagi. Kolejna lekcja: wpływ bez pokory staje się kolonizacją wyobraźni. Międzynarodowa instytucja dysponuje wiedzą, sieciami kontaktów, danymi i kapitałem symbolicznym, który pozwala ustawiać agendę. To ogromna siła, dlatego tym bardziej potrzebuje języka, który nie zamienia kraju w bezimienne studium przypadku. Polska nie jest slajdem w prezentacji o regionie; jest wspólnotą doświadczeń, ambicji, ran i instytucjonalnych niedokończeń. Kto chce tu kształtować poglądy, musi zaakceptować, że lokalna nieufność nie zawsze jest irracjonalna. Często jest pamięcią, formą obrony lub trafnie wyczutą wiedzą o asymetrii władzy.

Zaufania nie buduje się komunikatem, lecz konsekwencją tego komunikatu. To prowadzi nas do etyki Szuplaty: mówca ma mówić prawdę, nie zmyślać i nie kraść cudzych słów. Ma szukać źródła i nie chować słonia w pokoju. Powinien unikać „radosnego gadania", nie bać się niuansu i mówić trudne prawdy. To zasady dla każdej instytucji, która chce wpływać na społeczną definicję rzeczywistości. Liderzy organizacji międzynarodowych powinni przyjąć tu ostrzeżenie: Polska nie potrzebuje więcej dobrze brzmiących uproszczeń, lecz poważnego języka konsekwencji. Nie wystarczy mówić o „demokracji", jeśli nie potrafimy pokazać, jak procedura staje się doświadczeniem obywatela. Nie wystarczy „praworządność", gdy nie wyjaśnimy, dlaczego uzasadnienie decyzji jest kwestią godności adresata. Nie wystarczy „innowacja", jeśli nie wiadomo, kto odpowiada za błąd systemu. Nie wystarczy „włączenie społeczne", gdy język debaty wciąż wyklucza tych, którzy nie posługują się kodem ekspertów. I nie wystarczy „odporność", jeśli cały ciężar zrzuca się na jednostkę, a instytucje nadal nie potrafią przyjąć korekty.

Nie każda agenda jest dobrem wspólnym; czasem jest tylko interesem ubranym w lepszy słownik. To zdanie może boleć, ale powinno. Instytucje kształtujące poglądy operują kategoriami dobra, rozwoju, modernizacji czy bezpieczeństwa. Każde z tych słów może być prawdziwe, ale każde może też zostać użyte jako narzędzie miękkiej dominacji.

Język jasny jako wymóg demokratycznej podmiotowości

Dlatego Fundacja Dobre Państwo powinna wnosić do rozmowy polską, prawniczo ekonomiczną i antropologiczną podejrzliwość wobec języka zbyt gładkiego. Nie po to, by niszczyć współpracę, lecz by ją urealnić. Piąta maksyma: dobro wspólne zaczyna się tam, gdzie interes musi podać źródło, koszt i adresata skutku. Jeśli instytucja promuje reformę, niech wskaże, kto zyska, kto zapłaci, kto poniesie ryzyko przejściowe, kto będzie miał dostęp do procedury korekty i kto zostanie z problemem, gdy projekt skończy finansowanie. Jeśli promuje technologię, niech pokaże, kto

kontroluje dane, kto rozumie model, kto odpowiada za błąd i kto może powiedzieć „nie". Jeśli promuje zmianę społeczną, niech udowodni, czy słucha tych, których życie zostanie zmienione, czy tylko tych, którzy potrafią napisać raport o ich życiu. Szósta maksyma, szczególnie Szuplatowska: mów prawdę tak, aby nie odbierać ludziom nadziei; dawaj nadzieję tak, aby nie odbierać im prawdy. W tym zdaniu zamyka się cała architektura dobrego wystąpienia. Prawda bez nadziei może być przemocą poznawczą. Nadzieja bez prawdy może być narkotykiem komunikacyjnym. Lider międzynarodowej instytucji mówiący do Polaków musi unikać obu tych skrajności. Nie wolno mu twierdzić, że wszystko jest w porządku, gdy ludzie widzą chaos, arbitralność, niepewność lub protekcjonalność elit. Nie może też mówić, że wszystko jest zepsute, bo odbiera tym samym energię tym, którzy wciąż naprawiają rzeczywistość – często bez kamer i bez grantowych fanfar. Siódma maksyma: nie myl skali z mądrością.

Instytucja międzynarodowa dysponuje skalą, ale to nie oznacza, że zawsze ma lepszy wgląd. Lokalna organizacja, mały zespół, prawnik prowadzący konkretną sprawę, przedsiębiorca zmagający się z interpretacją czy obywatel uwięziony w procedurze mogą dostrzegać to, co umyka globalnemu raportowi. Raport widzi wzór. Człowiek widzi tarcie. Dobre państwo powstaje wtedy, gdy wzór spotyka tarcie i żadne z nich nie upokarza drugiego. Fundacja Dobre Państwo może być pośrednikiem w tym spotkaniu: tłumaczyć doświadczenie na kategorię, kategorię na narzędzie, a narzędzie na zmianę. Ósma maksyma: język jest pierwszą procedurą państwa. Zanim obywatel skorzysta z instytucji, styka się z jej językiem. Zanim przedsiębiorca oceni stabilność reguł, czyta komunikat, interpretację, decyzję lub projekt ustawy. Zanim społeczeństwo zaufa reformie, próbuje zrozumieć, czy ktoś mówi do niego, z nim, czy ponad nim. Szuplatowskie „mów jak człowiek" nabiera tu rangi zasady ustrojowej. To nie jest sztuczka szkoleniowa, lecz wymóg demokratycznej podmiotowości. Dziewiąta maksyma: kto mówi niezrozumiale o sprawach publicznych, ten prywatyzuje sens. Sens staje się wtedy dobrem klubowym – dostępnym jedynie dla wtajemniczonych: prawników, konsultantów, ekspertów oraz tych, których stać na tłumaczenie świata.

Odpowiedzialność za słowo jako fundament sprawiedliwości

Reszta otrzymuje emocję, podejrzenie albo rezygnację. To nie jest tylko problem komunikacyjny – to kwestia sprawiedliwości. Jeśli język instytucji pogłębia asymetrię informacyjną, nawet legalna procedura może rodzić poczucie wykluczenia. Dziesiąta maksyma: prostota nie jest przeciwieństwem złożoności; prostota jest złożonością po przejściu przez odpowiedzialność. To

zdanie warto powtarzać każdemu ekspertowi, który boi się zrozumiałości. Proste zdanie będące wynikiem rzetelnej analizy jest triumfem pracy. Proste zdanie bez analizy to banał. Trzeba je odróżniać. Szuplat nie namawia do banalności, lecz do dyscypliny. Do usuwania słów, które służą autorowi, a nie odbiorcy. Do wycięcia piętnastu procent.

Do czytania na głos. Do sprawdzenia, czy zdanie żyje w uchu. Do pamiętania, że przemówienie nie jest pomnikiem ego, lecz mostem. Jedenasty slogan: nie krzycz, skoro możesz znaczyć. W Polsce, jak w wielu demokracjach zmęczonych konfliktem, hałas często udaje odwagę. Tymczasem najodważniejsze zdania bywają spokojne: „Ta procedura jest legalna, ale niesprawiedliwa w skutkach". „Ta technologia jest sprawna, ale nie dość odpowiedzialna". „Ta reforma ma dobry cel, ale zły mechanizm". „Ten program pomaga, ale wyklucza tych, którzy nie potrafią przejść przez jego język". Takie zdania nie potrzebują krzyku. Potrzebują dowodu, pauzy i gotowości do sporu. Dwunasta maksyma: słoń w pokoju nie znika od eleganckiej terminologii.

Jeśli w rozmowie z Polską istnieje temat nieufności wobec zewnętrznych wpływów, trzeba go nazwać. Jeśli lęk przed moralnym pouczaniem z zewnątrz – trzeba go nazwać. Jeśli podejrzenie, że modernizacja bywa w praktyce wymianą lokalnej sprawczości na importowany słownik – trzeba je nazwać. Jeśli istnieje problem polaryzacji, należy go nazwać bez udawania, że obie strony zawsze ponoszą symetryczną odpowiedzialność i bez sugerowania, że jedna strona ma monopol na cnotę. Nienazwane napięcie nie znika; ono zaczyna pisać własne przemówienie w głowach odbiorców. Trzynasta maksyma: nie bój się niuansu, bój się łatwej pewności. Niuans nie jest kunktatorstwem, lecz narzędziem uczciwości. W państwie prawa chroni przed arbitralnością. W gospodarce – przed ideologicznym lenistwem. W kulturze – przed pogardą. W technologii – przed nabożeństwem do narzędzia. W polityce – przed plemiennym automatem. Lider instytucji międzynarodowej, który chce kształtować poglądy, musi umieć powiedzieć: „to jest prawda, ale to także jest prawda". Takie zdanie nie osłabia przywództwa; ono je cywilizuje. Czternasty slogan: AI może pisać zdania, ale nie może ponosić odpowiedzialności za ich skutki.

To zdanie powinno wejść do kodeksu nowej komunikacji publicznej. Modele językowe będą współtworzyć przemówienia, raporty, analizy i rekomendacje. Będą pomagać, przyspieszać, porządkować, a czasem zachwycać. Ale nie mają biografii, sumienia, pamięci kosztu ani odwagi cywilnej. Dlatego Szuplatowska „święta historia" staje się w epoce AI nie anachronizmem, lecz zabezpieczeniem. Instytucja musi wiedzieć, kim jest, zanim pozwoli narzędziom wzmacniać swój głos. W przeciwnym razie narzędzie wzmocni pustkę. Piętnasta maksyma: algorytm lubi strukturę, człowiek potrzebuje sensu, instytucja odpowiada za jedno i drugie. Tekst przyszłości musi być czytelny dla maszyn i godny człowieka. To nie jest sprzeczność.

Dobrze zorganizowany tekst – z jasnymi pojęciami, logicznymi przejściami i przejrzystą strukturą – jest łatwiejszy do przetworzenia przez algorytmy. Ale jeśli brakuje mu człowieka, historii, prawdy i odpowiedzialności, staje się tylko wydajnym nośnikiem pustki. Fundacja Dobre Państwo powinna pisać tak, aby model nie zgubił struktury, a człowiek nie zgubił godności. Szesnasty slogan: nie ma wpływu bez rachunku konsekwencji. To zdanie jest szczególnie ważne dla lidera międzynarodowej instytucji. Kształtowanie poglądów nie jest niewinną aktywnością edukacyjną; to interwencja w ekosystem znaczeń. Zmienia język, którym ludzie opisują problemy. Wskazuje, co jest ważne, a co marginalne. Nadaje prestiż określonym rozwiązaniom i tworzy mody pojęciowe. Otwiera jedne drzwi, zamyka inne. Dlatego wpływ wymaga samoograniczenia. Nie wszystko, co można wypromować, należy promować. Nie wszystko, co da się zmierzyć, jest najważniejsze. Nie wszystko, co brzmi nowocześnie, jest mądre. Nie wszystko, co lokalne, jest zacofane. Nie wszystko, co globalne, jest uniwersalne. Siedemnasta maksyma: dobry lider nie przywozi odpowiedzi; dobry lider przywozi lepszy sposób zadawania pytań.

W tym właśnie może spotkać się instytucja międzynarodowa z Fundacją Dobre Państwo. Nie w relacji centrum i peryferii, grantodawcy i wykonawcy czy nauczyciela i ucznia. Raczej w relacji dwóch porządków doświadczenia: globalnego porównania i lokalnej konsekwencji. Instytucja międzynarodowa może pokazać skalę, dane, wzorce i ostrzeżenia z innych krajów. Fundacja może natomiast ukazać tarcie polskiej praktyki, język instytucji, ryzyka prawne, społeczne punkty oporu oraz kulturę lokalnego zaufania.

Komunikacja jako służba: od diagnozy do konkretnego narzędzia działania

Razem mogą stworzyć coś więcej niż kampanię – mogą zbudować narzędzie rozumienia. Osiemnasty slogan brzmi: nie buduj narracji nad ludźmi, lecz z ich doświadczeń. Szuplat przypomina, że należy mówić o ludziach, a nie o programach. Dla międzynarodowego lidera jest to szczególnie istotne. Programy dysponują budżetami, wskaźnikami, kamieniami milowymi i pięknymi podsumowaniami. Ludzie niosą ze sobą czas, lęk, koszty, wstyd, zależność, nadzieję, zmęczenie i pamięć. Jeśli program nie potrafi rozmawiać z doświadczeniem ludzi, zaczyna istnieć głównie w dokumentach. A dokument, nawet znakomicie sformatowany, nie jest jeszcze zmianą społeczną.

Dziewiętnasta maksyma: każdy raport powinien mieć ucho, każdy apel kręgosłup, każda kampania sumienie. Raport ma ucho wtedy, gdy jego tezy można wypowiedzieć i zrozumieć. Apel ma

kręgosłup, gdy mówi prawdę także tym, których chce pozyskać. Kampania ma sumienie, gdy nie manipuluje lękiem, nie nadużywa nadziei i nie traktuje ludzi jako surowca do wskaźników zasięgu.

To wysokie wymagania, ale instytucja kształtująca poglądy nie powinna prosić o niższe. Wpływ jest przywilejem tylko wtedy, gdy unika odpowiedzialności; gdy ją przyjmuje, staje się służbą. Dwudziesty slogan: nie zostawiaj ludzi z diagnozą bez narzędzia. To jedna z najważniejszych lekcji Szuplata. Koniec wystąpienia powinien przynosić prośbę, działanie lub nadzieję. W Polsce diagnoz mamy pod dostatkiem. Czasem można odnieść wrażenie, że jesteśmy światową potęgą w rozpoznawaniu powodów, dla których nic się nie uda. Diagnoza bez narzędzia karmi cynizm. Narzędzie bez diagnozy karmi technokrację. Nadzieja pozbawiona obu tych elementów karmi marketing. Fundacja powinna łączyć trzy ogniwa: nazwać problem, pokazać mechanizm i wskazać ruch. To lekcja także dla lidera międzynarodowego: nie kończ wystąpienia słowem „musimy". Powiedz konkretnie: kto, co, kiedy, czym i według jakiego kryterium odpowiedzialności.

Dwudziesta pierwsza maksyma: nie ma dobrego państwa bez dobrego słuchania. To być może najcichsza, a zarazem najtrudniejsza część całej nauki. Szuplat zaczyna od głosu, ale głos dojrzewa poprzez słuchanie. Mówca, który nie słuchał, często mówi za dużo. Instytucja, która nie słuchała, mówi za wysoko. Lider, który nie słuchał, myli rezonans własnej pozycji z prawdą. Słuchanie nie jest „miękką kompetencją" – jest metodą poznawczą. Pozwala odróżnić problem realny od wygodnego, ranę od retoryki, sprzeciw od szumu, lokalną wiedzę od anegdoty, a brak zgody od braku zrozumienia. Dwudziesty drugi slogan: zanim ukształtujesz poglądy, sprawdź, czy nie deformujesz doświadczenia. To zdanie powinno być brutalnie obecne w pracy każdej instytucji wpływu.

Kiedy opisujemy grupę społeczną, czy nie zamieniamy jej w ilustrację własnej tezy? Kiedy mówimy o Polsce, czy nie wciskamy jej w gotową mapę regionu? Gdy promujemy rozwiązanie, czy nie pomijamy tych, którzy poniosą koszt uboczny? Czy używając danych, nie gubimy człowieka, którego one dotyczą? I wreszcie: kiedy mówimy o przyszłości, czy nie unieważniamy pamięci?

Wiarygodność to spójność słowa z praktyką

To są pytania niewygodne. Właśnie dlatego są potrzebne. Dwudziesta trzecia maksyma: instytucja jest wiarygodna wtedy, gdy jej najpiękniejsze słowa przeżywają kontakt z jej praktyką. Jeśli mówi o dialogu, musi umieć odpowiedzieć na krytykę. Jeśli o transparentności – musi pokazywać źródła. Jeśli o odpowiedzialności – przyjmować korektę. Jeśli o inkluzji – sprawdzić, kto nie rozumie jej języka. Jeśli o demokracji, nie może traktować obywatela jak publiczności do zarządzania. Jeśli

mówi o prawdzie, nie może wygładzać faktów pod tezę. Wiarygodność jest audytem spójności między słowem a praktyką. I jest to audyt ciągły.

Dwudziesty czwarty slogan: nie ma strategii bez rytmu wykonania. To zdanie łączy Szuplata z zarządzaniem. Wystąpienie może wyznaczyć kierunek, ale instytucja musi nadać mu rytm: spotkanie, analiza, dokument, konsultacja, korekta, wdrożenie, ewaluacja i powrót do odbiorcy. Bez tego mowa staje się jedynie wydarzeniem, a wydarzenia często służą udawaniu procesu. Lider międzynarodowy powinien pytać nie tylko o to, co powiedziano w Polsce, ale co po tych słowach mogło się wydarzyć. Czy powstał kanał odpowiedzi? Czy lokalni partnerzy dostali narzędzia? Czy język został przetłumaczony kulturowo, a nie tylko lingwistycznie? Czy wdrożenie ma gospodarza? Czy po konferencji został ślad inny niż zdjęcie z rollupem?

Dwudziesta piąta maksyma: odwaga komunikacji polega czasem na rezygnacji z efektu. Nie każde zdanie musi być mocne, nie każdy akapit kończyć się błyskiem i nie każda prawda musi brzmieć jak wyrok. Czasem najbardziej odpowiedzialne jest zdanie spokojne, precyzyjne i nieatrakcyjne dla algorytmu oburzenia. Szuplat uczy, że nie należy utrzymywać całego tekstu na retorycznej "dziesiątce". Trzeba umieć zejść niżej, rozluźnić styl, mówić naturalnie. Dla lidera wpływu to lekcja pokory: nie każde wystąpienie ma wygrać dzień. Niektóre mają zbudować grunt pod uczciwszą dekadę.

Dwudziesty szósty slogan: nie zarządzaj uwagą tak, jakby była zasobem do wydobycia; traktuj ją jak zaufanie pożyczone na chwilę. Uwaga odbiorcy nie jest darmowa – jest formą daru, nawet jeśli wymusza ją kalendarz spotkania. Kiedy ludzie słuchają, powierzają mówcy część własnego czasu poznawczego. Zła mowa ten czas marnuje, dobra go pomnaża. Po tej drugiej odbiorca wychodzi nie tylko poinformowany, ale lepiej uporządkowany wewnętrznie. Wie, co jest ważne, gdzie leży spór i co może zrobić. Wie, komu ufa mniej, a komu bardziej.

To jest realna wartość. Dwudziesta siódma maksyma: lider nie mówi po to, by mieć ostatnie słowo; lider mówi po to, by inni mogli wypowiedzieć słowo następne mądrzej. To zdanie stanowi dobry finał dla całej pracy inspirowanej Szuplatem. Dobre wystąpienie nie zamyka świata, lecz otwiera lepszą rozmowę. Nie hipnotyzuje publiczności, tylko uczy ją słyszeć. Nie zastępuje działania, ale ustawia je w sensownym porządku. Nie buduje kultu mówcy, lecz zdolność wspólnoty do nazywania problemów.

Dlatego ostatnie przesłanie do lidera międzynarodowej instytucji brzmi: jeżeli chcesz kształtować poglądy w Polsce, nie zaczynaj od tego, jak przekonać Polaków. Zacznij od tego, jak nie zmarnować ich doświadczenia. Nie pytaj wyłącznie o narrację, która zadziała – zapytaj, jaka będzie uczciwa po pięciu latach skutków. Nie pytaj tylko, co da się powiedzieć prościej; zapytaj, co trzeba zrozumieć

głębiej, aby prostota nie była kłamstwem. Nie pytaj jedynie, jak zdobyć zaufanie. Zapytaj, jak stać się instytucją, która na zaufanie zasługuje, także wtedy, gdy nikt nie patrzy.

Fundacja Dobre Państwo może w tej rozmowie zaproponować język, który nie jest ani prowincjonalny, ani imitacyjny. Język zakorzeniony w polskim doświadczeniu prawa, państwa, gospodarki, wspólnoty, nieufności i nadziei. Język, który potrafi powiedzieć międzynarodowemu liderowi: potrzebujemy waszej skali, ale nie potrzebujemy waszej protekcjonalności. Potrzebujemy waszych danych, ale nie rezygnujemy z naszych doświadczeń. Potrzebujemy waszego porównania, ale nie chcemy być przypisem do cudzej teorii. Potrzebujemy wspólnego gruntu, ale nie za cenę przemilczenia asymetrii. Potrzebujemy nadziei, ale tylko takiej, która ma narzędzia.

Finał powinien być prosty. Mów prawdę. Słuchaj kraju. Szanuj doświadczenie. Sprawdzaj źródła. Nie ukrywaj kosztów. Nie sprzedawaj nadziei bez narzędzi. Nie myl wpływu z odpowiedzialnością. Nie myl prostoty z banałem. Nie myl globalnej skali z lokalnym rozumieniem. Nie myl komunikatu z konsekwencją. A nade wszystko: niech każde słowo, które chce kształtować Polskę, najpierw pozwoli Polsce wybrzmieć. To jest lekcja Szuplata przetłumaczona na język dobrego państwa. Głos ma mieć historię. Historia ma mieć prawdę. Prawda ma mieć rytm. Rytm ma prowadzić do działania. Działanie ma mieć narzędzie. Narzędzie ma służyć człowiekowi. Człowiek ma pozostać w centrum, nawet wtedy, gdy mówi do niego instytucja większa niż jego codzienność. Bo dobre państwo nie rodzi się z wielkich deklaracji. Rodzi się tam, gdzie ktoś mówi jasno, słucha uczciwie i decyduje odpowiedzialnie.

Skuteczny pitch sprzedaje ulgę po precyzyjnym nazwanym bólu

I zostawia po sobie mniej mgły, niż zastał. Pitch bez spiny, ale z kręgosłupem. Startup no-code nie zaczyna się od kodu. Zaczyna się od bólu. Nie od funkcji, integracji czy „skalowalnego rozwiązania klasy enterprise". Nie od slajdu z rynkiem, na którym każdy prostokąt jest wart miliard, a założyciel wygląda, jakby w jeden tydzień odkrył ogień, CRM i subskrypcję miesięczną. Zaczyna się od zdania, które ktoś w realnym świecie mógłby powiedzieć o siedemnastej trzydzieści, z kawą zimną jak excel po eksporcie: „Nie mam już siły robić tego ręcznie". I tu wchodzi startup.

Cały na biało? Lepiej nie. Biały płaszcz zostawmy konsultantom od transformacji, którzy po trzech warsztatach zostawiają firmę z mapą procesu, której nikt nie potrafi otworzyć. Startup no-code powinien wejść inaczej: szybko, jasno, z emocją i obietnicą praktycznego odciążenia. Zamiast mówić o zmianie paradygmatów, lepiej powiedzieć: „zabieramy ludziom trzy godziny głupiej roboty

dziennie i oddajemy im decyzje, które naprawdę wymagają człowieka". To pierwsza zasada pitchu: nie sprzedajesz narzędzia, sprzedajesz ulgę po dobrze nazwanym bólu. Szuplat powiedziałby: znajdź swoją historię, mów jak człowiek, pisz dla ucha, a nie dla oka; miej rytm, prawdę, prośbę i nadzieję. W pitchu startupowym to nie ozdoba, lecz survival. Inwestor, partner czy klient nie kupuje samego produktu. Kupuje przekonanie, że widzisz problem ostrzej niż inni, rozumiesz użytkownika głębiej niż konkurencja i potrafisz dowieźć zmianę bez robienia z każdego spotkania odcinka „PowerPoint: zemsta diagramu".

W notatkach Szuplatowska metoda wraca jak refren: przemówienie to doświadczenie słuchowe. Trzeba pisać dla ucha, stosować rytm, pauzy i prosty język; trzymać się prawdy, zasady 50-25-25 oraz struktury początku, środka i końca. Pitch biznesu no-code musi mieć więc trzy warstwy: emocję, użyteczność i wiarygodność.

Emocja bez użyteczności to reklama energetyka dla założycieli na granicy snu. Użyteczność bez emocji to instrukcja obsługi pralki SaaS. Wiarygodność bez dwóch pierwszych to raport, który ma rację, ale nikt nie chce go słuchać. Dopiero razem tworzą mowę, która skupia uwagę i sprzedaje wiedzę jako produkt do użycia, a nie kolekcję mądrych zdań. Zacznij od haku. Ale hak to nie clickbait – to zdanie, które otwiera ranę rynku: „W małych firmach najwięcej czasu nie kradną wielkie błędy. Kradną go drobne powtórzenia". Pauza. „Każdy formularz przepisany drugi raz. Każdy mail sklejony ręcznie. Każdy klient, którego trzeba przepchnąć przez trzy aplikacje, dwa arkusze i jedną osobę, która akurat jest na urlopie".

To już brzmi. Jest konkret, rytm i scena. Nie mówisz: „nasza platforma automatyzuje workflow", tylko: „wiemy, gdzie boli". Startup, który potrafi nazwać ból klienta lepiej niż on sam, wygrywa pierwsze trzydzieści sekund. A w pitchu to wieczność – jak pierwsze trzy sekundy TikToka, tylko w marynarce.

Druga zasada: pitch nie jest opisem produktu; jest opowieścią o zmianie stanu użytkownika. Przed: chaos, ręczna robota, rozproszone dane i klikanie jak kara za grzechy administracyjne; decyzje opóźnione, ludzie zmęczeni, lider zgubiony w statusach. Po: jeden proces, mniej żmudnej pracy, szybsza decyzja, prostsze wdrożenie, mniej błędów i lepsza kontrola – więcej czasu na pracę, która ma sens.

Zamień żargon techniczny na język konkretnych korzyści

Nie mów: "mamy dashboard". Mów: "szef widzi ryzyko, zanim klient napisze trzeci zirytowany mail". Nie mów: "mamy integrację z formularzem". Mów: "dane nie giną między człowiekiem, arkuszem i nadzieją". Nie mów: "no code umożliwia demokratyzację tworzenia aplikacji". Mów: "osoba, która zna proces, może go naprawić bez czekania sześć miesięcy na development". To jest język produktu przekutego w praktyczne narzędzie. W centrum nie stoi technologia, lecz sprawczość.

No code jest mocne nie dlatego, że jest modne, ale dlatego, że skraca drogę między problemem a prototypem. Między frustracją a testem. Między "przydałoby się" a "kliknij i działa". Najlepszy pitch no code powinien pachnieć praktyką, a nie wielką teorią: mniej czekania, mniej tarcia, mniej ręcznego przepisywania życia z jednego systemu do drugiego.

Trzecia zasada: mów o czasie, bo czas jest walutą bólu. Każdy rozumie czas. Nie każdy rozumie architekturę procesową, API czy automatyzację warunkową, która dla operacji brzmi jak zaklęcie z Hogwartu. Ale każdy rozumie: "tracisz trzy godziny tygodniowo", "czekasz dwa dni na status", "wysyłasz pięć wiadomości, żeby ustalić jedną rzecz" lub "klient odpada, bo proces jest wolniejszy niż jego cierpliwość". Pitch powinien obrazować stratę czasu tak wyraźnie, by odbiorca poczuł ją fizycznie. Potem należy pokazać odzyskany czas jako konkretny zysk: "Jeśli zdejmiemy z zespołu dziesięć powtarzalnych kliknięć dziennie, nie wygrywamy kliknięć. Wygrywamy uwagę, mniej błędów i spokojniejszą obsługę klienta". Tu działa reguła trzech: uwaga, błędy, klient.

Szuplat lubiłby ten beat. Jest rytm, sens i praktyka. Czwarta zasada: produkt musi wejść na scenę później niż problem. Młodzi founderzy często popełniają błąd, zaczynając od produktu, bo go kochają. To zrozumiałe – produkt to dziecko. Jednak inwestor czy klient nie przyszli oglądać albumu rodzinnego; chcą wiedzieć, czy to dziecko potrafi zarabiać, rozwiązywać problemy i nie krzyczeć całą noc.

Najpierw zarysuj scenę problemu, skalę bólu i koszt obecnych rozwiązań. Dopiero wtedy wprowadź produkt jako ulgę: "Dziś małe zespoły prowadzą sprzedaż, onboarding i obsługę klienta na prowizorycznych mostach: arkusz, mail, formularz, komunikator, ręczne przypomnienie. To działa, dopóki firma jest mała, ale każdy sukces dokłada chaosu. Nasz produkt zamienia te prowizorki w jeden proces, który zespół może sam zmieniać bez kodowania". To jest wejście produktu. Nie "mamy funkcję X", lecz "oto dlaczego istniejemy".

Piąta zasada: nie bój się emocji, ale nie rób z pitchu terapii grupowej founderów. Emocja w biznesie to nie łza nad Excelem – choć Excel swoje zrobił i powinien przeprosić – lecz napięcie między światem, który boli, a światem, który można naprawić. Pitch musi mieć energię: "widzimy absurd", "mamy prostszy sposób", "to można wdrożyć teraz", "nie musisz czekać na wielki system", "proces może być twój, nie dostawcy".

Świadomie użyty nowoczesny język może tu pomóc. Można powiedzieć: "firmy nie przegrywają dlatego, że nie mają AI. Przegrywają, bo dalej ręcznie przerzucają dane jak ziemniaki w worku" lub "nasz produkt nie jest kolejną aplikacją do kolekcji – on sprząta bałagan między aplikacjami". Można dodać: "no code to nie magia, lecz skrócenie dystansu między osobą, która zna problem, a narzędziem, które go ogarnia". Trzeba jednak uważać, by slang nie udawał kompetencji. „Ogarnia", „dowozimy" czy „robimy robotę" działają tylko wtedy, gdy idzie za nimi konkretny dowód. Młody język ma dawać energię, a nie zamieniać pitch w komentarz pod rolką.

Szósta zasada: konkret albo cisza. W pitchu nie ma miejsca na korporacyjne frazesy o innowacyjnych rozwiązaniach i dynamicznych rynkach. Takie zdania powinny zostać wysłane na przymusowy urlop. Powiedz konkretnie: "Łączymy formularz klienta, CRM i przypomnienia w jeden proces". "Użytkownik buduje własny workflow z gotowych bloków". "Pierwszy prototyp działa w jeden dzień". "Firma nie musi zatrudniać programisty, żeby przetestować nowy proces". "Zespół widzi, gdzie klient utknął". Konkret jest sexy. Może nie jak neon na konferencji, ale jak ktoś, kto wie, co robi – a to najrzadszy afrodyzjak w biznesie.

Siódma zasada: pitch musi mieć rytm: problem, koszt, rozwiązanie, dowód, prośba. Problem (co boli), koszt (ile zjada czasu i energii), rozwiązanie (co robicie), dowód (dlaczego mamy wierzyć) i prośba (czego chcecie teraz).

Można to ująć w płynnej mowie: "Firmy tracą czas nie dlatego, że ludzie nie pracują, ale dlatego, że procesy są posklejane ręcznie. Każdy nowy klient dokłada wiadomości, statusów i błędów. Budujemy narzędzie no code, które pozwala zespołowi samodzielnie ułożyć proces od formularza do decyzji. Bez czekania na development, bez wielkiego wdrożenia i bez kolejnego systemu wymagającego osobnego systemu do obsługi. Przetestowaliśmy to na trzech obszarach: onboardingu klienta, obsłudze zapytań i raportowaniu statusu. W każdym przypadku skróciliśmy czas ręcznej obsługi".

Wiarygodność wynika z konkretu i nazwania bólu

„Teraz szukamy partnerów pilotażowych, którzy chcą sprawdzić to na własnym procesie". To jest mowa konkretu. Wyznacza drogę. Nie przeprasza, że istnieje. Nie tonie w funkcjach.

Ósma zasada: dowód jest twoim tlenem. Szuplat mówi: prawda i wiarygodność. Nie zmyślaj. Sprawdzaj fakty. Zapomnij o „happy talk" i nie obiecuj bezbolesnego cudu. W startupie to kluczowe. Nie mów, że „rewolucjonizujesz rynek", jeśli masz jedynie formularz, automatyzację i trzy rozmowy z klientami. To może być świetny początek, ale nie jest jeszcze rewolucją. Rewolucja poczeka, aż zapłaci fakturę.

Mów prawdę, i to mocno: „Jesteśmy na etapie pilotażu". „Nie twierdzimy, że zastąpimy systemy enterprise". „Zaczynamy od małych zespołów, które nie mają czasu ani budżetu na duże wdrożenia".

„Naszą przewagą jest szybkość testu i możliwość zmiany procesu przez osobę biznesową". To brzmi wiarygodniej niż „globalna platforma przyszłości pracy". Poważny odbiorca nie boi się małych początków; boi się wielkiego nadęcia bez dowodu.

Dziewiąta zasada: nazywaj wroga, ale nie rób z niego kreskówki. W pitchu świetnie sprawdza się przeciwnik narracyjny, którym wcale nie musi być konkurencja. Może nim być chaos, ręczna robota, opóźnienia, brak widoczności, zależność od IT, narzędzie zbyt duże dla małej firmy czy proces rozbity na pięć aplikacji.

„Naszym przeciwnikiem nie jest Excel. Excel robił, co mógł. Naszym przeciwnikiem jest moment, w którym arkusz udaje system operacyjny firmy". To ujęcie jest celne i zabawne. Nie obraża użytkownika, nie mówi: „jesteście zacofani", lecz: „znamy wasz kompromis i wiemy, kiedy zaczyna boleć".

Dziesiąta zasada: produkt wiedzy musi mieć instrukcję wejścia do życia. Oznacza to, że pitch nie może kończyć się samym zachwytem nad ideą; musi wskazać, jak odbiorca może z tego skorzystać już jutro.

„Weź jeden proces, który dziś robisz ręcznie. Nie cały biznes – tylko jeden proces. Zapytaj: gdzie dane są wpisywane dwa razy? Gdzie człowiek czeka na status? Gdzie klient odpada? Gdzie decyzja utknęła, bo informacja siedzi w prywatnym mailu? Tam zaczynamy". To jest praktyczne; odbiorca widzi pierwszy krok.

Startup no-code powinien sprzedawać nie tylko narzędzie, ale i metodę wejścia: wybierz proces, policz tarcie, zbuduj prototyp, przetestuj, popraw i dopiero potem skaluj.

Jedenasta zasada: nie pitchuj platformy, pitchuj pierwszy use case. „Możemy zrobić wszystko" brzmi jak „nie wiemy jeszcze, co sprzedajemy". No-code kusi poczuciem wszechmocy, bo rzeczywiście pozwala szybko budować wiele rozwiązań, ale biznes kupuje lekarstwo na konkretny ból. Dlatego pierwsza prezentacja powinna skupiać się na jednym, wyrazistym zastosowaniu. Na przykład:

„Pomagamy agencjom pracy tymczasowej szybciej obsłużyć kandydata – od formularza do decyzji". Albo: „Pomagamy fundacjom i NGO automatyzować przyjmowanie spraw i dokumentów bez budowania systemu od zera". Albo: „Pomagamy kancelariom zebrać dane od klienta, uporządkować dokumenty i wygenerować status sprawy bez ręcznego pingowania zespołu".

Pragmatyka pitchu: od konkretnego use case'u do decyzji

Jeden use case robi więcej niż dziesięć możliwości. Możliwości zachwycają founderów, ale to use case sprzedaje.

Dwunasta zasada: slajdy nie mają gadać za ciebie; mają robić miejsce dla twojego głosu. Szuplat każe pisać jak scenariusz – dbać o rytm, pauzę i prozodię. W pitchu slajdy muszą być scenografią, a nie konkurencją. Jeśli na ekranie pojawi się cały akapit, publiczność zacznie czytać, a ty staniesz się lektorem własnego dokumentu. To smutny los. Nie po to zakładaliście startup, żeby zostać audiobookiem do prezentacji.

Slajd powinien zawierać jedno zdanie, jedną liczbę albo jeden obraz procesu. Na przykład: „Ręczna obsługa jednego klienta: 17 kliknięć, 4 narzędzia, 3 osoby". Potem ty opowiadasz historię. Slajd trzyma sens, ty trzymasz uwagę.

Trzynasta zasada: miej jedno zdanie, które zapamiętają. Pitch bez zdania pamięciowego po prostu znika. Dobre zdanie może brzmieć: „No code nie zastępuje myślenia. Zdejmuje z myślenia ręczną robotę". Albo: „Budujemy most między człowiekiem, który zna proces, a narzędziem, które może go od razu naprawić". Możesz też powiedzieć: „Nie sprzedajemy aplikacji. Sprzedajemy krótszą drogę od problemu do działającego procesu" lub „Firmy nie potrzebują kolejnego dashboardu. Potrzebują mniej chaosu przed dashboardem". Takie zdanie powinno wrócić na końcu. Początek zasiewa. Koniec zbiera.

Czternasta zasada: kończ prośbą, nie mgłą. Najgorszy finał pitchu to: „Dziękujemy i zapraszamy do kontaktu”. To jak zostawienie odbiorcy na przystanku bez rozkładu jazdy. Szuplat mówi jasno: zawsze miej prośbę. W startupie musi być ona konkretna: „Szukamy trzech firm do pilotażu w procesach obsługi klienta”, „Chcemy porozmawiać z operatorami, którzy mają powtarzalny proces i czują, że ręczna obsługa ich blokuje” lub „Szukamy inwestora, który rozumie, że no code to nie zabawka, tylko warstwa szybkiego testowania operacji”.

A najlepiej: „Dziś prosimy o jedno: pokażcie nam proces, którego najbardziej nienawidzicie robić ręcznie. My pokażemy, czy da się go zbudować prościej”. To jest koniec, który otwiera drzwi. Nie „może kiedyś”, ale teraz. Konkret i ruch.

Piętnasta zasada: twoja energia ma mówić: ogarniemy to, ale nie ściemniamy. Młody founder często wpada w jedną z dwóch pułapek. Albo za bardzo przeprasza, że jeszcze nie jest jednorożcem, albo udaje, że jest jednorożcem, tylko chwilowo w wersji demo. Obie postawy są słabe. Najlepszy ton to pewność bez ściemy: „Nie mamy jeszcze wielkiej skali. Mamy zidentyfikowany problem, pierwsze rozwiązanie i szybki sposób testowania. To jest dokładnie moment, w którym warto wejść w pilotaż”. Takie zdanie ma klasę. Jest prawdziwe i odważne. Nie robi z początkowego etapu porażki, lecz zamienia go w zaproszenie.

Szesnasta zasada: emocja ma prowadzić do decyzji. Pitch ma poruszyć, ale nie tylko wzruszyć. Odbiorca musi wiedzieć, co może zrobić: podać kontakt, wejść w pilotaż, zainwestować, przetestować, polecić lub wysłać proces do analizy. Emocja bez decyzji to tylko „fajne wystąpienie”. Emocja z decyzją to sprzedaż, partnerstwo albo wdrożenie. Dlatego końcówka może brzmieć tak:

„Nie obiecujemy, że jednym kliknięciem naprawimy firmę. To byłaby bajka, a bajki w biznesie zwykle mają abonament roczny. Obiecujemy coś konkretniejszego: znajdziemy proces, który dziś kradnie czas, zbudujemy jego działającą wersję no code i sprawdzimy, czy realnie zmniejsza tarcie. Jeśli działa – skalujemy. Jeśli nie – poprawiamy. Bez kultu slajdu, bez sześciomiesięcznego wdrożenia i bez udawania, że chaos jest strategią”.

To połączenie emocji z pragmatyką. Język nowoczesny, ale z biznesowym kręgosłupem.

Siedemnasta zasada: pitch trenuj na głos, bo ucho wykrywa cringe szybciej niż oczy. Na papierze wszystko wygląda mądrzej, na głos wychodzi prawda. Czy zdanie się klei? Czy nie jest za długie? Czy brzmi naturalnie i czy masz gdzie oddychać? Czy „innowacyjny ekosystem no code dla transformacji operacyjnej MŚP” nie brzmi przypadkiem jak nazwa panelu, z którego wszyscy uciekli na kawę?

Czytaj pitch na głos. Nagrywaj się. Skracaj i wycinaj. Szuplatowskie piętnaście procent działa tu idealnie: usuń każde słowo, którego nie powiedziałbyś komuś w normalnej rozmowie. Zostaw tylko te, które robią robotę.

Osiemnasta zasada: niech twoja mowa będzie jak dobry MVP – Minimum Viable Pitch. Nie minimalnie biedny, lecz minimalnie działający. Ma pokazać problem, rozwiązanie, dowód i prośbę. Ma wywołać u odbiorcy pierwsze „aha", nieść emocję i być gotowym do iteracji. Po każdej prezentacji zadaj sobie pytania: gdzie stracili uwagę? Przy którym zdaniu ktoś podniósł głowę? Który przykład zadziałał, a która funkcja nikogo nie obeszła? Które słowo było zbyt techniczne, a który slajd był martwy?

Pitch, podobnie jak produkt no code, buduje się iteracyjnie. Nie piszesz przemowy raz na zawsze – testujesz ją jak landing page. Zmieniasz hook, skracasz demo, wyostrzasz use case i dodajesz dowody. Usuwasz founderowe ozdobniki i robisz deploy na kolejnym spotkaniu.

Dziewiętnasta zasada: nie sprzedawaj przyszłości, jeśli nie umiesz pokazać pierwszego kroku. W startupach łatwo odpłynąć w stronę globalnych rynków, platform, ekosystemów, AI layer czy serii „Bóg wie co". To może przyjść, ale pierwsza prezentacja musi pokazywać konkretny start: Co użytkownik robi jutro? Jak wygląda onboarding? Ile trwa wdrożenie i co trzeba podłączyć? Jaki jest wymierny wynik po tygodniu?

Skuteczny pitch to konkretna droga od bólu do ulgi

Co mierzymy? Wiedza do praktycznego użycia to taka, która mówi: „zacznij tutaj". Dwudziesta zasada brzmi: miej odwagę powiedzieć, dla kogo to nie jest. To buduje wiarygodność. „Nie jesteśmy dla korporacji, które potrzebują ciężkiego, certyfikowanego systemu na tysiące użytkowników od pierwszego dnia. Jesteśmy dla zespołów, które mają realny proces, realny chaos i chcą sprawdzić rozwiązanie szybko, zanim kupią armatę na komara". Takie zdanie robi dwie rzeczy: zawęża rynek i wzmacnia zaufanie.

Pokazuje, że nie ścigasz wszystkich. A startup, który ściga wszystkich, zwykle dogania własne zmęczenie. Na koniec można zbudować gotowy fragment mowy dla founderów no code:

„Zaczęliśmy od prostego pytania: ile pracy w firmach jest naprawdę pracą, a ile jest tylko przerzucaniem informacji między narzędziami? Bo jeśli zespół wpisuje te same dane drugi raz, to nie jest proces. To jest przeciek. Jeśli klient czeka na status, bo informacja siedzi w czyjejś skrzynce, to nie jest obsługa. To jest loteria. Jeśli każda zmiana wymaga kolejki do IT, to firma nie jest zwinna. Jest grzecznie uwięziona.

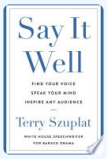
Dlatego budujemy narzędzie no code, które pozwala osobom znającym proces tworzyć działające workflow bez pisania kodu. Formularz, dane, decyzja, status, przypomnienie, raport. Jeden proces. Jedna logika. Mniej ręcznego klejenia. Nie obiecujemy magii. Obiecujemy szybszy test. Bierzemy proces, który dziś boli, budujemy jego pierwszą wersję i sprawdzamy, czy oszczędza czas, zmniejsza błędy i daje zespołowi większą kontrolę. Naszym celem nie jest kolejna aplikacja do kolekcji. Naszym celem jest mniej chaosu między aplikacjami. Szukamy teraz trzech partnerów pilotażowych, którzy pokażą nam proces, którego najbardziej nie chcą już robić ręcznie. My pokażemy, jak szybko może zacząć działać inaczej".

To jest pitch, który oddycha. Ma problem, obraz i rytm. Ma produkt, dowód do sprawdzenia i konkretną prośbę. Ma emocję, ale nie ściemę. I ma jedno zdanie, które zostaje: nie kolejna aplikacja, tylko mniej chaosu między aplikacjami.

A finał dla młodego zespołu brzmi tak: Nie pitchuj jak korpo w bluzie. Nie udawaj Steve'a Jobsa z Notionem. Nie sprzedawaj „rewolucji", jeśli masz dopiero dobry prototyp. Powiedz, co boli. Pokaż, kto płaci cenę. Daj prostą drogę ulgi. Udowodnij, że to działa choćby na małym fragmencie. Poproś o konkretny następny krok. I mów tak, jakby po drugiej stronie siedział człowiek, który nie ma czasu na teatr, ale ma ogromną ochotę odzyskać kontrolę nad własną robotą. Bo dobry pitch no code nie brzmi: „patrzcie, co zbudowaliśmy". Brzmi: „patrzcie, ile niepotrzebnej pracy możemy wam zdjąć z pleców".

> Ostatecznie, rzeczywistość pozostaje najsurowszą z możliwych publiczności – nie daje się uwieść logotypom ani eleganckiemu stylowi, gdyż jedyną walutą, która ma dla niej znaczenie, są wymierne skutki. Prawdziwy sprawdzian retoryki następuje dopiero wtedy, gdy wybrzmi ostatnie zdanie: czy po tych słowach drugiemu człowiekowi będzie łatwiej podjąć dobrą decyzję? Jeśli nie, to nawet najpiękniejsza mowa pozostaje jedynie dobrze ubranym hałasem.

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 trener, ceniony za swoje doświadczenie w komunikacji i pisaniu przemówień. Przez osiem lat pracował jako autor przemówień dla prezydenta Baracka Obamy, pełniąc m.in. funkcję specjalnego asystenta prezydenta i zastępcy dyrektora Biura Pisania Przemówień Białego Domu. W trakcie swojej kadencji pomógł w napisaniu prawie 500 przemówień. Przed objęciem stanowiska w Białym Domu był dyrektorem ds. pisania przemówień Sekretarza Obrony Williama Cohena. Obecnie Szuplat prowadzi własną firmę Global Voices Communications i jest adiunktem w Szkole Spraw Publicznych Uniwersytetu Amerykańskiego. Jest absolwentem Uniwersytetu Amerykańskiego i często publikuje eseje w renomowanych publikacjach, takich jak „The New Yorker" i „The Washington Post", koncentrując się na sztuce autentycznej komunikacji i opowiadaniu historii.

Terry Szuplat *is an accomplished author, speaker, and trainer recognized for his expertise in communication and speechwriting. He served for eight years as a speechwriter for President Barack Obama, including roles as a special assistant to the president and deputy director of the White House Speechwriting Office. During his tenure, he helped craft nearly 500 speeches. Prior to his White House service, he was the director of speechwriting for Secretary of Defense William Cohen. Currently, Szuplat runs his own firm, Global Voices Communications, and serves as an adjunct professorial lecturer at American University's School of Public Affairs. He is a graduate of American University and frequently contributes essays to major publications such as The New Yorker and The Washington Post, focusing on the art of authentic communication and storytelling.*

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] **"Invention and Craft Second Edition"**

Ronda Leathers Dively

[3] **"Good Writing"**

Neal Allen Anne Lamott

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: 51b04256-dc53-4763-aa00-fb04045e538e