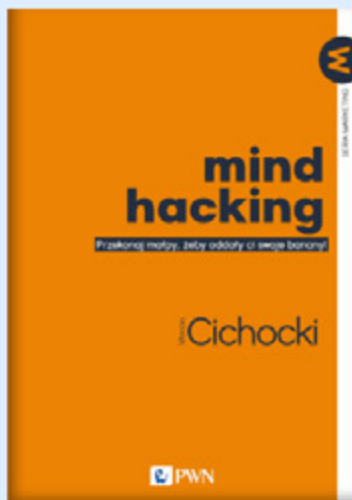


# WSPÓŁCZESNE TRENDY MARKETINGU

M

SERIA MARKETING

aż  
**313**  
stron!



1	Ekonomia Racjonalnych Zachowań	3
2	Sztuka feedbacku	29
3	Sapiens na zakupach	78
4	VIRAL. Jak zarażać ideami i tworzyć wirusowe treści	129
5	Marka 5.0	163
6	StoryTalking. Narracyjna supermoc lidera	183
7	Mind hacking	209
8	MarkEthic	239
9	Uwiedź klienta	285

M

SERIA MARKETING

↑  
powrót  
do spisu  
treści

# ekonomia racjonalnych zachowań

o oswajaniu współczesnego człowieka

Grzegorz  
Radłowski

SPRAWDŹ

 PWN

# ekonomia racjonalnych zachowań

o oswajaniu współczesnego człowieka

Grzegorz  
Radłowski

# Spis treści

<b>Część Rozgrzewkowa, czyli potrzeba otwarcia</b>	1
<b>Konstrukcja książki</b>	2
Świat zachowań – bogata kraina	3
Historia – wy i wasze zachowanie w wyobraźni	4
Dzień dobry, ja w sprawie zachowań – czyli zamiast preludium	6
Ekonomicznie myśląc, czyli dlaczego o ekonomii zachowania	13
CO ZA PROGIEM Z CZĘŚCI ROZGRZEWKOWEJ	19
<b>Poziom I</b>	
<b>Widzę i czuję</b>	27
<b>Nauka, badania i eksperymenty dotyczące zachowań</b>	29
Historia Grega i pana w czapce	30
Rozwój nauk o zmianie zachowań, czyli psychologia w akcji i co z tego wynika dla polemiki z ekonomią behawioralną	32
Regulujecie zachowania – tak, ale na każdym etapie inaczej	39
Nienawyki, czyli nasze odmienne kreacje	41
Zmiana zachowań pod wpływem regulacji czasu	42
Regulowanie zachowań w internecie. Dzisiaj afekt to scrollowanie social mediów, a kiedyś...	46
Transfer i uczenie się nie będą takie, jakie są	48
<b>Najwyższa pora zobaczyć, czym właściwie są nauka i badania</b>	50
Pora na nadwyżki behawioralne	56
Pożądane indywidualne zachowania cyfrowe oraz etykieta, jeśli ktokolwiek wie, jak powinna wyglądać...	57
Etap życia, czyli jakie wyzwacze na danym etapie życia decydują o waszym zachowaniu	59
Hiperracjonalność – właściwa droga czy tylko przystanek na drodze	62
Czego możemy się nauczyć o naszych zachowaniach, czyli jakie inteligentne zachowania przejawiają wiewiórki	65
Niezwyczajna lekkość zachowań potrzebna do współczesnej pracy	67
Dostęp do badania zachowań, zarówno własnych, jak i innych	69
Da się kształtować zachowania zdalnie... tylko do zdziczenia pracowników	73
A co z dziećmi, młodzieżą i kształtowaniem zachowań	77
<b>Czas wielokryzysu zmienia nasze zachowania w pracy. Nawet nie wiemy, jak bardzo</b>	81
Zachowania wirusowe i jak je wykorzystać	86
Trening behawioralny, czyli różnice w standaryzacji zachowań	87
Zachowania wellbeingowe, czyli przywracanie równowagi i jej stałe utrzymanie	90

Różnicowanie grup badawczych, czyli sztuczna inteligencja przyspiesza zmianę zachowań (na razie profesjonalistów...)	91
Czy to my w pracy? Czy to nasze zachowanie? Czy tak się teraz zachowujemy	94
Eksperyment, który wykręcił o 180 stopni podejście do uczenia się przyszłych liderów w biznesie	95
Zegar Libeta a współczesne trzy sekundy w sytuacji wyboru zachowania	97
<b>Buty i kapelusz etnografa, czyli stańcie się niewidzialni, a za chwilę więcej zobaczycie w zachowaniach innych</b>	100
Ramowanie, tworzenie okoliczności, a czasem błędzenie i polemizowanie z eksperymentami	108
Jednak kompetencje poznawcze robią różnicę	111
Czerp od najlepszych na dany czas, dostrzegaj odcienie	121
CO ZA PROGIEM POZIOMU I	124
<b>Poziom II</b>	
<b>Obserwuję z dystansu, obiektywizuję</b>	127
<b>Osobowość, temperament – czyli źródła, z których bierze się nasze zachowanie</b>	129
Metro i dojazd do biura, czyli jak zmieniamy zachowania – próbujemy i nie zawsze się udaje	130
<b>Fenomen osobowości</b>	134
Perspektywa psychodynamiczna	138
Wiele można zmienić, jednak temperamentu, jako znaczącej części osobowości, nie za bardzo	141
Okazuje się, że zachowania są powiązane również z charakterystyką Wielkiej Piątki	145
Czym jest zachowanie <i>homo sapiens</i> współcześnie i co się zmieniło	148
Źródła zachowania, czyli każde zachowanie skądś płynie	150
Kontakty z innymi ludźmi są jeszcze cenniejsze, niż nam się wydaje	153
<b>Geny, środowisko, nawyki i technologia, czyli nieświadoma relacja kształtująca zachowania</b>	155
Niewytłumaczalne lub bezrefleksyjne zachowania o silnym negatywnym wpływie na innych	157
Skrócone skróty, czyli jak uszyć coś z niczego	158
Między Rambo, Cristiano Ronaldo i postprawdą, czyli okoliczności do modelowania zachowań	161
<b>Social media jednak zrewolucjonizowały zachowania</b>	164
Zachowanie ma tradycję behawiorystyczną i wciąż podlega rozwojowi	167
CO ZA PROGIEM POZIOMU II	170
<b>Poziom III</b>	
<b>Różnicuję i angażuję zachowanie</b>	173
<b>Czy aby na pewno <i>homo oeconomicus</i> wykazuje superzachowania</b>	175
Czy człowiek ekonomiczny korzysta z <i>I don't care</i> , ulega szturchnięciom, bierze udział w webinarze o detoksie cyfrowym i eksperymentuje	176
Najbliższe „pawie oko” ma znaczenie, a efekt Thorndike’a jest istotny	181

<b>Czym jest osvajanie człowieka na nowo – od <i>homo sapiens</i> do <i>homo docens</i></b>	183
Mentalność kibica, fakty a rewolucje w stylu życia	188
Zasoby – jak je rozumieć – i prezes niedostępny emocjonalnie	193
<b>Pawie oko dostępu w pracy, matryca kompetencji oraz <i>homo socio-oeconomicus</i></b>	204
Zachowania pożądane to nie zawsze te, które mamy w głowie, czyli jak bywamy hipokrytami	209
Niedoskonałe odbiorniki, czyli afekt a uwaga w zachowaniu	212
CO ZA PROGIEM POZIOMU III	216
<b>Poziom IV</b>	
<b>Rozumiem i uprzedzam</b>	219
<b>Biologia a zachowania, czyli po nas łązi i się wyrazi</b>	221
Refleksja nad naszą biologią	222
Jak to działa, że mamy jednak schematy w naszych zachowaniach	226
Jakoś się zachowujemy... a biologia jest cały czas z nami i w nas	228
Jak biologia może pomóc, ale nie zastąpi treningu potrzebnych zachowań	230
Biologia obcości, czyli zachowania wobec „nowych”	231
Glikokortykoidy i szympansy, czyli jak sobie poradzić ze stresem, by zachowywać się normalnie	236
Moc osobista i energia życiowa to nie talizmany, to mieszkanka hormonów	238
Ryzyka behawioralne (zachowaniowe)	239
CO ZA PROGIEM POZIOMU IV	244
<b>Poziom V</b>	
<b>Dostrzegam i wybieram</b>	247
<b>Zmiana to adaptacyjna lub inicjowana forma kształtowania zachowań (nie dla samej zmiany)</b>	249
Zmiana to nawigowanie zachowaniami własnymi oraz innych ludzi w pożądanym kierunku	250
Dylemat związany z indywidualnymi nawykami	251
Chcę być jak... czyli społecznie nie doceniamy roli tożsamości i emblematów w motywowaniu do zmiany zachowań	257
Rozbryzgane ciastka i pełnia – wszystko ma konstrukcję, jest z czegoś złożone	259
Kiedy inni patrzą, kiedy inni nie patrzą, czyli o wpływie innych na nasze zachowania	263
Od percepcji nigdy nie uciekniemy, bo mamy ją taką, jaką mamy, w dodatku zmienną w czasie...	267
CO ZA PROGIEM POZIOMU V	275
<b>Poziom VI</b>	
<b>Różnicuję, pomagam sobie i innym</b>	277
<b>Modelowanie zachowań czyli praktyczna ekonomia zachowania</b>	279
Okoliczności bardziej tworzą nasze zachowania, niż zdajemy sobie z tego sprawę	286
Model TwZ – Tendencja w Zachowaniach (autorski)	289

Model COMB, czyli indywidualnie przez możliwości	293
Model Dźwigni Zmiany Zachowania (autorski)	296
Fazowy model zmiany zachowania (model transteoretyczny)	297
Metoda PNOWIJ w zmianie zachowania (autorski)	298
Model SCARF według Davida Rocka	299
Metoda ZEZ (autorska)	300
Pora na strategię wejścia w zmianę BOOM (autorską)	302
Nowa ekonomia zachowania – propozycja modelu	302
„Marciniak widzi wszystko”, czyli uwaga w praktyce	311
Ekonomia zachowania jako szersze zjawisko społeczne	314
Od wdrażania (onboardingu) po konwencję uczenia (eduboarding), czyli inna forma kształtowania wartości zachowań	318
Przywództwo nieobecne a firma angażująca	319
Czy w naszej firmie są zachowania spod znaku „gasnącego płomienia”?	326
Przemodelowanie znaczenia zachowań zakupowych w ekonomii zachowania	329
Historia Marioli, która lubiła fantastykę	330
Normy społeczne są silniejsze, niż nam się wydaje	332
CO ZA PROGIEM POZIOMU VI	334
<b>Myśl Końcowa</b>	337
Ciągle oswajanie	339
<b>Załącznik</b>	
<b>Troska o zachowania w zmianie – ćwiczenia</b>	347
1. Inteligencja emocjonalna szefa a emocje w zmianie	349
2. Budowanie zespołu w świecie niepewności i konkurencyjności	352
3. Zarządzenie niewiedzą w zmianie – jak wspierać w czasie, kiedy nie wszystko wiadomo	353
4. Obawy, strategię wejścia w zmianę, na co zwrócić uwagę itp.	354
<b>Bibliografia</b>	356



# Poziom I

Widzę i czuję

## Nauka, badania i eksperymenty dotyczące zachowań

Posłuchajcie, zanim zaczniecie czytać dalej.

Kamil Pater, Wiktor Waligóra, *Nad wszystko uśmiech Twój*

<https://www.youtube.com/watch?v=xM4e0ZszEBA><sup>1</sup>

*Zadanie nauki polega na tym, aby zastąpić wyobraźnię faktami,  
a wrażenia – dowodami.*

John Ruskin



**Ryc. 6.** Zamiast billboardów. Rok 1963, ściana dworca Warszawa-Śródmieście.  
Uliczna wystawa plakatu turystycznego Zbyszko Siemaszko / Narodowe Archiwum Cyfrowe  
Źródło: <https://www.polityka.pl/salon/2109043,1,polska-szkola-plakatu.read> – dostęp 1.11.2023.

<sup>1</sup> Dostęp 2.06.2024.

## Historia Grega i pana w czapce

Dzień pierwszy: Greg lub Jan (przyjmijmy takie *alter ego*) jak zwykle wraca do domu SUV-em z trójką wciąż małych córek. Małżonka do południa w domu jeszcze walczy z pisaniem pracy na studiach podyplomowych, więc z dziewczynkami oddawali się do południa wyprawie na zakupy i plac zabaw, jednak pora wracać. Właściwie wraca tą drogą pod miastem od ponad ośmiu lat, od kiedy mieszkają na przedmieściach. Jest to wygodne: blisko do lasu, bliżej zieleni, osiedle domków jest kameralne, więc i to daje poczucie tworzenia społeczności dorosłym, a dzieciom inne... dzieci. Przynajmniej od czterech lat spotyka wzdłuż zakrętu w lewo na światłach pewnego pana... Przez okno obserwuje go wraz z żoną i dziećmi. Pan jest bez nóg do kolan, ubrany zawsze dość schludnie, często w czapce – w tej części miasta i przy wiadukcie słońce w ciepłe dni potrafi nieźle przypalać, w zimne dni znów jest to miejsce zawracania wiatru, więc częściej jest przygotowany na takie scenariusze. Nie, nie porusza się na wózku... Chodzi w charakterystycznych, skręconych ze skóry może butach, może koturnach, podbitych grubszą podeszwą, widać, że były robione ręcznie, jednak raczej amatorsko niż przez szewca. Spaceruje bardzo powoli, dokładnie wzdłuż krawężnika trzypasmowej jezdni, która przy wiadukcie, tam, gdzie najczęściej przemierza swoją drogę, jest nawet czteropasmowa... Na twarzy ma charakterystyczne od słońca plamy, zazwyczaj jest skupiony na tym, by iść przed siebie. Kiedy samochody zatrzymują się na czerwonym świetle, podchodzi bliżej, starając się nawiązać choć na chwilę kontakt wzrokowy... W dłoni trzyma kubek plastikowy z Ikei, a w drugiej białą laskę medyczną dla osób niepełnosprawnych ruchowo. Nie jest nachalny, jednak prawie cały czas się przesuwa. W dużej części aut kierowcy i pasażerowie raczej patrzą przed siebie, czasem odwracają głowę, w mniejszości opuszczają szybę i wrzucają mu drobniaki... Greg słyszał kilka razy, że pan dziękuje, czasem poprawia czapkę z charakterystycznym daszkiem. Greg widuje go od kilku lat... wciąż ten pan wywołuje w nim mieszane uczucia... To zmieniło się w lipcu. Kiedy kilka miesięcy temu Greg jechał z rodziną z zakupów, stanął na światłach jak zwykle, słuchając w tle radia czy piosenek z YouTube'a, zagadnął małżonkę: – Wiesz co, tacy ludzie przecież mają instytucje, które ich wspomagają, mają już dziś, w roku 2023, do kogo pójść po realną pomoc... On tutaj stoi prawie przez całe dni, niezależnie od pogody. Czemu tak postępuje? Czy łatwiej mu tak coś łączyć? Spójrz, Jessi, on nie może nawet sprawnie podejść do samochodów, by poprosić o pomoc, to taka paradoksalna sytuacja. Przecież płacimy podatki na instytucje pomocowe, Miejskie Ośrodki Pomocy Społecznej itp., tam może znaleźć pomoc, wciąż mnie to zadziwia...

Jednak wróćmy do tego dnia, kiedy coś się zmieniło, a żona Grega kończyła pisać pracę podyplomową. Greg tego dnia podjeżdżał z córkami pod światła. Zerwał się wiatr i zaczęło odrobinę padać, coraz bardziej grzmiało, wiatr zaczął rzucać przypadkowo podniesionymi przedmiotami. Zrobiło się ciemniej. Wraz z innymi pojazdami Greg podjechał dość dynamicznie do skrzyżowania, na którym i tak zazwyczaj tworzy się mniejszy lub większy korek, mijając jednocześnie znanego już pana w czapce, który jednak nie zmierzał – jak to zwykło robić – skryć się pod wiadukt nieopodal, ale jeszcze szedł przed siebie. Wiatr szarpał, na przedniej szybie samochodu wyraźnie to było widać. Nagle powiew wiatru porwał czapkę

z głowy walczącego z wiatrem pana bez nóg. Greg podjeżdżał do auta przed sobą. Zauważył tę czapkę, patrzył kątem oka jeszcze, w którą stronę leci, a wiatr był na tyle silny, że zdmuchnął ją rzeczywiście jak listek z głowy jegomościa. Greg dojechał bliżej do świateł. Włączył w aucie światła awaryjne, zaciągnął ręczny hamulec, zakomunikował córkom: – Dziewczynki, poczekajcie krótką chwilę, tato zaraz wraca – po czym otworzył drzwi od auta i wybiegł. Wiatr i deszcz już zacinął, więc musiał nieco szybciej biec, szybko skanując, gdzie jest czapka. Zerknął na pobocze, pod jednym, drugim... pod trzecim samochodem dostawczym leżała dokładnie ta czapka. Greg szybko zanurkował pod auto, jednocześnie śledząc, czy aby kierowca nie rusza. Widać było, że i on zauważył, co się dzieje. Greg we własnej czapce z daszkiem przebiegł kilkanaście metrów dalej, szybko podbiegł i mijanemu codziennie znajomemu panu założył na jego głowę zgubiony skarb... – Proszę bardzo, pana czapka. Potrzebuje pan jeszcze czegoś? – zapytał uprzejmie, aczkolwiek głośno wykrzyczał te słowa, bo wiatr już dął wraz z deszczem. Pochylił się i usłyszał tylko: – Diakuju – z charakterystycznym ukraińskim akcentem. Greg zawrócił do samochodu, bo dziewczynki czekały w aucie, a zbliżało się zielone światło. – Tato, gdzie byłeś? – zapytała najstarsza. – Byłem pomóc panu – temu panu, co tutaj zazwyczaj chodzi. Wiatr zerwał mu czapkę, a tato pobiegł, by mu ją pomóc odnaleźć... Skręcili w zakręt blisko domu.

Dzień drugi: Greg jak zwykle stanął w przydługim korku do świateł. Po lewej stronie znów pojawił się ten pan. Tym razem wyglądało na to, że będzie trzeba dłużej stać. Greg wziął do ręki torbę, po chwili wyciągnął wszystkie drobne z portfela, jakie miał, i powiedział do żony: – Zaraz wracam. Pobiegł do poszukiwacza czapki z dnia poprzedniego i wrzucił pieniądze do kubka, za co dostał: – Diakuju. Musiał szybciej biec do auta, bo pora na zielone światło zbliżała się coraz szybciej. Po powrocie do auta opowiedział żonie krótką historię relacji z panem od czapki, bo przecież poprzedniego dnia, kiedy była ta burza, żona pisała pracę podyplomową (zresztą obroniła ją z wynikiem bardzo dobrym).

Jeśli spojrzycie na tę sytuację z perspektywy zachowań Grega, niewątpliwie zobaczycie, że w trakcie wielokrotnego mijania owego pana w czapce na skrzyżowaniu one po prostu się zmieniły. Jak to się stało, że pierwotna „recenzja” widoku pana na skrzyżowaniu zamieniła się w ciągu krótkiego czasu w aktywną pomoc konkretnemu człowiekowi? Jakie czynniki wpłynęły na to, że to zachowanie się zmieniło, co takiego zrobił pan w czapce, a co takiego... – uwaga! – autor książki, którą właśnie trzymasz w rękach. Tak, ta historia jest prawdziwa i przydarzyła mi się naprawdę. Efektem tej zmiany było określone, inne, wartościujące – bardziej pożądane społecznie zachowanie; doszło do konkretnych dwóch czynów pomocowych, a w praktyce zmiany. Ale to wszystko i tak tylko skromny początek podróży ku zrozumieniu fenomenu ludzkich zachowań. Od razu dokonajmy krótkiej, aczkolwiek bardzo rozjaśniającej nasze widzenie analizy, czego – przyznacie – nie robimy zazwyczaj w życiu codziennym.

Zastanówcie się:

1. Z jakiego powodu zachowanie Grega zmieniło się w trakcie tych dwóch wydarzeń w porównaniu do ostatnich dwóch lat, kiedy mijał to skrzyżowanie?
2. Jaki wyzwalacz czy przyczynnik zadecydował o zmianie zachowania Grega?

3. Jakiego rodzaju walutą posługuje się Greg i co wartościuje bardziej, realizując swoje zachowanie pomocowe?
4. Jak myślicie, jak zachowuje się Greg w innych obszarach życia, w których spotyka ludzi wymagających pomocy?

Po refleksji nad tym fragmentem wrócimy do waszych odpowiedzi w następnej części, by zobaczyć, jak i co w tej analizie można znaleźć oraz jakie z tego płyną konkluzje.

## **Rozwój nauk o zmianie zachowań, czyli psychologia w akcji i co z tego wynika dla polemiki z ekonomią behawioralną**

Od kiedy właściwie 4000 lat temu pojawiły się książki u Sumerów, w postaci tabliczek zapisanych pismem klinowym, pojawiły się najstarsze opisy zachowań, głównie w kontekście kultury i okresu, w jakim żyli autorzy. Jednak musiało minąć trochę czasu, by metodycznie badać zachowania ludzi, ponieważ nauka najbardziej dynamicznie rozwijała się w czasach starożytnych, tak jak matematyka, algebra w Mezopotamii czy Egipcie, ale dopiero w epoce nowożytnej metodologia nabrała kształtu bliższego temu, co dziś mamy w nauce. W 400 roku p.n.e. Hipokrates wprowadził do świata pojęcie temperamentu, które, jak wiemy współcześnie, ma istotne znaczenie dla tego, jak się zachowujemy. Jego podział na sangwinika, melancholika, choleryka i flegmatyka wszedł nawet do codziennego języka; również dziś możemy usłyszeć te określenia, a ich źródłem jest właśnie Hipokratejski geniusz. Odnieśmy się więc do miejsc w nauce, gdzie zachowanie człowieka jest bohaterem powieści o behawioryzmie. **Rozpocznijmy od współczesnej psychologii behawioralnej, która głównie stosuje analizę zachowania i podejście poznawczo-behawioralne, mające główne osadzenie w terapii o tej samej nazwie.** Cały nurt terapii poznawczo-behawioralnej jest bardzo dobrze rozwinięty ze względu na to, że wymagania współczesne, szczególnie po wydarzeniach takich jak długoterminowa pandemia i wojny oraz zmiany geopolityczne, wywołały w świecie zachodnim wzrost zainteresowania przywracaniem nowej równowagi psychologicznej i egzystencjalnej, co ostatecznie również ma miejsce w biznesie. To w biznesie przecież ludzie są poddawani obciążeniom związanym z odpowiedzialnością, ale również z tym, co nazywamy realizacją ambicji, aspiracji. **Analiza zachowania jako dziedzina psychologii zajmuje się badaniem zarówno ludzi, jak i zwierząt (myślę, że w tym drugim znaczeniu dość często słyszymy o behawiorystach pracujących z psami, z kotami i innymi zwierzętami domowymi).** Głównie chodzi o analizę wpływu, jaki wywierają na ludzi i zwierzęta środowisko i inne czynniki zewnętrzne. W analizie zachowania dzielimy te czynniki na:

- wzmocnienia pozytywne – czyli bodźce, które wzmacniają, gruntują dane zachowanie, nasilają je, np. jak posprzątam w pokoju, to obejrzę sobie ulubiony odcinek serialu; w pracy, gdy pracownik przygotowuje plan roczny swojego obszaru odpowiedzialności, np. wskaże te fragmenty, które robią szczególnie pożądane wrażenie na etapie planowania,

- wzmocnienia negatywne – czyli takie, gdzie zachowanie niepożądane występuje często, a w celu jego eliminacji pojawiają się negatywne konsekwencje sterowane przez otoczenie, np. po operacji pacjent doświadcza bólu, otrzymuje konkretne wytyczne, których musi się konsekwentnie trzymać, by ból ustał w krótkim czasie – ból jest negatywnym wzmocnieniem, które przypomina o trzymaniu się terapeutycznych wytycznych.

Oprócz tego występują również:

- kary pozytywne – czyli bodźce po zachowaniu, dzięki czemu dane zachowanie pojawia się rzadziej, np. wkurzyliście się na partnera/partnerkę, widzicie, że to było bez sensu, i idziecie przeprosić,
- kary negatywne – czyli bodźce, które się nie pojawiają, ponieważ zostają wycofane, np. zostawię smartfon na parterze w domu, bo nie chcę korzystać z niego w sypialni przed snem; towarzyszy temu wówczas spadek występowania tego zachowania; na początku oczywiście im częściej sięgaliśmy po smartfon, tym wyższy jest koszt zmiany zachowania – w tym przypadku nawyku.

Sama analiza zachowania w psychologii polega na odnajdowaniu praw, które rządzą naszymi zachowaniami, przez relację środowiska – jako zmiennej niezależnej wobec zmiennej zależnej, czyli zachowania.

Warto również spojrzeć w kierunku psychologii poznawczej, ponieważ to ona stała się istotną częścią zachowania człowieka ze względu na sprzężenie, jakie stanowi w świecie ludzi i środowisku, w jakim żyjemy. W psychologii poznawczej mamy do czynienia z podejściem, w którym zachowanie, emocje są wynikiem procesów poznawczych, czyli myślenia i subiektywnej percepcji. Psychologia różnic indywidualnych natomiast stawia wyzwanie w postaci poszukiwania odpowiedzi na pytania:

- dlaczego na tę samą sytuację ludzie reagują różnie?
- dlaczego w różnych sytuacjach napotykamy podobne zachowania tej samej osoby?

Nad zmianą zachowania w dużej części w nauce pochyla się psychologia w kontekście zrozumienia zachowania człowieka, jednak to obszar terapeutyczny takich nurtów jak stosowana analiza zachowania, terapia poznawczo-behawioralna<sup>2</sup>, terapia dialektyczno-behawioralna<sup>3</sup>, osadzonych i koncentrujących się na źródłach zachowania, samego zachowania, bardziej na przeżyciach wewnętrznych i podświadomych, jak w terapii psychoanalitycznej

---

<sup>2</sup> Czytaj więcej A. Popiel, E. Pragłowska, *Cechy procesu terapeutycznego w psychoterapii poznawczo-behawioralnej*, w: *Psychoterapia poznawczo-behawioralna. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 2022, s. 143–160 oraz M.R. Dixon, R.A. Rehfeldt, *Podstawowe procesy behawioralne*, w: *Terapia poznawczo-behawioralna oparta na procesach. Wiedza i kluczowe kompetencje*, GWP, Sopot 2020, s. 137–158.

<sup>3</sup> Czytaj więcej B. Taurogiński, *Pierwszy poziom konceptualizacji w dialektycznej terapii behawioralnej*, „Psychoterapia” 2023, 1(204), s. 15–25, [https://sekcjanaukowapsychoterapii.org/wp-content/uploads/2023/08/Psychoterapia-1-2023\\_caly-numer.pdf](https://sekcjanaukowapsychoterapii.org/wp-content/uploads/2023/08/Psychoterapia-1-2023_caly-numer.pdf) [dostęp 2.06.2024].

i psychodynamicznej. Te terapie to zdecydowanie kierunki wprowadzające pojęcie zmiany zachowania, ale takiego, które w jakiś sposób szkodzi człowiekowi, często wynikając np. z depresji. To bardzo naturalne, że każdy z nas doświadcza całego spektrum emocji czy spadków nastrojów, jednak w przypadku problemów psychicznych tak masowo występujących po pandemii COVID-19 w społeczeństwie objawiają się one w postaci zachowań odmiennych: już nie tylko spadków nastrojów czy chwilowej nostalgii, ale też zapadania się w sobie, izolacji społecznej albo braku sił do podjęcia podstawowych czynności, które dotychczas były czymś normalnym; wskazuje to na objawy chorobowe. Ma to o tyle znaczenie, że we współczesnym wykorzystaniu nauk o zachowaniach nurty terapeutyczne odgrywają również znaczącą, a nawet dominującą rolę, ponieważ modele wykorzystywane w tych terapiach stosuje się w pracy w dziedzinach takich jak zachowania organizacyjne (z ang. *organisational behavior*). Są one w dużej części wykorzystywane w pracy z menedżerami, liderami, pracownikami, by to właśnie w miejscach pracy kształtować zachowania charakterystyczne dla określonej kultury pracy. Zwróćcie uwagę, że współczesny rynek pracy jest dużo bardziej zróżnicowany i zniuansowany pod względem specjalizacji. To będzie się pogłębiać, ponieważ co roku zgodnie z przewidywaniami Światowego Forum Ekonomicznego i postępami sztucznej inteligencji, która dynamicznie, wykładniczo rozpycha się w biznesie, średnio przybywa zawodów w obszarze wykorzystania digitalizacji. To oznacza, że w obszarze digitalizacji usług i przecinania się wszelkich branż w tym zakresie będą tworzone nowe miejsca pracy, istnieje też perspektywa jej rozwoju, przekształcania i adaptacji zachowań do nowej sytuacji. To w praktyce oznacza, że wymagana jest coraz bardziej zintensyfikowana nauka nowych zachowań w nowej materii pracy, a obciążenia z tym związane wymagają bardziej świadomego kształtowania nawyków związanych ze stylem życia w kierunku długoterminowej profilaktyki zdrowotnej i dobrostanu psychicznego.

Teraz zobaczymy, jak na to patrzy wyłącznie nauka o zachowaniach. Podział, który zaproponował Charles Stangor z Uniwersytetu Maryland, zakłada, że możemy projektować trzy rodzaje badań nad zachowaniami, które są osadzone w nauce (czyli dociekają prawdy i są możliwie najbardziej obiektywne):

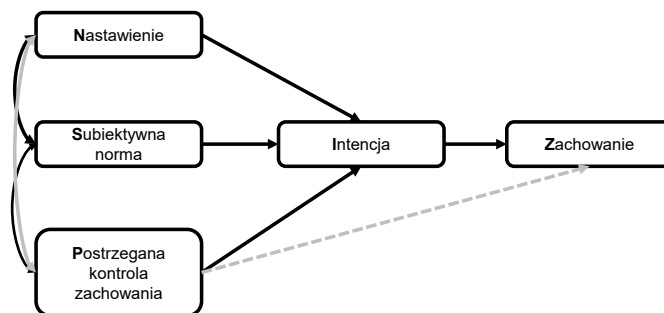
- badanie opisujące obecne zachowania, czyli takie, które pozwala zidentyfikować, co dzieje się tu i teraz z daną osobą,
- badanie korelacyjne, czyli po identyfikacji danych zachowań zajmujemy się poszukiwaniem związków między zmiennymi zależnymi i niezależnymi,
- badania eksperymentalne w celu zrozumienia przyczyn określonych zachowań, jak w przypadku ekonomii behawioralnej – projektujemy eksperyment, patrzymy, jakie warunki jesteśmy w stanie kontrolować i ewentualnie zmieniać, oraz przystępujemy do eksperymentu<sup>4</sup>.

Charakterystyką ostatnich dwóch dekad, a w szczególności dziesięciu lat, jest mocny skręt związany z neuronauką w samym podejściu do nauki ze względu na duże zainteresowanie mózgiem, ponieważ w biznesie komercjalizacja pojęć związanych z przedrostkiem „neuro-“

<sup>4</sup> Ch. Stangor, *Research methods for the Behavioral Sciences*, Cengage Learning, Boston, 2011, s. 13–19.

(przynajmniej w Polsce) dokonała się poza realnie dostarczaną jakością. Oznacza to, że w szczególności chodzi o marketing, a nie realną wartość. Jednak w nauce ta sytuacja wygląda inaczej. Neuronauka jest zdecydowanie interdyscyplinarna, ponieważ łączy perspektywy neurologiczną, czyli typowo medyczną, zajmującą się ośrodkowym układem nerwowym, z psychologią poznawczą (kognitywną) oraz naukami behawioralnymi. To Charles Sherrington, brytyjski lekarz, w roku 1932 dostał Nagrodę Nobla za odkrycie funkcji neuronów i można powiedzieć, że wówczas powstały podwaliny do rozumienia działania układu nerwowego człowieka. Oczywiście współcześnie intuicyjnie dostrzegamy, że kiedy się denerwujemy, widać to zaraz w naszym zachowaniu, jednak znacznie częściej dla innych niż dla nas samych, ponieważ jesteśmy w (być może delikatnym) afekcie. Na ryc. 3 bardzo dobrze widać, jak zależne jest badanie zachowań od psychologii, procesów, które zachodzą na linii umysł–mózg–zachowanie. To właśnie neuronauka afektywna wzmacnia komponent emocjonalny w badaniach związanych z widocznymi zmianami w zachowaniach. Robert Zajonc, profesor psychologii polskiego pochodzenia pracujący przez wiele lat na Uniwersytecie Stanforda, uwrażliwiał w swoich artykułach na procesy emocjonalne i poznawcze. Co więcej, w roku 1980 w artykule *Feeling and thinking: Preferences need no inferences* (Uczucia a myślenie: Nie trzeba się domyślać, by wiedzieć, co się woli)<sup>5</sup> wskazywał na emocje i ich znaczenie dla racjonalności człowieka, czyli w konsekwencji decyzji, wyborów (czytaj: zachowań); to one są pierwsze. Racjonalność przychodzi chwilę później. Jak się okazuje, emocje są silniejsze niż racjonalność i stojąca blisko przy niej logika.

Kiedy lepiej rozumiemy nauki behawioralne, możemy zaczynać odnosić się do nauki, a nie do intuicji – nie nakłaniam do odejścia od tej szacownej instancji, jest ona ważna, ponieważ wyobraźmy sobie, że intuicyjnie zaczniemy przyrządzać danie... Przy kanapkach, z racji doświadczeń, pewnie moglibyśmy uzyskać nawet estetyczny wygląd włącznie ze smakiem, ale robiąc np. sushi czy zupę pieczarkową, wolałbym raczej sięgnąć po przepis. Podobnie jest z naukami behawioralnymi. Jeśli weźmiemy pod uwagę teorię planowanego zachowania<sup>6</sup> Icka Ajzena, to wygląda ona jak na ryc. 7.



Ryc. 7. Teoria planowanego zachowania Ajzena

Źródło: „Organisational Behavior and Human Decision Processes” 1991, t. 50, z. 2, s. 179–211, tłum. własne.

<sup>5</sup> <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.35.2.151> [dostęp 2.06.2024].

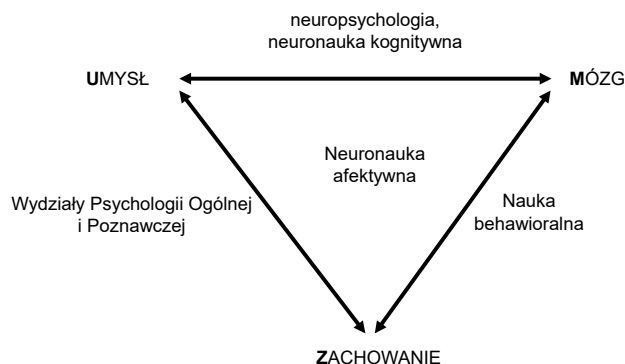
<sup>6</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/074959789190020T> [dostęp 2.06.2024].



Pracując ostatnich kilka lat w dużej części z Amerykanami, nauczyłem się, że jeśli nie potrafisz czegoś narysować na kartce jako konstrukt, oznacza, że tego nie rozumiesz. To zachowanie w pracy z klientami instytucjonalnymi znacząco się przydaje. Icek Ajzen jest psychologiem społecznym i emerytowanym profesorem Uniwersytetu Massachusetts w Amherst. Zrobił doktorat na Uniwersytecie Illinois w Urbana-Champaign i powyższy wykres jest jednym z najbardziej znanych opracowań (początkowo, w 1980 roku, opublikowanym wraz z Martinem Fishbeinem). Dość obrazowo wskazuje nam na zachowanie jako wynik relacji wobec nastawienia, subiektywnej normy oraz postrzeganej kontroli zachowania. Pośrednikiem tej transakcji jest – jak widać – intencja, tylko właściwie pojęcie to nie ma reprezentacji fizycznej – jest nią konkretne zachowanie. Teoria planowanego zachowania<sup>7</sup> definiuje je jako wynik trzech podstawowych elementów: postawy, subiektywnych norm i postrzeganej kontroli behawioralnej. Wspólnie kształtują one intencje behawioralne jednostki. Założeniem teorii jest to, że intencja behawioralna jest najbliższą determinantą ludzkich zachowań społecznych. Co więcej – wyzwaniem jest uchwycenie zachowania jako obrazu, bo wciąż widzimy rezultat, a nie przyczynę. Współczesna refleksja nad zachowaniem człowieka zwraca nas właściwie do początków XX wieku.

W 1913 roku John Broadus Watson napisał dzieło *Psychologia, jak widzi ją behaviorysta*, w którym dość precyzyjnie odniósł się do psychologii behawioralnej, koncentrując się na podejściu bardzo pragmatycznym – na obserwowalnych zachowaniach i bodźcach środowiskowych przyczyniających się do ich wywoływania i kształtowania. Co ciekawe, z mojej perspektywy badawczej to jest podejście wciąż aktualne. Przy czym wiemy już dużo o zachowaniach ludzi w środowisku, w różnych kontekstach, takich jak biznes, sport, szerokie społeczne spojrzenie, polityka społeczna i co najważniejsze kultura. Badania są prowadzone na szeroką skalę w internecie, na portalach społecznościowych, jak również przez e-commerce, czyli handel internetowy, który tropi zachowania ludzi w sieci, by oferować i stymulować użytkowników do zachowań zakupowych i wszelkich zachowań transakcyjnych, które umożliwiają budowanie społeczności wokół określonych marek i produktów. Jednak znajomość nauk o zachowaniu wymaga znacznie więcej zaangażowania w rozumienie, a co za tym idzie użyteczne wnioskiowanie na temat określonych zachowań, podobnie jak lekarz internista czy jakiegokolwiek innej specjalności przeszedł cały kurs anatomii na pierwszym roku medycyny i zna substancje, z których składają się poszczególne leki. Tak więc w gabinecie, w którym przepisuje określoną substancję, wie, w jakiej ostatecznie ilości dany składnik leku mógłby wchodzić w interakcję z innymi i zaszkodzić pacjentom. Zachowanie jest więc obserwowalnym procesem możliwym do oceny, do poddania namysłowi na temat postępowania człowieka w danej sytuacji. W stosowanej analizie zachowania jako metodzie pracy wykorzystywanej chociażby w pracy z dziećmi autystycznymi jest możliwość śledzenia procesu uczenia się zachowań i interakcji organizmu z danym środowiskiem. Myślenie może być zmaterializowane wyłącznie przez ekspresję własną w postaci zapisu tekstu czy audio. A co z zachowaniem? Zachowanie możemy jedynie obserwować w danej sytuacji, kontekście, pod wpływem danych bodźców.

<sup>7</sup> Czytaj więcej: D. Rollinson, *Organisation Behaviour and Analysis. An integrated approach*, Pearson Education, London 2008, s. 136–140.



**Ryc. 8.** Nauki behawioralne a neuronauki

Źródło: *Formy aktywności umysłu. Ujęcia kognitywistyczne. Emocje, percepcja, tożsamość*, t. 1, red. A. Klawiter, WN PWN, Warszawa 2008, s. 90.

Współcześnie rozwój *behavioural sciences* w praktyce i powstanie w 2010 roku BIT – Behavioral Insights Team (z ang. zespołu ds. wykorzystania wiedzy behawioralnej) – w rządzie brytyjskim były momentem przełomowym. David Halpern<sup>8</sup>, jeden z pracowników służby cywilnej, wpadł na pomysł poszukiwania rozwiązań w administracji publicznej i polityce społecznej przy użyciu nauk behawioralnych. Powołał instytut, którego badania potwierdziły, że implikacje praktyczne wynikające ze stosowania nauk o zachowaniach w polityce społecznej są nie tylko potrzebne, lecz także mogą przynosić pożądane rezultaty. Sama ekonomia behawioralna wniosła znaczącą refleksję do świata nauki (R. Thaler, A. Tversky, D. Kahneman, O. Sibony, C. Sunstein), jednak wciąż mam wrażenie, że podaje opis zachowań, które w znaczącej większości udowadniają na konkretnych przykładach, iż jako gatunek ludzki – *homo sapiens* – jesteśmy irracjonalni w wyborach, dokonujemy ich znacznie bardziej emocjonalnie, nieświadomie. Jeśli przyjęlibyśmy, że jest to kategoria w badaniach statystycznych do uogólnienia, generalizacji (na tym polega praktyczne użycie statystyki, że w badaniach ilościowych powinniśmy móc uogólnić określone, sprawdzone wyniki i zweryfikowane hipotezy), to znacząca liczba decyzji w zachodnim świecie powinna przynosić irracjonalne rezultaty. Tak więc powinniśmy mieszkać niekoniecznie w uporządkowanych miastach, z infrastrukturą drogową dostosowaną bardziej do karocy lub wozu kołowego, jadać tylko to, co przynosi nam przyjemność, czyli słodczyce i fast foody. Tak jednak nie jest w praktyce. Jesteśmy na swój sposób genialni nie w robieniu, ale w poprawianiu. W doskonaleniu zachowań, które są często dalekosiężne, jak budowanie drapaczy chmur czy gigantycznych statków.

Wracając do zdrowia – część ludzkości wciąż ma z nim problem. Jednak w świecie zachodnim edukacja i poziom życia wciąż się podnoszą, wciąż też trwają prace (przez kampanie społeczne) nad tym, by społeczeństwa lepiej długoterminowo dbały o zdrowie. W nich w dużym już stopniu wykorzystuje się nauki behawioralne; w Polsce takim przykładem jest

<sup>8</sup> <https://www.bi.team/people/professor-david-halpern-cbe/> [dostęp 2.06.2024].

kampania społeczna „Zatrzymaj się, żyj”<sup>9</sup>. Możecie sobie przypomnieć własne decyzje, a co idzie za tym zachowania, i są one raczej na kontinuum tych, których waga ma dla was personalne znaczenie. Pośród waszych znajomych raczej widzisz ludzi, którzy w lepszy bądź gorszy sposób podejmują decyzje, ale zdecydowana mniejszość bez mała patologicznie podejmuje decyzje w ważnych sprawach, np. obłudnie korzysta z karty kredytowej, zajada się przez siedem dni w tygodniu lodami, słodyczami i kanapkami z McDonalda.

Teraz inny fragment tego obrazu dotyczący zakupu bądź wynajmu mieszkania czy domu – te decyzje raczej podejmujemy w sposób wyważony, poświęcamy czas na analizę, planujemy, robimy z tego przysłowiowy projekt. Natomiast decyzję dotyczącą tego, czy akurat opłaca się jechać na drugą stronę miasta, by zaoszczędzić pięć złotych na zakupie papieru do drukarki, raczej analizujesz w kategoriach czas kontra pięć złotych. I często zdarza się, że pięć złotych nie będzie warte czasu ani paliwa do samochodu.

Jak się okazuje, zachowania indywidualne znacznie bardziej i częściej kalkulujemy, ważymy, choć czas poświęcony na analizy zależy od wagi decyzji. Projektujemy więc nasze zachowania, podobnie jak w sieci projektują je marketerzy. Przykładem najbardziej spotykanym jest kupowanie. Zachowania zakupowe współcześnie całkowicie się zmieniły, ponieważ smartfon jest miejscem, gdzie udajemy się na zakupy, a wszelkiego rodzaju aplikacje przypominają o „koniecznym” skorzystaniu z okazji, promocji lub kodu rabatowego. W sklepie, obiektywnie patrząc, można być wirtualnie nawet w łóżku przed snem, co ma oczywiście swoje korzyści związane z dostępnością, ale forma ta szerzy zachowania kompulsywne, automatyczne i nawykowe związane z nadmiarowym korzystaniem z okazji zakupowych.

Pod tym względem ekonomia behawioralna pokazuje raczej błędy, jakie popełniamy, heurystyki, którym ulegamy, błędy poznawcze oraz irracjonalne decyzje, jakie podejmujemy, i to, jak nieracjonalne mogą być i są nasze zachowania<sup>10</sup>. Podaje listę błędów poznawczych, jakim ulegamy, co samo w sobie jest bardzo wartościowe, ponieważ zestawia myślenie emocjonalne i racjonalne. Ekonomia behawioralna wskazuje jednak na wartość krótkich „szturchnięć”, które mają nas czasem skłonić do refleksji i sprawnego wyboru opcji nie bardziej dostępnej dla naszego umysłu, ale bardziej optymalnej dla nas i otoczenia. Najprostszym przykładem jest próg zwalniający dla samochodów, w miejscu, gdzie oprócz tego jest znak informacyjny o przejściu dla pieszych bądź skrzyżowaniu. Istnieje w nas luka między intencjami a działaniami, dlatego powinniśmy częściej korzystać z ekonomii behawioralnej. W ekonomii behawioralnej małe różnice robią duże efekty, podobnie jak próg zwalniający jednak działa na kierowców (a nie sam znak). Do tego podejmując decyzje, zwracamy uwagę nie na to, co właściwe, obiektywne, ale dostępne poznawczo, czyli łatwo mierzalne, właściwie od razu dostępne dla naszego umysłu. Wówczas sięgamy po intuicję, a po pewnym czasie dostrzegamy, że decyzja nie była optymalna. Jeszcze wyższą kategorią w ekonomii behawioralnej jest to, co nas otacza. Ma to ogromne znaczenie dla zachowania w określony sposób w określonym kontekście, podejmując decyzje o zachowaniach włącznie z tymi online. **Podając decyzje**

<sup>9</sup> <https://mil.link/instytut/kampanie-spoleczne/bezpieczny-przejazd-zatrzymaj-sie-i-zyj/> [dostęp 9.06.2024].

<sup>10</sup> R. Thaler, *Zachowania niepoprawne*, Media Rodzina, Warszawa 2022.

– zachowując się w określony sposób, co oznacza tarcia między tym, co robimy, a tym, co myślimy, że powinniśmy robić – ponosimy koszt emocjonalny, czasowy lub finansowy. Co dość ciekawe, jak już coś mamy w rękach w procesie zachowywania się w ramach wyboru, jaki chcemy podjąć, to raczej z tym zostaniemy – wiedzą o tym dokładnie pracujący w sklepach, w których można coś przymierzyć lub zwrócić. Pierwszym krokiem jest przecież zawsze sprawdzenie sprzętu czy części garderoby.

To również należy do ekonomii behawioralnej. Umówmy się – błędy czy niekorzystne nawyki się zdarzają. Jednak dominujący model naszych zachowań to raczej optymalizacja, czyli konsekwentna realizacja kształtowania pożądanych nawyków u siebie czy u dzieci, jak również automatyzmów charakterystycznych dla naszej wyuczalności, przywiązania do stanu obecnego i umownej tradycji części zachowań<sup>11</sup>. Dodam do tego, że perspektywa osobliwej roli, jaką jest liderowanie zespołem szczególnie w biznesie, gdzie praca polega mocno na dążeniu do postawionych rezultatów, jakości i na adaptacji do zmian, jak również uczeniu się generatywnym, pozwala w środowisku tym raczej ciągle dążyć, aniżeli osiągać. Współcześnie jednak organizacje jeszcze mocniej dbają o to, jak postrzegamy środowisko pracy oraz jak w nim funkcjonujemy. Samo w sobie jest to chwalebne, ale należy pamiętać o tym, że firmy są powoływane po to, żeby zarabiać.

## Regulujecie zachowania – tak, ale na każdym etapie inaczej

Prawdopodobnie każdy z nas jest na swój sposób badaczem zachowań innych – ten wektor mamy skierowany na zewnątrz, obserwując, jak inni się zachowują. Wciąż jednak na swój sposób skrywa tajemnice naszych osobistych zachowań. Nawet preferencje wobec tego, co lubicie, właściwie decydują o waszym zachowaniu, o tym, jak je regulujecie w obliczu dokonywanych wyborów. No właśnie! Z regulacją jest jednak tak, że są obszary i etapy życia, nad którymi pochylamy się nieco, zależy nam na nich, by np. wypracować jakiś pożądany sposób postępowania u siebie i innych. Obszary oznaczają to, gdzie stosujemy zachowania zarówno wobec siebie (nawyki, rutyny), jak i innych (rytuały, gesty, performanse). Etap życia oznacza, że od narodzin właściwie składamy się z zachowań. Gdy dorastamy, nasze zachowania głównie są kształtowane przez rodziców oraz znaczących innych i najbliższych, np. większość odpowiedzialnych rodziców uczy dzieci stopniowo nie tylko chodzić, jeść – co mamy biologicznie zakodowane – ale też wykonywać obowiązki, czyli brać odpowiedzialność za nasze zachowania, np. sprzątać po sobie, być uprzejmym wobec innych czy komunikować własne zdanie, być konsekwentnym mimo niepowodzeń itp.

W zachowaniach *homo sapiens* jest jednak fascynująca próba odpowiedzi na pytanie, z jakich powodów i w jakich proporcjach świadomie kształtujemy zachowania własne oraz

<sup>11</sup> Czytaj więcej J. Maciusek, *Automatyzmy i bezrefleksyjność w kontekście wpływu społecznego*, WN PWN, Warszawa 2013.

innych oraz w jakich proporcjach wykonujemy tę samą operację nieświadomie. Powód, dla którego piszę o nas w sposób bardziej gatunkowy, czyli jako o *homo sapiens*, nie jest błahy. Wspomnę tylko o tym, że jesteśmy gatunkiem naczelnym u ssaków, oznacza to, że ogromna część naszych zachowań ma ugruntowanie w ewolucji i biologii – co również w dalszej części nieco bardziej precyzyjnie i przenikliwie podnoszę. Świadome i nieświadome zachowania wskazują na coś, czego zapewne osobiście nieraz doświadczyliście. Zwróćcie uwagę, że kiedy przechodzicie przez jezdnię w miejscu nie zawsze do tego przeznaczonym, bardzo świadomie sterujecie swoim zachowaniem (choć przechodzenia przez jezdnię w miejscach do tego nieprzeznaczonych absolutnie nie pochwalam). Nie tylko rozglądacie się w prawo i w lewo oraz ponownie w prawo, ale do tego oceniacie w tym samym czasie odległość aut, które jadą w miejscu, gdzie chcecie przejść na drugą stronę. Kiedy zaczynacie przechodzić przez jezdnię, sterujecie tempem przechodzenia, czyli przyspieszacie, chyba że nie ma żadnego auta lub jest wyjątkowo daleko. Ten przykład wyraźnie pokazuje, jak świadomie sterujemy swoim zachowaniem. Jednak w tym przypadku utrzymujesz uwagę na krótko – nie trwa to dzień. Jest to stan podwyższonej uwagi.

Nieświadome mechanizmy, które kierują naszym zachowaniem, to złożona maszyna, co najmniej tak, jak maszyny do produkowania i kodowania pieniędzy w Mennicy Państwowej, ale zdecydowanie sterująca większością naszych zachowań. To jest dość istotne. Pora na chwilę prostej matematyki:

- jeśli uznajemy, że sen pochłania nam około ośmiu godzin,
- praca to około osiem godzin,
- to pozostaje osiem godzin na życie przed snem, po śnie, przed pracą i po pracy.

To w tym czasie naszym zadaniem jest zrobić zakupy, przygotować jedzenie, posprzątać, uprać i wyprasować ubrania, opłacić rachunki i załatwić wszelkie obowiązki obywatelskie, zadbać o ruch i własne zdrowie. Jeśli mamy dzieci, to i tutaj mamy dużo odpowiedzialności, za wychowanie, naukę, wspólnie spędzony czas. Uwaga – trzeba jeszcze odpocząć... Trochę tego dużo, nie sądzicie? W praktyce wiemy, że zarówno osiem godzin w pracy i inne wydarzenia przed nią czy po niej są wypełnione akcjami, zachowaniami w dużej części regulowanymi w dość zautomatyzowany sposób. Jednak poza nimi, czyli około 70% zachowań, które są wyuczone i automatyczne, istnieje co najmniej 30% takich, które bardzo istotnie wymagają wysokiej uwagi i świadomego nimi sterowania. Przykładem zachowań wyuczonych, automatycznych są na pewno:

- to, którą nogą wstajemy z łóżka,
- przykrywanie łóżka,
- kolejność czynności przy porannej toalecie: mycie zębów, mycie twarzy, czesanie włosów itd.,
- kolejność wkładania poszczególnych części garderoby: to, czy przygotowujemy ją wieczorem, czy dopiero rano,

- jak przygotowujemy śniadanie, co w jakiej kolejności szykujemy,
- to, jak przygotowujemy kawę, herbatę,
- to, jak wychodzimy z domu: co i jak wkładamy, kiedy sięgamy po klucze i kiedy zamykamy drzwi.

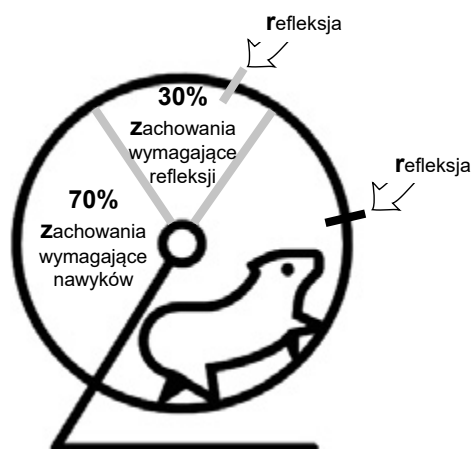
Stop, zapewne zdarzyło wam się, że wychodząc z domu do pracy czy do sklepu, będąc już w docelowym miejscu, przypomnieliście sobie, iż nie pamiętacie, czy zamknęliście drzwi. Tak działają automatyzmy w naszych zachowaniach, mimo że zamykanie drzwi jest właśnie procesem, który trwa – trzeba wziąć klucze w dłoń, włożyć do dziurki od klucza i przekręcić najczęściej dwa razy. Automatyzmy są nawykowe, a to oznacza, że nieświadomie możemy je wykonywać, nie obciążając znacząco centralnego układu nerwowego i, co najważniejsze, nie marnując energii. Uwaga wówczas jest poza naszym centralnym torem myślenia, czyli w praktyce śledzenia, co właśnie robimy.

## Nienawyki, czyli nasze odmienne kreacje

Teraz pora na te zachowania, które nie są zdecydowanie nawykowe. Najprostszy przykład to wyzwania związane ze spotkaniami w pracy, w których dochodzi do różnicy zdań, koncepcji, projektów. Wieczorem, kiedy możecie być zmęczeni, a dziecko czegoś od was chce, najczęściej zdarza się, że jesteście podenerwowani – tak, to też zachowanie, które dopiero przesunięte do obszaru świadomego pozwala nim jakoś kierować. Weźmy teraz na warsztat sytuację, w których chcecie kogoś do czegoś przekonać. Wówczas podnosicie kontrolę własnego zachowania na wyższy poziom i dużo bardziej świadomie staracie się nim kierować (oczywiście nie zawsze z pożądanym czy zakładanym efektem). Paradoksalnie – te wszystkie automatyzmy w naszych zachowaniach i mniejszość z nich wymagająca obciążenia centralnego układu nerwowego kształtują to, w jaki sposób zachowujemy się w bliskiej i dalekiej przyszłości. Coraz częściej jako ludzie poddajemy refleksji to, jak wpływa na nas praca, jak spędzamy czas wolny, co robimy z dziećmi, jak planujemy zachowania żywieniowe. To oznacza, że coraz częściej jednak poddajemy namysłowi to, że „składamy się z ciągłych powtórzeń”, jak śpiewał Artur Rojek. To zapętlenie dotyczące zachowań należy poddawać regulacji, ponieważ dopiero po fakcie dowiadujemy się, co w sobie ukształtowaliśmy, jakiego rodzaju nawyk, przyzwyczajenie, automatyzm doprowadziły nas do bieżącej sytuacji. Dopiero wówczas, gdy zastanowicie się nad tym, które z zachowań są automatyczne, a które proporcjonalnie nowe, jednak oparte na niecodziennych wymaganiach (nowe zadanie w pracy, nowy projekt, naprawa sprzętu domowego), zwiększacie szansę na to, by zobaczyć, co można robić inaczej, by w przyszłości czuć się lepiej z efektem swoich działań. Bardzo dobrym przykładem są zachowania związane z zarządzaniem finansami czy budżetem domowym. Dopiero wgląd w to, jak wygląda struktura wydatków, które są niezbędne, w to, ile można zaoszczędzić itp., pozwala na kształtowanie zachowania zarówno twojego, jak i bliskich w pożądanym kierunku. Jeśli w pracy jesteś liderem, zaobserwuj, w jaki sposób

starasz się zadbać o okoliczności do tego, byście, zarówno ty, jak i zespół, byli produktywni w swoich działaniach. Nie chodzi o to, by ściśle kontrolować pracę, ale o odpowiedzenie sobie na następujące pytania:

- czy ja oraz pracownicy mamy w swoim otoczeniu wszystko to, co wpływa na efektywność naszych zachowań?
- czy mamy ustaloną proporcję między czasem spędzonym w pracy zdalnej a czasem w biurze?
- czy okoliczności, jakie mamy zorganizowane, sprzyjają dzieleniu się wiedzą, rozwiązaniami?
- jakiego rodzaju zachowania wzmacniamy w zespole, a jakie osłabiamy?
- jak często podczas roku rozmawiacie o sposobie organizacji pracy pod kątem tego, jakiego rodzaju zachowania wspierają pracę zespołową i indywidualną, a jakie nie?



Ryc. 9. Cykl kształtowania zachowań

Źródło: Opracowanie własne.

## Zmiana zachowań pod wpływem regulacji czasu

Spójrzmy na inny przykład, który wymaga sterowania zachowaniem świadomie, ale jednak w dłuższej perspektywie. Wyobraźcie sobie, że bierzecie udział w treningach lokalnej drużyny grającej w koszykówkę, piłkę nożną czy uprawiającej wspólne biegi. Wówczas bardzo świadomie podchodzicie np. do zachowania się na boisku, do tego, jak poruszacie się w danej strefie, na jakiej gracie pozycji itp. To wymaga bardzo konsekwentnego poruszania się, widzenia peryferyjnego, czyli takiego, w którym obserwuje się kątem oka, jak poruszają się inni zawodnicy po boisku. Szybko trzeba się przełączać, gdzie patrzy się teraz, a gdzie za pół sekundy. Nawiązując do NBA i koszykówki, akcja na boisku trwa dwadzieścia cztery sekundy, czyli drużyna ma tyle czasu na ustawianie się, ruch na boisku, przemieszczanie się i rzut.

Mało kto wie, ale te dwadzieścia cztery sekundy wzięły się z... analizy wyników drużyn, które przeprowadził Danny Biasone – nałogowy palacz z Włoch, właściciel drużyny Syracuse Nationals, który interesował się koszykówką w latach 50. XX wieku. Wówczas liga ta w USA i kluby ją tworzące były biznesem prowadzonym przez przedsiębiorców współcześnie uznanych za naprawdę drobnych. Biasone był właścicielem kręgielni w Nowym Jorku, a ligę traktował jako pewien dodatek do swojej działalności. Wziął pod uwagę mecze, które mu się podobały, następnie sprawdził, ile rzutów wykonywała każda z drużyn (60). Podzielił 48 minut, czyli 2880 sekund, przez 120 (liczba rzutów obu drużyn) i wyszło, że dwadzieścia cztery sekundy to będzie dobre ograniczenie czasowe wprowadzające większą dynamikę do tego sportu. Warto też wspomnieć, że na lata 50. przypada zdecydowany kryzys w zarządzaniu korporacją koszykarską w USA, ponieważ jeszcze nie stała się ona tak popularna, a nie była jeszcze uznawana za tak widowiskową jak w ostatnich trzydziestu latach. Co ciekawe, zmiana, wprowadzona w 1954 roku, po grach testowych wyprowadziła widowiskowość koszykówki na inny poziom. Podniosła się średnia punktów na mecz, więcej osób zaczęło chodzić na mecze koszykówki, więcej trafionych rzutów oglądali widzowie. Okazuje się, że dwadzieścia cztery sekundy zmieniły sposób zachowania się zawodników, trenowania w nowych i wpłynęły na ewolucję widowiska<sup>12</sup> – do dziś. **Zwróćmy uwagę, że powtarzalność zachowań w nowych ramach dwudziestu czterech sekund zmieniła standardy, jakie prezentowały poszczególne zespoły.**

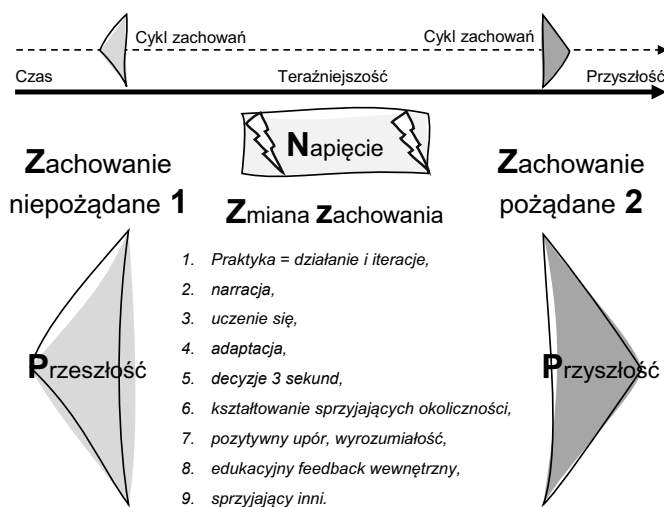
Od przykładów związanych z tym, jakie zachowania są automatyczne, nieświadome w porównaniu do tych, które zdecydowanie obciążają naszą uwagę, wymagają innego niż kierowania, **dochodzimy do inicjowania zmiany zachowania.** Najczęściej chcemy je zmienić, a to oznacza, że mamy jakieś automatyzmy, które nie przynoszą pożądanego rezultatu bądź dostrzegamy je u innych. Z zachowania niepożądanego chcemy przejść do bardziej pożądanego, a to oznacza, że **potrzebujemy przenieść to zachowanie niepożądane na poziom uwagi wyższej i potrzebujemy wyzwalacza, by nim sterować.** Na ryc. 10 widzimy, jak wygląda ta zależność. **Zwróćcie uwagę, że do zmiany zachowania dochodzi intencjonalnie (czyli wówczas, kiedy sami chcemy zmienić swoje zachowanie, ponieważ nam nie służy) lub nieintencjonalnie (czyli przez okoliczności, które wywierają na nas wpływ, być może presję).** W części opisanej jako napięcie najczęściej znajdują się:

- **praktyka** związana ze zmianą tego zachowania – np. wiemy, że powinniśmy się ruszać w trakcie dnia i jasno planujemy, o której to będzie godzinie, w jakiej formie, czego do tego potrzebujemy;
- **narracja** – np. ustawiamy alarm w telefonie, by na kwadrans przed wyjściem na spacer przypomniał nam o tym, wyszukujemy informacje o tym, jak dobrze spędzić czas podczas spaceru, by miał jak najlepszy wpływ, porównujemy to z tym, jak bardzo jest to dla nas przyjazne, jak sami myślimy o aktywnym wypoczynku;

<sup>12</sup> Czytaj więcej N. Greene, *Oglądaj koszykówkę jak geniusz*, SQN, Kraków 2022, s. 65–71.



- **uczenie się** – jak będziemy chodzić, w jakim tempie, co dzieje się z naszymi myślami, jak się czujemy (zazwyczaj po pierwszych dwóch spacerach trzeci może być tzw. kryzysowy, więc rozumiemy, że tak może być, więc między drugim a trzecim więcej czytamy, jak urozmaicić spacer, dokąd pójść w okolicach miejsca pracy lub zamieszkania);
- **adaptacja** – wiemy, jakie włożyć buty i okrycie wierzchnie, czy ubrać się na cebulę, czyli włożyć kilka warstw, czy jednak wystarczy jedna itp.; powtarzamy schemat, wciąż go rozwijając, sprawdzając szczegóły (np. czy te buty będą użyteczne na tej nawierzchni) do momentu, aż będziemy to robić automatycznie – to ostatni z komponentów napięcia, który ma jednak kolosalne znaczenie;
- **decyzje w trzy sekundy** – dla kształtowania naszych zachowań mają fundamentalne znaczenie, ponieważ większość z 70% naszych codziennych nawykowych działań realizujemy przez te trzy sekundy; zwróćcie uwagę, jak podejmujecie decyzję o tym, które buty wkładacie przed wyjściem, co robicie podczas toalety porannej, kiedy wybieracie, czy zjeść kanapkę na śniadanie, czy jednak jajecznicę, kiedy myjecie zęby i stwierdzenie, że te z prawej strony są czyste, więc więcej czasu poświęcacie tym z lewej strony; czy może kiedy prowadzicie samochód, skręcając w lewo, jak podpowiada nawigacja Google Maps, czy jednak jedziecie intuicyjnie tak jak dotychczas; czy kiedy dziecko pyta słynnym eksplorującym pytaniem „dlaczego żyjemy?“, czy wasza odpowiedź będzie wyważonym wywodem o stanie wiedzy na temat życia, czy jednak szybkim: – Bo tak ten świat jest urządzony.



Ryc. 10. Zmiana zachowania w czasie

Źródło: Opracowanie własne.

Bardzo ważnym czynnikiem jest czas, ponieważ teraźniejszość to moment, w którym pojawia się napięcie, a do tego chęć powtórzenia zachowania niepożądanego bądź rutynowego. Wówczas jeśli to zachowanie wciąż nas stymuluje do postępowania „jak zawsze”,

tym bardziej warto to przetrzymać. Pamiętajcie, że ten moment trochę trwa, ale jest cenny. To dotkliwie, ale w taki sposób uczymy się nowych zachowań – choćby przez jednorazowe przełamanie dotychczasowego schematu. **Jeśli nawet następnym razem zdarzy wam się nie powtórzyć pożądanego zachowania, za każdym razem możecie do niego wracać, by być na drodze pożądanego zmiany.**

To jest właśnie podejście nie hiperproduktywne ani nie obojętne, ale **realne, ponieważ zachowania kształtują się przez lepsze rutyny i rytuały, kiedy mamy je przemyślane.**

Wróćmy do Grega i pana w czapce. Zwróćcie uwagę, że najczęściej reagujemy na nietypowe zachowania ludzi. W tym przypadku zarówno pan w czapce, jak i skrzyżowanie stawały się obrazem niby w filmie, który jednak utrwalił się w głowie bohatera. Przenosząc to na grunt praktyczny:

- **każde nietypowe zachowanie odbiegające od standardowego dla danych okoliczności w mniejszym bądź większym stopniu będzie ciągnęło waszą uwagę;**
- **zachowanie powtarzające się w tym samym kontekście z czasem spowszednieje – mamy tu efekt ekspozycji, który wyjaśnił prof. Robert Zajonc już w 1968 roku<sup>13</sup>, mówiący o skutkach nastawienia do obiektów, ludzi z powodu częstego kontaktu z nimi; w konsekwencji staje się to dla nas oczywiste i po prostu znajome, powtarzanie oswoja z kimś lub z czymś; w przypadku pana w czapce tak dokładnie było, mimo braku interakcji aż do zdarzenia z czapką; przypomnijcie sobie, jak na początku reagowaliście na doniesienia o pandemii, wojnie w Ukrainie czy w Strefie Gazy – z czasem nawet dramatyczne wydarzenia jednak powszednieją, ale są znajome, jakby bardziej oswojone;**
- **wyzwalaczem czy przyczynkiem do zmiany zachowania Grega, była najpierw czapka porwana przez wiatr przy rozpoczynającej się bardzo niesprzyjającej pogodzie – jeśli widzimy, że komuś dzieje się krzywda, a przez poprzednie spotkania ten człowiek wydaje nam się znajomy, z dużym prawdopodobieństwem pomożemy mu, głównie dlatego, że mamy wrażenie, iż się skądś znamy; podobny mechanizm badacze zaobserwowali u bonobo, które są najbardziej przyjazne w świecie małp, a prawdopodobnie i wszystkich zwierząt; Brian Hare i Vanessa Woods<sup>14</sup> wykazali, że w swoim gronie gatunkowym bonobo dzielą się jedzeniem nawet wówczas, gdy same mają go bardzo mało lub niewiele, zapraszając pobratymców do posiłku;**
- **to zachowanie było wypłatą o nominale, jaki w tym momencie chciał i mógł wypłacić Greg – dopiero nietypowy wyzwalacz tego zachowania w postaci czapki wywołał ruch po stronie Grega; czapka i dotychczasowe przemyślenia w porównaniu do tego, co widział w tym momencie Greg, były wyzwalaczem zachowania: implikacja praktyczna – w sytuacjach, w których ktoś wymaga pomocy, współcześnie w tej kulturze, w której żyjemy,**

<sup>13</sup> Czytaj więcej: R. Zajonc, *Attitudinal effects of mere exposure*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1968, 9(2, Pt.2), s. 1–27, <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0025848> [dostęp 2.06.2024].

<sup>14</sup> B. Hare, V. Woods, *Przetrwają najzyczliwsi. Jak ewolucja wyjaśnia istotę człowieczeństwa*, Copernicus Center Press, Kraków 2023, s. 61–76.

raczej decyduje nominal w postaci kosztu, jaki ktoś jest w stanie ponieść, by pomóc; nominalem może być czas, jaki trzeba poświęcić, ryzyko związane z sytuacją – skrzyżowanie, inne samochody, dzieci w samochodzie itp.;

- pytanie ostatnie, które się pojawia, dotyczy tego, w jakim zakresie Greg w innych sytuacjach pokazuje swoje zachowania pomocowe; przechodząc na implikacje praktyczne, ważne jest to, jak dotychczas Greg reagował na takie sytuacje, właściwie już od dziecka, ponieważ w procesie socjalizacji jesteśmy uczeni społecznie, w jaki sposób i co oznacza pomoc drugiemu człowiekowi; to, w jaki sposób do tego podchodzili nasi bliscy, znaczący inni itp., będzie wprowadzało subtelność, a w praktyce kolosalną różnicę; jeśli wychowywaliście się w środowisku, w którym pomoc innym była standardem, czyli ciocie, wujkowie, ludzie na osiedlu, starsi na ławce i wasi rodzice w jakiejś formie pomagali i rozmawiali o tym, z bardzo dużym prawdopodobieństwem będziecie tak postępować w życiu dorosłym.

Tyle z tej historii, która wyjaśnia na razie podstawowe powody kształtowania zachowań.

## **Regulowanie zachowań w internecie. Dzisiaj afekt to scrollowanie social mediów, a kiedyś...**

Warto odróżnić zachowanie od samego wyboru, ponieważ prawdopodobnie macie w repertuarze zachowań takie „incydenty zachowaniowe”, w których robicie coś, mimo że wiecie, iż to nie przybliży was do rezultatu, jaki chcecie osiągnąć. Takim przykładem jest – choć sam nie używam platformy Netflix, by nie popadać w tego typu zachowania – oglądanie seriali. Wiecie racjonalnie, że powinniście się położyć, bo wstajecie o 6.00 rano, a jest już 1.00, ale wasze zachowanie raczej oddala was od zakładanego celu. Co jeszcze ciekawsze, właściwie jesteśmy zawsze w otoczeniu naszego organizmu. Robi to również wrażenie na nas samych, ponieważ wydaje nam się, że znamy się na ludziach, codziennie przecież ich obserwujemy i w konsekwencji oceniamy. Wciąż jesteśmy w centrum zainteresowania jako ludzie, jednak dość rzadko wychodzimy ze swojego ciała (jeszcze nie odnaleziono tego podejścia, choć w wielu religiach śmierć kliniczna jest często wspomnieniem tego, że osoba wyszła z ciała i widziała siebie, swoje ciało...). Wiedza potoczna, nawykowa, oparta na naszych subiektywnych światach i doświadczeniach definiuje zachowania, różnicuje je jako sprzyjające i mniej sprzyjające. Współcześnie jeszcze bardziej rozwijające są nasze zachowania w internecie, szczególnie na portalach społecznościowych, których w ostatnich pięciu latach jest globalnie coraz więcej. Powstało wiele zawodów, które właściwie odpowiadają za regulowanie zachowań ludzi w sieci, szczególnie w marketingu i w sprzedaży. Na szczęście część z nich wskazuje właściwe postawy, które zwiększają szansę na kształtowanie kultury komunikacji w internecie i zachowań uznawanych za pożądane. Takie właśnie zasady zachowania zdefiniowała i opublikowała fundacja Orange, m.in. zwracając uwagę na netykiety:

(...) to zasady zachowania, które odpowiadają na pytanie: jak zachowywać się w internecie? Reguły zmieniają się tutaj z roku na rok, tak jak zmienia się internet. Zasady właściwego zachowania w sieci wywodzą się z netykiet, które obowiązywały na grupach dyskusyjnych, forach czy kanałach IRC<sup>15</sup>.

W internecie mamy własne nawyki, powtarzalne zachowania, jak chociażby sposób odblokowania smartfona czy to, z jakich aplikacji korzystamy w dominujący sposób. Warto jednak utrzymywać swoją uwagę na tych czynnościach i raczej nimi sterować oraz wydzielać konkretny czas, kiedy używamy smartfona. Ludzi wpatrzonych w telefony współcześnie widzimy wszędzie, nawet bez czytania badań empirycznych (a takie mamy) wiemy, że jest to wirus dotykający w coraz większym zakresie dzieci i dorosłych. Do tego dochodzą zjawiska, takie jak oszustwa internetowe typu *phishing* (z ang. złowienie), polegające na podszywaniu się pod platformy sprzedażowe, firmy kurierskie itp. W 2022 roku CERT Polska – agenda rządowa zajmująca się zwiększaniem świadomości bezpieczeństwa w internecie – opublikowała raport, w którym zauważyła: *W całym 2022 r. otrzymaliśmy ich [informacji o zagrożeniach – przyp. aut.] ponad 322 tysiące, co przelożyło się na ponad 39 tysięcy obsłużonych incydentów, 25 625 incydentów zaklasyfikowaliśmy jako phishing*<sup>16</sup>. Lawinowy wzrost różnych form przestępczości internetowej jest głównie oparty na nawykowych zachowaniach użytkowników w sieci. Oznacza to, że im bardziej automatyczny cykl zachowania, tym w sieci klient staje się znacznie mniej wrażliwy na przestępców. Im bardziej świadomie korzystamy więc z sieci, szczególnie na smartfonie, tym bardziej zwiększamy szansę na bezpieczne poruszanie się w niej, począwszy od poczty elektronicznej po bardzo często obsługiwane aplikacje bankowe. Jak widzicie, również cykl nawykowych zachowań może być przerwany przez przestępców, którzy czyhają na konsumentów, by wyludzić dane i wyczyścić konto bankowe. Nawyki w tym zakresie to afektywne korzystanie ze smartfonów, a to oznacza, że wówczas wąsko postrzegamy rzeczywistość – skupieni na kolejności klików, które wykonujemy automatycznie. Przestajemy panować nad tym, czy aby na pewno strona internetowa banku, na której jesteśmy, wygląda jak zawsze, podczas gdy automatycznie dany link przenosi nas na stronę, gdzie już czatują przestępcy internetowi. Tego rodzaju afekt jest bardzo szkodliwy, ponieważ rzeczywiście potrafi uśpić czujność. Z tego właśnie bierze się współczesny wymóg uczenia się pracy z technologią w sposób refleksyjny i odpowiedzialny.

Teraz przejdźmy do nauki jako dziedziny, która współcześnie jest na nieco innym polu pełna wyzwań, choć wciąż dotyczy uczenia się.

<sup>15</sup> Netykieta. 15 zasad postępowania w sieci, <https://fundacja.orange.pl/strefa-wiedzy/post/netykieta> – dostęp 16.08.2023.

<sup>16</sup> *Krajobraz bezpieczeństwa polskiego internetu*, Raport roczny z działalności CERT Polska 2022, [https://cert.pl/uploads/docs/Raport\\_CP\\_2022.pdf](https://cert.pl/uploads/docs/Raport_CP_2022.pdf) [dostęp 2.06.2024].



powrót  
do spisu  
treści

M

SERIA MARKETING

Jak korzystać  
z potencjału  
informacji zwrotnej

# sztuka feedbacku

Grzegorz  
Radłowski

**SPRAWDŹ**

 PWN

# sztuka feedbacku

Jak korzystać z potencjału informacji zwrotnej?

Grzegorz  
Radłowski

# Spis treści

Dylemat wstępu czy wstęp do dylematu	17
<b>Część I</b>	
<b>Od kiedy zaczyna się informacja zwrotna</b>	29
Otwieramy drzwi, czyli dlaczego i po co	36
Kierunki informacji zwrotnej	39
<b>Stopień I. Poznam</b>	47
Jak się „wyleczyłem”, czyli realnie 10 proc. lepiej	47
Feedbackable, czyli najważniejsza ze zdolności	50
Konwencja nauczania potrzebuje informacji zwrotnej	56
Normatywna informacja zwrotna i jej rodzaje	60
Praktyka najwyższej rzetelności	64
Lidera niosą wysokie standardy osobiste, a co niesie zespół?	69
<b>Część II</b>	
<b>Feedback premium, czyli autostrada to jednak coś innego niż droga gminna</b>	73
Trzy rodzaje skupienia i empatia wspierająca dobrą informację zwrotną	78
Menedżer i pracownik w obliczu innej jakości kontaktów	80
<b>Stopień II. Zrozumiem</b>	85
Strategiczne feedbacki, mobilność intelektualna i emocjonalna na różnych poziomach	85
Poziom indywidualny, czyli perspektywa game changera	95
Jakościowe relacje, czyli jednak jakość	97
Zarządzanie, czyli tworzenie standardów z wykorzystaniem feedbacku	102
Najbardziej popularne modele – na ile są modne czy skuteczne	111
Harwardzki model informacji zwrotnej	114
Model w coachingu indywidualnym	115
Proste modele w coachingu zespołowym	116
Model Jurgena Appelo	119
Jednak ćwiczyć oko badacza	125
Model SBI-DB-II dla konstruktywnej krytyki	126
Model SPINKA	128
Model BEER	129
Model kanapkowy	131
Modele użyteczne i produktywne, klarowne, ale wciąż kontekstowe	132

Model feedforward	134
Model w Google – Manager Feedback Survey	135
Greenfeedback, czyli prawdopodobnie najlepsza informacja zwrotna	139
Konstrukcja greenfeedbacku i przykłady	141
Cztery założenia stojące za greenfeedbackiem	148
Obłęd zajętości i komunikacja biznesowa, czyli zmory organizacji	149
Pora na głębsze zrozumienie	151
Jednak pokoleniowy aktywator – kultura pokolenia	154
W końcu motywacja i potencjał	156
Okna Johari	157
Czynniki wpływające na to, jak zostanie odebrana informacja zwrotna	162
Kontekst ważniejszy od prawie wszystkiego	163
Kryteria ekologicznego sukcesu, choć nie zawsze wygrywają	165
Kim jesteś, czyli poziom wrażliwości na informację zwrotną i jej odbiór	166
<b>Część III</b>	
<b>Liderowanie, przywództwo to nieustanny stosunek do feedbacku</b>	173
Dlaczego ludzie podążają za liderami i dlaczego należy pracować najpierw nad sobą?	178
Rozpoznawanie terytorium intelektualnego	181
Ego, terytorium intelektualne i lider	185
<b>Stopień III. Przewycięzę pokusę uproszczeń</b>	193
Poznanie terytorium emocjonalnego i psychologicznego	193
Znam terytorium, ale co mogę kształtować w sobie i w innych	195
Niedostępność geniuszu	196
Wyjątkowość talentu i naturalnych predyspozycji	198
Uzdolnienia, czyli dużo większe szanse	199
Świat się zmienia – inny etos pracy, „nowa normalność”	201
Eksperyment, czyli mobilność intelektualna i emocjonalna w akcji	203
Technika technik, czyli co możesz następnym razem zrobić inaczej	207
360 stopni, czyli ile stopni jest w kulturze twojej firmy	210
Niedopasowanie do roli, dopasowanie do firmy	219
Dopasowanie do roli, niedopasowanie do firmy	221
Subiektywne podejście do feedbacku	223
LVI 360 leadership versatile (wszechstronne przywództwo), czyli wyższy stopień zrozumienia roli informacji zwrotnej	226
Dziecięce marzenie – na ile jednoznacznie służy	228
Trzy formacje: korpofolwark, demokratyzacja, partycypacja	230
Redefinicja oceny, czyli nadużywanie	232
Założenie wszechstronności	234
O scenie wewnętrznej przywódcy, lidera	237
Skala wyjątkowo obrazująca	238
W końcu wydajność biznesowa i witalność	241



<b>Część IV</b>	
<b>Stopień mistrzowski, czyli źródła greenfeedbacku</b>	<b>247</b>
„Uważam za naturalne”, czyli wysoki i niski kontekst	250
<b>Stopień IV. Ciągłe zdobywam mistrzostwo</b>	<b>255</b>
Trudno być obiektywnym, ale koniecznie trzeba nad tym pracować	255
Irracjonalizm profesjonalny. Sytuacyjny – zdarza się	258
Możliwy wpływ, czyli warunki wyjątkowo praktyczne do kształtowania środowiska pracy	259
Rozumowanie logiczne i dialektyczne w służbie feedbacku	261
Inna perspektywa również możliwa na poziomie jednostkowym	265
Chodzi o rytuały i uczenie się lepszych standardów	269
<i>Performance management</i> , czyli co i po co?	271
Zostaw uchylone drzwi, czyli ostatnie uwagi	277
Załącznik 1: Matryca <i>greenfeedback</i> indywidualny	281
Załącznik 2: Studium przypadku feedbacku strategicznego	283
Bibliografia	286

# Część I

Od kiedy zaczyna się  
informacja zwrotna

„Ogólnie rzecz biorąc, można zaryzykować stwierdzenie, że im więcej źródeł informacji zwrotnej pracownik wykorzysta, tym bardziej użyteczne i wiarygodne będą podstawy do udoskonalenia jego działań”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> D. Clutterbuck, *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009, s. 28.

Wpisując w wyszukiwarce Google zdanie „od kiedy zaczyna się informacja zwrotna”, otrzymałem 4 170 000 wyników, czyli temat, jak się okazuje, jest obszerny. Może nawet nie obszerny, ale często poruszany, inicjowany w internecie, dotykany, cytowany. Oznacza to, że w ogromie informacji, jakie przetwarzamy, to **narzędzie socjotechniczne**, jak je nazywam na potrzeby doradczo-szkoleniowe, jest stałym elementem środowiska biznesu. Kiedyś pracowałem z jednym z członków zarządu, który dopiero przyszedł z innej organizacji i nazywał informację zwrotną po prostu zwrotką. Brzmiało to nieco przedmiotowo, kiedy mówił do raportujących do niego „daj mi zwrotkę”. Już wówczas wywołało to we mnie wiele refleksji dotyczącej tzw. skuteczności informacji zwrotnej.

Jeśli zgodzimy się z tym, że edukacja we współczesnym środowisku pracy jest jednym z elementów kluczowych z punktu widzenia wzrostu firmy czy branży w bardzo konkurencyjnym świecie, to możemy mówić, że punkt startu to punkt, w którym menedżerowie są na **poziomie świadomej kompetencji** w tym zakresie. Świadoma kompetencja jest **składową modelu Martina M. Broadwella**, który w swoim artykule w 1969 r. opisał cztery poziomy uczenia<sup>15</sup>. Model ten spopularyzował myślenie w kategoriach kompetencji. Model ten jego autor nazwał hierarchią kompetencji, gdzie:

- **poziom 1: nieświadoma niekompetencja**, w przypadku której nasz poziom rozumienia własnej wiedzy, umiejętności i postawy jest w praktyce nieistniejący. Autor nazywa go również błędną intuicją. Jest to stan umysłu „nie wiem, że nie wiem”. W wypadku gdy w środowisku pracy mamy ludzi o takim poziomie świadomości wśród pracowników, konieczne jest wprowadzanie ich merytorycznie na wyższy poziom w hierarchii kompetencji, ponieważ na obecnym poziomie nie są w stanie się uczyć;
- **poziom 2: świadoma niekompetencja**, czyli „wiem, że nie wiem”. To już całkiem użyteczny stan w trakcie procesu uczenia. W środowisku pracy jest konieczny zarówno dla menedżerów, jak i pracowników. Ponieważ wówczas odkrywam i wiem, czego mam się nauczyć, czego nie wiem na danym etapie rozwoju zawodowego. Często stan ten firmy wprowadzają organicznie przez system ocen pracowniczych, o których nieco więcej piszę w dalszej części książki. Autor modelu nazywa ten stan błędną analizą, co wydaje się słuszne, ponieważ dostrzegamy wówczas tylko wierzchołek góry lodowej rzeczy do nauczenia, to, co widać w danej dziedzinie, a nie rozumiemy danego zagadnienia wielopoziomowo. Pokolenia urodzone w latach 90. XX w. i później, wielokrotnie będąc przedstawicielami kultury *thumb* (z ang. kciuk, nazwa nawiązuje do sprawnego posługiwania się smartfonami), przewijają często informacje na ekranie, przez co mają złudzenie dostępu do całej wiedzy z każdego zakresu. W tych pokoleniach dominuje umiejętność szybkiego, powierzchownego poszukiwania informacji, a nie jej zgłębiania (tym również zająłem się w jednym z rozdziałów książki);
- **poziom 3: świadoma kompetencja**, czyli „wiem, potrafię”. Tutaj nasze analizy zaczynają być rzeczywiście trafne, ponieważ już wiemy, że dane zagadnienie jest bardziej złożone;

<sup>15</sup> Czytaj więcej: [http://www.wordsfityspoken.org/gospel\\_guardian/v20/v20n41p1-3a.html](http://www.wordsfityspoken.org/gospel_guardian/v20/v20n41p1-3a.html) (dostęp: 18.07.2021).

- poziom 4: nieświadoma kompetencja, czyli właściwa intuicja. Posiadam wiedzę, a do tego mam umiejętność wielostronnej analizy, patrzenia z perspektywy „myślenia o myśleniu”, jak to określił Robert DiYanni<sup>16</sup>.

Modelem, który również bardzo dobrze tłumaczy zagadnienie nabywania kompetencji w toku instruktażu i praktyki, jest model braci Stuarta i Huberta Dreyfusów. Na Uniwersytecie Berkley opublikowali w 1980 r. raport z badań dla Biura Sił Powietrznych USA, w którym stwierdzili, że uczący się przechodzą przez cykl pięciu poziomów nabywania kompetencji:

- 1) nowicjusz,
- 2) zaawansowany początkujący,
- 3) kompetentny,
- 4) biegły,
- 5) ekspert.

Nie wydawałoby się to odkrywcze, gdyby nie cztery dwuwartościowe kryteria, które ustalili dla każdego z poziomów zaawansowania. Kryteria te nazwali poziomami umiejętności i funkcjami mentalnymi: wspomnienie, rozpoznanie, decyzyjność i świadomość, których poziomy prezentują w tabeli 1.

Tabela 1. Model Dreyfusów nabywania kompetencji

Poziom umiejętności/ funkcje mentalne	Nowicjusz	Zaawansowany początkujący	Kompetentny	Biegły	Ekspert
Wspomnienie	niesytuacyjne	sytuacyjne			
Rozpoznanie	dekompozycja		holistyczne		
Decyzyjność	analityczne			intuicyjne	
Świadomość	monitorowanie				absorbacja

Źródło: [https://en.wikipedia.org/wiki/Dreyfus\\_model\\_of\\_skill\\_acquisition#cite\\_note-2](https://en.wikipedia.org/wiki/Dreyfus_model_of_skill_acquisition#cite_note-2) (dostęp: 18.07.2021), tłum. własne.

Każdy z tych poziomów umiejętności i funkcji mentalnych bardzo klarownie wskazuje rzeczywiste umiejętności uczącego się. **Wspomnienie** oznacza, że jako nowicjusze stosujemy w danym obszarze podstawową wiedzę i próbujemy ją zastosować w praktyce. Jest jak uproszczony pryzmat patrzenia na rzeczywistość. Jednak już od poziomu zaawansowanego początkującego i wyżej stosujemy wiedzę sytuacyjnie. Potrafimy wyczuwać, w jakiej sytuacji

<sup>16</sup> R. DiYanni, *Pomyśl, zanim pomyślisz. Myślenie krytyczne i kreatywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

jest ona właściwa, a w jakiej nie. Przypomina mi to różnicę pomiędzy doświadczonymi menedżerami i pracownikami a tymi, którzy dopiero rozpoczynają przygodę w danej firmie czy branży. Doświadczeni potrafią wyciągać wnioski z własnych sukcesów i porażek, dość szybko orientują się, co trzeba zastosować w danej sytuacji. Potrafią to kontrastowo odróżnić. **Rozpoznanie** to różnica pomiędzy postrzeganiem materii pracy przez dekompozycję, rozczłonkowanie a widzeniem całościowym (holistycznym). Chodzi o to, że poszczególne części do poziomu zaawansowanego początkującego całkiem nieźle analizujemy, potrafimy je widzieć w tej precyzyjnie określonej części. Rozpoznanie holistyczne, czyli umiejętność postrzegania całościowego, szerszego, w pracy menedżerów przekłada się na to, że część z nich potrafi bardzo klarownie opisać rzeczywistość zespołu i firmy z poziomu operacyjnego, a nie potrafią wchodzić na poziom strategiczny, systemowy. **Decyzyjność** to obszar, który pokazuje dojrzałość na poziomie analitycznym, tj. na ile analizujemy świadomie informacje i dane, czyli do etapu kompetentnego włącznie. Na tym poziomie biegły i ekspert podejmuje decyzje w sposób bardziej zautomatyzowany, również intuicyjny. Oznacza to, że wnioski z doświadczeń i liczba podjętych decyzji na bazie niepełnych danych kształtuje w nas nawyki związane z podejmowaniem decyzji. Ostatni z obszarów to **świadomość**, gdzie autorzy wskazują na monitorowanie jako metodę naturalną do poziomu biegłego włącznie, w której potrafimy prowadzić świadomie każdy z etapów nauki. Jednak to poziom eksperta powoduje, że jesteśmy pochłonięci przez dane zagadnienie, co oznacza, że sprawniej znajdujemy rozwiązania i są one ponadprzeciętnie trafne. To poziom wewnętrznego *flow* (z ang. stan przepływu).

Oba omawiane modele wskazują nam na to, że nabywanie kompetencji, czyli uczenie się we współczesnym środowisku pracy jest procesem wymagającym, szczególnie w trakcie pandemii COVID-19. Znacznie więcej czasu spędzamy w domu przed ekranem komputera, a to przekłada się również na sprawność, z jaką rozwiązujemy problemy zawodowe, szczególnie prowadząc zespoły w roli menedżerów.

Oznacza to w praktyce, że menedżerowie i pracownicy wiedzą o różnych metodykach informacji zwrotnej (również w pracy zdalnej), potrafią ją stosować w lepszym bądź gorszym wydaniu i ostatecznie dostrzegają potrzebę jej stosowania. Są przynajmniej w części do tej praktyki przekonani.

Wspominam o tym, ponieważ pracując z wieloma członkami zarządów, czyli z senior managementem, zauważyłem, że niekoniecznie wszyscy są na tym poziomie świadomości – idąc za logiką braci Dreyfusów. Oczywiście wynika to zapewne w jakimś sensie z przyczyn charakterologicznych, czy z tzw. hipokratejskich typów osobowości: sangwicznych, melancholijnych, flegmatycznych czy cholerycznych. Wynika to również z doświadczeń, jakie sami mieli, będąc zarządzani przez inną generację menedżerów.

Dla szefa introwertyka udzielanie informacji zwrotnej może być wyzwaniem. Z drugiej strony forma przełamywania się w tym zakresie jest na stanowiskach liderek wpisana w zakres obowiązków czy wśród naturalnych czynników środowiskowych. Sytuacje niekomfortowe, wieloznaczne interpersonalnie, należą do obszaru wpływów menedżerów średniego i wyższego szczebla. Jest to – z punktu widzenia motywowania ludzi w środowisku pracy – istotne również dla sprawnego posługiwania się informacją zwrotną.

W praktyce zarządzania zespołem informacja zwrotna zaczyna się od sytuacji, w których do zespołu dołącza nowy menedżer, ponieważ to on będzie kształtował kulturę pracy, będzie liderował znaczeniom przywiązywanym do poszczególnych elementów pracy. Często mówimy o tym, że firma, zatrudniając menedżera o określonej proweniencji, decyduje jednocześnie o jakości standardów, jakie będą promowane w zespole. Wynika to z tego, że zderzenie standardów osobistych menedżera ze standardami istniejącymi w zespole pokaże dopiero, jak produktywność i jakość zespołu będzie realizowana. Są zespoły, które są bardziej uzależnione od swojego menedżera. Mówimy wtedy, że zarządza on twardą ręką, jednak narzędziem stosowanym w zespole jest wówczas informacja oceniająca często to, co i jak robią poszczególni pracownicy.

Z drugiej strony są zespoły, które są uzależnione od wysokiej jakości wiedzy eksperckiej swojego menedżera. Wówczas znacznie częściej stosuje on informację zwrotną edukacyjną, popularnie nazywaną rozwojową. Rozpoczyna się ona w biznesie w momencie wejścia tego typu lidera do zespołu.

Ma to kolosalne znaczenie dla tworzenia motywującego środowiska pracy. **Efekt Krugera-Dunninga<sup>17</sup> dobrze to obrazuje.**

Dwóch naukowców z Uniwersytetu Cornella pokazało nam w swoich replikowanych badaniach, że są obszary, w których im niższe kompetencje, tym większy brak zdolności dostrzegania braków u siebie oraz u innych. Co ciekawe, rozpoznawanie tych braków na skali czasu ma charakter znacznie bardziej odroczonej. W praktyce oznacza to przecenianie własnych kompetencji, podczas gdy osoby będące ekspertami mają tendencję do zaniżania samooceny. W praktyce oznacza to również sytuację, w której osoby, nie zgłębiając danego zagadnienia, np. w przypadku pracy w sprzedaży czy zarządzania zespołem, nie zdają sobie sprawy z poziomu skomplikowania tych zagadnień. Bardzo podobnie jest ze sportem, gdzie powszechne przekonanie, że przecież kopanie czy rzucanie piłki albo dźwiganie ciężarów to bardzo proste zadania, okazuje się na pewnym poziomie błędne.

### **%przykład**

### **PARADOKS NIEZGODNY Z INTENCJAMI TWÓRCY**

U części konsultantów pracujących w biznesie czy tzw. mówców motywacyjnych interpretacja filozofii Steve'a Jobsa polega na przytaczaniu wyrwanego z kontekstu polecenia „upraszczaj, rób prosto”, co staje się w zasadzie usprawiedliwieniem dla braku pogłębiania, poznawania złożoności. Nie pokazując, że jest to uproszczenie, nie zachęcając w związku z tym i nie budując aspiracji w zakresie wiedzy do pogłębiania rozumienia środowiska biznesu, wypowiadają te słowa w sposób nieodpowiedzialny, niezgodny w pełni z intencjami twórcy.

---

<sup>17</sup> Czytaj więcej: J. Kruger, D. Dunning, *Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1999, nr 6, s. 1121–1134.

W szczególności dotyczy to punktu widzenia nauki wszelkich profesji, motywowania, budowania wysokich standardów itp. Efekt ten pokazuje doskonale, że dopiero zgłębianie **zwiększa samoświadomość**, szczególnie u pracowników wiedzy, do których należą przecież współcześni menedżerowie. Samoświadomość na stanowiskach liderych jest jednym z kluczy do drzwi o nazwie „produktywne i wysokojakościowe zarządzanie”.

Informacja zwrotna normatywna jest informacją, której stosowanie warunkuje, w jaki sposób pracuje zespół, na czym koncentruje swoje wysiłki, w jaki sposób jest nawigowany i na ile energia współpracy wytwarzana w zespole służy właściwej temperaturze sprzedaży. Ta informacja dotyczy nurtu kształtowania ilości i jakości pracy przez:

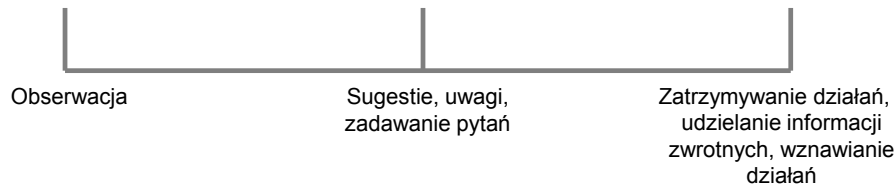
- dobry obyczaj,
- wzajemne informowanie się o postępach,
- reguły, zasady,
- normy powszechnie akceptowane.

Oznacza to w praktyce, że normatywna informacja zwrotna nie dotyczy sytuacji, w których mamy naganne standardy pracy, np. określonego Michała, Magdaleny. W przypadku nagannych, łamiących prawo czynów czy przekraczających granice innych wchodzimy w świat *compliance* (z ang. zgodność) – dział zajmujący się sprawdzaniem zgodności z procedurami.

Tak więc informacja zwrotna rozpoczyna się w różnych momentach, najczęściej podczas obejmowania stanowiska menedżerskiego, i zostaje wprowadzona do obiegu organizacji lub podobnie jak w firmie *Bridgewater Associates* czy *Netflix*, w których surowe uwagi, krytyczne podejście do natychmiastowej poprawy skracają czas, jak również obnażają formę informacji zwrotnej z bardzo przemyślanej na rzecz szorstkiej szczerości i bezpośredniości. Obszerny artykuł na ten temat ukazał się w „*Wall Street Journal*” w 2019 r., przy czym jest to jedna z form, nie jedyna. Informacja zwrotna zaczyna się również w momencie, kiedy pracownik jest uczony schematów, wzorców postępowania: od prostych czynności w branży medycznej (rutyna mycia rąk przez lekarzy przed operacją, procedura sprawdzania całej aparatury w samolocie przez nawigatora i pilota) po naukę profesji sprzedaży w sytuacji, gdy doradca klienta wykonuje swój pierwszy telefon, rozpoczynając swoją pracę w call center.

W pracy mentora albo coacha udzielanie informacji zwrotnej należy koniecznie trenować, zarówno w płaszczyźnie narzędziowej (czyli jej stosowania), jak i znaczeniowej, kontekstowej (wiem, kiedy i po co z niej korzystam). Jak się okazuje, stanowi to różnicę na poziomie adekwatności stosowania informacji zwrotnej. Proces coachingu jest często bardziej złożony w porównaniu do mentoringu, jednak schemat zaproponowany przez Mary Beth O’Neill pokazuje, jak ważny i jak pożyteczny jest w edukacji, rozwoju pracownika etap otrzymania informacji zwrotnej przede wszystkim wysoce jakościowej (zob. rysunek 1).





**Rys. 1.** Interwencje w coachingu w działaniu

Źródło: M.B. O'Neill, *Coaching dla kadry menedżerskiej. Siła i wrażliwość coacha w systemowym podejściu do problemów w zarządzaniu*, Rebis, Poznań 2005, s. 144–145.

Tutaj informacja zwrotna ma często znaczenie krytyczne, byleby była podawana na tacy z posiłkiem, który jest uznany za możliwie najlepszy. Zobaczmy więc i tacę, i posiłek. Informacja zwrotna zaczyna się od momentu, w którym ty dajesz sobie prawo do tego, by ją przyjąć, bądź adekwatnie i właściwie zgodnie z intencją udzielić ją komuś, na kim tobie zależy.

## Otwieramy drzwi, czyli dlaczego i po co

Znaczenie informacji zwrotnej wydaje się bardzo istotne. Zawiera w sobie trzy bardzo istotne wyzwalacze, które decydują jednocześnie o tym, w jaki sposób myślimy, interpretujemy rzeczywistość wobec innych. Są to następujące wyzwalacze<sup>18</sup>:

- relacyjny,
- treści,
- tożsamościowy.

Wyzwalacz relacyjny dotyczy takich sytuacji, w których osoba udzielająca informacji zwrotnej jest przez nas (z różnych przyczyn) uważana za niekompetentną, niemającą wystarczającej wiedzy bądź same dowody w jej życiu nie wskazują, że w danym zakresie powinna udzielać nam rad, czytaj: informacji zwrotnych.

### **%przykład** PODRÓŻ ŻYCIA PAWŁA

Jednym z przykładów takiej sytuacji jest przypadek Pawła, mojego serdecznego kolegi. Otóż opowiadał mi, że podczas swojej podróży życia (po zwolnieniu się z dobrze płatnej pracy w banku oraz wydając swoje oszczędności, przez rok podróżował po świecie z plecakiem) dzwonił do bliskich i do swoich kolegów. Podczas jednej z rozmów powiedział koledze Mariuszowi, że siedzi w Waszyngtonie już tydzień, bo chce odpocząć, by nabrać sił i ruszyć dalej. Mariusz na to:

<sup>18</sup> Podział ten zaczerpnąłem z książki D. Stone, S. Heen, *Dziękuję za informację zwrotną. Nauka i sztuka przyjmowania informacji zwrotnych*, Logos Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2019.

– No stary, jakbym był na twoim miejscu, to bym biegał od rana do nocy, by więcej zobaczyć w danej części świata.

Wtedy Paweł zapytał go:

– Dziękuję za poradę, a gdzie ty teraz jesteś?

Okazało się, że Mariusz siedzi na wsi pod Wrocławiem i co rano chodzi do swojej pracy, której nie lubi, w której swoim zdaniem mało zarabia i dawno już nic z tym nie robi, choć jego wiek wskazywałby na to, że zachłyśnięcie się światem jest na tym etapie całkiem pożądane.

W omawianej sytuacji Paweł nie przyjął informacji zwrotnej, ponieważ wyzwalacz relacyjny w praktyce uruchomił w nim myślenie krytyczne. Obiektywnie być może wzięcie tej informacji pod uwagę mogło się przyczynić do tego, że Paweł jeszcze lepiej mógłby wykorzystać swój *gap year* (z ang. roczną przerwę, którą robią sobie najczęściej pracownicy korporacji po kilku latach wyętej pracy).

Wyzwalacz treści to treść, która w jakiś sposób działa na nas jak płachta na byka. Może to dotyczyć kumulacji naszych doświadczeń niekoniecznie pozytywnych, jak również może dotyczyć to naszego nawyku, nad którym nie potrafimy zapanować.

### ^odkrycie SPÓŹNIANIE SIĘ I SMARTFON

Współcześnie dość często spotykam się z tym wyzwalaczem w dwóch kwestiach u klientów. Pierwsza dotyczy zarządzania sobą w czasie, a dokładnie spóźniania się, czyli braku umiejętności oszacowania, ile dokładnie czasu potrzebuję na wykonanie jakiejś czynności, by być na czas. Druga natomiast to czas spędzany ze smartfonem, czyli ciągle sięganie, sprawdzanie powiadomień, szczególnie portali społecznościowych. Wystarczy wówczas dać komuś informację zwrotną, by się pospieszył. Jeśli ponadto znamy naszego znajomego z tego, że spóźnianie się w jego przypadku to przywara godna uśmiechów w towarzystwie, to wiemy, że wyzwalacz treści jest gotowy. Wyzwoli pełną blokadę informacji zwrotnej.

Wyzwalacz tożsamościowy to wyzwalacz bardzo dotkliwy, ponieważ w jego przypadku możemy zachwiać swoją pewnością siebie, przestajemy być pewni swojej wartości jako człowieka. Nasze poczucie wewnętrzne tego, kim jesteśmy, cierpi. To taki efekt lawiny bądź domina, który jednym małym kamykiem uruchamia setki ciężkiej wagi ocennych myśli na nasz własny temat.

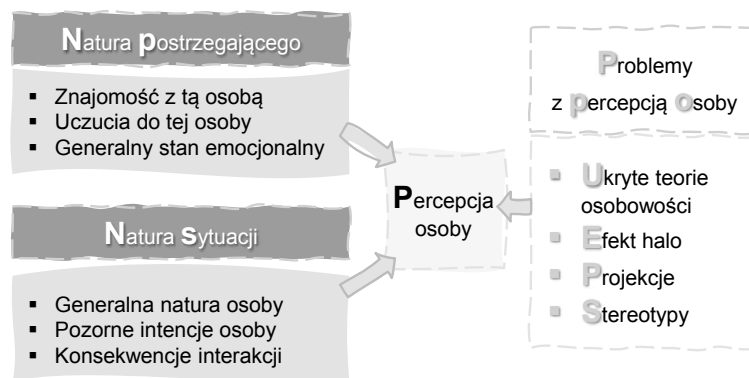
### %przykład BRAK KONSEKWENCJI

Są obszary życia, które paradoksalnie są dla nas bardzo ważne, ale jesteśmy w nich niekonsekwentni. Dotyczy to np. zakupów, gdy wydajemy więcej na rzeczy, które niekoniecznie są nam potrzebne. Wówczas bardzo łatwo – kiedy nie mamy ugruntowanego własnego

poczucia własnej wartości – dajemy sobie przyzwolenie, tłumacząc, że nasi rodzice też tak mają, więc mamy to po nich. Dopiero gdy podliczamy miesięczny budżet, rozczarowuje nas nasza niekonsekwencja. Kiedy jednak w trakcie miesiąca od bliskiej osoby dostajemy informację zwrotną w formie pytania: czy na pewno jest to nam potrzebne, po prostu wypieramy tę informację. Widać, że jest to nasza czuła struna. Czasem te informacje są traktowane jako traumatyczne, a w praktyce mogą takich traumatycznych przeżyć dotyczyć. Ten wyzwalacz jest najbardziej trudny do opanowania, tak więc nim zajmiemy się w dalszej części nieco dokładniej.

Jeszcze większe znaczenie w kontekście informacji zwrotnej nabiera pojęcie percepcji. Percepcja to „proces polegający na odkrywaniu różnych aspektów osoby, zadania lub zdarzenia i tworzeniu wrażeń na podstawie wybranych danych na wejściu”<sup>19</sup>.

Na podstawie tych wrażeń często budujemy informacje zwrotne o działaniu zarówno własnym, jak i innych. Percepcja osoby jako zjawisko jest złożona, co obrazuje rysunek 2.



Rys. 2. Percepcja osoby

Źródło: M.A. Hitt, C.C. Miller, A. Colella, *Organizational behaviour...*, s. 127, tłum. własne.

Jak widać, każdy z elementów w jakiś sposób wpływa, inne rezonują wobec tego, jak za chwilę zachowamy się wobec konkretnej osoby. Oznacza to, że do jakiegoś relatywnego poziomu możemy panować nad tym, w jaki sposób reagujemy na innych oraz jak inni reagują na nas. Natura postrzegającego to cały zestaw myśli, związanych z tą osobą, wynikających ze znajomości bezpośredniej i pośredniej. Uczucia, jakie mamy, jakie eksponujemy, a jakim zaprzeczamy oraz jakim ulegamy wobec tej osoby. Jak się okazuje, generalny stan emocjonalny ma również znaczenie. Jeśli jesteśmy właśnie po nieudanej rozmowie telefonicznej czy po prostu głodni, to również będzie na nas wpływało, niekoniecznie pozytywnie.

<sup>19</sup> M.A. Hitt, C.C. Miller, A. Colella, *Organizational behaviour...*, s.126, tłum. własne.

Natura sytuacji natomiast to takie zmienne jak generalna, ogólna natura osoby, np. styl porozumiewania się czy osobowość, pozorne intencje osoby, czyli co jest celem intencjonalnym, który zarówno w sferze merytorycznej, jak i psychologicznej może mieć nieco inny charakter. Na przykład mogę chcieć wyjaśnić sytuację z pewną osobą, która postąpiła prawdopodobnie nieprzejrzysto, pytając mnie o konkretne kwestie zawodowe, ale mówiąc o tym tej osobie, miałem poczucie, że z natury rzeczy jestem otwarty i dzielę się tym, mimo że czułem się na drugi dzień wykorzystany. **Konsekwencje interakcji to przestrzeń dla różnych scenariuszy**, które przewiduję, np. jeśli to jest moja szefowa, będę prawdopodobnie ostrożnie dzielił się problemami dotyczącymi mojej pracy czy projektów, które realizuję. Zupełnie inaczej podejść do rozmowy z moim bardzo dobrym kolegą z zespołu. Problemy z percepcją, które się nakładają, to ukryte teorie osobowości. Jak słynny efekt halo polegający na upraszczaniu i dodawaniu cech, by uzyskać spójność poznawczą negatywną bądź pozytywną, a także wszelkiego rodzaju projekcje, czyli przenoszenie ocen z jednej osoby na inną przez kojarzenie niereprezentatywnych cech sytuacji bądź osoby, stereotypy, czyli nieuzasadnione generalizacje występowania jednego zachowania na całą populację, również potrafią kierować nieświadomie naszymi zachowaniami. To tylko mały zakres tego, co warto brać pod uwagę, myśląc o informacji zwrotnej.

## Kierunki informacji zwrotnej

Pasjonaci to prawdopodobnie jedna z najciekawszych grup do badania tego, w jaki sposób osiągają swoje wyjątkowe wyniki. Profesor Florida State University Anders Ericsson prowadził wiele lat temu dość oryginalne badania dotyczące skrzypków, ich standardów ćwiczenia oraz wyników, jakie osiągają, których wyniki opublikował w „Psychological Review”<sup>20</sup>. Podzielił skrzypków wraz z kolegami na podstawie ocen profesorów z Music Academy of Berlin. Pierwsza grupa to najbardziej rokujący do zostania solistą, druga grupa to przyszli muzycy grający w orkiestrze i trzecia grupa to kandydaci na nauczycieli muzyki. Każdy z nich rozpoczął naukę gry na skrzypkach w wieku ośmiu lat. Metodyka była naprawdę precyzyjnie przygotowana: mieli zapisywać w dzienniczkach co godzina swoje spostrzeżenia na temat postępów. Dokonywali także oceny w skali 1–10 na podstawie trzech pytań:

- Jak ważne jest dla ciebie doskonalenie gry na skrzypkach?
- Jak trudno ci to przychodzi?
- Ile radości ci to sprawia?

I nie chodzi tutaj do końca o te pytania, ale o to, co wynikało z odpowiedzi. Otóż okazało się, że wszyscy badani wskazali, że największy wpływ na doskonalenie mają samodzielne

<sup>20</sup> K.A. Ericsson, R.Th. Krampe, C. Tesch-Romer, *The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance*, „Psychological Review” 1993, nr 3, s. 363–406.

ćwiczenia. Co ciekawe, wnioskiem bardzo istotnym było to, że jest to dla nich najtrudniejsza czynność w ich życiu. Kandydaci na solistów i koncertmistrzów ćwiczyli po 3,5 godziny rozbite na trzy sesje po 90 minut, głównie od rana w ustalonych wcześniej godzinach. Ci, którzy byli kandydatami na nauczycieli, ćwiczyli po 75 minut dziennie, raczej popołudniami i wieczorem. Kompletnie odkrywczy wniosek z tego badania dotyczył wpływ ilości snu na samodoskonalenie. Wszyscy w badaniu wskazali na znaczenie tego komponentu. Ci najlepsi z pierwszych dwóch grup spali 8,6 godziny na dobę, natomiast kandydaci na nauczycieli muzyki 7,8 godziny. Rola drzemek również okazała się w tym badaniu zmienną wpływającą na samodoskonalenie. Trzy godziny w tygodniu to ilość drzemek u najlepszych, a u tzw. nauczycieli to godzina. One wyraźnie pokazują, jaka jest rola tego wewnętrznego dialogu, który ze sobą toczą w tym wypadku skrzypkowie. Do tego ostatecznie wpływa korzystnie na samodoskonalenie po prostu właściwa regeneracja. Tak więc te czynniki już pokazują nam, na ile rola tych komponentów ma znaczenie. Ericsson wyraźnie na to wskazuje, nie tylko w tych badaniach.

Jak wiemy, najtrudniejsze relacje budujemy prawdopodobnie sami ze sobą, tzn. z tym, jak myślimy o sobie, a następnie jak o innych. Nazywam je nadprogramami, które pracują w naszym codziennym myśleniu o sobie. Kierunek komunikatów ma duże znaczenie. Często są one informacjami zwrotnymi o nas samych, niejednokrotnie od samych siebie. Kierują one często naszymi działaniami. Teraz przyjrzymy się tym kierunkom.

## Kierunek pierwszy: JA – JA

Pierwszy kierunek to nasz stosunek do samych siebie. Sam jestem skłonny do tzw. meta-poznania i nie chodzi tutaj o Poznań jako miasto, tylko o myślenie o własnym myśleniu. „W dążeniu do otwartości umysłu, niezbędnej do krytycznego i twórczego myślenia, musisz dostrzec złożoność percepcji i jej powiązań z wiedzą oraz innymi aspektami myślenia”<sup>21</sup>. Ta wyjątkowa kompetencja jest konieczna w przypadku menedżerów i liderów. Częstsze pytanie, które warto sobie zadać, to czy potrafię ocenić swoje decyzje, korzystając z dwóch źródeł wiedzy – obiektywnego i subiektywnego. Bardzo precyzyjne pytania dotyczące obiektywizacji tego, w jaki sposób myślimy o naszym działaniu, brzmią: „Co wiesz? Jakie pytania możesz zadać? Jakie są dowody? Co założyłeś? Co to znaczy? Jakie są kryteria?”<sup>22</sup>. Pozwalają one krytycznie popatrzeć na to, jak działamy czy planujemy. Te pytania, a przede wszystkim odpowiedzi na nie obiektywizują nasze widzenie.

Jeśli potrafię wykonać to ćwiczenie, to znaczy, że jestem skłonny do refleksji. I tutaj wszystko się zaczyna, tj. od określenia, czy potrafię sam oceniać te decyzje i mówić do siebie w sposób konstruktywny, przede wszystkim determinujący mnie do dalszego lepszego działania, doskonalenia własnych umiejętności, niezależnie od tego, czym się zajmuję.

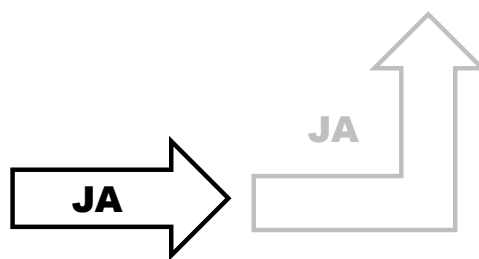
<sup>21</sup> R. DiYanni, *Pomyśl, zanim pomyślisz...*, s. 41.

<sup>22</sup> Tamże, s. 19.

Badania, które jasno pokazały, że umiejętność refleksyjnego myślenia, zwłaszcza przy bardzo odpowiedzialnych zawodowo decyzjach, jest czymś, co może zawodzić nawet sędziów sądu najwyższego, zostały przeprowadzone w Izraelu. Jonathan Levav, pracujący na Stanford School of Business, oraz Liora Avnaim-Pesso i Shai Danziger z Uniwersytetu Ben-Guriona w Be'er Szewie przeanalizowali 1112 wniosków o przedterminowe zwolnienie. Wnioski te były rozpatrywane przez ośmiu sędziów przez 10 miesięcy. Był to naprawdę nawał pracy, trzeba było się mocno zorganizować, by je rozpatrzeć. Kiedy sędzia wysłuchiwał argumentów, rozpatrując od 14 do 35 wniosków dziennie to trzeba przyznać, że poznawczo było to mocno obciążające. Średnio dawało to ok. 6 minut na podjęcie optymalnej decyzji, możliwie najbardziej obiektywnej i społecznie odpowiedzialnej. Sam układ dnia pracy w sądzie był następujący: dwie przerwy w czasie całego dnia – na śniadanie oraz dość późny lunch. Z badań prowadzonych przez doświadczonych przecież badaczy wynikała następująca obserwacja: rano oraz zaraz po każdej z dwóch przerw przedterminowe zwolnienia były rozpatrywane na korzyść więźnia w 65 proc., a w przypadku wniosków rozpatrywanych tuż przed przerwą czy śniadaniową, czy obiadową szanse na pozytywne ich rozpatrzenie malały do zera.

Jak widać, zdecydowanie autorefleksja w postaci informacji zwrotnej, czyli odpowiedzi na pytanie: czy to, w jaki sposób mam uporządkowany dzień pracy, służy obiektywizacji moich decyzji wobec ludzi, z którymi pracuję, czy może decydować o tego typu decyzjach wagi ciężkiej. To myślenie o własnym myśleniu, działaniu. To **bardzo ważna kompetencja we współczesnym zarządzaniu – skłonność do autorefleksji**, czyli feedbacku wobec samego siebie.

Chodzi tutaj również o same pytania, tzn. jakiej jakości pytania potrafię sobie zadawać, ponieważ będzie miało to duże znaczenie w budowaniu determinacji do tego, nad czym pracuję, a przede wszystkim nad kim pracuję. Przecież pracuję nad sobą. W praktyce biznesowej uczymy menedżerów modelu pracy nad sobą, pokazanego na rysunku 3.



Rys. 3. Ja – ja uczące i aspiracyjne

Źródło: opracowanie własne.

Zwracam uwagę, w jaki sposób pracuję. Stosuję metamyślenie, czyli myślenie o moim własnym myśleniu, i dzięki temu dodaję sobie „mocy” do tego, by wyłapywać to, co mogę robić lepiej, inaczej, bardziej precyzyjnie, jednocześnie szukając dźwigni wydajności.

W Polsce szczególnie promuje takie podejście Jacek Santorski, założyciel Akademii Psychologii Przywództwa przy Politechnice Warszawskiej. Na rysunku 3 widać, w jak łatwy sposób się domyślić, że wspieranie, rodzaj narracji progresywnej pomaga podnosić swoje kompetencje. Taka informacja zwrotna raczej brzmi: kiedy zrobię inaczej niż teraz, obejrzę dokładnie dostępne opcje, to wówczas mam szansę na lepsze, bardziej skoncentrowane działanie. Sama koncentracja na tym, by zrobić coś następnym razem lepiej, bardziej precyzyjnie, pozwala o te kilka, czasem kilkanaście procent zrobić coś lepiej, niż było robione dotychczas.

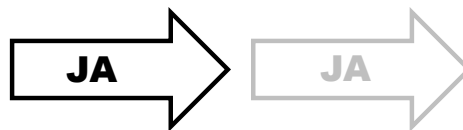
Zwracam najczęściej uwagę na to zjawisko w sytuacji, kiedy to menedżer bądź trener pracuje z doradcą. Pokazuję podczas sesji opcje, jakie określona informacja zwrotna wywołuje, jak sposób myślenia o sobie samym może być konstruktywny, nastawiony na rozwiązania, choćby w danej sytuacji jeszcze nie zostały dostrzeżone. Oznacza to w praktyce większą możliwość realizacji np. projektu, zadania, ale przede wszystkim zakłada nabywanie kompetencji potrzebnych do lepszej jakościowo pracy.

## ^odkrycie ZE ŚWIATA MUZYKI

Jimek czy Radzimir Dębski to jeden z najważniejszych współczesnych kompozytorów muzyki filmowej, choć nie tylko, bo jest to twórca kompletny i interdyscyplinarny w obszarze muzyki współczesnej, doskonały dyrygent wpływający na poszczególnych członków orkiestry. Mówi on: „Moją główną misją są przeciąg i przemyt. Przeciąg, czyli szukanie powiewu świeżego powietrza. Ciągłe mnie nosi. Przemyt, bo największą satysfakcję czerpię z sytuacji, w których uda mi się coś przestawić poza swoje miejsce, otworzyć kogoś na coś innego, nowego. No i przez to nie zagrzewam nigdzie miejsca, wciąż próbuję je zmieniać”<sup>23</sup>.

Poszukiwanie wartościowej informacji zwrotnej będzie miało znaczenie z punktu widzenia uczenia się, korygowania własnej drogi twórczej. Ważne, by słuchać w części własnej intuicji: tego, co Jimek nazywa przemytem, jak również tych osób, co do których intencji nie mamy wątpliwości.

Innym przypadkiem jest informacja zwrotna wobec samego siebie przedstawiona na rysunku 4.



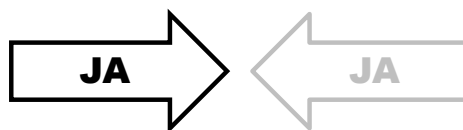
Rys. 4. Ja – ja liniowe, symbiotyczne

Źródło: opracowanie własne.

<sup>23</sup> Czytaj więcej: [https://filharmonia.szczecin.pl/wydarzenia/478-JIMEK\\_w\\_Filharmonii\\_](https://filharmonia.szczecin.pl/wydarzenia/478-JIMEK_w_Filharmonii_) (dostęp: 19.02.2020).

W tym wypadku moja informacja zwrotna, moja narracja jest bardziej liniowa. Skłania mnie do tego, bym zaczął robić inaczej. Na przykład dotychczas wstawałem o 6:00 rano, by rozpocząć pracę o 7:30, jednak kiedy czasem wieczorem popracuję, wolę dłużej pospać. W związku z tym dopasowuję dzięki refleksji własny sposób działania do obecnej sytuacji, bym mógł realizować się zawodowo. W praktyce oznacza to zrobienie czegoś inaczej po to również, by sprawdzić, eksperymentować. **Taki rodzaj otwartości wobec samego siebie jest istotną częścią współczesnego środowiska pracy.** Daję sobie prawo do tej analizy i to wprowadzam. Jakość dialogu wewnętrznego, który prowadzę ze sobą, prawo, jakie daję sobie do tego, by ten dialog prowadzić, a jednocześnie radzić sobie z własną pomysłowością, która w tym dialogu powstaje – to podstawy do tego, by informacja zwrotna popychała mnie do codziennych wyzwań.

Trzeci przypadek to sytuacja, w której jestem nastawiony wobec siebie konfrontacyjnie i może być to konfrontacja konstruktywna przez informację zwrotną lub konfrontacja destrukcyjna.



Rys. 5. Ja – ja konfrontacyjne, napięciowe

Źródło: opracowanie własne.

Konfrontacja własnego sposobu myślenia z własnymi poglądami, z własnymi wyobrażeniami i umiejętność poruszania się po nich jest jedną z najbardziej współcześnie potrzebnych kompetencji. Wynika z tego, że potrafię samodzielnie konfrontować własny sposób myślenia i obiektywnie wyjść poza zakres własnego przywiązania do np. mojego pomysłu po to, by stworzyć przestrzeń innemu pomysłowi. To właśnie jest istotne, jeśli dziś mówimy i piszemy o przenikliwym, wielopoziomowym myśleniu. **Warunkiem sine qua non w tym zakresie jest umiejętność konfrontowania się z różnymi stron wewnątrznie.** To naprawdę potężne narzędzie do osobistej edukacji, wzrostu w zakresie autoświadomości. Bo przecież, jak powiedziała Wisława Szymborska podczas swojego wystąpienia z okazji otrzymania Nagrody Nobla w roku 1996: „Wszelka niedoskonałość lżejsza jest do zniesienia, jeśli podaje się ją w małych dawkach”<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> W. Szymborska, *Poeta i świat* [odczyt noblowski], <https://www.nobelprize.org/prizes/literature/1996/szymborska/25586-wislawa-szymborska-odczyt-noblowski-1996/> (dostęp: 24.01.2021).



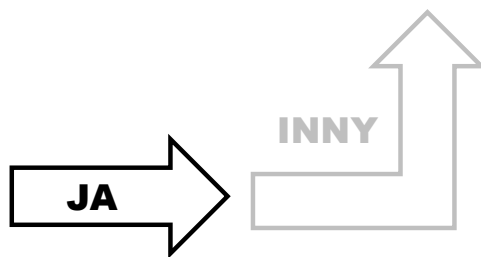
## Kierunek drugi: JA – INNI

To opcja, w której informację zwrotną otrzymujemy od innych ludzi, szczególnie w środowisku, w którym przebywamy w trakcie dnia naprawdę długo. Tym środowiskiem jest często po prostu praca. Zróbmy małe wyliczenie:

- jeśli z 24 godzin śpimy około 8, to zostaje nam 16 godzin na inne przyjemności i obowiązki;
- jeśli z 16 godzin przynajmniej 8 spędzamy w pracy fizycznie, czyli obecni ciałem i umysłem w określonym budynku, dziś w domu podczas pandemii, czy przy komputerze i telefonie, to stanowi to 33,3 proc. naszej doby. Nie wliczam również czasu, który również jest czasem pracy, kiedy np. wracamy do domu autem i myślimy nad rozwiązaniami w pracy, nad nowym projektem bądź zadaniem do wykonania, czasem nad wymyśleniem nowego systemu pracy;
- jeśli weźmiemy pod uwagę, że podczas doby myślimy o rozwiązaniach w pracy, to mamy 8 godzin i co najmniej 3 godziny ekstra. Razem daje nam to jakieś 11 godzin.

**Wniosek:** zostają nam 4 godziny na zbudowanie więzi z bliskimi nam ludźmi.

Jeśli ta mapa sytuacji przedstawia właściwy obraz naszego życia, to w trakcie 8–11 godzin w pracy, obecni fizycznie i duchem, oraz 3–4 godzin w domu z bliskimi prawdopodobnie otrzymujemy niejedną informację zwrotną od wszystkich, którzy pozostają z nami w interakcji. Jeśli ty dajesz informację zwrotną innym w tym czasie z racji pełnienia roli np. menedżera, a w wyniku tego otrzymujesz pozytywnie wzmacniające efekty tej informacji, to rysunek 6 na pewno ma dla ciebie znaczenie.



**Rys. 6.** Ja – Ty edukacyjne, rozwojowe

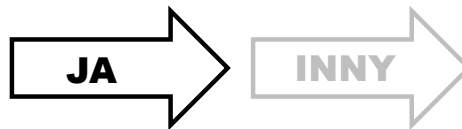
Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 6 widzimy perspektywę informacji zwrotnej przekazywanej innym przeze mnie. Celem takiej informacji jest to, by w konwencji, w jakiej pracujemy, inny otrzymał taką informację, by zaczął robić to, nad czym pracowaliśmy, coraz lepiej, 10 proc. lepiej niż ostatnio. Ta informacja zwrotna jest szczególnie ważna w sytuacji, kiedy np. trzeba uczyć profesji w zakresie zarządzania, sztuki czy sprzedaży z wykorzystaniem procesu sprzedaży i zawartych w nim elementów. Co ciekawe, część ludzi tak udzielających informacji

zwrotnej ma to w swoich zasobach jako talent, naturalną predyspozycję. Kiedy zapytamy ich, jak to się dzieje, że ludzie przy nich lepiej pracują, są lepiej zorganizowani, najczęściej przyjmują to jako naturalny stan rzeczy.

Wielokrotnie jednak trzeba się takiego podejścia nauczyć. Często podczas sesji eksperckich pracujemy nad tym, by tę kompetencję kształtować, szczególnie u menedżerów średniego i wyższego szczebla. W końcu to liderzy, którzy nadają w organizacjach tempo i dynamikę osiągnięcia rezultatów. To w funkcji szefa jedna z kluczowych kompetencji, ponieważ dotyczy ona nie tylko operacyjnego, codziennego dawania informacji („jak nam idzie”), ale ekspozycja publiczna, w której szczególnie liderzy wyższego szczebla pracują, wzmacnia również ich znaczenie. Te komunikaty, kiedy są w stylu, którego znaczenie podkreśla Ken Blanchard, mówiąc: „Najważniejszym czynnikiem motywującym do pracy jest informacja zwrotna o jej postępach”<sup>25</sup>, samo w sobie powoduje nawigowanie relacji na każdym szczeblu z perspektywy płynącej z ciągłego doskonalenia.

Przejdźmy teraz do innego scenariusza.



Rys. 7. Ja – Ty liniowe

Źródło: opracowanie własne.

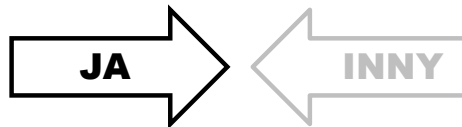
Kiedy udzielasz informacji zwrotnej w tym celu, by wzmocnić słuszność obranej drogi, wyboru realizacji zadania bądź tego, w jaki sposób pracownik realizuje swoje zadania, a dostrzegasz w tym jednoznaczną wartość, to „złap go na tym”, w jaki sposób to realizuje, i wzmocnij. Powoduje to zwiększenie pewności, że wybrana droga jest słuszna, a jednocześnie jest to sygnał, że to podejście jest użyteczne dla was jako zespołu oraz dla waszego środowiska pracy. To również sytuacja, w której np. warto przyspieszyć, zwrócić uwagę na to, by wyważyć proporcję wystarczająco dobrze wykonywanych zadań. **O wystarczająco dobrze jakościowo wykonywanych zadaniach na różnych poziomach w organizacji** mówił w swoim wystąpieniu CEO firmy Geberit w Polsce Przemysław Powalacz podczas wydarzenia o nazwie APPendix<sup>26</sup>, organizowanego przez Jacka Santorskiego. Takie rozumienie informacji zwrotnej wskazuje na nawigowanie strategii, operacji w firmie, nie na zarządzanie jako asymetryczną relację między zarządzającymi i pracownikami. Takie podejście oznacza bardziej symetryczne relacje zawodowe, określane często w zespołach zarządzanych zgodnie z metodykami agile<sup>27</sup> czy scrum, wywodzącymi się z obszarów IT.

<sup>25</sup> K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 144.

<sup>26</sup> Obejrzyj: <https://youtu.be/d7W8up8jzEY> (dostęp: 29.01.2020).

<sup>27</sup> Czytaj więcej: H. Takeuchi, D.K. Rigby, *Zwinne metody działania*, „Harvard Business Review Polska” 2016, nr 10.

Zostały one zaadaptowane na potrzeby innych działów i departamentów, w tym działów sprzedaży i dystrybucji.



**Rys. 8.** Ja – Ty konfrontacyjne, napięciowe  
Źródło: opracowanie własne.

Ostatni z wzorców postępowania w przypadku informacji zwrotnej dotyczy obszaru konfrontowania się z innym. Oznacza to w praktyce, że informacja zwrotna jest udzielana w rzeczowy sposób, jednocześnie może wywoływać efekt konfrontacyjny, natomiast psychologicznie bezpieczny. Wówczas dochodzimy często do nowatorskich i świeżych, niesztampowych rozwiązań. Pokazuje to możliwości doskonalenia szczególnie w gronie ekspertów. Spory dotyczą jednak pomysłów, precyzji, subtelnych różnic, a jednocześnie są pełne szacunku. Przypomina mi to kilka zagadnień, nad którymi pracowałem z jednym ze swoich szefów. Miewaliśmy odmienne zdanie, jednak w toku czasem szorstkich feedbacków dochodziliśmy do rozwiązań często bardziej wartościowych. To wymaga w relacjach dwóch głównych kwestii: zaangażowania, zaufania i doceniania drugiej strony z perspektywy eksperckiej.

Jacek Santorski mówi również o *mentoring moments*, czyli takich chwilach, w których potrafię wykorzystać informację zwrotną od ludzi, których uważam za znaczących dla mnie, mojej pracy bądź po prostu życia. Bardzo podobne podejście zobrazowane zostało na rysunku 8. Bardzo często pojawia się ono w sytuacji oceny 360 stopni, której poświęciłem część książki, ponieważ tam rola informacji zwrotnej z perspektywy nadawców i odbiorców ma duży wpływ na budowanie jakościowej kultury pracy.

## STOPIEŃ I

## Poznam

## Jak się „wyleczyłem”, czyli realnie 10 proc. lepiej

W książce prof. Andrzeja K. Koźmińskiego i Andrzeja M. Zawiślaka pt. *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych* znalazł się opis tzw. ograniczenia racjonalności. Doświadczałem i doświadczam tego stanu, będąc zarówno w roli menedżera w korporacji, jak również przedsiębiorcy, pracującego na rzecz organizacji do dzisiaj i mam poczucie, że będę doświadczał do końca swojej kariery zawodowej. Warto przytoczyć tu ten opis: „Zespół zjawisk składających się na ograniczenia racjonalności decydowania jest oczywiście wysoce zróżnicowany. Wydaje się jednak, że podstawowymi jego komponentami są cztery rodzaje ograniczeń: strukturalne, kompetencyjne, poznawcze i motywacyjne. One to właśnie przesądzają w głównej mierze o słuszności decyzji podejmowanych na różnych szczeblach hierarchii zarządzania”<sup>28</sup>.

To właśnie o ograniczenia racjonalności chodzi często w świadomym kierowaniu. Moje staranie się, podchodzenie do poszukiwania lepszych rozwiązań, chęć poprawy, działania niejako misyjne w pracy, szczególnie gdy podejmowałem się wyzwania menedżerskiego, kiedy pracowałem z nowym klientem albo korporacja zatrudniała mnie jako szefa działu, najczęściej napotykały właśnie na te bariery. Kiedy pierwszy raz rozpocząłem pracę w prawdziwie dużej organizacji, zatrudniającej ponad 160 tysięcy pracowników w 64 krajach, doświadczyłem tego w najbardziej dotkliwej postaci. Pamiętam, kiedy dołączyłem, był to grudzień 2007 r., przed świętami odbieram telefon z gratulacjami, że właśnie zostałem przyjęty do jednej z największych instytucji finansowych na świecie. Pomyślałem sobie: mam za sobą firmy polskie (na początku mała doradczo-szkoleniowa firma, później wzrastająca dynamicznie, całkiem osadzona polska marka już w nowej, konkurencyjnej rzeczywistości) – czas na prawdziwe wyzwania. Pamiętałem, że w małej polskiej firmie panowała wspaniała atmosfera, natomiast zarobki na ówczesny czas były bardzo juniorskie, więc atmosfera miała wyraźnie wyrównywać straty materialne w portfelu. W średniej polskiej firmie istniało jeszcze wiele folwarcznych sposobów działania. Dopiero po kilku latach dostrzegłem, jak dużo się w obu tych firmach nauczyłem i wykorzystałem ten czas do szlifowania warsztatu trenerskiego, a następnie doradczego. W średniej polskiej firmie ten folwark mentalny był trudny do zniesienia, ale też

<sup>28</sup> A.K. Koźmiński, A.M. Zawiślak, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982, s. 16.

praca w terenie ze sprzedawcami i menedżerami bardzo dużo wniosła do mojego warsztatu, wiele refleksji, wiele poszukiwań itp. To było najcenniejsze.

W każdym z tych miejsc coś naprawiałem. Jak się okazało, szczególnie w drugim przypadku wyniki sprzedaży w kilku regionach południowej Polski. Zgłosiłem kilka spostrzeżeń w oddziałach po rozmowie z kierownikiem i rzeczywiście kilka elementów pracy znacznie się poprawiło. Chciałem to jednak robić na poziomie globalnym. Tak dołączyłem do wspomnianej grupy ubezpieczeniowo-finansowej.

Na początku po aktywnym wdrożeniu, rzuceniu od razu na głęboką wodę przez ówczesną przełożoną, pracowałem z dyrektorami oddziałów podczas sesji szkoleniowych. Wszystko udało się ponad normę, czemu towarzyszyła ogromna satysfakcja i gratulacje od przełożonych mojej przełożonej. Wróciłem do domu zmęczony po naprawdę ekstremalnym wysiłku. Wówczas pomyślałem: no tak, teraz dajemy mocno do przodu, ale potem będzie trochę odpoczynku podczas pracy koncepcyjnej, badawczej – ona jest bardzo ważna w całym cyklu pracy w szkoleniach dla działów sprzedaży. Okazało się jednak, że jest inaczej. Praca na tak wysokich, rozbuchanych celach jest tutaj normą, podobnie jak wyciskanie z nas jako trenerów ostatka sił w projektach.

Informacja zwrotna od jednego z przełożonych, nawet klienta wewnętrznego, czyli ówczesnego dyrektora sprzedaży, była następująca: co się tak patrzysz? Zapier... Kilka lat później został wyrzucony z innej firmy ubezpieczeniowej i nie może znaleźć pracy również z tego powodu, że jego metody się nie zmieniły, a *curriculum vitae* się wydłużyło. Zobaczyłem w tej korporacji, że im więcej z siebie dajesz, tym więcej biorą, nie zwracając uwagi na to, by zachować równowagę. Okazało się, że to jest ich norma, podobnie jak to, że zmieniali dyrektora sprzedaży co dwa lata, tak samo jak szefa szkoleń.

Otrzymałem podobną propozycję w roku 2009, jednak odmówiłem ze względu na chęć ukończenia swojego doktoratu, a każdy, kto ma odrobinę przyzwoitości, wie, że rola menedżera w korporacji i robienie na wysokim poziomie doktoratu nie idą w parze. Coś ucierpi, nie mówiąc o życiu prywatnym. Z drugiej strony nie przyjąłem tej propozycji, ponieważ wiedziałem, że mogę być chorągiewką w rękach moich ówczesnych przełożonych.

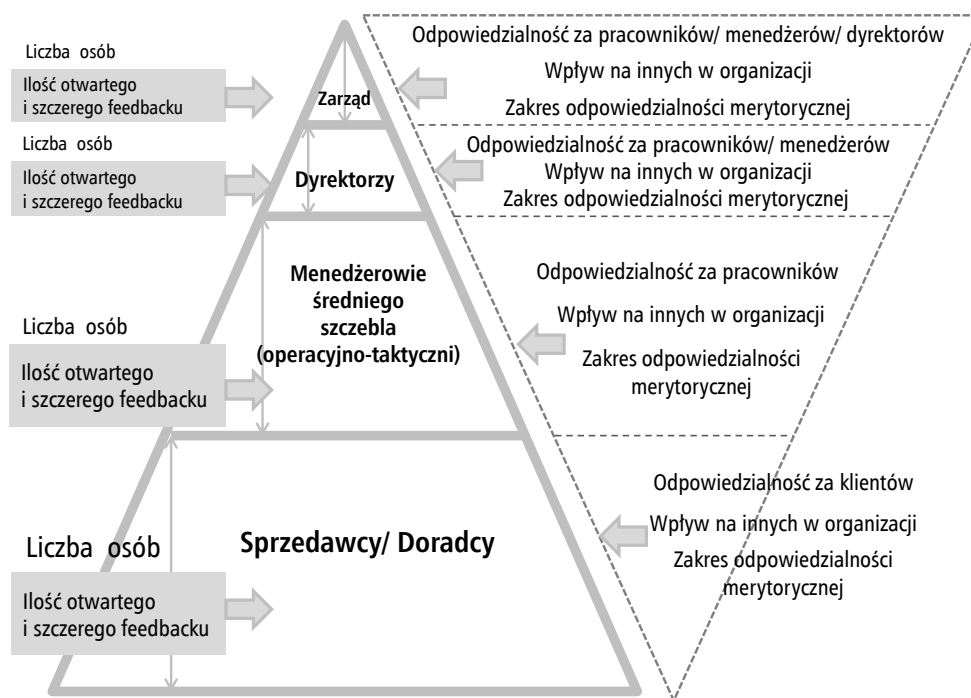
Przytoczona przeze mnie lekcja doświadczeń w trzech różnych firmach pokazała mi, że informacja zwrotna rozumiana w taki sposób (brak transferu wiedzy, brak słuchania strategicznego i operacyjnego) nie jest po prostu informacją zwrotną, ponieważ nie jest uwzględniana w merytorycznym zakresie. Są to typowe kultury pracy *non-learnable* (z ang. nieuczące się). Kiedy działania pracowników wobec menedżerów i odwrotnie (a może przede wszystkim), zarówno jednostkowo, jak i grupowo polegają na otwartej wymianie wiedzy, sugestii, spostrzeżeń co do tego, jak i co realizujemy, wówczas informacja zwrotna jest immanentną częścią pracy. Kiedy mamy sytuację odwrotną, nie można mówić o kulturze informacji zwrotnej.

Ta jednoznaczność ma duże znaczenie, ponieważ możemy mówić o tendencji używania informacji zwrotnej w środowisku pracy. Jeśli więc na 100 menedżerów w firmie w ocenie 360 stopni zanotujemy, że 70 z nich używa adekwatnie informacji zwrotnej, zarówno w formie, jak i w treści, to wiemy, że zarówno system szkoleń, sposób zarządzania dyrektorów jest prawdopodobnie we właściwy sposób zharmonizowany. Jak więc widać, jest to raczej proces

niż incydent. Takie podejście promowałem wraz z gronem ekspertów w Radwells Institute. Co ciekawe, wyniki biznesowe w różnych okresach były oczywiście różne, jednak na tyle atrakcyjne, by kontynuować rozwój wskazanych firm.

Okazuje się na tym przykładzie, że jednak skala informacji zwrotnej pod pewnymi warunkami ma znaczenie. Miałem wrażenie, które potwierdziły informacje, jakie do mnie docierały ze wspomnianych wyżej miejsc pracy, że niewiele się tam zmieniało pod względem podejścia, dopóki skład liderów wyglądał tak jak wówczas, kiedy odchodziłem. Oznacza to tyle, że odporność kultury organizacyjnej, jej ugruntowanie, jej dążenie do stabilności nawiguje zarówno treści, jak i zachowania pracowników i menedżerów.

Na rysunku 9 przedstawiam piramidy Radwells (od nazwy firmy, której jestem właścicielem) stosowane do zobrazowania informacji zwrotnej i jej wpływu na kulturę pracy w firmie.



Rys. 9. Piramidy Radwells®

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe piramidy stosuję z zespołem konsultantów w pracy na rzecz klientów (najczęściej z działami sprzedaży i obsługi klienta). Uświadamiamy klientów, jak w toku pracy warto oddziaływać na każdym z poziomów w strukturze, promując określone postawy prosprzedażowe i prorozwojowe. Kultura udoskonalania we współczesnym biznesie jest jednym z ważniejszych zagadnień podejmowanych przez ekspertów. Ilość otwartego i często szczerego feedbacku nie jest skazona zmienną socjologiczną funkcji w firmie, czyli

ludzie, nie zależąc od siebie nadzorczo, po prostu wykazują więcej otwartości. Wiemy już, z jakich powodów w ostatnich pięciu latach nurty agile i scrum są powszechnie stosowane w firmach w różnych miejscach, nie tylko w IT. Po prostu są efektywne głównie dlatego, że pracownicy czują odpowiedzialność i sprawczość na każdym etapie pracy metodą sprintów. Na tym poziomie odpowiedzialność np. sprzedawców jest jeszcze ograniczona do stanowiska pracy każdego z nich i do pozyskiwania nowych klientów, jak również opieki nad obecnymi. Obowiązki w praktyce układają się w tym obszarze w konglomerat ciągłego planowania aktywności sprzedażowych oraz ich wykonywania, a na końcu raportowania. W wielu firmach sprzedawcy kooperują często z działem marketingu, co sprowadza się do tego, że razem koncentrują uwagę na tym, by dotrzeć do klientów. Merytorycznie natomiast najczęściej dbają o to, by mieć zaktualizowaną wiedzę na temat produktów, usług oraz trendów dominujących w ich branży.

Patrząc na dół piramidy, łatwo daje się zauważyć, że na tym poziomie jest największa liczba osób w firmach, jednocześnie pracownicy mają dostęp do wiedzy formalnej oraz nieformalnej, a co za tym idzie, szybciej i sprawniej wymieniają feedback. Pamiętajmy, że tzw. feedbackowa kultura firmy może mieć różny wymiar i swoją stopniowalność. Na przykład w firmach Netflix i Pixar jest ona skrajnie rozumiana jako bezpośrednia, dotkliwa szczerość niosąca za sobą określone konsekwencje w codziennej pracy zarówno dla menedżerów, jak i pracowników. Kim Scott w swojej książce *Szef wymagający, szef wyrozumiały* pisze o takiej radykalnej szczerości, która jednoznacznie w podawanych przez autorkę przykładach, niesie określone konsekwencje. Z jednej strony oznacza to selekcję ludzi, kandydatów do pracy, a z drugiej strony ustawia kulturę firmy w sposób dość agresywny. Może to być odbierane jako agresywne, jednak z drugiej strony może to być sposób selekcji psychologicznej do określonego środowiska pracy. Nie przez przypadek do środowiska bokserów czy kickbokserów trafiają młodzi ludzie albo interesujący się sportami walki, albo mający naturalne predyspozycje fizyczne do tego typu sportu.

Z biznesem jest podobnie, ponieważ dziedziny symetryczne do biznesu, a szczególnie do mocno wynikowej sprzedaży, to sport, sztuka i nauka. Łączy je z jednej strony postawa sterowania własnymi nawykami, wypracowywania ich, krzewienia kultury konsekwencji, systematyczności, a z drugiej strony to, czego wymagamy merytorycznie.

## Feedbackable, czyli najważniejsza ze zdolności

– Panie Grzegorzu, wspomina pan o tym, że zdolność uczenia się od innych, znaczących innych, ale na podstawie feedbacku to jedna ze współczesnych przewag kompetencyjnych – słowa prezesa Pawła sprawiły, że trochę wyhamowałem własny entuzjazm na temat tego, nad czym właśnie pracowałem przez ostatnie lata, przygotowując nową książkę. Zasiały we mnie niepewność, czy aby jesteśmy na tym samym torze rozumowania. Prezes kontynuował:

– Absolutnie uważam to za bardzo precyzyjnie określone podejście, jak również bardzo potrzebne, skuteczne. Patrząc na naszych ekspertów: tych, z którymi pracowaliśmy, lub tych, z którymi pracujemy, dostrzegam ogromną potrzebę przepracowania tego zagadnienia, choć część bystrzejsza z nich tak dokładnie postępuje. Ale tutaj uwaga... – ta cisza trwała nieco dłużej (znam prezesa Pawła z przewrotnych i radykalnych opinii). – Sam wypowiadający te słowa we wszelkich testach otrzymuje wyniki, że nie jest w stanie uczyć się od innych. Samodzielnie tak. Od innych w kontakcie bezpośrednim i przez feedback – w ogóle. Jak widać, sam też mam nad czym pracować i to by się zgadzało – roześmiał się.

Uff, pomyślałem i odetchnąłem, prezes Paweł jest człowiekiem mocno świadomym, twórcą jednego z największych i najlepszych konsorcjów edukacji biznesu na poziomie executive.

Śluchając prezesa, miałem też trochę ubawu ze względu na jego dystans do siebie, nie tylko związany ze wskazanym zagadnieniem. Słowo *able* w języku angielskim oznacza uzdolniony, zdolny, utalentowany, inteligentny, umiętny; zdolny (do czegoś), sprawny; prawniczy: kompetentny, uprawniony<sup>29</sup>. Jak widać słowo to ma wiele znaczeń, ale generalnie sprowadzają się one do jednego: być w stanie lub być zdolnym do zrobienia czegoś. W języku angielskim, podobnie jak w polskim, to słowo oznacza również bycie uprawnionym w obszarze prawnym.

Obawa dotycząca negatywnych informacji zwrotnych jest nieco wyolbrzymiona. Mylimy często dwa pojęcia – normatywną informację zwrotną oraz naganę. **Rozpocznijmy od normatywnej informacji zwrotnej.** W przypadku feedbacku możemy mówić o normatywnych komunikatach, które głównie mają za zadanie standaryzować jakość naszej pracy w obszarze treści (co robię, co realizuję) – tzw. *content feedback*, a także w obszarze naszych zachowań i jakości relacji – *social & behaviour feedback*. By móc te komunikaty procesowo wzmacniać, menedżer powinien zwrócić uwagę, na ile w jego zespole panuje kultura uczenia się przez informację zwrotną. W polskiej literaturze proste i trafne zasady dobrze sformułowanego feedbacku podaje Robert Grzybek. Dotyczą one określonego obszaru zachowań i postaw: „Dobrze sformułowany feedback powinien być: opisowy, a nie osądzający (...), konkretny – wskaż na konkretne okoliczności, w których pojawiło się omawiane zachowanie (...) sformułowany z pozycji »ja«, odwołanie się do twojego stanu emocjonalnego wywołanego zachowaniem drugiej osoby”<sup>30</sup>. Jednak również ten opis zawiera komponent zachowań, pomijając komponent merytoryczny.

### @poćwicz

Do tego może posłużyć **analiza 4A** (A jak *able* po angielsku, czyli zdolność), opracowana przeze mnie na potrzeby edukacji menedżerskiej. Polega ona na zadaniu kluczowych pytań zarówno zespołowi, jak i indywidualnym jego członkom, w czterech różnych obszarach umiejętności:  $4 \times A$ , czyli  $4 \times able$ :

<sup>29</sup> Czytaj więcej: <https://ling.pl/sownik/angielsko-polski/able> (dostęp: 20.02.2020).

<sup>30</sup> R. Grzybek, *Sprzedaj osobista i zarządzanie zespołem sprzedaży*, OnePress, Gliwice 2015, s. 420–421 oraz 500–501.



- **obszar 1 LA nazwany *learnable*** (z ang. zdolny do uczenia się)
  - **etap I:** oceń, na ile w twoim zespole stwarzasz okoliczności do uczenia się, wymiany pomysłów, koncepcji dotyczących realizacji zadań i projektów. Przypomnij sobie, na ile jest to stały element pracy twojego zespołu, a na ile incydent, który raz lub dwa razy w roku realizujecie. Oceń to z twojej perspektywy na skali 1–5, gdzie 1 oznacza bardzo rzadko, a 5 oznacza bardzo często;
  - **etap II:** zadaj to pytanie w anonimowej ankiecie każdemu z pracowników i dodatkowo zapytaj o to, co chcieliby zmienić, by w zespole panowała kultura wymiany wiedzy. Zdziwisz się, jacy spostrzegawczy mogą być twoi pracownicy.  
Jak widzisz, 1 LA dotyczy kontekstowego uczenia się w pracy, tego, jak radzić sobie w systemie, w którym pracuję, jak go udoskonalać, jak lepiej realizować to, co mogę.
- **obszar 2 CA *content able*** (z ang. zdolny do uczenia się treści pracy)
  - **etap I:** oceń, na ile w ostatnim roku miałeś okazję do nauki jakiejś konkretnej merytorycznej wiedzy i umiejętności, najlepiej wskaż jakiej. Chodzi o projekty, zmiany w ramach twojej specjalizacji oraz spoza niej. Oceń to z twojej perspektywy na skali 1–5, gdzie 1 oznacza bardzo rzadko, a 5 oznacza bardzo często;
  - **etap II:** zadaj to pytanie w anonimowej ankiecie każdemu z pracowników i dodatkowo zapytaj o to, co chcieliby w tym zakresie udoskonalić.  
Jak widzisz, obszar CA to umiejętność uczenia się treści pracy, jest to uczenie specjalistyczne, charakterystyczne dla wiedzy i umiejętności eksperckich.
- **obszar 3 SBA *social & behaviour able*** (z ang. zdolny do nauki zachowań)
  - **etap I:** oceń, na ile w ostatnim roku miałeś okazję do analizy współpracy pomiędzy zespołami, innymi działami oraz pomiędzy różnymi pracownikami z twojego zespołu. Chodzi o bardziej formalną ocenę, gdzie mogliście nawzajem opisać, jak wam się pracowało, co ułatwiało, a co utrudniało współpracę, jakie zachowania były wspierające, a jakie tworzyły bariery. Oceń to z twojej perspektywy na skali 1–5, gdzie 1 oznacza bardzo rzadko, a 5 oznacza bardzo często. Dodatkowo wypisz kilka przykładów;
  - **etap II:** zadaj to pytanie w anonimowej ankiecie każdemu z pracowników i dodatkowo zapytaj o to, co chcieliby w tym zakresie zmienić, co widzą jako konieczne do poprawy.  
Jak widzisz, obszar SBA to umiejętność uczenia się nowych zachowań, poprawy jakości współpracy, dbania o okoliczności itp. To kluczowa umiejętność uczenia się zachowań nowych, eksperymentowanie z nimi, a jednocześnie zamiłowanie do profesjonalizmu. Polega ona na tym, że nawet w sytuacjach trudnych potrafię przez swoje zachowania rozwiązywać problemy w pracy, poszukiwać mostów zamiast murów.
- **obszar 4 MA *manageable*** (z ang. zdolny do bycia zarządzanym)
  - **etap I:** oceń, do czego miałeś w ostatnim roku bliżej: czy musiałeś się dostosowywać do stylu zarządzania swoich przełożonych i czułeś, że dużo cię to kosztowało, czy jednak nauczyłeś się tego, co preferują, jakie mają standardy pracy, i dzięki temu lepiej się z nimi dogadujesz. Najlepiej podaj 3–5 przykładów w tym zakresie. Oceń, jak często musiałeś się przystosowywać, na skali 1–5, gdzie 1 oznacza bardzo rzadko, a 5 oznacza bardzo często;

- **etap II:** zadaj to pytanie w anonimowej ankiecie każdemu z pracowników i dodatkowo zapytaj o to, co chcieliby w tym zakresie zmienić, co widzą konieczne do zmiany i jak byłoby bardziej użytecznie.

Jak widzisz, obszar MA to umiejętność uczenia się nowych zachowań w zakresie tego, jak chcę być zarządzanym, kierowanym czy liderowanym. Otwarty menedżer zwraca uwagę na to, na ile zespół, jak i jego indywidualni członkowie mogą realizować własny potencjał i talent w ramach nakreślonych przez siebie jako menedżera. Zobaczysz, że pracownicy mają różne preferencje w tym zakresie. Chodzi głównie o znalezienie wspólnego mianownika. Ta umiejętność polega na byciu zarządzanym: na ile w różnych sytuacjach potrafisz dostosować się do stylu, jak również poleceń przełożonych. Nie oznacza to jednak uległości czy braku odwagi, wyraża się to raczej w zachowaniach dopasowanych płynnie do zróżnicowanych sytuacji zawodowych.

Po takiej analizie możemy mówić, że mamy obraz tego, na ile informacja zwrotna w naszym zespole będzie narzędziem, które właściwie promowane przyniesie oczekiwane korzyści i pozwoli sprawniej uczyć się w środowisku pracy. Na ile normatywna informacja zwrotna jest naturalna w krwiobiegu zespołu, a na ile nieświadomie oddajemy jej pole złudnej dowolności.

Jak widać, wówczas informacje zwrotne same w sobie uwzględniają korekty, uzupełnienia ze strony menedżera po to, by nawigować standardy pracy realizowane przez zespoły i pracowników. Korygowanie jest tutaj naturalnym procesem opartym na rozmowach dotyczących kształtowania pożądanych standardów pracy. Najważniejsze jest, co wówczas zespół wie, gdzie zmierza, jakie standardy są wymagane. Na ile kierunek, w którym patrzy, pracuje, jest wspólny. Menedżer to nawiguje, a zespół coraz trafniej wykorzystuje swoje mocne kompetencje do realizacji wysoce jakościowych projektów.

Wówczas negatywna informacja zwrotna praktycznie przestaje istnieć. Mamy do czynienia z nieustanną kulturą doskonalenia, w której jest przestrzeń na świadomą wymianę informacji zwrotnej.

Kiedy czytam biografie ludzi wybitnych, ponadprzeciętnych w różnych dziedzinach, zaczynam dostrzegać bardzo podobne osie przewodnie tego, jak pracowali (lub pracują), by do tego dojść. Jedno z tych odkryć to kwestia kształtowania w ludziach tego, co... da się kształtować. Własne badania, jakie prowadzę w biznesie od wielu lat, urealniają często to, co w biznesie poprawiamy, naprawiamy. W biografii Billa Campbella (jednego z najwybitniejszych trenerów i coachów w zawodowym sporcie i w biznesie) znalazłem bardzo konkretny fragment rozdziału dotyczącego kształtowania ludzi w środowisku pracy, w którym Bill, rekrutując do Google'a w USA, zadawał kandydatom na najwyższe stanowiska pytanie: „Czy Pan jest coachowalny?”<sup>31</sup> i czekał na odpowiedź. Bycie „coachowalnym” jest, jak widać, jednym z warunków pracy z informacją zwrotną, która pozwala liderom nawigować założone kierunki i azymuty w strategii firmy. Wróćmy do negatywnej informacji zwrotnej.

<sup>31</sup> E. Schmidt, J. Rosenberg, A. Eagle, *Coach wart bilion dolarów. Zasady przywództwa według Billa Campbella, słynnego coacha z Doliny Krzemowej*, OnePress, Gliwice 2020, s. 87.

Wspomniana przeze mnie nagana jest narzędziem z zakresu *human resources*, stosowanym w sytuacji, gdy pracownik świadomie dokonuje negacji, błędów na szkodę pracodawcy i menedżera. Wówczas może to dotyczyć obszaru treści pracy, jej jakości bądź zachowań nieakceptowanych lub w tym przypadku naganych. Najlepiej zobrazuje to przykład.

### \$dla siebie Z BIZNESU

Jesteś dyrektorem placówki banku, w którym obsługujecie klientów indywidualnych i firmowych. W twojej placówce jeden z pracowników nagminnie nie ubiera się adekwatnie do standardów wskazanych przez firmę. Jeśli robi to kolejny raz, wówczas nagana będzie najbardziej właściwym narzędziem. Jednak jeśli zdarzyło się to pracownikowi po raz pierwszy, normatywna informacja zwrotna będzie jak najbardziej adekwatna, ponieważ mógł po prostu zapomnieć bądź nie zwrócił na to wystarczającej uwagi. W tej koncepcji informacja zwrotna jest w pełni uprawnionym narzędziem kształtującym kulturę pracy zespołu.

Zagadnienia te doprecyzowałem na podstawie wieloletnich obserwacji środowiska sprzedaży i biznesu. W literaturze anglosaskiej nie znalazłem tego zagadnienia. Wiele pisze się o naturalnych predyspozycjach, talentach, mocnych stronach<sup>32</sup>, jednak o zdolnościach akceptowania informacji, adaptowania własnych kompetencji do nich bądź ich rozwoju przez takie podejście już nie.

Każdą ze wskazanych *able* (zdolności) łączy jedno – akceptacja następującej sytuacji: przyjmuję z zewnątrz informację, potrafię ją obrobić intelektualnie i emocjonalnie, a następnie wyciągnąć z niej wnioski zarówno w obszarze treści, jak i obszarze własnych zachowań oczekiwanych odpowiednio od menedżera organizacji, w której pracuję, bądź od partnera (partnerki) w relacjach prywatnych. Istnieje jeszcze opcjonalny, ale istotny obszar, który decyduje o jakości tego, na ile się uczymy na podstawie informacji zwrotnej:

- **obszar 5 T&A take & absorbed** (z ang. biorę i zanurzam się w to, co robię), czyli jestem w stanie odebrać od innych podarunek w postaci informacji zwrotnej i uwzględnić ją w przyszłych działaniach. Ten rodzaj społecznego – ponieważ otrzymanego od kogoś innego – feedbacku wykazuje, na ile się uczę.

Kiedy te kryteria mam wyeksponowane w swoim umyśle podczas rekrutacji czy podczas rozwoju zespołu, to w prosty sposób otwiera się możliwość realnego kształtowania środowiska pracy oraz jego jakości. Większość ludzi w zespołach potrzebuje tylko małych kroków, które będą prowadzić ich do doskonałości w kompetencjach doradczych, sprzedażowych czy menedżerskich. To dobrzy lub bardzo dobrzy rzemieślnicy, więc jeśli ktoś potrzebuje, to mentora, coacha lub eksperta, jednoznacznie wskazującego najlepsze praktyki.

<sup>32</sup> Czytaj więcej: M. Buckingham, *Wykorzystaj swoje silne strony. Użyj dźwigni swojego talentu*, MT Biznes, Warszawa 2017; K. McGonigal, *Siła woli. Wykorzystaj samokontrolę i osiągnij więcej!*, Helion, Gliwice 2015, oraz przeciwny biegun pokazujący nadmierną koncentrację na mocnych stronach w B. Knight, B. Hammel, *Myśl negatywnie! Niekonwencjonalny sposób na rewelacyjne wyniki*, OnePress, Sensus, Gliwice 2014.

Dziesięć procent lepiej każdego dnia przynosi znacznie więcej efektów aniżeli dyrektywne traktowanie pracowników przez cały czas. Dziesięć procent lepiej jest uchwytne, osiągalne, jak również aspiracyjne, a to oznacza, że krok po kroku można realizować własne ambicje w zgodzie ze strategią firmy. Jest to często klucz powodzenia: 10 proc. lepiej zaprezentowana propozycja rozwiązania dla klienta, 10 proc. bardziej skoncentrowane spotkanie z klientem, 10 proc. aktywniejsza praca na portalu LinkedIn. Skoki wykładnicze są raczej domeną firm e-commerce, które sprawnie i innowacyjnie trafiły w niszę dopiero odkrytą. W perspektywie przedsiębiorczości indywidualnej dotyczy to np. portalu amerykańskiej firmy Amazon KDP (Kindle Direct Publishing), na którym można publikować pomysłowe rozwiązania w postaci książek, kalendarzy, notatników, a firma zajmuje się całym procesem wytworzenia publikacji w formie elektronicznej i drukowanej. Pozycja jest drukowana natomiast wyłącznie wówczas, gdy klienci zamówią takie rozwiązanie. Tak więc w tym wypadku feedback od klientów znacząco przybiera formę przedsiębiorczą – jest pozytywna informacja zwrotna, rozwijamy produkt itd.

#### **\*inspiracja** O KLIENCIE Z LinkedIn

W listopadzie 2018 r. na jednym z najślyniejszych portali [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) odebrałem jedną z bardziej rzeczowych wiadomości, jakie otrzymałem w swoim zawodowym życiu: „Jestem po lekturze pana książki *Skuteczny trening sprzedaży* i chciałbym nawiązać z panem kontakt w sprawie szkoleń moich sprzedawców. Oczywiście szkolenia dotyczyłyby zarówno kierowników, jak i sprzedawców (chciałbym również szkolić osobę odpowiedzialną za szkolenia). Co do szczegółów w pełni zgadzam się z pana interpretacją zawartą w książce. Proszę o propozycje. Prezes Jan Kowalski”.

Dość szybko wymieniliśmy się telefonami, odbyliśmy dwie rozmowy telefoniczne, przeszedliśmy sprawnie do diagnozy z częścią zarządu i uzgodniliśmy kroki, według których rozpoczęliśmy realizację projektu w styczniu 2019 r. W grudniu, po bardzo aktywnym roku, w którym metodyką 10 proc. lepiej każdego dnia realizujemy własne zadania sprzedażowe i doradcze z klientami oraz lepiej zarządzamy podległymi zespołami, jako menedżerowie wspólnymi siłami doprowadziliśmy do realizacji planu sprzedaży na poziomie 152 proc. Na koniec roku prezes grupy powiedział do mnie:

– Panie Grzegorz, ten wynik to w znaczącym rozumieniu również pana zasługa i pana zespołu z Radwells Institute. To, w jaki sposób małymi krokami przeprowadziliście nas w sprzedaży do zmiany struktury, optymalizacji kosztowej oraz aktywnościowej, a przede wszystkim do tego, że sprzedawcy wiedzą o tym, że proaktywność na rzecz klientów jest kluczem powodzenia, ale wtedy, kiedy dostarczymy im ofertę wartości, czyli coś wartościowego dla konkretnego klienta. Bardzo dziękuję i chcę, byśmy program rolowali w najbliższych latach na całą organizację. Nie pozbędzie się pan nas tak szybko, nie wypuścimy pana – roześmiał się.

Po wielu latach obserwacji i czynnego tworzenia środowiska sprzedaży zasada 10 proc. lepiej każdego dnia, każda czynność i zbieranie informacji zwrotnej z każdego z tych działań doprowadzają nas do tego typu efektów, na jakie zwrócił uwagę prezes Kowalski.

W naszym domu przy wejściowych drzwiach umieściłem dwa lata temu estetyczną tabliczkę z napisem „One small step every day” (z ang. jeden mały krok każdego dnia). Wraz z Agnieszką (moją ukochaną żoną) rozmawiamy często o tym wprost i przewija się to przez nasze rozmowy, by nasze córki Maja, Pola i Gaja chłonęły takie proste prawdy, które bardzo ułatwiają codzienne życie, jak również długoterminowo potrafią doprowadzić do naprawdę zdumiewających rezultatów. Co ważniejsze, czynią nas często spełnionymi – taka realna magia 10 proc. James Clear w swojej książce *Atomowe nawyki* wskazuje na 4 proc. lepiej, które z jego doświadczenia przynoszą wspomnianą wartość dodaną w kształtowaniu nawyków.

## Konwencja nauczania potrzebuje informacji zwrotnej

Podczas sesji, które prowadzę w ramach programów dla menedżerów, jeden z ważniejszych wątków stanowi zagadnienie rozdzielania zarządzania od konwencji nauki profesji sprzedaży. Chodzi tutaj głównie o to, że sami menedżerowie zgłaszają, jak wielką trudność przysparza im rozdzielanie tych obu działań w czasie pracy wraz z zespołami. Tym, co ustalamy podczas sesji, jest bez wątpienia waga roli dobrego uczenia standardów zespołu na początku obejmowania stanowiska menedżerskiego, a następnie płynne koordynowanie potrzeb pokrywających się w obszarze zadań, utrzymania zespołowego myślenia, skoncentrowanego na osiągnięciu rezultatów oraz poszanowania i eksponowania potrzeb indywidualnych.

Te potrzeby w zespole istnieją, choćbyś nie zwracał na nie uwagi w swojej codziennej pracy. To tutaj w codziennej komunikacji istotne jest, by przez informację zwrotną doradcy czy sprzedawcy otrzymywali wzmocnienia pozwalające osiągać znacznie więcej na bardzo konkurencyjnym rynku. Do tego potrzeba również spójności w ramach zespołu. W nowoczesnych działach sprzedaży często wprowadza się zagadnienia związane z projektami sprzedażowymi. Polegają one głównie na tym, że zespoły składają się z:

- typowego sprzedawcy, doradcy, tzw. huntera (z ang. łowca),
- konsultanta będącego na miejscu, który dba o obsługę klienta,
- lidera projektu, który po zebraniu informacji od doradcy, uzgodnieniu zakresu wsparcia z konsultantem oraz angażując ludzi z innych działów do konkretnego rozwiązania klienta, dba o to, by cały projekt był realizowany w optymalnej relacji kosztów, inwestycji oraz logistyki.

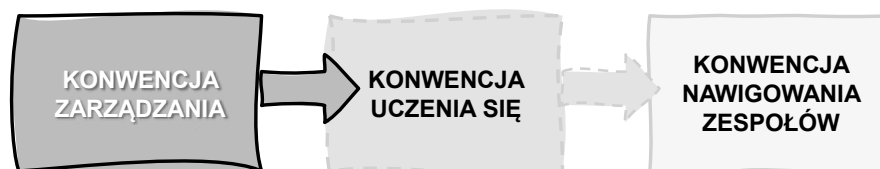
W takim zespole zdecydowanie istnieje potrzeba zarządzania informacją zwrotną przez lidera. Liderzy raportują do menedżera sprzedaży. To oznacza, że precyzja w codziennej operacyjnej informacji zwrotnej, jak również jakość tej informacji pozwala zarządzać jakością usługi i produktu realizowanych na rzecz klienta. Co ciekawe, struktura organizacyjna w takim dziale sprzedaży na centralnym miejscu stawia klientów, ponieważ spłaszczenie struktur sprzedaży w tym przypadku jest faktem, a narzędziem socjotechnicznym ułatwiającym pracę jest praca oparta na:

- informacji zwrotnej,
- sprzężeniu zwrotnym.

O takim podejściu pisze Amy Edmonson z Harvard Business School: „Należy koniecznie nauczyć się, jak radzić sobie z tymi nowymi wyzwaniami, bowiem proste pojęcie zespołu (*team*) zostanie zastąpione przez semantycznie bardziej czynną formę budowania relacji zespołowych (*teaming*) ze względu na rosnącą liczbę płynnych, tymczasowych zadań, które wymagają jednoczesnego zaangażowania specjalistów z wielu obszarów”<sup>33</sup>.

To oznacza, że w rzeczywistości współczesnych organizacji i firm zmienia się to, co jest najmniej uchwytnie w przyczynowo-skutkowy sposób oraz to, co jest najtrudniej wyczuwalne przez menedżerów wykształconych w duchu matematyki finansowej – kultura organizacyjna. Podejście scrum czy agile, czyli zwinne zarządzanie projektami, jak również tzw. zwinne przywództwo<sup>34</sup> przyłożyły się do spłaszczania struktur oraz wkroczyły na salony działów sprzedaży.

Naturalnie prowadzi to do szybszego, bardzo potrzebnego w takich przypadkach zaufania, ponieważ zespoły pracują w tzw. sprintach, czyli wdrażają fragment projektu, testując go w życiu, a nie czekając na finalny efekt. W związku z tym mechanizmy informacji zwrotnej oraz sprzężenia zwrotnego są bardzo konkretnymi socjotechnicznymi narzędziami codziennej pracy. Oznacza to, że jest to zmiana konwencji dyrektywnego, instruktazowego zarządzania na kierowanie, nawigowanie zespołami eksperckimi z wykorzystaniem technik głównie coachingowych. Szczególnie w czasie pandemii, kiedy mieszkania i domy zamieniły się w biura, a praca przed ekranem jest prawdziwą normą. To forma przejścia z konwencji zarządzania opartego na dyrektywnym zarządzaniu przez konwencję uczenia z wykorzystaniem metod mentoringowych i coachingowych do nawigowania zespołów (zob. rysunek 10).



Rys. 10. Płynna zmiana konwencji we współczesnym zarządzaniu

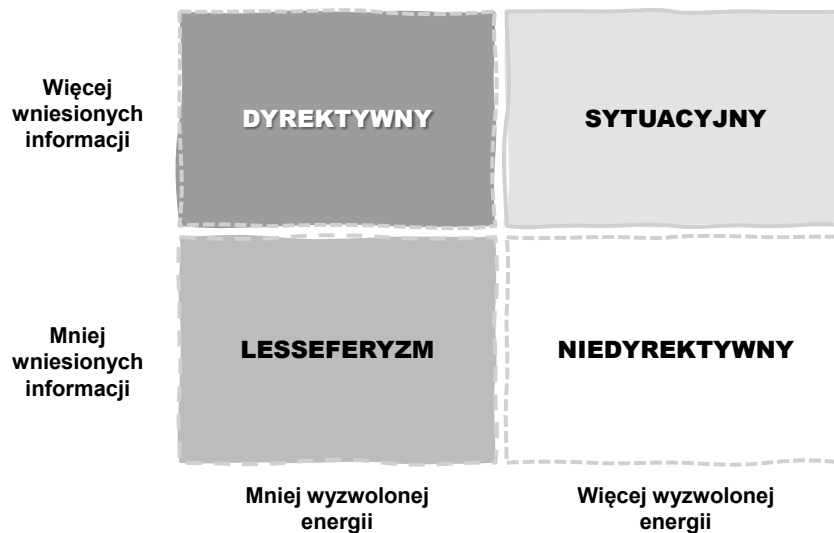
Źródło: opracowanie własne.

Ma to swoje konsekwencje dla siatki związanej z tzw. coachingiem operacyjnym, czyli jednym z najbardziej popularnych modeli stosowanych w wielu branżach. Coaching w biznesie jest wówczas rozumiany jako zależność polegająca na relacji tzw. wyzwolonej

<sup>33</sup> F. Klotz, *Superefektywne zespoły potrzebują pokornych przywódców*, „MIT Sloan Management Review Polska” 2019, nr 1, s. 48.

<sup>34</sup> Czytaj więcej: D. Ancona, E. Backman, K. Isaacs, *Zwinne przywództwo. Jak kroczyć po linii oddzielającej kreatywność od chaosu*, „Harvard Business Review Polska” grudzień 2019 – styczeń 2020, s. 109–118.

energii u pracowników. Jest to wybór swobody uczenia się konkretnej kompetencji oraz jej realizacji na poziomie wspólnie ustalonych celów co do liczby wnoszonych wskazówek, informacji, które bardziej mogą określać standardy pracy wymagane przez konkretnego pracownika.



**Rys. 11.** Style coachingu wymagające informacji zwrotnej

Źródło: H. Ibarra, A. Scoular, *Lider jako coach. Jak wyzwolić w pracownikach energię, innowacyjność i zaangażowanie?*, „Harvard Business Review Polska” grudzień 2019 – styczeń 2020, s. 148.

Dla precyzyjnego wyjaśnienia dodajmy, że na Harvard Business School model pokazany na rysunku 11 jest używany jako tzw. model coachingu operacyjnego, choć to ćwiartka „Dyrektywny” wskazuje, że jest to mentoring. W literaturze anglosaskiej i amerykańskiej częściej termin „coaching” jest tłumaczony jako trening niż rozumiany wyłącznie jako praca na obecnych zasobach klienta, jak w klasycznym modelu coachingowym.

### **\$dla siebie**

Jakkolwiek byśmy to nazywali jest to trening umiejętności i może oznaczać coaching, jednak z precyzyjnym odniesieniem, że coaching dyrektywny to mentoring.

W pracy menedżerów sprzedaży szczególnie mówimy o stylu coachingowym, a nie samej sesji coachingowej. Lesseferyzm, termin pochodzący z języka francuskiego, oznacza niesprzeciwianie się, czyli oddanie perspektywy prowadzenia projektu, zagadnienia czy tematu związanego z klientem pracownikom. W tym świecie ingerencja, a co za tym idzie informacja zwrotna istnieje w bardzo ograniczonym zakresie. Z mojej perspektywy jest to

najbliższe kulturze nawigowania relacji z pracownikami, a co za tym idzie treści codziennej pracy. Jeśli więc przestrzeń pomiędzy menedżerem a doradcą jest uregulowana w wyżej wymienionych trzech obszarach:

- standardów pracy indywidualnej,
- treści pracy,
- zachowań pożądaných wobec klientów oraz wobec współpracowników,

to naturalnie w dwóch konwencjach – uczenia się treści oraz uczenia się zachowań – pojawią się postępy.

Poza obszarem dyrektywnym instruktaż na innych etapach w praktyce nie pozwalałby na wykorzystanie potencjału pracownika, a co za tym idzie właściwy rozwój zespołu i jego członków. Informacja zwrotna jako narzędzie nie tylko pozwala kształtować jakość pracy, ale przede wszystkim daje możliwość rozwijania kompetencji zespołu oraz jego indywidualnych członków długofalowo.

### **\*inspiracja** ZE ŚWIATA MALARSTWA

Patt Matthews<sup>35</sup>, amerykański impresjonista, malował jeden obraz dziennie. Traktował to jako zajęcie do wykonania, czyli malowanie w prosty sposób z małą uwagą. Zauważył, że coraz częściej ludzie zwracają uwagę na głębię jego dzieł. To małe kroki powodowały, że sam nie dostrzegał głębi, którą zauważyli krytycy. Informacja zwrotna od otoczenia była znacząca jako zachwyty nad odkrywaniem prostoty w złożonej rzeczywistości. Dziś Patt Matthews to jeden z najślawniejszych i bardziej produktywnych współczesnych impresjonistów.

### **\$dla siebie**

- Jak definiujesz konwencję nauczania w twojej codziennej pracy?
- Z czego się składa?
- Na co zwracasz uwagę, kiedy się uczysz?
- Na co zwracasz uwagę, kiedy uczysz innych?
- Czego ostatnio nauczyłeś się w sytuacji, która wymagała od ciebie szczególnego zaangażowania?
- Co jest dla ciebie łatwe w uczeniu nowych kompetencji?
- Co jest dla ciebie trudne w uczeniu nowych kompetencji?
- Co inni mówią o jakości twojego nauczania w zespole?

<sup>35</sup> Czytaj więcej: <https://www.patmatthewsart.com/> (dostęp: 14.02.2020).



## Normatywna informacja zwrotna i jej rodzaje

Poszukiwałem przez czas swojej kariery zestawienia, które mogłoby uporządkować moje myślenie na temat informacji zwrotnej. Wiem, że jest ona bardzo ważnym elementem pracy menedżera. W życiu prywatnym osoby wspierające nas znacznie częściej udzielają nam nawet trudnych informacji zwrotnych – po prostu łatwiej je przyjmujemy albo łatwiej wypieramy.

Jedną z typologii porządkujących zaproponował Jim Morris<sup>36</sup> i w bardzo logiczny sposób ułożył typy i metody feedbacku. Warto je tu przytoczyć. Każdy z nich ma swoją specyfikę w tym, jak odbieramy informację zwrotną, oraz w tym, jak możemy jej udzielać. I tak wyróżniamy feedback:

- **wewnętrzny** – to ten płynący z naszych prioreceptorów, takich jak: czucie, dotyk, dźwięk. Czasem nazywamy go wycuciem, opisując, jak się czujemy np. pod wpływem kontaktu czy pracy z daną osobą lub nad danym zagadnieniem. Jest on bardzo ważny poznawczo, ponieważ najbardziej utalentowani i najbardziej efektywni pracownicy potrafią postępować na podstawie swojego wewnętrznego odczucia. Są często dość mobilni emocjonalnie. Potrafią również eksperymentować w swojej pracy i sprawdzać swoje odczucia, czasem bardzo subtelne. Najczęściej mocno wsłuchani w taki feedback są pasjonaci, zawodowcy, bardzo kompetentni ludzie w materii swojej profesji. Spójrzmy na to, że na określonym poziomie kompetencji częściej jesteśmy skłonni dostrzegać subtelności w tym, co robimy, a czasem poprawiamy przez wprowadzenie mikrokorekt;
- **zewewnętrzny** – to informacja płynąca z zewnętrznych źródeł, np. od coacha, członka zespołu, rodzica, a nawet tłumy. Jest on bardzo potrzebny na początkowym etapie nauki profesji bądź uczenia się nowej umiejętności. Tutaj wzrasta znaczenie, kto, co i jak do nas mówi oraz na ile ta informacja zwrotna będzie powierzchowna. Na przykład możemy zapytać laika, czy podobało mu się nasze ostatnie wystąpienie na temat wyników pracy i wówczas otrzymamy informację powierzchowną, która może być jednak wartościowa ze względu np. na walory estetyczne czy dotyczące przejrzystości treści. Kiedy jednak otrzymujemy informację zwrotną od eksperta, specjalisty w danym zagadnieniu, to otrzymamy prawdopodobnie wielopoziomowy, pogłębiony feedback, z którego praktycznie każdy fragment będzie miał znaczenie dla naszej edukacji. Tak więc poddawanie się feedbackowi zewnętrznemu jest również znaczącym elementem pracy nad sobą;
- **pozytywny** – to pochwała, zachęta. Jest to zazwyczaj zewnętrzny feedback. Głównie chodzi w nim o to, by *feedbackee* (z ang. osoba odbierająca informację zwrotną)

<sup>36</sup> Obejrzyj: <https://www.youtube.com/watch?v=dP-5UgFIWkU&t=47s> (dostęp: 18.08.2020).

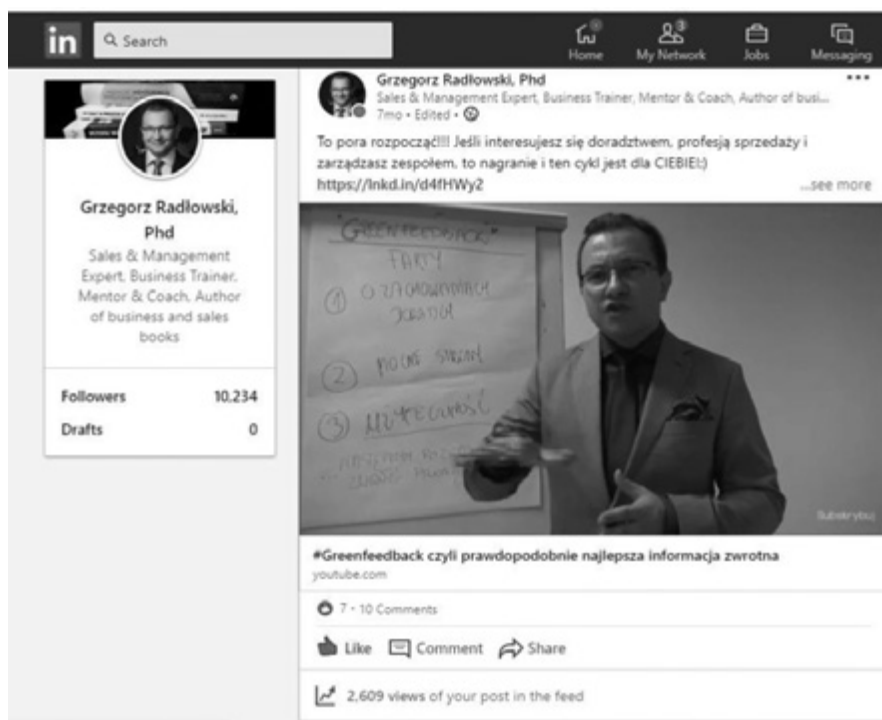
została wzmocniona w swoich staraniach, w swojej koncentracji na celu, który chce osiągnąć. To, że z zewnątrz otrzyma wzmocnienie, ma duże znaczenie z punktu widzenia np. utrzymywania pożądanego jakości i zachowań w realizowanej pracy. Oczywiście niebezpieczeństwem takiego feedbacku jest to, że udzielający może przesadzić z ilością wzmocniania na pożądaną ścieżkę efektów, co może wpłynąć na zubożenie pracownika. Mówimy tu o menedżerach zagłaskujących swoich pracowników;

- **negatywny** – to konstruktywny krytycyzm skoncentrowany na nieprawidłowościach w technikach i wydajności. Polega on również na tym, że zwracamy uwagę, ale na takie obszary, które wymagają usprawnienia. Zaletą tego feedbacku jest jego skupienie na nieprawidłowościach, pokazanie ich i wskazanie potrzeby pożądanego zmiany. Wówczas pracownicy „w końcu wiedzą, o co chodzi”, co daje im motywację do poprawy. Jednak kiedy przekroczymy poziom krytyki, dochodzi zazwyczaj do personalnej urazy, stajemy się jako menedżerowie jednymi z wielu „intruzów na terytorium emocjonalnym pracownika”, tymi, którzy dali się jednoznacznie negatywnie zapamiętać;
- **dotyczący rezultatów** – odpowiada na pytania, czy i na ile otrzymujemy prawidłowe rezultaty w wyniku naszego działania, na ile i czy je osiągnęliśmy. Ważniejsze jest to co dalej, ponieważ jeśli wewnętrzny feedback mówi, że coś jest nie do końca zgodne z oczekiwaniami, i dostrzegamy, dlaczego tak jest, to możemy się przeorganizować. Jeśli pod wpływem zewnętrznego feedbacku uświadomiliśmy sobie, jak wygląda sytuacja, i zaczynamy nad sobą pracować pod kątem uzyskanych informacji, to jesteśmy na dobrej drodze do uczenia się. Wówczas przybliżamy się do pożądanego rezultatu;
- **dotyczący wydajności** – odpowiada na pytania, czy sposób, w jaki wykonujemy swoją pracę, jest prawidłowy. I znów dochodzi tutaj do głosu kwestia, na ile wewnętrzny feedback oraz otrzymany zewnętrzny feedback są ze sobą spójne. Czy wiemy, co mamy zrobić, by uspołnić proces uczenia się pod kątem realizacji postawionych celów.

Ta typologia bardzo obrazowo pokazuje, jak rozpatrywanie i podchodzenie z różnych stron do naszego procesu uczenia się może ułatwiać albo utrudniać realizację planów i celów.

### #praktyka Z LinkedIn

Dnia 5 sierpnia 2019 r. umieściłem na portalu LinkedIn filmik trwający ponad 7 minut, a dotyczący formuły *greenfeedback* (z ang. zielona informacja zwrotna). Już wiele lat temu, kiedy pierwszy raz wprowadzałem do kultury pracy tę formułę rozmowy menedżerskiej w dziale sprzedaży firmy AXA w 2008 r., sam otrzymałem bardzo dobre informacje zwrotne o tym, że to bardzo użyteczna formuła do prowadzenia bardzo różnych rozmów. **Menedżerowie używają jej do rozmów rozwojowych, edukacyjnych (zdecydowanie preferują tę formę) oraz do codziennej pracy operacyjnej.** Po umieszczeniu następującego posta:



otrzymałem siedem lajków oraz dziesięć komentarzy. Przy czym szczególnie jeden wywarł na mnie wrażenie. Mój post, dotyczący przecież informacji zwrotnej, otrzymał tak nietaktownie sformułowaną informację zwrotną (a przecież moje nagranie w krótkim czasie obejrzało 2609 osób; **2,609 views of your post in the feed** – jak ładnie informuje LinkedIn). Wspomniany przeze mnie komentarz brzmiał następująco (pisownia oryginalna):

„A co jeśli handlowiec właśnie schrzanił rozmowę na gruby deal? Jeśli nie robi prospectingu? Jeśli nie jeździ do klientów? Wtedy po takim green feedback wyjdzie z siebie zadowolony, że tak w sumie to jest nawet niezły, tylko w przyszłości musi coś poprawić. Są sprawdzone modele FUKO, OKO, model pełnej ekspresji. Feedback ma być oparty na faktach i przede wszystkim zrozumiały dla biorcy wraz z oczekiwaniem i konsekwencjami. W Twoim filmie tego nie widzę. Widzę potencjalnie menedżera, który nie umiejąc przekazać negatywnego feedbacku, zmiękcza przekaz. Działy sprzedaży to nie przedszkole. Za dobrą robotę należy się pochwała i prowizja. Za słabą robotę należy się black feedback”.

Jak widać, jakość tego feedbacku zostawia wiele do życzenia. Przede wszystkim zawiera wiele powierzchownych uproszczeń i założeń (których sam nadawca, czyli ja, nie miał na myśli, a które sformułowała osoba pisząca komentarz) oraz negację podejścia opartego

na uczącej informacji zwrotnej. Czytamy ten tekst jako wykrzykiwany. Zazwyczaj na takie informacje – jeśli można je tak nazwać – reaguję pytaniem:

„Dziękuję za opinię. Co proponujesz? Jaką formułę, Stanisławie?;)”

Otrzymałem następującą odpowiedź:

„FUKO, OKO, model pełnej ekspresji (tu trzeba mocno uważać), RURA, PEGAZ. Zacząłbym od FUKO i OKO, bo to managerski elementarz i można używać uniwersalnie do pochwalenia, jak i zganienia”.

Jak widać, w języku stosowanym przez linkedinowicza jest bardzo dużo skrajnej skali moralnej i oceny (dobrze, źle, ganić, chwalić), co naturalnie umieszcza nas w konfrontacyjnych relacjach, a nie – jak zakłada *greenfeedback* – w relacji edukacyjnej. Konwencja uczenia się i tworzenia jest jedną z najważniejszych współcześnie w zarządzaniu kompetencji menedżerskich – szczególnie w sprzedaży, w operacjach.

Nieco inny, bardziej taktowny komentarz dotyczący mojego posta brzmiał (pisownia oryginalna):

„Toć to 2/3 słynnej/niesławnej »kanapki« informacji zwrotnej, cóż w tym nowego?? :)”

Jak widać, był on zdecydowanie bardziej wyważony, zrównoważony, choć podawał w wątpliwość (co najmniej) wartość prezentowanego *greenfeedbacku*.

Nie tylko ta publikacja przysporzyła mi informacji zwrotnej od ludzi, których nawet o to nie prosiłem, choć komentowanie i informacja zwrotna również mają swoje zasady – na pewno dotyczące wyważonego podejścia szczególnie do tych, których nie znamy.

Z perspektywy celu możemy mówić przy informacji zwrotnej przynajmniej o kilku:

- 1) **edukacja** – w konwencji uczenia, np. pracownika, ucznia w szkole czy podczas kursu językowego;
- 2) **korygowanie zachowania niepożądanego** – w konwencji korygowania, np. podczas ćwiczeń sportowych, na treningu bądź wykonywania pracy jako concierge w hotelu (biorącego udział w szkoleniu) czy jako steward;
- 3) **korygowanie niezgodnej z prawdą treści** – w konwencji korygowania, kiedy to np. przyszły magistrant przywołuje niewiarygodne badania w przygotowywanej przez siebie pracy magisterskiej;
- 4) **kształtowanie pożądanego standardów pracy** – w konwencji kształtowania, czyli myślenie systemowe, myślenie nurtem, jaki chcemy promować w zespole, którym kierujemy bądź który szkolimy;
- 5) **kształtowanie wysokich standardów osobistych** – w konwencji kształtowania, kiedy to świadomie temu procesowi poddaje się np. doradca pracujący w modelu sprzedaży doradczej, gdzie standardy te jasno przekładają się na praktykę pracy z klientami.

## Praktyka najwyższej rzetelności

Tak więc cele mamy za sobą – te pięć głównych ułatwia zrozumienie, w jaki sposób możemy pracować z zespołem bądź z indywidualną osobą. Pamiętajmy jednak, że jeśli między nami występują dodatkowo zmienne socjologiczne stereotypowe, to mogą zakłócać znacząco to, w jaki sposób ta informacja zwrotna będzie przebiegać. Należą do nich: **pleć, wiek, wykształcenie, wygląd zewnętrzny oraz (najważniejsza) funkcja w organizacji**. Podczas prowadzonych przeze mnie sesji często podaję przykład szczególnie tej ostatniej, gdzie przytaczam następującą sytuację:

### &uwolnij

### CZYLI EKSPERYMENT

#### Wyobraź sobie sytuację nr 1:

Przyprowadziłem na zajęcia kolegę, skromnego, uśmiechniętego, i przedstawiłem go jako Sławka, który przygotowuje pracę magisterską o zarządzaniu w branży IT. Podczas zajęć będzie zwracał uwagę na to, jak pracuję, ponieważ pisze o szkoleniu i edukacji współczesnych menedżerów w e-commerce. Pozwolicie, że usiądzie z kawą obok nas i będzie po cichu notował własne spostrzeżenia.

Moje pytanie brzmi: jak w tej sytuacji zareagowałibyście na Sławka?

Proszę grupę o refleksję i najczęściej pojawiają się głosy, że tak naprawdę zapomniałobyśmy o jego istnieniu prawdopodobnie po 10 minutach. Bodziec w postaci tej osoby wywoływał raczej ambiwalentne uczucia, a przez to waga informacji o niej nie była znacząca dla uczestników.

#### Wyobraź sobie sytuację nr 2:

Przyprowadziłem dokładnie tego samego, nieznanego wam skromnego, uśmiechniętego kolegę i przedstawiłem go jako prezesa spółki WIQA – jednej z najbardziej dynamicznie rozwijających się w Europie firm. Sławek, a właściwie Sławomir, chce zobaczyć, jak pracuję podczas takiego dnia na sesji doradczo-szkoleniowej. Obserwuje moją pracę, więc się nie przejmujcie, tylko ja podlegam ocenie.

Moje pytanie brzmi: jak w tej sytuacji zareagowałibyście na Sławomira?

Oczywiście odpowiedzi krążyły wyłącznie wokół Sławomira. Wynikało z nich, że sporo by o nim myśleli, zapewne zerkali, co zapisuje, może w przerwie próbowaliby podejść i porozmawiać. Ocena tej sytuacji była formułowana dość szybko, niczym impuls. Informacja zwrotna na temat Sławomira była dość sprawną operacyjną reakcją wypełnioną treścią.

Jak widzisz, wpływ jednej zmiennej może być ogromny, wręcz przytłaczający. Gdy pojawiła się informacja przypisująca nowej osobie większy autorytet, funkcja ta zniekształciła odbiór przez grupę osoby, która właśnie weszła na salę szkoleniową. Podobnie jest w pracy z klientem, zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

**#praktyka** Z EKSPERYMENTU

**Neutralizuj własne założenia**<sup>37</sup> – niczego nie oczekuj, wszystkiego się spodziewaj, zrób powolne trzy świadome wdechy, myśląc o tym, jak oddychasz. Przekierowujesz wówczas uwagę ze zbyt szybko postawionej oceny na rzecz utrzymania oddechu. Pozwól po prostu płynąć tym myślom i skoncentruj się na oddechu, a następnie na tej osobie. To praktyka do ćwiczenia w każdej sytuacji, szczególnie związanej z pracą, w której spędzasz na co dzień sporo czasu.

**\$dla siebie**

Spójrzmy na przykład związany z mobilizowaniem do działania w biznesie.

**Mobilizacja to rodzaj połączenia pomiędzy myśleniem, odczuwaniem i zachowaniem.** Tak definiuje ten termin John Kotter, emerytowany profesor przywództwa i zarządzania na Harvard Business School: „Myśli zawierają w sobie identyfikację zagrożeń i okazji, odczucia to wewnętrzne dążenie naprzód, potrzeba zwyciężania, osiągnięcia, zachowanie natomiast to czujność i koncentracja na tym, co mamy zrobić”<sup>38</sup>.

Dlatego liderom, nie tylko formalnym (choć im szczególnie), warto o tym przypominać. Jeśli menedżer potrafi nadawać partykularny sens, jak również sens grupowy, doprowadzając na poszczególnych etapach do sytuacji, w której tworzymy zespół skoncentrowany na realizacji określonego celu biznesowego, to jesteśmy bliżej ideału.

**#praktyka** MOBILIZOWANIA

To mobilizowanie wymaga następującej sekwencji:

- obserwacja współpracowników oparta na kryteriach doprecyzowanych na podstawie wiedzy, umiejętności i doświadczeń, przykładowe kryteria:
  - na ile w skali 1–5 doradca ds. sprzedaży samochodów w naszym zespole pasjonuje się tym, co robi, w porównaniu do naszego ideału;
  - na ile w skali 1–5 jego zainteresowanie wykracza poza wyposażenie samochodu i wchodzi na teren serwisowania, automatyki i elektroniki oraz zużycia w czasie tego typu samochodów;
  - jaka jest proporcja (wyrażona w procentach) autokształcenia w naszej wewnętrznej online academy, w której widzimy postęp doradcy wobec uczestnictwa w codziennych odprawach, szkoleniach itd.;

<sup>37</sup> Czytaj więcej na temat błędów poznawczych w podejściu do informacji zwrotnej [https://www.ey.com/pl\\_pl/hr-wave/czy-ocena-to-to-samo-co-feedback](https://www.ey.com/pl_pl/hr-wave/czy-ocena-to-to-samo-co-feedback) (dostęp: 5.01.2020).

<sup>38</sup> Wywiad z prof. Johnem Kotterem dla Harvard Business Publishing 2018 na platformie HBR.

- wzmocnianie w tym, co dana osoba robi dobrze i bardzo dobrze w naszej ocenie:
  - tutaj rola informacji zwrotnej operacyjnej jest kluczowa, częściej polega na „przyłapaniu” doradcy na tym, co robi dobrze i bardzo dobrze, przez koncentrację na merytorycznej treści pracy, np. „Michał, bardzo użytecznie przygotowujesz te propozycje dla klientów flotowych, dziękuję, że przywiązujesz do tego wagę!”;
- wzmocnianie stron, nad którymi warto, by dana osoba pracowała – podawanie instruktażu lub zadawanie eksplorujących pytań – tutaj rola greenfeedbacku (o czym w części IV „Stopień mistrzowski, czyli źródła greenfeedbacku”) jest fundamentalna.

**%przykład****DLA TRENERA BIZNESU**

„Paweł, dziękuję za Twoją pracę w regionie wraz z menedżerami i z doradcami. W szczególności za to, że każde z prowadzonych zajęć szkoleniowych było ocenione bardzo wysoko nie tylko co do formy, ale i treści. Następnym razem zwróć również uwagę na częstszą analizę potrzeb – inicjowanie wywiadów, ankiet online kierowanych do dyrektora, menedżera oraz całkiem niezłego doradcy, ponieważ to może pozwolić Ci jeszcze lepiej metodycznie przygotować te zajęcia. Zresztą sami wspominali w naszych kularowych rozmowach, że potrzebują częstszego kontaktu poza salą szkoleniową i wirtualną”.

Taka informacja zwrotna, jak widać, w pierwszej części wzmocnia bardzo konkretny fragment pracy trenera i jednocześnie w dalszej części zachęca go do testowania, eksperymentowania i rozwoju jego subroli badacza. Jest to jedna z ważniejszych subrol w ramach pracy trenera biznesu.

Doprowadzenie do takiego kształtu współpracy jest możliwe dzięki oddziaływaniu na każdy z elementów mobilizacji kotterowskiej. Jak się okazuje, znaczenie mobilizacji jest dziś jednym z mocniejszych, bardziej dosłownych zagadnień potrzebnych do sprawnego zarządzania zmianą np. w obecnej niemal historycznej sytuacji pandemii na całym świecie. Kotter wspomina również o tym, że paradoksalnie sukces zabija mobilizację, więc cała metodyczna praca informacją zwrotną polega na tym, by procesowo mobilizować innych, jak również samych siebie, kiedy jesteśmy w roli lidera.

Ważne, by w danej sytuacji ustalić konwencję, a następnie wskazać cel. Będąc menedżerem, umawiasz się z pracownikiem na informację zwrotną, choć przecież masz do niej pełne prawo z punktu widzenia celów, za jakie płaci organizacja, zatrudniając cię na stanowisku menedżera. Jedno to jest bieżąca informacja zwrotna, nazywana również operacyjno-normatywną. To ona pozwala utrzymywać strumień zadań, projektów czy inicjatyw na torze pożądaných standardów, które promuje menedżer. To rodzaj strumienia, którego wartość, dynamika wymaga od menedżera inteligentnej identyfikacji oraz mądrych reakcji wzmocniających w ludziach to, co pożądané, a korygowanie tego, co niezgodne z zakładanym scenariuszem prac.

Ta praktyka najwyższej rzetelności wskazuje na dwie różne możliwości oraz wymaga dwóch różnych matryc postępowania ze strony menedżera:

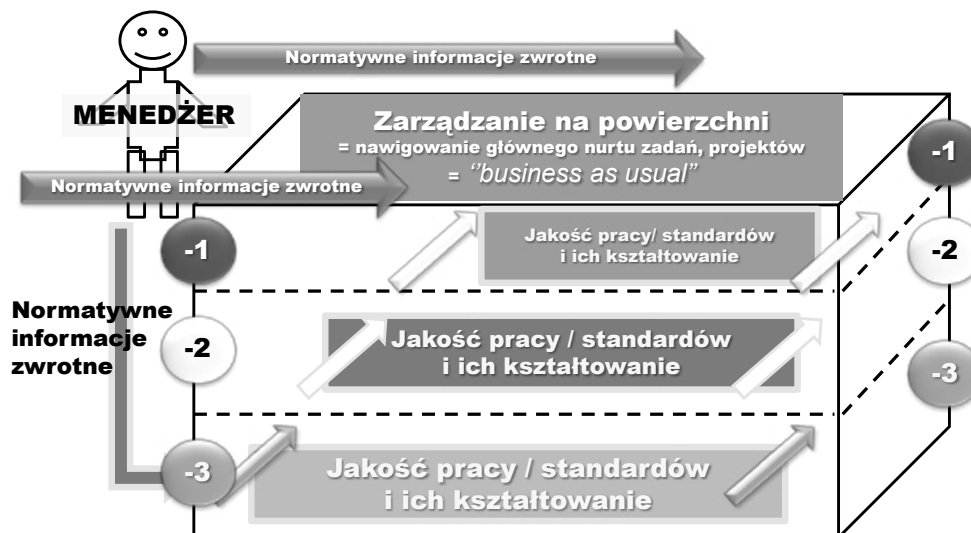
- 1) matryca pierwsza: kiedy dostrzegamy, że pracownik ma inny pomysł na realizację projektu, w inny sposób postrzega zaproponowane działania, ale ewidentnie jest to lepsze jakościowo – wówczas pozostaje uwzględnić ten pomysł, podziękować i (co bardzo ważne!) wskazać inicjatora reszcie zaangażowanej w projekt oraz innym menedżerom;
- 2) matryca druga: kiedy dostrzegamy, że pracownik chce się mniej napracować i przewidujemy jednocześnie, że owocem tej mniej czasochłonnej pracy będzie niższa jakość – oceniamy to jako chęć zaoszczędzenia własnego czasu poświęconego na pracę (przypominam, że dlatego w czasie pracy np. doradcy pracują na rzecz firmy, w której pracują, a nie wykonują innych, prywatnych czy innych zawodowych zadań dla innego pracodawcy, ponieważ płaci się im za to, by nie wykonywali w tym czasie innej pracy) i nie widzimy motywacji do zgłębiania lepszych jakościowo rozwiązań.

Przyczyny takiego stanu rzeczy mogą być bardzo różne:

- prywatno-osobowościowe – np. choroba kogoś bliskiego, problemy osobiste lub podobne – wówczas warto porozmawiać z pracownikiem i spokojnie wysłuchać, a następnie wyjaśnić, dlaczego zależy nam na tym, i zapytać, jak możecie znaleźć rozwiązanie dotyczące jego zaangażowania;
- „trzymasz zbyt wiele srok za ogon” – pracownik prowadzi inne działalności, na które musi znaleźć coraz więcej czasu – wówczas warto porozmawiać, jak sobie wyobraża pracę dalej, gdzie zaangażowanie w to, co robicie w firmie, jest szczególnie potrzebne obecnie;
- po prostu wypalenie i niechęć do obecnie wykonywanych obowiązków – to przypadek, w którym bardzo istotna jest otwarta rozmowa dotycząca tego, z jakich powodów pojawia się niskie zaangażowanie, chęć oszczędzania czasu na zadaniach, które mogą jakościowo poprawić standardy pracy, czyli ostatecznie tego, co robimy dla innych, jakiej jakości usługę realizujemy;
- jest to któraś z kolei sytuacja, w której jakość zadań, projektów jest niechętnie przyjmowana, negowana, a gdy przychodzi czas finalnej realizacji zadania, to jest ono wykonywane albo kiepsko, albo w ogóle – pora przygotować konkretne argumenty, najlepiej wraz z HR biznes partnerem i ustalić, kiedy umówicie się na wspólne spotkanie rozwiązujące umowę o pracę bądź kontrakt. Innych nie zidentyfikowałem. Przejdźmy teraz do innych zależności związanych ze stosowaniem informacji zwrotnej.

Na rysunku 12 zobrazowana została zależność pomiędzy zarządzaniem a budowaniem standardów pracy z wykorzystaniem normatywnej informacji zwrotnej. „Normatywna” oznacza to, co w praktyce realizujemy jako normy, ustalone zasady, zakontraktowane standardy, które porządkują naszą pracę w dwóch wymiarach – jej ilości oraz jakości.





Rys. 12. Normatywna informacja zwrotna a zarządzanie

Źródło: opracowanie własne.

Menedżer, nawigując pracę zespołu oraz indywidualnych jego członków, w szczególności zwraca uwagę na ustalenie granicznych standardów na powierzchni, tak by były identyfikowalne, znane, praktykowane, a przede wszystkim przejrzyste i zrozumiałe. Bardzo ważne jest, by menedżer praktykował **własne zarządzanie na tym przykładzie w trzech sferach:**

- 1) sfera zadań, projektów, inicjatyw klarownych, widocznych – to, co jest uchwytnie na poziomie przygotowywanych produktów własnej pracy, np. w pracy trenera jest to jakość materiałów szkoleniowych – dość jasno widać, które są przygotowywane wysoce jakościowo, na podstawie wiarygodnych źródeł naukowych i biznesowych;
- 2) sfera zadaniowo-relacyjna, czyli pomiędzy tym, co rozumiemy jako wysoce jakościowe zadania, projekty, standardy pracy dominujące w zespole a sferą społeczną w zespole – przejrzysta komunikacja, komunikowanie wprost z wyczuciem, kierowaniem się dobrem zespołu, dojrzałe rozwiązywanie sporów, konfliktów czy skromnych różnic, poczucie taktu i harmonizowanie;
- 3) sfera osobowościowo-relacyjna, czyli każdy z nas jest mniej lub bardziej wyrazisty, ma swoje poglądy i upodobania, jak również przekonania. W tej sferze pracujemy nad tym, by pogodzić różne osobowości przez tryb realizacji zadań i projektów oraz by kształtować wysokie standardy osobiste każdego z członków zespołów. Dlatego tak dużą wagę przywiązują do tego, by menedżer, lider takowe posiadał. Jeśli w firmie zatrudniamy menedżerów o niskich standardach osobistych, to naturalnie standardy osobiste zespołów będą niskie. Jest to logiczne.

Jak widać, to podejście z perspektywy normatywnej informacji zwrotnej zakłada, że stanowi ona ok. 80 proc. czasu naszych interakcji z innymi, powoduje, że dajemy sobie krótkie, ale jednocześnie uczące informacje zwrotne, docelowo chcemy, by kultura pracy cały czas była bardziej konstruktywna i budowała, wzmacniała pracowników w tym, co robią dobrze i co mogą robić jeszcze lepiej. W centralnym punkcie pracy stawiamy wówczas jakość – postrzeganą jako coraz lepiej rozwijaną. Łatwo poznajemy zespoły wysokojakościowe, do których jako konsultanci czy nowi menedżerowie wchodzimy na samym początku pracy. Nie tylko dobra atmosfera, ale przede wszystkim jakość wykonywanych zadań i projektów są na najwyższym poziomie. Nazywamy często takie zespoły trendsetterami (z ang. wyznaczające trendy). Są to również zespoły o wysokim potencjale, które wpadają na pomysły *out of the box* (z ang. dosł. „spoza skrzynki”, czyli niestandardowe, nieoczywiste) i często kreują innowacje tam gdzie organizacja tego potrzebuje.

## Lidera niosą wysokie standardy osobiste, a co niesie zespół?

Najczęściej w biznesie mało świadomie, ale jednak korzystamy z dobrych obyczajów, reguł czy norm i zasad, które wielokrotnie są dla nas tak oczywiste jak oddychanie. Podobnie jak z oddychaniem, nie myślimy o tym, że oddychamy, do momentu, kiedy zabraknie nam powietrza, np. kiedy nurkujemy albo wysokie stężenie pyłów smogowych wpływa na jakość naszego oddechu. Jednym z takich obyczajów jest w naszej szerokości geograficznej po prostu punktualność. Choć tzw. kwadrans akademicki jest dość rozpowszechniony. To oznacza, że obyczaje w tym zakresie są również umowne, jednak pozwalają łatwo odróżniać wysokie standardy od standardów niskich.

### **\*inspiracja** DLA KLIENTA B2B

Kilka lat temu podczas jednego ze spotkań biznesowych, gdy mieliśmy zakupić rozwiązanie doradcze za dobre kilkadziesiąt tysięcy złotych, pani Zenobia z zaproszonej na spotkanie firmy stwierdziła, po spóźnieniu się dobre 30 minut, że właśnie jej spóźnianie się czyni jej spotkania z potencjalnymi klientami bardziej ludzkimi, takimi naturalnymi. Pani Zenobia była bardzo doświadczonym psychologiem biznesu i w dalszej części rozmowy powiedziała, że przestała w pewnym momencie własnej kariery pracować nad własną punktualnością, a co ciekawe, sama również jako firma oferuje szkolenie z zarządzania sobą w czasie. I teraz możemy myśleć: OK, to przecież ludzkie.

W wypadku liderów organizacyjnych tak bym jednak do tego nie podchodził. Pani Zenobia jest współwłaścicielką Szkoły Trenerów, czyli uczy innych, jak mają uczyć w biznesie, gdzie panują określone standardy. To w praktyce oznacza, że w tym wypadku standardy osobiste

zostały obnażone. To nie wróży jakościowej współpracy na przyszłość. Nie zrealizowaliśmy z tą firmą zlecenia, ale to wydarzenie zapadło mi w pamięć. Jednak spójność, wysokie standardy osobiste tworzą nie tylko wizerunek, ale to, co w szczególności wytwarzamy, produkujemy na rzecz klientów. Poza wszystkim istotne było to, że jednak wprowadziła zamieszanie w grafik spotkań z klientami tego dnia.

Powyższy przykład obrazuje jedno z działań, które wskazuje na mikrozachowanie wpływające na percepcję odbioru standardów osobistych. Główne dążenie do budowania kultury zaangażowania leży w obszarze osobistych standardów menedżera. To truizm, szczegół, czasem nazywany banałem. Ważniejsze jest to, co ma znaczenie. Znaczenie ma dokładnie to, co robimy, jak i w jakim celu. Standardy są zaraźliwe, wirusowe – albo ściągają w dół, albo budują aspiracje.

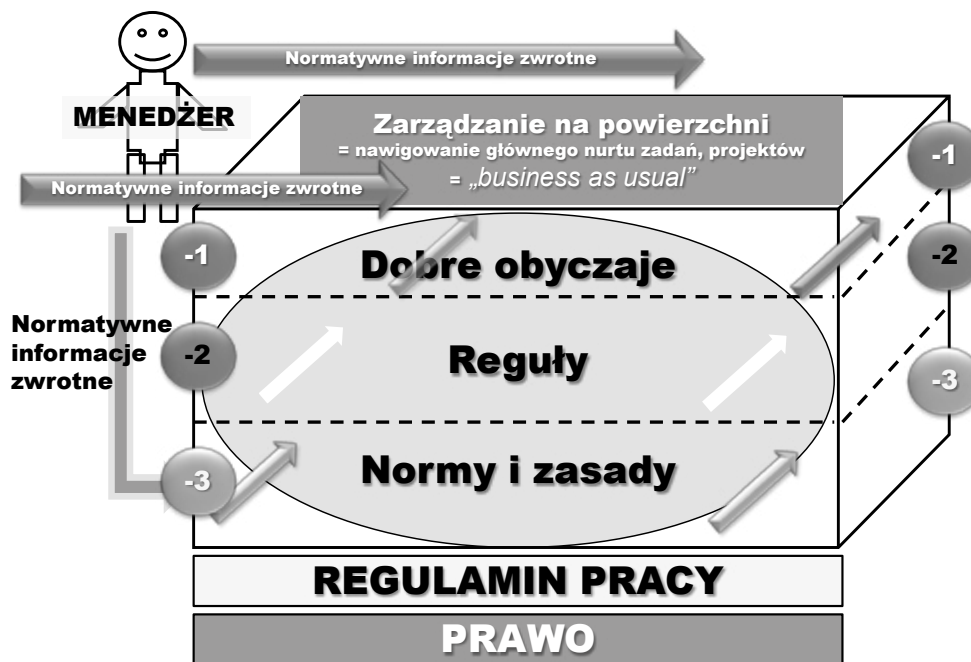
W praktyce oznacza to, że jeśli menedżer przejmujący zespół ma wyobraźnię zarządczą, to z jednej strony ma wpisane te standardy we własne DNA. Oznacza to w praktyce, że potrafi je definiować, komunikować i dbać o to, by główny nurt standardów był czytelny. To jest również kompetencja do wypracowania np. podczas szkoleń, edukacji własnej oraz przez wnioski z doświadczeń. Często dla wyjaśnienia tego nurtu przedstawiam model Henry'ego Mintzberga, uzupełniony własną refleksją nad sześcioma funkcjami zarządzania: planowaniem, organizowaniem, motywowaniem, przewodzeniem, monitorowaniem, nauką standardów lub profesji, jak w sprzedaży. Refleksja dotyczy tego, na ile potrafię w tym zakresie każdą z tych funkcji użytecznie realizować z punktu widzenia zmierzania do celu, czyli np. realizacji projektu, usługi czy planu sprzedaży. Jeśli wezmę pod uwagę, że plan ten realizuję wraz ze swoim zespołem, to umiejętność poruszania się po tych funkcjach będzie jedną z elementarnych części mojej codziennej pracy. Oznacza to, że codzienna normatywna informacja zwrotna będzie naturalnym elementem pracy, adekwatnym w treści koordynowaniem głównego nurtu zadań, projektów i inicjatyw wraz z zespołem i jego członkami. Jednak pytanie, które możemy sobie postawić, a pojawiło się w cytowanym przeze mnie poście na portalu LinkedIn, brzmi: gdzie kończy się informacja zwrotna, a zaczyna się np. interwencja menedżera z powodu działań deklarowanych, a nie rzeczywistych, nie wspominając np. o kradzieży sprzętu albo czasu w pracy na rzecz chociażby innego pracodawcy?

**\*inspiracja****CZYLI DLA DZIAŁU *HUMAN RESOURCES***

Dlatego też tego typu kwestie normujemy przez regulamin pracy (np. nagana i jest to inna forma komunikowania, już bardzo ocenna negatywnie), a na końcu jest prawo pracy czy prawo cywilne i gospodarcze. Chociażby kwestia łapówek czy tego typu nieetycznych sytuacji w pracy bądź działanie wbrew zapisom umowy o pracę czy umowy o współpracę.

Każdego roku napotykam przynajmniej kilka takich działań. Rysunek 13 obrazuje zjawisko, gdzie wykorzystanie normatywnej informacji zwrotnej istnieje do momentu, w którym w ramach badania sytuacji menedżer, posługując się taką informacją, zarządza i nawiguje relację z pracownikiem. Kiedy jednak następuje klarowne, bez cienia wątpliwości (są na to dowody) nadużycie, wówczas przechodzimy do zastosowania regulaminu pracy lub obowiązującego prawa. Dlatego też praktyka pokazuje nam, że umiejętności badawcze u menedżerów, liderów, jak również praca nad własnym warsztatem menedżerskim to rzemiosło. Wykorzystanie funkcji zarządzania, mobilność intelektualna menedżera w tym zakresie jest równie ważna. Im bardziej precyzyjnie menedżer podchodzi do zarządzania swoimi funkcjami, płynnego poruszania się po nich zarówno w sferze indywidualnych relacji z pracownikami, jak i z zespołem, tym bardziej optymalnie wykorzystuje potencjał tego zespołu.

Informacja zwrotna ma tutaj na tyle wysokie znaczenie, że stanowi ok. 40 proc. czasu w trakcie tygodnia. Chodzi tutaj nie tylko o ocenę jakości realizowanych zadań przez pracowników, ale o to, na ile menedżer potrafi nurt jakości pracy w zespole rozwijać przez aspiracje indywidualne i zespołowe.



Rys. 13. Normatywna informacja zwrotna a granice

Źródło: opracowanie własne.

Jim Morris zwrócił uwagę na znaczenie informacji zwrotnej normatywnej i to, jak jest udzielany feedback. W szczególności podkreślił wagę następujących cech i zachowań<sup>39</sup>:

- **limituj informację zwrotną:** nie przeładuj treścią swoich informacji, podziel ją na łatwo aplikowalne fragmenty;
- **natychmiastowość:** udzielaj informacji zwrotnej najszybciej jak to możliwe, by feedbackee miał czas na poprawę, by był uważny na to, co właśnie mógł zrobić inaczej;
- **odnoszący się do konkretnej osoby:** wówczas wie dokładnie, co i jak ma robić – zwiększasz prawdopodobieństwo realizacji zadania, projektu;
- **zachęcaj do wewnętrznego feedbacku:** np. pracownik potrzebuje korygowania siebie samego dla szybkiego wpływu na jego osobisty mały bądź większy sukces.

### \*Inspiracja

Kiedy zastanawiałem się, co takiego może uzupełnić rozumienie informacji zwrotnej w codziennej pracy, przyszła mi na myśl koncepcja kontrastowania mentalnego Gabriele Oettingen<sup>40</sup> – profesor psychologii na Uniwersytecie Nowojorskim (którą miałem zresztą przyjemność poznać osobiście i zamienić kilka słów o nauce). Polega ona na trzystopniowym angażowaniu ludzi w proces rozwoju firmy, projektów. W pierwszej części warto określić cel i pofantazjować na temat jego realizacji, rozmawiać o tym, w jaki docelowy sposób możemy go zrealizować. Jednak kluczowe jest natychmiastowe wprowadzanie i konfrontowanie tego fantazjowania z daną rzeczywistością, czyli np. realiami firmy. W trzecim etapie warto zidentyfikować dość szybko przeszkody, które uniemożliwiają realizację ustalonego celu. Okazuje się, że w badaniach, jakie prowadziła Oettingen, taki rytm pracy zdecydowanie lepiej wpływał na wyniki osiągnięte przez zespoły. **To kontrastowanie mentalne w praktyce uzupełnione wysoce jakościową informacją zwrotną pozwala realizować nawet najtrudniejsze projekty.** Nie zostawia wówczas przestrzeni na niedopowiedzenia, ale skupia uwagę uczestników tego procesu na osiągnięciu postawionego celu, uwzględniając wszelkie możliwe niekorzystne scenariusze.

<sup>39</sup> Obejrzyj więcej: <https://www.youtube.com/watch?v=dP-5UgFIWkU&t=47s> (dostęp: 18.08.2020).

<sup>40</sup> Czytaj więcej: G. Oettingen, *Woop. Skuteczna metoda osiągania celów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2018.

↑  
powrót  
do spisu  
treści

M

SERIA MARKETING

# SAPIENS na zakupach

o tym, jak i dlaczego wybieramy,  
oceniaemy, kupujemy

Bucki  
Piotr

**SPRAWDŹ**

 PWN

# SAPIENS na zakupach

o tym, jak i dlaczego wybieramy, oceniamy, kupujemy

Bucki  
Piotr

# Spis treści

<b>Na początek kilka słów</b>	7
<b>Wstęp</b>	8
<b>Część I. Sapiens decyduje</b>	19
1. Wybór należy do ciebie!	21
2. Cena czyni cuda	67
3. Placebo, percepcja i oczekiwania Sapiens	85
4. Coś do wszystkiego czy coś do niczego	108
5. Składany samolot i LEGO na szkoleniach	118
<b>Część II. Sapiens czyta i słucha</b>	129
6. BOB, jazda po pijaku, proste historie i hipoteza Sapira-Whorfa	131
<b>Część III. Sapiens i inni</b>	179
7. Hity, inne dzieci i drużyna (niekoniecznie) pierścienia	181
8. „Dynastia”, Kardashianki, lifestyle i przegrzana planeta	204
9. Neo, Mulan, torebka Hermès i antyszczepionkowcy	219
10. Guru, ufam tobie	233
<b>Część IV. Sapiens czuje</b>	251
11. Taniec nowozelandzkich rugbystów i (zbyt) dobry nastrój	253
12. Dobro wraca, karma i mój synek Andrew	267
13. Mea culpa. Sapiens i poczucie winy	277
<b>Część V. Sapiens czeka, poluje i myśli o przyszłości</b>	285
14. 7 minut czekania, zmiana świateł i granie na czekanie	287
15. Przeszłość, przyszłość i kremówki	298
16. Nowy rok, nowa Ja!	310
17. Jaszczur, kanapka i słodkie oczekiwanie	320
<b>Część VI. Sapiens dba o czystość i zdrowie</b>	331
18. Mydło wszystko myje	333
19. Bio, eko i (niekoniecznie) zdrowo	345
<b>Na dobry koniec i jeszcze lepszy początek</b>	363
<b>Chcę podziękować</b>	364
<b>Bibliografia</b>	365



## 6

## BOB, jazda po pijaku, proste historie i hipoteza Sapira-Whorfa

Czyli o tym, jak język może wpływać na zachowanie, co robią z Sapiens historie i dlaczego Duńczykom częściej płoną domy

Są autorzy, którzy zabierają się za pisanie, że napisać to, co już wiedzą. Ja pracuję nad książkami, żeby dowiedzieć się tego, czego sam jeszcze nie wiem. Dzięki temu czuję się trochę, jakbym z każdą kolejną książką robił minidoktorat. Podejrzewam, że tym samym łagodzę dysonans poznawczy – w końcu tego własnego (napoczętego, rozgrzebanego, rozedrganego jak struna Stradivariusa) doktoratu jeszcze nie zrobiłem. Ale jak już zrobię, to będzie to doktorat interdyscyplinarny.

Interdyscyplinarność to sztuka łączenia, a ja cenię różne połączenia. Pomidorową z ryżem. Bułkę z masłem. Białą koszulę i granatowe spodnie. Lubię nawet marchew z groszkiem. Choć wiem, że dla niektórych to połączenie nie do przyjęcia. Nade wszystko jednak lubię jedno połączenie doskonałe. Połączenie dwóch nauk, które kocham nad życie. Połączenie nauki o ludzkiej naturze i ludzkim języku. Czyli mariaż psychologii i lingwistyki – psycholingwistykę. A konkretnie wpływ języka na poznanie, a poznania na zachowanie.

Wśród psycholingwistów mam swoich ulubieńców. Jest tam Steven Pinker. Jest i Lera Boroditsky<sup>1</sup>. Jest także Edward Sapir i Benjamin Lee Whorf. Oni zajmują miejsce szczególne. To oni zbudowali podstawy tak zwanej hipotezy Sapira-Whorfa<sup>2</sup>, czyli hipotezy lingwistycznej głoszącej, że używany język wpływa w mniejszym lub większym stopniu na sposób myślenia. A sposób myślenia może z kolei wpływać na nasze zachowania na poziomie jednostki, a także grupy.

Przykład? Proszę bardzo!

<sup>1</sup> Do profesor Lery Boroditsky raz nawet napisałem, jak jakiś psychofan czy zakochany kundel, w nadziei że pomoże mi w znalezieniu kogoś, kto zajmie się moim tematem. Chciałbym, żeby moim doktorem zajął się ktoś, kto będzie się znał na psychologii poznawczej, psycholingwistyce i na dodatek będzie z jakiejś dość prestiżowej uczelni. Bo oczywiście najbardziej zależy mi na badaniach. Ale nie ukrywam też, że znacznie przyjemniej będzie mieć doktorat z jakiejś uczelni, która jest na rynku dłużej niż pięć lat. A jej prawo do nadawania tytułu doktora nie wisi na włosku jak kariery niektórych uczestników „Tańca z Gwiazdami”.

<sup>2</sup> Ciekawostka – choć hipoteza nazywa się Sapira-Whorfa, to panowie nie prowadzili wspólnych badań.

## A TO CIEKAWE

Niemcy mają wysoką niechęć do zaciągania kredytów. Wolą płacić żywą gotówką, nie lubią kart kredytowych i płatności bezgotówkowych. Pewnie myślisz, że to zachowanie wyjaśnia ich pragmatyzm i narodowy rozsądek. A może po prostu luteriański etos pracy. W końcu duża część Niemiec to tereny, na których mieszka wielu ewangelików. Być może. Jednak psycholingwistyczne wyjaśnienie w nurcie Sapira-Whorfa jest inne.

Chodzi o język. I semantyczny zasób słowa. W języku niemieckim wyrażenie *Schuldig sein* oznacza jednocześnie być winnym pieniądze czy przysługę (*to owe*) oraz być winnym przewinienia czy zbrodni (*to be guilty*). Podobnie zresztą jest w języku szwedzkim. Sformułowanie *Är skyldig* oznacza zarówno być winnym pieniądze, jak i być winnym jakiegoś przewinienia. Tam gdzie w angielskim mamy dwa różne słowa, w szwedzkim i niemieckim jedno. I wygląda na to, że język kształtuje byt i świadomość oraz zachowanie zarówno Niemców, Skandynawów, jak i Anglosasów (Bogatzi, Stadelmann, Torgler 2019). Niemcy czy Szwedzi nie chcą czuć się winni (*guilty*), więc nie zaciągają zobowiązań (*owe*). Anglicy nie mają z tym większego problemu.

Inny przykład? Z pewnością rozróżnisz te dwa kolory jako różne:



Nie będziesz mieć też raczej problemu, żeby je nazwać (nie dotyczy to oczywiście osób z zaburzeniami widzenia czy daltonizmem). To pomarańczowy i żółty. Jeśli jednak przedstawisz to Sapiens z plemienia Zuni (plemię z grupy Pueblo Indian Ameryki Północnej), to się zdziwisz. Nie „zobaczą” dwóch kolorów, ale jeden, ponieważ mają na nie tylko jedno słowo (Guillaume et al. 2009: 4567–4570). Afrykańskie plemię Himba z kolei nie ma słowa określającego kolor niebieski. Gdy pokazuje im się kolory niebieski i zielony (o prawdziwie widocznych dla nas różnicach), mają kłopoty z ich rozróżnieniem (Guillaume et al. 2009: 4567–4570). Gdy słowa nie ma, znika świat, który to słowo określa<sup>3</sup>.

Słowo działa czasem jak zakłęcie. Może zmienić postawę czy stosunek emocjonalny klienta. Bo słowo to etykieta. Czasem neutralna. Czasem nie.

Pomyśl o parach słów pro-life i antyaborcjonista oraz pro-choice i mordercy nienarodzonych. To określenia tych samych ludzi, a jednak mają zupełnie inny wydźwięk. Podobnie jak narodowiec i patriota. To jak nazywasz rzeczywistość, ma znaczenie.

<sup>3</sup> Czasem jednak nie nazywamy rzeczywistości, by się nie pojawiła. Trochę w nadziei, że jeśli coś nie zostanie nazwane, to się nie zdarzy. Mężczyzna, który stracił żonę lub męża, to wdowiec. Kobieta, która straciła męża lub żonę, to wdowa. Dziecko, które traci rodziców, to sierota. A jak nazywa się rodzic, który stracił dziecko? Nie znajdziesz takiego słowa w języku polskim. Nie ma go także w innych. Każda bowiem strata jest bolesna. I większość potrafimy nazwać. Jednak na rodzica, który traci dziecko, słowa nie ma. A przecież mogłoby powstać. Język jest żywy i płodny. A jednak tego słowa nie chce urodzić. Fascynuje mnie to.

Czasem można stworzyć zupełnie nową rzeczywistość, wykorzystując do tego właśnie słowo. I odpowiednio je propagując. Tak zrobili naukowcy z Harvard School of Public Health's Center for Health Communication we współpracy z hollywoodzkimi guru od masowej komunikacji.

## A TO CIEKAWE

Do 1988 roku słowa *designated* („wyznaczony” czy „wyznaczona”) i *driver* („kierowca” lub „kierowczyni”) funkcjonowały w języku angielskim osobno. Pożenili je właśnie naukowcy z Harvard School of Public Health's Center for Health Communication. Wprowadzili do obiegu sformułowanie *designated driver* (w skrócie DD) i jak się szacuje między 1988 a 1998 rokiem ocalili 50 tysięcy istnień ludzkich w USA.

Pod koniec lat 80. XX wieku jedną z głównych przyczyn śmierci wśród Sapiens w USA między 15 a 24 rokiem życia były wypadki samochodowe – w szczególności jazda pod wpływem alkoholu. Z tą smutną statystyką naukowcy z Harvard School of Public Health's Center for Health Communication postanowili coś zrobić. Postawiono na masowe media i częstą ekspozycję. Z jednym szczególnym elementem. We wszystkich komunikatach wprowadzano nowy archetyp – „jednego trzeźwego, odpowiedzialnego kierowcę”. Po polsku nazwano by go pewnie łosiem lub frajerem. W USA nazwano go *designated driver*. Może cię to zdziwić, ale ten związek frazeologiczny, który dziś Amerykanom czy Anglikom wydaje się oczywisty, przed 1988 rokiem naprawdę nie istniał.

Ta nazwana i jakby powołana do życia figura – „wyznaczonego kierowcy” – sprawiła, że wracający z imprez umawiali się i ustalali, kto będzie *designated driver*. Robili to świadomie. Zaś ci, którzy w tę rolę wchodzili, czuli się z nią lepiej. Bo to oni byli tymi wybranymi, świadomymi, powołanymi.

Fraza *designated driver* zrobiła karierę. W 1991 roku weszła na stałe do języka i do *Random House Webster's College Dictionary*. W 1991 roku 37% dorosłych Amerykanów deklaroowało się z dumą jako tacy kierowcy. W 1998 roku liczba ta wzrosła do 62%. Kiedy kampania startowała w 1988 roku w wypadkach z udziałem pijanych kierowców zginęło 23,626 ofiar. Cztery lata później liczba ta spadła o jedną czwartą, a w 1994 roku spadek był jeszcze większy. Szacuje się, że do 1998 roku wprowadzenie frazy i nazwanie rzeczywistości uratowało życie 50 tysięcy ludzi<sup>4</sup>.

Podobną kampanię przeprowadzili Holendrzy. Oni swojego *designated driver* nazwali BOB. To akronim od *Bewust Onbeschonken Bestuurder*, czyli świadomie trzeźwy kierowca. Taki, który świadomie i z własnej woli decyduje się na taką rolę. Jest mu łatwiej... bo wie, że poza określeniami frajer (którego pewnie użyli by niektórzy), może się nazwać BOB. I może z dumą obnosić swoją tożsamość.

To zresztą nie jedyne językowe cuda wykorzystane na styku motoryzacji i zdrowia publicznego. Gdy na drogach w USA pojawiły się pierwsze samochody, stało się też nieuniknione. Zaczęli ginąć ludzie, głównie piesi. Zwłaszcza że byli przyzwyczajeni, że przez ulicę

<sup>4</sup> Dane z uwzględnieniem modeli regresji statystycznej i wpływu innych zmiennych. Biorąc pod uwagę wpływ innych zmiennych – jak restrykcje oraz postęp techniczny i wyższe bezpieczeństwo samochodów – nadal widać znaczący wpływ samej kampanii Designated Driver.

czy drogę przechodzi się tam, gdzie się chce. Co ciekawe, wtedy wypadku samochodowego ze skutkiem śmiertelnym nie nazywano „wypadkiem” (*car accident*), tylko o wiele dosadniej – „morderstwem”. „People killed by cars lub children killed by cars” – za pomocą takich sformułowań opisywano zdarzenia na drogach.

Miało to też wpływ na postrzeganie samych wypadków. Zanim wprowadzono formalne przepisy ruchu drogowego, sędziowie zazwyczaj orzekali, że w przypadku każdej kolizji winę ponosi większy pojazd, czyli samochód, bo nawet największy przechodzień nie był większy od pojazdu. W większości przypadków śmierci pieszych kierowcy byli oskarżani o zabójstwo (*manslaughter*).

To oczywiście nie podobało się coraz większej liczbie kierowców. Zarówno oni, jak i władze stowarzyszeń zrzeszających właścicieli samochodów zaczęli naciskać na policję, aby publicznie zawstydzą przechodniów czmychających swobodnie po ulicach, gwizdząc lub krzycząc na nich. Organizowali też kampanie bezpieczeństwa, w których aktorzy ubrani w dziewiętnastowieczne stroje lub kostiumy klaunów człapali przez ulice i szosy, by pokazać, że zachowanie to jest przestarzałe i głupie.

Ostatecznie jednak najskuteczniejszą strategią była językowa etykieta, jaką nadano praktyce samowolnego przechodzenia przez jezdnię. Nielegalne przechodzenie nazwano *jaywalking* (Norton 2007: 331–359). W tamtych czasach słowo *jay* kolokwialnie oznaczało „głupka”, „wieśniaka” lub „przygłupa”. Choć formalnie to po angielsku sójka. Jednak *jay* większość osób nie kojarzyło w tamtych czasach z ptakiem, który ma kłopot z wyprawą za morze, lecz z prostytutką, który nie wiedział, jak zachować się w mieście.

I tak neutralne przechodzenie stało się negatywne – wszystko dzięki nazwie *jaywalking*. Początkowo termin był postrzegany jako obraźliwy. Niektórzy reagowali na niego jak szwinię na chirurżkę lub Magda Gessler na mrożone pierogi. Piesi nawet próbowali się bronić i używali terminu *jaydriving*. Ten jednak się nie przyjął. A *jaywalking* tak.

---

### Przykład z mojego podwórka

Nie wiem, jaki masz stosunek do maseczek ochronnych, wprowadzonych na początku trwania pandemii. Większość ludzi ich nie pokochała. Nic dziwnego. Wprowadzane były chaotycznie i komunikowane niejednoznacznie. Większość ludzi sądziła, że maseczki mają chronić ich samych. Gdy w większości chodzi raczej o ochronę innych przed nami, gdybyśmy przypadkiem byli nosicielami SARS-CoV2. Teraz już na to za późno – jednak wprowadzając nakaz noszenia maseczek, też można było je przeramować – czyli nazwać tak, by wpłynąć na ich postrzeganie.

Czemu za późno? Bo zostały przeramowane przez grupę „niepokornych” i „wolnych” jako kaganiec i symbol zniewolenia. I funkcjonują jako symbol ludzi słabych i miłych charakterem, a nie na przykład odpowiedzialnych, empatycznych i troszczących się o pacjentów onkologicznych czy osoby starsze.

Mój znajomy – też trener i wykładowca – spytał mnie ostatnio, czy prowadzę już normalne szkolenia. Chodziło mu zapewne o szkolenia offline. Albo inaczej szkolenia tradycyjne.

Zwróć uwagę, że wybrał etykietę „normalne”, bo jej przeciwieństwem jest „nienormalne”, czyli „złe”. Gdyby wybrał „offline”, wtedy przeciwieństwem byłyby „online”. Odpowiednio dla tradycyjnych – nietradycyjne lub nowoczesne.

On wybrał „normalne”. Nie dziwię się mu, bo woli te offline i tradycyjne. Nazywając rzeczywistość, nie tylko pokazał swój stosunek. Wpłynął też na odbiór etykiety. Ja odpowiedziałem mu, że dla mnie wszystkie szkolenia są normalne. Natomiast jeśli pyta o formę, to nie, na razie nie wracam do tych offline. Dlaczego o tym mówię? Bo ty też nazywasz rzeczywistość. I wpływasz na odbiór etykiet. Może warto robić to z większą świadomością?

Dzięki mojemu znajomemu zdałem sobie sprawę, że wiele osób określa szkolenia stacjonarne jako „normalne”. Co oczywiście sprawia, że online dostają etykietę „nienormalne”. Niesłusznie. Szkolenia zdalne dla zdalnie pracujących firm to szkolenia optymalne, tańsze, bezpieczniejsze, efektywniejsze. I tak też je przedstawiam. Ostatnio zacząłem też testować sformułowanie „szkolenia niskoemisyjne” (dla angielskich klientów *low-carbon-emission workshops*). Jeszcze lepiej byłoby, gdybym mógł je nazwać zeroemisyjnymi. Tylko że wtedy byłaby to nieprawda. A w przeramowaniu nie chodzi o przekłamanie, tylko o nazywanie zgodnie z prawdą!

Przy politykach społecznych przeramowanie może mieć kolosalne znaczenie. Podczas pandemii proszono ludzi o utrzymywanie dystansu społecznego. Gdy tak naprawdę chodzi o zachowanie DYSTANSU FIZYCZNEGO, czyli fizycznych dwóch metrów.

Dystans społeczny rodzi przykre skojarzenia osamotnienia, wyobcowania. W końcu istnieje nawet sformułowanie „wycofany społecznie”. „Dystans fizyczny” jest neutralny znaczeniowo. Ponadto dystans fizyczny dwóch metrów łatwiej utrzymać niż dystans społeczny dwóch metrów. Choć pewnie trudno ci w to uwierzyć.

To jak nazywamy rzeczywistość, wpływa na to, jak ją postrzegamy. Jest jeden kraj w Europie, który to wie. Nie jest to niestety Polska. To Wielka Brytania, która powołała The Behavioural Insight Team. To zespół, który wykorzystuje wiedzę z zakresu ekonomii behawioralnej w zakresie kształtowania określonych zachowań u ludzi. Szczególnie w obszarze polityk społecznych dotyczących zdrowia czy edukacji. W swoich pracach i eksperymentach często specjaliści z tego zespołu wykorzystują przeramowanie. U nas przeramowanie wykorzystuje się głównie w marketingu politycznym, żeby jednych określać „kastą”, a innych „moherami”. Trochę smutno, trochę straszno.

Ale jest nadzieja. Teraz już wiesz, co to przeramowanie, i wiesz, że od dziś możesz też inaczej nazywać swoją rzeczywistość i czerpać z tego korzyści. W sprzedaży, marketingu i copywritingu<sup>5</sup>.

---

Byt kształtuje świadomość, a język zdaje się kształtować zachowania. Ten pogląd zdaje się podzielać Jan Ewangelista, który swoją ewangelię zaczyna przecież od słów: „Na początku było Słowo. Było ono u Boga i było Bogiem. Od samego początku było razem z Bogiem. Ono

<sup>5</sup> O szczególnym znaczeniu niektórych słów (tzw. boskich słów) piszę więcej w rozdziale „Bio, eko i (niekoniecznie) zdrowo”. Zaś praktyczną wiedzę o samym copywritingu oraz o prostym języku (*plain language*) znajdziesz w tym rozdziale.

powołało wszystko do istnienia” (tłumaczenie według Biblii Tysiąclecia). Nie mam zdecydowanie kompetencji do rozważań teologicznych, ale wydaje mi się arcyciekawe to, że w dyskursie religijnym też mamy znak, że język to potęga. Nic dziwnego, że wpływ tego języka na Sapiens – w tym na Sapiens-konsumenta czy Sapiens-konsumentkę – bada się często i dużo. I często to właśnie hipoteza Sapira-Whorfa jest podstawą teoretyczną tych projektów badawczych.

Jednym z moich ulubionych jest długofalowy eksperyment Keitha Chena (Roberts, Winters, Chen 2015). Wynika z niego, że język (a ściślej gramatyka języka) może mieć wpływ na skłonność do rozsądnego oszczędzania i przezornego myślenia o przeszłości.

### A TO CIEKAWÉ: Czy język wpływa na zdolność oszczędzania?

Keith Chen jest Chińczykiem. Piszę o tym nie dlatego, żeby wywoływać u ciebie stereotyp „sumiennego i ambitnego Azjaty”<sup>6</sup>. O pochodzeniu Keitha wspominam, bo język mandaryński, którym się posługuje, różni się bardzo od języka angielskiego, w którym funkcjonuje on naukowo. Już jako dziecko fascynowało go to, jak język chiński zmusza do mówienia i myślenia o rodzinie w sposób fundamentalnie inny niż w języku angielskim<sup>7</sup>. W języku angielskim funkcjonuje słowo *uncle* (po polsku „wuj” lub „stryj”<sup>8</sup>). Jeśli kogoś przedstawiś

<sup>6</sup> W USA bardzo często w mediach i dyskursie przedstawiano Azjatów jako tak zwanych dobrych emigrantów. Wydawać by się mogło, że nie ma nic złego w pozytywnym stereotypie. Jednak sami Azjaci mają z tym problem. Po pierwsze, dlatego że Azjatą jest zarówno Filipińczyk, Malezyjczyk, jak i Chińczyk, Pakistańczyk czy Japończyk. Wrzucanie więc wszystkich do jednego worka jest w sumie nawet mniej uprawnione niż wrzucanie Węgrów, Szwedów i Polaków do wspólnego worka pod szyldem „Europejczycy”. W psychologii nazywamy to efektem jednorodności grupy obcej. Efekt jednorodności grupy obcej (*out-group homogeneity*), zwany też błędem jednorodności grupy obcej (*out-group homogeneity bias*), to tendencja do postrzegania członków grupy obcej jako bardziej do siebie podobnych (jednorodnych, homogenicznych), niż to jest w rzeczywistości, oraz jako bardziej jednorodnych niż członkowie grupy własnej. Czyli ty pewnie obruszysz się na myśl, że ktoś mógłby mówić o Europejczykach jako grupie, która jest jednorodna. A z kolei pewnie nie przeszkadza ci to myśleć choćby o Azjatach czy o Afrykańczykach jak o jakiejś jednej grupie z wieloma cechami wspólnymi.

<sup>7</sup> Podobnie jest zresztą w języku polskim, choć raczej w jego bardziej archaicznych formach. Pomyśl o tym – w naszym języku możesz powiedzieć o kuzynie z pierwszej linii albo kuzyn czy brat cioteczny. Ta pierwsza forma nie wskazuje jednak na bliższe więzy krwi, bo kuzyn czy kuzynka to zbiór szerszy niż brat czy siostra cioteczna. Mamy też określenie teściowa i... świekra. Dawniej rodzice męża nazywani byli: *świakier* (*świakier*, *świakier*) i *świekrew* (*świekra*, *świekrucha*). Ojca i matkę żony określano zaś jako *cieść* (później *teść*) i *cieścia* (wcześniej *ćścia*, później *teścia*, *teściowa*). Teraz najczęściej słyszysz sformułowanie *teść* i *teściowa*. Język się upraszcza, ale tym samym traci funkcję radaru, dzięki którym można się łatwo orientować w stopniu pokrewieństwa czy zależności rodzinnych. Zadają sobie pytanie: czy może to mieć związek ze słabnącą rolą rodziny? A może są inne względy.

<sup>8</sup> Stryj to brat ojca. Wuj to brat matki. Zwróć jednak uwagę, że coraz częściej używa się sformułowania „wuj”. A stryjek odchodzi w niepamięć. To również ciekawe, zwłaszcza w kontekście tego, co Keith Chen mówi, porównując chiński do angielskiego. Chiński (mandaryński) nadal bardzo mocno rozróżnia formy dla określenia stopni pokrewieństw i zależności rodzinnych. Podobnie jak jeszcze sto lat temu polski. Porównałem te dwa kraje za pomocą wymiarów kultury Hofstede. Z tych miar wynika, że mamy bardzo podobny stopień zmaskulinizowania kultury. Dość już różne podejście do indywidualizmu i kolektywizmu, ale nadal podobnie zapatrujemy się na rodzinę. Choć w Chinach rodzina jest zdecydowanie ważniejsza. Może właśnie dlatego że językowo Chińczycy ciągle trzymają się standardów bardzo precyzyjnego mówienia o rodzinie i powinowactwie?

jako *uncle*, to ta osoba wie, że ten człowiek to ktoś, kto jest raczej mężczyzną i bratem matki, ojca, lub bratem... kuzyna matki lub kuzynki ojca, lub mężem siostry matki i tak dalej. Czyli słowo „wujek” nie zawiera zbyt wielu precyzyjnych wskazówek. Podobnie jak wskazówka w Google Maps: „kieruj się na południowy-zachód”.

W języku mandaryńskim jest inaczej. Język wymaga uściślenia, czy wujek jest ze strony matki, czy ojca, czy to krewny, czy powinowaty, a jeśli to brat mojego ojca, to czy jest starszy, czy młodszy! To informacje obowiązkowe. Chiński nie pozwala na ich pominięcie. Jeśli chcę mówić poprawnie, chiński zmusza do ciągłego myślenia o tych wszystkich zmiennych.

Keitha fascynowało to, odkąd pamięta. Dziś fascynuje się tymi różnicami jeszcze bardziej i bada je zawodowo. W szczególności interesuje go to, jak gramatyka języków *temporal languages* i języków *non-temporal languages*, czyli języków, w których formy gramatyczne są mocno lub słabo związane z czasem, wpływa na tendencje do oszczędzania.

Brzmi zawile? Spieszę z wyjaśnieniem. Angielski jest językiem silnie temporalnym (*temporal language*). Po angielsku Sapiens powinien używać innych struktur gramatycznych, mówiąc o minionym deszczu: „Padało wczoraj” (*It rained yesterday* lub *It was raining yesterday*), o obecnym: „Pada teraz” (*It is raining now*), o przyszłym: „Będzie padać jutro” (*It will rain tomorrow*). Angielski – podobnie jak polski – wymaga od mówiącego odpowiedniej formy gramatycznej do umiejscowienia zdarzeń w czasie. Po angielsku nie da się powiedzieć: „Padać jutro” (*It rains tomorrow*). Po polsku zresztą też brzmi to nie najlepiej.

A po mandaryńsku tak to właściwie brzmi. W tym języku można powiedzieć coś, co brzmi bardzo dziwnie dla angielskojęzycznego odbiorcy. Można powiedzieć: „wczoraj padać”, „teraz padać”, „jutro padać”. Chiński nie wymaga precyzji, jeśli chodzi o czas. Wymaga precyzji, jeśli chodzi o rodzinę.

Czy taka różnica w językowym określeniu czasu występuje tylko między tak odległymi językami, jak angielski i chiński? Otóż nie. Ta różnica występuje pomiędzy językiem angielskim i większością języków germańskich, do których przecież angielski należy. Angielski to w zasadzie wyjątek – jedyny język germański, który wymaga precyzyjnego mówienia o czasie. Po niemiecku na przykład powiesz: *Morgen regnet es*, co dosłownie tłumaczymy jako: „padać jutro”. I po niemiecku nie jest to błędna forma.

Keith Chen jest ekonomistą behawioralnym. I swoją fascynację tymi różnicami przekuł w hipotezę. Zadał sobie pytanie, czy sposób mówienia i myślenia o czasie, narzucany przez język, wpływa na skłonność do konkretnych zachowań? Na przykład na skłonność do oszczędzania.

Język angielski jasno sygnalizuje, że jakieś zdarzenie odbędzie się w przyszłości. Jak w innych językach temporalnych przyszłość jest odległa. Jeśli to prawda i odbieramy przyszłość jako coś odległego i różnego od teraźniejszości, oszczędzanie stanie się trudniejsze. Z drugiej strony w języku bez czasu przyszłego o teraźniejszości i przyszłości mówi się tak samo. To oznacza, że przyszłość już tu jest – przynajmniej gramatycznie. Keith Chen chciał sprawdzić, czy rzeczywiście to, jak mówimy o przyszłości, wpływa na to, jak o niej myślimy. A co za tym idzie, jak się na tę przyszłość przygotowujemy.

Jak przetestować taką teorię? Znaleźć enklawy języków bez czasu przyszłego. Istnieją one na całym świecie. Analiza informacji i wskaźników gospodarczych pokazuje, że użytkownicy języków bez czasu przyszłego przeważnie najwięcej oszczędzają. Indywidualnie i na poziomie całego społeczeństwa.

Chen jednak nie poprzestał na takim prostym wniosku. Wiadomo, że państwa mogą różnić się pod tyloma względami, że trzeba brać pod uwagę także inne zmienne. Być może to nie język powoduje te różnice. Albo ta korelacja jest przypadkowa.

Żeby wykluczyć wpływ innych zmiennych i znaleźć mocniejsze dowody, Keith Chen musiał znaleźć pary domostw w krajach, w których mówi się językiem temporalnym i nie-temporalnym. I znalazł dziewięć państw rozrzuconych po świecie ze sporymi populacjami rodzimymi, gdzie funkcjonują dwa języki: jeden z czasem przyszłym, drugi bez. I zaczął badać związki między językiem a oszczędzaniem.

Czy przy tak szczegółowych parametrach kontrolnych użytkownicy języków bez czasu przyszłego nadal więcej oszczędzają? Tak, nawet przy takim uszczegółowieniu oszczędzają 30% więcej rocznie. Czy ma to jakieś dalsze konsekwencje? Użytkownicy języków bez czasu przyszłego, przy stałych dochodach zaoszczędzą do emerytury o 25% więcej.

A co to oznacza dla ciebie? No cóż, języka, którym mówisz, nie zmienisz. Ale możesz z większą świadomością patrzeć na to, co język, którym się posługujesz, z tobą wyrabia.

Jako Sapiens zajmujący się marketingiem musisz zaś wiedzieć, jakie to ma konsekwencje dla twoich wysiłków, by na przykład zachęcać do oszczędzania czy zakupu polis z korzyścią na przyszłość. Z pewnością warto też tę wiedzę wykorzystywać, tworząc treści marketingowe. Może lepiej jest pisać częściej w czasie teraźniejszym?

---

Keith Chen (2012) bada wpływ języka na oszczędzanie i nie tylko. Ostatnio zaczął badać wpływ języka na nasze zachowania prozdrowotne. Ja z kolei w tym psycholingwistycznym nurcie badam sprawczość i poczucie wpływu Sapiens na codzienne zdarzenia.

Tak jak języki różnią się pod kątem sytuowania zdarzeń w czasie, tak różnią się pod kątem wskazywania sprawczości. Z grubsza dzielimy je na języki z wysokim poziomem sprawczości (*agency*) i niskim (*non-agency*). Według mnie łatwość formułowania fraz „uciekł mi autobus”, „spotkanie się przedłużyło”, sprawia, że mamy tendencję do większego fatalizmu (wpływu losu i fatum na nasze życie) przy jednoczesnej mniejszej skłonności do brania odpowiedzialności za własne działanie.

„Uciekł mi autobus” można by często zastąpić sformułowaniem „Spóźniłem się na autobus”. I tak też prawidłowo powie Anglik, Amerykanin czy Australijczyk. Po angielsku nie da się poprawnie powiedzieć „Uciekł mi autobus”. A to forma częstsza w języku polskim, którą naprawdę niechętnie zastępujemy formą sprawczą<sup>9</sup>. Ponieważ to oznaczałoby przyznanie, że sprawcą zdarzenia jestem ja, a nie siły zewnętrzne (Fausey et al. 2010).

To samo dotyczy spotkań, które się przedłużają. Zdanie „Spotkanie się przedłużyło” można sformułować „Przedłużyłem spotkanie” lub „Sześć przedłużył spotkanie”. Wtedy jednak wiemy, kto zawinił, co w przypadku frazy z podmiotem „spotkanie” jest niemożliwe. No chyba że chcemy ukarać spotkanie.

<sup>9</sup> Wykluczam sytuację, w których to kierowca odjedzie wcześniej z przystanku. Wtedy to ewidentnie nie my jesteśmy sprawcą zdarzeń, lecz ich konsekwencje nas dotyczą. Wtedy jednak można powiedzieć: „Kierowca odjechał szybciej niż według rozkładu”.



Język kształtuje nasz sposób postrzegania. Wpływa też na motywacje i zachowania. Kampania Designated Driver czy wprowadzenie sformułowania *jaywalking* pokazują, że może nawet ratować ludzkie życie.

## DO PRZEMYŚLENIA

Pomyśl, jak na twoje funkcjonowanie może wpłynąć zmiana języka. Ja na przykład zamieniłem uciekające autobusy i pociągi na zdania, w których wiem, kto jest odpowiedzialny za zdarzenie. Gdy wiem, kto jest odpowiedzialny za coś, to wiem, co zrobić, by to zachowanie zmienić. A to znacząca zmiana. Staram się też nie mówić: „Nie mam czasu”. Zamiast tego mówię: „To nie jest dla mnie ważne”. To z kolei działa bardzo otwiera i ożywia. Walczę też jak święty Jerzy ze smokiem ze sformułowaniem UDAŁO SIĘ. To z kolei wyrażenie funkcjonuje wyjątkowo tylko w języku polskim. I pozbawia sprawców zdarzeń wszelkiego splendoru.

### A TO CIEKAWE: Trudno przetłumaczyć „trudno”

Trudno przetłumaczyć na angielski „trudno”. *It's hard* odnosi się tylko do pierwszego „trudno”. Jeśli jednak twój najlepszy przyjaciel przegrał w konkursie jedzenia arbuźów na czas i chcesz mu powiedzieć: „Trudno”, to w języku angielskim polegniesz. Podobnie jak polegniesz w zadaniu segregowania w rosyjskiej kuchni szklanek i filiżanek. I przegrasz z czteroletnią aborygenką z plemienia Kuuk Thaayorre w konkursie na precyzyjne wskazywanie kierunków świata.

Trudno przetłumaczyć na angielski „trudno”. Należy do grupy tak zwanych *untranslatable*. Gdyby założyć, że „trudno” ma osobowość, to pewnie czułoby dumę. Znajduje się w grupie z *Dasein* (niem.), *saudade* (portug.) czy *pravda* (ros.). W grupie, której przyglądają się psycholingwiści, kognitywiści i tłumacze. I która ostatnio coraz bardziej fascynuje mnie. Szczególnie w kontekście wpływu języka na myślenie i na nasze zachowania.

Angielskie „We've made it” Google Translate tłumaczy na sprawczą formę „Zrobiliśmy to”. Nie na formę niesprawczą: „Udało się nam”. Gdy jednak „Udało się nam” przetłumaczysz na angielski dojdiesz do sprawczego „We've made it”. W języku angielskim o swoich dokonaniach, powiesz tylko w formie sprawczej: „I've made it”, „I finished on time”, „I increased conversion rates by 2%”. W polskim możesz mówić sprawczo: „Dokonałem/am tego”, „Skończyłem/am na czas”, „Podniosłem/podniosłam współczynnik konwersji o 2 punkty procentowe”. Możesz też mówić nie sprawczo: „Udało mi się”, „Udało się skończyć na czas”, „Udało mi się podnieść współczynnik konwersji o 2 punkty procentowe”. I z moich pogłębionych systematycznych obserwacji wynika, że pewnie częściej mówisz niesprawczo.

„Udało mi się złowić taką rybę” czy „Złapałem taką rybę”? Czy od tego, jak mówisz, zależy, jak o sobie myślisz? Wygląda na to, że w pewnym stopniu tak.

Być może wzduszasz ramionami i powiesz: „Trudno”, czego żadne tłumaczenie na angielski nie odda wiernie. Może też powiesz: „I co z tego?”, i wtedy nie zgubisz sensu, tłumacząc na: „So what?”. Skoro język dopuszcza dwie formy, to dwie formy są prawidłowe. I mogę używać jednej lub drugiej. Albo tylko jednej wybranej, jeśli zechcę.

Możesz. Z punktu widzenia poprawności językowej.

Gdy jednak dowiesz się, jak język wpływa na twoje myślenie o sobie i zachowania, ugryziesz się w język lub zawahasz nad klawiaturą, zanim powiesz czy napiszesz, że „coś ci się udało” lub „coś ci się zawieruszyło”.

Mam też nadzieję, że świadomie podejdziesz do wyboru strony czynnej lub biernej, bo rozważysz wady i korzyści jednej i drugiej formy. I że gdy zechcesz kształtować nawyk codziennego czytania do poduszki, zaczniesz mówić o sobie „Jestem czytelnikiem” lub „Jestem czytelniczką”, a nie tylko „Lubię czytać książki”.

---

Ten rozdział jest jednym z najobszerniejszych w tej książce. Jego objętość jest wprost proporcjonalna do mojej fascynacji językiem. Nie musisz podzielać mojego uwielbienia dla słowa. Chcę cię przekonać, że język, którym mówi Sapiens, wpływa na zachowanie, motywację, postawy, a nawet kompetencje. I choć nie jest czynnikiem jedynym, to na tyle ważnym, że warto się nad nim zatrzymać. I traktować nie tylko jako narzędzie komunikacji, ale także narzędzie kształtowania siebie i zachowań innych. Również w marketingu!

### **GWOLI WYJAŚNIENIA: Nie jestem wyznawcą NLP!**

Kocham język, ale nie jestem wyznawcą NLP. No chyba że chodzi o skrót od *natural language processing*, czyli przetwarzanie języka naturalnego. Jeśli jednak chodzi o tak zwane neurolingwistyczne programowanie – mokry pseudonaukowy sen Richarda Bandlera o potęgze i władzy nad umysłami – to powiem: „Dziękuję, postoję” (Witkowski 2010). NLP w tym znaczeniu nie jest ani naukowe, ani neuro-, ani lingwistyczne. Programowaniem też nie jest. Jeśli chcesz wiedzieć dlaczego, przeczytaj książkę Rafała Żaka *Nie myśl, że NLP zniknie*. Jeśli jednak nie masz czasu, to musi ci wystarczyć moje zdanie, które ma oparcie w badaniach na temat (nie)skuteczności tej metody. To zdanie brzmi – NLP to nieweryfikowalna, pseudonaukowa teoria, która ma więcej wspólnego z różdżkarstwem niż z psychologią. I już same tytuły książek twórcy zawierające słowa „alchemia manipulacji” czy „hipnotyczne wywieranie wpływu” u mądrego sceptyka<sup>10</sup> wywołają uśmiech politowania, ciary żenady i skojarzenia z wiarygodnością horoskopu z tygodników okraszonych zdjęciami celebrytów wątpliwej jakości.

<sup>10</sup> Rozróżniam sceptyków i sceptyczki na mądrych i głupich. Na czym polega mądry i głupi sceptycyzm? Ten pierwszy to myślenie samodzielne, kwestionowanie stwierdzeń, szukanie dowodów metodą naukową. Super, naprawdę polecam. To jest prawdziwy sceptycyzm. Głupi sceptycyzm to sceptycyzm pozorny. Czasem podszywa się pod ten prawdziwy, ale jest mu bliżej do automatycznego zaprzeczania. I do budowania swojej tożsamości w opozycji do „spolegliwego stada baranów”. Naukowcy mówią, że Ziemia jest okrągła, a taki pozorny sceptyk, że jest płaska. Każde sensowne badanie pokazuje, że rasizm to zło, a głupi sceptyk: „No nie wiem. Mam wątpliwości”. Jeśli jesteś z tych, którzy odruchowo zaprzeczają, bez rozumienia, na czym polega dyskusja na naukowe argumenty, to spieszę ci powiedzieć – nie jesteś sceptykiem czy sceptyczką. A jeśli dostajesz torsji na widok feminatywów, to zastanów się, dlaczego przeszkadza ci sceptyczka, chirurgka czy kierowczyni. A nie przeszkadza wróżka, sprzedawczyni czy dozorczyńni. P.S. O pożądanej tożsamości wybrańca czy wybranki, którzy jako jedyni widzą, jak jest, i mówią, jak jest, piszę więcej w rozdziale „Neo, Mulan, torebka Hermès i antyszczepionkowcy”.

Piszę o tym, bo czasem, gdy opowiadam o wpływie języka na zachowania, widzę błysk w oku niektórych, którzy w swoich snach o potędze zamieniają klientów czy współpracowników w armię zombie i w penthousie za miliony złotych monet zanoszą się kaskadowo spływającym demonicznym rechetem zwycięzcy, który posiadał tajemną sztukę programowania umysłów.

Jeśli ta wizja rozgrzewa twoją wyobraźnię do czerwoności, to twoja sprawa. Tylko musisz wiedzieć, że ten rozdział (a może nawet cała książka) ci się nie spodoba. Bo jak wszystkie teksty bazujące na nauce zawiera możliwe skutki określonych interwencji. Często wyrażone w stopniu prawdopodobieństwa. Nie w wykutej w granicie pewności zbudowanej na chwiejnych dowodach anegdotycznych, którymi raczą swych wyznawców charyzmatyczni guru samorozwoju.

Język może wpływać na myślenie, zachowania, postawy. Odpowiednio użyty sprawi, że duża część konsumentów będzie postrzegać produkt czy usługę lepiej lub gorzej. Może też utrudniać lub ułatwiać tworzenie nowych nawyków. Nie jest jednak stuprocentowo pewnym narzędziem demiurgów inżynierii społecznej, którzy programują językiem określone zachowania. Nawet jeśli oni – demiurdzy – tak o nim myślą.

No dobrze, to dlaczego wyznawcy NLP mają przykłady działania NLP? W skrócie: bo NLP działa na samych wyznawców NLP. Po pierwsze, dlatego że występuje efekt placebo. Po drugie, dlatego że działa błąd potwierdzenia. Po trzecie, dowody, które serwują, to dowody anegdotyczne. A te jak wiadomo, mogą być nawet prawdziwe, ale nie są dowodem naukowym.

Mój przyjaciel był na kursie testera manualnego finansowanym przez Unię Europejską. Oprócz zajęć z testowania mieli zajęcia z kompetencji społecznych. Wśród nich NLP. Przewodził – a jakże! – standardowy egzemplarz trenera NLP. Nieustannie podkreślał, że steruje umysłami uczestników. W pewnym momencie powiedział: „Wystarczy mi jeden rzut oka i wiem, co myślicie. I mogę przewidywać, o czym pomyślicie za chwilę. Za chwilę mnie zniechęcicie”. I miał rację. Nie przepadali za nim. Nie był to jednak wynik genialnego użycia „hipnotycznego wpływu”, tylko działanie primingu i efekt golema (odmiana efektu aureoli).

NLP najlepiej działa na wyznawców NLP. Podobnie jak wiara w objawienie Matki Boskiej na szybie okna w Zabrze-Kończycach najlepiej działa na bezkrytycznych wyznawców poszukujących fizycznych śladów obecności boskiej na ziemi (notabene eminencje Kościoła katolickiego do takich spraw odnoszą się z dużym sceptycyzmem).

I tak jak Matkę Boską na szybie da się wytłumaczyć pareidolią i iluzjami optycznymi, tak rzekome działanie NLP da się wyjaśnić złudzeniami poznawczymi. Trenerzy NLP wywierają wpływ. Lecz nie taki, o którym przekonują. I nie tak wielki, jak im się zdaje. Stosują jednak przy tym nie NLP, lecz te same techniki wywierania wpływu, co wróżki, tarocistki, chiromanci i twórcy horoskopów.

To, że NLP nie działa, nie oznacza od razu, że język traci swoją moc. Bynajmniej. I o tej mocy ci opowiem. Tylko jednak o tych przypadkach, które zweryfikowali badacze. Nie będzie to też opowieść o wszechmocy, którą daje świadome korzystanie z języka. Będzie to historia o wpływie „do pewnego stopnia” i „w określonych kontekstach”. Bo taka jest nauka.

Język wpływa na nas w niezwykle sposób, ale nie w taki, jaki chcieliby wyznawcy NLP. Weźmy choćby te dwa zdania:

1. Sięgnąłem po grubą na kciuk kromkę świeżego i ciepłego jeszcze chleba na zakwasie, posmarowaną grubo masłem, ze szczyptą soli.
2. Sięgnąłem po świeżo ukrojoną cząstkę wypieczonego wyrobu piekarniczego, z wysokogatunkowym naturalnym produktem z przetworzonego mleka, z dodatkiem wybornych przypraw smakowych.

Myślę, że zgodzisz się, że w sumie opisują podobną rzeczywistość i działanie. Tyle że przy czytaniu pierwszego zdania w mózgu Sapiens (mówiącego po polsku) aktywizuje się prawdopodobnie kora motoryczna, kora wyspy i drugorzędna kora węchowa (Huth et al. 2016: 453–458). Być może nawet układ limbiczny zacznie śpiewać zgodnym chórem *Odę do radości*.

Dlaczego tak się dzieje? W skrócie: bo mózg woli „zobaczyć” konkretne słowa, niż próbować mapować abstrakcyjne lub zbyt ogólne. Podobnie jak mózg przetwarzający liczby „widzi” je jako fizyczne obiekty, których wielkość może wpływać na postrzeganą wielkość ceny<sup>11</sup>, tak też słowa próbuje „zobaczyć”. A najczęściej jest łatwo zobaczyć coś, co jest konkretne. Gończy polski czy owczarek podhalański są bardziej konkretne niż pies. Błękitny emaliowany kubek jest bardziej konkretny niż naczynie.

Nie oznacza to oczywiście, że słowa abstrakcyjne są zawsze gorsze. Istnieje na przykład kategoria tak zwanych „boskich słów”. One – mimo że nie konkretne – działają w bardzo konkretny sposób na mózg Sapiens. Na przykład słowa „naturalny”, „tradycyjny”, „prosty” są najczęściej automatycznie przypisywane do kategorii „dobre i pozytywne”. Albo co najmniej „lepsze”<sup>12</sup>.

Język potrafi też zmienić nasze postrzeganie rzeczywistości. Jak sądzisz, które sformułowanie bardziej przekona pacjenta do zabiegu chirurgicznego?

1. Ponad 92% pacjentów nie odczuwa żadnych komplikacji po zabiegu.
2. Niemal 8% pacjentów odczuwa komplikacje po zabiegu.

Pierwsze! Mimo że racjonalnie opisują dokładnie tę samą rzeczywistość: 92% plus 8% to razem 100%. Więc jeśli ponad 92% pacjentów nie odczuwa żadnych komplikacji po zabiegu, to niemal 8% pacjentów odczuwa komplikacje po zabiegu. (Zakładając, że wszyscy go przeżyją, chociaż śmierć można też pewnie uznać za komplikację). Dla motywacji pacjenta nie powinno mieć więc znaczenia, którego sformułowania użyje lekarz. A jednak ma. Wiemy to chociażby z badań Kahnemana i Tversky’ego (1989: 81–126).

Ta dwójka badaczy wykazała, jak wielki wpływ na nasze decyzje i zachowania (w tym konsumenckie) ma sformułowanie. I jak przeramowanie może zmienić zupełnie to, jak Sapiens postrzega rzeczywistość.

Zastanów się. Czy kupisz parówki z hasłem „92% mięsa” czy „8% dodatków”. Czy wolisz prezerwatywy, które w „98% zabezpieczają przed chorobami wenerycznymi i ciążą”, czy takie, które w „2% nie zabezpieczają przed chorobami wenerycznymi i ciążą”.

<sup>11</sup> Piszę o tym w rozdziale „Cena czyni cuda”.

<sup>12</sup> O „boskich” i „diabelskich” słowach piszę więcej w kontekście marketingu w rozdziale „Bio, eko i (niekoniecznie) zdrowo”.

Ze sformulowaniem trzeba bardzo uważać. Wyobraź sobie taką kampanię nawołującą do płacenia abonamentu radiowo-telewizyjnego. Być może kusi cię, by podać, że 60% właścicieli telewizorów i radioodbiorników nie płaci abonamentu, bo to liczba większa i może wzbudzić grozę. Tymczasem zamiast grozy możesz wywołać coś innego. Ci, którzy płacą, pomyślą, że są frajerami czy frajerkami. A ci, którzy nie płacą, pomyślą, że właśnie wygrali życie, bo są w większości. A to oznacza, że mają słuszość<sup>13</sup>.

Dlatego technik związanych z językiem nie można przyjmować zawsze za dobrą monetę. Nie wolno ich też kopiować. Przykładami można się inspirować i zawsze testować.

### A TO CIEKAWE: *Hygge*, świece i plemię Himba

W 2014 roku producent świec Bolsius i serwis YouGov przeprowadzili badanie. Chcieli sprawdzić, ilu Duńczyków zapala każdego dnia świece w domu. Zapala z pewnością nie dlatego, że w Danii w 2014 roku nie było prądu. Zapala, żeby zrobić nastrój. A w zasadzie, aby oddać się ulubionemu narodowemu pluszowemu szaleństwu – *hyggelig*. Okazało się, że 39% Duńczyków codziennie tworzy *Hygge*, paląc świece i (nieświadomie) rujnując zdrowie układu oddechowego. Tylko 7% nie robi tego wcale.

Słowo *Hygge* istnieje tylko w języku duńskim. Jest nieprzetłumaczalne, choć trzeba przyznać, że niektórzy się starają. Google Translate podaje jako polski odpowiednik „zabawę”. Angielski odpowiednik *fun* jest nawet oznaczony jako zweryfikowany. Jednak *Hygge* oznacza coś innego. Ten rzeczownik zawiera w sobie semantyczny kufer upakowany po brzegi nastrojem, jaki tworzy gorący napój, kocyk, świece i świeczuszki. Oraz czytanie książki lub rozmowy z przyjaciółmi. Ten przepis zawsze uwzględnia świece. Więc Duńczycy kupują je na potęgę i palą je codziennie. I częściej też z tego powodu tracą w pożarach dorobek życia. A w wersji umiarkowanej konsekwentnie rujnują swoje zdrowie dwutlenkiem węgla, oparami parafiny i innymi cząstkami lotnymi.

*Hygge* prawie zawsze uwzględnia świece. I to właśnie Duńczycy palą najwięcej świeczek na świecie. Bo to, co nazwane istnieje i prowokuje zachowania. Często nawet niezdrowe. Tak jak potłacz kształtuje u Indian ekonomię darów.

Czy gdyby rzeczownik *Hygge* i przymiotnik *hyggelig* nie istniały, to producenci i sprzedawcy świec w Danii mieliby się gorzej? Prawdopodobnie tak. Zgodnie z hipotezą Sapira-Whorfa to, co nienazwane często po prostu nie istnieje.

To jak słowo *Hygge* warunkuje Duńczyków, to kolejny przykład bazujący na hipotezie Sapira-Whorfa. Używany język wpływa w mniejszym lub większym stopniu na sposób myślenia. Jeśli w twoim języku istnieje słowo *Hygge* i go używasz, to częściej *Hygge* tworzysz.

Jeśli w twoim języku szklanki są ze szkła, a filiżanki z porcelany i fajansu, to tak będziesz o nich myśleć. A jeśli mówisz po rosyjsku, to myślisz po rosyjsku. I *chashkę* (polski odpowiednik

<sup>13</sup> Tu zadziała społeczny dowód słuszości – niezwykle silne zjawisko, które opisują dokładnie w rozdziale „Hity, inne dzieci i drużyna (nie zawsze) pierścienia”.

filizanki) od *stakana* (polski odpowiednik szklanki) rozróżnisz na podstawie kształtu, a nie materiału wykonania. *Chashka* (чашка) ma ucho. *Stakan* (стакан) nie.

Nazwa hipotezy wywodzi się od dwóch językoznawców – Edwarda Sapira i Benjamina Lee Whorfa. Oni jako pierwsi zaczęli różnicę w myśleniu dostrzegać i wiązać je z językiem. Jej dwa główne założenia to determinizm językowy oraz relatywizm językowy.

Determinizm to pogląd, że język (jako system znaków wytworzony przez społeczeństwo, w którym wychowujemy się i myślimy od dzieciństwa) kształtuje nasz sposób postrzegania otaczającego nas świata. Relatywizm to z kolei pogląd, że wobec różnic między systemami językowymi, które są odbiciem tworzących je odmiennych środowisk, ludzie myślący w tych językach rozmaicie postrzegają świat. Słabsza postać hipotezy, inaczej relatywizm językowy, zakłada, że język wpływa na myślenie, a co za tym idzie – na zachowanie, choć jedynie do pewnego stopnia.

Dziś dzięki interdyscyplinarnemu podejściu – badaniom neurologicznym, poznawczym i lingwistycznym – mamy coraz więcej dowodów na to, że to, jak mówisz, wpływa na twoje myślenie o sobie i świecie. Myślenie zaś na nawyki, zachowania i przekonania.

W dużym uproszczeniu determinizm językowy oddają słowa, które wypowiedział Meryl Streep, wcielająca się w postać Margaret Thatcher<sup>14</sup>: „Uważaj na myśli, bo przemienią się w słowa. Uważaj na słowa, bo zmienią się w czyny. Uważaj na czyny, bo staną się nawykami. Uważaj na nawyki, bo staną się charakterem”.

Język wpływa nie tylko na to, jak się zachowujemy. Wpływa także na to, co widzimy. Dla plemienia Himba nie istnieje na przykład niebieski. Przynajmniej w takim rozumieniu niebieskiego, jaki masz przed oczami, gdy ktoś zapyta cię o kolor, który widzisz na obrazku.



Dla Himba ten kolor to *buru*. Tyle że *buru* to także kolor, który nazwiesz z pewnością zielonym. Czyli ten z kolejnego obrazka. Tak w plemienu Himba nazywają kolory. To nazywanie wpływa na postrzeganie. A raczej na brak postrzegania jednego z kolorów.



Jak widzisz nie chodzi tu o jakąś subtelną różnicę między magentą a różowym. To też nie różnica pomiędzy beżowym a delikatnym écru. Ty i większość znanych mi ludzi zobaczy i nazwie dwa różne kolory. Zielony i niebieski. A każdy Himba powie *buru* na jeden i drugi.

<sup>14</sup> Co ciekawe, te słowa błędnie przypisuje się premier Wielkiej Brytanii. Być może kiedyś je wypowiedziała, ale nie jest ich autorką. W tej formie, która pojawia się w filmie, myśl sformułował jako pierwszy Frank Outlaw. Jednak podobne słowa z identyczną logiką jako pierwszy w 1872 roku wypowiedział biskup Beckwith.

Co może być kłopotliwe, jeśli poprosisz ekipę z plemienia Himba, żeby pomalowali ci dom na niebieski i pokażesz im palcem kolor niebieski. Może Himba mają jakąś przedziwną mutację genetyczną? Może jest coś, co upośledza ich funkcje poznawcze? Otóż nie. Po prostu dla nich nienazwane nie istnieje.

My z kolei gorzej rozróżniamy odcienie niebieskiego. A Anglosasi to już w ogóle fatalnie sobie radzą z tym zadaniem. W przeciwieństwie do Rosjan, którzy nazywają w języku *goluboy* (голубой) i *siniy* (синий). Rosyjski to jedyny europejski język, który ma takie rozróżnienie. A Rosjanie zdecydowanie lepiej radzą sobie w testach na rozróżnianie subtelnych różnic między odcieniami niebieskiego (Winawer et al. 2007: 7780–7785). Tak jak aborygeńska dziewczynka z plemienia Kuuk Thaayorre precyzyjniej i szybciej wskaże południowy-zachód czy północny-wschód niż ty. Za to będzie mieć większy kłopot w konkurencji w określeniu lewej i prawej strony.

#### A TO CIEKAWE: Czas, przestrzeń i język

Sapir i Whorf swoją hipotezę potwierdzali, badając języki Majów i Hopi. Sapir wykazał, że system używania czasowników w języku hopi wpływa na pojmowanie przez Indian czasu i przestrzeni. Zaprzeczył, że istnieje jedno uniwersalne pojmowanie czasu i przestrzeni. Język hopi określał jako „język pozbawiony czasu” i przeciwstawiał go językom temporalnym (Koerner 1992: 173–198).

Lera Boroditsky to z kolei psycholożka poznawcza, która bada wpływ języka na postrzeganie świata i kompetencje poznawcze. Ona – w duchu Sapira i Whorfa – badała z kolei plemię Kuuk Thaayorre (Boroditsky 2011: 62–65). Tam na porządku dziennym jest identyfikowanie siebie i swojej obecności w świecie za pomocą kierunków świata.

Sapiens z tego plemienia powie więc: „Mrówka chodzi ci po południowo-wschodniej nodze”, albo: „Podaj mi ten majonez, co stoi na północnym-zachodzie”. Serio!

Co więcej, gdy w australijskim buszu spotykają wędrowca i spytają, skąd idzie, to też oczekują odpowiedzi kierunkowej. Co było nie lada zagwozdką dla Lery, bo ona przyleciała do nich z San Diego w Kalifornii. I na pytanie: „A gdzie to jest?”, nie wystarczyło odpowiedzieć „San Diego, CA”. Trzeba było pokazać. I tu Lera miała problem. Czy pokazać na zachód, czy wschód? A może wskazać palcem w dół i liczyć, że dociekliwi Kuuk Thaayorre zrozumieją, że San Diego jest niemal po drugiej stronie kuli ziemskiej?

Nie wiem, jak Lera w końcu wybrnęła z odpowiedzią na to pytanie, ale wiem, że dzięki temu, że Kuuk Thaayorre od narodzin nasiąkają językiem, w którym nieustannie orientujesz siebie wobec kierunków świata, potrafią coś, czego my w większości nie umiemy. Mają wewnętrzny kompas. Ten kompas nie wynika z mechanizmu echolokacji jak u nietoperzy czy delfinów. Wynika ze stosowania języka. I tak jak Rosjanie lepiej rozróżniają odcienie niebieskiego, tak Kuuk Thaayorre lepiej orientują się w terenie.

---

Kiedy czytałem badania o Kuuk Thaayorre, szczególnie zaciekało mnie to, że nie orientują świata wobec siebie, tylko świat narzuca ich pozycję (Boroditsky, Gaby 2010: 1635–1639).

Gdy ja mówię komuś, że coś jest po stronie lewej czy prawej (lub odpowiednio przede mną i za mną), to ja jestem punktem odniesienia. Co często było też przyczyną nieporozumień, choćby podczas prób w teatrze. Reżyser mówił: „Idź w lewo”. I kiedy ja szedłem w lewo, krzyczał: „W moje lewo! W twoje prawo”, bo ja stałem na scenie, a on siedział na widowni.

Dla Kuuk Thaayorre nie istnieje prawo i lewo. Nie orientują świata względem siebie. Patrzą na niezmiennie kierunki świata. I orientują swoją pozycję względem ich. Nie znalazłem jeszcze badań dotyczących różnic między ludźmi posługującymi się językami, które mają tak odmienne sposoby orientowania się w przestrzeni. Ale pierwsza hipoteza, która stawiam, brzmi następująco: być może orientowanie świata względem siebie (podobnie jak orientowanie kiedyś Wszechświata względem Ziemi) wpływa na poczucie władzy nad tymże? Może nasz antropocentryzm wynika z języka? Bo siebie widzimy w centrum.

Kuuk Thaayorre inaczej też widzą czas w przestrzeni. Nie są jednak jedynymi ludźmi, którzy łączą te dwa wymiary najczęściej metaforycznie. Dla nas też czas płynie w przestrzeni, od lewej do prawej. A dla Kuuk Thaayorre z tyłu do przodu. Co z kolei oznacza, że przygotowując prezentację o rozwoju mediów społecznościowych dla nich, miałbym niezły kłopot.

Ponieważ rozwój przebiega w czasie. I w dobrej prezentacji lub kampanii reklamowej, graficznie pokażemy upływ na osi czasu. Pewnie wyobrażasz sobie taką oś z lewej do prawej. Tak bym ją też narysował. I każdy z naszego kręgu kulturowego tak przygotowaną oś czasu przetworzyłby poprawnie. A jak narysować oś dla Kuuk Thaayorre?

Szanse na to, że takie wyzwanie – przygotuj prezentację o rozwoju mediów społecznościowych dla plemienia Kuuk Thaayorre – postawi przed tobą szef, są raczej nikłe. Jednak szanse na to, że inne językowe postrzeganie czasu i przestrzeni w różnych kulturach doprowadzi do nieporozumień są duże.

Przekonało się o tym Nestlé.

### **A TO CIEKAWE: Nie wszędzie czas płynie z lewej do prawej**

Wiele lat temu Nestlé wprowadzało na rynek nowy produkt – pierwszą formułę dla dzieciaków. Taką, która wspiera rozwój dziecka w czterech kluczowych fazach. Nie wiem, jak fachowo nazywają się te fazy, ale z pozycji laika nazwę je tak: (1) dużo leży i jest noszone na rękach; (2) podnosi głowę i zaczyna raczkować; (3) sprawnie czworakuje; (4) chodzi i trudno za nim nadążyć. Te cztery fazy Nestlé pokazywało na słodkiej infografice, na której od lewej do prawej było widać, jak się dzieciaczek pięknie rozwija w tych czterech fazach dzięki nowemu produktowi globalnej korporacji.

W Europie i Ameryce Północnej pełne zrozumienie. Problem pojawił się, gdy Nestlé weszło do ultrabogatych krajów Zatoki Perskiej. Tam klienci byli totalnie nieufni. I ja się im nie dziwię. Też byłbym ostrożny z produktem, który najpierw sprawi, że moje dziecko będzie szybko chodzić, potem raczkować, a w końcu tylko leżeć. Co innego krem, który odejmuje dziesięć lat, a co innego formuła, która cofa dziecko do fazy embrionalnej.

Co wpłynęło na takie postrzeganie produktu? Otóż w krajach Zatoki Perskiej czas płynie z prawej do lewej. I tak też przetwarza się grafiki i osie czasu. Język i nawyk przetwarzania treści wpływa na sposób przetwarzania rzeczywistości.



## DO PRZEMYŚLENIA

Mam dla ciebie proste zadanie. Wyprostowaną przed siebie prawą ręką wskaż ulubiony dzień tygodnia większości Polaków – piątek. Teraz tą samą ręką wskaż sobotę. A teraz czwartek.

---

Prawdopodobnie w pierwszym przypadku ręka przesunęła się w (twoje) prawo. W drugim w lewo. Gdy widzisz dni tygodnia (upływ czasu), to widzisz go (a) przed sobą i (b) od lewej do prawej. To, co było, lokujesz po lewej. To, co będzie – po prawej. Czasem jednak masz całą przyszłość przed sobą. A przeszłość za sobą. A Chińczycy posługujący się mandaryńskim mają przyszłość za sobą, a przeszłość przed sobą (Boroditsky 2001: 1–22). Nie wynika to z jakiegoś specyficznego obłędu czy też braku logiki przestrzennej. W mandaryńskim są po prostu inne metafory czasoprzestrzenne. U nas mówisz „przyszłość stoi przed kimś otworem” i „szef postawił przed tobą zadanie”. Język polski ustawia ci zdarzenia przyszłe w przestrzeni przed tobą. Zresztą nie tylko polski. Na przykład angielski czy francuski też. Mandaryński jednak inaczej ustawia przeszłość i przyszłość w przestrzeni. I jeśli teraz odczuwasz jakiś totalny sprzeciw wyrażony okrzykiem – „Jak to tak to?” – to doświadczasz tylko przemożnego wpływu języka na myślenie. Twoje myślenie i postrzeganie jest tak głęboko powiązane z językiem, że nie możesz sobie nawet wyobrazić, że można myśleć o czasie i przestrzeni inaczej.

---

Teraz drugie zadanie. Narysuj taką scenkę: Jaś poszedł do Agatki i dał jej kwiatka. Nie martw się o urodę obrazka. Po pierwsze, na pewno będzie świetny. Po drugie, to nie konkurs. To prosty eksperyment. Ciekawi mnie, gdzie na rysunku jest Jaś. A gdzie Agatka. W większości przypadków Jaś jest po lewej, Agatka po prawej. W tej samej kolejności ludzie z naszego kręgu układają sekwencję obrazków, gdy postrzegają ją jako historię, która dzieje się w czasie. Nawet gdy same obiekty na obrazkach nijak nie przypominają ludzi.

---

Język wpływa na myślenie o czasie i przestrzeni. I lepiej bierz to pod uwagę, projektując choćby prezentacje. Jeśli twoje osie czasu czy diagramy będą zgodne z logiką percepcyjną narzuconą przez język, to twojemu odbiorcy będzie łatwiej przetwarzać to, co dla niego przygotujesz.

W przeważającej większości znanych języków (a tych jest ponad 6000) czas wiąże się z przestrzenią. Językowymi metaforami. Co było za nami. To, co przed nami. Wyglądamy końca tygodnia pracy. Zostawiamy to, co za nami. Oczywiście w naszym języku, który tak wiąże ze sobą czas i przestrzeń. Gdybyśmy byli Chińczykami i mówili po mandaryńsku, mielibyśmy inny ogląd.

A przecież fizyczny czas nie płynie w żadnym kierunku. Na szczęście jednak język normalizuje nam jego postrzeganie. I sprawia, że w obrębie jednej grupy możemy się w miarę komunikatywnie dogadać.

### A TO CIEKAWE: Praca, gender i ideologia

Praca. Albo inaczej: „mozół”, „trud”, „robota”, „harówka”, „harowa”. Takie między innymi synonimy znajdziesz w słowniku. Najpopularniejsze antonimy to: „relaks”, „rozrywka”, „wytchnienie”, „leniuchowanie”. Słowo „praca” w języku polskim pojawia się około XIV wieku. Czy to oznacza, że ludzie wcześniej nie pracowali? Oczywiście, że pracowali. Tylko pewnie inaczej to nazywali.

Praca to zapożyczenie ze staroczeskiego *práčě* „wysiłek” (dziś czes. *práce* „praca, robota”). Podstawą jest prasłowiański wyraz *porfa*, który oznaczał „trud, wysiłek fizyczny; zajęcie fizyczne, robota, praca”. Praca to nazwa czynności utworzona od prasłowiańskiego *\*portiti* „przeprowadzać, odprowadzać kogoś, towarzyszyć komuś, zostać posłanym z jakimś zadaniem”.

Skoro praca ma taką etykietę, to nic dziwnego, że w rankingach popularności dni tygodnia prowadzi piątek i sobota, a poniedziałek jest zniechęcającym bękartem, któremu większość dałaby w pysk na dzień dobry.

Czy można zmienić postrzeganie pracy, zmieniając jej nazwę? Tak jak zmienia się postrzeganie mieszkania nadającego się na schowek na miotły, nazywając je mikroapartamentem? Podejrzewam, że tak. Choć nie byłoby to łatwe.

Zakres semantyczny słowa to zbiór znaczeń, skojarzeń i obrazów, które się z nim wiążą. Czasem można ten zakres rozszerzyć, czasem zawęzić, a z czasem zupełnie zmienić. Na przykład zupełnie neutralne słowo „gender” politycy zdemonizowali, (celowo) łącząc je z innym teoretycznie neutralnym słowem „ideologia”. I tak powstał potwór, którym straszy się małe dzieci, matki, ojców, staruszki i innych wyborców.

Tak samo jak słowem „detoks” – w odniesieniu do choćby soków – mami się spragnionych poczucia czystości, lekkości i perfekcyjnego stolca. Detoks rozszerzył swoje znaczenie semantyczne. Pierwotnie odnosił się do ratowania na przykład ludzi po zatruciu alkoholem albo narkomanów. Formalnie odtruwa nasz organizm wątroba i nerki. I to też można nazwać bez trudu detoksem. Detoks jako odtruwanie ma więc uzasadnienie. I nie będę się tu pochylał nad faktycznym działaniem tego, co niektórzy opisują mianem „detoksu sokowego”.

---

To jak o sobie myślisz, wpływa na to, jak się zachowujesz i jakie masz nawyki, choć nie w 100%. To jak o sobie myślisz, nie wpływa jednak na twoją fizyczność. Przynajmniej mierzoną centymetrami. Gdy zacznę o sobie myśleć i mówić jako o facecie dwumetrowym, nie urosnę o trzysta centymetrów od samego myślenia i mówienia. Podobnie jak wizualizowanie czerwonego ferrari czy szczupłej sylwetki i gęstej kruczoczarnej kaskady kręconych włosów do pasa nie zmaterializują tychże. Urosnąć realnie mogę już teraz tylko po serii potężnie bolesnych zabiegów wydłużania kości nóg. Czerwone ferrari będę mieć, jak zaoszczędzę, zarobię i kupię. Lub ukradnę. A kaskadę loków zapewni peruka.

Porzućmy marzenia o wpływaniu myśłą na fizyczność. Jednak jeśli język wpływa na sposób myślenia i zachowania, to może to, w jaki sposób mówimy o sobie, może wpłynąć na nasze nawyki? Wygląda na to, że tak.

Sposób, w jaki mówimy o sobie, wpływa na to, jak postrzegają nas inni. I jak my zaczynamy myśleć o sobie. A to z kolei może mieć wpływ na nasze zachowania i nawyki. I to całkiem

spory. Podobnie będzie ze sposobem, w jaki będzie mówić i myśleć o sobie twój Sapiens-konsument czy Sapiens-konsumentka.

Weźmy przykład pierwszy z brzegu. L'Oréal i „Ponieważ jesteś tego warta”. W 1971 roku Ilon Specht była copywriterką w agencji reklamowej McCann Erickson. Uważano ją za osobę oryginalną, niekonwencjonalną, kreatywną i niezależną. Miała też szczęście pracować dla L'Oréal. Była zaledwie 23-latką, kiedy stworzyła nowy nurt w marketingu reklamą, która była ściśle kobieca. Kończyła się słynnym hasłem: „Ponieważ jestem tego warta!”. Niemal w tej samej chwili, gdy pojawiła się reklama, stało się jasne, że ostatnia linijka i te cztery słowa uderzyły w czułą strunę.

Po raz pierwszy przesłanie dotyczyło tego, co myśli kobieta. Chodziło o jej pewność siebie, decyzję, styl. W „New Yorkerze” z 1999 roku w artykule *True Colors* Malcolm Gladwell przyznał, że hasło to weszło do języka i nabrało znaczenia poza deklarowaną intencją. Dziś 80% kobiet rozpoznaje i reaguje na to pozytywne zdanie. A co sprawia, że jest naprawdę piękne? To fakt, że L'Oréal Paris przekłada codziennie hasło „Ponieważ jestem tego warta” na działalność filantropijną, produkty i przemyślane celebrowanie kobiet.

#### **A TO CIEKAWE: Czy język może wpływać na postrzeganą tożsamość?**

Gregory Walton to entuzjasta drobnych interwencji. Równie dobrze mógłbym o nim powiedzieć: „Gregory Walton lubi wdrażać drobne interwencje”. Podobnie jak ja mogę o sobie powiedzieć: „Kolekcjonuję klocki LEGO” lub „Jestem kolekcjonerem klocków LEGO”.

Na pierwszy rzut oka dostrzegasz różnicę w dwóch zdaniach. Pierwsze odnosi się do czynności. Drugie do tożsamości. Podmiot *Ja* (co robi?) *kolekcjonuje* (kogo, co?) *klocki LEGO*. W drugiej wersji podmiot *Ja* (kim, czym jest?) *jest kolekcjonerem* (kogo, czego?) *klocków LEGO*. Na co dzień pewnie tej różnicy nie dostrzegasz. W końcu niewielu jest ludzi, którzy świadomie podchodzą do konstruowania zdań w ojczystym języku. Szczególnie w codziennych rozmowach. Nie wiem, czy teraz ta różnica budzi w tobie ciekawość badacza. U Gregory'ego Waltona obudziła. I przeprowadził badanie, by zweryfikować, jaki wpływ na postrzeganą tożsamość i nawyki ma sposób formułowania wypowiedzi. Tych, w których opowiadamy o sobie.

To badanie wpisuje się w hipotezę Sapira-Whorfa. Znasz już ją. I domyślam się, że już nie możesz się doczekać, aby podczas korpospotkań na Teamsach czy Zoomie zabłysnąć jak Szymborska na Gali Noblowskiej. Żeby jeszcze bardziej pomóc ci zostać znienawidzoną socjometryczną gwiazdą korpogalaktyki, podrzucę ci jeszcze ciekawostkę. Wiemy już, że wpływ języka na myślenie jest gargantuiczny (Kenthirarajah, Walton, Cohen 2020). Czasem nawet demoniczny.

I Gregory Walton chciał się dowiedzieć, jaki wpływ ma używanie form na postrzeganą tożsamość i nawyki (Walton, Banaji 2004: 193–213). Gregory Walton pracuje na Stanfordzie i podejrzewam, że tam postawić właściwe pytanie badawcze i przeprowadzić eksperyment to takie minimum przyzwoitości naukowej.

Pytanie Gregory'ego brzmiało: czy forma, w jakiej mówimy o sobie, ma wpływ na postrzeganą (trwałość) tożsamości? Pytanie to Gregory zadał w dwóch oddzielnych kontekstach. Tożsamości postrzeganej i ocenianej przez innych. Oraz postrzeganej tożsamości własnej i późniejszego wpływu tożsamości na zachowania.

W eksperymentach zawężił poszukiwania do form odwołujących się do fraz wyrażających przekonania tożsamościowe. A konkretnie *identity essentialist properties*. Ten zwrot odnosi się do stałych (postrzegane jako krytyczne) cech tożsamości. Przeciwieństwem *essentialist properties* są *accidental properties*, czyli nietrwałe (i często przypadkowe) części tożsamości. Badał więc pary „Susan loves chocolate” i „Susan is a chocolate-lover”. A nie „Susan loves scented bin bags” i „Susan is a scented bin bags-lover”. Bo też niewiele jest osób, które preferencje co do worków na śmieci uznają za element tożsamości. Inna sprawa z zupą pomidorową czy majonezem. Gregory badał w Kalifornii, postawił więc na bezpieczną czekoladę.

W eksperymencie 1 badani oceniali tożsamość nieznanej osoby Susan na bazie opisów „Susan loves chocolate” i „Susan is a chocolate-lover”. Oczywiście nie naraz i nie badani z tej samej grupy. Gregory jest profesorem Stanford i wie, że trzeba dobrać grupy losowo, stworzyć grupę kontrolną i porównywać wyniki z dwóch niezależnych wariantów. Nie pytał też, jak ostatnia ciura badanych: „Które ze zdań sprawia, że oceniasz tożsamość Susan jako miłośniczki czekolady jako trwalszą?”. Za tego typu pytania jest specjalne miejsce w piekle metodologii badań naukowych.

W eksperymentach 2 i 3 badał z kolei wpływ wariantów na postrzeganą tożsamość własną badanych. I na związane z tą tożsamością zachowania. Tutaj też wykazał się znajomością metodologii badań. I zamiast pytać badanych wprost, zadał im zadanie, maskując przy tym cel eksperymentu. Słusznie!

Badani dostali zadanie przepisania tekstu odpowiednio dla wariantu „I love chocolate” i „I am a chocolate lover”. Gregory poinformował ich, że naukowcy chcą zbadać różne style pisanie odręcznego. I dlatego potrzebują próbek pisma z konkretnym tekstem zawierającym wymagane znaki. O dziwo – odpowiednio dla wariantu – tekst ten brzmiał „I love chocolate” i „I am a chocolate lover”.

I co się okazało? W eksperymencie 1 badani postrzegali jako trwalszą tożsamość Susan, gdy czytali o niej w kategorii „Susan is a chocolate-lover”. W eksperymentach 2 i 3 podobnie, sformułowanie „I am a chocolate lover” wpływa mocniej na postrzeganą tożsamość własną, a także na nawyki! Bo badani potem kupowali i jedli więcej czekolady.

---

Walton weryfikował swoją hipotezę jeszcze w kilku kolejnych badaniach. W jednym na przykład sprawdzał, jak sformułowanie „I am a helper” versus „I am helping” wpłynie na chęć pomagania u trzy- i sześciolatków (Bryan, Master, Walton 2014: 1836–1842). W innym (wraz z Carol Dweck) weryfikował, jak na pojawienie się w komisji i oddanie głosu w wyborach wpłynie forma „I am voting” versus „I am a voter”.

---

To drugie badanie wydaje się szczególnie ciekawe, bo blisko mu do modelu nauki stosowanej, czyli mocnej teorii, którą można sprawdzać w praktyce. Jeśli forma „Jestem wyborcą” bardziej zmotywuje do pójścia na wybory niż „Ja głosuję w wyborach”, to dostajemy proste narzędzie wpływu społecznego. I możemy językiem kształtować pożądane zachowania. I chyba warto próbować – bo dotychczas wszystkie eksperymenty wskazują 1:0 dla form rzeczownikowych – „I am a chocolate lover”, „I am a helper”, „I am a voter”.

Walton wykazał, że to, jak mówimy o sobie, wpływa na to, jak inni postrzegają naszą tożsamość i w jakich kategoriach o nas myślą. Dla mnie jednak ciekawsze jest, że to, jak mówimy o sobie, wpływa na naszą postrzeganą tożsamość i powiązane z nią nawyki. Zwłaszcza że inny mądry człowiek – James Clear, autor *Atomowych nawyków* – wskazuje, że nawyki zgodne z tożsamością są trwalsze niż nawyki związane z samym tylko celem.

Nawyk może być narzędziem osiągnięcia celu lub pożądanego tożsamości. Oczywiście bardzo często zbiór *pożądana tożsamość* może uwzględniać pożądane cele. Przykładowo nawyk codziennego czytania może pomóc osiągnąć zgrywalizowany cel „52 książki w 52 tygodnie”. Ale może też wzmacniać tożsamość wyrażoną „Jestem czytelnikiem” lub „Jestem człowiekiem czytającym”. Clear stawia hipotezę, że *identity-based habits* (nawyki zakorzenione w tożsamości) są trwalsze. I na potwierdzenie przytacza w książce sensowne badania. Czyli jeśli chcesz zmienić nawyki, najpierw zastanów się, kim chcesz być i jakie nawyki tę tożsamość wzmacniają. I często mów i myśl o tej tożsamości w formie rzeczownikowej.

Ja na przykład w ten sposób podchodzę do rozwoju i uczenia się. Gdy zadałem sobie pytanie, jakim chcę być człowiekiem, dość prędko wpadłem na to, że chcę być „człowiekiem, który uczy się przez całe życie”. W zasadzie mógłbym powiedzieć „wieczny student”. To jednak sformułowanie w języku Mickiewicza i Tuwima ma bardzo mocne konotacje. Nieszczególnie pozytywne.

Skoro chcę być „uczniem przez całe życie”, powinienem się zastanowić, jakie nawyki są zgodne z tą tożsamością. I tu na przykład nawyk codziennego czytania czy codziennego ćwiczenia francuskiego przez 30 minut są jak najbardziej na miejscu. Tak samo jak w przypadku tożsamości „Jestem sportowcem amatorem” nawyk codziennego ćwiczenia nie będzie chyba dziwił. A w przypadku tożsamości „Jestem zapatrzonym w siebie narcyzem nie liczącym się ze zdaniem innych” oczywisty będzie nawyk pod tytułem „Rzadko słucham innych i często przerywam im wypowiedzi, bo nie obchodzi mnie inny punkt widzenia poza własnym”.

Oczywiście cały czas mówimy o tożsamości pożądanego. Autentycznie pożądanego. To ważne – szczególnie w kontekście pytania, które kiedyś zadała słuchaczka rozmowy, którą na YouTube przeprowadziłem z Mariuszem Jakubowskim. Rozmawialiśmy o nawykach i podzieliłem się teorią Jamesa Cleara. Słuchaczka zapytała: „A czy myślenie o sobie w kategorii «jestem sportowcem amatorem» nie sprawi, że będziemy odczuwali jakąś straszną presję?”. Domyślam się, że to pytanie może być pochodną tego, że rzeczywiście czasem tożsamość wiąże się z presją. Wtedy, gdy to inni, kultura czy przepisy narzucają nam tożsamość, z którą czujemy się jak przedszkolak przebrany na bal przez rodziców narodowców wbrew własnej woli za Dmowskiego. Podczas gdy on chciał być Witosem.

Jednak jeśli to my świadomie wybieramy i kształtujemy swoją tożsamość myśleniem, językiem i w konsekwencji nawykiem – presji nie ma. Co innego, gdy mamy nawyk urabiania się po łokcie, mycia okien dla Jezusa i przygotowywania jedzenia na trzy dni dla pułku wojska przed Wielkanocą. Tylko dlatego że mamy tożsamość Matki Polki, perfekcyjnej pani domu. I tę tożsamość narzuca nam kod kulturowy i wzorce w rodzinie.

Pytania o tożsamość i odpowiedzi w formie rzeczownikowej mogą stać się początkiem twojej przygody z trwałymi pożądanymi nawykami. Oczywiście samo myślenie o sobie w kategorii sportowiec amator nie sprawi, że będziesz mieć osiągi jak Iga Świątek czy Piotr Żyła. Myślenie o sobie w kategorii doktor nauk społecznych też samo przez się nie zbuduje nawyku codziennego pisania doktoratu. Potrzebny jest jeszcze plan behawioralny.

Język nie jest jedynym czynnikiem wpływającym na zmianę zachowania. Jest jednak czynnikiem ważnym i ignorowanie go jest błędem. To tak jak ze stylem życia i jego wpływem na zdrowie. Owszem, genetyka determinuje podatność na choroby, ale to styl życia może sprzyjać ich powstawaniu lub nie. To, że sposób, w jaki Sapiens mówi o sobie (a co za tym idzie, jak myśli o sobie), może mieć wpływ na zachowanie, ma duże znaczenie. Nie tylko dla twojego funkcjonowania. Również dla tego, jak funkcjonuje twój Sapiens-klient lub Sapiens-klientka.

To oni mogą myśleć o sobie w kategorii weganin lub weganika i cenić potrawy wegańskie. Ale mogą też wzdygać się na myśl o weganach, o których myślą z taką samą czułością jak ja o Putinie. I z tego powodu wybiorą produkty roślinne, a nie wegańskie, mimo że każdy produkt roślinny to produkt wegański. To klient może myśleć o sobie w kategorii „sportowiec”, a nie „lubię sport”, co wpłynie na jego determinację i zawartość koszyka w sklepie Nike. Wreszcie to klient może być „wyborcą” lub „chodzić na wybory”. I mimo że to logicznie prawie to samo, to prawdopodobnie to pierwsze sformułowanie bardziej zmotywuje do głosowania.

### **A TO CIEKAWE: Przekłete „udało się”, sprawczość i zeznania świadków**

Znasz już mój chłodny stosunek do „udało się”. Gramatycznie i językowo to sformułowanie poprawne. Jednak wikła nas w fatalizm i pozbawia poczucia sprawczości.

Języki różnią się pod względem tak zwanej agentywności (sprawczości właśnie). Mamy języki agentywne (*agentive*) i nieagentywne (*non-agentive*). W tych pierwszych częściej (lub zawsze) stosuje się formy osobowe: „I missed the bus”, „We’ve made it”. W tych drugich dopuszczalne (i częste) są formy bezosobowe. Takie, które nie wskazują na sprawcę (agenta) zdarzeń. „Autobus mi uciekł”, „Udało się nam”. Co ciekawe, w wielu językach – na przykład w hiszpańskim, japońskim czy polskim – to, czy użyjesz formy sprawczej, czy nie, zależy od tego, czy działanie było intencjonalne, czy nie. Na przykład jeśli ktoś celowo podszedł i rzucił doniczkę z parapetu, to powiesz: „Janek rzucił doniczkę”. A jak Janek po prostu przechodził, zahaczył szerokim barkiem śląskiego chłopca o doniczkę, która wylądowała na podłodze, powiesz: „Doniczka spadła”. Podobnie będzie w sytuacji, w której ktoś wyraźnie celowo przedłuża spotkanie. Versus sytuacja, w której nikt nie miał złych intencji, lecz „jakoś tak wyszło”.

W językach, które wymuszają formy sprawcze, inaczej wyglądają zeznania świadków. Bez względu na celowość działania lub nie, zdanie zabrzmiałoby: „He broke the window”. W naszym języku nieagentywnym możemy usłyszeć „Okno się stłukło” lub „On stłukł okno”.

Mam taką wstępną hipotezę, że ta różnica wpływa również na nasze zachowania. Mianowicie, że języki nieagentywne pozwalają na większe rozmywanie odpowiedzialności, a te sprawcze mogą wspierać sprawczość i odpowiedzialność. W końcu jeśli możemy powiedzieć „Uciekł mi autobus”, to godzimy się na to, jak los ingeruje w nasze życie. Jeśli mówimy „Udało

się nam”, to nie do końca my przyczyniliśmy się do sukcesu. A jeśli musimy powiedzieć „I missed the bus”, to przyznajemy, że to nie fatum, tylko nasze zachowanie ma wpływ na rezultat. Podobnie jak w przypadku „We’ve made it”, przyznajemy, kto jest odpowiedzialny za sukces.

Może na nasze osobiste i narodowe życiorysy wpływa język. Może nasze „udało się”, „trudno”, „jakoś to będzie”, „co ma być, to będzie” i „później się pomyśli” wryły się w nas i sprawiają, że patrzymy na świat jak na teatr, w którym ktoś u góry pociąga za sznurki, a my mamy ograniczony wpływ. Bo co mamy zrobić, skoro „autobusy uciekają”, a „spotkania się przedłużają”? Zapewne mniej, niż gdybyśmy częściej mówili: „Spóźniłem się na autobus” lub „Przedłużyłem spotkanie”.

---

No dobra, wszystko to bardzo ciekawe, ale co z tego wynika dla mnie? Sam bym pewnie zadał sobie takie pytanie. Co z tego, że języki różnią się między sobą sprawczością, formą kodowania czasu, metaforami czasoprzestrzennymi? Co z tego, że nie możesz przetłumaczyć „trudno” na angielski? A Duńczyk przez *Hygge* pali więcej świeczek w jeden dzień niż ty przez cały rok.

Dla mnie najważniejsze nie jest to, że języki się różnią. To oczywiste. Ważne jest dla mnie to, jak te różnice determinują sposób myślenia. A chyba najważniejsze jest to, jak to myślenie wpływa na nasze nawyki, zachowanie, a nawet samoocenę. A co za tym idzie, jak język i słowo mogą wpływać na nawyki, zachowanie, a nawet samoocenę Sapiens-klienta i Sapiens-klientki.

Wiedza o tym sprawia, że eksperymentuję z językiem i świadomie go używam. Na szkoleniach z wystąpień zachęcam do używania języka sprawczego. Projektując marketingowe treści, dbam o etykiety i wagę słowa. Testuję też sformułowania, wzorując się na badaniach Kahnemana i Tversky’ego. A sam o sobie myślę w kategorii rzeczownikowo wyrażanej tożsamości. I mówię: jestem sportowcem amatorem. Jestem czytelnikiem. Jestem dociekliwym i uważnym słuchaczem. Podobne etykiety też nadaję moim klientom. Być może z czasem też tak będą o sobie myśleć.

Co ty wyciągniesz z tej wiedzy? Nie wiem. Ale wiem, że warto testować swoje hipotezy i korzystać z tych już przetestowanych.

### **A TO CIEKAWE: Prosty język to skuteczny język**

Jakiś czas temu dostałem pismo z Urzędu Skarbowego. I bardzo się zdziwiłem. Nie dlatego że takie pismo dostałem. Nie jestem najbardziej skrupulatnym podatnikiem. Czasem zdarza mi się niedopłata lub nadpłata. Zdziwił mnie jednak język. Zamiast typowego urzędniczego bełkotu, prosty i sprawczy język. Komunikat brzmiał mniej więcej tak: „Nie zapłacił pan kwoty X. Proszę ją wpłacić na konto Y. Jeśli Pan nie zrobi tego do dnia Z, to zrobimy to lub zrobimy tamto”.

Od razu wpłaciłem. Kwota była niewielka, ale nie to chyba w największym stopniu zmotywowało mnie do przeczytania i wykonania tego, o co mnie ktoś osobowo prosił. Wpływ na moje zachowanie mógł mieć choćby prosty język.

Prosty język to nie język prostacki. To piękne proste zdania złożone z precyzyjnie dobranych słów. To wrywanie niepotrzebnych chwastów i skracanie akapitów. Przykład? Proszę bardzo: „W niniejszym tekście chciałbym zastanowić się nad specyficznymi czynnikami, które przyczyniają się do szczególnych wzrostów czy też spadku popularności niektórych imion”. To zdanie to nadęty bufon. Uprośćmy je! „Co sprawia, że jakieś imię zyskuje lub traci popularność?”. Od razu lepiej! I trzy razy krócej.

Inny przykład? Proszę bardzo. „Kliknij, by dokonać procesu rejestracji w serwisie”. No cóż, dokonać to ja mogę żywota, czytając takiego lingwistycznego gluta. Prościej proszę! Na przykład: „Zarejestruj się w serwisie”.

Prosty język rządzi się prostymi zasadami. Zebrałem je dla ciebie w osobnym materiale, który dostępny jest na stronie wydawcy. Znajdziesz tam także listę narzędzi, którymi posługuję się, gdy piszę teksty po polsku, angielsku, francusku i niemiecku.

---

Podzielę się z tobą prawdą oczywistą. Banalną wręcz. Słowa składają się w zdania. Zdania składają się zaś w większe całości. Czasem te większe całości możemy nawet nazwać historiami. Jak zdefiniować historię? Niektórzy powiedzą, że to ciąg zdarzeń. Tyle że nie każdy ciąg zdarzeń tworzy historię. Jeśli opowiem ci, że dziś obudziłem się o 4.37, ubrałem się, wypilem espresso i o 5.00 zameldowałem na treningu, by potem ogarnąć się i sięść do pisania, to nie będzie historia. Czego brakuje? Po pierwsze, motywacji bohatera. Po drugie, przeszkody lub konfliktu, które będą bohaterowi czy bohaterce działaniem utrudniać. Po trzecie zaś, brakuje tu kulminacji i lekcji płynącej z historii.

Historie odpowiadają zazwyczaj na jedno z dwóch pytań lub oba pytania naraz. Pierwsze pytanie to: „Jak do tego doszło?”. Drugie zaś brzmi: „Co się zdarzyło potem?”. Pierwsze dotyczy tych historii, których zakończenie znamy. Na przykład *Titanic*. Nie sądzę, żeby ktokolwiek szedł do kina z nadzieją, że tym razem statek nie zatoni. Bardziej interesujące było to, jak do tego doszło. Zwłaszcza że my wiemy, jak się skończy, a bohaterowie nie! To zresztą tak zwana bomba Alfreda Hitchcocka<sup>15</sup>.

Historia zbudowana na bazie pytania: „Co się zdarzyło potem?”, prowadzi odbiorcę z jednego zdarzenia do kolejnego siłą ciekawości. Każda kolejna scena musi w nas budzić pytanie: „Co się teraz stanie? Jak zareaguje bohater? Jak wybierze?”.

Tyle prostej teorii. W praktyce posługujesz się historiami każdego dnia. Mniej lub bardziej świadomie. Opowiadasz o tym, co się wydarzyło w pracy lub co za horror przeżył\*ś, gdy twój pociąg spóźnił się o 498 minut. Co ciekawe, opowiadasz też historie o swoich ulubionych produktach, markach czy usługach. Są to albo przepełnione frustracją dramaty, gdy firma

<sup>15</sup> Alfred Hitchcock tłumaczył suspens następująco: „Bomba jest pod stołem, przy którym rozmawiają bohaterowie. Oni o bombie nie wiedzą. Publiczność już tak. Prawdopodobnie widziała podkładającego ją terrorystę. Co więcej, widzowie wiedzą, że bomba wybuchnie o pierwszej. Wiedzą też, że teraz jest za piętnaście pierwsza, bo w scenografii pokoju jest zegar. Nagle nawet obojętna rozmowa między bohaterami staje się nagle ogromnie interesująca, bo publiczność bierze w niej udział. Ma ochotę ostrzec osoby znajdujące się na ekranie” (Ackroyd 2017: 176). Tak właśnie wyjaśniał to Hitchcock w wywiadzie, który przeprowadzał francuski reżyser François Truffaut.



zdecyduje się wycofać ulubiony kolor szminki, albo historie miłości od pierwszego wejrzenia, gdy opowiadasz, jak po wielu latach trafił\*ś wreszcie na aplikację Chrisa Hemswortha – Centr<sup>16</sup>. I wreszcie ćwiczysz tak, jak chcesz i kiedy chcesz.

Nasz mózg tworzy zgrabne historie. To dla niego najprostszy i najbardziej efektywny sposób przekazywania informacji. A także ich przetwarzania (Hauff et al. 2014). Historie służyły (i służą nadal) do ostrzegania, kształtowania pożądanych zachowań, przekazywania wiedzy, wzmacniania relacji, kształtowania zbiorowej tożsamości (Bird 2007: 311–339). Pomagają też nadawać sens czasem zupełnie bezsensownym zdarzeniom. Mogą być nawet narzędziem terapeutycznym (Parker, Wampler 2006: 155–166). Co z pewnością prowadzi cię do prostego wniosku: historie działają na Sapiens-klienta czy Sapiens-klientkę lepiej niż jakiegokolwiek inne narzędzie retoryczne.

Nie zaryzykowałbym stwierdzenia, że historie są tym jednym filozoficznym kamieniem, który sprzeda wszystko i wszystkim. Jak to mawiała moja koleżanka, solistka Teatru Muzycznego w Gdyni: „Z gówna bicza nie ukręcisz”. Fakt, nawet najlepszy storytelling nie sprzeda byle szajsu<sup>17</sup>. Badania jednak potwierdzają, że storytelling wzmacnia wiarygodność informacji, zwiększa postrzeganą wartość, ułatwia zapamiętywanie i wzmacnia więzi. Pozwala także marce pokazać ludzką twarz. A to nie bez znaczenia. Bo taka autentyczna ludzka twarz zwiększa szanse na efekt placebo (zwany też brandcebo)<sup>18</sup>.

Historie są jak najemne wojsko. Wynajmiesz je do wzmacniania prawdziwych informacji, wykonają zadanie doskonale. Wynajmiesz je do siania dezinformacji, kalumni i szkalowania<sup>19</sup>, zrobią to równie dobrze. Storytelling może więc poprawić skuteczność leczenia. Może też doprowadzić do pogromów.

<sup>16</sup> Tę historię opowiadam ja. Po wielu latach prób z siłowniami, trenerami personalnymi, którzy byli bardziej zainteresowani sobą niż moją personą; po kilku latach romansu z taśmami TRX, po okresach treningowej posuchy, prawie się poddałem. I wtedy zupełnie przypadkiem trafiłem na reklamę aplikacji, którą stworzył aktor grający m.in. Thora. I się zakochałem w aplikacji i programach treningowych. W różnorodności i w... prowadzących trenerach, których z czasem zacząłem traktować jak przyjaciół. Ćwiczę więc z Lukiem, Alexz, Bobbym, a rozciągam się z Syla i Tahl. Christopher „Kip” Hemsworth to australijski aktor telewizyjny i filmowy. Ciekawostka: większość osób myśli, że jest dwóch braci Hemsworthów – Chris i Liam (były mąż Miley Cyrus). Tymczasem jest jeszcze trzeci. I też jest aktorem! Mogę się tylko domyślać, jak musi być mu przykro, gdy ktoś mówi, „O! Totalnie nie wiedziałem, że jest trzeci Hemsworth!”.

<sup>17</sup> À propos powiedzonek, które wyrażają podobne życiowe mądrości, znam jeszcze jedno. Brzmi: „Nawet w Paryżu nie zrobią z gówna ryżu”. Co ciekawe, to powiedzenie wykorzystuje tak zwany *rhyme-as-reason effect*, o którym jeszcze wiele się dowiesz w tym rozdziale. Ponadto najwyraźniej stolica Francji musi funkcjonować jako miejsce, gdzie niemal wszystko jest możliwe. No cóż, lektura *Straconych złudzeń* Balzaka zdaje się tę tezę potwierdzać. Początek XIX wieku to rzeczywiście czas, w którym w Paryżu prawie wszystko było możliwe.

<sup>18</sup> O placebo i brandcebo piszę w rozdziale „Placebo, percepcja i oczekiwania Sapiens”.

<sup>19</sup> Jednym z bardziej przerażających przykładów takich działań są przekazywane za pośrednictwem Facebooka nieprawdziwe informacje na temat mniejszości Rohingya w Myanmarze. Fabrykowane historie doprowadziły do ludobójstwa. Facebook wiedział o tym i bardzo długo nie robił absolutnie nic. Więcej o tej przerażającej roli mediów społecznościowych w destabilizowaniu świata przeczytasz w książce *The Ugly Truth* Sheery Frenkel i Cecilii Kang.

O tym, jak skutecznie storytelling może wzmocnić postrzeganą wiarygodność<sup>20</sup> informacji, świadczy przykład na pewno znanej ci historii.

### A TO CIEKWE: Cała prawda o Jasiu i Małgosi

Jaś i Małgosia. Kojarzysz tę parę? Tak, chodzi o parę dzieci, których ojciec pod wpływem swojej drugiej żony, zachował się – jak na dzisiejsze standardy – okrutnie. Zostawił je w lesie na pewną śmierć. Dzieci jednak wykazały się sprytem, wytrwałością i kreatywnością. Przechytrzyły wiedźmę, która chciała je zjeść. I ostatecznie spaliły ją w piecu. Czego uczy nas ta historia? Być może to lekcja, by nie ulegać pokusie piernikowej chaty. I by rozważnie działać, gdy głód (także metaforyczny) zamgli nasz osąd (Zipes 2002). A może wdrukowuje nam przekonanie, że drugie żony ewolucyjnie motywowane, zawsze chcą się pozbyć dzieci z pierwszego małżeństwa? Czy może serwuje nam dość kłopotliwy pogląd, że samotnie mieszkające starsze kobiety to perwersyjne kanibalki?

Nie wiem. Ja kiedyś odczytywałem tę opowieść jako przykazanie miłości między rodzeństwem. I ta wersja oddziaływała na mnie najbardziej. Pewnie dlatego że mam siostrę i opowieść o Małgosi, która chce ratować brata, była dla mnie krzepiącym potwierdzeniem, że relacje z rodzeństwem to jedne z piękniejszych, jakie mamy na tej planecie. Tak odczytywałem baśń Grimmów do czasu. Do czasu, gdy okazało się, że wiedźma nie była wiedźmą. A Jaś i Małgosia nie byli dziećmi.

Georg Ossegg chciał zweryfikować, czy historia zaserwowana przez braci Grimm, jest prawdziwa. Pomyślisz być może, że to szaleństwo. Przy pierwszym czytaniu wiadomo, że to się nie mogło wydarzyć! Ja bym jednak nie był tak pewny. Informacje, które zaserwował Georg Ossegg, zasiały ziarno wątpliwości.

---

W latach 1315–1317 Europę dotknął okrutny głód – 95% mieszkańców dosłownie nie miało co jeść (Lucas 1930: 343–377). Ponadto kontynent pustoszyła dżuma. Wielu, by przetrwać, kradło, a nawet porzucało swoje dzieci. Dochodziło ponoć nawet do aktów kanibalizmu (Charnock 1866: xxii–xxxi). Z naszej perspektywy to niewybaczalne. Nasza perspektywa nie bierze pod uwagę głodu, przez który nie musimy przechodzić. I innego kulturowego podejścia do kwestii rodzicielstwa. W tamtym czasie śmiertelność dzieci była tak powszechna, że większość rodziców wiedziała, że część dzieci po prostu nie dożyje dorosłości (Brodsky 2006: 10).

<sup>20</sup> Celowo piszę „postrzeganą”. Kiedyś zapytałem uczestników i uczestniczki mojego szkolenia, co wpływa na wiarygodność informacji, którą przetwarzamy. Ktoś szybko odpowiedział – ich prawdziwość. Westchnąłem i powiedziałem, że świat w którym mózg miałby radar wykrywający prawdziwość informacji, byłby piękną utopią. Sapiens nie ma radaru, który pozwalałby odróżniać prawdy od półprawdy czy gówna prawdy. I nie zanosz się, by go miał ewolucyjnie wykształcić. Wygląda na to, że wraz z rozwojem mediów społecznościowych i częstym przebywaniem w bańkach Sapiens będzie tworzyć swoje wersje prawdy i jak to ujęła kiedyś Kellyanne Conway (doradczynie prezydenta Donalda Trumpa) „alternatywne fakty”.

Nawet przed kryzysem jedna piąta dzieci nie dożywała dziesiątego roku życia w średniowiecznej Europie. Może więc całkiem prawdopodobne jest, że ojciec drwał rzeczywiście zdecydował porzucić się dzieci w lesie. I może rzeczywiście jakaś samotna kobiecina z nienachalną urodą zwabiła je do chatki, by je zjeść. Bo choć najwyraźniej miała składniki na pierniki, to brakowało jej białka zwierzęcego.

Na te pytania odpowiedzi szukał Georg Ossegg. Najpierw zdecydował się zweryfikować lokalizację. W 1962 roku trafił do Hexenwald – Lasu Czarownic (lub Wiedźm). Podczas długiego spaceru doznał olśnienia. Ścieżka, którą szedł, była identyczna z tą, którą pamiętał z bajki o Jasiu i Małgosi (choć z pewnością czytał ją jako opowieść o Hänselu i Gretel). Każdy szczegół się zgadzał. Dokładnie tą ścieżką, którą szedł Ossegg, ojciec prowadził Jasia i Małgosię w głąb lasu.

Ossegg rzucił się w wir poszukiwań. Znalazł fundamenty domu drwala i jego podstępnej żony. Potem metodą dedukcji i poszukiwań znalazł polanę, na której drwał porzucił dzieci. Następnie dotarł do kamiennych fundamentów kolejnego domu. Tego, w którym mieszkała prawdopodobnie wiedźma. Która, jak się okazało, wiedźmą nie była.

Ossegg odkrył coś, co go zaskoczyło bardziej niż poprzednie znaleziska. W ruinach domu znalazł metalową szkatułkę. W środku ręcznie zapisany przepis na piernik. Ossegg szukał dalej. W książce Grimmów „wiedźma” mówi dialektem charakterystycznym dla okolic Wernigerode. To niemieckie miasto w Saksonii-Anhalt. Nauczyciel-detektyw od razu tam pojechał. I znalazł dokumenty sądowe z 1618 roku. Oskarżoną w procesie o czary była piekarka Katharina Schraderin. Nie skazano jej na śmierć. Wygnano jednak z miasta.

I tak trafiła do chatki w lesie, w której wypiekała swoje słynnej pierniki. Później sprzedawała je w dni targowe w Norymberdze i okolicznych miasteczkach. To tam poznała Hansa Metzlera. Też piekarza.

Metzler rozpoczął taniec godowy. Jak jednak szybko odkryła Katherina, nie chodziło mu o nią samą. Metzler chciał zdobyć recepturę na pierniki. Wykoncypował, że gdy poślubi Katharinę, położy łapy na sekretnej recepturze, która gwarantowała sukces sprzedaży.

Katharina zaręczyny odrzuciła. I wtedy Metzler zdecydował – zamorduje niedoszlą narzeczoną i pozyska przepis. Zdecydował też, że zbrodni nie popełni sam. Pomogła mu siostra, która jak miała na imię? Gretel! I tak Hansel i Gretel zamordowali Katherinę. Nie byli dziećmi. A Katherina nie zasłużyła na śmierć jak jej baśniowa odpowiedniczka.

Książka Ossegga rozbiła bank i wprowadziła w błąd, bo historia, którą ci streściłem, była nieprawdziwa. Jednak z pewnością brzmiała wiarygodnie.

Śledztwo Georga Ossegga w całości opisał Hans Traxler, dziennikarz i karykaturzysta, współpracujący między innymi z „Frankfurter Allgemeine Zeitung” i „Süddeutsche Zeitung”, w książce *Die Wahrheit über Hänsel und Gretel*, czyli *Cała prawda o Jasiu i Małgosi*. Książka do dziś jest dostępna. Przez lata utrzymywała się na listach bestsellerów. Jej popularność skłoniła wielu do wycieczek po Hexenwaldzie. Szukać śladów zabójczego rodzeństwa przyjechali nawet uczniowie duńskiego liceum, a także turyści z krajów tak odległych jak Japonia.

I wszyscy – podobnie jak ja (i być może ty) – dali się nabrać. Hans Trexler dokumentował podróż Ossegga. Tyle że Ossegg był postacią wymyśloną. A książka miała być satyrą na mnożące się w latach sześćdziesiątych *true crime stories*. I horrory, które już w czołówce informowały o tym, że historia jest oparta na prawdziwych wydarzeniach.

Trexlera intrygowało, ale też trochę irytowało to, z jaką łatwością twórcy szafowali etykietą „prawdziwej historii” i „prawdziwych wydarzeń”, którą to zresztą etykietę znajdziesz nadal w potężnej części horrorów i thrillerów. To zresztą zabieg komercyjnie zrozumiały. Nasz mózg bardziej angażuje się emocjonalnie w to, co postrzega jako prawdziwą historię. A do klasyfikacji historii jako prawdziwej dużo nie potrzebuje. Pokazują to badania Elly Konijn i współpracowników (Konijn, Hoorn 2005: 107–144), a także prace badawcze Dana i Chipa Heathów, które zebrali w książce *Made to Stick* (Heath, Heath 2007).

Książkę braci Heathów (czyt. *hitów*) kupisz w Polsce pod tytułem *Przyczepne historie. Dlaczego niektóre treści przykuwają uwagę, a inne zostają zapomniane*. Książka – do której polskiego wydania napisałem wstęp – zawiera przepis na „przyczepność” właśnie. Dla mnie jednak to także książka o wiarygodności historii. A także dlaczego nie możemy ufać naszemu mózgowi, gdy decyduje, co jest prawdą, a co nie. Szczególnie gdy *kupujemy* historię.

Nie wiem, czy uwierzył\*ś w historię Ossegga, gdy ją czytał\*ś. Nie wiem, jak oceniał\*ś jej wiarygodność, zanim dotarł\*ś do zdania: „I wszyscy – podobnie jak ja (i być może ty) – dali się nabrać”. Ja – zgodnie z tym, co napisałem – dałem się nabrać. Tyle że nie czytałem książki Taxlera. Historię Ossegga (na podstawie rzeczony książki) odsłuchałem w podcaście Tima Harforda *Cautionary Tales*<sup>21</sup>.

Tim Harford zastosował podobny zabieg jak ja. Opowiedział historię i dopiero potem zaznaczył, że nie jest prawdziwa. Ani on jednak, ani ja nie zaczynaliśmy od słów „to prawdziwa historia”. Nadaliśmy jej jednak pozór prawdziwości. I skorzystaliśmy z błędu poznawczego, który popełniamy wszyscy, oceniając rzeczywistość. Ten błąd dobrze podsumowuje Gladwell<sup>22</sup>. Mój ulubiony opowiadacz popularnonaukowych historii stwierdził kiedyś: „We have, as human beings, a storytelling problem. We’re a bit too quick to come up with explanations for things we don’t really have an explanation for”.

Diagnozę Gladwella można przetłumaczyć i podsumować tak: jako ludzie mamy problem – i ten problem to wyjaśnianie skomplikowanego świata za pomocą prostych historii. Gdy nie możemy zjawiska czy zachowania zamknąć w ramy przyczynowo-skutkowej narracji, w której nie ma miejsca na chaos i przypadkowość, tworzymy historię. I w nią wierzymy. Czasem te storytellingowe objaśnienia świata są prawdziwe. Bardzo często jednak nie. Tak było (i pewnie nie raz będzie, bo takie historie lubią wracać) w historii o wilkach, która jakiś czas temu przetoczyła się przez media społecznościowe.

Ta historia – opatrzona zdjęciem – brzmiała tak: „Poruszanie się watahy wilków: pierwsze trzy – stare albo chore, one idą z przodu i nadają prędkość całej watasze. Jeśli one pójną z tyłu, to odstaną i zginą. Za nimi idzie pięć silnych wilków. W środku – pozostali członkowie watahy, potem – pięcioro najsilniejszych. Ostatni idzie przywódca,

<sup>21</sup> Podcast *Cautionary Tales* to jeden z moich ulubionych podcastów. Każdy odcinek to „historia ku przestrodze”. Zaserwowana w duchu myśli, najlepiej uczyć się na błędach, ale niekoniecznie swoich. Taniej i bezpieczniej wyjdzie na cudzych. Wehikułem, który dostarcza informacje do naszych połączeń nerwowych, jest za każdym razem historia. Nie dziwię się – lepszego fachowca do tej roboty nie znajdziesz.

<sup>22</sup> Malcolma Gladwella – dziennikarza i autora bestsellerów – uwielbiam. To od niego ciągle uczę się lepszego pisania. I to dzięki niemu (lub przez niego) w moich książkach akcja rozgrywa się w treści głównej i w przypisach! Podobny zresztą zabieg wykorzystuje Terry Pratchett, którego oficjalna biografia ma tytuł *Życie z przypisami*.

który kontroluje całą watahę. Wataha idzie tak, żeby najstarsi nie odstawali i żeby mieć możliwość pomagać sobie”.

Pierwszy raz natrafiłem na to zdjęcie – wzbogacone romantyczną wizją wilczego zachowania – u znajomej, która stwierdziła, że my, ludzie, możemy się wiele od wilków nauczyć. Od razu uruchomiłem internetową czujność. Sprawdziłem na stronach behawiorystów, czy rzeczywiście wilki tak się zachowują. Nie zachowują się. Sprawdziłem też, czy zdjęcie – jak sugerował autor mema – zostało zrobione w Rumunii. Nie zostało. Zweryfikowałem informacje. I odkryłem kolejną zmyśloną teorię, która pięknie brzmi. Ale jest nieprawdziwa. Prawdziwa – prawdopodobnie mniej atrakcyjna dla naszego mózgu – brzmiałaby:

„25 wilków szarych przemierza śnieżne pustkowia w Wood Buffalo National Park w Kanadzie. Pierwsza idzie samica Alpha, za nią podąża stado. Idzie koleiną, by oszczędzać energię. Polują na bizona. Temperatura spada do  $-40^{\circ}\text{C}$ . Chadden Hunter z BBC/NHU robi im zdjęcie. To samo zdjęcie po jakimś czasie pojawia się na Facebooku. Tym razem opatrzone piękną teorią o świadomym przywództwie”.

Wiele mózgow preferuje historię nieprawdziwą, ale bardziej koherentną (Polletta, Callahan 2019). Historię, w której jest przyczyna, skutek i wzorce do naśladowania. Mimo że ta wersja różni się z faktami, w tym wypadku mniej atrakcyjnymi.

Powiesz być może – tym gorzej dla faktów.

Ja powiem – tym gorzej dla nas ludzi, jeśli nie nauczymy się weryfikować faktów.

Już dziś 59% użytkowników Twittera udostępnia treści tylko po przeczytaniu samego tweeta bez zaglądania do linku i weryfikacji treści całego artykułu (Zubiaga, Ji 2014). 78% osób nie weryfikuje w ogóle tego, co przekazuje. Bazuje przy tym na szybkim oglądzie treści i czymś, co niektórzy nazywają... „zdrowym rozsądkiem”. Nie jest to najczęściej rozsądek. Ze zdrowiem też ma niewiele wspólnego. Na mózg (a w szczególności na tzw. szybkie myślenie) nie mamy co liczyć. Szybkie procesy myślowe bazują na heurystykach, czyli uproszczeniach.

Szybkie procesy myślowe obarczone są też błędami. Noszą one nazwę błędów poznawczych. W przypadku opowieści o wilkach mamy do czynienia z tak zwaną iluzją grupowania. Czyli szukania prawidłowości tam, gdzie ich nie ma. Mamy też do czynienia z motywowanym rozumowaniem, czyli wspieraniem też, które nam pasują. Pasują tak mocno, że znajomi, których konfrontuję z obiektywną prawdą o zdjęciu, trzymają się kurczowo wersji facebookowego mema. Czemu? Czyżby coś było prawdziwe tylko dlatego, że udostępnił to ktoś, kogo znamy?

No dobrze, ale jeśli masz prawdziwą informację i prawdziwego eksperta?

Wtedy korzystaj z historii, ile wlezie! Nie ma nic złego w tym, że chcesz wzmocnić wiarygodność FAKTÓW, ubierając je w formę historii. Nie ma też nic złego w uwiarygodnianiu słów figurą eksperta. Zwłaszcza jeśli ten może opowiadać historię w pierwszej osobie liczby pojedynczej. Bo z takimi historiami bardziej się Sapiens identyfikuje (Yuan, Major-Girardin, Brown 2018: 1298–1314).

Oczywiście jeśli w pierwszej osobie się nie da, to historię opowiedz w trzeciej osobie liczby pojedynczej. Unikaj historii z użyciem „my” i „oni”, czyli takich ze zbiorowymi bohaterami. Bo tak naprawdę bardzo rzadko można zgodnie z prawdą napisać „pomyśleliśmy” czy „zrobiliśmy”. Część ktoś pomyślał i zrobił. Poza tym – jak już wspomniałem – Sapiens lepiej identyfikuje się z bohaterem w pierwszej osobie liczby pojedynczej, a nie mnogiej. No i wreszcie można wpaść w pułapkę „my rozlanego”. Tym sformułowaniem określam zjawisko,

w którym odbiorca nie do końca rozumie, czy zdanie: „Wiemy przecież, że ludzie poszukują prostych rozwiązań”, odnosi się do „MY w zespole, który takie rozwiązanie tworzy” czy „MY, ludzie” (w tej liczbie również odbiorca komunikatu).

W historii wierzymy bardziej niż w same informacje bez fabuły. Bez względu na to, czy są to informacje prawdziwe, czy nie.

Dlaczego wierzymy? Bo nasz mózg informacje, które są proste (zrozumiałe), nieoczekiwane (nowe i zaskakujące), wiarygodne (a czy może być bardziej wiarygodne źródło niż znana osoba), konkretne, emocjonalnie naładowane (emotogenne) i podane w formie historii traktuje jako bardziej prawdziwe. Przetwarzając tak podaną informację, doświadcza tak zwanej łatwości poznawczej. Prawdziwa informacja tak podana jest uznana za prawdziwą. Nieprawdziwa niestety też. To zjawisko ma nawet swoją nazwę – *storytelling fallacy* (alternatywnie *narrative fallacy*) (Menashe, Shamash 2006).

## DO PRZEMYŚLENIA

*Storytelling fallacy* polega nie tylko na tym, że postrzegamy informacje ułożone w ciąg zdarzeń jako bardziej wiarygodne. Sapiens sam patrzy czasem na powiązane zdarzenia i dane i tworzy z nich narracje przyczynowo-skutkowe. Zastanów się, czy czasem też nie popełnia tego błędu, interpretując zachowanie innych lub patrząc na działanie ulubionych produktów. Nasz mózg tak kocha historie, że nie tylko w nie bardziej wierzy, ale również sam je składa, by lepiej zrozumieć świat. Nawet jeśli to rozumienie jest oparte na fałszywych przesłankach. Mózg, tworząc narracje, bardzo często kogoś ustawia od razu w roli ofiary, a kogoś innego w roli czarnego charakteru. Dzięki temu może szybko, skrótowo i w zasadzie bezproblemowo mieć pozór rozumienia zjawisk. Tyle że temu rozumieniu bliżej do rozumowania Edyty Górniak, podczas przemówień o reptilianach<sup>23</sup> niż prawdy.

Dlatego tak łatwo było ludziom uwierzyć w sfalszowane badania Andrew Wakefielda o związku szczepień z autyzmem (fałszywe korelacje i błąd confirmacji) (Horton 2004: 820–821). Dlatego tak łatwo było uwierzyć w Matkę Boską na szybie dwukondygnacyjnego budynku na ukraińskiej wsi (pareidolia i torowanie). Dlatego tak łatwo uwierzyć w historię o wilkach. I w wiele innych rzeczy. Bo tak skonstruowany jest nasz mózg.

Na przestrzeni ewolucji grupowanie i szukanie prawidłowości pomogło nam rozwinąć cywilizację, a później zdominować planetę. Jednak na przestrzeni wieków nie wykształciliśmy sobie mechanizmu, który pozwalałby łatwo odróżnić prawdę od gówna prawdy. Żyjemy w czasach, w których wiedza naukowa staje się dla wielu podejrzana. Prawda dla wielu jest niewygodna. Lepsze są przekonania i „moja racja, która jest najmojsza”. Nic złego się nie

<sup>23</sup> Pani Górniak powinna zostać twarzą *storytelling fallacy*. Jej opowieści o tym, że przez 5G nie ma orgazmów albo że woda zamknięta w butelkach jest uwięziona niczym księżniczka w zamku i tylko wolna ma wartość, to fascynująca fikcja. Być może pozwala jej mieć poczucie, że rozumie świat. Problem polega tylko na tym, że poczucie to nie to samo co rozumienie.

stało, jeśli uwierzyłeś w teorię o dobrych wilkach. Coś złego może się stać, jeśli uwierzysz w groźną teorię spiskową. Dietę cud. Lub kolejny miejski mit.

Ale nie zapominaj, że historie mogą też czynić dobro.

### **A TO CIEKAWY: Wartości czy poglądy – oto jest pytanie!**

Adam Grant – autor książki *Leniwy umysł. Dlaczego warto ciągle weryfikować swoje poglądy i decyzje* (2021) – potwierdza, że z problemem, który identyfikuje się Gladwell, trudno będzie sobie poradzić. Bo wielu z nas (choć ja bym zaryzykował, że niemal wszyscy) jesteśmy przywiązani do swoich przekonań. A lepiej by było, gdybyśmy byli przywiązani do wartości.

Czym różnią się te modele przywiązania? Przywiązanie do przekonań oznacza, że na sztywno wierzymy w to, co uznajemy za prawdę. Przywiązanie do wartości oznacza wierność temu, co dla nas ważne. Grant sugeruje, że wartości – jeśli je ustalimy – są w większości stałym drogowskazem. Przekonania – niezwyfikowane – mogą mieć katastrofalny wpływ na nasze życie. A często na życie innych ludzi.

Wspomniany wcześniej nauczyciel z duńskiego liceum zorganizował wyjazd studyjny do Hexenwaldu. Tania nie była. Czy potrzebna? Prawdopodobnie niekoniecznie. Ten nauczyciel nie zweryfikował prawdziwości historii Texlera. Mimo że sam autor umieścił w książce wiele wskazówek, że historia może być formą trollingu.

Na przykład urządzenie (widoczne na zdjęciu w książce) do ustalania wieku artefaktów metodą datowania radiowęglowego składało się z blachy na ciasto, lejka i anteny radiowej. A rzekomy przepis Kathariny pochodził z popularnej książki kucharskiej.

Co ciekawe, część czytelników zwracała uwagę na te luki, wskazywali je autorowi i... dalej wierzyli. Ponieważ gdy chcemy, by coś było prawdą, znajdziemy na to dowody. Nasz mózg wyłapie więcej „za” niż „przeciw”. Ten schemat działania opisuje właśnie motywowane rozumowanie i błąd potwierdzenia.

Motywowane rozumowanie to kuzyn błędu potwierdzenia. Ten drugi polega na szukaniu tylko argumentów potwierdzających naszą tezę. Ten pierwszy to rozumowanie mocno zabarwione motywacjami i przekonaniami. Znasz to na pewno z naszego podwórka. Liberałowie (w polskim wydaniu) wieszczili, że 500 plus rozwali budżet i pogrąży nas w katastrofie. A nie rozwaliło.

Motywowane poznanie czy motywowane rozumowanie to ważne pojęcia w zrozumieniu tego, jak postrzegamy świat i dlaczego mamy tendencję do przypisywania nierealistycznie dużego zaufania do informacji otrzymanych od osób nam bliskich i cenionych przez nas oraz od członków grup, których też jesteśmy częścią, w przeciwieństwie do innych ludzi i członków innych grup.

Badania pokazują, że motywacja wpływa na funkcje poznawcze w różnych dziedzinach, w tym na postrzeganie samego siebie, postrzeganie osób oraz relacje międzygrupowe. Te konteksty społeczne aktywują cele, które wpływają na błędne przetwarzanie danej informacji na różnych etapach: percepcji wizualnej, uwagi, pamięci, podejmowaniu decyzji. Zrozumienie struktury poznania na podstawie motywacji jest kluczem do zmniejszenia szkodliwych konsekwencji błędnego myślenia.

To, co być może zaskakuje, to fakt, że wśród osób, którym zwykle ufamy, można zauważyć tendencje do stawiania siebie ponad innymi: ponad 90% profesorów uczelni uważa, że ich prace naukowe są lepsze niż ich kolegów, analitycy CIA przeszacowują dokładność swoich przewidywań co do przyszłych wydarzeń, a lekarze przeceniają swoją wiedzę medyczną (Dunning 2004). Ludzie chcą żyć w spójnym i logicznym świecie. Paul Krugman chciał, żeby logiczne było to, że wybór Donalda Trumpa doprowadzi do katastrofy. Przeciwnicy PiS-u chcieli, żeby 500 plus rozwalilo budżet. To pragnienie świata zgodnego z przekonaniem i motywacjami prowadzi do rozpoznawania wzorców tam, gdzie ich nie ma. Do budowania iluzji rzeczywistości.

Tylko że rzeczywistość można zmieniać tylko wtedy, gdy się wie, jak wygląda naprawdę. Trudno walczyć argumentem, że świat się zawali, jeśli zrobimy X czy Y, gdy po zrobieniu X czy Y świat się nie zawala.

Myślenie automatyczne jest łatwe. Czasem ekonomicznie uzasadnione. Jednak czasem trzeba pomyśleć naprawdę. I brać pod uwagę błąd potwierdzenia i motywowane rozumowanie.

Ten pierwszy jest automatycznym procesem przetwarzania danych. Ten drugi to mechanizm, który motywuje ludzi do tego, żeby analizować bardziej idee, które nam się podobają, niż te, z którymi się nie zgadzamy. Takie celowe przetwarzanie informacji preferowanych ponad te, które preferowane nie są, nazywa się właśnie motywowanym przetwarzaniem (Kunda 1990).

Załóżmy, że pijesz dużo kawy. I nagle ktoś prosi ciebie, żebyś przeczytał/a artykuł, że kofeina szkodzi zdrowiu mężczyźni/kobiet. Jeśli jesteś podobny/a do uczestniczek badania Zivy Kundy (1990), to powątpiewałbyś/abyś w wyniki badań znacznie częściej od kobiet/mężczyźni, które kawy nie piją lub piją jej mało.

Zatem jeśli przywiążesz się do jakiejś teorii, to istnieje niemałe prawdopodobieństwo, że nie tylko automatycznie będziesz dostrzegać informacje zgodne z tą teorią szybciej, ale także będziesz aktywnie ich poszukiwać i nad nimi się rozwodzić, zupełnie ignorując wszelkie kontrargumenty.

Niby jaki jest koń, każdy widzi. Czasem tylko oglądasz konia tak pobieżnie, że nawet nie zauważysz, że to zebra. Albo okapi.

Tak jak w sprawie oskarżonego Dreyfusa przyglądali się śledczy.

W 1894 roku Alfred Dreyfus, francuski oficer artylerii pochodzenia żydowskiego, został na podstawie spreparowanych dowodów oskarżony o zdradę na rzecz Niemiec. Koronnym dowodem w procesie były: rękopis pisma do ambasady niemieckiej przypisywany Dreyfusowi i przysięga jednego świadka oskarżenia. Powołano pięciu specjalistów od badania pisma. Trzech z nich, także Alphonse Bertillon, stwierdziło, że list jest autorstwa Dreyfusa. Gdyż miał... podobny charakter pisma. Podczas przeszukiwania domu Dreyfusa nie znaleziono żadnych dowodów, co stało się... dowodem pogrążającym go jeszcze bardziej. Uznano bowiem, że brak dowodów to najlepszy dowód na to, że ma coś do ukrycia. Tak działa nasz mózg. Lubi mieć rację, nawet jeśli tej racji nie ma.

Jeśli więc chcesz wiedzieć, czy koń jest koniem, czy Dreyfuss naprawdę był zdrajcą i czy Trump doprowadzi do katastrofy gospodarczej, musisz uważać na swój własny sposób myślenia. Ja tak robię od dłuższego czasu. Boli. Ale daje satysfakcję.

[W tym paragrafie ukryłem jasko niespodziankę. Celowo wprowadziłem tam motywowane rozumowanie. Ciekawe, czy je odnajdziesz].



Jako Sapiens-konsument czy Sapiens-konsumentka musisz czasem myśleć jak naukowiec czy naukowczyni. No może niekoniecznie „musisz”, bo – po pierwsze – przymusu nie ma, a po drugie – jak Sapiens powie, że coś MUSI, to często przekornie zacznie się opierać.

Co oznacza dla Sapiens myśleć jak naukowiec? Dla mnie to przewaga pytań nad odpowiedziami. Świadomość i pokora wobec własnej niewiedzy. Ciekawość w odkrywaniu. I nieprzywiązywanie się do przekonań. Przeciwnością tej postawy jest postawa niezłomnego żołnierza. Żadne fakty nie zmieniają jego systemu postrzegania świata. Nikt mu nie wmówi, że... „białe jest białe, a czarne jest czarne”.

Gdy piszę o tych dwóch postawach, możesz odnieść wrażenie, że to dwa plemiona. I może nawet pocieszasz się, że oczywiście jesteś w tej pierwszej grupie. Myślisz krytycznie, a brak krytycznego myślenia widzisz u innych – z tej drugiej, strasznej grupy. Nie przejmuj się – to normalne. Prawie każdy tak ma. Ten błąd myślenia nazywa się błędem ślepej plamki. Widzisz błędy poznawcze u innych. Sam\* nie widzisz, że mylisz się równie często.

Przykład? Mówisz: „Myślę, że lepiej będzie nie zapraszać Sandry na spotkanie działu marketingu. Jest bardzo usztywniona poznawczo i nie potrafi być subiektywna!”. Hmm. Przecież to zdanie pokazuje, że jesteś uprzedzon\* do Sandry i być może dobierasz ludzi do rozmowy tak, by raczej zgadzali się z twoimi pomysłami.

Te dwie postawy wobec rzeczywistości to dwa krańce spectrum. Jak zresztą w prawie każdym przypadku – mamy osoby skrajnie sztywne poznawczo (strażnicy, żołnierze) i skrajnie otwarte poznawczo („naukowcy”). A pomiędzy pełne spectrum zachowań.

Możesz po tym spektrum podróżować z karawaną swoich doświadczeń w czasie – postawy mogą się zmieniać z wiekiem i niekoniecznie na bardziej usztywnione. Możesz też poruszać się w przestrzeni – twoje postawy mogą być różne w zależności od sytuacji.

Te dwie skrajne postawy opisują dwoma stwierdzeniami. Przedstawiciel jednej grupy mówi: „Prawda mnie wyzwoli. Czasem jednak zaboli”. Przedstawiciel drugiej: „Bronię swego. Choćby do upadłego”.

Ciekawostka: w obu przypadkach użyłem *rhyme-as-reason effect*. To iluzja poznawcza, w której to, co rytmiczne, rymowane i przyjemnie przetwarzane mózg uznaje za bardziej prawdziwe. Skorzystał z tego błędu obrońca O.J. Simpsona.

### A TO CIEKAWE: Jak coś się rymuje, Sapiens chętniej TO kupuje

*Fast and Furious* („Szybcy i wściekli”)<sup>24</sup>, *Strong and Stable*<sup>25</sup> („Silne i stabilne [przywództwo]”), *Bolek i Lolek*, *Flip i Flap*. Te zupełnie odległe od siebie znaczeniem i kontekstem użycia pary

<sup>24</sup> *Fast and Furious* to franczyza obejmująca film *Szybcy i wściekli* i osiem (sic!) jego sequele, dwa filmy krótkometrażowe, jeden serial oraz jeden spin-off.

<sup>25</sup> „Silne i stabilne” lub „silne i stabilne przywództwo” to sformułowanie często używane przez brytyjską premier Theresę May przed wyborami powszechnymi w Wielkiej Brytanii w 2017 roku. Hasło to było często krytykowane przez przeciwników May. Twierdzili, że jest puste, a Theresa cedzi je z gracją robota Rosey z Jetsonów. Być może wykonanie nie było najlepsze, ale sam zabieg zasadny. *Strong and stable* to aliteracja, czyli powtórzenie brzmienia. Podobne aliterację warto testować w marketingu – „dwa złote za dwanaście miesięcy”, Media Markt czy Jack and Jones. Co ciekawe, nawet w nazwiskach gwiazd mamy czasem takie aliteracje: Marilyn Monroe, Brigitte Bardot czy Saucy Santana.

mają ze sobą coś wspólnego. Coś, co wykorzystał w procesie O.J. Simpsona, Johnnie Cochran, mówiąc, „If it doesn't fit, you must acquit”. Coś, co błyszczący złudnym światłem „prawdy” w słowach motywacyjnych mówców. „If it doesn't challenge you, it doesn't change you”. „Winners never quit, quitters never win”.

Wszystkie te zdania i pary są rytmiczne. Rymują się i są dla naszego mózgu ładne. Są poznawczo pyszne jak oryginalne rogalce marcińskie. I niebezpieczne jak syreny z *Iliady*. Bo obiecują prawdę, ale wiodą na manowce.

*Rhyme-as-reason effect* (znany również jako *Eaton–Rosen phenomenon*) to błąd poznawczy (Filuková, Klempe 2013: 423–431). Polega na tym, że (nieświadomie) komunikat, który jest „ładny”, oceniamy jako bardziej prawdziwy. Zdaję sobie sprawę, że określenie „ładny” komunikat jest równie precyzyjne jak plan na milion elektrycznych aut premiera Morawieckiego.

W kategoriach poznawczych „ładny” oznacza łatwy do przetrawienia (Subar et al. 2001: 404–409). Łatwo trawi się nam i zapamiętuje na przykład pary. W szczególności pary, które współbrzmia (Strong and Stable, Bolek i Lolek). Łatwy to też rytmiczny i taki, który się rymuje.

Zwróć uwagę, że większość błyskotliwych myśli, cytatów i wiralowych haseł ma właśnie te właściwości. Nawet jeśli nie jest to rym precyzyjny, tylko współbrzmienie właśnie: „Co ma wisić, nie utonie”, „Oliwa zawsze sprawiedliwa”, „Tego kwiatu jest pół świata”. Badania Matthew McGlone'a i Jessica Tofighbakhsh (2000: 424–428) pokazały, że badani jako bardziej prawdziwe i precyzyjne określali „mądrości” wyrażone rytmicznie niż te rytmu i rymu pozbawione.

Zdanie „What sobriety conceals, alcohol reveals” oceniano jako bardziej wiarygodne (i oddające prawdę o świecie), niż „What sobriety conceals, alcohol unmasks”. Oczywiście zdania te prezentowano odrębnym losowo dobranym uczestnikom badania. Inne badane pary to „woes unite foes” i „woes unite enemies” czy „misfortune unite foes”. W tych trzech przypadkach znaczenie (zakres semantyczny) jest identyczny. Ale tylko jeden (rymowany) zestaw był kwalifikowany jako bardziej rzetelnie oddający prawdę o świecie.

Estetyka komunikatu i łatwość, z jaką jest przyswajany, wpływają na naszą ocenę. Ma to także związek z heurystyką płynności (*Fluency heuristic*) (Volz, Schooler, von Cramon 2010: 829–837) i heurystyką Keatsa (*Keats heuristic*) (McGlone, Tofighbakhsh 1999: 235–244). Ta pierwsza to skłonność do uznawania za prawdziwe tych twierdzeń, które łatwo się nam przetwarza (czyli jeśli coś rozumiem, to jest to prawdziwe). Ta druga to taki swoisty efekt aureoli w obszarze komunikacji. Tak jak ładnym ludziom przypisujemy cechy, które niekoniecznie posiadają, tak też pięknym zdaniom przypisujemy prawdę, którą niekoniecznie zawierają.

Najciekawszym chyba znanym przykładem użycia opisanych błędów poznawczych jest mowa obrońcy O.J. Simpsona. Cała linia obrony to był majstersztyk. Makiaweliczny i diaboliczny. Ponieważ wszystko wskazuje na to, że za niewinnego uznano totalnie winnego.

Mnie szczególnie zaciekawiło użycie sformułowania: „If it doesn't fit, you must acquit”. Ten końcowy argument, który oznacza po prostu: „Jeśli nie pasuje, musicie go uniewinnić”, odnosił się do rękawiczki, którą znaleziono u oskarżonego i mającą go obciążyć jako mordercę. Wyrażony tym słowami argument jest słaby (merytorycznie). Zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę, że DNA sprawcy pasowało! Jednak DNA to była w 1995 roku magia. A rękawiczka to

było coś namacalnego i fizycznego. Więc dla ławy przysięgłych argument, że jeśli rękawiczka nie pasuje (jest za mała), to Simpson nie mógł zabić i musi być niewinny, był prawdziwy. Zwłaszcza jeśli wyrażono go właśnie rytmicznymi, rymowanymi i „ładnymi” słowami.

Nasz umysł nieustannie interpretuje rzeczywistość. I nieustannie się myli. W większości sytuacji jesteśmy ślepi na te błędy. I ślepi na tę ślepotę. Ten cykl przygotowałem po to, żeby uwrażliwić na błędy. Sam je popełniam non stop. Po pierwsze, dlatego że jestem człowiekiem. Po drugie, dlatego że jest ich ponad sto, więc jest z czego wybierać.

*Rhyme-as-reason effect* w połączeniu z heurystyką płynności i heurystyką Keatsa dają mieszankę wybuchową. Gdy następnym razem natkniesz się na taką „ładną” mądrość, bądź wobec niej ostrożny/a jak wobec piramidy finansowej i porad zdrowotnych pana Zięby. Jeśli chcesz z kolei, by twoja prawda była bardziej prawdziwa, ubierz ją w ładne słowa. Zrobi dobre pierwsze wrażenie.

Ale *rhyme-as-reason effect* możesz też wykorzystać, żeby Sapiens-konsument czy Sapiens-konsumentka lepiej zapamiętali i polubili twoje hasło czy produkt. Sam nie jestem (świadomie) fanem rymów częstochowskich, a jednak hasło: „Vipasz jest nasz”, dumnie wypisane na silosach firmy Vipasz stojących przy autostradzie A1 pamiętam lepiej niż wiersz o warzywach na straganie.

Oczywiście szukając hasła bądź nazwy, nie możesz się inspirować tylko *rhyme-as-reason effect*. Dobrze by było, żebyś także nie czerpał z przepastnej szkoły polskiego namingu, w której dominują nurty: -POL, -EX, -TRANS, oraz nurt imię+branża.

W pierwszym oczywiście bezpardonowo sygnalizujemy pochodzenie marki: Marpol, Transpol, Dróbpol. W drugim nadajemy słowom o plebejskim zabarwieniu dynamiczną egzotykę. W tym nurcie mamy Szmatex, Gnatex i Ingatex. W trzecim nurcie tworzy głównie branża transportowa. Martrans, Krzych-Trans i moja ulubiona Personatrans.

No i wreszcie nurt czwarty. Ultrakreatywny, w którym to prace speców od nazywania wyobrażam sobie tak:

- Musimy wymyślić nazwę dla firmy zajmującej się hydrauliką!
- Hmm, a jak ma na imię właściciel?
- Zbigniew...
- I to firma hydrauliczna? Więc też robią coś z rurami...
- Dokładnie...
- Poczekaj! Mam ZBGRUR!
- Doskonale!

Dobra i prosta nazwa to nie taka prosta sprawa. Wiesz już przecież, że słów – a nazwa składa się ze słów – nie postrzegamy obiektywnie. Słowo może wywołać pozytywne lub negatywne skojarzenia. Może też po prostu brzmieć dobrze. Sapiens nawet czuje słowa!

### A TO CIEKAWE: Kiki i Buba

Znasz Kiki i Bubę? To zaraz poznasz! To dwójka bohaterów pewnego eksperymentu, z którego wnioskiem jest istnienie tak zwanego efektu buba-kiki. W 1929 roku amerykański psycholog niemieckiego pochodzenia Wolfgang Köhler przeprowadził eksperyment. Badanym pokazano dwa kształty. Takie jak te poniżej.



Źródło: A. Ćwiek i in. (15.11.2021). The bouba/kiki effect is robust across cultures and writing systems. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, <https://doi.org/10.1098/rstb.2020.0390>, <https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rstb.2020.0390>.

Pierwszy z nich, o ostrych krawędziach, przypominał gwiazdę. Kształt drugiego, o zaokrąglonych krawędziach, był bardziej opływowy – przypominał typowy kleks z atramentu. Badanym podano dwie nazwy i poproszono o przypisanie każdej do jednego z zaprezentowanych im bodźców. Niemal wszyscy zgodnie nadali nazwę „Kiki” pierwszemu kształtowi a „Buba” drugiemu. Co więcej, efekt ten występował niezależnie od geografii myślenia – bez względu na język, którym mówili badani, wskazania były identyczne.

Ten eksperyment – wielokrotnie zresztą potem replikowany – pokazuje, że samo brzmienie słów będzie wpływać na ich postrzeganie, a także na sympatię. Pomyśl o tym: czy lubisz słowo chochla? Albo pacha czy pachwina? W sumie powinny być neutralne. A jednak wiele osób, w tym ja, niemal się wzdryga na ich dźwięk. Na pewno nie chcesz, żeby na dźwięk nazwy twojej marki, firmy czy produktu ktokolwiek się wzdrygał.

Oczywiście może cię kusić, by stworzyć nazwę czysto informacyjną. Te jednak czasem są wielowrazowe. A to raczej wyklucza prostotę.

Musisz brać też pod uwagę stereotypy. *Das Auto* – w reklamach Volkswagena wpisuje się idealnie w stereotyp solidnych NIEMIECKICH samochodów. Gino Rossi zaś w stereotyp dobrych włoskich butów.

Cokolwiek postanowisz – testuj! Tylko błagam, nie pytaj znajomych na Facebooku, która z kilku nazw im się najbardziej podoba, bo to badanie daje równie miarodajne wyniki jak sondy w TVP Info. Zresztą grupa fokusowa to też nie najlepsze miejsce na tego typu badania. Bo co prawda (prawdopodobnie) spadnie z ciebie fatum fatalnie dobranej grupy badawczej, to wpadniesz w sidła wszystkich błędów, które niosą za sobą badania fokusowe<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Badania fokusowe są stosunkowo tanie. Wydają się też miarodajne. A często takie nie są. Po pierwsze, dlatego że często badają deklaracje, a nie zachowania. Po drugie, często te deklaracje są wypowiedziane pod wpływem efektu oczekiwania społecznych (to też błąd poznawczy). Po trzecie wreszcie, może je prowadzić moderator czy moderatorka, którzy sami nieświadomie będą wpływać na badanych. To nie książka o badaniach, więc nie będę cię uczyć metodologii badań. Jednak tak mocno jak polecam testowanie, przestrzegam też przed błędami metodologicznymi w badaniach marketingowych.

Gdy myślisz o dobrej nazwie, możesz brać pod uwagę cztery grupy nazw. Pierwsza to neologizmy. Druga to nazwy informacyjne. Trzecią nazwę „od czapy”, a czwarta to nazwy budzące konkretne pożądane skojarzenia<sup>27</sup>.

W grupie neologizmy mamy takie nazwy jak Kodak, Spotify, Milupa, Kubota, Soyoosh, Netflix. W każdej grupie brzmienie jest kluczowe. Jednak w tej szczególnie warto postawić na coś, co ludziom się będzie dobrze kojarzyć i brzmieć jak śpiew skowronka, a nie skrzeczenie mew o poranku w centrum Gdyni.

W grupie nazwy informacyjnej mamy Polskie Koleje Państwowe, Urząd Miar i Wag, Wyższa Szkoła Bankowa, Home & Decor. Tu z kolei warto postawić przynajmniej na dobrą aliterację i rytmiczne brzmienie. No i uważać z liczbą słów.

W grupie trzeciej mamy takie nazwy jak Apple, Pandora, Amazon, Allegro, Mint. Dlaczego nazwałem je „od czapy”? Bo to nie neologizmy. To istniejące słowa, które w sumie – racjonalnie – nie mają nic wspólnego z danym produktem czy branżą. Jednak brzmiały zdecydowanie dobrze. I budzą przyjemne skojarzenia.

Czwarta grupa to nazwy, które budzą konkretne pożądane skojarzenia, na przykład Facebook czy Mąka i Kawa.

Osobną grupą są nazwy związane z imionami bądź nazwiskami. Te czasem mogą wskazywać nie tylko na (pierwotną) strukturę własności, ale też na trwałość i tradycję. Jak na przykład Barnes & Noble.

#### A TO CIEKAWE: House of Windsor

Nie tylko firmy muszą się głowić, jak nazwać swoje produkty lub marki. W drugiej dekadzie XIX wieku brytyjska rodzina królewska też stanęła przed podobnym wyzwaniem. Widzisz, Anglią władali Yorkowie, Lancasterowie, Tudorowie, Stuartowie. Te nazwiska brzmią dla Anglików swojsko. Jednak od momentu zaślubin królowej Wiktorii z księciem Albertem w 1840 roku, zaczęło się panowanie Saxe-Coburg-Gotha, przepięknej dynastii europejskich władców. Nikomu to nie przeszkadzało do wybuchu pierwszej wojny światowej, bo wtedy też Niemcy stali się wrogiem śmiertelnym, a nastroje antyniemieckie w samej Wielkiej Brytanii były coraz silniejsze. Na tyle silne, że zarówno król, jak i jego dwór zaczęli szukać innej nazwy. Dziś powiedzielibyśmy, że przygotowywali się do rebrandingu. Po długich poszukiwaniach wybór padł na House of Windsor – nazwę ultraangielską.

To zresztą nie jedyna taka zmiana. Ród Battenbergów przechrzcił się na Mountbatten. Opel z kolei – marka niemiecka – gdy wchodził do Wielkiej Brytanii, kupił upadającą markę pod nazwą Vauxhall. Jednak ze względu na sentyment i powszechną akceptację dla „własnej” marki zostawiono oryginalną nazwę. W ten sposób Opel sprzedaje swoje samochody, a Brytyjczycy myślą, że mają „swojego” Vauxhalla.

<sup>27</sup> Bo niepożądanych – jak na przykład w nazwie Osram – nie chcemy. Chociaż można powiedzieć, że ludzie tak często się naigrywali z Osram, że tę właśnie nazwę zapamiętali. Bez dostępu do danych i wskaźników nie mogę stwierdzić, czy to nazwa dobra, czy zła.

Wybór nazwy to zadanie niebanalne. I tak jak nie warto unieszczęśliwiać potomka czy potomkini imieniem, za które znienawidzi swoich rodziców czy opiekunów prawnych, tak nie warto iść na skróty przy projektowaniu nazwy. I z tego też powodu częściej wydają nam się prawdopodobne. Zresztą historie nie tylko przetwarzamy. Często sami je tworzymy jako narracje, które pozwalają nam rozumieć rzeczywistość. Albo dawać pozór rozumienia rzeczywistości.

### **A TO CIEKAWÉ: Dobre i złe strony storytellingowego medalu**

Czasem stworzona przez Sapiens narracja, nadająca sens wydarzeniom, ma sens terapeutyczny. Długotrwałe badania Jamesa Pennebaker nad tak zwanym ekspresyjnym pisaniem (*expressive writing*) pokazują, że regularne pisanie działa (Pennebaker, Chung 2007: F1). Wystarczy 25 minut niczym nieograniczonego pisania. Wylewasz z siebie myśli i zamieniasz w słowa, które zaludniają czystą kartkę. Nawet przy tak nieuporządkowanej formie mózg zaczyna dostrzegać sens w zdarzeniach trudnych. Czasem tak traumatycznych, że trudno im znaczenie nadać. A mózg – przez pisanie – to znaczenie odnajduje.

To chyba najważniejsze (pozamarketingowe) zastosowanie storytellingu, jakie znam. Wydaje mi się też, że nie mam problemu z tym, że w zdarzeniach przypadkowych, bezsensownych i okrutnie losowych odnajdujemy sens i znaczenie. Nawet jeśli to tylko próba interpretacji, a nie obiektywnie poukładane w historię strzępy zdarzeń.

Inaczej jest, gdy wierzymy w historie, które wzmacniają nasze nieprawdziwe przekonania. Które to przekonania z kolei mogą prowadzić do nieskutecznych lub wręcz szkodliwych nawyków, zachowań, wyborów.

### **DO PRZEMYŚLENIA: Wymóg życia bez iluzji**

Profesor Maria Janion powiedziała w rozmowie z Katarzyną Bielas (2022): „Stawiam sobie wymóg życia bez złudzenia, bez iluzji”. Ten wymóg charakterystyczny jest dla myślenia naukowego. To sposób postrzegania rzeczywistości i zjawisk, w którym najwyższą wartością jest zbliżenie się do prawdy o naturze rzeczy.

To zbliżenie odbywa się z pomocą metody naukowej, w której weryfikujemy hipotezy dzięki poprawnie zaprojektowanym eksperymentom. Naszym zadaniem nie jest udowodnić, że mamy rację. Naszym zadaniem jest dojść do tego, jak jest. A zadaniem naszych kolegów po fachu nie jest wspieranie, chwalenie i mówienie, że absolutnie się z nami zgadzają. W metodzie naukowej zadaniem twoich przyjaciół jest podważanie i szukanie dziur w całym.

Człowiek, który chce myśleć jak naukowiec, nie tylko nie boi się tego podważania. On o nie prosi. Dlaczego? Bo ważniejsze jest dla niego dotarcie do prawdy niż zranione ego.

Takiego sposobu myślenia można się nauczyć. I można je polubić. Od czego zacząć? Jak mówi Adam Grant – najlepiej od siebie. Łatwo zauważamy błędy u innych. O sobie jednak myślimy, jako o racjonalnych żywych wykrywaczach gówna prawd z doskonałym radarem, którym wytropimy każdą próbę oszustwa. Tymczasem jesteśmy wyposażeni w mechanizm, który zawodzi w konfrontacji z rzeczywistością. I radar, który nie tropi gówna prawd tam, gdzie występują. A widzi spiski i kłamstwo tam, gdzie ich nie ma.

To fatalne skalibrowanie jest pochodną przestarzałego oprogramowania, które sprawdzało się dwieście tysięcy lat temu, a szwankuje w konfrontacji z współczesną cywilizacją. Winić można też wbudowany mechanizm ochrony naszego kruchego ego. Nie chcemy myśleć, że nie potrafimy dobrze myśleć. Nie chcemy wiedzieć, że nic prawie nie wiemy. I że być może są obszary, których nigdy nie zrozumiemy.

Nie bez znaczenia jest też kultura popularna, która wzmacnia nasze niektóre błędne przekonania. Przykład? W trzy najpopularniejsze neuromity edukacyjne wierzy prawie 98% nauczycieli i edukatorów. Więc mity o tym, że istnieją prawo- i lewopółkulowcy, że słowa w przekazie odpowiadają tylko za 7% treści, a style uczenia uzasadniają różnice w nauczaniu, powtarzają prawie wszyscy. A skoro wszyscy tak mówią, to musi być prawda. A nie jest! W samej zaś edukacji niewiele jest miejsca na uczenie się... podważania, weryfikowania i eksperymentowania. Oczywiście istnieją przyładki nadziei, na których nauczyciele uczą myślenia. Choć mają na to mało czasu, bo program wypełniony jest po brzegi wiedzą, która ma być przekazana. Tą samą, którą bez problemu można znaleźć w internecie. Tylko trzeba nauczyć się, jak tę wiedzę weryfikować. I jak nie dać się nabrać na kłamstwa lub zbyt proste uproszczenia.

Zastanówmy się, jak to zrobić w odpowiedni sposób. Zweryfikujmy razem jedną z popularnych narracji, z którą spotykasz się w wielu reklamach. Na przykład w takich, z których dowiadujesz się, że 9 na 10 stomatologów poleca pastę X.

Co się kryje za tym stwierdzeniem? Przede wszystkim dane, które często uczymy się postrzegać jako prawdziwe. To stwierdzenie to także podsumowanie domyślnej narracji. Historii, w której ankieterzy pytają po kolei stomatologów o polecaną pastę i 9 z 10 ludzi w nieskazitelnym białym kitlach poleca właśnie X. Tę narrację twój mózg dopowiada sobie sam.

Oczywiście, że to stwierdzenie to GP, czyli gówno prawda. Pewnie nawet podejrzewał\*ś, że to marketingowa bzdura. W tym przypadku wiara w tę bzdurę nie przynosi jednak znaczących strat. Bywa jednak inaczej.

---

Weryfikowanie prawdziwości informacji to dla Sapiens zadanie żmudne (Konijn, van der Molen, van Nes 2009: 309–340). Poza tym nudne i niewdzięczne. Jeśli jednak chcesz być świadomym Sapiens-konsumentem czy Sapiens-konsumentką, to warto wyrobić sobie ten nawyk. Z kolei jeśli jesteś Sapiens, który zajmuje się marketingiem, to mogą się tylko odwołać do twojej przyzwoitości. Nie wprowadzaj w błąd za pomocą historii! Tak jak to robią internetowe trolle.

### A TO CIEKAWE: Po co wymyślono ADHD?

Doktor Leon Eisenberg – „ojciec ADHD” – na łożu śmierci wyznał, że tę chorobę wymyślił. Dokładnie cytując, powiedział, że to typowy przykład „fikcyjnej choroby”. Tej treści informacja od maja 2013 roku zaczęła się pojawiać w wielu miejscach. Najpierw nieśmiało wykwiłała w mediach społecznościowych. Udostępniana przez rodziców zaczęła robić karierę. Potem przedostała się do mediów mainstreamowych.

„Szok! ADHD nie istnieje?” – tak pisał autor podpisujący się mk w serwisie wPolityce. TWÓRCA ADHD PRZYZNAŁ PRZED ŚMIERCIA, ŻE CHOROBE... ZMYŚLIŁ! – tak kapitalikami grzmiał pod niebiosa „Fakt”. „Po co wymyślono ADHD?” – pytał (stosując presupozycję) redaktor Lewicki na łamach „Wprost”.

Co łączyło te artykuły? Wszystkie w podobnym tonie wyjaśniały spisek. Leon Eisenberg wymyślił chorobę, zyskały na tym koncerty farmaceutyczne. Tajemnicę utrzymywano długo, bo zysk był potężny. Aż do momentu, gdy Eisenberg przed spotkaniem ze Stwórcą, postanowił zrzucić brzemię. Bo jak wiadomo, ludzie przed śmiercią zawsze wyjawiają najstraszniejsze ciężące im tajemnice.

We wszystkich tych artykułach nie ma niestety śladu weryfikacji informacji. Jest jedna linia rozumowania – splamiona błędem motywowanego rozumowania. To taki sposób prowadzenia wewnętrznego śledztwa, w którym obrona linia jest nie do ruszenia. Bo jest nasza. I chcemy, żeby wygrała. A jak wiadomo – nie ma takiej teorii, której by się nie dało obronić. Zwłaszcza teorii spiskowej.

Do dziś co jakiś czas ta historia w zmutowanej formie pojawia się w różnych internetowych zakamarkach. I do dziś ludzie bezrefleksyjnie ją łykają jak zachłanny pelikan kilo skorupiaków. Mimo że jest nie do końca prawdziwa. Tak jak nieprawdziwe jest stwierdzenie o tym, że 9 na 10 stomatologów poleca pastę X.

Dlaczego? Bo historia jest prosta. Każdy bez pudła ją powtórzy, nawet gdy usłyszy ją tylko raz. Proste jest też wyjaśnienie – „wszystko układa się w jedną logiczną całość”. No jasne! Każdy spisek dla tego, który w niego wierzy, układa się w jedną logiczną całość. Obojętnie, czy chodzi o teorię o czipowaniu ludzi przez zachłannego Billa Gatesa, czy zamykanie lasów w celu ustawiania w nich nadajników 5G do złudzenia przypominających drzewa.

Historia jest też zaskakująca. A nawet szokująca! Co prawda większość osób, które mają skłonność do rozumienia świata w kategoriach ciągłych spisków, wykrzyknie: „A nie mówiłem!”, jednak pierwsze zetknięcie z tego typu informacją wywoła zaskoczenie. Jak to? Przez tyle lat nas oszukiwali?

Historia ta jest też dla odbiorcy wiarygodna. Lub przynajmniej wydaje się wiarygodna. Dlaczego? Ponieważ albo nadawcą jest osoba podobna do nas (rodzic), albo jest to osoba znajoma (znajomy z Facebooka). Wierzmy też w to, co jest zgodne z naszymi przekonaniami, motywacjami i światopoglądem. I ta nadmierna ufność charakteryzuje w zasadzie całe spektrum poglądów i światopoglądów. Liberałowie wierzą w *fake news* potwierdzające ich przekonania o konserwatystach. Konserwatyści wierzą (bez weryfikowania) w kłamstwa potwierdzające ich przekonania o liberałach.

Historia też jest konkretna. Na poziomie obrazów (czy też jakby wolała moja ukochana pani od polskiego – toposów). W tej historii bowiem mamy przepiękny topos wyznania win na łożu śmierci. Zwróć uwagę, że wszystkie w zasadzie teorie spiskowe i propaganda operują



w równych proporcjach konkretnym obrazem i... niepokojącymi związkami frazeologicznymi. Konkretny obraz to „zatrute jabłko”, „łóże śmierci”, „ugotowane mózgi”. A niepokojące związki to „zamach na rodzinę”, „ideologia LGBT”, „techniki masturbacyjne”, „chipowanie i neuroprogramowanie”. Te słowa i obrazy ułatwiają zapamiętywanie i przekazywanie dalej wirusowej nieprawdy (lub półprawdy). Przede wszystkim jednak budzą emocje. Silnie tłuką w ciało migdałowe.

Ta część mózgu odgrywa rolę w generacji negatywnych emocji, agresji oraz generuje reakcje obronne, ponieważ pobudza układ współczulny. Odgrywa ważną rolę w przetwarzaniu informacji w sferze kontaktów międzyludzkich. Objętość ciała migdałowego u ludzi jest pozytywnie skorelowana z wielkością sieci społecznej. U ludzi z tendencją ksenofobiczną występuje nadreaktywność ciała migdałowego. Wszędzie widzą zagrożenie. Podobnie jest w zwolenników spiskowej teorii dziejów (Steinmetz, Felsenthal 2018).

I tu przechodzimy do emocji. Ta historia jest emotogenna, czyli wzbudza emocje. Lęk, gniew i frustrację. A te z kolei emocje wpływają na transmisję społeczną – na motywację, by informację przekazywać dalej. Niestety bez weryfikowania jej prawdziwości. To taki nasz „ewolucyjny dług technologiczny”. Kiedyś rzeczywiście lepiej było ostrzegać od razu przed (często realnym) niebezpieczeństwem, niż weryfikować i badać aparatem krytycznego myślenia. Dziś spokojnie moglibyśmy to robić, zanim podamy dalej bzdurę, nieprawdę czy plotkę. Jednak tego niestety nie robimy. Bo tam gdzie pojawiają się emocje, fakty stają się mniej ważne.

Rodzice, którzy podawali innym rodzicom informacje o podłym doktorze ADHD, po części mogli kierować się właśnie tym mechanizmem wczesnego plemiennego ostrzegania. Dziennikarze – obawiam się – kierowali się jedynie klikalnością sensacyjnego materiału.

Mieli historię! A konkretnie mieli sekwencję zdarzeń, która układała się w atrakcyjną historię. I to właśnie ostatni czynnik, który wpływa na popularność teorii spiskowych, miejskich legend, *fake news* i propagandowych szczujni. Na całe szczęście te same czynniki również prawdę mogą uczynić atrakcyjniejszą.

Informacje, które są proste (*simple*), zaskakujące (*unexpected*), wiarygodne (*credible*), konkretne (*concrete*), emotogenne (*emotional*) i mają strukturę historii (*story*), to te, które powinniśmy weryfikować. Zwłaszcza jeśli zamierzamy je podać dalej. A szczególnie już, gdy informacje te mogą skutkować działaniem zagrażającym zdrowiu, życiu czy dobrostanowi naszemu i naszych najbliższych.

Wyobraź sobie, że odpalasz rano Facebooka i czytasz: „W Instytucie Badań Jądrowych przekazano pracownikom zalecenia, by nie wychodzili na dwór, nie wietrzyli mieszkań, usunęli z balkonów rośliny i kwiaty, jeśli to możliwe. W sobotę i niedzielę (18 i 19 kwietnia) ma przejść przez Polskę (nie wiadomo jeszcze przez które regiony) chmura radioaktywna nad Czarnobyla (w związku z trwającymi tam od 4 kwietnia pożarami wokół nieczynnego reaktora atomowego). Tak więc nie wietrzcie pościeli, nie opalajcie się i nie przebywajcie na powietrzu bez ważnej przyczyny”.

Informacja jest prosta, zaskakująca, ale też wiarygodna. W końcu w okolicach Czarnobyla palą się lasy – widziałeś w telewizji! Informacja jest też konkretna i zawiera nawet konkretną nazwę – Instytut Badań Jądrowych. Informacja budzi lęk i układa się w składną historię. Jeśli pamiętasz lata osiemdziesiąte, to lęk z nocy 25 na 26 kwietnia 1986 roku odżywa. Jak echo!

Które na dodatek tłucze się wokół podobnej daty! Przypadek? Nie sądzisz! Bo twój mózg, jak i mój zresztą za przypadkami nie przepadają. Wolą sądzić, że każdy skutek musi mieć przyczynę. W końcu babcia mawiała: „nie ma dymu bez ognia”.

Przekazujesz informację dalej. Trafia na nią zaleźniona matka, która pędzi do apteki i kupuje płyn Lugola. Podaje go swoim dzieciom. Dawkując obficie. Koniec historii. Tragiczny.

Warto informacje weryfikować. Szczególnie te, które na pierwsze rzut oka wydają się prawdopodobne.

Jak? Choćby sięgając do źródeł i stosując rygor krytycznego myślenia. W przypadku historii doktora ADHD oznaczało to dla mnie sięgnięcie do oryginalnego tekstu, w którym cytowany jest Leon Eisenberg. Tekst *Schwermut ohne Scham* ukazał się w lutym 2012 roku w „Der Spiegel”. Nie jest zapisem rozmowy. To nie wywiad. Co więcej tekst ukazał się trzy lata po śmierci samego lekarza. Trudno więc mówić o sensacyjnym wyznaniu na łożu śmierci. Jeśli już to o jakimś głosie zza grobu.

Po prawdzie w tekście, który wziąłem na warsztat, pojawia się wypowiedź samego (nieżyjącego już lekarza), który mówi: „Niemals hätte er gedacht, erzählte er, dass seine Erfindung einmal derart populär würde”. Co można przetłumaczyć, że nigdy nie spodziewał się, że jego badania nad chorobą (odkrycia) staną się tak popularne. Później dodaje, że ADHD jest przykładem sfabrykowanej choroby i że w tym konkretnym przypadku przesadzone są czynniki genetyczne. Gdyby skończyć wywiad tutaj, to można triumfalnie zakrzyknąć – czyli jednak!

Tymczasem dalej Leon Eisenberg tłumaczy: „Die genetische Veranlagung für ADHS wird vollkommen überschätzt” („Czynniki genetyczne są mocno przesadzone”), i dodaje: „Stattdessen sollten Kinderpsychiater viel gründlicher die psychosozialen Gründe ermitteln, die zu Verhaltensauffälligkeiten führen können, sagte Eisenberg. Gibt es Kämpfe mit den Eltern, leben Mutter und Vater zusammen, gibt es Probleme in der Familie? Solche Fragen seien wichtig, aber sie nähmen viel Zeit in Anspruch, sagte Eisenberg und fügte seufzend hinzu: «Eine Pille verschreibt sich dagegen ganz schnell»”. Ten fragment jest niezwykle ważny, bo mówi o tym, że przy diagnozowaniu trzeba brać także pod uwagę czynniki społeczne i zachowania w domu oraz cały kontekst wychowawczy. I że nie powinno się traktować pigułki jako jedynej szybkiej opcji.

To ważne, bo rzeczywiście w USA medykalizacja ADHD jest wysoka. Około 5,4 miliona amerykańskich dzieci, które przejawiają jakiegokolwiek symptomy ADHD, jest poddana leczeniu farmakologicznemu. W Europie (a w szczególności w Polsce) te liczby są znacznie niższe. A praktyka wypisywania leków znacznie rzadsza.

Jaki z tego wniosek? Historia w uproszczonej wersji podbiła internet. Po dogłębnym sprawdzeniu okazuje się po części prawdą. Jednak nawet to śledztwo nie pozwala jeszcze wnioskować, że ADHD nie ma. Skłaniałbym się ku konsensusowi naukowców. ADHD, czyli zespół nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi, jest klasyfikowany jako zaburzenie psychiczne okresu dzieciństwa. Myślę, że warto byłoby przyrzeć się wynikom badań dotyczących tej choroby. Na pewno nie mieć pełnej ufności.

Może jest w tym ziarno prawdy, może naukowca pod koniec życia ruszyło sumienie, a może to był jedynie sposób na to, by na starość zyskać nieco rozgłosu. Może ADHD i ADD jest diagnozowane zbyt często i zbyt bezrefleksyjnie. Ale jeśli już, to na pewno nie przez wszystkich i nie wszędzie.

Niebezpieczne jest bezrefleksyjna wiara w autorytet. Ale tak samo niebezpieczne może być zaufanie teorii, która pojawia się w internecie po jednym tylko artykule. Nawet jeśli w tym artykule pojawia się opinia „ojca ADHD”. Skądinąd to ciekawe – to określenie totalnie na wyrost. Eisenberg był jednym z badaczy. Nie jedynym. Trudno więc nazwać go „ojcem ADHD”.

Na koniec stanowisko profesora Tomasza Wolańczyka, krajowego konsultanta w dziedzinie psychiatrii dzieci i młodzieży. Pozycja zespołu nadpobudliwości psychoruchowej (ADHD) według klasyfikacji Amerykańskiego Towarzystwa Psychiatrycznego i Zaburzenia Hiperkinetycznego (HD) według klasyfikacji ICD-10 jest potwierdzona jako zaburzenia (nie choroby!) o ustalonym obrazie klinicznym, przebiegu, rokowaniu i etiologii. Na istnienie zdefiniowanych zaburzeń nie mają wpływu niczyje oświadczenia, nawet osób twierdzących, że są „ojcami ADHD” (jest to zresztą twierdzenie mocno wątpliwe, Leon Eisenberg nie jest nazwiskiem wymienianym zbyt często w kontekście historii badań nad ADHD). W latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku opublikowano liczne stwierdzenia, że sfabrykowaną chorobą jest schizofrenia, co nie zlikwidowało istnienia tej choroby<sup>28</sup>.

No dobrze, ale wróćmy do przykładu ze stomatologami! Jak to jest z tymi 9 na 10 stomatologów. Kiedy ja czytam tak sformułowane stwierdzenie, zastanawiam się, o co naprawdę pytano ankietowanych! Czy pytanie brzmiało: „Jaką pastę polecasz jako pastę pierwszego wyboru?” czy też „Jaką pastę polecasz w ogóle?” albo „Jakie znasz pasty, które można polecić pacjentowi?”. Przy tych ostatnich pytaniach znacznie wzrasta prawdopodobieństwo, że nazwa marki X padnie.

Kolejne pytanie, które lubię sobie zadać, brzmi: „Czego mi nie mówicie i co przede mną ukrywacie?”. Na przykład jakiś czas temu popularna była reklama, w której producent gumy do żucia bez cukru przekonywał, że 4 na 5 stomatologów poleca ich produkt swoim pacjentom. W tej reklamie producent nie ukrywał, że 4 dentystów z 5 polecało tę bezcukrową gumę osobom już żującym gumę. Nie byli jednak tak otwarci, jeśli chodzi o zdanie tego piątego. Okazało się, że on nie obstawał przy gumie z cukrem. Te 20% dentystów rekomendowało, aby pacjenci w ogóle nie żuli gum, ani z cukrem, ani bez cukru.

Ostatnią rzeczą, o którą chcesz spytać, to kontekst, w jakim prowadzono badanie ankietowe. Naprawdę jest różnica pomiędzy „9 na 10 stomatologów przyznaje” a „9 z tych 10 stomatologów przyznaje”. Tu liczy się rozmiar próby i metodologia. Amerykańskie Stowarzyszenie Lekarzy Stomatologów szacuje, że w USA praktykuje 200 000 dentystów. A skoro

<sup>28</sup> Nie wyobrażam sobie żadnych innych – poza medialnymi – reperkusji tego oświadczenia. Zupełnie osobnym zagadnieniem jest nadrozpoznanie w niektórych krajach ADHD i w związku z tym zbyt szerokie stosowanie leczenia farmakologicznego – tak dzieje się np. w USA. Problem ten jednak zupełnie nie dotyczy Polski, w której liczba dzieci leczonych farmakologicznie z powodu ADHD jest od wielu lat stała i znacznie niższa niż szacowane rozpowszechnienie diagnozy zaburzenia hiperkinetycznego (ciężkiej, mieszanej inwalidyzującej postaci ADHD) w populacji polskiej. Badania dotyczące czynników wpływających na rozpowszechnianie się półprawd, nieprawd i całkiem niezłych prawd znajdziesz w mojej książce *VIRAL. Jak zarażać ideami i tworzyć wirusowe treści*.

populacja wynosi 200 000, to aby badanie przeprowadzić, potrzebujesz co najmniej 400 losowo dobranych stomatologów.

Skąd to wiem? Otóż 200 000 mnożę przez współczynnik ufności. W tym wypadku dam 95%, bo spodziewam się prawdziwych odpowiedzi. Potem wielkość frakcji. Jeżeli szacujemy, że badana cecha występuje w 60% populacji, należy podać 0,6. Gdy nie znamy wartości, należy podać 0,5. Tu daję więc 0,5. Na samym końcu błąd maksymalny. Też obliczany ze wzoru. Nie będę cię zadrezczał już dalej wzorami statystycznymi. Powiem tylko, że w tym wypadku błąd maksymalny to 5%.

Razem daje to próbę 383. Zaokrąglę do 400. I wiem już, jak powinno być. Teraz mogę sprawdzić, jak było. I jeśli okazuje się, że przepytano 30 stomatologów, to już wiem, że mamy do czynienia z marketingową GP.

Weryfikując i zadając pytania, sygnalizujesz światu ciekawość. Czasem świat ci odpowie świętym oburzeniem. Lub niezrozumieniem. Nie przejmuj się. Twoja ciekawość i otwartość to cnota. Choć mogę zaryzykować, że jeszcze większą cnotą jest otwartość na własne błędy i ciekawość własnych ograniczeń. Jak mówi Adam Grant:

„If you can embrace the joy of being wrong, then you get to anchor your identity more in being someone who's eager to discover new things, than someone who already knows everything”.

Czyli:

„Jeśli możesz otworzyć się na radość płynącą z bycia w błędzie, to zyskujesz tożsamość kogoś, kto chce się ciągle uczyć, a nie kogoś, kto wie wszystko”.

Otwarcie się na radość odkrywania, że się jest w błędzie to wspaniałe uczucie. Nie musisz już kotwiczyć swojej osobowości osoby, która wie wszystko. Masz osobowość osoby, która zawsze chce odkrywać. I jest gotowa odkrywać, że się myliła. Jesteś Sapiens, który poszukuje prawdy! Nawet jeśli ta prawda zabolę, to jednak wyzwoli!

No dobrze, a co zrobić jeśli ktoś od razu zastrzega, że historia jest prawdziwa?

### **A TO CIEKAWÉ: Czy prawdziwe historie są prawdziwe?**

W czołówce *Fargo* – filmu braci Cohen – też pojawia się informacja, że to prawdziwa historia. Nie wiem, czy oglądał\*ś ten majstersztyk. Bez względu na to, jaka jest odpowiedź, rozwieję wątpliwości. *Fargo* nie powstało na podstawie prawdziwej historii. Wielu jednak w tę prawdziwość uwierzyło. I szukali zakopanej w szczerym polu w śniegu walizki z milionem dolarów.

I to właśnie pomyśleli o Takako Konishi policjanci z miasta Bismarck. Ta młoda Japonka pytała ich o miejscowość Fargo. Pytała bardzo łamaną angielszczyzną. A że oni niespecjalnie znali japoński, to tylko wskazali kierunek. Nie zdołali wytłumaczyć, że *Fargo* to opowieść fikcyjna.

Na drugi dzień otrzymali zgłoszenie od innego patrolu. Myśliwy z okolic Fargo znalazł ciało Takako Konishi. Ubrana zbyt cienko jak na listopadowe mroźne noce, zmarła z wyziębienia.

Kultowy film sprowokował pogoń za fortuną (Vu 2020). Tak grzmiały nagłówki gazet. Historia była prosta. Takako obejrzała film, zapamiętała scenę z milionem dolarów i wzmocniona informacją prawdziwej historii z czołówki przyjechała szukać majątku. Gazety sprzedawały się dobrze. Zawsze się lepiej sprzedają, gdy wyzwalają w nas najgorsze instynkty. W tym wypadku poczucie wyższości nad opisywaną bohaterką. Tylko że ta prosta historia nie jest prawdziwa. Takako nie szukała pieniędzy. Chciała zakończyć swoje życie.

Kilka miesięcy wcześniej straciła pracę. Agencja, w której pracowała, zbankrutowała. Takako wpadła w depresję. Zaczęła pić. Wreszcie zdecydowała się pojechać do USA. By spróbować odnaleźć mężczyznę, którego kochała. Żonatego Amerykanina, z którym miała romans, gdy ten pracował w Tokio. I który zerwał z nią kontakt, gdy wrócił do USA. Nie wiemy, jaką logiką kierowała się Takako. Nie wiemy też, czy już z Japonii jechała z zamiarem odebrania sobie życia. Czy podjęła decyzję po nieudanym spotkaniu z kochankiem. Wiemy jednak, że popełniła samobójstwo. Ponieważ zostawiła list.

Dlaczego o tym nie pisały gazety? Bo szybsze i atrakcyjniejsze medialne wytłumaczenie było biznesowo rozsądniejsze (Mikkelson 2014). A gdy twoją wartością są pieniądze, to prawda nie jest najważniejsza. Nie dziwi więc, że tylko 28% historii opisywanych w amerykańskich czy brytyjskich tabloidach przeszło próbę weryfikacji.

---

Ty już wiesz, jak weryfikować. Pamiętaj, człowiek mądry to człowiek, który częściej pyta, niż wygłasza stwierdzenia. I człowiek, który jest ciekawy i pokorny. Bo wie, że niewiele wie. I bardzo chce się dowiedzieć. Niekoniecznie za to chce mieć rację.

No dobra, myślę, że wiesz już więcej o storytellingu niż niejeden pisarz czy pisarka. Do tej pory jednak pisałem głównie o tym, jak storytelling wzmacnia wiarygodność treści. To bardzo ważna, ale niejedyna sztuczka, którą potrafią zrobić historie z mózgiem Sapiens.

Historie potrafią też zwiększyć postrzeganą wartość przedmiotów! Skąd to wiem? Z eksperymentu Roba Walkera i Joshua Glenna (Eds., 2012). W 2009 roku ta dwójka badaczy postanowiła znaleźć odpowiedź na pytanie, czy historie sprzedają. Kupili i pozyskali dwieście różnych przedmiotów. Piszę „pozyskali”, bo niektóre przedmioty były tak wartościowe czy szkaradne, że właściciele pozbyli się ich z radością za darmo! Były wśród tych przedmiotów otwieracze do butelek, porcelanowe figurki, lalki, zabawki. Wszystkie używane i o nienachalnej urodzie. Średnia cena za jedną rzecz wynosiła \$1,25. Rachunek za całość tej egzotycznej zbieraniny, pozyskanej na wyprzedażach garażowych i pchlich targach, wyniósł \$250. Wszystko do ostatniego przedmiotu sprzedali potem na aukcjach na Amazonie i eBayu. Z dużym zyskiem. Bardzo dużym.

Po podliczeniu całości okazało się, że za wszystkie przedmioty razem udało się uzyskać ponad \$8000. Co sprawiło, że te przedmioty (niektóre naprawdę szpetne i nieprzydatne) tak zwiększyły wartość? Co było tym sekretnym orężem w walce o zysk? Odpowiedź jest jedna: dobra historia. Walker i Glenn poprosili znanych autorów o napisanie krótkich historii do każdego z przedmiotów. Powstało 200 wyjątkowych opowieści, napisanych przez takich autorów jak: Sheila Heti, Nicholson Baker, Lydia Millet, Colson Whitehead, Jonathan Lethem. Każdej z opowieści użyto jako opisu produktu przy odpowiedniej aukcji. A całość opracowano i skatalogowano na stronie projektu significantobjects.com. Zresztą projekt ten

służył jako dowód na potwierdzenie tezy o ekonomicznym wymiarze historii (Lucassen et al. 2016). O wartości opowieści.

Historie sprzedają. Brzmi jak banał. Zwłaszcza że nie wszystkie historie i nie wszystko. Jednak jak dowodzą badania profesora Uriego Hassona z Princeton, Lery Boroditsky czy Stevena Pinkera, nie ma lepszego sposobu na komunikowanie dat, liczb, faktów, raportów, wartości i idei niż historie. Dobre historie spisane w dobrej wierze. Takie, w których wartość idzie w parze z wartościami.

Mózg to maszyna do przetwarzania i wytwarzania historii. Możemy być niemal pewni, że trzy rzeczy przyczyniły się do rozwoju naszego gatunku. Wyprostowana pozycja, zmiany (z nią powiązane) w obrębie szyi, które pozwoliły na wykształcenie się dłuższej krtani i strun głosowych, i nowy (związany z wyprostowaną pozycją) kąt nachylenia czaszki i... więcej miejsca na mózg. To wszystko razem (w trudnej do ustalenia kolejności) sprawiło, że zaczęliśmy mówić. I przekazywać sobie coraz bardziej rozbudowane idee. Dzięki językowi i historiom jesteśmy jedynym gatunkiem, który potrafi współpracować na wielką skalę w bardzo elastyczny (jak to mówią na konferencjach agile'owy sposób). Jasne, że pszczoły czy inne społeczne owady potrafią współpracować na gargantuiczną (jak ja Kocham to słowo!) wręcz skalę. Jednak w tej współpracy są totalnie mało elastyczne. Nie robią rewolucji, nie obalają królowej i nie wprowadzają demokracji czy dobrej zmiany. Są ssaki, które z kolei potrafią bardzo elastycznie i relacyjnie działać. Jednak trudno na przykład szympansom działać na masową skalę. To udaje się tylko nam. Udać się będzie jeszcze lepiej, kiedy przywrócimy storytellingowi należyte miejsce i nauczymy się na nowo opowiadać dobre historie.

Musimy pamiętać, że storytelling to nie piękne opakowanie. To nie lukier na pączku. ONA sama jest pączkiem! Gdy pracuję indywidualnie ze startupami, przedsiębiorcami czy prelegentami, to często zadają im jedno pytanie: jak do tego doszło, że wpadliście na ten pomysł? To pytanie o istotę, o wartości. I proszę, by opowiedzieli mi historię. Za dobrymi projektami czy za nowymi (ważnymi) rozwiązaniami najczęściej kryją się naprawdę ciekawe motywacje i historie. Nie trzeba nic tworzyć, nic dodawać.

### Przykład z mojego podwórka

Budżety reklamowe to cena, którą firmy płacą za bycie przeciętnymi. Tak mówi podczas swojego TED talk Seth Godin. Dodaje też, że wygrywa najmocniejsza, najciekawsza idea. Ja uzupełniam – podana w formie świetnej historii. Niedawno pracowałem ze startupami w Słowenii. Jeden z nich (notabene z Włoch), inkubowany w ABC Acceleration, tworzy platformę dla twórców wideo. Gdy po raz pierwszy powiedzieli mi w skrócie, co robią, nie zrobili na mnie wrażenia. Wpadli w pułapkę pod tytułem „fajne, ale po co?”. I potem zadałem im pytanie, o którym wspominałem.

I wszystko się zmieniło. Usłyszałem historię o młodym chłopaku, który po skończonych w Nowym Jorku studiach reżyserskich i producenckich wrócił pełen nadziei do Włoch. I tam zaczęły się schody. Marzenia się nie spełniały, filmy nie powstawały. Ze znajomymi stworzył więc agencję. I tak powoli dziobali rzeczywistość o blasku próchna, mówiąc, że dnieje. Nie dniało. Ciemniało. I tak dalej, tak dalej... Potem wpadli na pomysł i wszystko zaczęło się układać. Nie bez drobnych problemów i wyzwania.

Ich historia idealnie wpisuje się w jeden z sześciu schematów, które opracował Kurt Vonnegut. Ten schemat to *man in the hole* (człowiek w dziurze). Ta historia zaczyna się relatywnie dobrze. A potem zaczynają się kłopoty. Gdy bohater osiąga dno, pojawia się „moment przełomowy” i potem sprawy nabierają już powoli tempa. Vonneguta warto czytać, ale warto też wzbogacić swoją wiedzę o to, co mówi o tworzeniu opowieści. Bo to wiedza nie tylko dla pisarzy. To wiedza dla Sapiens-marketerów, którzy nie wiedząc czemu, ulegli magii PowerPointa i Excella i zamienili większość opowieści w linearny koszmar tabel przestawnych. Naprawdę warto dodać do liczb opowieść i od razu zyskają duszę.

Zanim jednak okrasimy nasze najprzykrzejsze raporty opowieścią, pora na kilka rad. Po pierwsze, opowieść musi mieć sekretny składnik. To konflikt: między dobrem a złem, oczekiwaniami a ich niespełnieniem, lojalnością a zdradą, życiem a śmiercią, nadzieją a beznadzieją. Konflikt to napięcie i walka. Bez niego opowieść będzie tylko sekwencją zdarzeń. Druga rzecz to bohater – nakreśl jego charakter, dodaj kilka szczegółów. Tak jak robi to Malcolm Gladwell, opisując Moskowitza podczas swojego wystąpienia na TED. Po trzecie, daj mu motywację. Każda postać musi czegoś chcieć, nawet jeśli chce tylko szklanki wody. Bez „dlaczego” postać jest bezbarwna. Po czwarte, przedstaw scenę, na której rozgrywają się wydarzenia. Odbiorca musi się zorientować w miejscu i czasie, gdzie i kiedy zaczyna się opowieść.

Można się nauczyć opowiadać. Warto, bo opowieść doda wartości przedmiotowi, rozwiązaniu, idei czy projektowi. Oglądaj lepszych od siebie, czytaj, słuchaj, szukaj i ucz się. Bo nie ma ludzi z wybitnym talentem do opowiadania. Są po prostu tacy, którzy z dużą świadomością i determinacją podchodzą do tematu i po prostu się uczą.

Na zakończenie powiem ci tylko, że słowa są ważne. Sapiens odtwarza z nich świat. Sapiens tworzy z nich świat. Gdy ten stworzony przez kogoś świat konsumujesz, musisz zdawać sobie sprawę z tego, co z twoim mózgiem może dziać się właśnie pod wpływem słów. Musisz rozumieć, jak słowa złożone w zdania opowiadają całe historie i jak ten historie wpływają na postrzeganą wiarygodność informacji. Musisz też pewnie zadać sobie pytanie, czy płacisz w sklepie tylko za produkt, czy też za historię, która ma wartość tego produktu zwiększyć.

Możesz też oczywiście rozumieć, jakie błędy w ocenie zakupowej rzeczywistości popełniasz i nadal świetnie się bawić. Już wiesz, że słowa i historie będą twoim podstawowym narzędziem. A z narzędziami już tak jest, że możesz je wykorzystywać godnie lub nie. I tak jak młotkiem możesz wbić gwóźdź w ścianę, by powiesić ramkę ze zdjęciem, lub rozwalić komuś czerep, tak słowami i historią możesz zrobić dużo dobrego lub dokonać ogrom złego. Po przeczytaniu tego rozdziału niewiedza cię już nie usprawiedliwi.

## ! DO ZAPAMIĘTANIA

1. Język, którym Sapiens się posługuje, wpływa na jego myślenie, zachowanie, motywację, a nawet kompetencje poznawcze.
2. Coś, co nazwane, istnieje w przeciwieństwie do czegoś nienazwanego.

3. Język wymusza na Sapiens myślenie w kategorii czasu, przestrzeni, a nawet relacji rodzinnych.
4. Gramatyka języka może wpływać na to, jak patrzymy na przyszłość i jak się do niej przygotowujemy.
5. Gramatyka języka może też wpływać na nasze poczucie sprawczości i odpowiedzialność za własne działania.
6. To, jak o sobie mówi Sapiens, może wpływać na to, w jakich kategoriach o sobie myśli i jaką tworzy tożsamość. To z kolei może wpływać na jego zachowania i ułatwiać lub utrudniać kształtowanie nawyków (w tym konsumenckich).
7. To, jak sformułujesz komunikat, wpływa na jego przetwarzanie i atrakcyjność.
8. Prosty język to nie prosty język. Pisanie (i komunikowanie) zgodnie z jego zasadami zwiększa prawdopodobieństwo, że Sapiens będzie przetwarzał treści z łatwością poznawczą. A takie przetwarzanie wiąże się z wyższą postrzeganą wiarygodnością treści.
9. Historie to (prawdopodobnie) najlepszy sposób przekazywania informacji. Wpływa na wiarygodność informacji, zwiększa postrzeganą wartość i ułatwia zapamiętywanie.
10. Nazwy – złożone przeciwieństwo ze słów – brzmią miło lub nie. Można też zaryzykować stwierdzenie, że słowa widzimy. Dobrze więc przy projektowaniu nazwy marki, produktu czy usługi brać pod uwagę wszystko, co wpływa na postrzeganie danego słowa. Jego kształt, brzmienie, konotacje i emotogenność.
11. Wzór na dobrą historię kryje się pod akronimem SUCCES, zaproponowanym przez braci Heath. Historia ma być prosta (*simple*), zaskakująca (*unexpected*), wiarygodna (*credible*), konkretna (*concrete*), wzbudzająca emocje (*emotional*) i musi być... historią (*story*)!
12. Historie są jak wojska najemne. Jeśli Sapiens je najmie do siania pożogi, to spalą świat. Jeśli do wzmacniania więzi i zbierania datków, to pomogą osiągnąć zacny cel<sup>29</sup>.

## ZADANIE DOMOWE

To ogromny rozdział, a zadanie domowe też do maleńkich nie należy. Po pierwsze, poszukaj przykładów historii, które sprawiają, że jakaś informacja była postrzegana za bardziej wiarygodną. Tu proponuję ci prześledzić również *fake news*. Bo choć *fake news* są zawsze szkodliwe, a niekiedy groźne, to są zbudowane na modłę najlepszych historii.

Po drugie, poszukaj przykładów marek, które wykorzystują storytelling w działaniach marketingowych, zarówno w kampaniach, jak i w zakładce „O nas”. Wyjdź poza sztapkę i omiń pierwsze, które przychodzą do głowy. Szukaj małych firm i rzemieślniczych marek.

Po trzecie, pomyśl jak ty możesz wykorzystać wiedzę o słowach i storytellingu.

Po czwarte wreszcie, pobaw się sformułowaniem. I przeramowuj rzeczywistość. Tak jak ja nazywam szkolenia online szkoleniami niskoemisijnymi i przyjaznymi środowisku.

<sup>29</sup> O tym akurat aspekcie historii piszę w rozdziale „Dobro wraca, karma i mój synek Andrew”.



↑  
powrót  
do spisu  
treści

M

SERIA MARKETING

# viral

jak zarażać ideami i tworzyć wirusowe treści

Bucki  
Piotr

**SPRAWDŹ**

 PWN

# viral

jak zarażać ideami i tworzyć wirusowe treści

Bucki  
Piotr

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	9
Historia pani Daugherty	9
<b>1. Nie chodzi o format treści. Chodzi o to, co treść robi z odbiorcą</b>	15
1.1. Altruizm, narcyzm i <i>pass along value</i>	21
1.2. Waluta społeczna	22
1.3. Storytelling	24
1.4. Ukryte i całkiem jawne motywacje	25
1.5. Kartografia kulturowa	32
1.5.1. Funkcja tożsamościowo-twórcza treści	35
1.5.2. Funkcja plemiennie-twórcza	36
1.5.3. Funkcja regulacji afektu	36
1.5.4. Funkcja edukacyjna	37
1.5.5. Funkcja inspiracyjno-motywacyjna	38
1.6. Nie jesteś sam, czyli zbiorowa antycypacja	39
1.6.1. Jestem częścią grupy, ale jestem wyjątkowy	41
1.7. Pora podsumować	42
<b>2. Czy to jest interesujące?</b>	45
<b>3. Jak rzep! Przylepne historie, o których trudno zapomnieć</b>	53
3.1. Wirusowe (i przylepne) historie Bergera	59
3.2. Legendy miejskie	66
3.3. O czym musisz pamiętać	74
<b>4. Wirus i komórka</b>	77
4.1. Mem: zdanie	79
4.2. Mem: historia	81
4.3. Mem: wyzwanie (eksperyment)	83
4.4. Mem: styl życia	85
4.5. Mem: idea	86
<b>5. Przepis na wirus</b>	89
5.1. Tastemaker, człowiek, który ma otaku!	90
5.2. Partycypacja, czyli frajda ze współuczestnictwa	92
5.3. Jajko niespodzianka, czyli tego się nie spodziewałem	100

<b>6. Cała masa przykładów</b>	104
6.1. Treści emotogenne – przykłady	105
6.2. Kartografia kulturowa – przykłady	106
6.2.1. <i>Cała prawda</i> (o mnie/świecie)	106
6.2.2. <i>To o mnie</i>	108
6.2.3. <i>To o nas</i>	109
6.2.4. <i>Rozbawiło mnie</i>	110
6.2.5. <i>Rozwaliło mnie, czyli mindblow</i>	112
6.2.6. <i>WTF?</i>	114
6.2.7. <i>Wiem, o co chodzi</i>	115
6.2.8. <i>Wiara w ludzkość oddzyskana</i>	117
6.2.9. <i>Ale jestem stary/a</i>	117
6.2.10. <i>To jest tak bardzo o mnie</i>	118
6.2.11. <i>To moje życie</i>	120
6.2.12. <i>To moja historia</i>	120
6.2.13. <i>Uczę się czegoś nowego/dowiedziałem się czegoś nowego</i>	121
6.2.14. <i>Zróbmy to razem</i>	121
6.2.15. <i>Totalnie to rozumiem</i>	122
6.2.16. <i>A to ciekawe</i>	124
6.2.17. <i>A jednak...</i>	124
6.2.18. <i>Zobacz, co potrafię</i>	126
6.3. Legendy miejskie – przykłady	127
6.4. Tastemakerzy – przykłady	128
6.5. Partycypacja – przykłady	129
6.6. Zaskoczenie – przykłady	130
6.7. <i>Humble brag</i> – przykłady	131
<b>Zakończenie</b>	132
Bibliografia	133

1

## Nie chodzi o format treści. Chodzi o to, co treść robi z odbiorcą

Pamiętam maila od redakcji pewnego serwisu, z którym miałem współpracować. Po tym jak przesałem im próbkę swojej twórczości, napisali: „Świetne, ale będziemy musieli to podzielić na kilka mniejszych tekstów. Ludzie nie czytają długich tekstów w Internecie”. Jestem sceptycznie nastawiony do tak kategorycznych stwierdzeń. Zawsze wtedy mam ochotę zapytać, skąd to wiemy. W tym przypadku też zapytałem. I dowiedziałem się, że z doświadczenia. Hmm... własne doświadczenie jest obciążone tyloma błędami poznawczymi, że jest dla mnie – delikatnie mówiąc – mało wartościowe. Może to, jakie treści ludzie czytają i przekazują dalej nie zależy od cech samych treści – formatu, długości czy typu (lista, artykuł, wywiad), tylko od tego, co treść robi z czytelnikiem. Bez względu na to, jakiej jest długości.

Łatwo jest powiedzieć, że ludzie nie czytają długich tekstów. Ale udowodnienie tej tezy jest dużo trudniejsze. To trochę tak, jakby stwierdzić, że ludzie nie czytają długich książek, podczas gdy jeden z największych sukcesów wydawniczych ostatnich lat to książki dla dzieci i młodzieży, czyli seria siedmiu powieści autorstwa J.K. Rowling, wydanych w latach 1997–2007. A przecież mówi się, że młodzi nie czytają, tym bardziej grubych książek. Co ciekawe, sama seria to doskonały przykład marketingu wirusowego. Informacje o pierwszej książce – wydanym w 1997 roku *Harrym Potterze i Kamieniu Filozoficznym* – dzieciaki przekazywały sobie z ust do ust jak najgorętszą plotkę.

Przywiązanie do formatu łatwo wyjaśnić. Wideoklip powinien trwać trzy minuty, tekst ma mieć góra 600 znaków, a live na Facebooku nie powinien przekraczać kilku minut.

Moje najpopularniejsze video to wywiad z Włodkiem Markowiczem, który trwa 2 godziny i 45 minut; jeden z popularniejszych live’ów na Facebooku trwa ponad 45 minut, podczas których dwoje ludzi, ubranych w kombinezony ochronne, nakłada coraz więcej gumek recepturek na arbuza; a na blogu Buffer App znajdziesz mnóstwo długich artykułów, które ludzie z branży przekazują sobie, żeby dzielić się wiedzą.

**Czasem format będzie ważny.** Zawsze jednak najistotniejsze będzie to, co treść robi z odbiorcą. I to, co motywuje odbiorcę danej treści, żeby podzielić się nią dalej. Wyłączając z tego oczywiście motywacje finansowe, bo nie będziemy się zastanawiali w tej książce nad motywacjami Honki Biedronki, czyli Honoraty Skarbek, do nagrywania Instastories o podróbkach perfum.

Dwie najistotniejsze motywacje do dzielenia się treściami w Internecie (i nie tylko) to altruizm (chcemy pomóc innym) i narcyzm (chcemy, żeby ci, którym pomogliśmy, myśleli o nas dobrze). To z kolei, co treść robi z nami i dlaczego zwracamy na nią uwagę, w dużej mierze nie zależy od jej długości, atrakcyjności, ale od tzw. kartografii kulturowej, czyli od naszej reakcji na treść wpisanej w jeden z obszarów mapy interakcji z treścią. „Kulturowa kartografia” to termin stosunkowo nowy. Po raz pierwszy, w znaczeniu mapy reakcji na treść, zaczął posługiwać się nią serwis BuzzFeed. Na tej mapie znajdziemy m.in. takie reakcje, jak „tak, to o mnie”, albo „cała prawda!”. To zapisane i przebadane reakcje na treści. Ciągłe uzupełniany zbiór zapisanych emocjonalnych mikroreakcji na treść.

BuzzFeed w ten sposób kategoryzuje treści. I dobrze, bo ten kod pozostaje w zgodzie z tym, co wiemy o reakcjach i motywacjach ludzi z wielu badań. Na przykład badania przeprowadzonego przez Jonaha Bergera i Katherine L. Milkman<sup>1</sup>.

Badacze ci postanowili wykorzystać takie narzędzia jak algorytmy *machine learning*<sup>2</sup> i analizę semantyczną, żeby sprawdzić, jakie treści udostępniają odbiorcy, i może – co ważniejsze – jakie emocje i stany są powiązane z wirusowością. Istotniejsze jest to, „co treść robi z czytelnikiem”, a nie to, jaki ma format. Taką przynajmniej tezę stawia BuzzFeed, taką też tezę stawiali Berger i Milkman.

Celem badania było sprawdzenie, jakiego typu artykułu ze strony „New York Timesa” są najchętniej udostępniane. Bot (tzw. *webcrawler*<sup>3</sup>) co 15 minut odwiedzał i indeksował treści ze strony [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com), w okresie od 30 sierpnia do 30 listopada 2008 roku. W sumie przeanalizował 7000 artykułów. Ponadto sprawdzał też, które z nich były najczęściej udostępniane. Zbiór danych, zebranych przez bota, zawierał informacje o kilku potencjalnie istotnych cechach artykułu (temat, umiejscowienie na stronie, rozpoznawalność autora). Z 7000 artykułów 20%, czyli 1400 zyskało status najczęściej udostępnianych.

By sprawdzić i udokumentować emotogenność (zawartość emocjonalną) każdego artykułu, zastosowano analizę zautomatyzowanego sentymentu. Dzięki temu ustalono, które emocje o jakiej wartości wzbudzał dany artykuł. Brano pod uwagę dwie zmienne: wartościowość (jaką ma wartość i ważność dla czytelnika artykuł) i emocjonalność, tzw. obciążalność afektywną każdego artykułu. Program komputerowy (LIWC<sup>4</sup>) zliczał pozytywne i negatywne słowa w każdym tekście. Korzystał przy tym z listy 7630 słów, które zostały zakwalifikowane jako pozytywne lub negatywne. Emocjonalność została określona ilościowo, procentem słów zakwalifikowanych jako dodatnie lub ujemne.

<sup>1</sup> J. Berger, K.L. Milkman, *What Makes Online Content Viral*, „Journal of Marketing Research”, kwiecień 2012, Vol. 49, No. 2, s. 192–205.

<sup>2</sup> Uczenie maszynowe, samouczenie się maszyn albo systemy uczące się (ang. *machine learning*) – dziedzina wchodząca w skład nauk zajmujących się problematyką SI (sztuczna inteligencja).

<sup>3</sup> Robot internetowy (lub też robot indeksujący) – program zbierający informacje o strukturze, stronach i treściach znajdujących się w Internecie. Efekty pracy robota mogą być różne, w zależności od jego przeznaczenia.

<sup>4</sup> LIWC, czyli Linguistic Inquiry and Word Count, to program komputerowy, który służy do analizy semantycznej i ładunku emocjonalnego tekstu. Ty także możesz z niego skorzystać. Na stronie <http://www.liwc.net/tryonline.php> możesz przeprowadzić własne, uproszczone analizy badawcze. Dowiesz się np., czy twój tekst (niestety tylko w języku angielskim) jest bardziej osobisty czy formalny. Albo czy jest nacechowany pozytywnie, czy negatywnie.

W badaniu nie zabrakło też ludzi. Byli oni niezbędni, by sklasyfikować stopień bardziej specyficznych cech treści. To znaczy, które z pozytywnych i negatywnych emocji wchodziły w grę. W szczególności takie emocje jak gniew, lęk, podziw, zachwyt, groza i smutek. Rozróżniono też, czy artykuły zawierały praktyczne, przydatne informacje, czy też wywołały zainteresowanie i zaskoczenie (zmienne kontrolne). Do oszacowania wpływu zmiennych zastosowano model regresji logistycznej<sup>5</sup>.

Opis badania może wydawać się skomplikowany. Chciałem go jednak zaprezentować, by było jasne, że chodziło o naprawdę poważne badanie, w którym programy komputerowe wykorzystano do analizy i katalogowania zawartości i emotogenności<sup>6</sup>. Ludzi zaś do dalszej i specyficznej klasyfikacji emocji. Wszystko po to, by sprawdzić, jakie treści i jakie emocje są potencjalnie bardziej wirusowe. Wnioski z tego badania na pewno przydadzą się tobie w pracy.

Pytanie, **dlaczego** ludzie udostępniają i dzielą się informacjami, to pytanie o ich **motywacje**. Istnieje wiele powodów, dla których wymieniamy się treściami (informacjami). Jednym z takich czynników jest na pewno walor praktyczny. Informacje o okazjach, wyprzedażach, ważnych wydarzeniach czy dobrych restauracjach z naprawdę dobrym jedzeniem pomagają ludziom oszczędzać pieniądze i dobrze zjeść. Przekazujemy takie informacje innym, żeby wydać się lepiej poinformowanymi i w ten sposób wzmocnić swój wizerunek. W tym przypadku mamy do czynienia z dwiema podstawowymi motywacjami – pomagam (altruizm), żeby inni postrzegali mnie jako pomocnego (narcyzm). Ważna jest też reguła wzajemności<sup>7</sup> (opisana przez Roberta Cialdiniego w książce *Wywieranie wpływu*<sup>8</sup>). Dajemy innym cenne informacje z nadzieją, że oni odwzajemnią się tym samym.

Jednak badanie Bergera i Milkman jasno pokazuje, jak ważny wpływ mają emocje na to, dlaczego dane treści są udostępniane.

Nawet intuicja (która nie jest miarą badawczą) podpowiada, że to, co wzbudza nasze emocje, chcemy przekazać dalej. Intuicja oraz szybki i uproszczony przegląd tradycyjnych mediów podpowiadają, że lepiej rozprzestrzeniają się wiadomości, które wzbudzają negatywne emocje – lęk, gniew, grozę. I tu niespodzianka – treści naładowane emocjonalnie rzeczywiście mają większy potencjał wirusowy. Jednak treści pozytywnie nacechowane mają większy potencjał niż te nacechowane negatywnie. Im bardziej pozytywnie naładowana treść (im bardziej pozytywne emocje wywołuje), tym większe prawdopodobieństwo, że zostaną udostępnione. To oczywiście tylko jeden z czynników wirusowości, ale bardzo istotny.

<sup>5</sup> Regresja logistyczna – jedna z metod regresji używanych w statystyce w przypadku, gdy zmienna zależna jest na skali dychotomicznej (przyjmuje tylko dwie wartości). Zmienne niezależne w analizie regresji logistycznej mogą przyjmować charakter nominalny, porządkowy, przedziałowy lub ilorazowy.

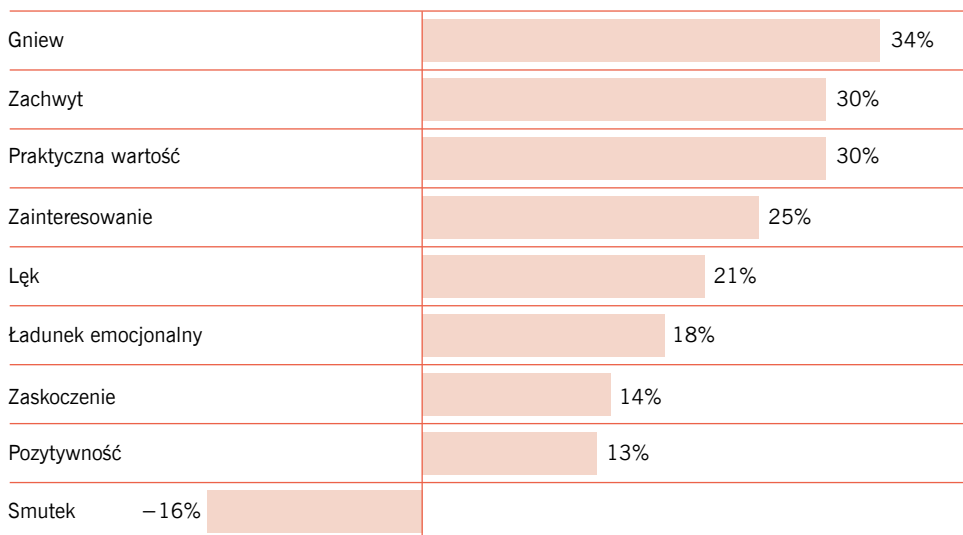
<sup>6</sup> Od „emotogeny” – wywołujący pobudzenie emocjonalne.

<sup>7</sup> Reguła wzajemności – w psychologii społecznej zasada, którą kierują się ludzie. Według niej ludzie odwzajemniają się osobie, która coś dla nich zrobiła. Reguła ta jest bardzo silna i powszechna, nabywamy ją bardzo wcześnie w procesie socjalizacji. Niekiedy twierdzi się też, że jest skutkiem setek tysięcy lat rozwoju człowieka w małych grupach społecznych.

<sup>8</sup> R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1995.

Wejdź na Facebooku na stronę projektu The Dodo. Ta organizacja na swoim profilu pokazuje wzruszające i piękne filmiki. Obejrzyj którykolwiek z nich. Zobaczysz schemat historii, który można zaklasyfikować jako *wiara w ludzkość odzyskana*. To zresztą jedna z kategorii we wspomnianej kartografii kulturowej. Filmy są wzruszające, krzepiące i wzbudzają potężne emocje. Gdy czasem pokazują je podczas szkoleń jako studium przypadku, to uczestnicy... płaczą. Nic więc dziwnego, że te filmy są bardzo chętnie udostępniane. Wzruszenie i pokrewna emocja uwznioślenia<sup>9</sup> sprawiają, że chcemy się podzielić tym doświadczeniem z innymi. Podobnie jest ze śmiechem i radością. Nawet niewielką. Na przykład związaną z memem.

Gdy dokładniej przyjrzymy się wynikom badań Bergera i Milkman, dostrzeżemy jeszcze jedną ciekawą prawidłowość. Rola emocji w transmisji treści (ich wirusowości) jest jeszcze bardziej złożona. Wywołujące zachwyty i wzruszenie treści (emocja pozytywna) są bardziej wirusowe niż te wywołujące smutek (emocja negatywna). Są jednak emocje negatywne, które znacząco wpływają na naszą motywację do przekazywania sobie dalej konkretnych treści. Na przykład gniew albo lęk. Nie można więc uprościć wyników i powiedzieć, że transmisja społeczna (przekazywanie treści) polega na dzieleniu się pozytywnymi treściami i nieudostępnianiu negatywnych. Wszystko wskazuje na to, że treści, które wywołują silne pobudzenie (emocje o wysokim pobudzeniu), to te, które będą chętniej udostępniane.



**Wykres 1.** Prawdopodobieństwo wirusowości w zależności od cechy danej treści

Źródło: Berger i Milkman.

<sup>9</sup> Uwnioślenie – pozytywna emocja towarzysząca przeżywaniu piękna i doskonałości, np. podczas oglądania zmagania sportowych lub gdy jesteśmy świadkiem czyjegoś piękna moralnego lub cnoty. Tak działają właśnie filmiki The Dodo czy reklama marki Calzedonia z 2012 roku.



Co jeszcze wpływa na wirusowość? Na pewno ekspozycja na dany materiał, czyli częstotliwość jego wyświetlania. Jednak badania związane ze stroną [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com) oraz późniejsze eksperymenty, które testowały postawione przez naukowców tezy z innym zestawem danych, potwierdzają, że im silniejsze pobudzenie (pozytywne i negatywne) wywołuje treść, tym większe szanse, że będzie wirusowa.

Bardzo często, gdy zależy nam na wirusowości jakiegoś materiału, skupiamy się na influencerach. Chcemy, żeby nasz produkt, reklama czy treść została podana dalej i bazujemy przy tym na „wpływowym” ludziach. To jednak działanie czasochłonne i często bardzo kosztowne. Jeśli chcemy wywołać wirusową rewolucję, lepiej skupić się na samych treściach i czynnikach, które zapewnią sukces. Jednym z nich są emocje. Badanie Bergera i Milkman pokazuje, jak pewne cechy treści mogą wpłynąć na ich rozprzestrzenianie się w sieci. Wnioski można streścić w kilku wskazówkach.

### Rozbaw, ale nie relaksuj odbiorcy

Przy tworzeniu treści nie chodzi tylko o pozytywne przedstawianie produktu czy rozwiązania (częsty błąd marketingowców). Należy tworzyć treści, które wywołają silne pobudzenie emocjonalne. Reklamy, które wprowadzają w nastrój odprężenia czy przyjemnego zadowolenia (niskie pobudzenie), mają mniejsze szanse na wirusowe rozprzestrzenianie, niż te, które silnie rozbawiają. Przykładem treści, które silnie pobudzają emocjonalnie, są reklamy takie jak *Friends Forever*<sup>10</sup> (Google Android), udostępniana ponad 6,4 miliona razy na Facebooku.

### Negatywne emocje nie są złe

Marketingowcy często unikają przy tworzeniu treści negatywnych emocji. Rzeczywiście smutek (niskopobudzająca emocja) nie wspiera społecznej transmisji (udostępniania). Jednak już emocje silnie wzbudzające, tj. lęk i przerażenie, aktywizują do działania. Wspomniane wcześniej filmy krótkometrażowe BMW z serii zatytułowanej *The Hire* miały nacechowane negatywnie tytuły i akcję, która trzymała w napięciu (jedynie film *The Star* miał charakter komedii). Filmy o tytułach *Ambush* (ang. zasadzka), czy *Hostage* (ang. zakładnik) odniosły sukces i miały miliony wyświetleń.

### Smutek blokuje społeczną transmisję

Wyniki badań jasno pokazują, że smutek nie sprzyja wirusowości. Emocje, które pobudzają – obojętnie, czy pozytywne, czy negatywne – wzmacniają wirusowość. Smutek (niskie pobudzenie) blokuje albo w najlepszym razie zmniejsza motywację do udostępniania treści. Jeśli więc mamy do przekazania ważne informacje (np. kampanie społeczne i zdrowotne), to lepiej nie ubierać ich w smutne historie. Co prawda badania potwierdzają, że smutek

---

<sup>10</sup> Kampania *Friends Forever* zrealizowana przez Google była najczęściej udostępnianą reklamą 2015 roku.

wzmacnia wydzielanie oksytocyny i kortyzolu, co może wpływać na naszą hojność i ufność<sup>11</sup>, ale na pewno blokuje chęć do podawania informacji dalej. Lepiej jest wzruszać i rozbawić. Tak jak autorzy spotu *Batkid*, przygotowanego przez fundację Make-A-Wish® z Greater Bay Area. Ten film, a przede wszystkim pozytywne komentarze pod nim, świadczą o tym, że naprawdę dobrze czujemy się z tym, gdy raz na jakiś czas możemy powiedzieć: „wiera w ludzkość odzyskana”.

## Uwaga na wirusową krytykę

Negatywne emocje silnie pobudzające nie są złe, jeśli realizują nasze zamierzone cele. Jeśli chcemy, żeby nasz komunikat – np. dotyczący praw kobiet w Arabii Saudyjskiej albo wycinki Puszczy Białowieskiej – szybciej się rozprzestrzenił, to możemy spokojnie wkurzyć odbiorców, opakowując ważną informację w silnie pobudzający format. Nie należy tylko przy tym aktywizować u odbiorców smutku, ponieważ zablokuje on transmisję społeczną.

Silnie aktywizujące emocje negatywne, zupełnie przez nas niezamierzone (związane np. z obsługą klienta czy jakością produktów), mogą wywołać duży kryzys. Firma Johnson & Johnson reklamą swojej marki Motrin zirytowała wiele matek. W kampanii środka przeciwbólowego twórcy chcieli empatycznie pokazać, że rozumieją, jak ciężko nosić na rękach dziecko. Niestety poniosło ich, jeśli chodzi o copywriting, bo porównali dziecko do modnego dodatku, którego noszenie sprawia, że teraz każda „może wyglądać jak oficjalna matka”. Burza rozpoczęła się od kilku wpisów wpływowych blogerów. Potem rozsierdzone matki, jak zjednoczona armia, przypuściły atak na kanały marki w mediach społecznościowych. Firma szybko zdecydowała się zdjąć reklamę zarówno z kanałów offline, jak i online. Wystarczyło tylko wcześniej przeanalizować, czy treść nie aktywizuje negatywnych emocji, które w przypadku tej kampanii nie były zamierzone.

Warto pamiętać, że opisywane przez klientów w sieci doświadczenia (często w postaci emocjonalnych mikronarracji wykorzystujących storytelling) też wzbudzają emocje u odbiorców. Jeśli wzbudzą gniew i lęk, mają wyższy potencjał wirusowości. Jeśli wywołają smutek, zdecydowanie mniej osób odczuje motywację, żeby taką treść udostępnić.

Być może pamiętasz historię zakopiańskiej Willi Karpatia. Pensjonat ten zmierzył się z wirusowo rozprzestrzeniającą się falą krytyki. Nie będę rozsądzał, czy słuszną<sup>12</sup>. Bardziej interesuje mnie emocjonalna temperatura sporu i właśnie aktywizująca emocja gniewu. Wszystko zaczęło się od wpisu użytkownika Sosnus na Wykopie<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> J.A. Barraza, P.J. Zak, *Empathy toward Strangers Triggers Oxytocin Release and Subsequent Generosity*, „Annals of the New York Academy of Sciences” 2009, nr 1167, s. 182–189.

<sup>12</sup> Całą sprawę bardzo wnikliwie analizuje na swoim blogu Monika Czaplicka, która jest specjalistką od kryzysów w sieci.

<sup>13</sup> wykop.pl – polski serwis internetowy z kategorii tzw. *social news*, istniejący od 28 grudnia 2005 roku. W założeniu jest on kopia amerykańskiego digg.com. Ideą wykop.pl jest odnajdywanie interesujących informacji w Internecie i przedstawianie ich innym użytkownikom.

To on (lub ona) przedstawił screeny (zrzuty ekranu) z profilu wspomnianej Willi Karpatii, na których widać było niewybredną wymianę zdań pomiędzy klientką, która pozostawiła nieprzychylną opinię, a administratorami (właścicielami pensjonatu). W odpowiedzi na nieprzychylną opinię Willa zarzuciła klientce libacje i alkoholizm, a jej synowi kłamstwa i oszczerstwa. Armia czytelników z Wykopu postanowiła działać. Aktywizowani przez gniew i frustrację zaczęli atakować we wszystkich możliwych kanałach. Zrobiło się gorąco. Dziś sprawa już przycichła. Pokazuje jednak, że transmisję społeczną i wirusowość treści warto też rozpatrywać na takich przykładach. Wszędzie, gdzie w grę wchodzi silne emocje i silne pobudzenie, jest szansa na wirusowość. Nie zawsze zamierzoną.

Oczywiście, że nie każda emocjonalna krytyka jest zasłużona. Oczywiście, że marki nie mogą reagować na wszystkie negatywne emocje klientów. Warto jednak nie wzbudzać jeszcze silniejszych emocji. Bo wtedy możemy mieć do czynienia z wirusową burzą.

## 1.1. Altruizm, narcyzm i *pass along value*

Wejść na chwilę na Facebooka i sprawdź, jaką treść innego użytkownika ostatnio udostępniłeś. Zwróć też uwagę na inne udostępniane przez siebie treści. W szczególności z innych stron czy portali.

Udostępniając treść, dajesz innym określoną wartość. Nazwijmy ją *pass along value*<sup>14</sup> (wartość przekazywana). Jeśli treść ma wysoką *pass along value*, jest udostępniana przez ciebie i przez innych chętniej. Jeśli zaś niską, jest jak smutny dzieciak, którego nikt nie chce wybrać do drużyny na lekcji wuefu. Wiesz już, że ta wartość zależy w dużej mierze od reakcji emocjonalnej na daną treść. To jednak nie wszystko. Nie wystarczy tylko wzbudzić emocje. Trzeba zadbać jeszcze, żeby treść spełniała jeden z trzech podstawowych warunków:

1. była przydatna,
2. dawała radość lub inną silną pozytywną emocję (np. wzruszenie),
3. zawierała aktualną, ważną (z punktu widzenia odbiorcy) informację (wszelkie wiadomości typu *breaking news*).

Treść nie musi spełniać wszystkich trzech warunków. Jednak jeśli jest aktualna, ważna (istotna dla odbiorcy), przydatna i dodatkowo daje radość lub wzbudza silną emocję pozytywną, to szanse na jej wirusowość wzrastają.

<sup>14</sup> W przypadku *pass along value* wolę się posłużyć angielskim określeniem, polski odpowiednik „wartość przekazywalna” albo „podawalna” brzmi okropnie.

## 1.2. Waluta społeczna

Przyjrzyjmy się samej *pass along value*. Każda informacja może być potencjalnie czymś w rodzaju waluty społecznej (ang. *social currency*<sup>15</sup>). Wiedza może być walutą społeczną o bardzo wysokiej wartości lub żadnej. Na przykład większość ludzi chce „ożywić imprezę” facebookowej wymiany, a nie być „gwoździem do trumny”. Zwłaszcza że to, jak zostaną przyjęte nasze treści, wyznacza też naszą wartość i pozwala nam walidować<sup>16</sup> się społecznie<sup>17</sup>.

Udostępniając treść (własną lub innej marki), chcemy osiągnąć jedno – zbudować swój wizerunek w sieci. Konstruujemy go z treści. Najczęściej jest to oczywiście proces nieświadomy, więc jeśli teraz jakaś część ciebie mówi: „hola, hola Bucki, ja niczego nie buduję, ja w sieci jestem sobą”, to ja to szanuję (sic!). Musisz jednak pamiętać, że człowiek jest polimotywacyjny<sup>18</sup> i do części swoich motywacji nie ma nawet pełnego dostępu.

**Waluta społeczna** odzwierciedla nasze indywidualne motywacje. Chcemy się podzielić informacjami, ponieważ udostępniona treść (mem, wideo, film, reklama, informacja) sprawia, że:

- wydajemy się lepszymi ludźmi,
- wydajemy się inteligentniejsi,
- wydajemy się zabawniejsi (czyli, że mamy superpoczucie humoru),
- wydajemy się należeć do jakiejś grupy wtajemniczonych trendsetterów (ang. *in the know*).

Sposób, w jaki się sami postrzegamy, ma bardzo duży wpływ na to, co i dlaczego chcemy udostępnić. Przeplatają się tu dwie silne motywacje. Altruistyczne podejście sprawia, że chcemy, żeby inni myśleli o nas dobrze, ponieważ to pomaga nam utrwalić nasz pozytywny wizerunek samych siebie. Treść więc powinna być:

- ważna,
- użyteczna,
- nowa,
- i powinna potencjalnie wpływać na to, czy inni ocenią nas jako **mądrzejszych, lepszych, zabawniejszych** albo takich, **którzy mają dostęp do wiedzy** dla innych niedostępnej.

<sup>15</sup> „Waluta społeczna” to termin, którym posługuje się Jonah Berger, autor książki *Efekt wirusowy w biznesie (Contagious. Why Things Catch On?)*. To także jeden z sześciu najważniejszych czynników wpływających na transmisję społeczną.

<sup>16</sup> Walidacja – termin wprowadzony do psychologii przez Ericha Fromma oznaczający sprawdzanie zgodności naszych własnych spostrzeżeń ze spostrzeżeniami innych ludzi dotyczących tego samego zjawiska.

<sup>17</sup> Justin Rosenstein, twórca facebookowego przycisku LIKE (2007 rok), sam wycofał się z mediów społecznościowych. Jako psycholog, stawia tezę, że stanowi on zagrożenie, bo przynosi użytkownikom pseudoprzyjemność powiązaną ze społeczną walidacją. Nagroda neurologiczna, którą dostajemy, gdy ktoś polubi nasz post, jest silna. Chcemy więc, by tych like’ów było jak najwięcej. W tym celu udostępniamy przede wszystkim te treści, które mają zostać pozytywnie odebrane.

<sup>18</sup> Postępowanie ludzi jest polimotywacyjne, co oznacza, że kierują nimi różne motywy (świadome i nieświadome częściowo lub całkowicie).

Tania Yuki, założycielka agencji badawczej Shareable, przeprowadziła analizę<sup>19</sup>, z której wynika, że poza wartością waluty społecznej, istotne są także emocje, jakie wywołuje treść (podobne wnioski jak w badaniu Bergera i Milkman). Okazuje się też, że istotna jest użyteczność danego materiału (czy przyda się odbiorcy, a nie, czy przyda się marce) oraz to, czy treść jest podana w postaci historii (nawet jeśli jest to tylko mikronarracja jak w przypadku memów).

Jeśli chcesz stworzyć treść, której prawie nikt (poza pracownikami i rodziną prezesa) nie polubi, a tym bardziej nie udostępni, to napisz o tym, że „jesteście ze stoiskiem na targach”, albo że „wasz prezes odebrał nagrodę Gazeli Biznesu”. To treści, które są ważne z punktu widzenia prezesa i firmy, ale zupełnie nieistotne dla większości odbiorców. Nie przekażą ich, bo nie będą przez to postrzegani jako mądrzejsi czy specjalnie wtajemniczeni.

Jeśli chcesz, żeby ludzie udostępniali treść i logo twojej marki, stwórz treść na miarę UPS. Ta firma kurierska opisała przygodę UPS Community Hero, czyli Maurice’a Lyncha, który podczas zwykłego kursu zauważył coś dziwnego. Kosiarkę, która jechała przez trawnik. Brakowało jednak jej operatora. Lynch zatrzymał się i zobaczył mężczyznę leżącego na trawniku. Facet nie oddychał. Maurice zaczął działać. W porę, bo dzięki szybkiej akcji ratunkowej udało się ocalić mu życie. Ten post polubiło 809 613 ludzi. Udostępniono go 41 344 razy, a skomentowano ponad 31 000 razy. W komentarzach przeważały treści typu *wiara w ludzkość odzyskana*.

Tania Yuki wskazuje, że właśnie te elementy wzmacniają naszą motywację do dzielenia się treścią. Czyli najlepiej stworzyć historię, która jest nowa, wartościowa i ważna dla odbiorcy. Taką, po której udostępnieniu „udostępniający” będzie się wydawał innym lepszy, mądrzejszy, zabawniejszy czy lepiej poinformowany. Ponadto historia ta powinna wywoływać silne emocje. Wzruszenie, radość, gniew, lęk wzmacniają motywację do udostępniania. Smutek, nostalgia, rezygnacja hamują transmisję.

Yuki przyjrzała się też „użyteczności” jako czynnikowi, który wpływał na wirusowość treści. Mam na myśli informacje, które zawierają wskazówki, rozwiązania, tzw. *life-hacks*. Okazuje się, że czynnik ten jest zależny od branży. Tak więc najbardziej czynnik użyteczności wpływa na wirusowość w branży *beauty*, edukacyjnej (w tym mediów), a najmniej w branży sportowej czy *automotive*. Różnice wynikają też z wieku. Dla osób młodszych (18–34) to, czy udostępniana treść jest użyteczna, nie było aż tak istotne. W grupach wiekowych 35–44 i 45–54 czynnik ten miał o wiele większe znaczenie. Można postawić tezę, że dla młodszych osób raczej nie liczy się to, żeby być postrzeganym jako „wujek dobra rada”.

To, jakie wyznaje wartości odbiorca, i jaki chce stworzyć obraz samego siebie, będzie wpływać na to, jakie treści będzie udostępniać. Warto pamiętać, że informacje o „dumnej

<sup>19</sup> T. Yuki, *What Makes Brands' Social Content Shareable on Facebook?*, „Journal of Advertising Research” 2015.

drużynie narodowej” czy „opowieści o wielkiej Lechii<sup>20</sup>” będzie z radością udostępnić zwolennik skrajnej prawicy i spiskowej teorii dziejów, który chce być uznawany za WIELKIEGO patriotę, a informacje o tym, że Pitagoras przemawiał do uczniów zza kurtyny<sup>21</sup> (chcąc w ten sposób zbudować większy autorytet<sup>22</sup>), chętniej udostępni ktoś, kto chce być postrzegany jako mędrzec i znawca kultury antycznej.

### 1.3. Storytelling

Według Yuki najsilniejszym czynnikiem wpływającym na wirusowość treści – niezależnie od branży czy wieku – było to, czy rozpowszechniony materiał został ujęty w formie historii. To zresztą znajduje odzwierciedlenie w rankingach YouTube Ads Leaderboard. To opowieści najsilniej oddziałują na odbiorców na każdej szerokości geograficznej.

To, że treść klasyfikujemy jako historię, nie musi automatycznie oznaczać, że mamy do czynienia z greckim eposem czy dziełem na miarę Victora Hugo<sup>23</sup>. W analizowanych przez Yuki materiałach, udostępnianych przez marki, najkrótsza historia składała się z 27 słów. Najdłuższa miała 235.

Bardzo istotnym czynnikiem było to, czy historia jest „ludzka”. Czyli czy opowiada o prawdziwych zmaganiach prawdziwych bohaterów. Jedną z najczęściej udostępnianych treści (badanych przez Yuki) było wspomnienie o Talii Joy Castellano<sup>24</sup>, napisane przez markę Covergirl (której Talia była honorową ambasadorką).

W Polsce niezwykle wirusowa stała się kampania młodych uczniów z sopockiego liceum, którzy nagrali film, by rozpropagować akcję szukania dawcy szpiku dla swojej nauczycielki –

---

<sup>20</sup> Turbosłowianie – określenie używane w stosunku do osób głoszących istnienie alternatywnej, pseudo-historieskiej wersji dziejów, w której Polska przed chrztem tworzyła tzw. Imperium Lechitów, oficjalna zaś historia Polski została sfalszowana przez Niemców i Kościół katolicki. Sama teoria jest... turbospiskowa, ale też bardzo wirusowa.

<sup>21</sup> Post o tej treści wypuściłem na Facebooku w momencie pisania tego tekstu. Dość szybko doczekał się reakcji. Bo była to wiedza nowa i użyteczna. Sam zresztą tego samego dnia dowiedziałem się o tym od Tazosa Frantzolas – reżysera dźwięku.

<sup>22</sup> To tzw. dźwięk akuzmatyczny. Oddzielenie dźwięku od źródła sprawia wrażenie boskości i wszechobecności.

<sup>23</sup> Francuski pisarz, poeta, dramaturg i polityk. Jeden z najważniejszych twórców literatury francuskiej i czołowy przedstawiciel romantyzmu francuskiego. Ja najbardziej kocham jego powieść *Nędznicy*, którą udało mi się nawet raz przeczytać w oryginale.

<sup>24</sup> Talia Joy Castellano – amerykańska celebrytka, blogerka z Oviedo w stanie Floryda. Najbardziej znana z kanału YouTube jako TaliaJoy18, jej filmy śledziło ponad 750 tys. osób, a w czasie jej śmierci 45 milionów. W wieku siedmiu lat u Castellano wykryto nerwiaka płodowego, nowotwór, który rozwijał się w komórkach nerwowych. Przechodziła różne rodzaje terapii (chemioterapię, radioterapię i transfuzję krwi) oraz zabiegi. W wyniku podjętego leczenia Castellano przez 13 miesięcy była wolna od choroby, ale jej nawrót nastąpił trzy razy w ciągu sześciu lat. W 2012 roku zdiagnozowano u niej zespół mielodysplastyczny w szpiku kostnym. We wrześniu 2012 roku wystąpiła w programie „The Ellen DeGeneres Show”. Została honorową twarzą kosmetyków CoverGirl, a następnie pojawiła się w magazynie CoverGirl pod hasłem *Makeup is my wig*.

pani Lidii Dysarz. Autorami filmu byli uczniowie liceum, Maks Dziemiańczuk i Mikołaj Wojciechowski, a wystąpili w nim uczniowie, których na przestrzeni lat nauczała pani Lidia. To bardzo prosta historia o tym, że nadzieja umiera ostatnia. Film był autentyczny. Widać, że niektórzy uczniowie stresują się przed kamerą. Dla całego przekazu to akurat bardzo dobrze. Bo historia jest przez to bardzo ludzka. Film był komentowany, ale przede wszystkim udostępniany. Co więcej, dość szybko przedostał się do mediów. Gdy wpiszesz w Google frazę, Uczniowie Sopockiego Liceum Szukają Dawcy, to zobaczysz, jak duże zainteresowanie udało się osiągnąć<sup>25</sup>. Media też lubią tematy, które są wirusowe. Co prawda, najczęściej wybierają tematy, które mają wzbudzić negatywne pobudzenie emocjonalne (lęk, gniew, frustrację), ale czasem (na szczęście) sięgają też po tematy wzbudzające pozytywne pobudzenie emocjonalne (wzruszenie, radość).

**Storytelling** nie oznacza, że opowieść musi być kompletna. Czasem historię zbuduje odbiorca z elementów, które mu ktoś podsunie. Gdy to piszę (12 lipca 2018), wirusowo na Facebooku rozprzestrzenia się informacja udostępniona przez serwis Miejska.info.pl o wielkim sukcesie polskiej sztafety 4 × 400 m na Halowych Mistrzostwach Świata w Lekkoatletyce w Birmingham. Co ciekawe, informacja ta pochodzi z 4 marca 2018 roku. Wygląda na to, że post uzyskał drugie życie. W obliczu porażki na mundialu (trzy dni przed finałem, w którym zagrała Francja i Chorwacja) warto się pokrzepić sukcesem z innej dziedziny sportu. Ten post był udostępniany ponad 34 tysiące razy. Czyli 34 tysiące osób chciało pokazać innym, że my, Polacy, mamy być z czego dumni.

## 1.4. Ukryte i całkiem jawne motywacje

Budowanie własnego obrazu przez udostępnianie określonych treści to nic nowego. Człowiek używa od tysiącleci różnych atrybutów, by wydawać się takim, jakim chce być postrzegany. Potrzebuje miejsca spoczynku, ale zamiast pogrzebienia w ziemi nakaże budowę ogromnej piramidy, żeby stworzyć wokół siebie otoczkę boskości. Potrzebuje butów do chodzenia, ale zamiast tanich tenisówek kupi niesamowicie drogie obuwie zaprojektowane przez Kanye'ego Westa, żeby wydać się innym *cool*. Potrzebuje lektury, żeby nie nudzić się w czasie podróży, ale zamiast lekkiej powieści wybierze *Ulissesa* Jamesa Joyce'a, żeby zademonstrować współpasażerom swoją niezwykłą wrażliwość<sup>26</sup>. Każdy ma dobry powód i prawdziwy powód tego, co robi. Ten prawdziwy czasem wymyka się naszej świadomości. Bo chcemy być atrakcyjniejsi w swoich oczach i innych.

Wiesz już, że podstawowe motywacje to dawanie (altruizm) i głaskanie ego (narcyzm). Treści (a nie tylko nowe Nike czy zdjęcia z Bali) mogą nam służyć jako atrybuty.

<sup>25</sup> Zobaczysz też niestety, że pani Dysarz zmarła. Gdy pisałem ten tekst, pani Lidia żyła i wciąż tliła się nadzieją, że uda się ją uratować.

<sup>26</sup> Powieść była najpierw publikowana w latach 1918–1920 w odcinkach w amerykańskiej gazecie „The Little Review”, następnie wydana w całości w Paryżu przez Sylwię Beach 2 lutego 1922 roku. Ja *Ulissesa* nigdy nie zdołałem przeczytać. Kończę zazwyczaj w okolicach trzydziestej ósmej strony przy opisie porannego golenia.

Odpowiedź na pytanie, dlaczego udostępniamy dane treści, daje kolejne badanie przeprowadzone przez „New York Timesa” w ramach Consumer Insights Group<sup>27</sup>.

Po pierwsze, znów istotna jest **ważność** treści. Wyniki badania (na które składały się wywiady etnograficzne, analizy danych, badania behawioralne) pokrywały się z tym, co wiemy na temat człowieka w ogóle. Język wykształcił się po to, żebyśmy lepiej współpracowali w grupach, budowali relacje. Dlatego „sprzedajemy” sobie informacje, które są dla nas i dla grupy ważne. Wspomniany przeze mnie przykład wirusowego rozprzestrzeniania się starej informacji o mistrzostwie świata Polaków w sztafecie 4 × 400 m, pokazuje, że to, co ważne dla zbiorowości, rozprzestrzenia się szybko. W tym wypadku ważne było pokrzepienie serc po porażce na mundialu.

Mark Zuckerberg podczas spotkania ze współpracownikami powiedział, że projektując strumień wiadomości, trzeba pamiętać, że „wiewiórka umierająca na trawniku przed twoim domem może mieć dla ciebie większe znaczenie niż ludzie umierający w Afryce”<sup>28</sup>. Niestety miał rację. Nasza reakcja na nieszczęście w dużej mierze zależy od tego, jaki dystans nas od niego dzieli – geograficzny, kulturowy czy społeczny. To samo zjawisko tłumaczy, dlaczego po zamachach w Paryżu na redakcję Charlie Hebdo wielu ludzi w modelu wirusowym ozdabiało zdjęcia profilowe napisem *Je suis Charlie*<sup>29</sup>. Po zamachach zaś w Kabulu czy Iraku nie było wysypu podobnego rodzaju wyrazów solidarności.

Od jaskiń Cro-Magnon aż po nasze strumienie wiadomości udostępniamy to, co jest ważne dla naszej rodziny, znajomych, grupy społecznej. Jeśli marki chcą, żeby ich informacje były udostępniane, to ich **WAŻNOŚĆ (relewantność) jest warunkiem koniecznym**. Tworząc jakiegokolwiek treści, trzeba pomyśleć i zadać sobie pytanie: Dlaczego akurat ta informacja ma być ważna dla naszego odbiorcy? I odpowiadać sobie brutalnie szczerze. Sama informacja o tym, że nasz produkt jest super, nie wystarczy, ponieważ konsumenci znajdą milion innych produktów, które są super. Dotyczy to wszystkich rodzajów informacji. Czasem informacja może być ważna, dlatego że ktoś czuje, że dzięki niej kogoś rozbawi i dlatego będzie postrzegany jako zabawniejszy. Ergo będzie bardziej lubiany.

## Bardziej się angażujemy w informację, którą udostępniamy

Ze wspomnianych badań wynika jeszcze jedna interesująca ogólna prawidłowość. Taka, która wiąże się również z naszą psychiką. Angażujemy się intensywniej w treść, którą udostępniamy. Staje się ona jakby bardziej „nasza”. Bronimy jej w dyskusjach, wyjaśniamy. Tak jakby argumenty nawet zawarte w memie stawały się bardziej nasze. Zazwyczaj też nadajemy kontekst informacji, którą udostępniamy – krótki opis, oznaczenie osób, dla których ta konkretna informacja może być ważna. Nawet przypięcie emotikonki do wiadomości

<sup>27</sup> NY Times Study: *The Psychology of Sharing. Why do People Share Online*, 2011.

<sup>28</sup> *A squirrel dying in your front yard may be more relevant to your interests right now than people dying in Africa*; dla algorytmów Facebooka relewantność (ważność) oznacza, że wyświetlane będzie to, co ma być dla ciebie ważne.

<sup>29</sup> *Je suis Charlie* (Jestem Charlie) – francuski slogan, który został utworzony 7 stycznia 2015 roku po zamachu na redakcję gazety „Charlie Hebdo” w Paryżu we Francji, w którym zginęło 12 osób. Slogan jest formą solidarności z zamordowanymi osobami oraz wolnością słowa i wolnością prasy.



wskazuje na nasze motywacje i wymaga nieco większego zaangażowania się w treść (choć najczęściej jest to zaangażowanie jedynie w nagłówek<sup>30</sup> czy tzw. *snippet*<sup>31</sup>). Warto więc wcześniej zasygnalizować ważność naszej treści. Zaangażowanie zwykle jest jednak bardzo powierzchowne (nagłówkowe).

To, jak silne pobudzenie emocjonalne wzmacnia motywacje do komentowania i udostępniania, jasno pokazuje eksperyment przeprowadzony przez IFLScience.com, według którego udowodniono, że przetwarzamy emocjonalnie pobudzające treści bardzo powierzchownie. IFLScience.com stworzyło artykuł o mocnym tytule: *Marihuana Contains „Alien DNA” From Outside Of Our Solar System, NASA Confirms* (dosł. z ang. *Marihuana zawiera ślady „obcego DNA” spoza naszego Układu Słonecznego. NASA potwierdza*). Artykuł nie był ani o marihuanie, ani o kosmitach, ani o Amerykańskiej Agencji Kosmicznej. Jednak po udostępnieniu na Facebooku czy Twitterze widoczny był tylko tytuł (mocny nagłówek). Do tej pory treść tę udostępniono 168 tysięcy razy. Artykuł był wielokrotnie komentowany. Czemu? Treść jest nowa, ważna, emocjonalnie pobudzająca i wzmocniona regułą autorytetu – NASA. Bardzo często instytucje są wykorzystywane, żeby uwiarygodnić treści w Internecie. Swego czasu wielu polskich użytkowników Facebooka udostępniało informacje o rzekomym potwierdzeniu przez NASA istnienia trzynastego znaku zodiaku, tzw. węzownika. To oczywista bzdura, ale nie przeszkadzało to ludziom w komentowaniu, udostępnianiu i szukaniu siebie w nowo wyznaczonych przedziałach dla nowych znaków. Dlaczego? Udostępniając fake'a, budowaliśmy tożsamość i dzieliłymi się nową i „ważną” wiedzą.

Sam kiedyś zaobserwowałem podobną zależność w mojej społeczności. Przygotowałem tekst bazujący na jednej prawdziwej informacji i drugiej fałszywej. W podlinkowanym do posta artykule na blogu *To, co udostępniasz, zmienia świat*<sup>32</sup>, czasem nawet na gorsze. Opisałem dokładnie mechanizmy rozprzestrzeniania treści. Statystyki pokazały, że większość (znacząca, bo prawie 80%) komentowała, udostępniała i reagowała na post, nie przeczytawszy artykułu, do którego trzeba było przejść, żeby sensownie zabrać głos w dyskusji. Jeszcze ciekawiej było, gdy czytelnicy zaczęli mi pisać, że ta informacja to nieprawda i że mam się opamiętać. Oni także nie przeczytali artykułu, w którym właśnie pisałem, że informacja o tym, że „Ruben

<sup>30</sup> 59% udostępniających artykuły w mediach społecznościowych dzieli się nimi ze znajomymi, czytając zaledwie nagłówek. Tak przynajmniej pokazuje badanie M. Gabielkov, A. Ramachandran, A. Chaintreau, *Legout Social Clicks: What and Who Gets Read on Twitter?* (ACM SIGMETRICS/IFIP Performance 2016, Jun 2016, Antibes Juan-les-Pins, France 2016). Amerykańskie radio publiczne NPR udowodniło to jednym postem. Administratorzy Facebooka udostępnili artykuł z widocznym jedynie tytułem i fragmentem treści (snippetem). Tytuł brzmiał *Why Doesn't America Read Anymore*. Pod postem zaczęła się dyskusja, wymiana zdań. Post był udostępniany. Prawie nikt nie przeczytał zaś samego tekstu, w którym redaktorzy wyjaśniali, że miał być to właśnie eksperyment, w którym sprawdzano... kto czyta, a kto zabiera głos bez czytania.

<sup>31</sup> W programowaniu wycinek kodu. W mediach społecznościowych fragment tekstu z artykułu widoczny po jego udostępnieniu, np. na Facebooku.

<sup>32</sup> Cały tekst z wyjaśnieniem znajdziesz na mojej stronie [www.bucki.pro](http://www.bucki.pro).

Caradehuevo – facet z depresją – podał tę samą sieć fastfoodów (McDonalds) do sądu. Za co? Ano za to, że po tym jak kupił i zjadł Happy Meal, nadal był nieszczęśliwy. Powód wnioś o 1,5 miliona dolarów odszkodowania”, jest nieprawdziwa.

Czytelnicy będą udostępniać twoje treści bez zbytniego wczytywania się w szczegóły. Treści muszą być więc przygotowane w sposób, który maksymalnie skróci przetwarzanie poznawcze (bez straty na zrozumieniu). To tyle, jeśli chodzi o to, co będzie widoczne po udostępnieniu. Nie oznacza to, że wszystkie twoje treści i artykuły mają mieć długość wojskowego rozkazu. Oznacza to, że masz mało czasu na skupienie uwagi i wzbudzenie emocjonalne, żeby ludzi zmotywować do udostępnienia (i być może do zgłębienia) treści.

## Podstawowe motywacje

Badanie potwierdziło społeczną funkcję udostępnianych treści. NYT Consumer Insights Group wyodrębnia pięć podstawowych motywacji, które sprawiają, że dzielimy się treściami (artykułami, memami, postami – zarówno prywatnymi, jak i tymi serwowanymi przez marki). Robimy to, ponieważ chcemy:

- sprawić przyjemność innym, dzieląc się wartościowymi i dającymi rozrywkę treściami,
- wzmocnić własną tożsamość i budować obraz siebie w oczach innych,
- wzmocnić relację z grupą,
- wzmacniać samoocenę i pracować nad samorealizacją,
- dzielić się wiedzą na warte wzmianki tematy, informować o produktach czy o swoich doświadczeniach z nimi.

Pomyśl, które z powyższych motywacji można wykorzystać przy tworzeniu treści.

## Sprawianie przyjemności

Lubimy dawać innym wartościowe treści i sprawiać nimi przyjemność. Aż 49% uczestników badania wskazywało, że udostępnianie pozwala im informować o rzeczach, które są potencjalnie ważne dla innych i które mogą wzmocnić ich działania. Większość, tj. 94%, twierdzi, że zastanawia się, czy informacja będzie przydatna (ważna) dla znajomych w sieci. I tak osobie, która kocha psy rasy Welsh Corgi i brytyjską monarchię, udostępnił uroczy film o tym, że królowa Elżbieta adoptowała kolejnego psa tej rasy, a osobie, która kocha ekstremalne wyczyny sportowe, udostępnił film o byłej zakonnicy, znanej jako Iron Nun<sup>33</sup>, triathlonistce i najstarszej kobiecie, która wystartowała w tych zawodach.

---

<sup>33</sup> Madonna Buder (ur. 24 lipca 1930) – amerykańska triathlonistka. W wieku 23 lat wstąpiła do zakonu. W 1970 roku opuściła zgromadzenie. W wieku 48 lat rozpoczęła treningi, a w wieku 52 lat ukończyła pierwsze zawody triathlonowe. Mając 75 lat, była najstarszą kobietą, która wystartowała w zawodach triathlonowych. 5 października 2010 roku wydała autobiografię *The Grace to Race: The Wisdom and Inspiration of the 80-Year-Old World Champion Triathlete Known as the Iron Nun*. Reklama Nike z 2016 z jej udziałem (Buder miała wtedy 86 lat) była wirusowym hitem udostępnianym w mediach społecznościowych.

## Budowanie tożsamości

To, jaką muzykę udostępniamy, to, w jakich miejscach się pojawiajemy, to, z kim pijemy aperol i jemy jarmuż z pestkami pinii, a także to, czy udostępniamy informacje i opinie Terlikowskiego, czy cytaty Tatariewiczza, buduje naszą tożsamość w sieci. Dlatego treści, które tworzą firmy, powinny być tak przygotowane, żebyśmy mogli je traktować jak atrybuty kreujące naszą tożsamość, to, z czym chcemy być kojarzeni. To, z jakimi przekonaniem, wartościami i ideami się utożsamiamy, wpływa na to, po jaką treść sięgniemy i jaką ostatecznie udostępnimy. I znów, tytan pracy chętniej udostępni historię o kimś, kto harował, przewycięzał trudności, wstawał o 5.30 i ścielił łóżko, by zmienić świat, a walczący z trądzikiem i kompleksami miłośnik fury, skóry i komóry udostępni jakiś post z życia Dana Bilzeriana<sup>34</sup>. Tożsamość nie obejmuje tylko tego, jacy jesteśmy, ale to, jacy chcielibyśmy być.

To, że udostępniamy to, co jest zgodne z naszymi przekonaniem i wartościami, jasno pokazuje przykład udostępnianego tekstu Business Insider o tym, że inteligentni ludzie są bałaganiarzami, późno chodzą spać i więcej przeklinają. Ten tekst udostępniały głównie osoby, które... są bałaganiarzami, późno chodzą spać i więcej przeklinają.

## Wzmacnianie relacji

Treść, którą udostępniamy, jest także czymś w rodzaju lepu społecznego. Aż 78% badanych wskazuje, że udostępniane treści pomagają im wzmacniać i podtrzymywać relacje z innymi. Chodzi głównie o budowanie sieciowych społeczności opartych na wspólnocie poglądu, wyznania i wartości. Tak więc płaskoziemcy dzielą się informacjami, które wzmacniają ich relacje z płaskoziemcami, a proepidemicy tymi informacjami, które jednoczą ich we wspólnej walce o powrót polio. Na poziomie codziennym też budujemy relacje przez udostępnianie treści i związanych z nimi interakcji.

À propos zwolenników teorii płaskiej ziemi – oni sami ostatnio stworzyli dość wirusowego posta, kiedy to oświadczyli, że: „Szczepienia są istotne i ludzie powinni się szczepić. Proszę naszych istotnych dla ludzkości teorii i założeń nie mieszać z ruchem jakichś antyszczepionkowych debili...”. Nagle wiele osób odczuło wielką sympatię do pseudonaukowej teorii o płaskiej Ziemi.

<sup>34</sup> Dan Bilzerian (ur. 7 grudnia 1980 w Tampa) – amerykański *venture capitalist* i profesjonalny gracz pokera. Stanowi ucieleśnienie tego, jak dorosłość wyobrażają sobie trzynastoletni chłopcy. Amerykanin (patriota i szowinista) pełną gębą i zawodowy pokerzysta, który został gwiazdą Instagrama, bo jest nadzwyczaj bogaty, ma imponującą brodę i całe życie spędza na strzelnicach, w prywatnych samolotach, na imprezach albo w łóżku z kobietami.

## Samorealizacja i wzmocnienie samooceny

Media społecznościowe i Internet to nie tylko maszyna do wzmocniania relacji i budowania tożsamości. To także miejsce, w którym szukamy potwierdzenia. Realizujemy się jako jednostki, ale pragniemy lustra. Tym lustrem są polubienia. Dlatego chcemy udostępnić to, co będzie się innym podobało. W tym kontekście warto zapoznać się z teorią Burrhusa F. Skinnera, który udowodnił, że losowość nagrody wpływa na wzmocnienie nawyku. Czyli – podobnie jak gołębie czy szczury w klatce Skinnera<sup>35</sup> dziobały w eksperymencie, aby dostać pokarm – my „dziobiemy” w ekran telefonu, aby przekonać się, czy dostaliśmy like’a. Ponieważ like jest losowy (nigdy nie wiemy, czy będzie ich dużo, czy mało), to uzależniamy się i wpadamy wręcz w hazardowe piekło. Tak czy inaczej, udostępniając treści, liczymy na to, że świat nas pokocha. Marki dają nam treści, których udostępnienie pozwala nam na wzmocnienie samooceny, wykorzystując mechanizmy psychologii człowieka. Wielu z nas chce być dobrymi osobami i dlatego lubimy udostępnić to, co pokazuje, że nimi jesteśmy.

## Informowanie o markach i produktach

Ludzie zazwyczaj udostępniają informacje o markach i produktach w dwóch przypadkach: 1) gdy coś ich zaskoczy, bo jest powyżej ich oczekiwań; 2) gdy coś ich zaskoczy, bo jest zdecydowanie poniżej ich oczekiwań. W obu przypadkach w grę wchodzi emocje (silne pobudzenie). Niewiele jest osób, które udostępnią informacje o tym, że było dokładnie tak, jak miało być. Jonah Berger<sup>36</sup> sprawił kiedyś, że na imprezie wszyscy goście mówili o papierze toaletowym. Jak to możliwe, że elity intelektualne i śmietanka towarzyska mówiły o czymś tak przyziemnym? Ponieważ papier był... czarny. A to zaskoczyło wszystkich. Ty też byś pewnie o tym pogadał z innymi. Kto wie, może nawet zrobił zdjęcia i udostępnił czarny papier na wallu w FB. Udostępnianie informacji o produktach i markach często wiąże się też z domyślną frazą „muszę to mieć” lub „musisz to mieć” albo z wirusową (a jakże!) frazą *shut up and take my money!*<sup>37</sup>.

Oczywiście, że motywacje zależą od naszej osobowości i konstrukcji psychologicznej. Na pewno też od fazy cyklu życia i dojrzałości. Marisa Peacock<sup>38</sup> wyróżnia sześć typów

<sup>35</sup> Klatka Skinnera (ang. *Skinner box*) – urządzenie w formie skrzynki czy komory, którym Burrhus F. Skinner badał procesy warunkowania. Istnieje praktycznie nieskończona liczba możliwych wariantów skrzynki, jednak podstawowy schemat jest bardzo prosty: *manipulandum* (element „obsługiwany” przez „operatora” – badane zwierzę: guzik, dźwignia, przycisk itp.) oraz przyrząd dostarczający wzmocnień (np. podajnik jedzenia). Dodatkowymi elementami mogą być projektory do prezentacji bodźców wzrokowych czy też głośniki do prezentacji bodźców słuchowych. Istotą klatki Skinnera była zastosowana w niej automatyka. Wykorzystanie przekaźników telefonicznych oraz liczników pozwalało prowadzić równolegle kilka eksperymentów z warunkowania instrumentalnego przy minimalnej obsłudze (gromadzenie informacji o zachowaniach niezakłócanych przez obserwatora).

<sup>36</sup> Jonah Berger – profesor Wharton School of the University of Pennsylvania, autor książki *Contagious. Why Things Catch On?*

<sup>37</sup> *Shut up and take my money!* jest hasłem używanym do wyrażenia entuzjazmu w reakcji na produkt lub ideę. Często występuje w skojarzeniu z animowaną postacią Fry z serialu „Futurama”.

<sup>38</sup> Marisa Peacock jest założycielką i głównym strategiem firmy Strategic Peacock. Przed założeniem firmy w 2010 roku Marisa zarządzała i tworzyła strony internetowe, multimedia i treści online dla organizacji non profit, niezależnych szkół i małych firm.

osobowości. Każdy związany jest z konkretną motywacją i potrzebą budowania własnego wizerunku w sieci. Te typy osobowości to:

1. **Atruiści** (bądź altruistki, bo w tej demografii większość to kobiety) – to osoby bardzo przywiązane do określonych celów społecznych. Udostępniają informacje, które są grupotwórcze i zbiórki, akcje i artykuły, z których treściami identyfikują się na poziomie wartości i przekonań. Czasem też (choć rzadziej) na poziomie autorytetów.
2. **Zorientowani na karierę** – to osoby, które skupiają się w postach na własnej karierze i na informacjach związanych z pracą. Będą uprawiać często tzw. martyrologię pracy, czyli pisać o tym, że pracują bez przerwy po 16 godzin i „że sen jest dla słabych”. Oni też chętniej w związku z tym udostępnią artykuł pt. *11 ludzi sukcesu, którzy bardzo mało śpią*<sup>39</sup>.
3. **Hipsterzy** – (w tej typologii) to osoby, które są podobne nieco do atruistów. Choć idą bardziej w kierunku slacktywizmu<sup>40</sup>. Angażują się w internetowe akcje i chętnie udostępniają informacje, które budują ich obraz jako bywalców.
4. **Bumerangi** – to wbrew nazwie NIE osoby, które wracają do danej treści wielokrotnie. To ludzie, którzy udostępniają treści po to, by wzbudzić kontrowersje. Bardzo często prezentują (i preferują) treści, które przedstawiają niezwykle uproszczony binarny obraz rzeczywistości. To ludzie, którzy udostępnią np. prostego mema pokazującego świat dawnych twardych mężczyzn, skonfrontowanego z chłopcem w rurkach<sup>41</sup>, i podpiszą: „cała prawda!”. To ludzie, którzy lubią wbijać kij w mrowisko. Kontrowersja i silne pobudzenie emocjonalne to ich żywioł. Wywołują więc je celowo.
5. **Relacyjny** – to osoby, które kierują się głównie zasadą wzajemności. Udostępniają i odznaczają innych, bo czują, że innym dana treść się bardzo przyda i „koniecznie muszą to przeczytać”. To bardzo naturalne zachowanie (społecznie). To też osoby, które lubią pełnić rolę tzw. middle mana, czyli osoby, która łączy dwie osoby ze sobą w sieci. Będą więc nie tylko udostępniać treści, które mają łączyć, ale też zupełnie literalnie będą łączyć ze sobą ludzi.
6. **Wybiórczy** – to osoby, które bardzo ostrożnie kreują swój wizerunek w sieci. Można powiedzieć, że potrafią „trzymać afekt”<sup>42</sup>, tzn. że trzymają emocje na wodzy.

<sup>39</sup> Taki artykuł rzeczywiście ukazał się na stronie [www.businessinsider.com.pl](http://www.businessinsider.com.pl) – jego wartość merytoryczna i naukowa jest znikoma. Jego potencjał wirusowy ogromny. Udostępni go każdy, kto uważa, że *sen jest dla słabych*. Ale też ten, który będzie chciał pokazać, że tezy zawarte w artykule to bzdura.

<sup>40</sup> Slacktywizm – zlepek angielskich słów *slacker* (leń, obibok) oraz *activism* (aktywizm). Slacktywizm odnosi się do aktywizmu politycznego bądź społecznego, który nie powoduje istotnych praktycznych skutków, a jedynie przyczynia się do samozadowolenia osoby biorącej udział. Działania uznawane za slacktywizm zwykle są bardzo proste i nie wymagają zaangażowania od uczestników. Slacktywizm obejmuje takie działania, jak podpisywanie internetowych petycji, przyłączanie się do organizacji bez uczestnictwa w ich działalności statutowej, kopiowanie statusów i postów, zmiana informacji osobistych czy awatarów na portalach społecznościowych.

<sup>41</sup> Takie zerojedynowe prezentowanie rzeczywistości jest oczywiście pełne błędów logicznych, poznawczych i badawczych, ale jest bardzo wirusowe. My, ludzie, lubimy skomplikowane zjawiska wyjaśniać sobie prostym memem. Nic na to nie poradzę, choć bardzo bym chciał.

<sup>42</sup> Afekt (łac. *affectus*) – w psychiatrii i psychologii termin określający obserwowaną przez badającego ekspresję emocji. Afekt dostosowany to prawidłowa, odpowiednio silna i żywa, dostosowana do sytuacji ekspresja uczuć.

Typy oczywiście mogą być mieszane. Im bardziej poznasz odbiorców, ich uświadomione i nieuświadomione pragnienia oraz motywacje, tym lepiej uda ci się stworzyć treści, które będą udostępniać.

## Jak przełożyć wyniki badań na praktykę

Kiedy ktoś mówi tylko: „Twórz angażujący контент”, to brzmi jak rada od biega-coachów. To wiemy wszyscy. Trzeba jednak pamiętać, że ANGAŻUJĄCY oznacza, że:

- Treść wywołuje wysokie pobudzenie emocjonalne (gniew, lęk, radość, wzruszenie).
- Treść odwołuje się do prawidłowo rozpoznanych przekonań i motywacji odbiorców. Do ich wiedzy i kodu kulturowego, którym się posługują.
- Treść pochodzi ze źródła, któremu ufają odbiorcy, lub sprawia wrażenie takiej, której można zaufać<sup>43</sup>.
- Treść jest prosta, jej szybka i pobieżna analiza pozwala na natychmiastowe ustosunkowanie się i udostępnienie.
- Treść wpisuje się idealnie w poczucie humoru naszej grupy odbiorców.
- Treść ma wysoką *pass along value*, która jest związana z tym, że jest nowa, ważna, emocjonalnie naładowana i/lub użyteczna.
- Treść da się łatwo udostępnić (to nie odnosi się do treści, które już są na Facebooku. Chodzi o treści, które pojawiają się na stronach, w serwisach czy na blogach. Zawsze warto zadbać o to, by było jak najmniej przeszkód w udostępnieniu treści).

Bardzo dobrym sposobem na identyfikowanie motywacji i emocji jest bardzo wnikliwa analiza komentarzy pod treściami własnymi (popularnymi) i pod treściami konkurencji (która ma podobną grupę odbiorców). Jakkolwiek banalnie to zabrzmie, trzeba naprawdę rozpoznać motywację odbiorców i zacząć katalogować i klasyfikować treści nie ze względu na format, a na motywacje i tzw. kartografię kulturową.

## 1.5. Kartografia kulturowa

Jakiś czas temu ktoś z moich znajomych udostępnił artykuł o tym, że „inteligentni ludzie są bałaganiarzami, późno chodzą spać i więcej przeklinają”. Ten tekst z polskiej wersji serwisu Business Insider udostępniono do tej pory ponad 171 tysięcy razy. Mój znajomy udostępnił go z komentarzem, „cała prawda”. Bo dla niego sam nagłówek zawierał całą „prawdę”, w którą bardzo chciał wierzyć. W tym przypadku motywacja do dzielenia się treścią w Internecie była

<sup>43</sup> Nie bez przyczyny większość treści wirusowych na Facebooku roznosiła się przez posty „przebrane” za sensacyjne wiadomości, w których nazwy znanych stacji i mediów miały drobną literówkę, trudną do zauważenia pod wpływem emocji wywoływanej przez nagłówek. Były też zazwyczaj wzmocnione społecznym dowodem słuszności (czyli już wyjściowo miały dużo polubień i udostępnień).

powiązana z dwiema kategoriami z obszaru kartografii kulturowej (ang. *cultural cartography*): *w cała prawda*<sup>44</sup> oraz *to o mnie*.

Kartografia kulturowa to zupełnie nowy sposób katalogowania i klasyfikowania treści, które profesjonalnie tworzymy. Zamiast skupiania się na formacie myślimy o tym, co dana treść zrobi z odbiorcą i jaka pierwsza myśl w nim powstanie. Ten sposób myślenia o treściach powstał w fabryce wirusowych treści, czyli w serwisie BuzzFeed<sup>45</sup>.

W kartografii kulturowej posługujemy się reakcjami na treść. Mamy więc treści typu:

- *Cała prawda* (o mnie, o świecie).
- *To o mnie* (pozwala na wzmacnianie obrazu i tożsamości w sieci).
- *To o nas* (pozwala na wzmocnienie tożsamości grupowej).
- *Rozbawiło mnie* (skoro mnie rozbawia, to także innych; wzmacnianie relacji).
- *Rozwaliło mnie, czyli mindblow* (treści typu „w głowie się nie mieści”, ale z wydźwiękiem pozytywnym).
- *WTF?* (z ang. *What the fuck?*, czyli „co to k\*\*\*\* jest?”, treści typu „w głowie się nie mieści”, ale bardziej wyostrzone i niekoniecznie pozytywne).
- *Wiem, o co chodzi* (bardzo silne pokazanie swojej tożsamości i umocnienie grupy z wtajemniczonymi).

Typowym przykładem treści *wiem, o co chodzi* jest tzw. *easter egg* (pol. wielkanocne jajo), czyli ukrycie jakiejś wiadomości do fanów danej gry, filmu czy komiksu w obrazie lub tekście. Odnalezienie takiego „jajka niespodzianki” rozbudza silne emocje i pozwala poczuć się częścią grupy wtajemniczonych.

- *Wiara w ludzkość odzyskana* (wzruszające historie, które pokazują, że mimo wszystko ludzie są dobrzy, mili, uczynni).
- *Ale jestem stary/a* (wszystkie treści, za pomocą których pokazujemy przynależność do danego pokolenia i sygnalizujemy, że... jeśli wiesz, co łączy kasetę magnetofonową z ołówkiem, tzn. że miałeś superdzieciństwo i obdrapane kolana od wspinania się na drzewa).
- *To jest tak bardzo o mnie* (treści, które są podobne do *to o mnie*, ale dotyczą bardziej mikromomentów i pewnego rodzaju zachowań; przykładem takich treści są np. te, które znajdziemy na fanpage’u Chujowa Pani Domu).
- *To moje życie* (treści podobne do tych tożsamościowo-twórczych, ale raczej pokazujące słodkie rozczarowanie, sarkazm i ironię).
- *Nie jesteś sam* (treści odwołujące się do wspólnoty przeżyć, w tym doświadczenia zbiorowej antycypacji<sup>46</sup>).

<sup>44</sup> Lektura komentarzy pod artykułem na stronie [www.businessinsider.com.pl](http://www.businessinsider.com.pl) pokazuje, że dla niektórych nie jest to cała prawda, tylko „CH\*\*”, nieprawda”. To jednak bez znaczenia. Ważna jest temperatura ocen. Przynajmniej dla wirusowości treści.

<sup>45</sup> BuzzFeed, Inc. to amerykańska internetowa firma medialna z siedzibą w Nowym Jorku. Firma jest spółką informacyjną i rozrywkową, koncentrującą się na mediach cyfrowych.

<sup>46</sup> Zbiorowa antycypacja, czyli inaczej oczekiwanie, towarzyszy nam od wieków. Tak samo czekaliśmy na zaciemnienia Słońca, jak czekam na opadnięcie kuli na Nowy Rok na Times Square. Jesteśmy wtedy częścią

- *To moja historia* (własne lub inne opowieści, które pozwalają nam pokazać, kim jesteśmy i przez co przechodziliśmy; chodzi o wielką wspólnotę doświadczeń).
- *Uczę się czegoś nowego/dowiedziałem się czegoś nowego* (funkcja edukacyjna treści).
- *Zróbmy to razem* (budowanie relacji na bazie treści edukacyjnych, podróżniczych; udostępnianie treści opatrzone komentarzem: „musimy tam pojechać”).
- *Totalnie to rozumiem* (wyraz głębokiej empatii; treść udostępniana, żeby pokazać, z jakimi historiami chcemy być utożsamiani, a także by wskazać, jakie wartości są nam bliskie).
- *A to ciekawe* (dowiadujemy się czegoś, co pozostaje w sprzeczności z wiedzą, którą mieliśmy do tej pory).
- *A jednak...* (treści pokrewne do tych z kategorii *a to ciekawe...*; udostępniający odczuwa dużą satysfakcję, że wyszło na jego).
- *Zobacz, co potrafisz* (to treści, które pozwalają na tzw. *humble brag*, czyli pokorne, skromne samochwalstwo).

Nazwy tych kategorii odnoszą się bardziej do reakcji na daną treść i komentarz (schematyczny), który może towarzyszyć udostępnianiu. Te nazwy to zapisy szybkich reakcji, podkutowanych emocjami wynikających z danych motywacji. Dlatego tę listę można rozszerzać i grupować. Grafika poniżej przedstawia zrzut ekranu z narzędzia do katalogowania treści, wykorzystywanego właśnie w serwisie BuzzFeed.



Rys. 1. Klasyfikacja treści w modelu kartografii kulturowej wykorzystywana przez BuzzFeed

Źródło: Zasoby własne serwisu BuzzFeed.

Dobrym sposobem będzie stworzenie własnej mapy treści. Bez względu na to, czy pracujesz z agencją, czy samodzielnie tworzysz treści, łatwiej będzie ci tworzyć i badać te wirusowe za pomocą tej klasyfikacji. Naprawdę nie chodzi o format, ale o to, co treść „robi” z odbiorcą, jaką reakcję w nim wyzwała i jaka motywacja towarzyszy samemu udostępnianiu.

większej zbiorowości, która współodczuwa i przeżywa to samo podniecenie lub lęk. Ta ostatnia zresztą emocja bardzo spaja ludzi.



Pamiętaj też, że jednej treści może towarzyszyć kilka motywacji – np. udostępnieniu wspomnianego artykułu o 11 osobach sukcesu, które mało śpią, albo o tym, że inteligentni ludzie przeklinają, chodzą późno spać i są bałaganiarzami, może towarzyszyć motywacja i refleksja: *to o mnie, cała prawda, a jednak*. To, jakie motywacje i refleksje towarzyszą udostępnianym treściom, widać w komentarzach i w postach udostępniających. Przyglądaj się im, a dowiesz się, jakie motywacje rządzą odbiorcami twoich treści. Dowiesz się też, co treść „robi z odbiorcą” i nauczysz się tworzyć takie, które „robią z nim wiele”. I spełniają jedną z ważnych funkcji – pozwalają wzmocnić i pokazać tożsamość, dają szansę na zbudowanie relacji, regulują emocje lub dają szansę na dowiedzenie się czegoś nowego i wartościowego (waluta społeczna). Funkcje te nie muszą się wykluczać. Ale warto, żeby twoja treść spełniała choćby jedną z nich. Treści mają być ważne dla odbiorcy, a nie dla ciebie. Mniej Ja, więcej Ty. Mniej narcyzmu (własnej miłości marki do siebie i prezesa do Gazel Biznesu), a więcej altruizmu i pochylenia się nad tym, czego szuka w treściach nasz odbiorca.

### 1.5.1. Funkcja tożsamościowo-twórcza treści

Do tej kategorii można zakwalifikować wszystkie treści, przy których użytkownicy mają ochotę wykrzyknąć w sieci (za pomocą emotikonki lub wykrzyknika), *to o mnie, cała prawda, rozumiem to, wiem, o co chodzi, to o mojej rodzinie*. To reakcja na wszystkie treści, które wspierają nasze przekonania, motywacje, aspiracje, pragnienia i wartości, wyrażone w zgrabnym memie, quizie, tekście, cytacie czy infografice. Pozwalają nam odkryć, podsumować i pokazać innym naszą tożsamość. Obojętnie, czy będzie to quiz, w którym wyjdzie nam, że jesteśmy podobni do Jamesa Deana czy Marleny Dietrich, czy o mem, który pozwoli nam pokazać, jak bardzo cenimy „prawdziwe”, „męskie” wartości, czy też o cytaty z Clinta Eastwooda, który pokaże, jak bardzo tęsknimy za dawnymi wartościami. **Jeśli czujemy, że dana treść odzwierciedla nasze ego i zdaje się krzyknąć: „To ja!”, będziemy chętnie udostępniać.**

**Wskazówka:** badaj preferencje, motywacje (w tym te ukryte) oraz deklaracje. W tym przypadku ważne jest zwrócenie uwagi na „ja deklaratywne”. Spróbuj też tworzyć treści, które pozwalają na tzw. *humble brag*<sup>47</sup> (czyli pokorne samochwalstwo). Przykładem takiej treści jest obrazek, który co jakiś czas wraca w mediach społecznościowych. „Tylko 10% ludzi jest w stanie przeczytać ten tekst”. Prawda jest taka, że prawie każdy to potrafi. Więc czytamy i udostępniamy, żeby się pochwalić, że jesteśmy w tych 10%. Podobnie z quizami. Nie udostępniamy informacji o tym, że wyszło nam, że jesteśmy podobni do Greta Garbo, dlatego że to prawda (przecież moglibyśmy być podobni do kogoś innego, tyle że mniej znanego). Tylko dlatego że bardzo nam pasuje taki komplement.

<sup>47</sup> Uwaga na *humble brag* – badania naukowców z Harvardu i University of North Carolina Chapel Hill pokazują, że mniej lubimy ludzi, którzy często uprawiają takie skromne samochwalstwo. Uznajemy ich także za mniej kompetentnych.

### 1.5.2. Funkcja plemiennie-twórcza

Do tej kategorii zaliczamy wszystkie treści, na których widok (lub po pobieżnej ich lekturze) odbiorca może powiedzieć, *to o nas, wiem, o co chodzi, bo jestem częścią grupy, tylko moje pokolenie i moja grupa to zrozumie, my, Polacy<sup>48</sup>, tak już mamy, jestem częścią tej fajnej grupy w przeciwieństwie do innych, którzy są częścią innej, gorszej grupy*. Tożsamość grupowa nie istnieje bez tożsamości indywidualnej. Dlatego treści te mogą być pokrewne.

**Wskazówka:** Obserwuj, które fandomy, jakie kulturowe (pokoleniowe) toposy czy memy trafiają do serc twoich odbiorców. Ale uważaj – samo użycie kultowych (dla pewnego pokolenia) postaci Tytusa, Tomka, Romka i Atomka nie gwarantuje wirusowości twoich treści. Pamiętaj, że w tych treściach chodzi o wspólnotę doświadczeń czy przeżyć. Możesz, jak portal BuzzFeed, przygotować listę memów, które „koniecznie i natychmiast trzeba przesłać swojej siostrze”. Chodzi o wspólnotę doświadczeń wszystkich tych, którzy mają rodzeństwo (w tym wypadku siostrę). (Dobre) Treści, które są lepem społecznym i budują naszą tożsamość grupową, stworzysz tylko wtedy, gdy rozpoznasz wartości i wspólne doświadczenia grupy. Obojętnie, czy chodzi o wspólnotę doświadczeń pokolenia, które pamięta zabawy na trzepaku, gumę balonową Turbo<sup>49</sup> czy o wspólnotę doświadczeń fanów „Gwiazdnych wojen”, Diabło czy Mario.

### 1.5.3. Funkcja regulacji afektu

W tej kategorii znajdują się wszystkie treści, które nas rozbawiają, wzruszają albo po prostu wywołują silne pobudzenie emocjonalne. One także mogą pełnić rolę plemiennie-twórczą. Model jest prosty – coś nas wzrusza lub bawi i od razu pokazujemy to innym, żeby oni także poczuli to, co my. Tym samym badamy także, czy mamy wspólne wartości. Ciekawą subkategorią emocjonalnych reakcji są wszystkie te treści, które można zamknąć komentarzem: *wiara w ludzkość odzyskana*. I rzeczywiście, jeśli przyjrzymy się udostępnianym filmom z akcji społecznych czy charytatywnych i komentarzom pod nimi, to znajdziemy tam właśnie wyraz nadziei, że mimo wszystko nie jest tak źle. Innym rodzajem będą z kolei treści, które udostępniamy tylko po to, by pokazać, że świat zwariował, i że, *nie chcemy już żyć na tej planecie*. Wysoką temperaturę emocji zapewnia zazwyczaj zerojedynkowy obraz świata. I proste porównania.

Spór o to, jak jest naprawdę, ma wielki potencjał wirusowości. Być może pamiętasz słynne debaty na temat tego, „jakiego koloru jest ta cholerna sukienka”. Ostatnio mieliśmy w sieci podobną wojnę o to, co postrzegamy (a może precyzyjniej, co słyszymy). Zwykły plik dźwiękowy podzielił ludzi na dwa wrogie obozy. Z blisko pół miliona osób, które wzięły

<sup>48</sup> Oczywiście, że nie chodzi tylko o Polaków. Jednak tożsamość narodową często lubimy budować, właśnie kontrastując ją z innymi nacjami. Jak w słynnych dowcipach o Polaku, Rusku i Niemcu.

<sup>49</sup> Swoją drogą guma balonowa Turbo doczekała się własnej wirusowej legendy miejskiej, która bardzo skutecznie zaprzętała wyobraźnię ludzi, na długo zanim Mark wpadł na pomysł Facebooka. Ponoć miała wywoływać raka. Istniała też inna wersja – ktoś, kto połknął gumę, miał przerąbane. Guma bowiem miała się „nigdy nie rozkładać” i nigdy nie dało się jej strawić.

udział w internetowym głosowaniu po wysłuchaniu nagrania, 56% wskazało, że słyszy słowo „Laurel”, a 44% – „Yanny”. Co ciekawe, w mniejszych głosowaniach na różnych innych portalach wyniki były zupełnie rozbieżne od tych przytoczonych powyżej. Wszystkie największe anglojęzyczne stacje telewizyjne świata, największe portale, marki i osobistości podzieliły się na dwa obozy – dzieląc ludzkość planety Ziemia na dwie walczące ze sobą frakcje. W dyskusję włączyła się Ellen DeGeneres<sup>50</sup> i inni celebryci<sup>51</sup>. Tym samym przyczynili się do jeszcze szybszego rozwoju epidemii Yanny/Laurel.

**Wskazówka:** Twórz treści, które wywołują wysokie pobudzenie emocjonalne. Możesz wejść np. na stronę organizacji Dodo na Facebooku i zobaczyć jeden z ich wzruszających filmów<sup>52</sup>. To sprawnie zrealizowany prosty storytelling z silną podbudową emocjonalną. Warto też tworzyć takie treści, które polaryzują. Musisz mieć jednak świadomość, że jeśli wywołasz dyskusję, to trzeba ją będzie moderować i kontrolować. Nie każda polaryzacja jest tak niewinna jak w przypadku zagadki dźwiękowej Yanny/Laurel.

Jeśli chodzi o regulację afektu, to ja preferuję „zachwyty” i „wzruszenie”. A także „zdrowy śmiech”. Jak pokazały omówione wcześniej badania Bergera i Milkman, to emocje, które naprawdę wzmacniają wirusowość.

Lęk pomieszany z ciekawością także działa – wielu ludzi lubi horrory. Nic więc dziwnego, że z ciekawością obejrzymy film (i udostępniemy go znajomym), na którym rosyjski mistrz fryzjerstwa stylizuje fryzury klientek... siekierą<sup>53</sup>.

### 1.5.4. Funkcja edukacyjna

To treści spod znaku: *warto wiedzieć*. Przykładowo, warto wiedzieć, jak wyhodować smaczne warzywa z obierek. Video o tej treści wrzucone na Facebooka 22 kwietnia 2017 roku do tej pory obejrzano ponad 227 milionów razy! Proste rady, które są naprawdę przydatne (albo się takimi wydają), mają wielki potencjał wirusowy, szczególnie wśród altruistów, którzy chcą dbać o relację. Udostępniając rady, tzw. *lifehacks*, i inne proste sposoby na lepsze życie, pomagamy innym i budujemy swój wizerunek w sieci. Nie chodzi wcale o to, żeby nasi odbiorcy rzeczywiście te rady stosowali. Chodzi o to, żeby je obejrzeni i udostępni. To trochę tak jak z oglądaniem programów kulinarnych. Oglądamy, komentujemy, ale niekoniecznie gotujemy.

Funkcja edukacyjna może być bardzo ściśle związana z naszym produktem czy usługą, ale związek ten może być luźny. Jasne, że jeśli sprzedajemy kuchnie, to najlepsze będą

<sup>50</sup> Ellen Lee DeGeneres (ur. 26 stycznia 1958 w Metairie) – amerykańska scenarzystka i aktorka, zdobywczyni nagrody Emmy. Obecnie prowadzi własny talk-show „The Ellen DeGeneres Show”.

<sup>51</sup> Każdy taki celebryta (makro- czy mikroinfluencer) przyczynia się do większego zasięgu rozprzestrzeniania treści. Jeśli robi to spontanicznie, to tym lepiej dla kontentu.

<sup>52</sup> Filmy z profilu Dodo lądują na liście najczęściej udostępnianych wideo zarówno w serwisie YouTube, jak i na Facebooku. Któż oparłby się historii sparaliżowanej w wypadku Sam Bloom, której chęć do życia przywróciło pisklą sroki, znalezione przez jej syna Sama. Któż zignorowałby piękny film o dzieciach, które dorastają z psami. Jasne, że twoja marka może nie mieć nic wspólnego ze zwierzętami i takich treści nie stworzysz, ale warto podpatrzeć elementy historii i zwrócić uwagę, jakie wywołują emocje.

<sup>53</sup> Film znajdziesz na YouTube, wystarczy wpisać: *Barber Cuts Hair Using Axe*.

treści okołokuchenne, a nie dotyczące eksploracji kosmosu. Jednak równie dobrze możemy powiązać kuchnię z dobrym życiem i dobrostanem i stworzyć treść opierającą się na prostych przepisach zaczerpniętych z psychologii pozytywnej.

Treści typu *warto wiedzieć* to takie, które mają charakter ciekawostek, i tzw. *trivia*, czyli drobnostki. Specjalistą w tworzeniu takich treści jest firma Snapple, która pod kapslami umieszcza ciekawostki. Z kolei na ich stronie internetowej (podstrona Real Facts) możesz łatwo udostępnić ciekawostki. Każda taka ciekawostka może stać się walutą społeczną.

**Wskazówka:** Unikaj banalnej i powszechnie znanej wiedzy. Jeśli już chcesz ludziom dać wartość, to postaraj się, żeby była naprawdę ciekawa. Nikt nie będzie udostępniał treści, które są wszystkim znane. Wyjdzie na tym tak dobrze, jak osoba opowiadająca stary dowcip, który wszyscy znają. Pamiętaj też, że w przypadku edukowania bardzo istotnym elementem jest **reguła autorytetu**. Źródło treści, które udostępniasz, musi być wiarygodne dla odbiorcy. Najpopularniejsze udostępniane z serwisu Goalcast treści to wystąpienia znanych osób – znanych oczywiście dla określonych grup. Prelekcja Arnolda Schwarzeneggera czy Eda Sheerana są udostępniane, bo ludzie ich znają. No i dodatkowo to inspirujące treści edukacyjne w formie storytellingu.

### 1.5.5. Funkcja inspiracyjno-motywacyjna

To trudna kategoria – z jednej strony inspirujące cytaty i historie mają duży potencjał wirusowy (np. historia Eda Sheerana została obejrzana ponad 57 milionów razy [suma wszystkich wyświetleń na Facebooku] i udostępniona z serwisu Goalcast 23 tysiące razy), z drugiej strony nie ma drugiej takiej kategorii zaśmieconej banałami i nieprawdą. Treści motywacyjne to czasem też po prostu bełkot, który ląduje na stronie Zdelegalizować Coaching i Rozwój Osobisty.

W tę kategorię wpada też tzw. *inspiration porn* (motywacyjna pornografia), czyli wykorzystywanie historii ludzi, w szczególności ofiar, osób z niepełnosprawnością do tego, żeby motywować się do działania. *Inspiration porn* to portretowanie osób niepełnosprawnych jako inspirujących wyłącznie lub częściowo z powodu ich niepełnosprawności. Termin został ukuty w 2012 roku przez aktywistkę, Stellę Young<sup>54</sup>, w artykule redakcyjnym w webzynie Australian Broadcasting Corporation Ramp Up. Stella Young odrzuca pogląd, że zwykłe czynności osób niepełnosprawnych powinny być uważane za nadzwyczajne wyłącznie z powodu niepełnosprawności. Według Stelli *inspiration porn* portretuje niepełnosprawność jako ciężar (w przeciwieństwie do skupiania się na społecznych przeszkodach, które napotykać niepełnosprawni ludzie) i że redukcja osób z niepełnosprawnością do inspiracji pozbawia ich człowieczeństwa<sup>55</sup>.

<sup>54</sup> Wystąpienie Stelli Young, w którym porusza temat *inspiration porn* znajdziesz na stronie TED.com pt. *I'm not your inspiration, thank you very much*.

<sup>55</sup> Najbardziej jaskrawym chyba przykładem *inspiration porn*, na który się natknąłem, było użycie w dyskusji o aborcji argumentu, że gdyby matka Nicka Vujicica (australijskiego ewangelizatora i mówcy motywacyjnego pochodzenia serbskiego, urodzonego z rzadką chorobą, znaną jako zespół tetra-amelia, czyli całkowitym wrodzonym brakiem kończyn) dokonała aborcji, to Nick by się nie urodził i nie inspirował milionów.

Osobiście nie jestem zwolennikiem tego typu inspiracji, ale zdaję sobie sprawę, że takie treści mają potencjał wirusowy. Zazwyczaj opowiadają historię, która wpisuje się w schemat przezwyciężania niewyobrażalnych trudności. I zazwyczaj wpisują się w refleksję, *zobacz on ma tak ciężko, a jaką ty masz wymówkę*. Ja mam duży problem z tego typu treściami, ale nie będę cię powstrzymywać ani przed udostępnianiem, ani przed tworzeniem podobnych treści.

**Wskazówka:** Szukaj inspirujących historii, cytatów i... weryfikuj, czy są prawdziwe. Jeśli chcesz tworzyć treści bazujące na cytatach, zawsze sprawdź je na stronie Quote Investigator. Pamiętaj też, że niekoniecznie musisz prezentować historie współczesne. NBC News przedstawiło kiedyś na Facebooku historię Rózi Nitowaczki (Rosie The Riveter), czyli dziewięćdziesięcioletniej Elinor Otto, która każdego dnia wstaje o 4.00 i jeździ do zakładów Boeinga, i nituje elementy skrzydeł samolotów transportowych C-17. To praca, którą wykonuje od 1942 roku. Historię udostępniono prawie 50 tysięcy razy. Historie tego typu uwznioślają. Samo uwznioślenie (ang. *elevation*) to emocja pokrewna radości. Bada ją Jonathan Haidt<sup>56</sup>, który wskazuje, że neurologicznie jesteśmy wręcz uzależnieni od tego uczucia<sup>57</sup>. To by wyjaśniało, dlaczego tak lubimy się wzruszać<sup>58</sup> (zbiorowo i indywidualnie), i udostępniać to, co nas wzrusza.

## 1.6. Nie jesteś sam, czyli zbiorowa antycypacja

Odliczanie ostatnich minut starego roku w oczekiwaniu na nowy. Wpatrywanie się 31 grudnia w wielką kulę nad Times Square, która opadnie z wybiciem dwunastej<sup>59</sup>. Oczekiwanie na moment, gdy Księżyc idealnie przysłoni Słońce i dojdzie do zaćmienia. Czekanie na noty po programie dowolnym ukochanej łyżwiarki. Obserwowanie w napięciu, jak podczas transmisji live dwójka eksperymentatorów nakłada kolejne gumki recepturki na arbuza, aż ten pęknie.

Wszystko to są przykłady tzw. zbiorowej antycypacji (ang. *group anticipation*). Ten ostatni przykład to jedna z bardziej popularnych transmisji live z serwisu BuzzFeed, w którym na stronie na Facebooku sprawdzano, ile potrzeba nałożyć gumek recepturek na arbuza, żeby go rozsadzić. Transmisja trwała ponad 45 minut i zgromadziła prawie 800 tysięcy widzów. Tak, prawie milion ludzi oglądało, jak dwie osoby nakładają kolejne recepturki na arbuza. Aż w końcu wybuchł. Nie oceniamy treści. Oceńmy zjawisko.

W tym przypadku – jak w wielu innych – mieliśmy do czynienia z bardzo silną społeczną potrzebą bycia częścią większej całości. Człowiek to istota społeczna. Niedysyjsze wspólne

<sup>56</sup> Jonathan David Haidt jest amerykańskim psychologiem społecznym i profesorem etycznego przywództwa w Stern School of Business Uniwersytetu Nowojorskiego.

<sup>57</sup> *Neural Basis of Moral Elevation Demonstrated through Inter-Subject Synchronization of Cortical Activity during Free-Viewing*, Article in PLoS One, 2012.

<sup>58</sup> Haidt w badaniach pokazuje, że uwznioślenie sprawia, że podnosi się nasza samoocena i odczuwamy wręcz transcendencję.

<sup>59</sup> Do tej pory (2017) kula opadała 107 razy. W 1998 roku na Times Square oglądała ją rekordowa widownia ponad 500 tysięcy ludzi. Miliard gromadzi się przed telewizorami i ekranami komputerów i smartfonów, by obejrzeć, jak spada. 22% Amerykanów z kolei nie obejrzy tego spektaklu, bo w sylwestra kładzie się spać przed północą.

przeżywanie egzekucji, palenia na stosie, radosne oczekiwanie na równonoc czy świętą Łucję przenieśliśmy do Internetu.

Treść w modelu zbiorowej antycypacji pełni funkcję społecznego lepu. Nagle gromadzi się publiczność, która ma wspólne zainteresowanie i które łączy wspólne „kibicowanie”. Przykład BuzzFeeda pokazuje, że czasem transmitowanie na żywo prostego eksperymentu może mieć duży potencjał wirusowy.

Na sam pomysł, żeby przyjrzeć się bliżej zjawisku zbiorowej antycypacji, redaktorzy serwisu BuzzFeed wpadli po tym, jak zrobili szefowi dowcip. W jego biurze zamknęli kilka małych kózek. Wyścielili biuro słomą i zostawili jedzenie i wodę, żeby żadne zwierzę nie ucierpiało. Chcieli zobaczyć, jak zareaguje na taką niespodziankę. Całość transmitowali na żywo na Facebooku. Myśleli, że obejrzy to wideo garstka pracowników. Myśleli też, że szef (Jonah Peretti) wejdzie do biura szybciej. Jednak tak się nie stało. Ciągłe coś go zatrzymywało. A to spóźnienie, a to spotkanie, a to rozmowa z kimś na korytarzu. Zanim w końcu wszedł, transmisję live oglądały setki tysięcy ludzi. I nie byli to tylko pracownicy serwisu BuzzFeed. Ludzie przyglądali się... kozom i czekali, co się stanie! W końcu szef wszedł do biura. I był zaskoczony, i zachwycony. Analizując ten materiał, redaktorzy stawiali kilka hipotez. Może ludzie lubią tzw. *office pranks*, czyli biurowe dowcipy. Może ludzie lubią małe zwierzątka. Może po prostu nudzą się w pracy i prokrastynują. Wszystkie te tezy wydają się prawdopodobne. Jednak lektura komentarzy utwierdziła redaktorów z BuzzFeed, że chodziło właśnie o zbiorową antycypację.

Zbiorową antycypację wykorzystał też serwis LADBible, który zrobił trzydziestosześciminutową relację z zawodów. Podczas niej administratorzy sprawdzali, który z czterech lodów na patyku rozpuści się szybciej<sup>60</sup>. Zawody to może za dużo powiedziane. Ustawiono po prostu na dachu cztery różne lody na patyku (w tym magnum) i nagrywano tak długo, aż padł ostatni. Padł też rekord, jeśli chodzi o oglądalność. Do tej pory zobaczyło tę relację 6,3 miliona ludzi. Przy czym prawie 6 milionów oglądało ją na żywo. Wideo udostępniono 14 tysięcy razy i skomentowano tysiące razy. Również w tym przypadku widać, że zupełnie obce sobie osoby wchodzi w interakcję. Ludzie komentują, odpowiadają na komentarze. Reagują na nie. Są osoby, które oczywiście wieszczą rychły koniec ludzkości. W końcu to „przerazające”, że 6 milionów ludzi ogląda topiące się lody na patyku. Bez względu na to, czy oglądamy 22 facetów biegających za piłką, czy w skupieniu czekamy, aż wyląduje skoczek w kolejnej serii, czy kibicujemy magnum w czekoladzie, żeby roztopiło się jako ostatnie i wygrało zawody LADBible, czy też nerwowo czekamy na moment, kiedy ostatnia recepturka rozsądzi arbuz – chodzi o to samo. O zbiorowo przeżywaną emocję.

Bycie częścią większej całości w rzeczywistości mediów społecznościowych nie powinno dziwić. Treści mogą nas spajać. Muszą być jednak przygotowane tak, by wzmagaly ekscytację i oczekiwanie. Czyli po prostu odbiorca nie może wiedzieć, jak to się skończy. Zaskoczenie to także bardzo silna emocja.

<sup>60</sup> Nagranie znajdziesz na Facebooku na profilu LADBible. Koniecznie przejrzyj komentarze i zobacz, które z nich są najbardziej popularne. To będzie dla ciebie cenny materiał badawczy.

### 1.6.1. Jestem częścią grupy, ale jestem wyjątkowy

W psychologii i socjologii często posługujemy się teorią FIRO<sup>61</sup>. Badacze wskazują, że jedną z podstawowych motywacji człowieka jest bycie w grupie, przynależenie, bycie razem (np. #DrużynaJanina). Społeczności sieciowe nie są może tak trwałe i tak mocne jak plemiona Gotów, Gepidów czy Scytów, ale warto o nich pamiętać, tworząc treści, które mają być wirusowe. Społeczność może się zbudować okazjonalnie wokół treści (nawet wspomnianego live'a LADBible). Należy pamiętać, że w obrębie takiej grupy każdy (albo prawie każdy) będzie chciał realizować swoją drugą silną potrzebę – bycia wyjątkowym.

Potrzeba bycia częścią grupy nie wyklucza bycia wyjątkowym w obrębie tej grupy. Obojętnie, czy wyróżnimy się w niej ironicznym, zabawnym komentarzem, czy udostępnieniem treści, która nam się akurat z daną dyskutowaną treścią skojarzyła. Znowu człowiekiem kierują dwie podstawowe motywacje – altruizm i narcyzm<sup>62</sup>. W obrębie każdej grupy prędzej czy później wyłonią się jednostki o silniejszej potrzebie indywidualizacji. Warto je obserwować.

Badania Jasona Y.C. Ho i Melanie Dempsey<sup>63</sup> potwierdzają, że zarówno chęć przynależności do grupy, jak i chęć do indywidualizacji i budowania własnego obrazu w obrębie grupy wspierają silną motywację do udostępniania treści. Badacze ci wyróżnili sześć najważniejszych motywacji, które sprawiają, że chcemy dalej udostępniać daną treść<sup>64</sup>. Te motywacje pokrywają się w dużej mierze z omówionymi wcześniej. Są to:

- potrzeba przynależenia (treść udostępniana, aby być częścią grupy – ergo treść musi być w mniemaniu udostępniającego dobrym „wkupnym” do grupy),
- potrzeba indywidualizacji w grupie (treść musi być atrybutem, z którym się utożsamiamy, mogą to być rzeczy takie, jak buty, książka czy samochód<sup>65</sup>),
- potrzeba dawania,
- potrzeba kontroli (treść udostępniana ma nam zapewnić poczucie kontroli nad grupą),
- ciekawość (która najpierw prowadzi do zaangażowania się w treść, a potem do udostępnienia tego, co nas zaciekawiło).

Z tych wymienionych motywacji najsłabszą okazała się potrzeba kontroli. Najsilniejsze były te związane z budowaniem własnego wizerunku w grupie i potrzebą przynależności. Tak więc... #jestemina niż wszystkie kobiety. Nawet jeśli wyglądam dokładnie tak samo.

<sup>61</sup> Fundamental Interpersonal Relations Orientation to teoria, która pokazuje dynamikę grupy i procesów interpersonalnych w zależności od wymiarów, takich jak: chęć przynależności, chęć kontroli, chęć bycia kontrolowanym. Na potrzeby tej książki skupiam się na wymiarze przynależności z jednoczesnym zachowaniem i ekspresją indywidualności.

<sup>62</sup> V.L. Vignoles, X. Chryssochoou, G.M. Breakwell, *The Distinctiveness Principle: Identity, Meaning, and the Bounds of Cultural Relativity*, „Personality and Social Psychology Review” 2000, Vol. 4, Issue 4.

<sup>63</sup> J.Y.C. Ho, M. Dempsey, *Viral Marketing: Motivations to Forward Online Content*, „Journal of Business Research” 2010, nr 63, s. 1000–1006.

<sup>64</sup> Nie zapominaj, że ta treść musi coś najpierw „zrobić” z odbiorcą, czyli musi się wpisać w którąś z kategorii kartografii kulturowej.

<sup>65</sup> Inny obraz siebie buduje ktoś, kto udostępnia informacje o nowej tesli, a inny ktoś, kto pokazuje swój trudny wybór pomiędzy BMW a Scirocco.

## 1.7. Pora podsumować

W rozpowszechnianiu treści wcale nie chodzi o jej format, ale o to, jak silne pobudzenie emocjonalne w nas wywołuje. Chodzi o to, co treść „robi” z nami. A także o to, co my robimy z treścią, i dlaczego akurat robimy to, co robimy. Dużo tego „robienia”. Nic dziwnego, że niektórzy nie mają czasu na życie, bo muszą ogarniać Fejsa.

Treść najpierw musimy zauważyć, musi wywołać w nas silne pobudzenie emocjonalne. Lęk, radość, zdziwienie, gniew, wzruszenie są emocjami uniwersalnymi. Czynniki kulturowe, które te emocje wspierają, już nie. Kartografia kulturowa jasno pokazuje, że treść wywołuje różne reakcje, które można podsumować prostymi komentarzami, *to o mnie, to o nas, nie wierzę, co tu się odjaniepawla*<sup>66</sup>. Niestety, post hotelu ze zdjęciem czterech leżaków i zapytaniem, *co sądzicie o wypoczynku na tarasie?* ma znikomy potencjał wirusowy. Chyba że to zdjęcie tarasu ze szklaną podłogą, zawieszzonego nad dwustumetrową przepaścią<sup>67</sup>.

Potężny (i w zasadzie wykorzystany) potencjał wirusowy miała za to akcja marki Kotányi. Dziesięć osób przebranych za młynki z przyprawami Kotányi chodziło po Gdyni, tańczyło, wchodziło w interakcje z przechodniami w centralnych punktach miasta. Amatorskie nagrania z tej akcji opatrzone komentarzami typu: *co tu się wyprawia?, nie wierzę!* itp., były wielokrotnie udostępniane i komentowane. W kartografii kulturowej lądują w kategorii – *MindBlow, WTF*. Jeśli chodzi o pobudzenie emocjonalne, wywołują po prostu śmiech (radość).

**Udostępniamy, bo treść coś z nami robi.**

**Udostępniamy, żeby dobrze wypaść przed innymi.** Przy czym dla kobiet ważniejsza jest użyteczność treści, dla mężczyzn zaś w większym stopniu to, czy treść jest zabawna. Chcemy być postrzegani jako inteligentni, zabawni, wtajemniczeni. To oznacza, że treść musi nam to dawać. Inaczej nie będziemy jej nieśli dalej.

**Udostępniamy, bo dzielimy się historiami.** Storytelling był czynnikiem, który w każdych badaniach wzmacniał motywację do dzielenia się treściami. Nic dziwnego. Nasz mózg to maszyna do produkowania i trawienia historii<sup>68</sup>.

**Udostępniamy, bo chcemy dzielić się walutą społeczną.** A tą walutą staje się każda treść, która jest nowa, atrakcyjna i sprawi, że... będziemy lepiej postrzegani.

**Udostępniamy, żeby dawać radość.** Wśród emocji silnie pobudzających, to właśnie radość i wzruszenie najsilniej wzmacniały chęć do dzielenia się treścią.

Zanim więc stworzysz treść i wrzucisz ją na Facebooka czy YouTube'a, zastanów się, czy:

- Udostępnienie tej treści przez odbiorcę sprawi, że będzie dobrze się prezentował w oczach innych?

<sup>66</sup> Obecna wersja brzmi, *co tu się „odfranciszkowuje”*.

<sup>67</sup> Sam mam lęk wysokości i nawet przy pisaniu tego ostatniego zdania odczuwałem silniejsze pobudzenie emocjonalne. I o to chodzi!

<sup>68</sup> G.J. Stephens, L.J. Silbert, U. Hasson, *Speaker-Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication*, „Proc Natl Acad Sci USA” 2010, nr 107(32), s. 14 425–14 430.



- Treść ta wywołuje silne pobudzenie emocjonalne (w szczególności radość, wzruszenie, uwznioślenie)?
- Treść ta jest naprawdę użyteczna lub czy zostanie uznana za praktyczną przez odbiorcę i grupę, w której odbiorca funkcjonuje?
- Treść opowiada historie (lub w przypadku grupy mileniśców pozwala opowiedzieć własną historię za pomocą treści)?

Jeśli brutalnie szczerze odpowiesz sobie na te pytania i te odpowiedzi będą twierdzące, to znacząco zwiększasz szansę na to, że treść będzie wirusowa. Ale nigdy nie ma na to stuprocentowej gwarancji. Wirusowość treści również zależy od kontekstu, specyfiki grupy docelowej i jej płci. Testuj jednak treść na powyższych pytaniach. Obserwuj komentarze i podpatruj innych. Oczywiście tych, którzy robią to dobrze, a nie tych, którzy z mediów społecznościowych robią tubę propagandową prezesa, który koniecznie chce poinformować, że firma otrzymała Gazele Biznesu.

Kampania Allegro<sup>69</sup>, *Czego szukasz na święta. English for Beginners*, spełnia wszystkie kryteria wirusowej reklamy. Udostępniając tę reklamę, dawaliśmy innym zabawną i wzruszającą historię. To sprawiało, że nie tylko my myśleliśmy o sobie dobrze, ale także inni tak o nas myśleli. Zwłaszcza jeśli byliśmy jednymi z pierwszych w naszym kręgu, którzy tę treść udostępnili. Ta opowieść jest tak elektryzująca, że odczuwamy wzruszenie nawet przy wielokrotnym oglądaniu materiału. Ten rodzaj wzruszenia, z którym mamy do czynienia w ostatnich kadrach reklamy, gdy starszy pan wypowiada słowa: *Hi, I'm your grandpa*, Jonathan Haidt nazywa właśnie uwzniośleniem (ang. *elevation*). To ta emocja sprawia, że czujemy się lepszymi ludźmi i mamy ochotę się nią podzielić. Reklama Allegro to też doskonały storytelling realizowany z zachowaniem wszystkich zasad. Mamy więc jednego bohatera, któremu kibicujemy i śledzimy jego starania. Możemy też odczuwać empatię (w końcu kto nie zna męki uczenia się języka?). Nie wiemy do końca, po co to robi, więc musimy trzymać uwagę do samego końca. Mamy też w tej treści mnóstwo elementów, które przywołują przyjemne skojarzenia. Kaczuszka, gwizdek czajnika, pies rasy Jack Russel – wszystkie te elementy wzbudzają (pozytywne) markery somatyczne<sup>70</sup>. Na poziomie nieuświadomionym oczywiście. Reklama Allegro może nie jest najbardziej użyteczną treścią, ale z pewnością spełnia funkcje plemiennotwórcze i tożsamościowo-twórcze. Jest pogłębiona nawet o warstwę *in the know* (czyli wiemy, o co chodzi). Przedstawia jednak scenariusz bliski wszystkim tym, których krewni wyjechali do pracy. Jest jeszcze coś, co

<sup>69</sup> Agencję, która pracowała nad reklamą i samo Allegro posądzono o plagiat. Rzeczywiście istnieje podobna reklama. Trudno jednak jednoznacznie rozsądzić, czy to plagiat, czy inspiracja. W kulturze remiksu tak naprawdę cały czas używamy podobnych schematów; w rzeczywistości wszystko, co dobre, bazuje na schemacie monomitu. Można więc powiedzieć: wszystkie dobre reklamy są podobne, a każda zła jest zła na swój sposób.

<sup>70</sup> Markery somatyczne – rodzaje uczuć generowanych na podstawie wtórnych emocji. Stanowią one fizjologiczny sygnał dla jednostki o przewidywalnych skutkach podjęcia decyzji. To pewnego rodzaju alarm, który wytwarza nasz mózg na podstawie uprzednich doświadczeń. Markery mogą być pozytywne – wtedy ciąg skojarzeń jest pozytywny, albo negatywny.

sprawia, że ta reklama była tak wirusowa – silny schemat dziecięcości<sup>71</sup>. Czyli to, co łączy dziewczynkę z ostatnich kadrów z Kotem ze Shrecka, szczeniakiem labradora z reklamy papieru toaletowego i małymi słodkimi jeżykami.

Przyjrzyj się tej reklamie, innym wspomnianym treściom i śledź uważnie to, co najbardziej wirusowe. Od dziś masz już narzędzie analityczne, które z czasem pozwoli ci tak przygotowywać treści, żeby wzrastał ich potencjał wirusowości. Wykorzystaj kartografię kulturową i obserwuj, co treść „robi” z odbiorcą. Zrób wszystko, żeby twoje treści były nowe i interesujące. Ale o tym już w następnym rozdziale.

---

<sup>71</sup> Termin zaproponowany po raz pierwszy przez Konrada Lorenza, laureata Nagrody Nobla w 1943 roku. Określa czynnik wyzwalający u dorosłych instynktowną potrzebę, wręcz przymus opiekowania się innymi. Wykorzystywany w produkcji, zwłaszcza zabawek oraz w reklamie przez pokazywanie małych zwierzątek i dzieci dla wyzwolenia instynktu opiekuńczego. Istnieje nawet ewolucyjne wyjaśnienie schematu dziecięcości – młode ssaki są takie słodkie, bo opieka nad nimi jest dość czasochłonna. Żebyśmy nie tracili cierpliwości, matka natura wyposażyła nas w taki mechanizm, że jak tylko widzimy te wielkie oczy, dużą głowę i mniejsze ciało, to od razu zalewają nas hormony i miłość.

↑  
powrót  
do spisu  
treści

M

SERIA MARKETING

# marka 5.0

Człowiek  
i technologie:  
jak tworzą  
nowe wartości?

Jacek  
Kotarbiński

**SPRAWDŹ**

 PWN

# marka 5.0

Człowiek i technologie: jak tworzą nowe wartości?

Jacek  
Kotarbiński

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	7
<b>1. Nowy klient. Nowa komunikacja</b>	11
1.1. Marka to emocje	11
1.2. Od Marketingu 1.0 do 5.0	12
1.3. Kupujesz sercem czy rozumem?	16
1.4. Jak bardzo się kontrolujesz?	19
1.5. System 1 – w ogniu smoka	20
1.6. System 2 – zimny drań	22
1.7. Jesteś gąbką	23
1.8. Mózg obłąkanej twierdzy	25
1.9. Magia marki	25
<b>2. Pokolenia w świecie marek</b>	27
2.1. Pokolenia marek biznesowych	28
2.2. Pokolenia marek konsumenckich	29
2.3. Cyfrowe dzieci	30
2.4. Różnice łączą	31
2.5. Stacja Alfa	31
2.6. Niepokorni netizeni	32
2.7. Sprytni, Mądrzy, Elastyczni	35
2.8. Od Marki 1.0 do 5.0	36
<b>3. Marka 5.0 w przestrzeni rynkowej</b>	41
3.1. Zakochać się aż po grób	41
3.2. Scenariusz życia	43
3.3. Wartość marki	45
3.4. Systematyka Marki 5.0	47
3.5. Marki analogowe	48
3.6. Marki semicyfrowe	52
3.7. Marki cyfrowe	58
<b>4. Serce i rozum Marki 5.0</b>	72
4.1. Człowiek człowiekowi	73
4.2. Empatia konsumencka	79
4.3. Konwergencja czy dywergencja?	80
4.4. Psychologia archetypów	84

4.5. Archetypy uzależnione od rynku	86
4.6. DNA marki	93
4.7. Pozycjonowanie	96
4.8. Pozycjonowanie wizualne	98
4.9. Nazewnictwo Marki 5.0	100
4.10. Narracyjność marki	105
4.11. Świat mediów	117
<b>5. Narzędzia taktyczne Marki 5.0</b>	<b>123</b>
5.1. Magia growth hackingu	123
5.2. Transmedia branding	131
5.3. Marka osobista i własna społeczność	137
5.4. Mundur Marki 5.0	145
5.5. Instrumentarium Marki 5.0	146
5.5.1. Eventy	148
5.5.2. Reklama bezpośrednia	148
5.5.3. Reklama medialna	148
5.5.4. Reklama zewnętrzna	149
5.5.5. Identyfikacja wizualna	150
5.5.6. Promocje sprzedaży	150
5.5.7. Materiały promocji sprzedaży	151
5.5.8. Reklama mobilna	152
5.5.9. Narzędzia cyfrowe	152
5.5.10. Strona internetowa	153
5.5.11. Social media	154
5.5.12. Employer branding	154
5.5.13. Public relations	155
5.6. Budżet marketingu Marki 5.0	156
5.7. Marka przyszłości	160
<b>Dodatki</b>	<b>174</b>
DODATEK 1: 15 pojęć, które powinieneś znać	174
DODATEK 2: Lista kosztów marketingowych Jacka Kotarbińskiego	177
DODATEK 3: 11 cytatów profesora Tadeusza Kotarbińskiego dla Marek 5.0	178
DODATEK 4: 50 polskich marek, które warto znać	179
DODATEK 5: 10 modeli biznesowych, które zrewolucjonizowały świat	182
DODATEK 6: Technologie przyszłości w sklepie	184
DODATEK 7: 110 narzędzi dla Marki 5.0.	186
Bibliografia	191
Indeks osób i marek	199
O autorze	213

1

## Nowy klient. Nowa komunikacja

Duża firma badawcza realizuje eksperyment rynkowy. Jeszcze nie tak dawno z potencjalnym klientem przeprowadzono by wywiad lub poproszono o wypełnienie ankiety. Dziś zakłada mu się na głowę urządzenie rejestrujące zapis działania fal mózgowych połączone z eyetrackerem. Kobieta ma ze sobą listę zakupów, na której widnieje wyraźnie zapisany gatunek piwa preferowany przez męża. Podchodzi do półki, operator widzi na monitorze, jak wzrok kobiety prześlizguje się między markami i cenami. Góra, dół, góra, dół. W końcu wybiera zgrzewkę piwa, którą lubi mąż i wrzuca ją do koszyka. Odjeżdża kilka metrów, zatrzymuje się, po czym nagle wraca. Wyciąga z koszyka zgrzewkę i bierze kompletnie inną.

Po przejściu linii kas operator pyta:

– Ale dlaczego wybrała pani właśnie to piwo? Przecież na kartce miała pani wyraźnie zapisaną markę.

– Nie wiem – pada odpowiedź – wydawało mi się, że to też będzie mężowi smakowało.

„Nie wiem” to częsta odpowiedź, gdy nie jesteśmy w stanie poznać motywów działania klientów. Co więcej, oni sami bardzo często nie są w stanie określić realnych powodów swojego zachowania. Pozostają spekulacje i obserwacje zachowań, realizowane bez aktywnego udziału klientów.

„Nie wiem” bywa też określeniem charakterystycznym dla współczesnego, młodego pokolenia. Czy w firmie nie będzie zwolnień? Nie wiem. Czy ten jogurt jest zdrowy? Nie wiem. Czy zachoruję na COVID-19? Nie wiem. Czy wytrzymam na kwarantannie? Nie wiem. Czy za pięć lat będę pracował w swoim zawodzie? Nie wiem. „Nie wiem” wydaje się stanem zawieszenia, nieustannego poszukiwania, wyboru własnej ścieżki.

### 1.1. Marka to emocje

Najbardziej oczekiwane zachowanie klienta, czyli zakup, jest jednocześnie jak najmniej przewidywalne. Proces zakupu dla ludzkiego mózgu jest jednym z największych wyzwań, tak jak podejmowanie każdej decyzji. Przed erą neuronauki próbowano je prognozować za pomocą testów, badań, wywiadów, zbierania opinii o prototypach urządzeń czy testach smakowych w produktach spożywczych. Współcześnie świat marketingu korzysta w pełni z doświadczeń neuronauki w zakresie analizy zachowań klientów, analiz behawioralnych, wykorzystuje sztuczną inteligencję i coraz bardziej wyrafinowane narzędzia, by przewidzieć przyszłość.

W doskonałym filmie *W głowie się nie mieści* (2015) życiem głównej bohaterki kieruje pięć emocji: Radość, Strach, Gniew, Odrza, Smutek. Podczas TEDx we Wrocławiu 14 lutego 2019 roku opowiadałem o jeszcze innym podejściu<sup>1</sup>. Światem według mnie rządzi sześć Sióstr i jeden Brat. Te siostry to Pieniądze, Władza, Seks, Religia, Pasja i Miłość. Jedynym bratem jest Rozum. W połączeniu z ludzkimi emocjami tworzą się wyjątkowe siły napędzające nasz stosunek do marek.

Marka to emocje. Według profesora Geralda Zaltmana z Harvardu aż 95% naszych decyzji zakupowych jest podejmowanych w podświadomości<sup>2</sup>. Oznacza to, że marki o silnej archetypowej osobowości, która na poziomie emocjonalnym łączy się z odbiorcami, mają ogromną przewagę nad konkurencją. Jej symbol potrafi być podobny do totemu, flagi, symbolu, wokół którego gromadzą się wierni wyznawcy.

Z kolei marka osobista jest nierzadko synonimem Wodza, Króla lub Kapłana. Za Wodzem stała zawsze siła, za Królem – prawo, a za Kapłanem – rząd dusz. Gdy rozwinęły się media, ten obszar rozszerzył się o marki gazet, czasopism, programów radiowych czy kanałów telewizyjnych. Pojawienie się internetu oraz rozwiniętego rynku mediów społecznościowych zapoczątkowało erę cyfrowych influencerów i plemion napędzanych przez emocje, postprawdę, hejt, ale również wspaniałe projekty w postaci Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, Szlachetnej Paczki, fundacji Anny Dymnej „Mimo Wszystko” czy Kliniki Budzik Fundacji Akogo Ewy Błaszczuk. Twórcy mogą dziś tworzyć społeczności bezmózgich, przepranych golemów, ale i prawdziwych elfów.

Siła marki w wymiarze mentalnym skoncentrowana jest w wysokiej mierze na emocjach. To całkowicie naturalne. Przynajmniej dopóki zakupy będą robione przez ludzi, a nie zimne, analityczne roboty. Świat Marki 5.0 jest o wiele bardziej skomplikowany, burzliwy i obarczony ryzykiem niż kilkanaście lat temu. Tym bardziej w kontekście mniejszych firm, niedysponujących budżetami marketingowymi na poziomie korporacji.

## 1.2. Od Marketingu 1.0 do 5.0

W klasycznej nomenklaturze pojęć marketingu używa się często określenia Marketing 1.0, 2.0, 3.0, podobnie jak w przypadku nowych wersji aplikacji. Czym różnią się od siebie poszczególne etapy rozwoju marketingu?

W czasach Marketingu 1.0 wystarczyło, by produkt spełniał swoje funkcje. Napój miał gasić pragnienie, odkurzacz doprowadzać dywan do czystości, a płyn do zmywania usuwać tłuszcz. Sprzedaż zapewniała reklama. Warto podkreślić, że na tym poziomie rozwinęły się dwie globalne wizje projektowania produktów, jeszcze przed drugą wojną światową. Amerykańscy designerzy poszukiwali pomysłów najbardziej komercyjnych, zapewniających szybką sprzedaż. To naturalne, ponieważ ich prace były finansowane przez prywatny biznes.

<sup>1</sup> J. Kotarbiński, *Pokochaj rozum! Miłość i strach, czyli pomiędzy rozumą a szaleństwem*, TEDx WSB Wrocław, [https://youtu.be/zic6wRg\\_les](https://youtu.be/zic6wRg_les) [dostęp: 28.12.2020].

<sup>2</sup> V.A. Zeithaml et al., *A Theories-in-Use Approach to Building Marketing Theory*, „Journal of Marketing”, listopad 2019, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022242919888477> [dostęp: 10.12.2020].



Designerzy europejscy poszukiwali formy, treści, ergonomii, a czynniki komercyjne miały mniejsze znaczenie. Marketing 1.0 to era koncentrowania się wyłącznie na produkcji, jego dystrybucji, reklamie i sprzedaży. Narzędzia marketingu mix skupiały się głównie na wsparciu sprzedaży poprzez media i działania pozamedialne. Nazywa się go często tzw. klasycznym marketingiem, którego cezurą był rok 1967, czyli moment wydania pierwszej edycji *Marketing Management* profesora Philipa Kotlera.

Marketing 2.0 to efekt ewolucji działań marketingowych. W przeciwieństwie do Marketingu 1.0, w którego centrum był produkt, Marketing 2.0 koncentruje się w pełni na kliencie. Istotne jest utrzymywanie klienta w portfelu firmy, kształtowanie lojalności i satysfakcji zakupowej. Rozwija się koncepcja targetowania, która przekształca się w pojęcie insightu: połączenie cech demograficznych klienta z informacjami behawioralnymi. Klient nabiera znaczenia humanistycznego, w strategiach marketingowych bierze się pod uwagę nie tylko wartości funkcjonalne produktu, ale wykorzystuje się kwestie emocjonalne. Działania marketingowe online i offline podążają odrębnymi ścieżkami, nabierają znaczenia media społecznościowe, klienci przekształcają się coraz częściej w smart shopperów poszukujących informacji zakupowej w sieci.

W Marketingu 3.0 granica świata online i offline dla działań marketingowych zaczyna się zacierać. Nastąpił koniec klasycznego marketingu nazywanego outbound marketingiem i rozpoczęła się era inbound marketingu. Coraz częściej mówi się o transmedialności, przenikaniu komunikacji, następuje rozwój mediów społecznościowych, a użytkownicy smartfonów zauważają, że mają w urządzeniach jakieś aplikacje. Sieci Wi-Fi oraz internet LTE umożliwiają szybką dyfuzję technologii mobilnych w najróżniejszych aspektach życia. Klienci coraz chętniej wybierają produkty związane z kreatywnością, indywidualizacją, podkreśleniem własnego stylu życia, integracji ze społecznościami, społecznymi plemionami (*social tribes*). Marketerzy coraz silniej zaczęli uświadamiać sobie, że smart shopperzy stają się kreatorami opinii, krytykami, ambasadorami czy influencerami, których głos ma znaczenie i wywiera wpływ na innych.

Dlatego Marketing 3.0 skupił się na tworzeniu nowych wartości opartych na rozwoju, humanizmie, łączeniu elementów funkcjonalnych z odpowiedzialnością wobec świata i natury. Koncepcja marketingu wartości zaczęła podążać w stronę współtworzenia produktów i usług z klientami, wykorzystywania i uwzględniania ich opinii, dialogu w mediach społecznościowych. Marketing 3.0 to sfera w pełni interaktywna, gdzie klient ma do czynienia z bardzo zróżnicowanymi punktami styku z ofertą, pracownikiem firmy, reklamą, sprzedawcą czy działaniami posprzedażowymi.

Koncepcję Marketingu 4.0 przedstawił profesor Philip Kotler w 2017 roku. Żyjemy już w świecie, gdzie granice świata wirtualnego i rzeczywistego nieustannie się przenikają. Dziecko w wózku dostaje do ręki smartfon lub tablet zamiast grzechotki. Aplikacje geolokalizacyjne pozbawiają nas umiejętności korzystania z mapy. Jeśli chcemy znaleźć w domu dzieci, powinniśmy wyłączyć Wi-Fi. Społeczeństwa targane i manipulowane są fake newsami, deep fake'ami, a świat informacji ulega silnej i gwałtownej tabloidyzacji. Następuje era mediaworkerów, których azymut jest ustawiony na atrakcyjność informacji wywołującą kliki. Profesjonalne standardy tworzenia wiarygodnych informacji nie są w stanie bronić się przed zalewem kiczu, półprawd i ćwierćprawd.

Po raz pierwszy w historii media społecznościowe i postprawda wpływają na zmiany polityczne: populisci zyskują na znaczeniu, Wielka Brytania dokonała brexitu, a Donald Trump został prezydentem USA w 2017 roku. „Dopóki nie skorzystałem z internetu, nie wiedziałem, że na świecie jest tylu idiotów” – zdanie przypisywane Stanisławowi Lemowi (choć nie ma na to konkretnych dowodów) definiuje świat zaprzeczający nauce i sprzyjający rozwojowi cyfrowych plemion typu: QAnon, The Storm, płaskoziemców, antyszczepionkowców czy antycovidowców<sup>3</sup>.

Marketing 4.0 stał się połączeniem online i offline, pomiędzy firmami i konsumentami. Ruch w sieciach mobilnych przekroczył ruch desktopowy. Po ulicach poruszają się „smartfonowe zombie”, a świat podbiło szaleństwo Pokemon Go. Klienci i firmy chcą razem współtworzyć rozwiązania, które poza aspektami funkcjonalnymi i emocjonalnymi będą tworzyć konkretne wartości społeczne. Szukamy produktów Fair Trade, jak i tych, dzięki którym nie niszcymy środowiska. Coraz większe znaczenie nabiera zdrowy, wegetariański, wegański styl życia czy koncepcje Food2Go. Na prośbę o kawę na mleku sojowym nikt już nie robi oczu jak spodki. Pragniemy personalizacji, wyróżnienia, ale boimy się i jesteśmy wrażliwi na wszelkie wykorzystanie naszych danych do celów marketingowych. Pani na kasie pytająca o kod pocztowy bywa postrzegana jak szpieg.

Marketing 5.0 to wyzwanie, trend i siła wyznaczająca rozwój najbliższej dekady. Świat nie był w stanie przewidzieć epidemii COVID-19 i tego, w jaki sposób wpływa ona na zmiany w prowadzeniu działalności firm, nowym wyzwaniom czy spektakularnym upadkom. Marketing od 2019 i 2020 roku ulegał jeszcze głębszej cyfryzacji, wymuszonej niejako globalnymi zmianami. Rozwijające się aplikacje komunikacyjne, e-learningowe, branża e-commerce, zaczęły błyskawicznie pączkować. System pracy SoHo (Small Office, Home Office), znany wcześniej przez wolne zawody, mikroprzedsiębiorców, dziennikarzy czy tłumaczy, zaczął dotyczyć całych grup społecznych. Sytuacje, w których nasz dom staje się pełnoprawnym biurem, są już na porządku dziennym. Klienci zwrócili się w stronę przekazu wideo, grafiki, ale i audio. Modne stały się podcasty. 31 stycznia 2021 roku niespodziewany czat pomiędzy miliarderem Elonem Muskiem i prezesem Robinhood Vladem Tenevem w sieci społecznościowej Clubhouse wywołał wyjątkowe zainteresowanie. Po rozmowie Elona Muska i Vlada Teneva firma analityczna Sensor Tower stwierdziła, że liczba instalacji tej aplikacji wzrosła do około 3,6 miliona, z czego 1,1 miliona instalacji przybyło w ciągu tygodnia<sup>4</sup>.

Marketing 5.0 jest częściowo zainspirowany Społeczeństwem 5.0 – japońską inicjatywą zawierającą plan tworzenia zrównoważonego społeczeństwa wspieranego przez inteligentne technologie<sup>5</sup>. Technologie można i należy wykorzystywać dla dobra ludzkości. Marketing 5.0 z definicji polega na zastosowaniu technologii naśladujących człowieka w celu tworzenia,

<sup>3</sup> M. Sikorski, *Dopóki nie skorzystałem z Internetu, nie wiedziałem, że na świecie jest tylu idiotów – czyje to słowa?*, Antyweb.pl, <https://antyweb.pl/stanislaw-lem-cytat-internet> [dostęp: 10.12.2020].

<sup>4</sup> J. Kotarbiński, *Co to jest Clubhouse i jak zdobyć zaproszenie do aplikacji?*, blog.kotarbinski.com, <https://kotarbinski.com/blogomarketingu/co-to-jest-clubhouse-i-jak-zdobyc-zaproszenie-do-aplikacji/> [dostęp: 9.02.2021].

<sup>5</sup> Ch. Sarkar, *“Marketing 5.0: Technology for Humanity” – An Interview with Hermawan Kartajaya and Iwan Setiawan*, The Marketing Journal, <https://www.marketingjournal.org/marketing-5-0-technology-for-humanity-an-interview-with-hermawan-kartajaya-and-iwan-setiawan/> [dostęp: 9.02.2021].

komunikowania się, dostarczania i zwiększania wartości w trakcie Customer Journey. Jednym z tematów Marketingu 5.0 jest to, co nazywamy technologią przyszłości, czyli grupą technologii, których celem jest naśladowanie możliwości specjalistów marketingu. Obejmuje AI, NLP, czujniki, robotykę, rzeczywistość rozszerzoną (AR), rzeczywistość wirtualną (VR), IoT czy Blockchain.

Marketing 5.0 pojawia się w kontekście takich wyzwań jak: luka pokoleniowa, polaryzacja dobrobytu czy przepaść cyfrowa. Pięć pokoleń mieszkających razem na Ziemi ma odmienne postawy, preferencje i zachowania. To zdarza się pierwszy raz w historii cywilizacji. Baby boomers i generacja X nadal zajmuje większość stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwach i mają najwyższą względną siłę nabywczą. Pokolenie Y i Z z możliwościami cyfrowymi tworzą obecnie największą siłę roboczą, a także największe rynki konsumenckie. Istnieje rozdźwięk między starszymi szefami firm, podejmującymi większość decyzji, a młodszymi od nich menedżerami czy klientami.

Humanizm musi pozostać centralnym obszarem Marketingu 5.0. Technologie przyszłości z kolei mają pomóc marketerom w tworzeniu, komunikowaniu się, dostarczaniu i zwiększaniu wartości.

Celem jest tworzenie nowego doświadczenia klienta (*Customer Experience, CX*), które będzie odpowiednio atrakcyjne i pozbawione niepotrzebnych problemów. Tutaj firmy muszą wykorzystać symbiozę inteligencji: ludzkiej i cyfrowej. Marketing 5.0 skupia się wokół trzech powiązanych ze sobą obszarów: marketingu predykcyjnego, marketingu kontekstowego i marketingu rozszerzonego.

W książce *To jest marketing* Seth Godin przedstawił kluczowe credo definiujące charakter Marketingu 5.0 oraz fundament, na którym tworzone są zasady Marki 5.0<sup>6</sup>.

1. Marketing chce więcej. Więcej udziału w rynku, więcej klientów, więcej produktów.
2. Marketing jest napędzany czymś lepszym. Lepszym serwisem, lepszą grupą ludzi, lepszymi wynikami.
3. Marketing tworzy kulturę. Status, przynależność. Ludzi takich jak my.
4. Marketing to zmiana. Zmiana kultury, zmiana twojego świata. To marketerzy sprawiają, że zmiana dochodzi do skutku.
5. Każdy z nas jest marketerem i każdy z nas może powodować więcej zmian, niż sobie wyobrażamy.
6. Naszą szansą i naszym obowiązkiem jest taki marketing, z którego będziemy dumni.

Istotą Marketingu 5.0 jest wykorzystywanie technologii, by zmieniać świat i sprostać coraz bardziej różnorodnym potrzebom i oczekiwaniom klientów – tak brzmi z kolei definicja Marketingu 5.0 sformułowana w książce pod tym samym tytułem, autorstwa profesora Philipa Kotlera oraz Hermawana Kartajaya i Iwana Setiawana<sup>7</sup>.

Współczesny świat to rozwiązania automatyzujące wiele procesów marketingu, rozwój sztucznej inteligencji i marketingu predykcyjnego, technologie kontekstowe, rozpoznawanie twarzy i głosu czy świadczenie usług w modelu „Cokolwiek-Kiedykolwiek-Gdziekolwiek”

<sup>6</sup> S. Godin, *To jest marketing!*, MT Biznes, Warszawa 2019, s. 15.

<sup>7</sup> Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, Wiley, Hoboken 2021.

(*Whatever-Whenever-Wherever*). Coraz większego znaczenia nabiera rzeczywistość wirtualna i rozszerzona, oczywiście pod warunkiem właściwego zastosowania tych technologii w kontekście rynkowym. Rozwijają się segmenty Internetu Rzeczy czy technologii Blockchain do celów marketingowych. Te wspomniane obszary należą do swoistych, twardych kompetencji marketera XXI wieku. W obszarze kompetencji miękkich warto podkreślić znaczenie procesów obsługi klienta i ich przyszłości. Wśród innych elementów Marketingu 5.0 wymieniany jest zwinny marketing (*agile marketing*) koncentrujący się na efektywności, elastyczności działania, technologiczne rozpoznawanie twarzy (*facial recognition*), technologiczne głosowe, storytelling czy aktywizm korporacyjny (*corporate activism*).

W badaniach szefów marketingu doświadczenie klienta uznawane jest za jeden z najważniejszych elementów rozwoju firmy<sup>8</sup>. Kluczową sferą staje się storytelling, rozumiany jako umiejętność komunikacji transmedialnej w kontekście otoczenia marki. To swoiste połączenie, konwergencja cech technologicznych i kompetencji miękkich staje się mieszanką pozwalającą na zwiększanie konkurencyjności każdej firmy.

### 1.3. Kupujesz sercem czy rozumem?

Od pokoleń ludzie dokonujący zakupów kierowali się sercem i rozumem. Podejmowali decyzje emocjonalne i racjonalne. Najczęściej owych emocji się wstydząc czy skrzętnie je ukrywając. W obszarze nauk ekonomicznych i społecznych przez wiele lat pokutowało przeświadczenie, że człowiek ma naturę racjonalną. Ekonomista John Stuart Mill uważał, że *homo oeconomicus* podejmuje decyzje poprzez ocenę szans na maksymalizację zysków i minimalizację strat. Ale rzeczywistość jest inna. Jak ocenić zakup butów, na które nas zwyczajnie nie stać, ale ulegamy, bo „tak jakoś na mnie patrzyły”. Natura uczuciowa jest intrygująca zarówno dla naukowców, jak i praktyków. Jej poznanie, analiza w ramach klasycznych badań, deklaratywnych, jest trudna czy wręcz niemożliwa do uchwycenia. Dlatego tak kluczowe są narzędzia neuromarketingowe czy kontrolowane obserwacje w sklepach klasycznych i e-commerce<sup>9</sup>.

W zakresie decyzji zakupowych warto też zwrócić uwagę na tzw. stan emocjonalny integralny (*integral affect*) i incydentalny (*incidental affect*).

Stan emocjonalny integralny wywołany jest bezpośrednio przez cechy obiektu oceny albo decyzji. Wyobraź sobie, że na półce sklepowej znajdujesz zupełnie nieznaną markę, ale jest ona świetnie wyeksponowana, dobrze zaprojektowana, a uprzejmy konsultant jest otwarty na twoje pytania i sugestie. Może nie chcesz jeszcze kupić tej marki, nie masz takiej potrzeby, ale jakoś ją pozytywnie zapamiętujesz. W przypadku marek nachalnie reklamowanych, tak że strach otworzyć lodówkę, pojawia się odwrotny efekt – zmęczenia, niechęci, a czasem wręcz oporu, że ktoś ci chce próbować „coś wcisnąć”.

<sup>8</sup> Accenture, *How CPGs Can Improve Customer Experience at Scale*, <https://www.accenture.com/us-en/insights/consumer-goods-services/cpg-cmo-consumer-experience-research> [dostęp: 10.12.2020].

<sup>9</sup> D. Maison, K. Stasiuk, *Psychologia konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 221–265.

Z kolei udział w reklamie znanego aktora czy celebryty sprawi, że z sympatią zaczniesz postrzegać reklamowany produkt. Więcej, owa sympatia i rozpoznawalność konkretnej osoby może być zmonetyzowana w projektach, które firmuje własnym nazwiskiem lub udziela licencji na wykorzystanie nazwiska w konkretnych produktach, np. marka Janda (Krystyna Janda), Sza Grażyny Szapołowskiej (istniała kilka lat, od 2001 roku), RM Vabun (Radosław Majdan) czy RL (Robert Lewandowski). Tym dwóm ostatnim markom trudno uciec od inspiracji CR7 Cristiano Ronaldo, czyli luksusowej bielizny dla mężczyzn produkowanej przez duńską firmę JBS. Jak łatwo się domyśleć, są to produkty kierowane na wyższą półkę, co jest klasycznym pozycjonowaniem zdefiniowanych przez mnie jako prywatne marki własne (*Personal Private Label*, PPL).

Drugim niezmiernie ciekawym zjawiskiem jest stan emocjonalny incydentalny, gdzie samo źródło nie jest związane z przedmiotem oceny czy decyzji, ale może na nie bardzo silnie wpływać. Przyjrzyj się wielu kasowym filmom amerykańskim. Bardzo często aktorzy używają laptopów i komputerów z logo nadgryzionego jabłuszka. A samochody? Czasami niektórzy zasłaniają marki, bo widocznie nie podpisano stosownej umowy. Tak, rola product placement jest duża w produkcjach filmowych, oczywiście pod warunkiem że narzędzie nie jest zbyt nachalne (polecam wnikliwym obejrzenie filmu *Operacja Samum* z 1999 roku, by zobaczyć, jak bez pomysłu lokować marki produktów). Metody znane z przemysłu filmowego przenoszą się w naturalny sposób do produkcji internetowych. Lokowanie marek w nienachalny sposób to powszechny chleb youtuberów czy producentów treści wideo.

Stan emocjonalny incydentalny sprawdza się też doskonale w filmowym lokowaniu miejsc. Choć magia kina nierzadko wprowadza nas w błąd, to miejsca kręcenia hitów stają się atrakcjami turystycznymi. Paryż przeżywał obłęd po słynnej premierze filmu *Kod da Vinci* (2006) na podstawie książki Dana Browna pod tym samym tytułem, którą sprzedano w ponad 80 milionach egzemplarzy. Kolejnymi miastami, które były bohaterami narracji i ekranizacji prozy Dana Browna, to Florencja czy Watykan i Rzym. Turystyka filmowa jest całkiem prężnie rozwijającą się dziedziną gospodarki.

O sile emocji filmowych świadczy wyjątkowy sukces miniseriale Netflix „Gambit królowej” (*The Queens Gambit*, 2020). Po jego premierze 23 października 2020 roku zapytania „chess sets” wzrosły na eBayu o 250%, wyszukiwanie „jak grać w szachy” w Google były największe od 9 lat, a książka, na podstawie której nakręcono film, po 37 latach stała się bestsellerem „New York Timesa”. Liczba nowych graczy na portalu chess.com wzrosła pięciokrotnie.

Na stan emocjonalny incydentalny oddziałuje sensoryczność zakupowa, muzyka czy zapach w sklepie. To naturalne, ponieważ stan emocjonalny klienta wpływa na podświadomą ocenę produktu, usługi czy chęć zakupową. To wykorzystywane jest czasami do manipulacji. W centrach handlowych stały czasami stoiska z kosmetykami. Zatrudnione hostessy zaczęły klientom hasłem: „Mam dla pana/i prezent!”. A gdy ktoś się zatrzymał, rozpoczynały typową rozmowę akwizycyjną. Kiedyś grzecznie podziękowałem hostessie, wziąłem z jej rąk kosmetyk i wyszedłem ze sklepu. Dagoniła mnie, na dodatek była przerażona i już nie taka miła jak chwilę temu. Oczywiście nie zamierzałem niczego ukraść, ale byłem ciekawy, czy zatrudnione osoby są gotowe na takie sytuacje. Okazało się, że nie.

Na nasz stan emocjonalny wpływa również sugestia czy swoiste zafiksowanie. W jednym z programów telewizyjnych przeprowadzono eksperyment z winem. Ten sam gatunek nalano

do dwóch różnych butelek. Jedna miała zwykłą, pospolitą etykietę, a druga – etykietę godną Petrusa za dziesięć tysięcy złotych od butelki. Osoby oceniające trunki uważały, że są to różne wina i jak łatwo się domyśleć, bardziej smakowało im to w butelce z etykietą sugerującą szlachetniejsze pochodzenie.

Christopher Lochhead użył dość prowokacyjnego stwierdzenia, że: „Marketing to to, co robisz, gdy masz kiepski produkt”<sup>10</sup>. Christopher nigdy nie zapomni, kiedy usłyszał to po raz pierwszy. Powiedział to pewien inżynier oprogramowania, który później stał się przedsiębiorcą. Jego cały zespół zarządzający odszedł, a inwestorzy stracili pieniądze. „Teraz jest królem g\*\*\*\* na wyspie fajna” – jak to dosadnie określił. Mimo takich historii wiele osób nadal uważa, że najlepszy produkt wygrywa. Wierzą w to, tak jak wierzą w dostępność tlenu. Christopher wie, co mówi. Jest najlepszym podcasterem Apple Business, autorem numer 1 w marketingu Amazon. Lochhead był doradcą ponad pięćdziesięciu startupów typu venture capital, jest komandytariuszem venture capital i przedsiębiorcą. Lochhead jest gospodarzem podcastu „Follow Your Different” i wielokrotnie nagradzanego podcastu „Lochhead on Marketing”.

W 2007 roku legendarny skrzypek Joshua Bell współpracował z pisarzem, dwukrotnym laureatem Nagrody Pulitzera, Gene’em Weingartenem z „The Washington Post”. Przeprowadzili „eksperyment dotyczący kontekstu, percepcji i priorytetów”. Bell grał na stacji metra w Waszyngtonie, a „The Washington Post” to nagrał. Następnie Weingarten przeanalizował, co się stało. Joshua Bell to światowej sławy wirtuoz. Regularnie gra dla wielkich widowni. Zarabia tysiąc dolarów na minutę. Bell, ubrany jak uliczny grajek, w czapce Washington Nationals, ustawił się w pobliżu kosza na śmieci na stacji metra. Otworzył walizkę i zaczął grać na skrzypcach za 14 milionów dolarów, ręcznie wykonanych w 1713 roku przez Antonio Stradivarię. Weingarten chciał wiedzieć, czy przechodzący obok ludzie byliby poruszeni mistrzostwem muzyki i jak cenią sobie ten legendarny dźwięk. Zapytał Leonarda Slatkina, dyrektora muzycznego Narodowej Orkiestry Symfonicznej, co według niego się wydarzy. Ten odpowiedział: „Na 1000 osób przypuszczam, że 35 lub 40 osób rozpozna jakość. Może 75 do 100 zatrzyma się i posłucha”. Stwierdził, że zbierze się tłum, a Bell zarobi 150 dolarów. Tak się stało. Joshua Bell grał przez około 45 minut.

Sześćdziesiąt trzy osoby przeszły obok. Potem, po trzech minutach, mężczyzna w średnim wieku odwrócił głowę, ale poszedł dalej. Weingarten napisał: „siedem osób przerwało to, co robili, by pokręcić się w pobliżu i oglądać przedstawienie, przynajmniej przez minutę. Dwudziestu siedmiu dało pieniądze, większość z nich w biegu – łącznie 32 dolary. To oznacza 1070 ludzi, którzy przeszli obok, nieświadomych. Niektórzy z nich zaledwie metr dalej, a niewielu nawet się odwróciło, żeby spojrzeć”. Weingarten zapytał: „Jeśli wielki muzyk gra świetną muzykę, ale nikt nie słyszy... to czy naprawdę był dobry?”. Pytanie, które stawia Christopher Lochhead, brzmi: „Jeśli wielki twórca projektuje legendarny produkt, ale nikt go nie kupuje... czy to naprawdę było tego warte?”.

---

<sup>10</sup> Ch. Lochhead, „Marketing is what you do when you have a s#tty product” – Christopher Lochhead, The Marketing Journal, <https://www.marketingjournal.org/marketing-is-what-you-do-when-you-have-a-shtty-product-christopher-lochhead/> [dostęp: 9.02.2021]

W 2015 roku Cristiano Ronaldo, gwiazda Realu Madryt, zaintrygował młodego chłopca na ulicach Madrytu. Film, który to pokazuje, zgromadził ponad 93 miliony wyświetleń na YouTube tylko na kanale AshStudio7. Ronaldo chciał zagrać w piłkę nożną na ulicach miasta tak jak „zwykły człowiek”. Nałożył makijaż i sztuczny zarost na swoją twarz. Potem włożył perukę, okulary przeciwsłoneczne i mały gruby garnitur pod szary dres. „Ludzie pomyślą, że jestem szalony” – powiedział w klipie. Piłkarz wszedł na plac z zamiarem przekonania widzów, że jest bezdomny i próbuje zarobić pieniądze swoimi umiejętnościami piłkarskimi. Miał ze sobą karton do zbierania pieniędzy i psa. Następnie zaczął żonglować piłką i popisywać się fantastyczną pracą nóg. Podawał również piłkę do przechodzących obok ludzi, aby zobaczyć, czy się zaangażują, i kopał razem z nimi. Poprosił nawet o numer telefonu pewną kobietę, która odmówiła. Wtedy młody chłopak podszedł do tego nieznanego mężczyzny, aby kopnąć piłkę. Po kilku minutach Ronaldo podniósł ją, aby podpisać. Zdjął perukę i sztuczny zarost na twarzy, aby się ujawnić. Chłopiec został całkowicie zaskoczony, a tłum szybko błyskawicznie zareagował, prosząc o zdjęcia i autografy.

Postrzeganie twojego produktu czy usługi jest również produktem/usługą samą w sobie.

Zajmujesz się emocjonalnym wytwarzaniem percepcji. Ludzie najczęściej nie wiedzą automatycznie, że coś jest wartościowe i warte zainteresowania, dopóki ktoś im o tym nie opowie. Są po prostu bombardowani na co dzień tysiącami informacji. Marketing jest również tym, co robisz, by zaistnieć i wyróżnić się w świadomości innych, nawet gdy masz legendarny produkt, przynajmniej w swoim mniemaniu.

## 1.4. Jak bardzo się kontrolujesz?

Daniel Kahneman, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, uznaje że większość procesów w naszym mózgu przebiega w sposób automatyczny<sup>11</sup>. Pomimo że bardzo chcemy, trudno nam to bezpośrednio kontrolować. Mężczyzna zrobił zakupy? W nagrodę wrzucił sobie batonik do koszyka. Pytanie: czy będzie się kierować ceną, czy marką tego batonika? Kolorem opakowania czy wyświetlaną reklamą nad kasami? A może po prostu tym, że leży na wyciągnięcie ręki? Te wszystkie elementy są w obszarze zainteresowania marek sprzedających produkty impulsowe.

Kahneman używa sformułowania System 1 i System 2, które zostały wymyślone przez dwóch psychologów Keitha Stanovicha i Richarda Westa. System 1 charakteryzuje się tym, że jest emocjonalny, szybki, intuicyjny, często oparty na wcześniejszych doświadczeniach. Potrafimy bardzo szybko cofnąć rękę przed gorącym garnkiem, jeżeli wcześniej się sparzyliśmy. Czynimy to odruchowo bez zastanowienia. W przypadku marek w taki sposób wybieramy nie tylko produkty, ale konkretne sklepy i usługi.

I tak kupujemy w ulubionych warzywniakach, budkach i salonach, u znanych nam osób, choć możemy nie kojarzyć nawet ich imion, ale pamiętamy ich wizerunek. W przypadku aplikacji, jeśli już jesteśmy zadowoleni z jej funkcjonalności, mamy mniejszą motywację do korzystania z konkurencji. Te wszystkie elementy wynikają z naszych przyzwyczajień,

<sup>11</sup> D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.

nawyków, pozytywnych czy negatywnych wrażeń. System 1 potrafi odpowiadać za swoiste zafiksowanie, automatyzację, sugestię, gdzie zostanie wyłączone na swój sposób logiczne myślenie. To tworzy czasami niecodzienne sytuacje.

Jedna z moich ulubionych historii to opowieść o mleku. Mój przyjaciel wybrał się ze swoją żoną w Bieszczady. Spodziewali się potomka w całkiem niedługim czasie. Była noc, głucha i ciemna, jak to w górach. Dookoła słychać ujadanie złych psów i wycie wilków.

- Mleka mi się chce... – wyszeptała kobieta.
- Kochanie, ale jutro rano.
- Ale naprawdę chce mi się tego mleka.

Nie odmawia się kobiecie w ciąży. Mój przyjaciel zebrał się w sobie, odgonił złe psy i w pogardzie mając szpony bieszczadzskich wilków, gnał niepomyślny przepisów BHP do najbliższej baczki. W końcu ktoś łaskawy mu otworzył i nie uznał za upiora. Dostał mleko jakimś dziwnym zrzędzeniem losu. A potem wrócił do domu.

– Mam, mam – krzyczał już od progę. – Cudem zdobyłem! Prawdziwe! Prosto od krowy! Świeżo wydojone, najlepsze z najlepszych i najświeższe. Jeszcze pachnące bieszczadzką połoniną!

- Ale... ja chciałam... Uuuu... Haaa... Teeee – westchnęła żona.
- Sam Kahneman by tego nie wymyślił.

## 1.5. System 1 – w ogniu smoka

Jest wieczór 19 listopada 2018 roku. Odprawiony i skontrolowany przez służby lotniska w Gdańsku lecę do Krakowa wieczornym rejsiem. W sklepie kupuję dwa opakowania kosmetyków po 250 ml w każdym pojemniku i jakieś perfumy w zestawie, w prawidłowej objętości 100 ml. Łącznie nabyte przeze mnie płyny mają 600 ml objętości.

Pobyt w Krakowie na Open Eyes Economy Summit jest niezwykle inspirujący. Późnym popołudniem jadę na lotnisko i o 21.05 mam powrotny rejs do Gdańska z przesiadką w Warszawie. Nie mam dużego buforu czasowego, tylko żeby przejść do kolejnej bramki. Na odprawie bezpieczeństwa melduję się na lotnisku w Balicach godzinę przed boardingiem. Mało ludzi, to jeden z ostatnich lotów tego dnia.

Wybieram pierwsze z brzegu wejście i dokonuję klasycznej rozbieranki: iPad oddzielnie do plastikowego pojemnika, zdjęcie paska, płaszcz i szalik oddzielnie, torebka z kosmetykami oddzielnie, walizka też do pojemnika, sprawdzam, czy nic mi nie zostało w kieszeniach. Rutyna. Przechodziłem przez bezpieczeństwo setki razy na dziesiątkach lotnisk i w chronionych budynkach. Rekord pobiłem chyba w Komisji Europejskiej i Parlamencie Europejskim, gdzie kontrola bezpieczeństwa przy wejściu do każdego budynku jest standardem. Walizka wędruje na bok. Faktycznie, pracownik wyciąga dwie butelki 250 ml, które kupiłem w Gdańsku.

– Nie może Pan ich zabrać ze sobą – mówi. – Wie pan co? Najlepiej po prostu przelać w pojemniki 100 ml, które może pan kupić w sklepiku na terenie hali. Proszę też skorzystać z drugiej bramki, wszedł pan fasttrackiem, a tutaj tylko dyplomaci i VIP-y.

Faktycznie, nie jestem ani jednym, ani drugim. Polak szarak. Zbieram manatki i wychodzę. Ochroniarz przy wejściu pokazuje mi sklepik na końcu hali.



– Ale wie pan, widzę, że chyba jest już zamknięty. Proszę sprawdzić na parterze w Relay, oni powinni mieć takie pojemniczki.

Schodzę na dół.

– Czy ma pani plastikowe pojemniki 100 ml? – pytam dziewczynę z obsługi.

– Tak, ale są bardzo drogie.

Podaje mi markowy set z dwoma finezyjnymi buteleczkami jakiejś zagranicznej firmy.

– Ile? – pytam.

– Siedemdziesiąt złotych – odpowiada.

Słyszając huk opadającej szczęki na podłogę i widząc wzrok kota ze Shreka, uprzejma ekspedientka rzuca:

– Ja nie ustalam cen, proszę pana.

Co racja, to racja. Ale widziałem na górze jeszcze jeden sklep z pamiątkami. Kątem oka zerkam na zegar, mam jeszcze pół godziny do boardingu. Kobieta zamyka już sklepik.

– Czy ma może pani plastikowe pojemniczki 100 ml?

– Niestety nie, ale proszę zapytać w aptecce – odpowiada – jest czynna do dwudziestej.

Wpadam do apteki tuż przed zamknięciem na pierwszym piętrze. Mówię dwóm dziewczynom w czym rzecz, a one na to:

– Znamy to, nie jest pan pierwszy. Tylko wie pan, jedyne pojemniki 100 ml, jakie mamy, to pojemniki na mocz.

Śmieją się serdecznie.

– Wow, absolutnie mi to nie przeszkadza, biorę na wszelki wypadek od razu sześć. Ile płacę?

Dziewczyny podają towar i mówią:

– Dziewięć złotych.

Szczęka opada mi po raz drugi. Dziewczyny wiedzą, że już mam niewiele czasu. Z własnej inicjatywy pomagają przelać mi płyny do pojemniczków. Żartujemy i żegnamy się szybko. Jest dobrze. Zostało mi dwadzieścia minut do boardingu.

Wchodzę na ścieżkę kontroli już dla normalnych pasażerów. Wyciągam iPad, zdejmuję pasek, płaszcz i tak dalej. Kosmetyki do woreczka, który jest mały i nie ma szansy się całkowicie zamknąć. Pojemniki na mocz są jak małe wiaderka, szerokie na górze i zwężające się do dołu, z solidną zakrętką. Bramkę przechodzę w butach. Tuż za nią zostaję szczegółowo przeszukany. Wiadomo, facet, który raz cofnął się z bramki i wraca, drugi raz jest śmiertelnie podejrzany. Poza solidnym masażem zostałem dodatkowo zweryfikowany papierkami na okoliczność śladów materiałów wybuchowych. Podobnie płaszcz, szalik, iPad, wnętrze walizki. Normalna sprawa.

Kobieta interesuje się zawartością pojemników na mocz. Otwiera każdy z nich. Wącha. Zrozumiałem, jak trudne to było wyzwanie. Traktuje je papierkami i każdy z nich dokładnie sprawdza w detektorze. Mijają kolejne minuty, mam już tylko dziesięć minut do boardingu.

Wyrasta przed nami nagle mundurowy. Nie przedstawia się. Pewnie nie musi.

– Widzę, że już któryś raz próbuje pan mi tu przejść przez bramki. Mogę pana oskarżyć o przemyt! – Ego dyżurującego szefa ochrony Portu Lotniczego Balice zdecydowanie przekraczało parametry jego służbowego uniformu. – Dokumenty, już!

Otoczony przez czterech funkcjonariuszy, a może nawet agentów, sięgnąłem po portfel. Natychmiast stanął mi przed oczami Oberleutnant Franz von Nogay, zagrany przez genialnego

Wojciecha Pokorę. Ta nadśłużbistość, nadregulaminowość, nadęte ego wykraczające poza format oficerski. Po wysłuchaniu płomiennego wykładu na temat, co pan mi może, gdzie, jak i kiedy, zostało zaordynowane solenne przeszukanie wszystkiego poza mną. Ile razy można mnie obszukiwać przy trzecim podejściu? Zastanawiam się, ile czasu spędzę w pokoju przesłuchań i czy dostanę wodę na dobry początek.

– Ma pan minutę – słyszę.

Wystarczyło. Dotarłem na czas do samolotu.

Moja przygoda w Krakowie jest doskonałym przykładem zafiksowania i wyłączenia myślenia w ramach Systemu 1. Podążania za wytyczoną ścieżką wskazaną przez funkcjonariusza z lotniska, który ukierunkował mnie na poszukiwanie pojemniczków 100 ml. A wystarczyło pomyśleć, że miałem chwilę czasu, by nadać bagaż na pokład, a nie zabierać go jako kabinowy, gdzie obowiązują obostrzenia dotyczące płynów.

Niemniej moja żona jeszcze nigdy nie dostała takiego prezentu na urodziny, bo to właśnie dla niej kupiłem te kosmetyki. Nie zdążyłem tylko przyozdobić pojemników na mocz dużą czerwoną kokardą.

## 1.6. System 2 – zimny drań

Zupełnie inaczej wygląda sytuacja z Systemem 2. Wyobraź sobie, że masz koszyk z trzema jabłkami. Są piękne, soczyste i warte prezentu dla najważniejszych kobiet twojego życia: matki, żony i córki. Dajesz im w prezencie po jednym jabłku, ale jedno jabłko pozostaje w koszyku. Jak to możliwe? Uruchom System 2 i spróbuj odpowiedzieć na to pytanie. Jeżeli ci się nie uda, sprawdź przypis<sup>12</sup>.

Jedna z moich ulubionych historii, która jest powodem częstych dyskusji, dotyczy pewnego hotelarza. W czasach pandemii COVID-19 do nadmorskiego hotelu przyjeżdża przedsiębiorca w ramach podróży służbowej. Pyta, czy są wolne pokoje, na co hotelarz smutno kiwa głową, bo w zasadzie cały obiekt jest pusty. Przedsiębiorca prosi o klucz, żeby sprawdzić, czy pokój będzie mu odpowiadał i jako kaucję zostawia trzysta złotych w gotówce. Dostaje od hotelarza klucze do kilku pokoi i idzie je obejrzeć.

W tym czasie hotelarz zabiera pieniądze i biegnie do piekarni obok, by zapłacić część swoich zobowiązań. Piekarz natychmiast zabiera te pieniądze i idzie do sklepu monopolowego, by zapłacić za poncz do ciast, który wziął na kredyt tydzień wcześniej. Właściciel sklepu wraca do właściciela hotelu i płaci mu trzysta złotych za nocleg jego gości w ubiegłym tygodniu. Po godzinie przedsiębiorca wraca do hotelarza, stwierdza, że pokoje mu się nie podobają, zabiera swoje trzysta złotych i wychodzi. Jak to możliwe?

System 2 to wyjście poza emocje i skupienie się na logicznej analizie konkretnych informacji. Nazywane jest czasami tzw. systemem wolnym wymagającym większego zaangażowania. Trzeba się skoncentrować, rośnie nam ciśnienie krwi, naprężają się mięśnie, grzeją nam się synapsy. Nierzadko szukamy haczyka, jakiejś zagwozдки. Czasami odpowiedź mamy tuż przed oczami. Jeśli czytałeś *Władcę Pierścieni*, zapewne pamiętasz

<sup>12</sup> Jedna z kobiet otrzymała jabłko razem z koszykiem.

Drużynę Pierścienia usiłującą wejść do kopalni Morii. Napis na drzwiach brzmiał: „Powiedz Przyjacielu i wejdź”. Wszyscy głowili się nad odpowiednim słowem przez parę godzin, dopiero Gandalf wpadł na to, że wystarczy powiedzieć w języku elfów słowo „przyjacielu”, by drzwi stanęły otworem.

Różnica między myśleniem szybkim i myśleniem wolnym polega na tym, że w pierwszym przypadku szukamy najprostszej odpowiedzi. Nasz umysł cieszy się, że rozwiązał problem, szczególnie zakupowy. Sięga po znany produkt, z którym miał wcześniej pozytywne doświadczenia, korzysta z aplikacji, po której wie, czego się spodziewać, kupuje warzywa i owoce u znajomego sprzedawcy. To nie wymaga w dużym stopniu angażowania wielkich zasobów umysłowych. Dlatego tak istotna jest w budowaniu marki jej rozpoznawalność i pozycjonowanie w głowie klienta.

System 2 zasadniczo pilnuje, czy System 1 nie popełnił błędu. Jeżeli tak się zdarzy, włącza sygnały ostrzegawcze. Przestajemy korzystać z jakiejś marki, jeśli zawiedliśmy się na jej jakości. Kończymy przygodę z aplikacją, która po jakimś czasie użytkowania zaczyna się zawieszać lub wykazywać błędy. Przestajemy kupować u sprzedawców, którzy próbowali nas oszukać czy naciągnąć na mało wartościowe produkty. To ma też bardzo duże przełożenie na emocje.

Spotyka się dwóch przyjaciół. Jeden mówi do drugiego.

- Wiesz, wczoraj po naszym przyjęciu zginęło nam w domu sto złotych z szafki.
- Ależ ja nigdy w życiu nie zabrałem wam żadnych pieniędzy! – protestuje drugi.
- Wiem – pada odpowiedź – ta stowa się znalazła, ale wiesz? Jakiś niesmak pozostał...

Ten przypadek ma częste zastosowanie w przypadku rekomendacji. Zjawisko to jest bardzo popularne w czasach mediów społecznościowych, na których zwracamy się z prośbą do innych użytkowników o polecenie potrzebnych nam produktów czy usług. W pewnym sensie zdajemy się na swoistą „mądrość tłumu”, który dostarczy nam najbardziej optymalnych informacji. Przynajmniej mamy wrażenie, że rozwiązanie to nam zastąpi System 2. Tyle że nie zawsze wybór rekomendowany przez innych jest dla nas tym pożądanym. Kogo w takich sytuacjach winimy? Najczęściej rekomendujących, którzy nie potrafią rozwiązać naszego problemu za pomocą swojego Systemu 2. Kiedy jesteś zawiedziony, wracasz do swojego Systemu 1 – i jakiś niesmak pozostaje.

Klienci przełączają się między Systemem 1 a Systemem 2 przy dokonywaniu wyborów. Według mnie System 1 w wymiarze emocji i intuicji ma większe znaczenie. Najczęściej jeśli przestajemy korzystać z produktów lub usług konkretnych marek, niesie to ze sobą pewien bagaż emocjonalny. Czasami nie pamiętamy szczegółów złej obsługi klienta, ale doskonale kojarzymy negatywne emocje, jakie były z tym związane.

## 1.7. Jesteś gąbką

Czasami robię ćwiczenie z przedsiębiorcami czy studentami MBA, zadając im pytanie, czy znają jakąś firmę produkującą szamba. Najczęściej nikt nie kojarzy konkretnej marki. Wtedy pokazuję im spot reklamowy jednego z producentów, który jest przeraźliwie zły, zarówno jeśli chodzi o szatę graficzną, jak i podkład muzyczny. Wszyscy się śmieją. Ale właśnie zapamiętali tę jedną markę przedsiębiorstwa, które buduje szamba.

Gdyby przeprowadzić proste badanie przed i po emisji reklamy, prawdopodobnie większość osób zapamiętałaby nazwę firmy. Dlaczego tak by się stało? Nasz umysł dowiedział się czegoś nowego, poza tym nie znał wcześniej żadnej marki w tej kategorii. Wchłonął nazwę marki jak gąbka. To właśnie dlatego jedną z kluczowych zasad budowania świadomości marki jest założenie, że jeżeli nie możesz być pierwszym w swojej kategorii, stwórz swoją własną.

Przeprowadźmy prosty eksperyment myślowy. Ile jesteśmy w stanie wymienić marek samochodów, proszków do prania, batoników, orzeszków, sklepów meblowych, wiertarek, producentów ogrodzeń, wytwórców żarówek czy farb? Najczęściej nie więcej niż dwie–cztery marki.

Znajomość i pozycjonowanie marki w świadomości potencjalnych konsumentów jest procesem mentalnym, gdzie ze stanu 0, przechodzi się do stanu +1, 2, 3... lub -1, -2, -3... itd. Wiążące się doświadczenie użytkownika będzie pozytywne lub negatywne w jakiejś skali. Na końcu obu biegunów znajduje się pozytywny radykalizm w korzystaniu z marki (nigdy nie zamienię tej marki na inną, wszystkim polecam i jestem jej adwokatem) lub negatywny radykalizm (nigdy nie kupię tej marki, wszystkim odradzam i jestem jej najbardziej zagorzałym krytykiem).

Kolejny eksperyment. Weź do ręki swój smartfon i popatrz na aplikacje, których używasz. Osobiście lubię Vivino, Endomondo, Clubhouse, Wallet, Spotify czy Dyktafon. Dopóki dobrze działają, nie mam potrzeby ich zmieniać. Ponadto za każdą z nich kryje się cała moja historia użytkowania. Innymi słowy, jeśli chcesz zrobić konkurencję którejkolwiek z nich, zapewnij użytkownikowi bezproblemowy import ustawień i historii. To klucz, by w jakikolwiek sposób konkurować z już rozpoznawalnymi markami.

Zauważ, że aplikacja Endomondo została zamknięta z końcem 2020 roku<sup>13</sup>. Taką informację podała firma Under Armour, która jest producentem aplikacji. Kojarzysz markę, ale kto kojarzy nazwę producenta? I tak użytkownicy mogą pobrać dane z Endomondo lub przenieść je do alternatywnej aplikacji o nazwie MapMyRun, dotąd nieznannej. I o ile aplikacja MapMyRun będzie miała ciekawe i intuicyjne funkcjonalności, prawdopodobnie odniesie sukces.

W moim przekonaniu wierność markom aplikacji może być o wiele większa niż w przypadku batoników. Z prostej przyczyny, przyzwyczajamy się do architektury UX aplikacji i niekoniecznie chcemy to zmieniać. Największą zgorą producentów jednak nie jest to, że ich aplikacje nie zdobędą popularności, gdyż najczęściej są darmowe, ale że klienci nie będą chcieli zapłacić za wersje rozszerzone.

---

<sup>13</sup> Wirtualne Media, *Koniec Endomondo*, <https://www.wirtualnemedial.pl/artukul/koniec-endomondo-jak-przeniec-swoje-dane-mapmyrun> [dostęp: 13.11.2020].

## 1.8. Mózg obłożonej twierdzy

Nasz umysł broni się przed przeładowaniem informacji. Obecnie przeciętny człowiek może mieć do czynienia nawet z dwoma tysiącami różnorodnych komunikatów reklamowych dziennie. Nie jest w stanie ich zapamiętać ani na nie zareagować. Niemniej na poziomie emocjonalnym, intuicyjnym, czyli w Systemie 1, mózg pracuje na najwyższych obrotach – to tryb szybki. Dlatego błyskawicznie zwrócimy uwagę na zabawny film czy szokujący obrazek. To nie wymaga szczególnej analizy. Na tym polega proces ściągania naszej uwagi. Ale gdy trzeba analizować ofertę, mózg przechodzi w pracę w Systemie 2, nazywany trybem wolnym. W internecie jest mnóstwo różnego rodzaju eksperymentów, które pokazują ten proces.

Na stacji benzynowej klient obsługiwany jest przez osoby zmieniające koszulki pod ladą i wymieniające się nawzajem. Klient zupełnie tego nie zauważa. Te zabawy są pokłosiem eksperymentu Christophera Chabrisa i Daniela Simonsa, tzw. Gorilla Experiment<sup>14</sup>. Dwie drużyny, jedna w białych, a druga w czarnych koszulkach podają sobie nawzajem piłki. Osoby w białych koszulkach miały liczyć podawane do siebie piłki, natomiast całkowicie ignorować podania graczy w czarnych koszulkach. W czasie gry na środek boiska wchodzi postać przebrana za goryla i uderza się w piersi niczym legendarny King Kong.

Co się okazało? Połowa widzów nie zauważyła goryla. Eksperyment dowodzi, że umysły uczestników po prostu zamknęły się na niepożądaną i rozpraszającą informację. Jakże to ma znaczenie dla marketingu? Świadczy to o potencjale real-time marketingu, który potrafi umiejscowić markę w konkretnym kontekście. Warto czasem zwrócić uwagę na bloki reklamowe, w których grają ci sami aktorzy grający w odtwarzanym właśnie filmie. Przypadek?

Warto pamiętać, że System 1 działa trochę jak dziecko, spontanicznie, intuicyjnie, bez szczególnych refleksji. To zjawisko niestety jest bardzo często wykorzystywane w manipulacjach zakupowych. Spektakularne oszustwa „na wnuczka”, oszukańcze praktyki w sprzedaży bezpośredniej czy zwykłe naciągactwo w internecie w pełni wykorzystuje ten mechanizm. Hasło „kup teraz, promocja skończy się za 5 minut” wraz z odliczającym czas zegarem jest w pełni odniesieniem się do naszej reakcji w ramach Systemu 1 i tzw. reguły niedostępności. Nasz mózg jest nastawiony przede wszystkim na to, by skoncentrować się na przydatnych informacjach. Dlatego warto poddać refleksji nasze decyzje zakupowe, szczególnie w czasach ekonomii behawioralnej.

## 1.9. Magia marki

Bez względu na to, czy naszym rynkiem jest klient B2C, czy B2B, to zarówno System 1, jak i System 2 sprawdza się doskonale. Nasze zachowania jako klientów indywidualnych i biznesowych uzależnione są od wielu warunków społecznych, prawnych czy kulturowych.

<sup>14</sup> *The Invisible Gorilla*, [http://www.theinvisiblegorilla.com/gorilla\\_experiment.html](http://www.theinvisiblegorilla.com/gorilla_experiment.html) [dostęp: 13.11.2020].

Wyobraź sobie przetarg na usługi biznesowe. Jego podstawowy warunek to cena (100%). Czy marka ma znaczenie? W zasadzie żadnego. Pod warunkiem że dwie firmy nie zaofertują takiej samej ceny. Ale co wtedy gdy różnica cen będzie wynosiła 1% na korzyść firmy o zupełnie nieznanym marce? Czy komisja przetargowa będzie w stanie wybrać odrobinę wyższą cenę?

Wyobraź sobie, że chcesz przejąć dużą liczbę komputerów pewnej firmy, które zostały wycenione na okrągły milion dolarów. Nagle dowiadujesz się, że należą one do marki Google. Przejmujesz je czy nie? Pewnie, że tak. Ale nie ze względu na wartość komputerów, ale siłę i wartość marki. Inna sytuacja: ilu pracowników przychodziło do pracy ze względu na markę, a odchodziło z powodu szefa? Istota marek, szczególnie lokalnych, osobistych, jest powiązana z naszym stylem życia, zachowaniami zakupowymi, ale i charakterem społeczności, w jakiej żyjemy, czy uwarunkowaniami kulturowymi.

↑  
powrót  
do spisu  
treści

M

SERIA MARKETING

# Story Talking

Narracyjna supermoc lidera

Mirosław  
Urban

**SPRAWDŹ**

 PWN

# StoryTalking

Narracyjna supermoc lidera

Mirosław  
Urban



# Spis treści

---

<b>Dla kogo jest ta książka?</b>	9
<b>Zaproszenie</b>	11
<b>01 Storytalking</b>	23
Używanie narracji – problem czy szansa?	23
Storytalking!	25
Fundamenty i składowe storytellingu	26
Narracja – główny składnik storytellingu	32
Formy narracji (używane w książce)	36
Pozostałe formy narracji	40
<b>02 Pierwszy filar storytellingu. Miej na uwadze cele narracji</b>	44
Cele narracji: poznawcze, afektywne, behawioralne	45
Cele poznawcze narracji	45
Cele afektywne	50
Cele behawioralne	57
<b>03 Drugi filar storytellingu. Pamiętaj o przestaniu narracji</b>	68
Narracja jako przekaźnik znaczenia	72
Od znaczenia do przestania	73
Przestanie narracji – puenta, morał, lekcja, wnioski	74
Przestanie narracji – przykłady	76

<b>04</b>	<b>Trzeci filar storytalkingu.</b>	
	<b>Pozyskuj narracje w każdym miejscu i o każdej porze</b>	83
	Skąd i jak pozyskiwać historie?	84
	Skąd i jak pozyskiwać pozostałe narracje?	99
<b>05</b>	<b>Czwarty filar storytalkingu.</b>	
	<b>Używaj różnorodnych narracji</b>	101
	Nie bój się korzystać z własnych pomysłów	102
	Analiza potrzeb i obaw związanych z komunikowaniem narracji	104
	Stwórz własne archiwum narracji	105
	Przykłady kategoryzowania narracji	108
<b>06</b>	<b>Piąty filar storytalkingu.</b>	
	<b>Korzystaj ze schematów narracyjnych i twórz własne</b>	122
	Podstawy stosowania struktur narracyjnych	122
	Krótkie struktury narracji	127
	Dłuższe struktury narracji	138
	Twórz własne struktury narracyjne	144
<b>07</b>	<b>Szósty filar storytalkingu. Wzmacniaj przekaz narracyjny merytoryką oraz innymi pomysłami</b>	149
	Wzmacnianie narracji danymi merytorycznymi	149
	Wzmacnianie narracji dodatkowymi pomysłami	152
<b>08</b>	<b>Siódmy filar storytalkingu.</b>	
	<b>Wykorzystuj storytalking w autoprezentacji</b>	158
	Znaczenie wartościowej autoprezentacji	159
	Korzyści narracyjnej autoprezentacji	162
	Przykłady narracji: priorytety, wyznaczanie celów	168
	Przykłady narracji: mów, rozmawiaj, pytaj	170
	Przykłady narracji: rzetelna ocena potencjału, rozwój talentu pracownika	171
	Przykłady narracji: proaktywność, postawy względem drugiego człowieka, pracy, obowiązków	172
	Przykłady narracji: błędy i porażki, uczenie się	173
	Przykłady narracji: wartości firmy	175

<b>09</b>	<b>Ósmy filar storytalkingu. Stosuj storytalking w przywództwie</b>	178
	Narracje a kompetencje menedżerskie	180
	Przykłady narracji: prawda i szczerowość	181
	Przykłady narracji: współpraca, wzajemna pomoc i wsparcie	182
	Przykłady narracji: dobra komunikacja	183
	Przykłady narracji: postawa względem błędów i porażek	184
	Przykłady narracji: proaktywność	187
	Przykłady narracji: postawa względem rozwiązywania problemów	189
	Przykłady narracji: zaangażowanie i motywacja	192
	Przykłady narracji: wspieranie i rozwój pracowników	194
<b>10</b>	<b>Dziewiąty filar storytalkingu. Wprowadzaj storytalking do edukacji</b>	198
	Narracje jako metoda wspierająca w edukacji	198
	Przykłady narracji: zrozumiała komunikacja	199
	Przykłady narracji: zarządzanie własną energią	204
	Przykłady narracji: (nie)schematyczne myślenie	216
	Przykłady narracji: zmiana	220
	<b>Na koniec</b>	225
	<b>Podziękowania</b>	227
	<b>Bibliografia</b>	229

# 01

## Storytalking

---

*Narracja jest tak samo ludzką naturą jak oddychanie i cyrkulacja krwi.*

A.S. Byatt

### Używanie narracji – problem czy szansa?

Przebiegłem (na razie mój jedyny) maraton w 2015 roku. Co prawda przez kolejny tydzień po biegu schodzenie lub wchodzenie po schodach odbywało się w zwolnionym tempie z dużą ilością sapania i jęków, jednak te czterdzieści dwa kilometry biegu były niezwykle doświadczeniem życiowym. Mówi się o tym, że w trakcie maratonu, pomiędzy trzydziestym a czterdziestym kilometrem pojawia się tzw. ściana. To moment, w którym następują poważne zmiany metaboliczne w organizmie, gdy zapasy glikogenu zostają wyczerpane i energia do dalszego wysiłku zostaje pobierana z tkanki tłuszczowej<sup>7</sup>. Fizycznymi objawami są między innymi uczucie ciężkich nóg, drętwienie nóg, ból ud, tydek, pośladków. Psychiczne objawy to brak wiary w ukończenie maratonu czy przekonanie o własnej słabości. Ale u wielu ludzi osobliwa ściana pojawia się jeszcze, zanim wyjdą przebiec pierwszy bieg. To zupełnie jak u tych, którzy chcieliby, ale boją się lub nie wiedzą, jak wykorzystać narracje w swojej komunikacji. Stoją, czekają i nie ruszają z miejsca.

---

<sup>7</sup> <https://treningbiegacza.pl/artukul/glowa-w-mur-czesc-pierwsza-czym-jest-mur-dlugodystansowca> [dostęp: 28.09.2023].

Po setkach szkoleń, warsztatów i rozmów z ich uczestnikami, po tysiącach godzin konsultacji przemówień i prezentacji moje obserwacje odczuć ludzi są takie, że czasami już samo zaproszenie do opowiedzenia historii powoduje „ścianę” i natychmiastowe objawy, głównie te psychiczne. Najczęstsze myśli to: czy ja mam w ogóle jakąś ciekawą historię, czy jest odpowiednio biznesowo-poważna, czy ma odpowiedni morał, czy musi być moja czy nie, inni mają zapewne lepsze, czy ona w ogóle budzi jakieś emocje, czy to jest w ogóle historia, czy potrafię ją odpowiednio opowiedzieć, czy nie jest za krótka lub za długa, nie mam czasu jej dobrze przygotować, więc i tak jej dobrze nie opowiem. I jeszcze jedno: a co z anegdotami i ciekawostkami? To też historie? Czy narracje? Je także można opowiadać? Albo: to wszystko jest ciekawą sprawą, ale u mnie w pracy nie mam czasu na opowiadanie historyjek. Ale jeśli nawet go mam, nie wiem, jak to robić, żeby mojej opowieści nie odebrano jako bajki.

Jednocześnie rozmówcy wskazywali, czego potrzebują. Słuchałem wnikliwie i analizowałem wszystkie za i przeciw narracjom: uwagi, obawy, radości, sukcesy i potrzeby. Oto wnioski.

1. Liderzy wiedzą, że narracje są efektywne (oraz efektowne) i chcą z nich korzystać, ale często nie wiedzą, jak, kiedy i gdzie.
2. Potrzebują prostych i łatwych w obsłudze pomysłów lub konkretnych schematów narracyjnych.
3. Jednocześnie potrzebują narracji, które będą w zgodzie z nimi (z ich charakterem, osobowością), a nie z narzuconymi i sztucznie odtwarzanymi schematami i kanonami.
4. Potrzebują zazwyczaj krótkich narracji, ponieważ ich pracownicy, współpracownicy czy klienci nie mają zbyt dużo czasu.
5. Narracje długie, typu „podróż bohatera”, są przydatne, jeśli mają czas je dobrze przygotować i opowiedzieć. W 99% ich pracy potrzebują narracji z punktu 3.
6. Czasami potrzebują czegoś mądrego i wzniosłego, czasami śmiesznego i głupiego na rozluźnienie. Czy można raz tak, a raz tak? Klasyczny starytelling kojarzy im się jednak z czymś poważnym.
7. Czy mogą mówić wszystko, co im się wydaje ciekawe i przydatne, czy są jednak jakieś zakazy i nakazy regulujące „wolność” wypowiedzania narracji?
8. Potrzebują dużo przykładów wykorzystania narracji w określonych sytuacjach i dla określonych osób.
9. Potrzebują narracji, które działają, a więc realizują cel (który im wyznaczyliśmy), a nie tylko pięknie brzmią.
10. Potrzebują pomysłów, skąd brać historie, anegdoty, ciekawostki itp.

Wracając do przebierania nogami... Jest taki bieg, do którego się szykuję od dawna. To bieg, który na pewno będzie przyjemnością. Co prawda trzeba się na niego wybrać do miejscowości Boerne w Texasie (USA), ale dobra zabawa jest gwarantowana. Society for Lazy and Carefree Runners (Stowarzyszenie dla Leniwych i Beztroskich Biegaczy) organizuje od 2019 roku bieg na 500 metrów, który dasz radę przebiec nawet ty. Ba! Będziesz się dobrze bawić podczas biegu! W cenie 25 dolarów wpisowego na starcie dostajesz piwo, na mecie drugie. Oczywiście możesz, ale nie musisz ich pić. W drodze do mety jest jeszcze stacja z pączkami i kawą. Jest także wyznaczone miejsce dla palących. To wszystko masz w cenie. Możesz oczywiście dokupić kolejne piwa, ale już we własnym zakresie. Jeśli miałbyś jakiegokolwiek wyrzuty sumienia, że robisz coś nie tak, to wiedz, że pieniądze zebrane podczas biegu wspomagają organizację Blessing in a Backpack, która zajmuje się dokarmianiem dzieci z ubogich rodzin. Na koniec wyścigu dostajesz medal za udział, pamiątkową koszulkę oraz zdjęcie, na którym widać, jak przekraczasz linię mety po wyczerpującym biegu. Aha, jeszcze jedno! Za dodatkowe 25 dolarów możesz wykupić pakiet VIP i... nie musisz w ogóle biec. Do mety dowiezie cię odrestaurowany volkswagen van Milton, rocznik 1963, a na mecie dostaniesz większy medal niż pozostali. Można? Można!

## Storytalking!

Skoro został odnaleziony sposób na to, by można było biec i mieć z tego radość oraz satysfakcję, to musi również istnieć jakaś miła (ale i efektywna) forma użycia narracji w komunikacji. Tak. Jest. Znalazłem taki sposób. Nazwałem go **STORYTALKING!**

**Storytalking to świadome wykorzystanie różnorodnych narracji (nie tylko historii, lecz także anegdot, ciekawostek itp.) podczas rozmowy czy wystąpienia, odpowiednio wpasowanych w czasie i miejscu wypowiedzi, realizujących twój określony cel. To krótkie, wartościowe treściowo narracje (na przykład zaciekawienie, puenta, lekcja), a nie uszykowana, długa i epicka opowieść niosąca wielkie przesłanie.**

Z moich obserwacji wynika, że klasycznie pojmowany storytelling jest najczęściej używany w prezentacjach (a o wiele rzadziej w rozmowie) i traktowany jako wypowiedzenie historii, by wystać przesłanie i... kropka, z resztą radź sobie sam. Storytalking to wykorzystanie siły historii lub innych narracji, by po pierwsze pozyskać szybko uwagę, a po drugie – zaprosić do przemyśleń i następnie rozmowy na poruszany temat, wyrażenia opinii wobec przesłania

i ewentualnej dyskusji na ten temat. To wykorzystanie siły rozmowy plus siły narracji. To naturalne i fundamentalne formy codziennych, ludzkich zachowań, które dają korzyści obu stronom konwersacji<sup>8</sup>.

Jeśli zdecydujesz się na odpowiednie włączenie opowiadania historii czy innych narracji w kontakcie z innymi, to, tak samo w biegu w Boerne, gwarantuję, że będzie to dla Ciebie przyjemnością (szczególnie kiedy nabierzesz wprawy).

### 10 filarów storytalkingu

1. Miej na uwadze cele narracji.
2. Pamiętaj o przestaniu narracji.
3. Pozyskuj narracje w każdym miejscu i o każdej porze.
4. Używaj różnorodnych narracji.
5. Korzystaj ze schematów narracyjnych i twórz nowe.
6. Wzmacniaj przekaz narracyjny merytoryką oraz innymi pomysłami.
7. Wykorzystuj storytalking w autoprezentacji.
8. Stosuj storytalking w przywództwie.
9. Wprowadzaj storytalking do edukacji.
10. Wspieraj storytalking dodatkowymi pomysłami.

## Fundamenty i składowe storytalkingu

### Konwersacyjne (potoczne) opowiadanie historii (*conversational storytelling*)

Spędzasz wiele życia, rozmawiając: w domu, w pracy, na spotkaniu ze znajomymi, na wakacjach. Nie jest to jedynie mechaniczny proces polegający na bezsensownej produkcji dźwięków. To aktywny proces tworzenia znaczeń (Voutilainen i in. 2014). W rozmowie wymieniamy myśli i doświadczenia, w tej formie jest również miejsce na dyskusję, kłótnię, chwalenie się, narzekanie i inne gatunki mowy (Wyrwas 2014). Rozmowa jest naturalnym domem różnorodnych narracji i najbardziej przyjaznym jej kontekstem dla większości z nas. Opowiadanie historii, anegdot czy ciekawostek to powszechna część konwersacji w życiu i w pracy. Narracje są opowiadane z jakichś konkretnych przyczyn i spełniają różne funkcje jednocześnie: dzielenie się osobistymi informacjami i doświadczeniami, zabawianie słuchaczy, odkrywanie swoich postaw, inspirowanie innych,

<sup>8</sup> Nie oznacza to, że storytalkingu nie możemy używać w wystąpieniu. Bynajmniej!

zapraszanie do wzajemnego odsłonięcia się w postawie i ocenie określonych kwestii (Norrick 2010).

Wykorzystywanie narracji w codziennych rozmowach dostrzegli badacze zajmujący się komunikacją i nadali mu miano konwersacyjnego (potocznego) opowiadania historii (*conversational storytelling*) (Norrick 2010). Podkreśla się w nim naturalność rozmowy oraz naturalność umieszczania w niej historii. Uznając ten koncept za jeden z ważnych elementów storytalkingu, autorytarnie pozwalam sobie rozszerzyć tę definicję również na inne narracje, takie jak anegdota czy ciekawostki z wielu dziedzin. To więc nie tylko: „posłuchaj, co mi się przydarzyło...”, lecz także: „posłuchaj, na co trafiłem w... (książce, internecie, TV), „czego się dowiedziałem o...”, „posłuchaj, co odkryłem...”. W trakcie rozmowy opowiadający „przejmuje scenę”, a odbiorca słucha. Po zakończeniu odbiorca odnosi się do tego, co usłyszał, wyrażając uwagi, opinie czy oceny lub teraz to on może zostać opowiadającym. Na to reaguje druga strona i tak toczy się dialog lub dyskusja na poruszane tematy. Tak może wyglądać rozmowa przełożonego z pracownikiem, menedżera z zespołem, trenera z uczestnikami szkolenia, psychologa z klientem. Do narracji dokładamy oczywiście nasz wkład merytoryczny, który kroczy obok narracji, czekając na odpowiedni moment.

### Schemat narracji potocznej

Na stosowanie narracji w rozmowie zwrócili uwagę William Labov i Joshua Waletzky (1967), dając podwaliny pod koncepcję narracji potocznej, która jest drugim fundamentem storytalkingu. Badacze tej koncepcji zainteresowali się opowiadaniem potocznymi, a więc tym, w jaki sposób przekazujemy sobie wzajemnie historie czy wydarzenia podczas rozmowy – na kawie, na przystanku, ale i na spotkaniu z szefem. Inspiracją do badań nad opowiadaniem potocznymi stała się publikacja wspomnianych amerykańskich socjolingwistów (Labov, Waletzky 1967), którzy wyodrębnili uniwersalne jednostki budujące potoczne opowiadania, oraz późniejsze prace samego Labova (1972, 1985, 1997, 2001, 2004, 2006). Podstawowe jednostki opowiadania badacze wyizolowali z naturalnych narracji, czyli ustnych opowiadań zwykłych, niewykształconych ludzi o ich doświadczeniach życiowych. Narrację definiowali jako metodę „rekapitulacji przeszłych doświadczeń przez dopasowanie werbalnego następstwa zdań do następstwa zdarzeń, które zaszły w rzeczywistości” (Wyrwas 2014, s. 21).

Według pierwszej pracy tych badaczy całościowa struktura opowiadania składa się z orientacji (*orientation*), komplikacji (*complicating action*), oceny (*evaluation*), rozwiązania (*resolution*) i zakończenia – kody (*coda*). Orientacja odpowiada na



pytanie: kto, co, kiedy, gdzie, czyli narrator prezentuje tu głównych bohaterów oraz ukazuje punkt wyjścia zachodzących w opowiadaniu zdarzeń. Komplikacja akcji zawiera ułożone w sekwencyjnym porządku wycinki zdarzeń, także te nagłe i nieoczekiwane, oraz punkt zwrotny opowiadania. Ukazuje także „zmianę w działaniach lub stanach psychicznych bohaterów pod wpływem okoliczności” (van Dijk 1985, s. 161). Ewaluacja, ocena odnosi się do celowości opowiadania i umożliwia właściwe zrozumienie jego sensu (polskie badania narracji potocznej wskazują, że ocena jest jednak ulokowana przy rozwiązaniu lub zakończeniu). Rozwiązanie przedstawia efekty opisywanych wcześniej działań, może także zawierać ocenę lub morał wypływający ze zdarzeń (Wyrwas 2014) i odpowiada na pytanie, „co finalnie się wydarzyło”. Koda, czyli zakończenie, stanowi sygnał końca i skierowuje narrację na moment teraźniejszy, nawiązując do tego, dlaczego to było ważne (Norrick 2010).

Mamy więc przedstawioną całość opowiadania, od początku do końca, z narastaniem akcji i finałem, to na końcu jeszcze wartość – czyli po co to opowiadamy. I to wszystko podczas konwersacji! Dalsze badania skłoniły Labova (1972) do dodania do powyższych elementów jeszcze jednego. Zauważył on bowiem, że zanim narratorzy rozpoczną opowiadanie, nierzadko przedstawiają najpierw krótkie streszczenie narracji, wprowadzenie, o czym będzie opowiadanie (*abstract*). Piszę o tym tylko dla rzetelnej informacji o schemacie, gdyż ze swojej strony nie polecam dodawać do opowiadania tego elementu. Czasami możesz zrobić to zbyt obszernie, przez co narracja straci element zaciekawienia lub zaskoczenia odbiorcy. Na marginesie dodam tylko, że Labov w pracach zwracał uwagę na pewne istotne składniki, które powinna zawierać dobra narracja: wyraźnie określony cel opowiadania (*point*) i (wspominałem już o tym) godny uwagi temat (*tellability*). W ramach narracji potocznej rekomenduję oprócz opowiadania historii także możliwość wykorzystania innych narracji (anegdota, badanie, *case study*, przypowieść i inne).

### **Myślenie narracyjne (*narrative mindset*) – twoje połączenie z odbiorcą**

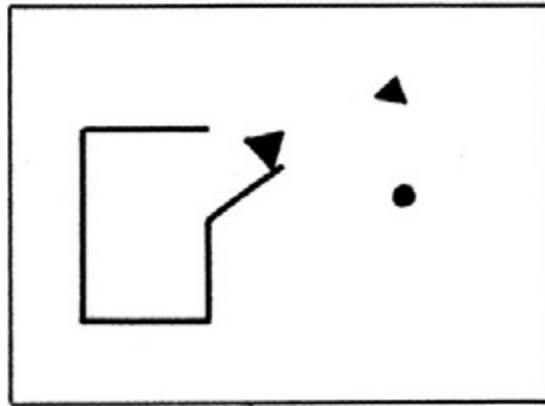
*Jesteśmy Homo fabula – istotami opowiadającymi narracje.*

Ben Okri

Włącz komputer lub weź komórkę do ręki. Wejdź na YouTube’a<sup>9</sup>. Wpisz w wyszukiwarce: *heider simmel animation*, obejrzyj film, który się pojawi i opowiedz

<sup>9</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=n9TWwG4SFWQ> [dostęp 28.09.2023].

sobie, co się działo w filmie. Zrobione? Co zobaczyłeś? Jakiej sytuacji, akcji byłeś świadkiem? W 1944 roku Fritz Heider i Marianne Simmel opublikowali artykuł, w którym opisali swój eksperyment. Jego uczestnicy zostali poproszeni o zinterpretowanie krótkiego filmu, w którym trzy geometryczne figury (duży trójkąt, mały trójkąt i małe kółko) poruszały się w różnych kierunkach z różną prędkością. Dodatkową figurą, którą można było zaobserwować, był prostokąt – część jego jednego boku otwierała się i zamykała, tak jak drzwi.



Źródło: F. Heider, M. Simmel (1944), *An experimental study of apparent behavior*, „The American Journal of Psychology” 57, 244.

Przeprowadzono trzy eksperymenty z trzema grupami kobiet (po 34, 36, 44 osób). W każdym z eksperymentów film był pokazany dwa razy, a instrukcje zostały przedstawione przed prezentacją. Czas na opisanie tego, co zostało zobaczone, oraz odpowiedzenie na pytania nie był limitowany. W pierwszym eksperymencie instrukcja brzmiała: „Opisz, co wydarzyło się na filmie”. W drugim eksperymencie osoby zostały poinstruowane, aby zinterpretowały ruchy figur jako akcję, czynności, działanie (*actions*) osób oraz przekazano im krótki kwestionariusz, który miały otworzyć i odpowiedzieć na pytania po obejrzeniu filmu. Kwestionariusz zawierał pytania:

1. Jakiego rodzaju osobą jest duży trójkąt?
2. Jakiego rodzaju osobą jest mały trójkąt?
3. Jakiego rodzaju osobą jest kółko?
4. Dlaczego dwa trójkąty walczą ze sobą?
5. Dlaczego kółko wchodzi do domu?

6. W jednej z części filmu duży trójkąt i kółko były w domu razem. Co duży trójkąt zrobił wtedy? Dlaczego?
7. Co zrobiło kółko, kiedy było w domu razem z dużym trójkątem?
8. W jednej z części filmu duży trójkąt był zamknięty w domu i próbował uciec. Co wtedy zrobili mały trójkąt i kółko?
9. Dlaczego duży trójkąt rozbił dom?
10. Opowiedz historię, która dzieje się na filmie, w kilku zdaniach.

W trzecim eksperymencie ten sam film puszczono od tyłu. Osoby badane były poproszone o odpowiedzi na pytania 1, 2, 3, 10 powyżej.

W pierwszej grupie badanej wszyscy poza jedną osobą opisali to, co widzieli, jako poruszające się postaci osób, dwie osoby opisały figury jako poruszające się ptaki.

W drugiej grupie badanej opisujący zachowanie figur interpretowali je jako walkę między osobami spowodowaną na przykład walką o kobietę, ucieczką przed małżeństwem, odkryciem romansu, agresywną postawą największej figury nękającej i zaczepiającej innych (w tym agresja wobec dziecka), było też kilka innych interpretacji. Odpowiedzi na pytania także wykazały ogromny zasób pomysłów na interpretację prawdziwych zachowań spotykanych w życiu oraz cech „bohaterów” filmu.

W trzeciej grupie badanej wszyscy poza dwiema osobami zinterpretowali to, co zobaczyli, jako poruszanie się ludzkich postaci. Co ciekawe, pojawiło się znacznie więcej wariacji na temat tego, co się wydarzyło między postaciami, w porównaniu z drugą grupą badaną.

## Wykorzystanie myślenia narracyjnego w komunikacji

*Historia potrafi zrobić to, czego fakty i statystyki nie zrobią: motywuje i inspiruje.*

Daniel Taylor

Tak. Myślisz w formie narracji. Chcesz opowiadać i chcesz, by inni ci opowiadali. Odnalazłeś zatem Świętego Graala komunikacji! Pielęgnuj go, ćwicz i stosuj. Masz kod dostępu do większości ludzi na świecie.

Naukowcy zajmujący się badaniem narracji sformułowali mocne tezy dotyczące naszego sposobu myślenia o życiu i rozgrywających się w nim zdarzeniach. Theodore Sarbin (1986), Mark Johnson (1993) i Jerome Bruner (1990) uważają, że ludzie interpretują swoje życie jako pewną historię i tworzą o nim narrację.

Co ciekawe, ich zdaniem jest prawie niemożliwe, aby nie myśleć w ten właśnie sposób (Czyżowska 2010). Wspomniany Bruner (1986) wprowadził termin myślenia narracyjnego, przeciwstawiając go myśleniu paradygmatycznemu. Każdy z nich dostarcza innego sposobu porządkowania doświadczeń.

Myślenie paradygmatyczne zawiera logiczną argumentację, jest to myślenie logiczno-naukowe, skierowane na formalną interpretację, często w kategoriach przyczynowo-skutkowych. „Myślenie narracyjne, na zasadzie kontrastu, przedstawia konkretne ludzkie i interpersonalne sytuacje w celu demonstrowania ich szczególnej ważności. Ten model myślenia wymaga wyobraźni, zrozumienia ludzkich intencji, świadomości szczegółów czasu i miejsca. Narracje skupiają się na ludziach i na przyczynach i działaniach, intencjach, celach, subiektywnym doświadczeniu” (Czyżowska 2010, s. 41).

Barbara Bartosz (2004) twierdzi, że myślenie narracyjne jest procesem naturalnym i powszechnym. Turner zauważa, że „narratywny twór naszej wyobraźni – opowieść – jest fundamentalnym instrumentem myśli. Zdolności do racjonalnego myślenia zależą od niego. Jest to nasz podstawowy środek spoglądania w przyszłość, prognozowania, planowania i wyjaśniania” (Turner 1996, s. 4). Podkreśla się, że narracja i opowiadanie narodziły się wraz z historią ludzkości (Barthes 1968) i zawsze należały do podstawowych form ekspresji kulturowej oraz indywidualnej.

Kiedy myślenie narracyjne zostaje aktywowane, uruchamia się twoja wiedza narracyjna (dotychczasowa wiedza o ludzkich celach, motywach i trudnościach – w różnych kontekstach), która przetwarza zasłyszane lub doświadczane zdarzenie w aktualną fabułę historii z jej bohaterem i jego intencjami, przeszkodami, planem działań itp. Przez aktywowanie myślenia narracyjnego i wiedzy narracyjnej postrzegasz więc zdarzenia jako historie (Gergen i Gergen 2006). Myślenie narracyjne jest bardzo ludzkim sposobem postrzegania celów, motywacji, wyzwań, pragnień, planów, uczuć, emocji, a nawet tworzenia możliwych symulacji przyszłości czy rozwiązywania problemów (Trzebiński i in. 2021). Warto o tym pamiętać, jeżeli chcesz używać narracji.

Do podstawowych elementów wypowiedzianych historii należą: opowiadanie o doczesnych wydarzeniach, spotkaniach z ludźmi i organizacjami, reakcjach i uczuciach, wyrażonych ocenach, wyjaśnienia reakcji i uczuć (Thomas i in. 2009). Życie jest formowane przez historie (Widdershoven 1993), a narracje pojawiają się naturalnie (Cortazzi 1993) i pomagają nam odkrywać i rozumieć życiowe sytuacje. Ludzie powszechnie wyjaśniają działania i zachowania lub opisują doświadczenia przez opowiadanie historii. Jak widzisz, idziesz w dobrym kierunku.

## Narracja – główny składnik storytalkingu

Teraz o definicjach. Tak, wiem, co czujesz, ale muszę... bo się uduszę. W ostatnich latach polski język przyjmuje „słownych” imigrantów z obcych krain, takich jak: coaching, outsourcing, fundraising czy nasz ukochany storytelling. Ten ostatni został przyjęty z honorami, jak król, i umościł się w naszym słownictwie bardzo wygodnie. *Storytelling* w wolnym tłumaczeniu z angielskiego to opowiadanie historii i takie wyjaśnienie terminu w obszarze edukacji i biznesu zostało zaakceptowane. Słowo *story* to historia, opowiadanie<sup>10</sup>. Tak się przyjęło i nie zamierzam z tym walczyć. Co więcej – w książce będę zamiennie używał nazw: opowiadanie historii lub storytelling oraz historia, story i opowieść narracyjna.

Jednak kiedy rok temu wpisałem w Google *storytelling*, pojawiło się 378 mln wyników (w sierpniu 2023 roku było ich już 410 mln), *storytelling definition* – 320 mln wyników. Wśród definicji storytellingu pojawia się nagle słowo *narrative* (czyli nasza polska narracja)... i zrobiło się ciekawie, gdyż *narrative* ma 1030 mld wyników, a *narrative definition* – 731 mln wyników, w tym całe mnóstwo z opisem: „narracja to historia (!) lub opis następujących po sobie wydarzeń” lub „narracja to historia (!) pisana lub mówiona, skierowana do kogoś” itp. Trzeba to wyjaśnić – pomyślałem. A anegdota to storytelling czy narracja? A anegdota filozoficzna, przypowieść, ciekawostka edukacyjna lub historyczna, analogia, metafora? No pięknie...

Podczas dwóch lat pracy nad książką wyciągnąłem esencję z tego, co najbardziej wiarygodne i najlepsze dla ciebie w kwestii, o której piszę. Pozwól więc, że ustalę raz a dobrze definicje i ramy znaczeniowe, które będę stosował w tej książce, oraz podam przykłady. Kiedy ktoś cię zapyta, jak to jest z tym storytellingiem i narracją, będziesz mógł to jasno wytłumaczyć, ewentualnie całą odpowiedzialność zrzucając na mnie.

### Definicja narracji

Przejdźmy do sedna. Nie było łatwo. Pierwsze załamanie nerwowe przyszło dość szybko, gdy natrafiłem na artykuł Tadeusza Borkowskiego (2018) traktujący o braku precyzji w rozumieniu definicji narracji (sic!). Konkretnie: w psychologii, literaturoznawstwie, marketingu, socjologii czy dziennikarstwie definicje te są różne, czasami zgoła odmienne. Mieke Bal (2012) stwierdza bez ogródek,

<sup>10</sup> <https://sjp.pl/story> [dostęp: 28.09.2023].

że definicja narracji stała się tak obszerna, iż właściwie dotyczy wszelkich wypowiedzi zarówno werbalnych, jak i pisanych. Bogna Bartosz (2004, s. 9) mówi, że „dojrzała osobowość jest narracją”, a Jerome Bruner (2004, s. 692) stwierdza, że „narracja imituje życie, a życie imituje narrację”. Przyznasz, że łatwo się pogubić.

Podobnie jeśli chodzi o storytelling. Od Sasa do Lasa. Najgorzej było przy artykułach Matthew Hawkinsa i Fathimy Saleem (2012) oraz Judith Camp (2015). Ci pierwsi przejrzeni definicje różnych badaczy i podają ich przykładowe definicje: dziewięć dotyczących narracji, sześć odnośnie do storytellingu oraz pięć definicji narracji i story zachodzących znaczeniowo na siebie. Judith Camp daje ponad dwadzieścia definicji narracji i historii oraz ich zawartości, dzieląc je dodatkowo na historie korporacyjne i strategiczne, narracje reklamowe, narracje marek. Podobnie w wielu innych artykułach – dziesiątki podejść i rozumień. Wybornie...

Skoro jest tak wiele niejasności, nakreślę podstawowe definicje, które posłużą w tej książce jako wyznaczniki podejścia do wyżej wspomnianych pojęć.

## Ramka 2

### Funkcje języka

Narracje, o których piszę w tej książce, wpisują się w podstawowe funkcje języka.

Funkcja fatyczna (kontaktowa) – służy nawiązaniu, utrzymaniu i podtrzymywaniu kontaktu między rozmówcami. Ta cecha uwidacznia się w zwróceniu się do odbiorcy, chęci opowiedzenia mu czegoś i zaproszenia go do słuchania. Dzieje się to za każdym razem, gdy uprzedzamy zamiar wspólnego wejścia z odbiorcą do świata narracji.

Funkcja informatywna (zwana też referencyjną, denotacyjną) – polega na zdolności do tworzenia komunikatów, które mogą wzbogacić wiedzę odbiorcy. Ta wiedza zawsze odnosi się do kogoś, ma komuś służyć w określonym celu. To może być przekazanie wiedzy, relacja z jakiegoś zdarzenia, opis badania, ciekawostka itp. Masz to w narracjach w całej okazałości!

Funkcja ekspresywna (zwana również emotywną, terapeutyczną) – służy wyrażaniu nastrojów, uczuć i emocji za pomocą słów. Umożliwia nadawcy wyrażenie stosunku do czegoś, stanu ducha, jego uczuć i emocji. To jedna z ważniejszych funkcji narracji.

Funkcja impresywna (inaczej nakłaniająca, perswazyjna, ewaluatywna) – oddziałuje dydaktycznie, pozwala na odczytanie danej informacji (opowieści) jako zachęty do naśladowania prezentowanych zachowań lub też jako ostrzeżenia przed ich konsekwencjami. Służy wpływaniu na czyjeś poglądy, uczucia i czyny. Polega na wykorzystaniu języka jako narzędzia do tego, aby skłonić odbiorcę do pożądanego przez nadawcę zachowania się. To m.in. przesłanie narracji.

Funkcja poetycka – tutaj forma językowa wysuwa się na pierwszy plan. To dobieranie wyszukanych słów, piękne sformułowania, przenośnie porównania, metafory, analogie. Ta funkcja ma wzbudzać emocje, wzruszać, poruszać także formą, a nie tylko treścią. Jeżeli przygotujesz i opowiesz narrację wyjątkowo „dobrze”, funkcja ta również się pojawi.

(Halliday 1980, Jakobson 1978, Peterson, Langellier 2005, Wyrwas 2014)

### Narracja to opowiadanie, tekst o czymś

Słownik języka polskiego PWN<sup>11</sup> wskazuje, że „narracja to: 1. «sposób wypowiedzi w utworze epickim, mający na celu przedstawienie zdarzeń w określonym porządku czasowym»; 2. «opowiadanie»”. Donald Polkinghorne (2003) pisze, że w naukach społecznych przez pojęcie narracji rozumie się każdą intencjonalną wypowiedź, tekst o czymś, wyrażany przez kogoś. „W pracach psychologicznych narracja oznacza opowiadanie komuś o czymś, jest więc szczególnym rodzajem komunikacji między ludźmi. Stanowi także wytwór tej komunikacji, „tekst, za pomocą którego wyrażamy opowiadane treści” (Trzebiński 2002, s. 13).

Ogłaszam więc szeroką definicję narracji używaną w tej książce. **Narracja to każde opowiadanie o czymś, które posłuży ci do realizowania celów związanych**

<sup>11</sup> <https://sjp.pwn.pl/sjp/narracja;2568799.html> [dostęp: 28.09.2023].

**z komunikacją między tobą a odbiorcą.** Koniec kropka. Narracjami mogą być więc: historie, anegdoty, ciekawostki, przypowieści, analogie, relacje z wydarzeń, biografie, opisy i wyniki badań naukowych, *case study*, posty w mediach społecznych czy nawet żarty.

### **Narracja a historie (*story*) a opowiadanie historii (*storytelling*)**

Pytanie, które często słyszę na warsztatach i które sam zadawałem sobie, gdy natknąłem się na *storytelling*, brzmiało: czy historia (*story*) to narracja, a narracja to historia? Jak piszą Dalkir i Wiseman (2004), wszystkie historie są narracjami, ale nie wszystkie narracje są historiami. Historie są jednym z podzbiorów narracji, tak jak anegdoty, przypowieści, ciekawostki czy badania naukowe itp. O co chodzi? O to, że sama historia dziejąca się w opowiadaniu jest tylko jedną z funkcji narracji – referencyjną (*referential function*). To jedynie opis wydarzeń na osi czasu. Druga funkcja – ewaluacyjna (*evaluative function*) – to znaczenie i wartość (przesłanie), które nadaje narrator historii (Labov i Waletzky 1967). Razem tworzą spójną całość: narracja prezentuje przeszłe doświadczenie w określonym porządku wydarzeń i czasu z punktu widzenia narratora, który interpretuje wagę doświadczenia (znaczenie i przesłanie historii). Jerome Bruner (1990) twierdzi, że historie to dane z duszą. Tą duszą jest narrator i jego ustosunkowanie się do tekstu, opowiadanych zdarzeń.

Narracja więc to równanie: historia + narrator i jego interpretacja znaczenia i wartości historii (funkcja referencyjna i funkcja ewaluatywna). Narracja to także anegdota + narrator czy też przypowieść, ciekawostka, badanie naukowe + narrator. Wielość form wyrazu (historia, anegdota, *case study*, badanie itp.) to domena *storytalkingu*. Każda z tych form narracji może służyć określonemu celowi nadawcy, jeśli tylko nada on jej odpowiednią oprawę znaczeniową. To ten, który opowiada, nakłada ostateczną warstwę narracji i może dostarczać emocjonalne i poznawcze powiązanie lub nadawać i wskazywać odbiorcy głębsze znaczenie historii, anegdoty itp. Dodatkowo punkt widzenia narratora oznacza, że na przykład moja historia czy anegdota może mieć różne znaczenia lub przesłania, w zależności od tego, na co zwróci uwagę narrator i co podkreśli lub wskaże finalnie odbiorcy w danej narracji. Narracja jest więc szczególną formą poznawczego reprezentowania rzeczywistości, sposobem jej rozumienia, poziom komunikatu zaś tylko zewnętrzną manifestacją złożonego bogactwa świata wewnętrznego jednostki, „werbalną reprezentacją zmieniającej się rzeczywistości” (Bokus 2005).



## Formy narracji (używane w książce)

*Wszechświat jest stworzony z historii, nie z atomów.*

Muriel Rukeyser

### Historia (story, opowieść narracyjna)

Z tysiąca i jednej (różnych) definicji historii znalezionych w setkach książek i artykułów złożyłem tę oto obowiązującą w niniejszej książce: **historia to opowiadanie o przeszłych zdarzeniach, które przedstawiane są w następstwie czasowym i pozostają w określonych relacjach przyczynowo-skutkowych, w których bohater, wiedziony intencjami i motywami, podejmuje działania prowadzące do realizacji określonego celu.**

### Z czego powinna się składać historia?

*Istnieją tylko trzy zasady pozwalające na stworzenie wspaniałych historii...  
Niestety nikt ich nie zna.*

(Heaven 2007, s. 68)

W każdej książce o storytellingu znajdziesz mnóstwo złotych porad, co powinno się znaleźć w (dobrej) historii. Jest ich zazwyczaj od kilku do kilkunastu. Niektóre historie będą więc zawierały wszystkie wskazane przez badaczy (czy pisarzy) elementy, a inne... nie. To „nie” oznacza brak ich małej części albo... dużej. Wynikać to będzie oczywiście z wielu czynników, takich jak m.in. czas mówienia historii. Nie zawsze więc będziesz mieć czas na rozbudowane opisanie bohatera, jego cech, wewnętrznych zmagania i trudności, jak też na dogłębne opisywanie tworzenia się konfliktu i jego przebiegu. Zrobisz to krótko i przejdiesz dalej. Tyle. Wybierasz po prostu te elementy, które są najważniejsze w realizacji celu twojej historii. Inne, jeśli chcesz, żeby się w niej znalazły, minimalizujesz tekstowo. Nie może tam jednak zabraknąć bohatera, emocji (idealnie, jeśli pojawi się zmiana emocji w bohaterze i odbiorcy) i oczywiście przesłania. W skrócie każda historia może wyglądać mniej więcej tak: ktoś (bohater) potrzebuje... (cel), ponieważ... (motyw), ale... (problem, wyzwanie, konflikt, ryzyko, zagrożenie), więc (zmagania z trudnościami, próby, starania, perypetie). W końcu... (punkt zwrotny, rozwiązanie). Z tego wynika, że... (wnioski, przesłanie). Poniżej rozwinę wybrane najważniejsze cechy historii, na które powinieneś zwrócić uwagę.

**Morał, lekcja, przesłanie, puenta.** Jeśli historia używana w storytalkingu nie ma przesłania, lekcji, morału – nie będzie miała wartości dla odbiorcy. Opowiadanie zaczynasz od tego, co chcesz przekazać odbiorcy daną historią i sprawdzenia, czy ona to w sobie na pewno ma. Jeśli historia nie ma w sobie tego czegoś – szukasz innej.

**Czas i miejsce wydarzenia, sytuacji.** Określ w miarę dokładnie te parametry. Dodaj szczegóły i opisy, jeśli jest to potrzebne.

**Bohater.** Jeśli masz możliwość, przedstaw go (także jeśli jesteś nim ty) w takiej okazałości, jak jest to potrzebne dla historii: kto to jest, skąd jest, gdzie mieszka lub gdzie się znajduje, jaką pełni funkcję, jakie ma cechy, w jakim jest stanie, gdy go zastajemy, czego doświadcza(-czył).

**Cel.** Czego potrzebuje bohater, z czym się zмага, co go denerwuje, jakie zadanie go czeka, jaki ma cel do zrealizowania, czemu musi się przeciwstawić itp.

**Motywy.** To informacje (powody i przyczyny), które wpływają na to, że cel jest ważny dla bohatera. Motyw jest kluczowym elementem empatii i identyfikacji z bohaterem. Cele i motywy są podstawowym źródłem suspense w historii (zaskoczenie odbiorcy niespodziewanym zwrotem akcji).

**Antagonista, wróg.** To z nim mierzy się bohater i z nim może wejść w konflikt. Tym antagonistą może być konkretna osoba, ale także coś bardziej symbolicznego, jak: czas, biurokracja, społeczeństwo, szablonowe myślenie, przekonanie, stereotyp, bezsilność, strach itp.

**Problemy.** To przeszkody, które stoją między bohaterem a wyznaczonym celem i blokują go przed jego osiągnięciem. Mogą być pochodną konfliktów, ale też pojawiać się samoistnie podczas zmagania. David Rumelhart (1997) pisze, że dobra historia jest złożona z epizodów rozwiązywania problemów. John Bransford i Barry Stein (1993) twierdzą, że problem w historii to rozbieżność między początkowym stanem a stanem docelowym bohatera oraz to, gdy nie ma gotowego pomysłu na jego rozwiązanie (*ready-made solution*).

**Konflikty i budowanie napięcia.** Konflikt to problem, który stawia bohatera w opozycji do czegoś lub kogoś. Niszczy on harmonię w historii i wprawia w ruch akcję. Konflikt to energia, to budowanie napięcia i oczekiwania. Może być zewnętrzny (z drugim człowiekiem, z naturą, z kimś lub czymś) lub wewnętrzny (walka ze sobą, potrzeba podjęcia trudnej decyzji, wyboru, niezdecydowanie, wykluczające się motywacje, niechęć i przymus do zrobienia czegoś kontra wolność itp.).

Jean de La Fontaine przeczytał kiedyś żonie rozdział swojej nowej książki, której bohater nie mógł zdobyć ukochanej dziewczyny. Fragment wysłuchanej opowieści tak bardzo wzruszył żonę pisarza, że popłakała się i nie zastanawiając się wiele, poprosiła męża:

- Dajże mu wreszcie tę jego ukochaną!
- Wybacz, ale nie mogę! To przecież dopiero pierwszy tom!

**Zmagania.** To wszystkie próby realizacji celu, trudności, kotły pod nogi, konfrontacje z przeciwnościami zewnętrznymi lub wewnętrznymi. To zaangażowanie bohatera, jego starania, wysiłek. Pokaż te zmagania tak wyraźnie, jak możesz.

**Ryzyko i niebezpieczeństwo.** Podjęcie ryzyka (działanie mimo przeciwności, strachu, podejmowanie trudnych decyzji) wiąże się z prawdopodobieństwem porażki i niebezpieczeństwem konsekwencji z tego powodu. Ryzyko i niebezpieczeństwo są podstawowymi źródłami ekscytacji i zaciekawienia w historii. Ekscytacja i suspens są podstawowymi źródłami napięcia (*story tension*).

**Detale.** To wszystkie szczegółowe informacje odnoszące się do sensorycznych doświadczeń odbiorcy, tworzące w wyobraźni słuchacza odpowiednie obrazy, emocje i doświadczenia. Będą tam więc szczegółowe (jeżeli czas pozwoli) opisy miejsc, ludzi, wydarzeń, dźwięki, zapachy, smaki, odczucia oraz wszystkie inne detale, które mogą być ważne dla tworzenia całości obrazu.

### **Emocje, emocje, emocje!**

- **Emocje „pozytywne” i „negatywne”.** Muszą się pojawić, jeśli chcesz, by historii ktoś słuchał – związane z sytuacją, potrzebami i celami bohatera czy też z jego zmaganiem, podejmowanym ryzykiem, przeszkodami i porażkami w drodze do celu. Bardzo ważne jest wprowadzenie odbiorcy w odpowiedni nastrój, klimat i empatyczne odczuwanie emocji, którymi dana historia ma epatować. W zależności od historii będziesz „używać” emocji, które określamy jako chętniej przeżywane, oraz tych, które są trudne, zarówno w odbiorze, jak i doświadczeniu. Może więc być miło, śmiesznie i przyjemnie, ale być może będziesz potrzebował przeciągnąć odbiorcę po świecie strachu, niepewności, smutku, złości, napięcia, samotności, bezsilności czy bólu fizycznego lub psychicznego. Energia do życia pochodzi z ciemnej strony – z wszystkiego, co powoduje, że cierpimy. Gdy walczymy przeciwko tym negatywnym siłom, zaczynamy żyć pełniej, głębiej (McKee 2003).

- **Zaangażowanie emocjonalne.** Ciekawość, oczekiwanie, co się wydarzy, to cały gar różnych składników, takich jak fabuła, akcja, trudności, kibicowanie bohaterowi, komplikacje, motywy, cele, tajemnica, które powodują, że ciekawi jesteśmy kolejnych wydarzeń, czekamy na to, co dalej, jak to się zakończy.
- **Zaskoczenie, a może suspense?** To ogólnie wszystko, co niespodziewane i nieprzewidywalne. Każdy to lubi i czeka na coś takiego w historii. Ale spokojnie, nie wszystkie historie muszą to mieć i nie wszystkie tego potrzebują. Jeśli historia posiada jednak te elementy, masz ogromnego plusa od spragnionego emocji odbiorcy. Więcej o tych dwóch elementach dowiesz się z rozdziału „Miej na uwadze cele narracji”.
- **Zmiana emocji.** Jeśli uda się pokazać i odczuć zmianę emocji w historii, jest to, można powiedzieć, najwyższy poziom wtajemniczenia. Zaczynamy w jakimś miejscu i z określonymi emocjami, a kończymy w innym. To może być zmiana emocji, która dzieje się w bohaterze. Na początku poznajemy go w określonych okolicznościach i w określonym stanie psychofizycznym, zmieniającym się w trakcie fabuły, a na koniec ta początkowa emocja może się diametralnie zmienić (na jego korzyść lub nie). Może to też być zmiana emocji w odbiorcy – na początku jest miło i przyjemnie, a na koniec dostajemy na przykład dawkę emocji związanych z porażką bohatera i wnioskami na przyszłość. Może także być odwrotnie: będziemy ronić łzy szczęścia z powodu osiągnięcia celu bohatera po wyjściu z kompletnego dołka, w którym zaczynał. Ale – podobnie jak powyżej – nie wszystkie historie to mają i tego potrzebują (na przykład bazujące na humorze).

## Rodzaje historii

Roger Schank i Tamara Berman (2002) proponują podział historii na cztery rodzaje:

- historie oficjalne, tworzone, by opowiadać ogólną wersję zdarzenia czy postawę grupy;
- historie wymyślane, fikcyjne;
- historie z pierwszej ręki, przeżyte przez opowiadającego oraz historie innych, które są opowiadane przez narratora;
- historie powszechnie kulturowo, które często występują w danym środowisku.

Yiannis Gabriel (2004) dzieli historie na trzy rodzaje:

- osobiste, w których zawierają się sens i znaczenie doświadczeń opowiadającej osoby;

- grup lub organizacji, dotyczące określonych sposobów działania, pracy, ram myślenia, zachowań i doświadczeń, specyficznych dla tej grupy;
- społeczne, dotyczące tematów ważnych dla bardzo dużej liczby społeczeństwa.

Nie uciekając od tych społecznych i organizacyjnych, które w książce są także reprezentowane, kładę jednak w niej nacisk na narracje osobiste liderów (autonarracje), gdyż służą autoprezentacji cech, doświadczenia, wartości, zasad, przeżyć czy budowaniu autorytetu. Autonarracje to opowiadanie epizodów z życia, zdarzeń i wydarzeń dotyczących własnej osoby. Nie bój się także „pożyczać” i używać narracji zastyszanych od innych osób czy też pochodzących z książek czy internetu itp. (na przykład elementów biografii).

### Ramka 3

#### **Jak opowiadać pozostałe formy narracji?**

Anegdota, badanie naukowe, relacja z wydarzenia, przypowieść, ciekawostka, *case study*... Z nich też bez problemu mogą powstać historie i w taki sposób możesz je opowiadać. Przecież w tych narracjach również istotną rolę grają bohaterowie, ich cele, motywy, zmagania, emocje, wyniki ich działań. Opracuj je tak, by zawierały w sobie jak najwięcej elementów składowych historii. Jeśli nawet nie uda ci się w 100% nadać im tej formy, to jeśli narracje są odpowiednio interesujące, przysłużą się angażowaniu umysłowemu odbiorcy czy wzbudzą jego ciekawość.

## Pozostałe formy narracji

W badaniach, książkach i opracowaniach dotyczących narracji najwięcej miejsca i uwagi poświęca się klasycznemu *story*. Jednak gdy podczas warsztatów proszę osoby o opowiedzenie (swojej) historii, często w odpowiedzi słyszę anegdotę, *case study*, zastyszany opis eksperymentu i jego wyniki czy ciekawą historię o kimś ważnym z przeszłości. Gdy to zauważyłem kilka lat temu, zrozumiałem, że te formy narracji także są popularne i używane przez ludzi i one także mogą nieść dla odbiorcy lekcję, przestanie, wzbogacać wiedzę czy zapraszać do refleksji. Tym m.in. różni się storytalking od storytellingu, że otwarcie zachęca do

włączenia w zakres używania także innych form narracyjnych. Poniżej zapoznasz się z najważniejszymi z nich.

**Anegdota** (gr. *anekdotos* – nieopublikowany) – krótkie opowiadanie przedstawiające charakterystyczne lub komiczne zdarzenie, epizod z życia znanej postaci; gatunek prozy narracyjnej, zarówno literackiej, jak i ustnej, ludowej. Może stanowić również element konstrukcyjny większych całości narracyjnych: kronik, pamiętników, biografii<sup>12</sup>. Krótkie opowiadanie o jakimś zabawnym lub niezwykłym zdarzeniu zakończone zaskakującą, dowcipną puentą. Historia opowiedziana w dziele sztuki, zwłaszcza w utworze literackim. Historia, która mogła się wydarzyć, ale trudno o weryfikację, czy tak naprawdę było.

**Przypowieść** – gatunek literatury moralistyczno-dydaktycznej o schematycznej fabule i uproszczonej konstrukcji postaci, mający służyć właściwemu odczytaniu symbolicznego znaczenia przedstawionego świata, przekazaniu prawdy moralnej. Przypowieść nie musi być realna i nikt tego od niej nie oczekuje. Może dziać się w czasach lub miejscach, które są prawdziwe lub do których nie mamy dostępu (na przykład dawno, dawno temu lub w odległej galaktyce). Najważniejszym celem przypowieści jest jej przesłanie. To opowieść, która posiada ukryte przesłanie, inne niż dosłowne. Odmianami przypowieści lub innymi funkcjonującymi nazwami są alegorie, bajki filozoficzne lub anegdoty filozoficzne.

**Ciekawostka** – ta kategoria formy narracji to mój autorski pomysł, ale podejrzewam, że jest spokrewniona z anegdotą. To wszelkiego rodzaju ciekawe informacje historyczne, naukowe, społeczne, niezwykłe sytuacje czy wydarzenia, kreatywne rozwiązania czy szalone pomysły.

**Ludzie (elementy biografii)** – to wyróżniające się epizody czy ciekawostki z życia znanych lub nieznanych ludzi, ich zachowania, czasami streszczenie ich życia czy pasji lub opis niezwykłych dokonań. W tej formie następuje niekiedy złączenie historii, anegdot i ciekawostek.

**Analiza przypadku, case study** – to metoda prezentacji lub uczenia się. Opiera się na opisie i analizie konkretnego, pojedynczego przypadku, zdarzenia, sytuacji itp. Pozwala odbiorcom wyciągnąć odpowiednie wnioski co do przyczyn i rezultatów – sukcesu lub porażki na przykład produktu, danego modelu biznesowego, strategii marketingowej itp.

---

<sup>12</sup> <https://www.bryk.pl/slovniki/slovník-terminow-literackich/68900-anegdota-gr-anekdotos-nieopublikowany> [dostęp: 28.09.2023].

**Eksperymenty i badania naukowe** – to wyróżniające się, ciekawie zaprojektowane eksperymenty czy badania, ich zaskakujące wyniki lub nietuzinkowe zachowania osób podczas badań.

**Posty w social mediach** – ta forma może łączyć w sobie historie, anegdoty czy ciekawostki. Posty wymagają jednak używania specyficznego języka, skrótowności czy kreatywnych pomysłów, by przyciągać uwagę, zaciekawiać, angażować odbiorcę i wyróżniać się wśród milionów informacji, dlatego postanowiłem je wyróżnić jako oddzielny byt.

**Analogie** – według słownika PWN<sup>13</sup> analogia to „1. «podobieństwo pod pewnym względem», 2. «sytuacja, zjawisko, rzecz podobne do innych»”. Według Zbigniewa Wolaka (202, s. 1–2) to orzekanie o pewnych właściwościach omawianego przedmiotu (rzeczy, osoby, zjawiska, pojęcia itp.) na podstawie jego podobieństw do innych przedmiotów. Może służyć jako inspiracja (na przykład dla biznesu, przedsiębiorstwa), narzędzie transferu wiedzy w procesie uczenia czy jako wyjaśnianie pojęć (Surma 2010, Fortuna, Urban 2013).

#### Ramka 4

##### Narracja wykorzystywana w praktyce

Narracja jest doceniana i wykorzystywana w niezwykle różnorodnych obszarach życia społecznego, kulturalnego i zawodowego. Te obszary to między innymi archeologia, historia, architektura, turystyka, dziedzictwo kulturalne, biblioterapia, pielęgniarstwo, geriatryka, medycyna (wspomaganie leczenia chorych), ekologia, religioznawstwo, jedzenie, integracja społeczności, edukacja, profilaktyka i leczenie uzależnień, psychiatryka, etyka, metrologia, rodzina i wychowanie, terapia narracyjna, sport, wojna i terroryzm, turystyka, odporność psychiczna, praca socjalna czy integracja imigrantów. Nie wspominam nawet opracowań dotyczących wykorzystania narracji w propagandzie, marketingu i reklamie (promocja marek, produktów, marek osobistych, *content marketing*, marketing polityczny), sprzedaży, obsłudze klienta i projektowaniu jego doświadczeń (UX), negocjacjach, prezentacjach, coachingu, komunikacji liderek czy korporacyjnej. Książki i artykuły dotyczące wyżej wymienionych obszarów można śmiało liczyć w tysiącach. Któryś obszar cię zainteresował? Napisz do mnie. Podaślę ci odpowiedni artykuł.

<sup>13</sup> <https://sjp.pwn.pl/sjp/analogia;2440142.html> [dostęp: 28.09.2023].

## Na koniec

Jako człowiek głęboko wierzący w siłę słowa i praktykujący jego zastosowanie w pracy warsztatowej i konsultacyjnej jestem przekonany, że storytalking jest niezwykle użyteczną odpowiedzią na potrzeby liderów, trenerów czy konsultantów. Jest stosunkowo łatwy, przyjemny i efektywny. Jest to także naturalna i poszukiwana forma przyswajania komunikatu przez drugą stronę komunikacji. Być może stwierdzisz, że od dawna nieświadomie używasz jego elementów w codziennej komunikacji – teraz będziesz mógł użyć go w pełni. W kolejnych rozdziałach opiszę dziesięć filarów storytalkingu.

Pssss, wiem, że to już koniec rozdziału, ale mam dwie dygresje... Wracając do maratonu... przynajmniej, że też miałem swoją ścianę podczas swoich czterdziestu dwóch kilometrów. Około trzydziestego piątego kilometra zacząłem mieć problemy nie z nogami, ale z... rękami. Czuję mrowienie w palcach, bóle w nadgarstku, skurcze w łokciach i duże napięcie w ramionach i barkach. Musiałem co jakiś czas wyprostowywać ręce, bo inaczej zaczynały mi drętwieć ramiona i przedramiona. Może to dlatego, że biegnąc, jednocześnie żonglowałem trzema piłkami? No nie wiem... może... ale dałem radę. Dobiłem w czasie czterech godzin i dwudziestu sześciu minut.

Żonglowanie piłkami podczas maratonu może być dla niektórych zaskakującym dodatkiem, ale co powiesz na to, że Takanobu Minoshima, czterdziestosiemioletni biegacz z Sapporo, przebiegł maraton w Osace w Japonii, mając na nogach tradycyjne, drewniane sandały geta (musisz je zobaczyć, żeby to zrozumieć), uzyskując fenomenalny (jak na ten strój) czas trzech godzin, dwudziestu ośmiu minut i jedenastu sekund?<sup>14</sup> Nie mogę natomiast znaleźć słów komentarza do pomysłu chińskiego zawodnika znanego pod pseudonimem Wujek Chen. Przebiegł on Xin'anjian Marathon w Jaiinde w czasie trzech godzin, dwudziestu ośmiu minut i czterdziestu pięciu sekund i zajął w nim 574. miejsce na 1500 biegaczy. Nie byłoby w tym nic dziwnego, gdyby nie to, że biegnąc, od czasu do czasu palił papierosa. Pięćdziesięciolatek z Guangzhou już wcześniej popalał na maratonach – ma dokumentujące to zdjęcia w 2018 roku podczas Guangzhou Marathon (3:36) oraz rok później z Xiamen Marathon (3:32)<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> <https://runningmagazine.ca/the-scene/japanese-man-runs-328-marathon-in-wooden-sandals/?fbclid=IwAR2GiPHwMycbPMYA1O1AERmdOkSFgPBeMzHGfHCLSRCDfJrJkLe-IDBZVKA> [dostęp: 28.09.2023].

<sup>15</sup> <https://bieganie.pl/newsy/chinczyk-przebiegl-maraton-w-328-palac-przy-tym-papierosy/> [dostęp: 28.09.2023].



↑  
powrót  
do spisu  
treści

M

SERIA MARKETING

# hakowanie umysłów

Przekonaj mały, żeby oddały ci swoje banany!

Marcin Cichocki

**SPRAWDŹ**

 PWN

# mind hacking

Przekonaj mały, żeby oddał ci swoje banany!

Marcin Cichocki

# Spis treści

<b>Kilka słów na początek (i notka prawna)</b>	9
<b>1. Kiedyś po prostu małpy. Teraz wciąż małpy, ale z koszykami</b>	11
Rzut oka na przeszłość człowieka	11
10 lat temu	11
XXI wiek	12
XX wiek	12
Ostatnie 500 lat	12
Ostatnie 1500 lat	12
Cała zapisana historia ludzkości	12
Rewolucja rolnicza	13
Początki istnienia gatunku	13
Nic się nie działo aż do rewolucji rolniczej	13
Dlaczego ludzie zdominowali planetę?	14
Relacje i współpraca – ewolucja na sterydach	16
Uczone małpy, ścisłowiedzy	17
Mysia utopia	17
Jak to wygląda współcześnie?	18
<b>2. Więc twierdzisz, że perswazja na ciebie nie działa?</b>	21
A co, jeśli działa, tylko o tym nie wiesz?	21
Rozwód? Nigdy w życiu!	22
Palenie służy zdrowiu	22
Jestem asertywnym, racjonalnym i odpornym na manipulację studentem	22
<b>3. Pilot z Autopilotem jednym lecą samolotem</b>	25
No dobrze, więc czym są Pilot i Autopilot?	27
Gadzi mózg (pień mózgu)	27
Mózg ssaczy (układ limbiczny)	27
Mózg racjonalny (kora nowa)	27
Pilot i Autopilot	28
Efekt imprezy koktajlowej	31
<b>4. Jak efekt ramowania wpływa na percepcję?</b>	33
Jak marki zarządzają kontekstem?	35
Możliwości marketingu kulturowego	37
Dekodowanie Autopilota, czyli bądź świadomy nieświadomego	38

<b>5. Nie dopuszczaj do paraliżu decyzyjnego!</b>	43
Jak nadmierne myślenie zabija produktywność?	48
Ruminacja pożera siłę woli	50
Paraliż decyzyjny sprawia, że jesteś mniej szczęśliwy	51
Jak powstrzymać własny paraliż decyzyjny?	51
Zacznij dzień od podejmowania najważniejszych decyzji	52
Świadomie ograniczaj ilość przyswajanych informacji	54
Ustal termin i rozliczaj się z niego	54
Określ swój główny cel	55
Porozmawiaj z kimś spoza własnej bańki informacyjnej	56
Podchodź do problemów w sposób iteracyjny	57
Zacznij działać, nim dojdzie do ciebie, że to bez sensu	58
Jak ograniczyć paraliż decyzyjny u klientów?	59
<b>6. Podstępny kontekst, niebezpieczny kontrast i zestawienia dewastujące psychikę</b>	67
Kontrastuj i porównuj jak zawodowiec	68
Technika punktu wyjścia	69
Technika kotwicy	69
Spaczony punkt odniesienia	70
<b>7. Płacisz nie tylko pieniędzmi</b>	71
Czas jest tym większym kosztem, im mniej go masz	71
Jak wiele wysiłku kosztuje zakup?	75
Koszt ma kontekst	76
<b>8. Strata boli dwa razy bardziej, niż korzyść cieszy</b>	81
Jakie skutki może mieć awersja do straty?	83
Biochemia awersji do strat	85
Kto nie ryzykuje, nie pije szampana?	86
A dopamina się dopomina	88
Co dokładnie robi dopamina?	88
Jak wygląda ścieżka dopaminy w mózgu?	90
Awersja do straty w marketingu i sprzedaży	94
<b>9. Peany o korzyściach, szept o kosztach</b>	97
Podziel ofertę na wiele małych korzyści	97
Połącz wiele kosztów w jeden	97
Oddziel koszty od korzyści	98
Obniżaj ceny, nigdy podwyższaj	98
Uwypuklaj koszty i straty	99
Wykorzystaj technikę potęgowania straty	100
Kilka małych „tak” prowadzi do dużego „TAK”	101
Najpierw „NIE”, później „TAK”	103

<b>10. Komu klienci ufają najbardziej i jak to wykorzystać?</b>	105
Bądź uczciwą osobą – lub kreuj się na taką	106
Nie sprzedawaj. Dobrodusznie edukuj z pozycji autorytetu	107
Dowód słuszności i autorytet	108
Stań się autorytetem. Obecnie w Internecie każdy nim jest!	109
Jak zacząć zachowywać się jak autorytet?	112
<b>11. Życzliwość podszyta interesownością</b>	113
Zasada wzajemności – muszę się odwdziżyć, choćby nie wiem co!	115
Zasada niedoboru – cenimy bardziej to, co jest niedostępne	117
Spójność w myśleniu i działaniu, czyli jak argumentujemy własne wybory po fakcie	119
<b>12. Cena warunkuje zachowanie</b>	121
Język również może zwiększyć postrzeganą wartość	123
Zmniejszenie postrzeganego kosztu i „ból” ceny	125
Jak położenie widelca na zdjęciu zwiększyło konwersję o 20%?	127
Nowe czy znane – co lepiej działa?	127
Co skupia i przyciąga uwagę?	128
Efekt pop-out	129
Strategia push-pull	130
Widelec po lewej czy prawej stronie?	131
<b>13. Jak mówić do małą z koszykami?</b>	135
Co wpływa na uwagę konsumenta?	135
Prosto, znaczy mądrze	138
Nie każ odbiorcy myśleć	139
Twórz komunikaty, które nie wymagają myślenia	140
Co więc każe czytelnikowi myśleć?	143
Tłumacz, wyjaśniaj, edukuj	144
Co wiesz, a czego nie wiesz o żywności genetycznie modyfikowanej?	145
Nie takie chemikalia straszne	147
Jak tłumaczyć i edukować?	149
Dlaczego warto wyjaśniać?	150
Opowiadaj historie, nawet jeśli nie trzymają się kupy	151
Opowiadaj spójne narracje, które łączą markę i jej ofertę z wydarzeniami z przeszłości	152
Pokaż zysk z perspektywy klienta	154
Używaj humoru	156
Przestrasz, zasmuć, zezłość	158
Nie bój się pytać	162
<b>14. Narzędziownik manipulanta</b>	165
Technika etykietowania	165
Technika przynęty	168
Zjawisko Baader-Meinhof, czyli nowość staje się wszechobecna	173
Zjawisko Baader-Meinhof w marketingu i sprzedaży	175

Verbatim effect, czyli lepiej zapamiętujemy sedno niż szczegóły	178
Jak działa pamięć?	179
Efekt Zeigarnik	183
Co z tego wynika?	185
<b>15. Słowne fikołki</b>	187
Słowa osłabiające przekaz	187
Friction Words	189
Słowa i środki językowe wzmacniające przekaz	190
Presupozycja – ulubione słowo oślizgłych sprzedawców	191
Pojedyncza presupozycja jest zbyt prosta	192
Czasowniki dokonane	193
Implikuj, czyli narzucaj przyszłość na podstawie teraźniejszości	195
Instrukcja obsługi słowa „NIE”	195
Ale co z „ALE”? Jak mądrze stosować to słowo?	196
Czas na „PONIEWAŻ” i „BO”	197
Dziwna prośba	197
Jeśli się rymuje, to znaczy, że jest prawdziwe	198
Dlaczego rymy działają na naszą percepcję?	199
<b>Posłowie</b>	201

## 7

## Płacisz nie tylko pieniędzmi

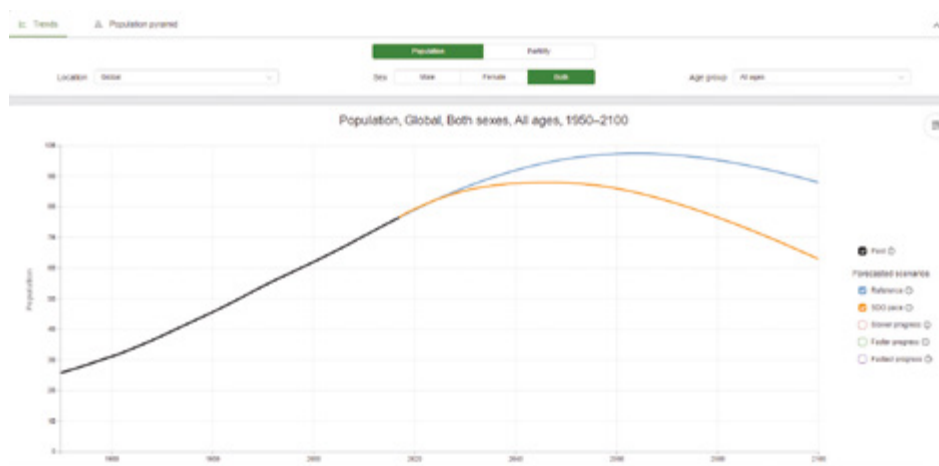
Jaki jest największy koszt, który może ponieść człowiek? Czas.

### Czas jest tym większym kosztem, im mniej go masz

Mniej więcej jedna na dwadzieścia osób czytających te słowa dożyje 100 lat. Wiem to z danych opublikowanych przez IHME (Institute for Health Metrics and Evaluation), instytut założony przez Billa i Melinę Gatesów.

Zgodnie z danymi z 2021 r. liczba osób w wieku 20–24 lat wynosiła około 600 milionów. Podobna była wartość dla osób w przedziale wiekowym 25–30 lat, podczas gdy osób między 15. a 19. rokiem życia było ok. 630 milionów. W 2021 roku na świecie żyło więc około 1,8 miliarda osób w wieku 15–30 lat.

Przewiduje się, że w 2100 roku będzie około 90 milionów osób w wieku równym lub większym niż 95 lat. Zatem około 1 na 20 osób czytających te słowa ma szansę dożyć setki lub nawet ją przekroczyć. Zastosowane są tu oczywiście pewne przybliżenia, a obliczenie to oparte jest wyłącznie na globalnych statystykach, a nie dokładnej matematyce.



**Ryc. 34.** Prognoza populacji, IHME

Źródło: zasoby serwisu The Institute for Health Metrics and Evaluation [dostęp: 25.06.2023].

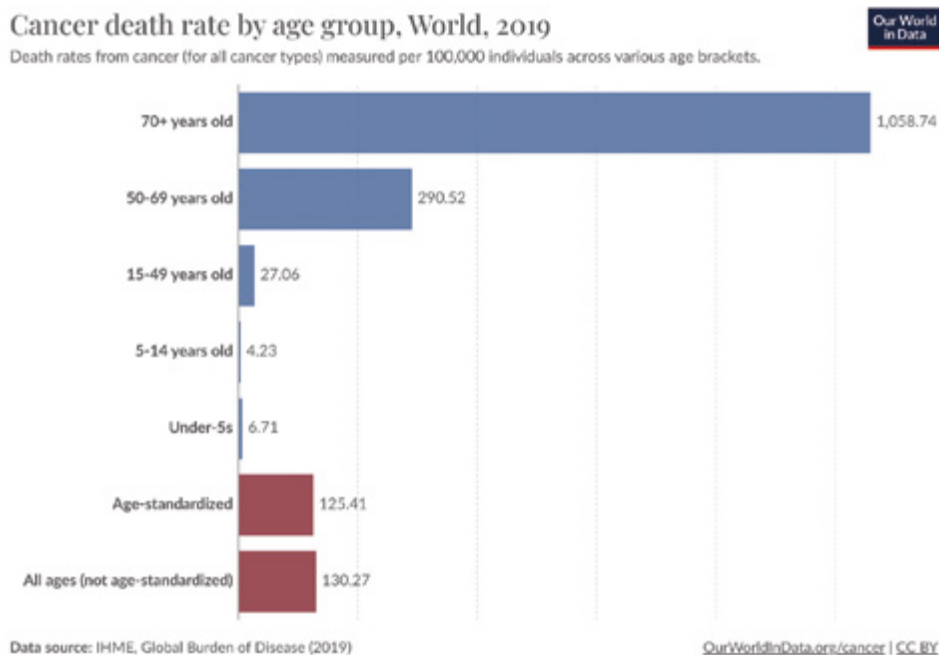
Pójdźmy dalej i skupmy się na czasie, jaki ci pozostał. Mniej więcej 150 miesięcy przeżyłeś jako dziecko, a 100 – jako nastolatek. Do 19. roku życia zużyłeś już 230 miesięcy swojego życia. Weź pod uwagę, że do dyspozycji masz 1200 miesięcy – oczywiście o ile umrzesz w wieku 100 lat.

Jeśli masz obecnie 20 lat – zostało ci 960 miesięcy. Jeśli stuknęła trzydziestka, twój czas kurczy się do 840 miesięcy. Powiedzmy, że będziesz pracować do 65. roku życia<sup>1</sup>. W takim wypadku ok. 500 miesięcy swojego życia spędzasz jako dorosła, pracująca osoba. A znając trendy podwyższania wieku emerytalnego, najpewniej będzie to nawet dłużej.

Od emerytury do zmierzchu życia pozostaje ci około 420 miesięcy. Jeśli umrzesz w wieku 80 lat – co jest naprawdę dobrym wynikiem – po przejściu na emeryturę będziesz mieć tylko 180 miesięcy ostatecznego urlopu. Zdecydowana większość zgonów spowodowanych chorobami nowotworowymi występuje u osób w wieku powyżej 70 lat.

<sup>1</sup> Wiek emerytalny mężczyzn w Polsce w 2023 r. (przyp. aut.).





**Ryc. 35.** Współczynnik zgonów spowodowanych chorobami nowotworowymi z podziałem na grupy wiekowe

Źródło: zasoby serwisu Our World in Data [dostęp: 25.06.2023].

Zakładając, że dożyjesz 80 lat a obecnie masz ich 30, pozostało ci do dyspozycji 600 miesięcy życia.

Ile faktycznie kosztuje miesiąc życia każdego z twoich klientów? Jeśli prowadzisz działalność usługową (lub taką promujesz), strata czasu przez klientów może znacznie zwiększyć postrzeganą przez nich stronę kosztową w relacji wartość–cena usługi.

Oczywiście czas jest relatywny, ale jego postrzeganie subiektywne. Godziny i dni mijają tym szybciej, im bardziej zajęci jesteśmy i im dalej je spędzamy. Jednak ciągnie się w nieskończoność, gdy czekamy na coś lub robimy coś nieprzyjemnego.

Skrócenie faktycznego czasu oczekiwania na usługę może być bardzo kosztowne dla firmy i wiązać się np. z zatrudnieniem większej liczby pracowników. Z kolei usługa trwająca krócej skutkuje jeszcze wyższym kosztem i często wiąże się np. z unowocześnieniem parku maszynowego, zakupem i wdrożeniem nowego oprogramowania czy – ponownie – stworzeniem większej liczby stanowisk do obsługi.

Na szczęście wytaczanie ciężkich inwestycyjnych dział nie jest jedynym rozwiązaniem bólu klientów związanego z czasem, który muszą przeznaczyć na skorzystanie z oferty. Postrzeganiem czasu można manipulować, ponieważ doświadczamy go zarówno na poziomie świadomym (Pilot), jak i nieświadomym (Autopilot). Rzecz fundamentalna to zaangażowanie. A dokładnie zaangażowanie klienta.

Za sprawą zaangażowania w proces – np. przez stanie w kilkuosobowej kolejce, uzupełnienie stosu papierów czy czekanie na termin usługi – jesteśmy bardziej skłonni do poświęcenia sumarycznie więcej czasu, nim trzaśniemy z hukiem drzwiami i wyrazimy swoją opinię na temat placówki i jej personelu wraz z „serdecznymi” życzeniami.

Na pewno kojarzysz tego typu sytuacje, gdy czekałeś na coś absurdalnie długo, bo „tyle już czekałem, to poczekam jeszcze trochę”. Gdy już zaangażujemy swój czas, to trudno nam odpuścić. Wówczas odczujemy stratę – a strata boli. Tym bardziej nas zaboli, im dłużej czasu stracimy na próżno.

Drugim sposobem na zmianę postrzegania czasu przez klienta jest umilenie oczekiwania na tyle, na ile to możliwe. Dzięki temu odbiorca nie będzie miał poczucia straty w niekomfortowej kolejce zdominowanej przez awanturnych staruszków czy w otoczeniu zimnych i odrapanych ścian serwisu wulkanizacyjnego. Najprostsze rozwiązanie to udostępnienie klientom wygodnej kanapy i Wi-Fi. Dorzucając darmowe napoje, przekąski czy inne czasoumiałce, ograniczasz dyskomfort spowodowany oczekiwaniem do minimum.

Podobne zjawisko możemy obserwować w świecie cyfrowym. Przykładem mogą być atrakcyjne wizualnie animacje podczas ładowania stron internetowych czy poziomów w grach wideo (tzw. *loading screens*).



Ryc. 36. Przykład interaktywnego ekranu ładowania w grze Skyrim

Trzecie wyjście to podanie przyczyny oczekiwania. W tym przypadku przemawiamy do logicznego i analitycznego Pilota. Dzięki wyjaśnieniu powodów sytuacji Pilot będzie w stanie łatwiej przetrwać mitrężony czas. Grunt to związek przyczynowo-skutkowy, jakkolwiek by on był. Mniejsza o to, że jest nielogiczny lub nieprawdziwy. Jesteśmy o wiele spokojniejsi i mniej podenerwowani podczas 15 minut czekania na wizytę u lekarza, jeśli wiemy, że doktor

przyjmie nas punktualnie, niż gdy ten czas nie tylko jest nieznanym, ale i dynamicznie fluktuuje w zależności od zagęszczenia staruszków na metr kwadratowy poczekalni.

Im mniejsze poczucie niepewności oraz większe poczucie kontroli nad sytuacją, tym bardziej komfortowo będzie się czuł twój klient. Zaangażowanie go, zapewnienie mu wygodnych warunków oczekiwania oraz wyjaśnienie całej sytuacji pozwolą na odwrócenie jego uwagi od straty czasu.

## Jak wiele wysiłku kosztuje zakup?

Postrzegany koszt produktu czy usługi jest również oparty na ilości wysiłku niezbędnego do ich zakupu lub konsumpcji.

Dobrym przykładem jest tu przycisk 300 milionów dolarów, o którym wspomina Łukasz Wróblewski w swojej książce *Web Form Design: Filling in the Blank*. Za pomocą prostej zmiany w ścieżce zakupu klienta witryna zwiększyła konwersję o 45% i wygenerowała dodatkowe 15 milionów dolarów przychodu już w pierwszym miesiącu po wprowadzeniu zmian<sup>2</sup>. Wcześniej na stronie użytkownicy obiektu hotelowego musieli rejestrować się za pomocą swojego adresu e-mail, zanim mogli się zameldować.

Zespół początkowo wybrał to rozwiązanie, aby umożliwić stałym klientom szybsze zakupy. Ich zdaniem konsumenci korzystający z usługi hotelowej po raz pierwszy nie mieliby nic przeciwko dodatkowemu wysiłkowi związanemu z rejestracją, ponieważ później do całego procesu wystarczyłoby logowanie.

Odbiorcy nie podzielali jednak optymizmu UX designerów. Ty też pewnie nie cierpisz konieczności rejestracji przed zakupem w jakimkolwiek e-sklepie. Niektórzy nie pamiętali, czy była to ich pierwsza wizyta, czy nie. Wówczas dochodziło do eskalacji niezadowolenia przy licznych próbach założenia lub zalogowania się do konta. W rezultacie 45% wszystkich klientów miało więcej niż jedno konto w systemie, a niektórzy rejestrowali się dziesięciokrotnie. Aż 75% klientów nigdy nie przeszło całej ścieżki zakupowej – a więc nie dokonali oni zakupu. Internetowy formularz rejestracyjny, który miał być ułatwieniem, w rzeczywistości okazał się totalną katastrofą.

Jak sobie poradzono z tym problemem? Projektanci zmienili ścieżkę zakupową. W miejsce przycisku kierującego do rejestracji dali „Kontynuuj”. Od teraz osoby kupujące usługę hotelową po raz pierwszy nie musiały zakładać konta. Od razu przechodziły do kasy. Pojawiła się też możliwość rejestracji konta podczas finalizowania transakcji, aby kolejne zakupy były szybsze – była jednak opcjonalna.

Dzięki temu firma nie wymuszała konieczności rejestracji, ale umożliwiała ją. Wilk syty, owca cała, klient zadowolony.

<sup>2</sup> L. Wróblewski, *Web Form Design: Filling in the Blanks*, „LukeW Interior + Design” [online] [https://www.lukew.com/resources/web\\_form\\_design.asp](https://www.lukew.com/resources/web_form_design.asp) [dostęp: 22.05.2023].

## Koszt ma kontekst

Jak już pisałem, pieniądze to niejedyny, choć najbardziej oczywisty koszt. I zarówno czas, jak i postrzeganie ceny jest całkowicie subiektywne oraz uzależnione od kontekstu. Podobne właściwości ma wartość, jaką nabywamy, ponosząc koszty.

Spójrz na poniższy rysunek. Czy ta choinka jest duża?



Ryc. 37. Choinka

Źródło: MiM326/Pixabay

Trudno odpowiedzieć na tak zadane pytanie bez kontekstu, prawda? Spójrz na kolejną grafikę.



Ryc. 38. Porównanie choinki i wieloryba

Źródło: MiM326/Pixabay; mutiafh/Shutterstock

Czy teraz choinka – według ciebie – jest duża, czy mała?

Podałem dość uniwersalny i skuteczny punkt odniesienia w przypadku oceny wymiarów fizycznych czy odległości. Dzięki temu łatwiej było złapać kontekst. Podobnie będzie w przypadku jakiegokolwiek porównania, gdy odniesiesz się do powszechnie znanych rzeczy lub zjawisk. Śliwka wielkości ziemniaka? Ale gigant! Topinambur rozmiarów niedojrzałego kiwano? Eee, co?

Podobnie względny i całkowicie zależny od kontekstu jest stosunek wartości do kosztów. Ciekawy przykład omawiał Dan Ariely w książce *Potęga irracjonalności. Ukryte siły, które wpływają na nasze decyzje*. Swego czasu portal The Economist oferował 3 wersje subskrypcji rocznej:

- Dostęp do portalu internetowego: 59 dolarów.
- Subskrypcja wydania papierowego: 125 dolarów.
- Dostęp do portalu internetowego oraz wydania papierowego: 125 dolarów.

Całkiem możliwe, że nie czytujesz „The Economist” i nie masz bladego pojęcia, czy wartość e-wydania jest warta 59 dolców. Podobnie nie jesteś w stanie ocenić, czy opłaca się wydać na papierową wersję niemal dwukrotność ceny wydania internetowego. Widzisz jednak, że pakiet wydania papierowego i internetowego za 125 dolarów jest zdecydowanie lepszą opcją niż sama subskrypcja wydania papierowego w tej samej cenie. Przecież za taką samą kwotę otrzymujesz dodatkowo dostęp do portalu. Tylko frajer by nie skorzystał, nie?

Wychodzi na to, że w Stanach Zjednoczonych jest niewielu frajerów. Tylko 16% klientów zdecydowało się wyłącznie na subskrypcję internetową. Aż 84% czytelników wybierało opcję trzecią – papier i wersję cyfrową.

Czy twoja firma ma w ofercie pozycję, której nikt nigdy nie wybiera, za to stanowi ona świetny punkt odniesienia wspierający sprzedaż najdroższego wariantu usługi lub najbardziej marżowego produktu? Jeśli nie, to najwyższy czas pomyśleć o wdrożeniu swojej wersji „wydania papierowego”.

Przeanalizujemy ofertę „The Economist” wyłącznie z dwiema opcjami rocznej subskrypcji:

- Dostęp do portalu internetowego: 59 dolarów.
- Dostęp do portalu internetowego oraz wydania papierowego: 125 dolarów.

Jak teraz zachowywali się klienci tygodnika?

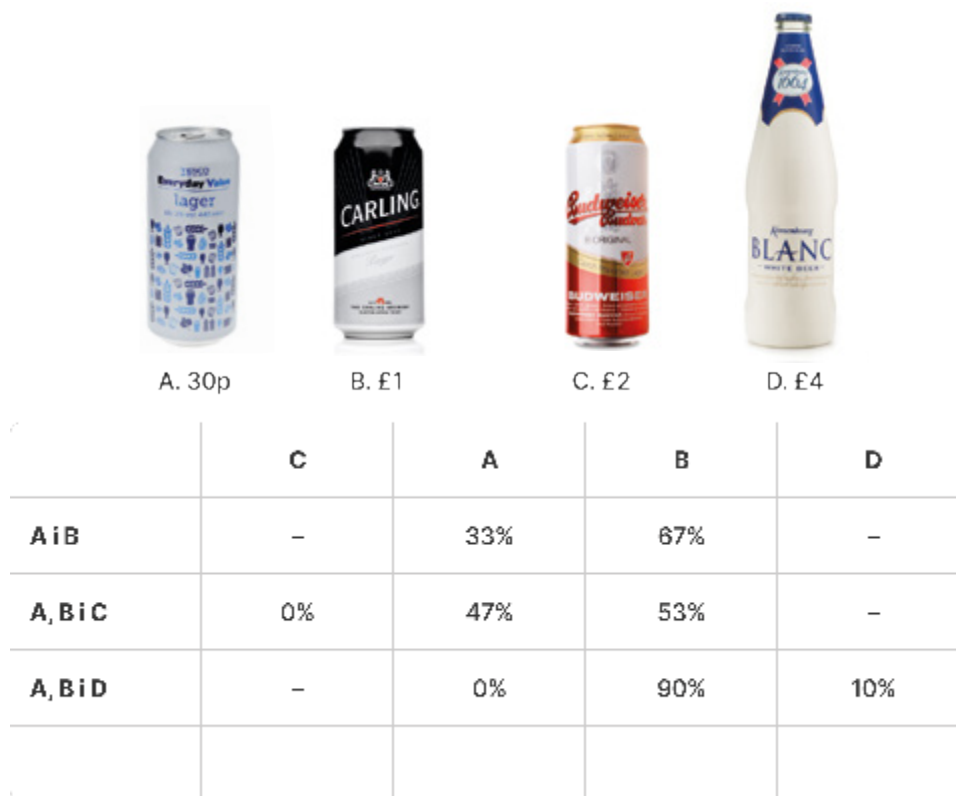
Najmniej popularna opcja stała się najczęściej wybieraną. Na dostęp wyłącznie do portalu internetowego zdecydowało się 68% czytelników. Z kolei subskrypcja wydania papierowego i internetowego (którą wcześniej doceniło 84% osób) zmniejszyła swój wolumen do poziomu 32%. Jak widzisz, taka taktyczna pozycja w ofercie zwiększyła przychody „The Economist” aż o 42% – z 8012 dolarów do 11 444 dolarów. Pozornie bezsensowna pozycja w ofercie, której prawie nikt nie wybierał, nagle stała się *game changer*.

Ten przykład pokazuje sposób działania mechanizmów myślowych ukształtowanych na drodze ewolucji. Kalkulacja wartości i kosztów opiera się na analizie różnych opcji, które są szacowane przez filtr kontekstu sytuacyjnego. Między innymi dzięki temu mechanizmowi mogliśmy podejmować trafne decyzje pozwalające nam przetrwać. Tygodnik poprzez zmianę struktury własnej oferty handlowej radykalnie odmienił decyzje zakupowe swoich czytelników.

Wartość jest więc całkowicie względna i subiektywna. Zjawisko to chętnie stosują dobrzy sprzedawcy w wielu branżach. Przykładowo, agenci nieruchomości mogą zacząć prezentację od pokazania ci mieszkania bardzo podobnego do tego, które ich zdaniem kupisz, ale nieco droższego (wyższy koszt) i trochę gorzej wyposażonego, z mniejszym metrażem lub w gorszej lokalizacji (niższa wartość). Wtedy o wiele chętniej zdecydujesz się na to mieszkanie, które tak naprawdę chcą ci sprzedać. Podobnie działa to w branży motoryzacyjnej – zwłaszcza na rynku wtórnym.

Jedną z implikacji relatywistycznej natury wartości (lub pisząc normalnie – jednym ze skutków tego, że postrzegamy wartość w subiektywny sposób), jest to, że dobra oferta sama w sobie to za mało. Zazwyczaj nie wystarcza do tego, by osiągnąć satysfakcjonujące wyniki sprzedażowe i z podniesioną głową unosić się na wodach konkurencyjnego rynku. Kluczowe jest jeszcze dokładne zrozumienie swoich klientów oraz uwarunkowań, jakie nimi

kierują. Ponieważ konsumenci zawsze będą opierać swoje decyzje zakupowe na względnie postrzeganej wartości, jaką zapewnia twoja oferta w porównaniu z propozycją konkurencji, to właśnie ten drugi czynnik (niekoniecznie konkurujący bezpośrednio) określają względną wartość twoich produktów lub usług.



**Ryc. 39.** Badanie wyborów konsumenckich na rynku piwa

Źródło: Lenscap/Alamy Stock Photo/Indigo Images, Denismart/Dreamstime, Aperturesound/Dreamstime, Photo/Indigo Images.

Powyższe badanie pokazuje wpływ na sprzedaż w zależności od zakresu oferty sprzedawcy. Omówmy te 3 scenariusze, w ramach których respondentom prezentowano ofertę piwa.

1. Sprzedający oferuje piwa A i B: 67% kupuje Budweisera, a 33% – Carlinga.
2. Sprzedający oferuje piwa A, B i C: do oferty dodano najtańsze brytyjskie piwo. Nikt nie wybiera piwa za 30 centów. 47% kupuje Carlinga, 53% – Budweisera.
3. Sprzedający oferujący A, B i D: do oferty dodano piwo premium marki Kronenbourg. 10% kupuje piwo premium, 90% – Budweisera, nikt nie wybiera Carlinga.

Wyborów konsumenckich dokonujemy na podstawie naszego aktualnego układu odniesienia. Jeśli jesteś koneserem i zwykle pijasz piwa za 30 złotych za butelkę, to piwo za

10 złotych wyda ci się tanie. Jeśli z kolei gustujesz w trunkach o cenie do 5 złotych za butelkę, cena piwa za 10 złotych wyda ci się rozbojem w biały dzień.

Zwróć uwagę, że konsumenci często nie mają jasnych cenowych oczekiwań ani szczegółowej rynkowej wiedzy. Oznacza to, że prezentowany im układ odniesienia jeszcze silniej wpływa na ich decyzje zakupowe.

Jeśli nie wiesz, ile zwykle kosztuje zamontowanie gazu w samochodzie i robisz to pierwszy oraz najpewniej jeden z ostatnich razy w życiu, to nie masz cenowych oczekiwań lub są one mgliste oraz elastyczne. Więc jeśli dowiesz się, że zamontowanie instalacji gazowej kosztuje 2500 złotych, zaczniesz porównywać ten koszt do analogicznych usług lub powiązanych tematycznie kosztów – np. ceny pełnego baku benzyny czy kompletu nowych opon. Zwróć uwagę, że serwis montujący LPG nie ma żadnego wpływu na obie te wartości. Są to zupełnie inne sektory rynku motoryzacyjnego. Jest jednak w stanie zaprezentować swoim klientom kontekst, który w ich oczach obniży koszty i zwiększy wartość usługi.

Jeśli nie mamy bezpośredniego porównania, jesteśmy bardziej skłonni zaakceptować znacznie wyższe ceny produktów i usług tylko dlatego, że brakuje nam ram odniesienia (kontekstu). Przyczyna względności postrzeganej wartości wywodzi się z podstawowych zasad percepcji<sup>3</sup>. Jeśli przyjrzymy się pojedynczym neuronom w homunkulusie czuciowym<sup>4</sup>, wszystkie mają jedną wspólną cechę: reagują tylko na różnice i zmiany. Jeśli takiego bodźca nie ma, receptory w mózgu czuciowym pozostają nieaktywne.

Potrzebujemy porównań, aby podejmować decyzje. Wartość i koszt bez porównań i kontekstu nic dla nas nie znaczą. Dlatego bardzo często kreatywne kampanie reklamowe kończą się niepowodzeniem. Brakuje im narracji, która zapewnia odbiorcy komunikatu zrozumiały punkt odniesienia.

---

<sup>3</sup> N. Charter, P. Leon-Villagra, A. Sanborn, J. Spicer, J. Sundh, J. Zhu, *Probabilistic Biases Meet the Bayesian Brain*, „Association for Psychological Science” [online] <https://wrap.warwick.ac.uk/136761/7/WRAP-probabilistic-biases-meet-Bayesian-brain-Chater-2020.pdf> [dostęp: 26.05.2023].

<sup>4</sup> Homunkulus czuciowy to graficzne przedstawienie struktur mózgowych odpowiedzialnych za zmysły, opracowane przez chirurga W. Penfielda (przyp. red.).

## 8

## Strata boli dwa razy bardziej, niż korzyść cieszy

My, ludzie, mamy naturalną awersję do straty. Jest ona w nas tak silnie zakorzeniona, że strata współmierna do korzyści boli nas dwukrotnie bardziej, niż ta korzyść cieszy. Przykładowo – mentalny ból spowodowany zgubieniem 10 złotych będziemy odczuwać dwukrotnie silniej niż niespodziankę w postaci znalezienia na ulicy banknotu o tej wartości. Niechęć do strat odnosi się do większej indywidualnej tendencji do unikania ich niż uzyskiwania równoważnych zysków.

Pójdźmy o krok dalej. Ekonomiści wymyślili sprytny sposób na porównanie dwóch wersji rzeczywistości, w której ten sam przedmiot o określonej cenie jest postrzegany inaczej w zależności od tego, czy jest doświadczany jako strata, czy zysk. Wróćmy do tych 10 złotych i podnieśmy stawkę. Przyjmijmy, że w wyniku zakładu możesz zyskać 20 złotych albo stracić 10 złotych. Twoje szanse to pół na pół. Czy podjąłbyś to ryzyko? Cóż, jeśli jesteś ryzykantem, to raczej tak. Większość ludzi by go nie podjęła. Ale jeśli wygrana byłaby ciut wyższa, to można się zastanowić...

Zazwyczaj ludzie przyjmują ten zakład, gdy przy możliwej stracie 10 złotych mogą zyskać ok. 22,5 złotych. Skąd taki dziwny próg? Odkryli go Amos Tversky i Daniel Kahneman podczas jednego ze swoich licznych badań nad psychologią behawioralną. Naukowcy określili, że stosunek wygranej do przegranej musi wynosić 10:22,5, aby w większości osób odezwała się natura hazardzisty. Czyli potrzeba wygranej w wysokości 22,50 dolarów, aby zrekomensować utratę 10 dolarów. Proporcja ta nazwana jest współczynnikiem awersji do strat i wynosi 2,25.

W swoim pierwotnym badaniu Tversky i Kahneman zaproponowali uniwersalny współczynnik awersji do strat wynoszący 2,25, jednak późniejsze badania wykazały, że w rzeczywistości różni się on dość znacznie w zależności od kontekstu. W niektórych przypadkach ludzie wykazywali współczynnik awersji do strat sięgający nawet 5. Bardzo rzadko był on ujemny – czyli zamiast unikać strat, ludzie zaczęli ich poszukiwać. Ach, te dziwne małpy...

W swojej analizie Łukasz Walasek i jego koledzy z University of Warwick zidentyfikowali średni współczynnik awersji do strat – wynosi on 1,31. Oznacza to, że na podstawie najlepszych dostępnych rozwiązań z zakresu analizy statystycznej, gdybyś poprosił wszystkich ludzi



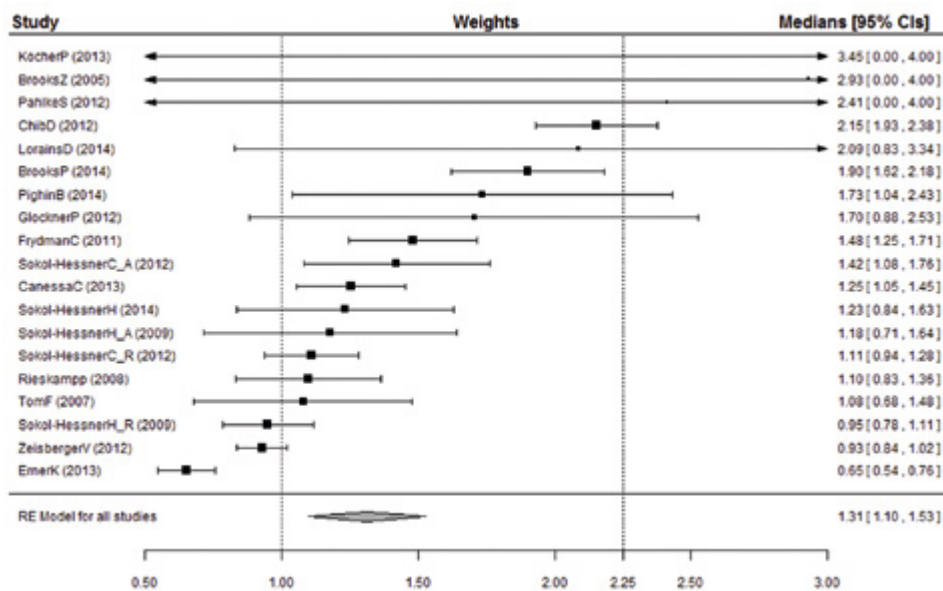
żyjących na Ziemi o postawienie zakładu na rzut monetą, średnio zaakceptowałyby oni stratę w wysokości 10 dolarów w zamian za wygraną w wysokości 13,10 dolarów<sup>1</sup>.



Ryc. 40. Ból straty a przyjemność z zysku

Źródło: opracowanie własne.

Ale dlaczego w ogóle niektórzy ludzie mają większą awersję do strat niż inni? I dlaczego ci sami ludzie, którzy unikają strat w jednym przypadku, nie stronią od nich w innym?



Ryc. 41. Metaanaliza współczynnika awersji do strat

Źródło: zasoby serwisu SSRN [dostęp: 22.07.2023].

<sup>1</sup> T.L. Mullet, N. Stewart, L. Walasek, *A Meta-Analysis of Loss Aversion in Risky Contexts*, „SSRN” [online] [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3189088](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3189088) [dostęp: 2.06.2023].

Niechęć do ponoszenia strat jest powszechna w psychologii poznawczej, teorii decyzji i ekonomii behawioralnej. W naszym codziennym życiu zjawisko to jest szczególnie powszechne, gdy jednostki mają do czynienia z decyzjami finansowymi i konsumenckimi. Mniej prawdopodobne jest, że kupisz akcje, jeśli utożsamiasz je z możliwością utraty ciężko zarobionych pieniędzy, nawet jeśli dźwignia jest ogromna, a potencjał zarobku wywołuje u ciebie ślinotok. Co ciekawe, obserwowana niechęć do straty staje się silniejsza, gdy gra zaczyna toczyć się o poważne korzyści i równie poważne straty<sup>2</sup>.

Zjawisko to chętnie wykorzystują m.in. firmy oparte na modelu biznesowym SaaS (Software as a Service), które oferują nowym klientom darmowe okresy próbne. Potencjalny klient chętnie wykorzysta 2-tygodniowy bezpłatny dostęp do serwisu VOD, zainstaluje aplikację do liczenia kalorii oferującą przez okres próbny dostęp do funkcji premium i zarejestruje konto w SaaS-ie dorzucającym w pakiecie funkcje przydatne w codziennej pracy.

A co po okresie próbnym? Duża część użytkowników przedłuża odpłatnie dostęp do narzędzia lub jego funkcji premium skrytych za paywallem, ponieważ chce uniknąć straty, którą odczuje po zrezygnowaniu z produktu. Dzieje się tak, ponieważ rezygnacja z oprogramowania, drogich samochodów czy innych rozwiązań ułatwiających nasze codzienne życie jest emocjonalnie trudną decyzją.

## Jakie skutki może mieć awersja do straty?

Niechęć do ponoszenia strat może znacząco wpływać na nasze zachowanie w wyjątkowo irracjonalny sposób, który jest niedostosowany do obecnych realiów współczesnego świata. A to z kolei nierzadko prowadzi do podejmowania błędnych decyzji. Oczywiście jest, że jako jednostki nie chcemy ponosić strat. Strach przed nimi może jednak uniemożliwić nam decydowanie się na opcję obarczoną nawet dobrze skalkulowanym ryzykiem, która może przynieść opłacalne zyski.

Niechęć do ponoszenia strat jest szczególnie powszechna w odniesieniu do sposobu, w jaki wydajemy własne pieniądze i zarządzamy nimi. Decyzje finansowe mogą mieć szczególny wpływ na nasze życie, a jeśli dana osoba nie jest w stanie podejmować ich w sposób rozsądny, oparty na dobrze obliczonym ryzyku. Jej wybory mogą być nieoptymalne, a wręcz tragiczne w skutkach.

Wgrana do systemu Autopilota awersja do ryzyka była niezwykle przydatną cechą naszego gatunku w czasach, w których biegaliśmy z maczugami po krzakach. Ale w obecnym, niezwykle skomplikowanym świecie, wybrukowanym ryzykiem atawizm ten nie ułatwia nam życia. Gdy mechanizm unikania straty zbyt mocno przejmie władzę nad naszymi decyzjami, może okazać się, że jesteśmy niezdolni (lub kosztuje nas to zbyt dużo wysiłku) do podjęcia

---

<sup>2</sup> C.A. Ryan, P. Ryan, S. Tay, *Systems 1 and 2 thinking processes and cognitive reflection testing in medical students*, „Canadian Medical Education Journal” [online] <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5344059/> [dostęp: 13.06.2023].

jakiegokolwiek decyzji – konsumenckiej, zawodowej czy prywatnej. W ten sposób pielęgnujemy w sobie gigantyczny paraliż decyzyjny utrudniający nam codzienne funkcjonowanie.

Większość populacji odczuwa paraliż decyzyjny i nie podejmuje żadnej akcji, dopóki korzyść, którą można zyskać, nie jest co najmniej dwa razy większa niż koszt, który trzeba ponieść. Ludzie po prostu wolą unikać strat niż uzyskiwać równoważne zyski.

Niechęć do ponoszenia strat może uniemożliwić jednostkom, organizacjom czy całym krajom podejmowanie bardziej ryzykownych decyzji w celu sprostania złożonym wyzwaniom. Chociaż tendencja do unikania ryzyka jest ważna, może również uniemożliwić wdrażanie innowacyjnych, choć obarczonych pewną dozą niepewności rozwiązań. Przykład? Przed pandemią COVID-19 Brazylia była znana na całym świecie ze swojej rewolucyjnej taktyki rozwiązywania problemu masowych zachorowań. W porównaniu z innymi, bardziej zamożnymi państwami, kraj ten stoi w obliczu wyjątkowych ograniczeń związanych z ubóstwem oraz wieloma egzotycznymi chorobami przenoszonymi przez komary.

Brazylijski rząd zdecydował się ograniczyć zachorowalność i przenoszenie chorób przez komary za pomocą inżynierii genetycznej. W ten sposób chciano zapobiec rozprzestrzenieniu się wirusów. Komary przenoszące chorobę zostały genetycznie zmodyfikowane tak, aby posiadały autodestrukcyjny gen, który powoduje ich śmierć w razie zakażenia. Ta nowatorska metoda była niezwykle ryzykowna dla Brazylii i wiele kosztowałaby kraj i jego obywateli, gdyby się nie powiodła<sup>3</sup>.

Na szczęście inżynieria genetyczna okazała się strzałem w dziesiątkę. Zmniejszyła liczbę larw komarów o 82% w rok po wypuszczeniu zmodyfikowanych komarów i spowodowała 91-procentowy spadek zachorowań na dengę. Gdyby krajowi epidemiolodzy i politycy mieli wyższy poziom awersji do strat, mogliby nigdy nie podjąć tej inicjatywy.

Oxitec, firma, która dostarczyła Brazylii technologię zwalczania komarów, stworzyła rozwiązanie, które jest zarówno skuteczniejsze, jak i bardziej przyjazne dla środowiska niż inne tradycyjne metody (w tym środki owadobójcze). Kraje europejskie skorzystałyby na wdrożeniu podobnych technologii w rolnictwie poprzez zwiększenie efektywności walki ze szkodnikami upraw. Mimo to nadal stosowane są nieefektywne i szkodliwe dla środowiska preparaty chemiczne.

Europa ma zazwyczaj bardziej konserwatywne podejście do nowych technologii. Sprawy nie ułatwia również powolna legislacja. Niechęć do ponoszenia strat widoczna u organów decyzyjnych ogranicza zdolność krajów europejskich do szybkiego wdrażania nowych technologii, które mogłyby diametralnie poprawić komfort życia obywateli czy ograniczyć koszty ponoszone przez struktury państwowe<sup>4</sup>. Winowajcą jest właśnie atawistyczny strach przed ryzykiem.

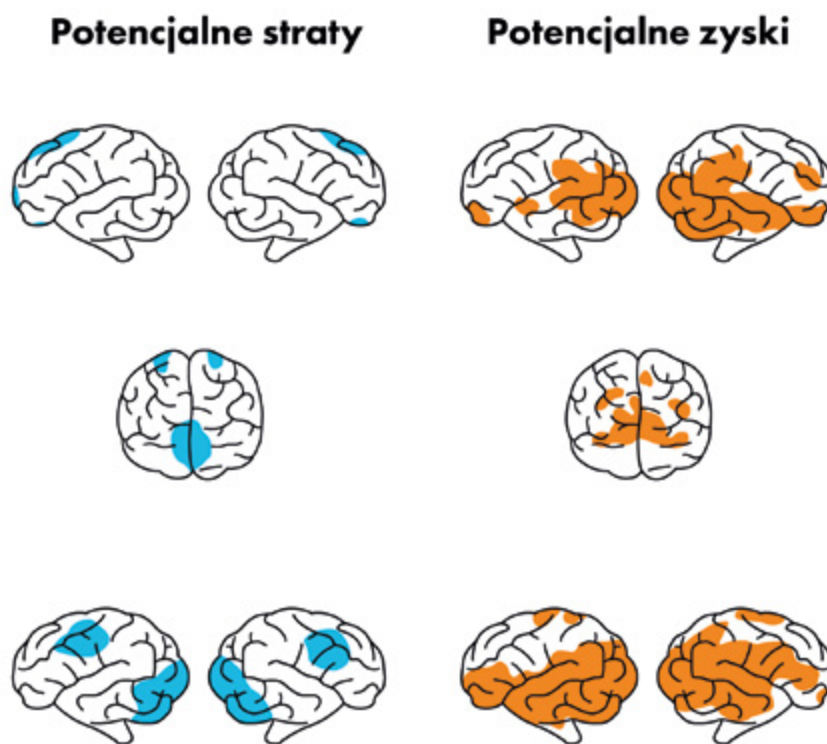
---

<sup>3</sup> R. Stein, *How Could Releasing More Mosquitoes Help Fight Zika?*, „Goats and Soda” [online] <https://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2016/03/25/471304974/how-could-releasing-more-mosquitoes-help-fight-zika> [dostęp: 13.06.2023].

<sup>4</sup> C.R. Fernandez, *New Results Show GM Mosquitoes Keep Dengue and Zika at Bay in Brazil*, „Labiotech” [online] <https://www.labiotech.eu/trends-news/oxitec-dengue-zika-brazil/> [dostęp: 13.06.2023].

## Biochemia awersji do strat

Awersja do strat jest spowodowana mieszanką naszych cech neurologicznych, czynników społeczno-ekonomicznych i kulturowych. Sytuacje wywołujące niechęć do strat uaktywniają 3 obszary mózgu – ciało migdałowate, prążkowie oraz wyspę stanowiącą część kory mózgowej, położoną w zagłębieniu bruzdy bocznej mózgu.



**Ryc. 42.** Aktywność mózgu podczas przetwarzania potencjalnej straty i zysków

Źródło: opracowanie na podstawie: Sabrina M. Tom, Craig R. Fox, Christopher Trepel, Russell A. Poldrack, *The Neural Basis of Loss Aversion in Decision-Making Under Risk*, „Science”, Jan 26, 2007

Ciało migdałowate to część mózgowia, w której przetwarzany jest m.in. strach<sup>5</sup>. Zauważyłeś dużego pająka na suficie? Towarzyszące temu uczucie niepokoju funduje ci właśnie ta struktura. Nie musisz dziękować. Reakcja spowodowana stratą również jest przetwarzana dokładnie w tych samych punktach.

Drugim obszarem w mózgu, który jest aktywny, gdy przetwarzamy stratę, jest prążkowie. Zajmuje się ono błędami przewidywania i pomaga nam stać się lepszymi w ocenianiu poten-

<sup>5</sup> K. Hendricks, *What causes loss aversion?*, „Kent Hendricks” [online] <https://kenthendricks.com/loss-aversion/> [dostęp: 17.06.2023].

cyjnych konsekwencji. Prążkowie wykazuje aktywność zarówno wtedy, gdy doświadczamy strat, jak i gdy zyskujemy korzyści. Silniej aktywuje się jednak w obliczu poczucia straty. Prążkowie pomaga nam unikać podejmowania podobnego ryzyka w przyszłości<sup>6</sup>.

Region wyspy mózgu współpracuje z ciałem migdałowatym, aby wytwarzać reakcje mające na celu motywowanie ludzi do unikania pewnych zachowań. Neurolodzy zauważyli, że obszar intensywnie się uaktywnia właśnie wtedy, gdy odczuwamy stratę. Jak mózg przetwarza te bodźce? Jedną z teorii mówi, że ciało migdałowate bazuje na uczuciu lęku. Prążkowie z kolei porównuje stratę z przewidywanym wynikiem, a twoja wyspa sprawia, że potencjalna strata jest dla ciebie odrażająca.

## Kto nie ryzykuje, nie pije szampana?

Czynniki społeczno-ekonomiczne także determinują nasz poziom awersji do strat, a hierarchia społeczna okazuje się dobrym wskaźnikiem jej poziomu odczuwanego przez jednostkę.

Ena Inesi, profesor nadzwyczajny zachowań organizacyjnych w London School of Economics, odkryła, że ludzie będący u władzy mniej obawiają się strat. Wynika to z faktu, że wpływowe osoby są zazwyczaj w lepszej sytuacji ekonomicznej i są w stanie łatwiej zaakceptować potencjalny minus, nie odczuwają bowiem większego wpływu na codzienny komfort życia<sup>7</sup>.

W rezultacie ludzie ci przywiązują mniejszą wagę do strat niż przeciętni obywatele, ponieważ jest ona mniej zauważalna i łatwiejsza do zrekompensowania. Udowodniono również, że osoby zamożne postrzegają zyski jako ważniejsze niż ludzie o mniejszym majątku.

Poziom awersji do strat determinowany jest również przez nasze otoczenie. Badanie przeprowadzone w Wietnamie wykazało, że mieszkańcy zamożniejszych wiosek mniej obawiali się strat niż ci z biedniejszych okolic. Jednak osoby zamożne, które żyły w ubogich środowiskach, wykazywały większą awersję do strat niż osoby biedne, które żyły w zamożnych środowiskach<sup>8</sup>. Co więcej, kultura również odgrywa tu istotną rolę. W badaniu przeprowadzonym przez dr Mei Wang powiązano pochodzenie kulturowe z tym, jak niechętna stratom może być dana osoba. Badaczka wzięła pod uwagę grupy z 53 różnych krajów, aby zrozumieć, w jaki sposób różne wartości kulturowe wpływają na postrzeganie strat i zysków przez jednostkę. Podczas badań odkryto, że ludzie z krajów Europy Wschodniej byli najbardziej niechętni stratom, a mieszkańcy krajów afrykańskich wykazywali najmniejszą awersję do nich<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> G. Antonelis, G. Baud-Bovy i in., *Neural markers of loss aversion in resting-state brain activity*, „NeuroImage” [online] <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053811916306668> [dostęp: 17.06.2023].

<sup>7</sup> M. Inesi, *Power and Loss aversion*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” [online] <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597810000026> [dostęp: 22.06.2023].

<sup>8</sup> C. Camerer, Q. Nguyen, T. Tanaka, *Risk and time preferences: Linking experimental and household survey data from Vietnam*, „American Economic Review” [online] <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.100.1.557> [dostęp: 22.06.2023].

<sup>9</sup> T. Hens, M.O. Rieger, M. Wang, *The Impact of Culture on Loss aversion*, „Journal of Behavioral Decision Making”, American Psychological Association [online] <https://psycnet.apa.org/record/2016-06360-001> [dostęp: 22.06.2023].

Country	Median $\theta$	25% perc.	75% perc.	Valid N	Answered questions
Angola	1.6	1.0	5.9	54	98.6%
Argentina	1.1	1.0	2.0	53	96.6%
Australia	1.2	1.0	2.2	138	97.7%
Austria	1.8	1.0	3.0	146	96.2%
Azerbaijan	1.1	0.7	4.1	96	82.6%
Belgium	2.0	1.1	2.8	45	97.4%
Bosnia Herz.	1.0	0.2	7.3	67	93.8%
Canada	2.0	1.0	4.5	79	96.0%
Chile	2.0	1.7	3.5	100	100.0%
China	1.8	1.1	3.1	255	99.7%
Colombia	2.0	0.9	3.3	144	99.1%
Croatia	2.3	1.0	6.0	115	100.0%
Czech Rep.	2.0	1.1	3.5	49	100.0%
Denmark	2.0	1.3	3.5	73	100.0%
Estonia	4.0	1.4	13.0	126	99.8%
Finland	2.0	1.4	3.4	124	99.2%
France	2.0	1.2	3.5	134	97.4%
Georgia	7.5	3.5	11.3	35	96.8%
Germany	2.0	1.2	4.0	529	98.9%
Greece	2.0	1.1	3.6	57	98.3%
Hong Kong	2.4	1.0	4.0	97	98.4%
Hungary	2.0	1.1	3.1	261	99.9%
India	2.3	1.5	4.2	61	100.0%
Ireland	2.0	1.0	2.4	190	99.2%
Israel	2.0	1.0	4.6	119	98.2%
Italy	2.5	1.0	4.1	81	99.4%
Lebanon	1.7	1.1	2.7	90	96.0%
Lithuania	2.0	0.6	3.8	103	99.3%
Luxembourg	0.9	0.5	2.0	39	89.3%
Malaysia	1.5	1.0	3.0	97	98.9%
Mexico	1.5	1.0	2.5	88	99.6%
Moldova	3.4	1.6	9.2	100	100.0%
Netherlands	1.5	1.0	2.0	88	100.0%
New Zealand	1.5	1.0	3.1	84	97.1%
Nigeria	2.0	0.7	4.6	86	96.5%
Norway	1.8	1.0	3.0	190	99.8%
Poland	2.7	1.8	4.9	269	99.7%
Portugal	1.8	1.0	2.3	133	98.5%
Romania	3.3	1.7	5.8	333	99.3%
Russia	3.0	1.3	7.3	156	99.0%
Slovenia	2.1	1.0	6.9	96	99.7%
South Korea	1.4	1.0	2.0	100	98.6%
Spain	2.4	1.8	3.8	41	98.4%
Sweden	2.0	1.2	2.8	63	97.8%
Switzerland	2.0	1.0	4.0	465	98.9%
Taiwan	2.0	1.2	3.5	99	99.7%
Tanzania	1.0	0.5	1.7	55	93.2%
Thailand	3.0	1.0	10.0	44	99.8%
Turkey	1.8	1.1	2.5	128	91.7%
UK	1.4	1.0	2.0	61	99.7%
USA	1.7	1.0	3.5	71	99.6%
Vietnam	1.8	1.0	3.3	119	93.8%
Total	2.0	1.0	3.9	6692	98.0%

**Ryc. 43.** Awersja do strat z podziałem na kraje

Źródło: T. Hens, M. Reger, M. Wang (2017), *The Impact of Culture on Loss Aversion* [w:] „Journal of Behavioral Decision Making” [online], <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bdm.1941> [data dostępu: 22.04.2023].

Jedno z wyjaśnień można powiązać z kulturami kolektywistycznymi i indywidualistycznymi. Osoby z kultur kolektywistycznych częściej nawiązują bliskie więzi społeczne, co oznacza, że gdyby podjęły złą decyzję i poniosły stratę, mogą liczyć na wsparcie rodziny i społeczności.

Ten system wsparcia pomaga jednostkom decydować się na ryzyko bez tak intensywnego odczuwania skutków strat. I odwrotnie, osoby z kultur indywidualistycznych zazwyczaj nie mają takiej samej siatki bezpieczeństwa, wobec czego wiedzą, że muszą liczyć wyłącznie na siebie. To z kolei sprawia, że nie chcą podejmować zbędnego ryzyka<sup>10</sup>.

Co więcej, naukowcy zidentyfikowali trzy cechy kulturowe, które korelowały z wyższymi wskaźnikami awersji do strat: indywidualizm, władza i męskość.

## A dopamina się dopomina

Sieci komunikacyjne wykorzystują do komunikacji obwody elektryczne. Sieć nerwów w mózgu również jest takim układem obwodów. W miejscu, w którym nerwy łączą się ze sobą, sygnały elektryczne są jednak przekształcane w chemiczne (w synapsach), które następnie z powrotem zamieniają się w impulsy elektryczne, gdy dotrą do sąsiedniej komórki. Te substancje chemiczne nazywane są neuroprzekaznikami, ponieważ przekazują sygnały z jednego neuronu do drugiego.

Jednym z najbardziej znanych i przebadanych neuroprzekazników jest dopamina. Poziom twojej niechęci do strat w dużej mierze zależy od tego, jak dobrze ten hormon przekazuje informacje pomiędzy komórkami nerwowymi.

## Co dokładnie robi dopamina?

Dopamina jest jednym z kluczowych neuroprzekazników, które funkcjonują w układzie nagrody. Jest to nazwa struktur mózgu związanych z kontrolą zachowania i motywacją. Jej rola jest szczególnie istotna dla naszej zdolności do odczuwania przyjemności, motywacji i entuzjazmu. Znana jest również jako cząsteczka motywacji, ponieważ jest silnie związana z uczuciem satysfakcji i przyjemności, które często towarzyszą osiągnięciu celu.

W sytuacji, która może prowadzić do uzyskania nagrody, neurony dopaminergiczne – czyli te, które produkują i uwalniają dopaminę – stają się aktywne i zaczynają wytwarzać tę substancję. Jeśli obserwujemy coś, co kojarzy się z nagrodą – np. smakowite jedzenie, atrakcyjną osobę czy potencjalną okazję zakupową – nasz mózg zaczyna produkować dopaminę. Dopamina następnie przemieszcza się przez synapsy i wiąże się z receptorami dopaminergicznymi na powierzchni następnego neuronu. Ten przekazuje sygnał, który może prowadzić do różnych efektów w zależności od konkretnej ścieżki neuronowej i rodzaju receptorów, które wiążą się z dopaminą. Tak w uproszczeniu działa ten mechanizm.

W marketingu i psychologii behawioralnej szlak dopaminowy jest często wykorzystywany do wyjaśnienia, dlaczego ludzie tak silnie reagują na nagrody i skąd bierze się silna motywacja do unikania strat. Na przykład, kiedy widzimy atrakcyjną ofertę zakupu, mózg może zareago-

<sup>10</sup> R.N. Bontempo, W.P. Bottom, E.U. Weber, *Cross-cultural differences in risk perception: A model-based approach*, „Risk Analysis” [online] <https://psycnet.apa.org/record/1997-43014-001> [dostęp: 25.06.2023].

wać uwolnieniem dopaminy, co prowadzi do uczucia ekscytacji i chęci skorzystania z okazji. Ta sama reakcja może również tłumaczyć, dlaczego tak bardzo nie chcemy jej stracić, nawet jeśli rzeczywista wartość tego, co tracimy, jest stosunkowo niska<sup>11</sup>.

Wystarczy pomyśleć o przyjemnym doświadczeniu, aby uruchomić do działania układ nagrody. Co więcej, nawet gdy pomyślimy o doznanym w przeszłości przyjemnym zdarzeniu, ten mechanizm również zadziała i wywoła w nas pragnienie przeżycia go ponownie<sup>12</sup>. Za każdym razem więc, gdy doświadczasz jednego z wielu dopaminergicznych bodźców lub myślisz o zrobieniu czegoś przyjemnego, twój mózg nagradza cię nieco lepszym samopoczuciem oraz daje ci mały zastrzyk dopaminy. Motywuje cię do działania.

Ale dopamina i układ nagrody mają w zanadrzu pewien haczyk. A nawet ogromny, kilkotonowy hak. Wymagania tego układu rosną w postępie wykładniczym. Gdy raz odczujesz tę błogą przyjemność ze zjedzenia wspaniałego mielonego, następnym razem, aby poczuć ten sam stan, musisz zjeść jeszcze lepszy posiłek. Ten sam kotlet nie zrobi już takiej roboty, jaką wykonał za pierwszym razem. Podobnie z każdą inną czynnością lub rzeczą stymulującą układ dopaminergiczny – seksem, premią w pracy, szybką przejażdżką motocyklem czy wygraną na zawodach. Mózg chce więcej, lepiej, szybciej, mocniej.

Czy czujesz się niczym małpa na bieżni, która nieustannie goni za przyjemnościami, sukcesami, nagrodami i zwycięstwami? Cóż, w zasadzie od biochemicznej strony tak to właśnie wygląda. Ewolucja wymyśliła wyjątkowo sprytny sposób na to, aby motywować nas do działania.

A skoro już jesteśmy przy małpach... Robert Sapolsky, neuroendokrynolog pracujący na Uniwersytecie Stanforda, opracował w 2017 roku pewien ciekawy eksperyment<sup>13</sup>.

Badacz wsadził małpę do kontrolowanego pomieszczenia, w którym umieścił dźwignię. Gdy małpa ją pociągnęła, otrzymywała rodzynekę. Według analiz na jednorazowe spożycie smakołyku mózg małpy generował 10 jednostek dopaminy. Po pewnym czasie naukowiec za każde pociągnięcie dźwigni dawał małpie 2 rodzynek, co równało się 20 jednostkom dopaminy. Ta sama robota, podwójna przyjemność.

Wiele pociągnięć dźwigni później poziom dopaminy zaczął spadać do 10 jednostek, mimo że małpa nadal otrzymywała dwie rodzynek. Mózg zaadaptował się do nowych warunków i ograniczył produkcję w układzie dopaminergicznym. Aby uzyskać więcej przyjemności, małpa potrzebuje teraz 3 rodzynek.

Pan Sapolsky po czasie dodał do eksperymentu jeszcze jedną zmienną – sygnał świetlny. Zwierzę dość szybko nauczyło się ciągnąć dźwignię dopiero w momencie, w którym zauważyła zapaloną lampkę. Gdy pociąga dźwignię po zaobserwowaniu światła, otrzymuje rodzynekę.

Jaki był efekt takiego warunkowania? Jak nietrudno się domyślić, układ dopaminergiczny zaadaptował się również do takiego scenariusza. Po pewnym czasie tylko efekt świetlny zaczął stymulować produkcję dopaminy. Oznacza to, że już samo oczekiwanie na nagrodę

<sup>11</sup> A. Longstaff, *Neurobiologia. Krótkie wykłady*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

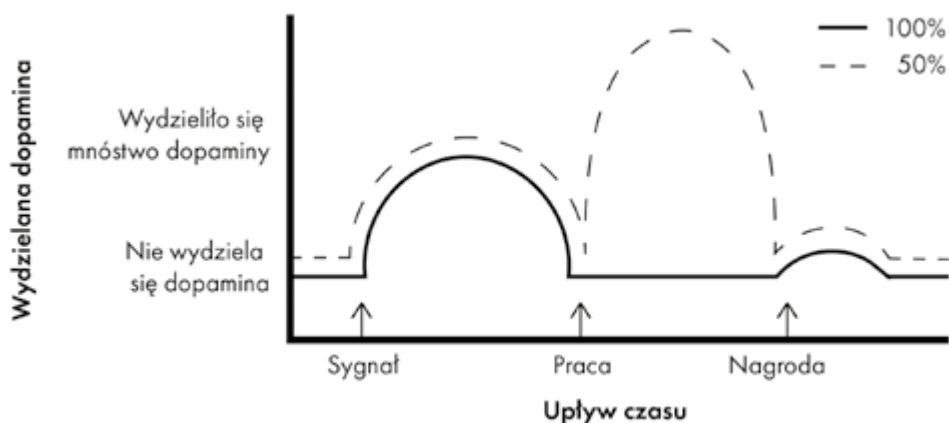
<sup>12</sup> D.J. Linden, *The compass of pleasure: How our brains make fatty foods, orgasm, exercise, marijuana, generosity, vodka, learning, and gambling feel so good*, New York, NY: Penguin Press 2011.

<sup>13</sup> R. Sapolsky, *Behave: The Biology of Humans at Our Best and Worst*, New York, NY: Penguin Press 2017.



zaczęło wyzwalać porównywalne, a nawet wyższe poziomy jednostek neuroprzekaźnika niż właściwa nagroda.

Co interesujące, jeszcze więcej dopaminy jest uwalniane, gdy korzyść pojawia się tylko przez pewien czas i w losowy sposób. Jest to scenariusz, w którym bodziec (światło/rodzynka) wytwarzały największą ilość dopaminy. Według badacza układ nagrody najsilniej reaguje w sytuacji, w której jest ona niespodziewana.



Ryc. 44. Uwalnianie dopaminy

Źródło: R. Sapolsky (2017), *Behave: The Biology of Humans at Our Best and Worst*. New York, NY: Penguin Press.

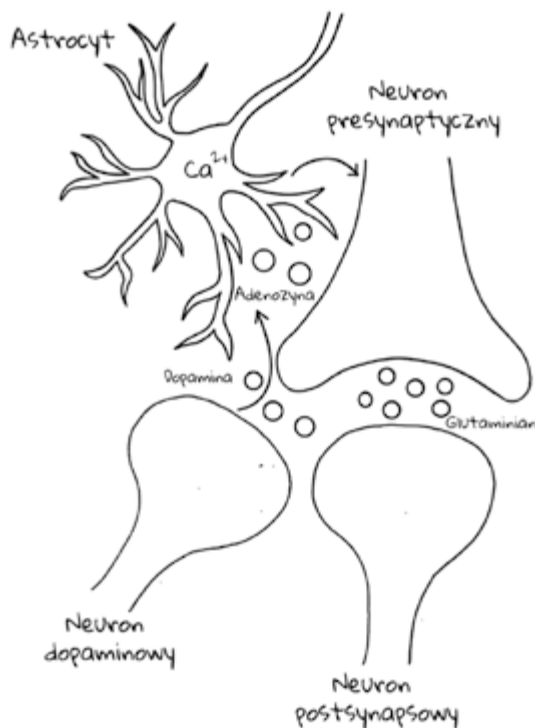
## Jak wygląda ścieżka dopaminy w mózgu?

Neuroprzekaźniki są kluczowymi molekułami umożliwiającymi komunikację między neuronami. Są to substancje chemiczne syntetyzowane i przechowywane w pęcherzykach na końcu neuronu, a następnie uwalniane do przestrzeni międzykomórkowej zwanej synapsą w odpowiedzi na impuls elektryczny. Po przekroczeniu synapsy neuroprzekaźniki wiążą się z receptorami na powierzchni kolejnego neuronu, czego skutkiem jest przekazanie sygnału i wywarcie wpływu na różne funkcje mózgu.

Istnieje wiele neuroprzekaźników, a każdy z nich odgrywa swoją unikalną rolę w funkcjonowaniu mózgu. Dopamina, jak już wcześniej wspomniałem, stanowi ważny czynnik układu nagrody i wytwarzana jest w odpowiedzi na przyjemne bodźce. Ale to nie wszystko. Neuronu uwalniają serotoninę, gdy czujemy się zrelaksowani i zadowoleni. Jest ona ważna dla stabilizowania nastroju i promowania uczucia szczęścia. Z kolei noradrenalina jest często produkowana w odpowiedzi na stres lub zagrożenie i pomaga przygotować ciało do reakcji „walcz lub uciekaj”.

GABA (kwas gamma-aminomastowy) to główny inhibitor neuroprzekaźnika w mózgu – pomaga zrównoważyć i kontrolować nadmierną aktywność neuronów. Glutaminian z kolei

jest najważniejszym pobudzającym neuroprzekaźnikiem i odgrywa kluczową rolę w procesach uczenia się i zapamiętywania.



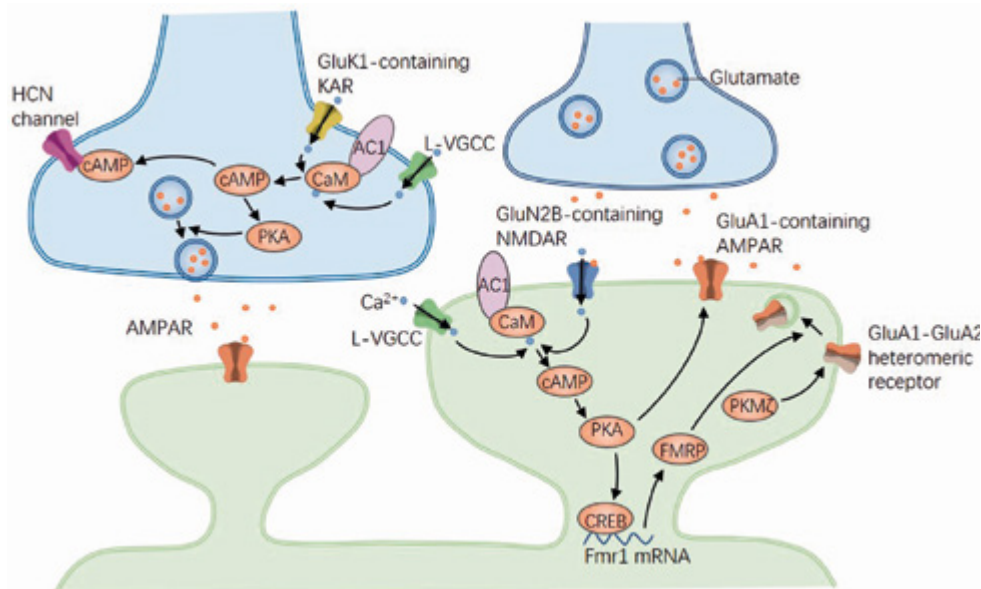
Ryc. 45. Ogólny schemat ścieżki dopaminy między neuronami

Źródło: opracowanie własne.

Gdy neuron uwalnia niewielką ilość dopaminy, stymuluje sąsiednią komórkę, co uruchamia ten proces w kolejnym neuronie. Następnie dopamina wraca do neuronu, z którego pochodzi. Innymi słowy, jest przekazywana tam i z powrotem.

To jednak duże uproszczenie, ponieważ punkty wejścia i wyjścia dopaminy nie są takie same. W neuronach nie ma jednej drogi, którą transferowana jest dopamina – jest ich pięć. W zależności od tego, do których z pięciu drzwi puka dopamina, sąsiedni neuron zareaguje inaczej.

Każdy z tych punktów wejścia i wyjścia nazywany jest receptorem. Ponieważ jest ich pięć, określa się je odpowiednio receptorami: D1, D2, D3, D4 i D5.



**Ryc. 46.** Nieco bardziej skomplikowany schemat ścieżki dopaminy między neuronami

Źródło: National Library of Medicine, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8020085/> [dostęp 3.10.23], Lu J.S., Chen Q.Y., Chen X. i in., Cellular and synaptic mechanisms for Parkinson's disease-related chronic pain, „Mol Pain” 2021 Jan-Dec;17. [dostęp: 16.03.2023].

Problem polega na tym, że czasami receptory te są blokowane. Powiedzmy, że neuron uwalnia dopaminę, aby przekazać pilną wiadomość do następnej komórki. Dopamina opuszcza komórkę i kieruje się do „drzwi wejściowych” w kolejnym neuronie, ale są one zamknięte. Zatem cząsteczki dopaminy utykają w przestrzeni pośredniej między dwiema komórkami. To nagromadzenie dopaminy powoduje przyjemne doznania. Istnieje wiele sposobów na celowe uszkodzenie receptora D2. Jednym z nich jest zażycie kokainy.

Podsumowując: układ nerwowy komunikuje się za pomocą mieszanki sygnałów elektrycznych i chemicznych. Sygnały chemiczne nazywane są neuroprzekaźnikami, a substancja regulująca uczucie przyjemności – i wzmacniająca tym samym zachowanie, które je wywołało – to dopamina. Na końcach każdego neuronu znajduje się pięć określonych punktów wejścia i wyjścia, czyli receptorów. Jeśli są one zablokowane, powoduje to kumulację dopaminy, sprawiając, że intensywniej odczuwamy przyjemność. Co to oznacza i jak możesz wykorzystać to zjawisko?

Znow rzućmy monetą. Dostaniesz 10 złotych, jeśli wypadnie orzeł, ale zapłacisz tyle samo, jeżeli wypadnie reszka. Jak już wiesz, większość ludzi nie przyjmie zakładu, dopóki zysk nie będzie dwukrotnością straty. To jest właśnie współczynnik awersji do strat. Pytanie, na które staramy się teraz odpowiedzieć, brzmi: dlaczego niektórzy ludzie postrzegają straty jako o wiele istotniejsze niż możliwe zyski, a inni uważają je za równorzędne? I jak wpływa to na ich zachowanie?

W zasadzie czyjaś zdolność do określenia możliwej straty w ryzykownym wyborze zależy od ilości dopaminy uwalnianej przez mózg. Więc nasze zachowanie jest częściowo kontrolowane przez zmiany w mózgowej chemii.

Więcej dopaminy oznacza mniejszą awersję do strat, ponieważ obniża się zdolność do ich przewidywania. Dzieje się tak dlatego, że gdy mózg ocenia decyzję, mechanizm odczuwania przyjemności pomaga nam dostrzec plusy podjęcia ryzyka i zagłusza inne części obwodów neuronowych, które cicho przypominają o potencjalnych stratach.

Kiedy naukowcy podali ludziom dawkę substancji chemicznej, której działanie naśladuje dopaminę, odkryli, że badani wykazywali trudność w uczeniu się, mimo że byli informowani o nagrodzie za zapamiętanie pewnych faktów. Następnie, gdy podano im dawkę substancji chemicznej, która jest antagonistą (działa w przeciwny sposób) dopaminy, odkryli, że osoby biorące udział w badaniu zyskały większą zdolność uczenia się, mimo że nagroda pozostała ta sama.

Ludzie starsi mają mniejszą awersję do strat niż młodzi. Wraz z wiekiem receptory dopaminy zaczynają zanikać, szczególnie w neuronach połączonych z prążkowiec<sup>14</sup>. Neurony prążkowiec mogą przyczyniać się m.in. do powstawania uczucia przyjemności, które często towarzyszy otrzymaniu nagrody, za pomocą modulowania odbieranych sygnałów dopaminowych. Są również kluczowe dla procesów uczenia się na podstawie nagrody i kary, pomagają więc systemowi Autopilota zrozumieć, które działania prowadzą do pozytywnych wyników, a które do negatywnych.

Więc co z tą dopaminą i naszym zakładem? Więcej dopaminy w mózgu nie oznacza, że automatycznie przyjmiesz każdą ryzykowną propozycję. Staniesz się jednak większym ryzykantem i łatwiej będzie ci podejmować patologiczne zachowania opierające się na upośledzonej kalkulacji zysków i strat. Możesz zapomnieć o współczynniku 2,25. Więcej dopaminy = więcej ryzykownych decyzji i większe prawdopodobieństwo przewalenia całej wypłaty na jednorękim bandycie. Z drugiej strony, mniej prawdopodobne jest, że dasz się nabrać na język straty oraz inne marketingowe sztuczki, które odwołują się do twojego lęku. Awersją do strat nie zawsze jest racjonalna – i dobrze, ponieważ zapobiega ryzykownym zachowaniom.

Jak możesz to wykorzystać? Upewnij się, że twój potencjalny klient ma wysoki poziom dopaminy, a najlepiej zadbaj o to, aby pobudzić jego układ dopaminergiczny. W jaki sposób? Cóż, narzędzi jest sporo: storytelling odwołujący się do korzyści i celów, atrakcyjne wizualnie zdjęcia produktowe, grafiki, wideo i prezentacje pokazujące zadowolenie z efektu współpracy, a także wszystko to, co pozwoli odbiorcy poczuć się dobrze po skorzystaniu z usługi lub produktu.

Metody warto wdrożyć wtedy, gdy zarabiasz na sprzedaży produktów lub usług, które wiążą się z ryzykiem i intensywną kalkulacją zysków i strat.

<sup>14</sup> L.L. Carstensen, S.E.B. Gibbs, K. Khanna i in., *Anticipation of monetary gain but not loss in healthy older adults*, „Nature Neuroscience” [online] <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2597105/> [dostęp: 28.06.2023].

## Awersja do straty w marketingu i sprzedaży

Chociaż niechęć do podejmowania ryzyka jest przydatna w wielu sytuacjach, może ona uniemożliwić dokonywanie logicznych wyborów, ponieważ strach przed stratą jest zbyt intensywny. Awersja do straty jest naturalną ludzką tendencją, która ma na celu powstrzymanie nas przed doprowadzeniem do niekorzystnej sytuacji. Biorąc to pod uwagę, ważne jest, aby wiedzieć, jak przezwyciężyć strach w decyzyjności i nie natknąć się na ścianę zbudowaną z atawistycznego lęku.

Prostym sposobem na uniknięcie awersji do straty jest zadanie sobie pytania, jaki byłby najgorszy efekt złej decyzji. Zwykle pomagają to spojrzeć na potencjalną stratę z racjonalnego punktu widzenia i ograniczyć odczuwanie niechęci. Warto pamiętać, że zwykle nasz strach powodowany jest niewiadomą. Za pomocą przewidywania możliwych efektów decyzji ograniczamy wpływ nieznanego na nasze odczuwanie lęku.

Lęk przed stratą jest powszechnie wykorzystywany przez firmy ubezpieczeniowe, które zręcznie manipulują naszymi atawizmami, aby sprzedawać swoje produkty. Na stronach internetowych ubezpieczycieli zazwyczaj znajduje się długa lista mało prawdopodobnych i kosztownych skutków, które mogą dotknąć osoby nieubezpieczone. Ubezpiecz się, bo inaczej...

Ochrona dla Ciebie i Twoich bliskich

- Indywidualna kontynuacja ubezpieczenia grupowego
- Zabezpieczenie przyszłości dziecka
- Dodatkowe indywidualne ubezpieczenie rentowe PZU Na Dobry Początek
- Dodatkowe indywidualne ubezpieczenie rentowe PZU Na Dobry Początek
- Wsparcie po nieszczęśliwym wypadku dla Ciebie i dziecka
- Wsparcie po śmierci wskutek nieszczęśliwego wypadku
- Wsparcie po śmierci wskutek wypadku komunikacyjnego
- Ubezpieczenie NNW dla każdego
- Ubezpieczenia NNW dla dzieci i młodzieży
- Ubezpieczenie NNW dla sportowców
- Ubezpieczenie dla rowerzystów
- Ubezpieczenia NNW dla studentów i uczniów szkół policealnych
- Ubezpieczenie NNW dla nauczycieli i personelu placówek oświatowych

Ochrona zdrowia

- Leczenie w szpitalu to różne wydatki – czy jesteś na nie przygotowany
- Dodatkowe ubezpieczenie na wypadek ciężkich chorób
- Pomoc w przypadku zachorowania na nowotwór
- Opieka medyczna w ciężkiej chorobie
- Finansowe wsparcie po operacji chirurgicznej
- Wsparcie na wypadek utraty sprawności w życiu codziennym
- Indywidualna kontynuacja ubezpieczenia grupowego
- Ubezpieczenie NNW dla każdego
- Ubezpieczenia NNW dla dzieci i młodzieży
- Ubezpieczenie NNW dla sportowców
- Ubezpieczenie dla rowerzystów
- Ubezpieczenia NNW dla studentów i uczniów szkół policealnych
- Ubezpieczenie NNW dla nauczycieli i personelu placówek oświatowych
- Wsparcie w razie zawału serca albo udaru mózgu

Ochrona po wypadku

- Wsparcie po nieszczęśliwym wypadku dla Ciebie i dziecka
- Ubezpieczenie NNW dla każdego
- Finansowe wsparcie po operacji chirurgicznej
- Wsparcie po złamaniu kości wskutek nieszczęśliwego wypadku
- Leczenie w szpitalu to różne wydatki – czy jesteś na nie przygotowany
- Indywidualna kontynuacja ubezpieczenia grupowego
- Ubezpieczenia NNW dla dzieci i młodzieży
- Ubezpieczenie NNW dla sportowców
- Ubezpieczenie dla rowerzystów
- Ubezpieczenia NNW dla studentów i uczniów szkół policealnych
- Ubezpieczenie NNW dla nauczycieli i personelu placówek oświatowych
- Wsparcie w razie uszczerbku na zdrowiu spowodowanego nieszczęśliwym wypadkiem
- Wsparcie na wypadek utraty sprawności w życiu codziennym

Ryc. 47. Fragment oferty jednego z ubezpieczycieli

Źródło: <https://www.pzu.pl/dla-ciebie-i-rodziny/zycie-i-zdrowie>.

Prezentowanie litanii niefortunnych i nierzadko mało realnych zagrożeń w ofercie ubezpieczalni precyzyjnie uaktywnia obszary mózgu przetwarzające poczucie straty. A to z kolei

ma na celu zmotywowanie potencjalnych klientów do ich uniknięcia poprzez wykupienie ubezpieczenia.

Awersja do strat szczególnie widoczna jest też przy podejmowaniu decyzji finansowych. Można założyć, że dana osoba będzie dokładniej rozważać potencjalne koszty i niepowodzenia niż możliwe sukcesy i korzyści, zwłaszcza jeśli chodzi o zarządzanie własnymi pieniędzmi. Inwestorzy zazwyczaj koncentrują się na ryzyku związanym z inwestycją, a nie na potencjalnych zyskach.

Inny przykład niechęci do strat w odniesieniu do decyzji finansowych i ekonomii behawioralnej można zaobserwować w przypadku artykułów spożywczych i wrażliwości cenowej jednostek. Badanie dra Daniela Putlera z 1992 r. dotyczyło cen jajek i zmiany popytu. W okresie od lipca 1981 r. do lipca 1983 r. zespół Putlera zauważył, że gdy cena jaj wzrosła o 10%, popyt na nie spadł o 7,8%. Z kolei gdy cena jaj spadła o 10%, wzrost popytu wyniósł tylko 3,3%<sup>15</sup>. Badanie to ilustruje wrażliwość cenową jednostek w odniesieniu do ich awersji do strat, przy czym na jednostki większy wpływ mają potencjalne straty niż zyskiwane oszczędności.

Jak możesz wykorzystać awersję do straty w komunikacji marketingowej i sprzedażowej? O tym w kolejnym rozdziale.

---

<sup>15</sup> D.S. Putler, *Incorporating Reference Price Effects into a Theory of Consumer Choice*, „Marketing Science” [online] <https://www.jstor.org/stable/183891> [dostęp: 28.06.2023].

↑  
powrót  
do spisu  
treści

M

SERIA MARKETING

# markethic

jak prowadzić etyczny marketing  
bez obawy, że zyski spadną?

Mariusz  
Ryciak

**SPRAWDŹ**

 PWN

# markethic

jak prowadzić etyczny marketing  
bez obawy, że zyski spadną?

Mariusz  
Ryciak



# Spis treści

---

Wstęp 11

## CZĘŚĆ I

### Marketing decoded

- 01 Czym jest naprawdę marketing? 27
- 02 Czym marketing się karmi? 31
- 03 Z jakich sztuczek korzysta marketing? 35
- 04 Święta prawda, też prawda i g\*\*\*\* prawda 40
- 05 Grzeszki mniejsze i większe, czyli co mają za uszami niektóre branże 42
- 06 Branża spożywcza 43
- 07 Handel 51
- 08 Moda 57
- 09 Farmacja 61
- 10 Branża beauty 65
- 11 MLM, czyli marketing kaskadowy 71
- 12 Marketing polityczny 75
- 13 „Narzędzia marketingowe” 78

## CZĘŚĆ II

### Dlaczego zmiany są potrzebne?

- Wprowadzenie 83
- 14 Ewolucja marketingu 86
- 15 Podstawy zmian 89
- 16 Nowa generacja = nowa nadzieja 94
- 17 Globalne problemy 97
- 18 Marketer też człowiek 102

## CZĘŚĆ III

### Markethic

- 19 Jaki powinien być marketing? 111
- 20 Brand Purpose 119
- 21 Jak zdobyć lojalność i zjednać sobie konsumentów 122
- 22 Wierzchołek góry lodowej 126
- 23 *Case studies* 132
- 24 NOTVERTISING, czyli reklama bez reklamy 146
- 25 Dlaczego to jedyna droga? 151

Bibliografia 153

# 19

## Jaki powinien być marketing?

---

Wiemy już, jaki marketing być nie powinien. A to już krótka droga do tego, by określić, jaki być powinien. Choć wołałbym, żeby słowo „powinien” zastąpiło „jaki chcemy, żeby był”, aby podkreślić nie przymus, ale autentyczne pragnienie.

Etyczny marketing ma miejsce wtedy, gdy firmy, wprowadzając na rynek swoje towary i usługi, koncentrują się nie tylko na tym, w jaki sposób ich produkty przynoszą korzyści klientom, ale również w jaki sposób przyczyniają się do realizacji celów społecznie odpowiedzialnych lub środowiskowych. Innymi słowy, marketing etyczny nie jest strategią, ale filozofią. Oto, jakie zasady mogłyby się na nią złożyć.

1. **Primum non mentior.** Tak jak „primum non nocere” stanowi element przysięgi Hipokratesa, którą można by przetłumaczyć: „po pierwsze: nie szkodzić”, tak naczelną zasadą etyczną marketingowca byłoby „primum non mentior” – „po pierwsze: nie kłamać”. Chodzi o kłamstwo szeroko pojęte, obejmujące ukrywanie prawdy, niedopowiedzenia, konfabulacje, manipulacje, fake news i wszelkie formy oszustwa, które jeszcze wymyślimy. Mów prawdę. Bądź szczery i uczciwy. Mów nawet więcej niż tylko to, do czego obliguje np. prawo czy obowiązek ustawodawczy. Dobrze postawić sobie pytanie: jeśli świadomie zgadzamy się na niemówienie całej prawdy, to co by było, gdyby konsument się dowiedział tego, o czym się nie mówi?
2. **Szanuj swoich konsumentów.** Szacunek to podstawa relacji międzyludzkich, nie traktuj konsumentów jako klientów, z których chcesz wycisnąć ostatni grosz. Jak ten szacunek okazywać? Podstawą relacji opartej na szacunku jest słuchanie drugiej strony. Przez lata marketing opierał się na insightach. Można więc rzec, że wsłuchiwał się w oczekiwania konsumentów. Ale uważam, że to za mało. Brakuje we współczesnym marketingu ciągłego kontaktu i wsłuchiwania się w głos konsumentów. Insights są analizowane głównie podczas opracowywania strategii. To, o czym piszę, wiąże się z dialogiem

w trakcie bieżących działań. Może się bowiem okazać, że nawet w trakcie realizacji strategii spełniającej oczekiwania konsumentów pojawią się nowe insighy. Trzeba być wtedy czujnym i elastycznym. Szanowanie swoich konsumentów oznacza również poszanowanie ich prywatności. I tu, w czasach pełnych kuszących „okazji” wynikających z rozwoju *big data*, musisz pamiętać o mądrym wykorzystywaniu posiadanych danych. W teorii GDPR miało położyć kres nieetycznemu wykorzystywaniu danych, ale mam wrażenie, że obecnie jesteśmy świadkami erupcji czegoś wręcz przeciwnego. Jeśli ktoś wyraził zgodę na otrzymywanie informacji marketingowych, nie oznacza to, że powinieneś codziennie bombardować go nową porcją promocji, „życiowych okazji” czy „ofert dostosowanych do indywidualnych potrzeb”. Rób to z głową. Tak jak sam chciałbyś być traktowany przez tych, którym udzieliłeś zgody na marketing. Jeśli nie masz wyraźnej i bezpośredniej zgody, nie ulegaj pokusie kupowania danych od tych, którzy zdobywają je nie do końca legalnie. To nie są twoi klienci. Postaw na jakość, a nie na ilość.

3. **Nie sprzedawaj bubli.** Konsument chce tanio, a tanio rzadko znaczy dobrze. Firmy więc idą na całkiem wygodny dla nich kompromis i „z czystym sumieniem” dają konsumentowi to, czego oczekuje. Jemy więc złe, ale ładnie zapakowane jedzenie. Chodzimy w skarpetkach, które po trzech noszeniach są dziurawe, albo w butach z tanich tworzyw sztucznych, po których zdjęciu nogi cuchną jak drogi ser francuski. Ta wymówka zrzucająca winę na konsumentów to początek piramidy, wskutek której trujemy się fatalnym jedzeniem, osłabiamy przez to nasz układ odpornościowy, częściej chorujemy, zasilamy tym samym kasę koncernów farmaceutycznych.
4. **Dawaj więcej, niż oczekuje konsument.** W marketingu nazywamy to „wartością dodaną”. Często, niestety, tylko tak ją nazywamy, bo wcale nie chcemy dawać więcej. Co kryje się pod pojęciem wartości dodanej? Na przykład lepszy serwis, obsługa klienta, uwaga. Niech konsument poczuje się ważny.
5. **Dziel się tym, co masz.** Nie namawiam do bycia współczesnym Robin Hoodem czy Janosikiem. Choć w sumie oni nie dzielili się swoim, tylko zabierali bogatym i dawali biednym. Nie ma więc co ryzykować, że się pojawi taki Robin Hood czy Janosik i podzieli nasze bez naszej zgody. Mamy dużo większe zasoby, które mogą się wydać konsumentowi atrakcyjne. Oprócz samego produktu dzielimy się też innymi zasobami. Mamy do dyspozycji czas, ludzi, wiedzę (czy też eksperckość), nasze wartości, pasje. Dzielimy się czasem, dając odczuć drugiej stronie, że poświęcamy go jej wystarczająco dużo. Poświęćmy go na słuchanie. Dzielimy się naszymi zasobami ludzkimi. Wolontariat pracowniczy to doskonała forma podzielenia się przez firmę tym co ma, choć nie jest jej własnością. Taki wolontariat to dodatkowo dobra forma wiązania firmy z jej pracownikami. Pracownik pracuje na rzecz jakiegoś

wyższego celu, nie płacimy mu za to bezpośrednio, bo wykonuje to w ramach swoich obowiązków, z reguły poza godzinami pracy albo nawet w ich trakcie. Nie widzi jednak, że robi to jego rękami. To pokazuje, że można uprawiać markethic i na tym wygrać.

6. **Rozwijaj się.** Stawaj się coraz lepszy. Nieustannie pracuj nad sobą. Ale nie jedynie w kwestii serwowania coraz to ciekawszych innowacji rynkowych i szukania kolejnych źródeł zarobku. Chodzi o to, by sprawić, żeby być lepszą firmą dla pracowników, konsumentów, społeczeństw, świata. Innowacje są dobre, jeśli realnie wnoszą coś w nasze życie i poprawiają jego jakość, nie szkodząc przy tym innym oraz naszej planecie. Brak rozwoju to już nie jest stanie w miejscu – to cofanie się. Bądź więc na bieżąco z potrzebami swoich konsumentów i inwestuj w siebie. Rozwój często może być traktowany jako podążanie za trendami w marketingu. Z tym że wiele z nich opiera się na działaniach wątpliwych etycznie. Na przykład trend *big data*. Na pierwszy rzut oka to wspaniałe narzędzie, dające pełną wiedzę na temat konsumenta i możliwość dopasowania komunikatu do potrzeb konsumenta. Jeśli jednak zdamy sobie sprawę, że te dane pobierane są w każdym momencie naszego życia na różnych platformach i przy różnych okazjach, zdamy sobie sprawę, jak bardzo jesteśmy śledzeni. Nawet jeśli pracujesz w marketingu z danymi *big data*, to jesteś również obiektem zainteresowania innych marketingowców. Jak się czujesz, wiedząc, że jesteś podsłuchiwany przez telefon i reklamy są dopasowywane do tego, co usłyszysz „twój” telefon podczas codziennych rozmów? Jak się czujesz z tym, że duża część popularnych aplikacji ma dostęp do wielu wrażliwych danych? Pomyśl, że jednym z tych, których dane będziesz wykorzystywał do bombardowania twoimi komunikatami marketingowymi, może być twoja córka, syn, mama lub babcia. Rozwijaj się zatem, korzystaj z darów współczesnego marketingu, ale nie wykorzystuj tego do manipulacji i rób to w miarę bezinwazyjnie.
7. **Ucz tylko tego, na czym się znasz.** Można zaobserwować, szczególnie w Internecie, coraz mocniejszy trend „nie znam się, to się wypowiem”. Kiedyś krążyło takie powiedzenie, że „papier jest ciepły, przyjmie wszystko” – i tak można było robić plany, prognozy, pokazywać je i skutecznie bronić. Wszystko w zależności od sposobu użycia danych i ich odpowiedniego przedstawienia. Nie idź tą drogą, marketingowcu! Dziel się i ucz się w granicach swoich kompetencji i wiedzy. Jeśli ci jej jednak brakuje, eksploruj, douczaj się, rozmawiaj i eksperymentuj z tym, czego nie znasz. To też będzie dobrze odebrane. Pokażesz, że chcesz się rozwijać, czyli spełnisz punkt wyżej. Ponadto twoi konsumenci, ale i nie tylko twoi zauważą, że słuchasz. A słuchanie to podstawa budowania relacji. Każdy ma coś do powiedzenia i każdego należałoby wysłuchać. Rola wychowawcy idzie jednak dalej. Jako marketerzy musimy

zdać sobie sprawę z tego, jak wielki wpływ mamy na naszych konsumentów, ale nie tylko na nich. Marketing wpływa na tego, kto kupuje twoje produkty, ale także na tego, kto widzi reklamy, a w końcu na świat wokół niego i środowisko. Każdy, kto styka się z naszymi reklamami, jest adresatem przekazu, który one niosą. Bądź świadomy tej roli i prowadź etyczny marketing, który pozytywnie wpływa na wszystkie te elementy.

8. **Bądź w zgodzie z prawem.** Kodeks etyki w reklamie istnieje chyba w każdym cywilizowanym kraju. Nie jest to obowiązujące prawo, ale dobra praktyka. Bardziej konserwatywne są już przepisy prawne, które regulują niektóre kwestie w reklamie. Tempo rozwoju marketingu jest jednak tak duże, że organy legislacyjne nie nadążają za zmianami, co wykorzystują co sprytniejsi i nieuczciwi marketerzy. Reguluje się kwestie reklamy wyrobów szkodliwych (papierosów, alkoholu), farmaceutyków czy usług bankowych. Sam jednak w swojej praktyce zauważyłem wielokrotnie, jak reklamodawcy celowo szukali luk prawnych tylko po to, żeby zrealizować cele biznesowe. Jeśli zakładasz, że prawo jest po to, by je łamać – co jest praktyką dość powszechną, ponieważ towarzyszy jej następująca racjonalizacja: „Ominę prawo, pokażę, jaki jestem sprytny”. Trzeba zacząć od podstaw – przestrzegania prawa. Ten solidny fundament umożliwi uprawianie marketingu etycznego.
9. **Chodzi nie tylko o zysk.** Właścicielowi firmy chodzi o zysk finansowy i to jest dobre założenie. W końcu po to się robi biznes. Ale naprawdę nie chodzi tylko o zysk. Tak to widzą konsumenci, odbiorcy twoich produktów czy usług. Jeśli to zrozumiesz, zyskasz ich uznanie. Ale zrozumieć to jedno, realizować drugie. W tej zasadzie jest jedno ważne słowo: TYLKO. Jeśli chodzi TYLKO o zysk, jest źle. Jest chodzi NIE TYLKO o zysk, to już wiadomo, że chodzi o coś więcej. To „coś więcej” poza osobistą satysfakcją z tego, co robisz, to realny wpływ na świat wokół nas, osobiste cele (wiele przykładów takich działań znajdziesz w rozdziale *Case studies*). Według raportu „Meaningful Brands” Havas Group z 2021 roku 64% badanych (o 10 p.p. więcej niż w 2019 roku) preferuje zakupy od firm, które mają reputację nastawionych bardziej na cel niż zysk.
10. **Ciągle weryfikuj to, co robisz.** Sama zmiana to jedno, druga sprawa to czuwanie nad jej przebiegiem i ciągły rozwój. Niereagowanie na potrzeby rynku, brak przewidywania, ignorowanie wyraźnych sygnałów to droga, która prowadzi do porażki. Kiedy idzie nam dobrze, tracimy czujność, bo przestajemy myśleć o zagrożeniach. Błąd! Nie wpadajmy w pułapkę, którą można sprowadzić do następującego stwierdzenia: biznes się rozwija według utartych schematów, po co więc cokolwiek zmieniać? Żaden kryzys nie oddziałuje makroekonomicznie w sposób natychmiastowy na otoczenie. Efekty pojawiają się po czasie. Okres oczekiwania jest różny w zależności od

rodzaju rynku, biznesu oraz siły kryzysu czy danego trendu. Permanentny stan chaosu to nowa rzeczywistość. Pisał o tym Philip Kotler w swojej książce *Chaos. Zarządzanie i marketing w czasach turbulencji*. W takiej rzeczywistości ciągła zmiana jest jedynym pewnym i niezmiennym elementem. Jakie to ma przełożenie na naszą marketingową rzeczywistość? Na pewno opasłe strategie i brand plany na okresy dłuższe niż dwa lata mogą nie być już potrzebne. Owszem, trzeba mieć strategię, bo w przeciwnym razie pozostałaby nam tylko taktyka. Na pewno jednak więcej tej taktyki, opartej na bieżącej analizie, będzie miało lepszy wpływ na biznes, niż ślepe przestrzeganie długofalowej strategii, która bazowała na zmieniających się założeniach. Weryfikuj, wyciągaj wnioski, zmieniaj jeśli trzeba, działaj, weryfikuj ponownie.

11. **BONUS: Zaufaj intuicji.** Intuicja w mojej opinii to jedna z ważniejszych cech dobrego marketera. Borykam się z tym często, gdy stoję przed dylematem: zrobić badania czy nie? Zapytać konsumenta czy zaufać intuicji? Zasady sztuki marketingowej i profesjonalizm nakazuje zapytać konsumenta, a nie udawać wszechwiedzącą alfę i omegę. To, co jednak często mnie od badań odwodzi, to doświadczenie, które pokazuje, jak często w badaniach odpowiedzi respondentów są życzeniowe. Henry Ford powiedział: „Gdybym na początku swojej kariery jako przedsiębiorca zapytał klientów, czego chcą, wszyscy byliby zgodni: chcemy szybszych koni”. Gdyby Steve Jobs zrobił badania na temat tego, jakiego lepszego telefonu ludzie potrzebują, nigdy nie mielibyśmy smartfonów. Konsumenci wybierają nasze produkty w sposób emocjonalny. To udowodnione. Skoro więc emocje wybierają, czyli serce podpowiada, niech i serce podpowie, jak do innego serca dotrzeć. Jeśli kierowanie się sercem w pracy to dla ciebie utopia i brak profesjonalizmu, możesz nadal używać jedynie mózgu. Ale pamiętaj, że ma on dwie półkule. Używaj ich w zbalansowany sposób. Nie tylko lewej – logicznej, ale czasem prawej – tej mniej logicznej, ale kreatywnej i intuicyjnej.

## Dobrze być Fair?

Oprócz wyżej wymienionych zasad, które z łatwością można wdrożyć do swojej marketingowej codziennej aktywności, warto pamiętać też o ogólnych regułach dla całego biznesu. Na przykład warto zapoznać się z tymi opracowanymi i propagowanymi przez znaną i zasłużoną już organizację World Fair Trade Organization<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> World Fair Trade Organization, [www.wfto.com](http://www.wfto.com) [dostęp: 1.04.2022].



10 zasad World Fair Trade Organization

Źródło: <https://wfto-europe.org/the-10-principles-of-fair-trade/>.



World Fair Trade Organization



1. **Tworzenie możliwości dla producentów znajdujących się w trudnej sytuacji ekonomicznej.** Oznacza to wspieranie zmarginalizowanych, drobnych producentów, niezależnie od tego, czy są to niezależne firmy rodzinne, stowarzyszenia czy spółdzielnie. Dzięki tej zasadzie powinno się dążyć się do zapewnienia bezpiecznych dochodów, samowystarczalności i własności dla wszystkich producentów.
2. **Transparentność i odpowiedzialność.** Komunikacja musi być otwarta na wszystkich poziomach łańcucha dostaw, a zarządzanie i relacje handlowe przejrzyste. Odpowiedzialność wobec wszystkich grup interesariuszy i odpowiednie angażowanie pracowników, członków i producentów w proces podejmowania decyzji.
3. **Uczciwe praktyki handlowe.** Oznacza to: prowadzenie handlu z troską o społeczny, ekonomiczny i środowiskowy dobrobyt zmarginalizowanych drobnych producentów, a nie maksymalizację zysków ich kosztem; prowadzenie całego handlu w sposób uczciwy i przejrzysty; ochronę tożsamości kulturowej i tradycyjnych umiejętności.
4. **Sprawiedliwa zapłata.** Sprawiedliwa cena to cena uzgodniona wspólnie przez wszystkich zainteresowanych w drodze dialogu i uczestnictwa, która zapewnia sprawiedliwe wynagrodzenie producentom i może być utrzymana przez rynek.
5. **Zapewnienie braku pracy dzieci i pracy przymusowej.** Przestrzeganie Konwencji ONZ o prawach dziecka oraz krajowych i lokalnych przepisów dotyczących zatrudniania dzieci; zapewnienie, że wśród pracowników, członków organizacji i osób pracujących w domu nie występuje praca przymusowa. Wszelkie zaangażowanie dzieci w produkcję jest zawsze ujawniane i monitorowane oraz nie wpływa negatywnie na ich dobrobyt, bezpieczeństwo, edukację i potrzebę zabawy.
6. **Zobowiązanie do niedyskryminacji, równości płci, wolności związkowej.** Zakaz dyskryminacji przy zatrudnianiu, wynagradzaniu, dostępie do szkoleń, awansowaniu, rozwiązywaniu umów o pracę lub przechodzeniu na emeryturę ze względu na rasę, kastę, pochodzenie narodowe, religię, niepełnosprawność, płeć, orientację seksualną, przynależność związkową, sympatie polityczne, status HIV/AIDS lub wiek. Promuje się równość płci i zapewnia kobietom możliwości, pełne prawa pracownicze i pełne ustawowe świadczenia pracownicze oraz równe wynagrodzenie za taką samą pracę. Respektowane są prawa wszystkich pracowników do tworzenia i wstępowania do wybranych przez nich związków zawodowych.
7. **Zapewnienie godnych warunków pracy.** Zapewnienie wszystkim bezpiecznych i zdrowych warunków pracy, godzin i warunków pracy zgodnie z konwencjami krajowymi, lokalnymi oraz ILO (International Labor Organization);

podnoszenie świadomości w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa w celu poprawy stosowanych praktyk.

8. **Budowanie potencjału.** Zwiększanie pozytywnego wpływu Fair Trade na małych, zmarginalizowanych producentów; rozwijanie umiejętności i zdolności pracowników lub członków organizacji.
9. **Promowanie sprawiedliwego handlu.** Zwiększanie świadomości na temat Fair Trade i potrzeby większej sprawiedliwości w handlu światowym.
10. **Szacunek dla środowiska.** Maksymalne wykorzystanie surowców ze źródeł zarządzanych w sposób zrównoważony i w miarę możliwości kupowanie lokalnie; ograniczenie zużycia energii i w miarę możliwości korzystanie z energii odnawialnej; stosowanie ekologicznych lub niskopestycydowych metod produkcji wszędzie tam, gdzie jest to możliwe; stosowanie materiałów pochodzących z recyklingu lub łatwo ulegających biodegradacji do pakowania i wysyłki towarów drogą morską wszędzie tam, gdzie jest to możliwe.

Organizacja WFTO w momencie pisania tej książki była obecna w 76 krajach. Członkowie WFTO to przedsiębiorcy, których możliwość przynależności do WFTO jest weryfikowana przez niezależnych audytorów. Do roku 2018 zweryfikowano pozytywnie 323 członków, którzy wygenerowali łączny obrót na poziomie ponad 760 miliardów euro<sup>18</sup>.

## Zasada wzajemności

Najłatwiej ocenić, czy to, co robimy, jest etyczne, jeśli choć na chwilę wejdziemy w buty konsumenta. Jak się poczujesz, kiedy dowiesz się, że zostałeś ofiarą manipulacji czy wyrachowanych działań? Co pomyślisz o kimś, kto wykorzystując twoją naiwność, wyciągnął od ciebie kasę? Spróbuj wyobrazić sobie swoje dziecko albo matkę czy ojca, którzy są adresatami twoich marketingowych działań. Jeśli nie masz problemu z tym, że są obiektem manipulacji opartej na konfabulacji lub wyrachowaniu, być może masz problem z realną oceną, co jest dobre, a co złe, to, co uznajesz za normalne, wcale takie nie jest. **Marketerom powinna przyświecać złota reguła: „Nie czyń drugiemu, co tobie niemiłe”, a nie „cel uświęca środki”.**

---

<sup>18</sup> Ibidem.

## 20

## Brand Purpose

---

We współczesnym świecie coraz więcej marketerów stoi przed wyzwaniem pozyskiwania nowych klientów. Jest to oczywisty cel biznesowy, pod który planują wszystkie swoje aktywności. A robi się coraz trudniej. Dlatego marki prześcigają się w pokazywaniu, że w tym wszystkim nie chodzi jedynie o zarabianie pieniędzy. W takich okolicznościach dość naturalnie odnajduje się ostatnio bardzo popularne określenie *Brand Purpose*.

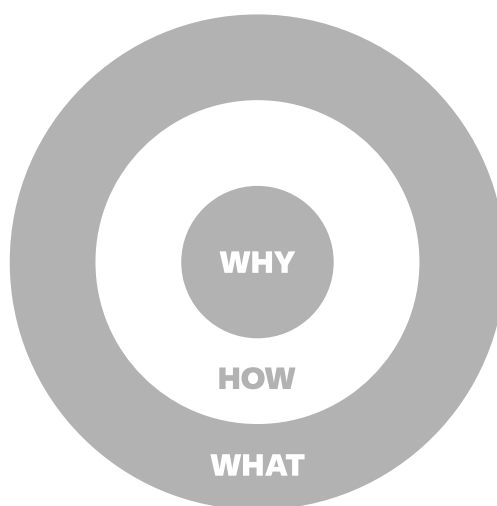
Wiąże się ono z określeniem celu, dla którego istnieje marka poza zarabianiem pieniędzy. Jeszcze kilkanaście lat temu większość właścicieli marek obruszyłaby się na takie określenie. Jak to coś więcej? Jesteśmy tu, by zarabiać kasę. Robimy świetne buty, ludzie je kochają, lubią w nich chodzić, a my na tym zarabiamy. Proste! Czy to nie wystarczy?

Jak widać, dla współczesnego konsumenta nie wystarczy.

On bowiem chciałby widzieć w marce coś więcej niż produkt. Chciałby, żeby jej działania niosły coś więcej dla społeczeństwa. Operując wskaźnikami marketingowymi, można powiedzieć, że to kolejna USP (*Unique Selling Proposition*, czyli Unikalna Cecha Oferty) wyróżniająca markę na tle innych. Choć ja bym był bliższy temu, że to raczej mocne RTB (*Reason To Believe*, czyli Powód Do Uwierzenia/Zaufania).

Żeby się rozwijać i przetrwać, człowiek powinien mieć jakiś cel. Jeśli go nie ma, jest niczym okręt dryfujący na oceanie możliwości. Żagle niby postawione, ale nie wiadomo, dokąd płynąć. Podobnie jest z markami. Żeby zyskać w tym świecie zaufanie i lojalność konsumentów, marketerzy muszą mieć cel wychodzący poza czysto ekonomiczne wskaźniki.

*Brand Purpose* jest dość nowym zjawiskiem, dlatego marketerzy zaczynają go włączać do strategii marketingowych dopiero od niedawna. Większość marek jest na etapie dużej samoświadomości: produkujemy to i to, dystrybuujemy to w taki, a nie inny sposób, komunikujemy tak a tak. To powoduje, że marki te są dość dookreślone z czysto marketingowego punktu widzenia. Ale w ujęciu tradycyjnym. Nowoczesny marketing zmusza nas do zatrzymania się i przedstawienia konsumentom nie tylko CO i JAK produkuje firma, ale DLACZEGO.



WHAT – każda organizacja na Ziemi wie, CO (WHAT) robi. To są zwykle jej produkty lub usługi

HOW – niektóre firmy wiedzą, JAK (HOW) to robią. To są rzeczy, które czynią je unikatowymi, bądź odróżniają od konkurencji

WHY – niewiele organizacji wie, DLACZEGO (WHY) robi to, co robi. DLACZEGO nie dotyczy zarabiania pieniędzy. To rezultat. DLACZEGO to cel, przekonanie lub przyczyna. To jest powód, dla którego istnieje.

Golden Circle (Złoty Krąg)

Simon Sinek, autor książki *Start with WHY* zaproponował prosty graf, tzw. Golden Circle (Złoty Krąg), za pomocą którego marki będą mogły określić swój *Brand Purpose*. Dla większości marek podejście do tego zadania może być trudnym zadaniem, ponieważ planując biznes, najpierw skupiły się na tym, CO i JAK produkują. Czy w takim razie są na straconej pozycji? Oczywiście nie. Nigdy nie

jest za późno na zmianę. Aby jednak zmiana miała wymiar realny, nie wystarczy dodać sobie na piśmie, DLACZEGO robimy to, co robimy. Za tym bowiem w dużej mierze będą musiały iść jakieś zmiany.

W artykule *Put Purpose at the Core of Your Strategy* autorstwa Thomasa W. Malnigha, Ivy Buche, Charlesa Dhanaraja proponowane są dwa rodzaje podejścia do określenia *Brand Purpose* w już funkcjonujących organizacjach: (1) podejście retrospektywne i (2) podejście perspektywiczne<sup>19</sup>. Pierwsze zakłada mniejszą ingerencję w kulturę i model działania organizacji. Opiera się bardziej na zrozumieniu przeszłości i dostosowaniu do tego celów na przyszłość. Drugie podejście to większa ingerencja w powód istnienia firmy. Zatrzymujemy się, weryfikujemy i nadajemy nowy sens marce w przyszłości.

Trudno tu ocenić, który sposób jest lepszy. Drugi zapewne pozwala bardziej dostosować się marce do trudnych czasów i być bardziej zwinną. Pierwszy jest czasami jedyną możliwą opcją. Ale dobre i to, lepiej zrobić coś niż w ogóle nic. A że to się opłaca, udowodniono we wspomnianym artykule, opisującym firmy o niskiej i wysokiej dynamice wzrostu. Autorzy odkryli, że w szybko rozwijających się firmach cel odgrywał dwie kluczowe role: (1) umożliwił firmom świadomie redefiniować pole gry, a dzięki temu (2) pozwolił im łatwiej dostosowywać się do aktualnych warunków rynkowych. Firmy te lepiej sobie radziły ze zmianami, które wymuszała rzeczywistość i w przeciwieństwie do wolniej rozwijających się marek utrzymywały tempo ekspansji.

**Prawidłowo ustawiony Brand Purpose wymaga odpowiedzi na pytanie DLACZEGO coś robimy? Jaka jest twoja motywacja? W co wierzysz? JAK chcesz to osiągnąć? I finalnie CO zamierzasz w tym kierunku zrobić?**

Czy będziesz pracował z wiarygodnymi dostawcami? Czy będziesz zamawiał surowce ze zrównoważonych źródeł, czy będziesz je produkował w sposób zrównoważony, godziwie płacąc za wykonaną pracę? Co będziesz robić w zakresie marketingu? Czy będą to działania push, czy pull? Czy będą one etyczne? Czy będziesz nawiązywał relacje z konsumentami, czy wniesiesz coś w ich życie? I wiele, wiele pytań więcej...

---

<sup>19</sup> T.W. Malnigh, I. Buche, Ch. Dhanaraj, *Put Purpose at the Core of Your Strategy*, „Harvard Business Review” 2019.

# 21 Jak zdobyć lojalność i zjednać sobie konsumentów

---

Tytuł tego rozdziału to parafraza tytułu słynnej książki Dale'a Carnegiego *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*. Carnegie niemal sto lat temu spisał zasady budowania relacji, dzięki którym będziemy lubiani, szanowani i otoczeni wiernymi przyjaciółmi. Wspominałem już wcześniej, że obecnie marki są tak powszechnie i szeroko obecne w naszym życiu, że wchodzimy z nimi w relacje jak z prawdziwymi ludźmi. Lubimy je bądź nie lubimy, szanujemy lub są nam obojętne, jesteśmy wobec nich lojalni lub odchodzimy od nich, gdy zawiodą nasze zaufanie. Markethic ma na celu zwrócenie uwagi, że konsument właśnie jest człowiekiem i że firmy, chcące nawiązać z nimi zdrowe relacje, muszą właśnie o tym pamiętać. I właśnie w tym widzę szansę na zastosowanie kilku cennych wskazówek z tej książki.

- **Okazuj ludziom szczerze zainteresowanie.** Pokaż, że się naprawdę interesujesz swoimi konsumentami, że jesteś empatyczny i słuchasz. Owszem, zadaniem marketerów jest przyciągnąć do marki przez skupienie na niej uwagi, ale nie oznacza to bycia w centrum uwagi. W centrum uwagi są potrzeby klienta. Dzięki takiemu podejściu na pewno zaskarbisz sobie szacunek klienta i prawdziwą, a nie wykalkulowaną w tabelkach z cyferkami lojalność.
- **Uśmiechaj się.** Niektórzy myślą, że marka funkcjonująca w segmencie premium musi być poważna. Ale jeśli nawet prowadzisz taką firmę, tworzenie sztucznego dystansu może czyni cię poważnym i luksusowym, ale czy bardziej lubianym i szanowanym? Bądź miły i miej dystans, ale przede wszystkim do samego siebie. Uśmiech otwiera wszystkie drzwi.
- **Bądź dobrym słuchaczem. Zachęcaj rozmówcę, aby mówił o sobie samym.** Jak już nie będziesz się koncentrował na swojej marce, to skoncentruj się na odbiorcy twojej marki. Kiedy przestajemy mówić tylko o sobie, przychodzi czas na otwarcie się i słuchanie. Możesz usłyszeć ciekawe rzeczy. Jak nam

konsument coś powie, to poddajemy to analizie i wyciągamy wnioski, by na powrót zamknąć się w swojej bańce marketingowej. A istotą dobrego budowania relacji jest ciągła atencja i otwarcie. Tam gdzie komunikacja ma styl ciągły (w social mediach, obsłudze klienta, helpdesku itd.), konsumenci nie są przyzwyczajeni do tego, że marki prowadzą z nimi dialog. Zmień to. Zaskocz ich.

- **Mów o tym, co interesuje twojego rozmówcę.** Jak już się dowiesz, co konsumentowi w duszy gra, masz okazję trafić do niego z przekazem, który go zainteresuje. To nie jest łatwe do mentalnego zaakceptowania. Szczególnie kiedy jeszcze musisz za to płacić. Wydajesz pieniądze firmy, żeby dla firmy zarabiać. Mówiąc o efektywności ich wydawania, nie jest łatwo zaakceptować fakt, że przeniesiesz uwagę z siebie na twojego konsumenta. Ale mówienie o tym, co go interesuje, nie zawsze musi oznaczać rezygnację, by w tym kontekście nie osadzić właśnie swojej marki. I ten niby „złoty środek” często sprawia, że wpadamy w pułapkę: niby nie o marce ten przekaz, ale logo i mało dyskretny *product placement* pojawić się powinien. Uważaj na to, bo z dobrej i czystej intencji, przez zlekceważenie detali, może wyjść jakieś pokraczny i dający przeciwny efekt potworek. Diabeł tkwi w szczegółach.
- **Spraw, aby twój rozmówca poczuł się ważny – i zrób to szczerze.** To kolejny, trudny punkt przenoszenia uwagi z siebie na innych, co przysparza kłopotów w relacjach prywatnych, a co dopiero gdy mówimy o poważnych działaniach marketingowych, na które wydajemy pieniądze i z nich jesteśmy rozliczani. Jeśli jednak uznasz za fakt, że jak dasz komuś poczuć się ważnym, to będzie pamiętał, kto za tym stoi i stanie się on też ważny dla niego<sup>20</sup>. Nie wymuszaj na konsumentach uznania twojej firmy czy marki za coś ważnego dla nich – niech sami do tego dojdą.

W części trzeciej tej słynnej książki Carnegiego znajdziemy rady, które mają przekonać innych do twojego sposobu myślenia. Można powiedzieć, że w gruncie rzeczy o to chodzi marketerom. Warto tu je przytoczyć w kontekście marketingu.

- **Jedyny sposób, aby zwyciężyć w kłótni, to unikać jej.** Prawda stara jak świat. Ogólnie jakakolwiek kłótnia czy konflikt wokół marki to już dla marketera sytuacja kryzysowa. Jak pokazuje jednak rzeczywistość, szczególnie w mediach społecznościowych jest wiele przykładów, jak marki dają się wciągać w różnego rodzaju spory. Widząc łatwość, z jaką ludzie generują hejt, sztuką jest unikanie konfrontacji, ponieważ prawdopodobieństwo zwyciężenia w dyskusji jest bardzo niskie. Warto opowiedzieć w tym kontekście o efekcie

<sup>20</sup> Z książki Dale'a Carnegiego *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*.

Dunninga-Krugera. Otóż to zjawisko psychologiczne polegające na tym, że osoby niewykwalifikowane mają tendencję do przeceniania swoich umiejętności w dziedzinie, w której się nie specjalizują, podczas gdy osoby wysoko wykwalifikowane mają tendencję do zaniżania oceny swoich umiejętności. Jak mawiał Mark Twain: „Nie kłóć się z głupcem. Najpierw sprowadzi cię do swojego poziomu, a potem wygra doświadczeniem”.

**Okaż szacunek dla poglądów rozmówcy. Nigdy nie mów mu: „nie masz racji”.** Ludzie często lubią rozmawiać o odczuciach i postrzeganiu, a nie o faktach. W przypadku gdy się z kimś nie zgadzamy, nie oznacza to, że ta osoba nie ma racji. A nawet nie spodziewajmy się, że się do tego przyzna. Eskalacja problemu to kwestia czasu, a szansa, że wyjdziemy z tego obronną ręką, jest niewielka. A to my mamy więcej do stracenia niż nasz rozmówca. Z feedbackiem się nie dyskutuje, feedback się przyjmuje i wyciąga z niego wnioski.

- **Jeśli nie masz racji, przyznaj to szybko i wyraźnie.** Jeśli nie masz racji – po prostu się przyznaj. Nie klucz i wstrzymaj emocje, bo będzie tylko gorzej – zaufaj mi. Zaakceptuj popełnienie błędu, zakomunikuj to, zakończ wątek i wyciągnij wnioski.
- **Jak najprędzej wydobądź z rozmówcy liczne „tak”.** I tu już zaczynamy wchodzić w techniki neurolingwistyczne, które bazują na niedoskonałościach ludzkiego umysłu. Na tym w dużej mierze bazuje też marketing. Jeśli ktoś wypowie głośno TAK w naszym kierunku, jego postawa akceptująca przełoży się na jego postrzeganie drugiej strony – stanie się naszym sprzymierzeńcem, mimo że wcześniej mógł mieć do nas neutralny albo wrogi stosunek. Ale uwaga: okazja czyni złodzieja, więc zapewne będziemy mieli pokusę, by wprowadzić w ten proces trochę manipulacji. Odpowiednia konstrukcja pytań w rozmowie może wymusić TAK z drugiej strony. Nie jest to nawet specjalnie trudne. Jeśli zatem najdzie nas ochota na taką manipulację, nie idźmy tą drogą. To trudno będzie nazwać etycznym dialogiem.
- **Daj rozmówcy myśleć, że twoja idea wyszła od niego.** Z tej rady trzeba korzystać ostrożnie, ponieważ tworzy duże pole do manipulacji. Czym innym jest odsunięcie ego i oddanie palmy pierwszeństwa komuś innemu, a czym innym wmówienie komuś potrzeb, które rzekomo są jego, a my je jedynie spełniamy. Bądź ostrożny i nie szukaj wytłumaczenia dla własnych manipulatorskich zapędów przez przeniesienie odpowiedzialności za rzekomą potrzebę na konsumenta.
- **Rzuć wyzwanie.** Rzucenie wyzwania to nic innego jak wciągnięcie go w interakcję. A to ostatnio coraz bardziej pożądany element marketingu.

**Markethic to nie tylko sztuka bycia fair wobec konsumentów. To mindset, który przenosi uwagę z marki na konsumenta i człowieka, który za tym**



**pojęciem się kryje.** Nie wystarczy, żeby marki wdrażały program CSR, mentalnie pozostając w ubiegłym wieku w podejściu do konsumenta. Namawiam do traktowania marek jak żywych bytów, które powinny mieć na uwadze normy ludzkie, a nie tylko techniki marketingowe.

## Marketing 4.0+

**Moim zdaniem przyszłość marketingu oznaczona będzie 4.0+** – 4.0 z uwagi na ogromny wpływ nowych technologii, rozwój Internetu, mediów społecznościowych oraz *big data* na zarządzanie konsumentem i jego decyzjami. A symbol plusa oznacza dodatek wartości i ludzkiego podejścia do konsumenta.

# 22

## Wierzchołek góry lodowej

---

Etyczny Marketing to dziedzina ważna. To ta część działalności firmy, która jest najbliższej konsumenta. Poprzez stosowanie się do zasad etyki w marketingu będziemy tego konsumenta bardziej szanowali i pokażemy, że zysk za wszelką cenę nie jest jedynym driverem marki. Jeśli jednak szerzej spojrzeć na temat, czego nie unikałem w tej książce, dostrzeżemy, że jest to jednak tylko wierzchołek góry lodowej. Widać tylko jego. Co niektórym może wystarczać. W końcu to postrzeganie w marketingu jest kluczowe. Jedno z „22 niezmiennych praw marketingu” – książki autorstwa duetu Al Ries i Jack Trout, mówi:

**„Marketing to nie walka na produkty, to walka na percepcję”.**

Ja jednak jako idealista i człowiek z misją wierzę, że na zbudowaniu odpowiedniej percepcji opartej na modnych i rezonujących tematach nie skończy się misja marketerów, którzy uwierzą, że Markethic to przyszłość marketingu.

Pod wodą bowiem jest dużo większa część tej góry lodowej, którą należałoby nazwać SUSTAINABILITY. Bo gra tu się toczy o coś więcej niż tylko o serce konsumenta. Jak sprytnie rozegramy nasz marketing, zaangażujemy się w parę akcji CSR-owych, zrobimy ciekawe ambientowe wydarzenie czy viral z wartościami w tle – możemy to serce konsumenta zdobyć. Bez dotykania się do takich tematów jak ład korporacyjny, łańcuch dostaw, wyzysk pracowników, degradacja środowiska naturalnego czy realna odpowiedzialność społeczna. Bo one są pod wodą. Tego konsument może nie dostrzec. Dopóki zatem jedynym driverem będzie wyrachowanie i percepcja konsumenta, dopóty nie zrobimy nic realnego dla świata. A on wręcz błaga, byśmy się ocknęli i zaczęli nie tylko myśleć, ale i działać inaczej. A prawda jest taka, że matka natura sobie poradzi. Z nami lub bez nas. Bo to nie planetę powinniśmy ratować, ale nas, ludzi. Jak w końcu zabraknie pożywienia, jak nie będziemy mieli już czym oddychać, skończy się woda pitna, a na świecie nie będzie już żadnej pszczoły, to i główny gospodarz

Ziemi - człowiek – nie pociągnie długo. Mimo technologii, którą wymyślił, otoczony gadżetami, stosem ciuchów, samochodami, elektroniką, z telefonem w dłoni i burgerem wołowym w drugiej.

A Ziemia zostanie tam gdzie była. Zdevastowana i zaśmiecona. Ale sobie poradzi. Będzie potrzebowała na to mniej niż 100 lat. Ale już bez człowieka.

Czy takiej przyszłości chcemy dla naszych dzieci? Osobiście jak myślę o tych problemach, ten argument przemawia do mnie najsilniej. W jakim świecie będą mieszkały moje dzieci? Na razie ta wizja nie wygląda różowo.

Dlatego zmiany są potrzebne.

Zacznijmy od etycznego podejścia w marketingu – zmieniającego model konsumpcji, budującego nowe postawy, kreującego świadomość sytuacji, w jakiej się znaleźliśmy. I jak już staniemy się inicjatorami zmian, próbujmy wszczepić je w pozostałe aspekty działania firmy.

Nie trzeba tego robić samemu. Istnieją na świecie inicjatywy, które pomagają firmom w transformacji i zaimplementowaniu zmian dla dobra otaczającego świata.

## B Corp

Certyfikat B Corp to oznaczenie, przyznawane zweryfikowanym firmom przez organizację B Lab. Certyfikat B Corp oznacza, że dana firma spełnia wysokie standardy zweryfikowanych działań, odpowiedzialności i transparentności w zakresie czynników takich jak świadczenia pracownicze i działalność charytatywna, praktyki w łańcuchu dostaw i opakowania. Aby uzyskać certyfikat, firma musi wykazać się wyjątkowymi osiągnięciami w zakresie odpowiedzialności społecznej i środowiskowej. B Corp może otrzymać organizacja, która zmieniła strukturę ładu korporacyjnego tak, aby być odpowiedzialnym wobec wszystkich interesariuszy, a nie jedynie udziałowców.

Jako liderzy ruchu na rzecz zmiany systemów ekonomicznych korporacje B Corp czerpią niezwykle korzyści. Budują zaufanie konsumentów, społeczności i dostawców, przyciągają i zatrzymują pracowników, a także przyciągają inwestorów zaangażowanych w realizację misji. Ponieważ w celu uzyskania

ponownej certyfikacji muszą co trzy lata poddawać się procesowi weryfikacji, B Corps z definicji koncentrują się na ciągłym doskonaleniu, co prowadzi do ich długoterminowej stabilności.

Certyfikacja B Corp ma charakter holistyczny, nie skupia się wyłącznie na jednej kwestii społecznej lub środowiskowej. Proces uzyskiwania i utrzymywania certyfikatu jest rygorystyczny i wymaga zaangażowania zespołów i działów w całej firmie. Biorąc pod uwagę wielkość i profil firmy, weryfikacja obejmuje dokumentację modelu biznesowego firmy oraz informacje o jej działaniach, strukturze i różnych procesach pracy, a także przegląd potencjalnych skarg publicznych i ewentualne wizyty na miejscu. Recertyfikacja potwierdza, że standardy te są stale spełniane.

Obecnie (sierpień 2022) certyfikacją B Corp może pochwalić się ponad 5650 firm, z 85 krajów świata i 158 branż.

## Sustainable Brands

Inną inicjatywą dla korporacji, którym losy planety nie są obce, jest globalna społeczność innowatorów marek Sustainable Brands. Od 2006 roku jej celem jest inspirowanie, angażowanie i wyposażanie liderów biznesu i praktyków, którzy postrzegają wyzwania społeczne i środowiskowe jako istotny czynnik innowacyjności marki, tworzenia wartości i pozytywnego wpływu.

Ich misja pokrywa się z moim postrzeganiem marek. Wierzą bowiem, że marki mają wyjątkową pozycję, by skierować biznes i społeczeństwo na drogę ku lepszej przyszłości. I to marki, które podejmą to wyzwanie będą liderami w XXI wieku.

Spółeczność Sustainable Brands jest liderem w przekonywaniu, że włączenie celów środowiskowych i społecznych do rdzenia marki jest przyszłością biznesu. SB Insights umożliwia sukces marek, dostarczając wskazówek dotyczących kluczowych trendów i pojawiających się najlepszych praktyk, a także narzędzi i zasobów wspierających wdrażanie programów transformacyjnych w firmach.

W globalnym społeczeństwie zachodzi subtelna zmiana w dążeniu do dobrego życia. Ostatnie badania sugerują, że zamiast pogoni za pieniędzmi i statusem, konsumenci zbiorowo zaczynają poszukiwać równowagi i prostoty, a także większego związku z rodziną, społecznością i środowiskiem jako fundamentów dobrze przeżytego życia.

*There's no planet B.*

Konsumenci zaczynają oczekiwać więcej od marek, które chcą wspierać. Aby marki mogły pozostać konkurencyjne w tym zmieniającym się krajobrazie, muszą ewoluować wraz z nowymi pokoleniami konsumentów. Temu służy Inicjatywa Dobre Życie uruchomiona przez Sustainable Brands.

Tak jak B Labs ma swój certyfikat B Corp, tak Sustainable Brands zainicjował ruch #BrandsForGood. W zależności od źródeł badania mówią, że od 65% do 95% ludzi chce żyć w sposób bardziej zrównoważony i kupować produkty, które wspierają bardziej zrównoważoną przyszłość. Wyzwaniem Sustainable Brands jest wypełnienie luki między CHEĆCIĄ a DZIAŁANIEM oraz ukształtowanie kultury, w której zrównoważone życie będzie postrzegane jako Dobre Życie jutra.

## ESG

Oprócz inicjatyw, które w tle zawierają jednak wątek komercyjny ustawodawca w EU przygotował wytyczne dla przedsiębiorców w zakresie raportowania ESG. W tym miejscu warto wyjaśnić, czym jest ten skrót.

E – (ang. *Environmental*) Środowisko – Ocenia kryteria związane z realizacją polityki środowiskowej, wywiązania się z odpowiedzialności i troski o środowisko naturalne.

S – (ang. *Social*) – Odpowiedzialność społeczna – Tutaj brane są pod uwagę takie czynniki jak relacje z interesariuszami na rynku – dostawcami, konsumentami, partnerami. Kluczowym czynnikiem są tu warunki pracy i przestrzeganie praw pracownika. Ocenie podlega też polityka informacyjna przedsiębiorstwa oraz jego transparentność.

G – (ang. *Governance*) – Ład korporacyjny – Ten parametr bierze pod uwagę kryteria zarządcze oraz ład korporacyjny. Oceniana jest struktura zarządu organizacji, respektowanie praw udziałowców oraz umiejętności zarządcze, w tym niezależność decyzyjna.

21 kwietnia 2021 r. Komisja Europejska przedstawiła projekt dyrektywy CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), która zakłada obowiązek raportowania zagadnień ESG przez wszystkie spółki zarówno publiczne, jak i prywatne.

**Obecnie** na terenie UE raportowanie niefinansowe jest obowiązkowe dla tzw. jednostek interesu publicznego – banków, ubezpieczycieli, funduszy inwestycyjnych itp.

**Od 2023 roku** obowiązek raportowania dotyczyć ma dużych firm oraz spółek notowanych na giełdzie, a osiągających przychody powyżej 170 mln zł netto rocznie i posiadających roczną sumę bilansową o wysokości 85 mln zł.

Trzy lata później, czyli **od 2026 roku** raportowanie ESG ma dotyczyć już wszystkich spółek.

Z jednej strony należy się cieszyć, bo jak nie marchewka to kij zadziała. Z drugiej zaś tego typu nakazy nie wywołują z reguły trwałej zmiany, u której podstaw leży szczerza intencja. Jeśli po drugiej stronie nie będzie świadomości problemu, otwartości i wewnętrznej potrzeby zrobienia czegoś dobrego dla świata, efektem nałożenia obowiązku raportowania będzie... jedynie raport.

Jednak jak próbowałem tego dowieść wcześniej, to konsument będzie tym ostatnim decydującym ogniwem. Jego ocena i podjęta na jej podstawie decyzja może mieć realny wpływ na zmianę. Jeśli będzie on, jak to deklaruje, wybierać marki, które robią coś dobrego dla świata – wygrają ci, którzy do tematu ESG podeszli poważnie.

W idealnym świecie przedsiębiorstwa nie powinny troszczyć się wyłącznie o swój interes ekonomiczny. Biznes, który funkcjonuje na Ziemi, korzystając z jej zasobów, powinien w rewanżu choćby jej nie szkodzić. Powinien przynosić korzyści nie tylko sobie, ale i innym elementom ekosystemu; społeczności lokalnej, środowisku naturalnemu. W XXI wieku widziałbym to jako obowiązek każdego odpowiedzialnego i świadomego przedsiębiorcy. Do którego jednak dojdzie sam, a nie będąc zmuszonym.

# 23

## *Case studies*

---

Trzeba powiedzieć uczciwie, że XXI wiek to erupcja świadomości, której efekty widać też w biznesie. Powstają nowe firmy, które w swoich założeniach mają etyczne podejście i kierują się nim na co dzień. W wielu przypadkach jest to traktowane jako USP dla konsumenta otoczonego płaskimi, generycznymi i niedookreślonymi markami. Elementy CSR-owe były i są wykorzystywane jako te wyróżniki na rynku, na które konsument zwraca coraz większą uwagę. Jest jednak coraz więcej firm, marek, które etyczne podejście wpisują w swoje DNA. To zwykle efekt podejścia właścicieli, którzy prowadzą biznes według swoich zasad i zarabianie pieniędzy nie jest ich jedynym celem.

Co do zasady taka sytuacja jest dużo bardziej sprzyjająca podejściu etycznemu. Jeśli właściciel ma określony system wartości, w prosty sposób przekłada go na swój biznes. On przecież jest częścią jego życia, a swoje życie opiera na ustalonych przez siebie zasadach. Dużo trudniej wprowadza się etyczne praktyki, jeśli sam właściciel nie odczuwa takiej potrzeby.

### **Warby Parker**

Firma powstała poniekąd z frustracji wysokimi cenami okularów korekcyjnych, głównie z powodu monopolu dużych graczy i sztywnej polityki cenowej. Ceny okularów nie muszą być wysokie. Udowadniają to wszelkiego rodzaju promocje, które nas atakują „tyle procent zniżki, ile masz lat”. To pokazuje, że można swobodnie zejść z ceny nawet ponad 50% i nadal na tym zarabiać. A przecież głównymi klientami salonów optycznych są osoby leciwe.

Na świecie jest 2,5 miliarda osób, które potrzebują okularów, ale z różnych powodów nie mają do nich dostępu. Ponad 620 milionów z nich nie może efektywnie uczyć się lub pracować ze względu na poważne wady wzroku.



Oprócz swojej strategii dostarczania okularów po uczciwych cenach Warby Parker wprowadziła program „Kup parę. Daj parę”. Każda kupiona para okularów to jedna podarowana komuś, kogo na nie nie stać. Celem firmy jest nie tylko poprawienie komfortu życia osobom potrzebującym okularów. Warby Parker pokazuje, że okulary mogą stanowić istotny element w poprawieniu swojego statusu życia, poprzez lepszą efektywność w pracy zawodowej. Jaki impact może mieć tak drobna rzecz jak okulary pokazuje poniższa infografika. Program zyskał ogromną aprobatę konsumentów. Każdy kupujący mógł się poczuć, że realnie pomaga komuś, kto jest w takiej samej potrzebie. Takie podejście to znakomite story wokół marki i stawianie konsumenta w centrum tej narracji. Konstrukcja akcji i jej komunikacja pozycjonowała konsumenta, a nie firmę jako tego odpowiedzialnego społecznie i mającego realny wpływ na zmianę na lepsze. W ramach programu firma dostarczyła okulary potrzebującym w ponad 50 krajach świata.

## TOMS

TOMS to marka obuwicza. Ich działania filantropijne to nie element strategii marketingowej, ale działania wpisane w DNA marki. Firma została założona przez Blake'a Mycoskiego w 2006 roku. Podczas jego podróży po Argentynie zobaczył, jak wielu ludzi, żyjących w ubogich częściach kraju, musi sobie radzić bez butów, bo nie było ich na nie stać. Po tej obserwacji postanowił założyć firmę, która nie opierała się na pomysłe produktowym czy marce, ale... dawaniu. TOMS wkłada aspekt społecznej i środowiskowej odpowiedzialności w każdy rodzaj aktywności marketingowej. Nie jest to jedynie komunikat do końcowego konsumenta i to w wybranych kanałach. To sposób działania firmy. Co znakomicie rezonuje wśród świadomych konsumentów poszukujących odpowiedzialnych marek.

Koncept opiera się na podobnej formule zastosowanej przez Warby Parker. Kup jedną parę dla siebie, drugą dla kogoś, kto jej potrzebuje. Do 2020 roku firma rozdała ponad 60 milionów par butów na całym świecie! Ale to nie-jedyna akcja, jaka stoi za marką. Biznes kawowy tegoż właściciela wspierał program pozyskiwania czystej wody na terenach z jej deficytem. Linia płóciennych toreb „pomagała” kobietom w ciąży z krajów rozwijających się. Tym programem pomogli ponad 25 tysiącom kobiet donosić ciążę i szczęśliwie urodzić dzieci.



Program odpowiedzialności społecznej marki TOMS

Firma, a de facto jej właściciel, ma ciągłą potrzebę dawania i pomagania. Nie dziwi więc, że obecnie marka TOMS prowadzi inny program filantropijny. Jest to raczej rozwinięcie wcześniejszego programu, bo oprócz przekazywania jednej pary butów za każdą kupioną, postanowili przeznaczyć 1/3 swoich przychodów na czynienie świata lepszym miejscem do życia.

Aktualny program społeczny TOMS nosi nazwę IMPACT i zawiera 3 filary działań, które mają służyć ludziom i planecie.

Jednym z nich jest wpływanie na środowisko poprzez wsparcie oddolnych inicjatyw, które mają ważny cel społeczny. W ten sposób TOMS współdziała z lokalnymi społecznościami, organizacjami, nawet indywidualnymi osobami, które chcą pomagać, a dzięki wsparciu TOMS będą miały to ułatwione. Takie działania są bardzo skuteczne, ponieważ prowadzą je liderzy społeczności z pasją, kreatywnością i spostrzeżeniami, które są zakorzenione we wspólnym doświadczeniu. Zbyt często brakuje im jednak dostępu do środków finansowych, dzięki którym ich rozwiązania mogą być skalowalne i trwałe.

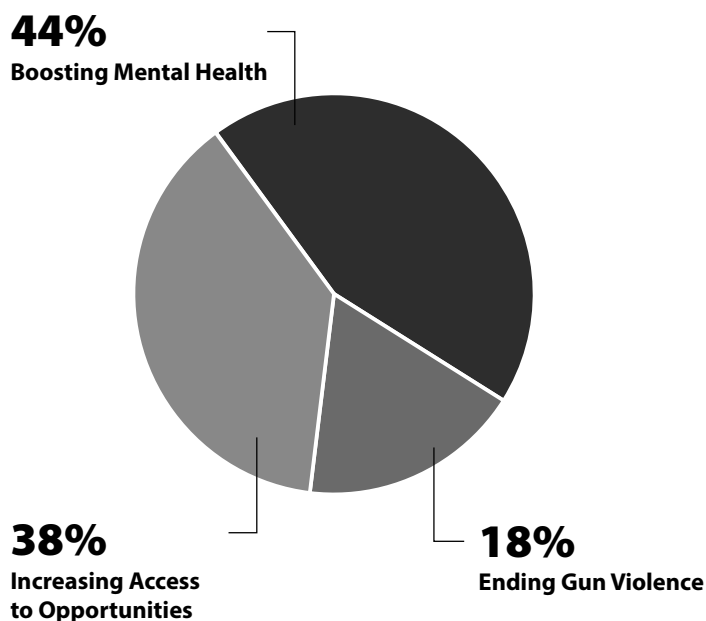
To wsparcie dotyczy trzech głównych problemów:

1. Poprawa zdrowia psychicznego. Badania pokazują, że każdego roku 20% Amerykanów boryka się z problemami natury psychicznej. Dzięki TOMS, a raczej ich konsumentom ludzie ci dostaną wsparcie w radzeniu sobie z tymi mentalnymi, cywilizacyjnymi wyzwaniami.

2. Zwiększenie dostępu do możliwości, które mogą dać szansę na rozwój. Tu również działania odbywają się przy wsparciu lokalnych społeczności, albo raczej należałoby powiedzieć, że te społeczności są wspierane w wyszukiwaniu tych, którym te szanse powinny być dane.
3. Zakończenie przemocy z użyciem broni. Temat kontrowersyjny, bo i dość poważny w USA. Dotąd marki nie chciały się z nim utożsamiać. Ale marka TOMS postanowiła się nim zająć, uznając, że samo mówienie o nim niewiele zmienia.

W raporcie za rok 2021 marka pokazała dane, jak przebiega realizacja tego programu. Dane pochodzą ze strony toms.com.

**HOW FUNDS WERE DISTRIBUTED IN 2021**



**2021 Highlights**

**\$2,001,022**

Grants to our partners

**427,197**

Lives positively impacted

**43**

Community-based organizations supported



**20**

Communities supported

Źródło: toms.com.

Drugim filarem działalności prospołecznej jest ochrona planety. W tym zakresie marka robi naprawdę wiele. Zaowocowało to tym, że będąc posiadaczem certyfikatu B Corp, który otrzymała w 2018 roku z indeksem 96,3, ponowna weryfikacja w 2021 roku dała jej drugie miejsce po Patagonii z wynikiem 121,5. Warto tu zaznaczyć, że średnia dla wszystkich biznesów to 50, a minimalny wynik pozwalający wejść w posiadanie certyfikatu B Corp to 80.

Trzeci filar dotyczy ludzi TOMS. Wyznając teorię, że gruntowne zmiany zaczynają się od nas samych, firma inwestuje w program przeciwdziałający wykluczeniom społecznym, rasizmowi, wspierający równość i integrację.

Robiąc to wszystko, marka nadal dynamicznie się rozwija, notuje wzrosty i zdobywa miłość konsumentów. Zapewne właśnie dlatego, że to robi, czym wyróżnia się na trudnym rynku fashion.

## Patagonia

Firma od początku swojego istnienia, czyli od 1985 roku, konsekwentnie buduje wizerunek marki społecznie odpowiedzialnej. Jej strategia opiera się na budowaniu opozycji do taniej i słabej jakości odzieży z sieciówek. Robi to poprzez oferowanie czegoś odwrotnego – ubrań dobrej jakości, trwalszych, przez to i droższych oczywiście.



Patagonia Action Works

## DON'T BUY THIS JACKET



### COMMON THREADS INITIATIVE

#### REDUCE

WE make useful gear that lasts a long time  
YOU don't buy what you don't need

#### REPAIR

WE help you repair your Patagonia gear  
YOU pledge to fix what's broken

#### REUSE

WE help find a home for Patagonia gear  
you no longer need  
YOU sell or pass it on

#### RECYCLE

WE will take back your Patagonia gear  
that is worn out  
YOU pledge to keep your stuff out of  
the landfill and incinerator



#### REIMAGINE

TOGETHER we reimagine a world where we take  
only what nature can replace

Źródło: patagonia.com.

Słynna już kampania „Don't buy this jacket” to wielowątkowy przekaz. Jedną z aktywności był jeżdżący po kraju bus, do którego można było przynieść starą, zniszczoną kurtkę, a specjaliści Patagonii dawali jej drugie życie. Odnawiali, reperowali co zniszczone, zachęcając tym samym do noszenia jej nadal zamiast kupowania nowej. Co ciekawe, można było przynieść dowolną kurtkę, nie tylko Patagonii. Osobliwe działanie, prawda? Przeciętny marketer czy właściciel firmy widziałby w tym duże zagrożenie, a przede wszystkim zero zysku i potencjalne ryzyko spadku popytu. Przeciętny. Ale to nieprzeciętne działanie u podstaw miało działanie etyczne, a nie generowanie zysku. Ale jak to zwykle bywa przy takich wychodzących poza ramy akcjach, gdzie intencjonalnie pracujemy na wartościach, był i hajp, i *word of mouth*, i zyski. Patagonia w swoim DNA ma etyczne działanie. „Don't buy this jacket” to pewnie najgłośniejsze, ale nie jedyne działanie marki w tej materii:

- **„Worn Wear”** (czyli „noś używane”) – akcja zachęca konsumentów do recyklingu i kupowania używanej odzieży za pośrednictwem ich sklepu internetowego. Takie podejście w oczywisty sposób zmniejsza ślad węglowy, zużycie wody i wyzysk biedniejszych rejonów Ziemi.
- **„1% dla Planety”** – pod takim hasłem Patagonia realizuje świadomą politykę ratowania planety, jako element swojego modelu biznesowego. Ten marketingowy ruch to narzucony przez siebie i na siebie „podatek dla Ziemi”, który świadoma ekologicznie firma przekazuje organizacjom non profit zajmującym się ochroną środowiska.

- **Aktywizm.** Patagonia nie ogranicza się tylko do słów, ona również działa. Mocno w marce rezonuje *storydoing* w przeciwieństwie do storytellingu, który jest popularniejszy wśród marek. Na wyższym poziomie społecznej odpowiedzialności nie wystarczy tylko mówić, dobrze jest też robić to, o czym się mówi. To przejście od słów do czynów objawia się tym, że firma nie tylko promuje społeczny aktywizm, ona dodatkowo łączy ludzi, którzy mają potrzebę zaangażowania się w pomaganie. Action Works przez platformę internetową pozwala znaleźć lokalne inicjatywy społeczne, do których można się przyłączyć.

## Everlane

Everlane jest kolejną marką, która zdiagnozowała problem, jaki przemysł odzieżowy stwarza dla świata, i postanowiła być marką inną niż niechlubna większość. Oprócz deklaracji i faktycznego przestrzegania tego, by ich odzież była produkowana etycznie, zdecydowali się pójść o krok dalej – chce ją również etycznie sprzedawać. Postawiono więc na transparentność. Klienci Everlane mogą zobaczyć na stronie produktu, ile firmę kosztowało wyprodukowanie danej rzeczy i jaką zapłatę w związku z tym oczekiwałyby, co można jeszcze porównać do rynkowej normy. To na pewno nie jest mile widziane przez konkurencję, ale konsumenci z kolei to doceniają.

### Transparent Pricing

We publish what it costs us to make every one of our products. There are a lot of costs we can't neatly account for - like design, fittings, wear testing, rent on office and retail space - but we believe you deserve to know what goes into making the products you love.



Materials  
\$9.62



Hardware  
\$2.68



Labor  
\$4.50



Duties  
\$2.50



Transport  
\$0.85

Ta transparentność ma na celu dwie kwestie. Po pierwsze, firma pokazuje, jaki jest udział kosztów produkcji, w tym siły roboczej, co jest dowodem uczciwej płacy bez przykładania ręki do wyzysku pracowników z krajów rozwijających się. Po drugie, firma pokazuje, że stosuje uczciwe marże, bo tylko wtajemniczeni

wiedzą, jak ogromne są one w tym biznesie. Choć co nieco można się domyślić, skoro nawet po 70-procentowych przecenach firmy odzieżowe nadal zarabiają. Ustawianie cen w tej branży przewiduje zresztą takie sytuacje, stąd marże są windowane w górę, by mieć zapas na duże przeceny.

Do grudnia 2021 roku firma zrealizowała 90% swojego celu, jakim jest wyeliminowanie z łańcucha dostaw tworzyw sztucznych pochodzących z pierwszego tłoczenia. Realizuje też kilka celów związanych z redukcją emisji CO<sub>2</sub> do atmosfery.



Źródło: everlane.com.

Innym ciekawym elementem strategii etycznego marketingu Everlane jest dzielenie się szczegółami dotyczącymi warunków pracy. Na stronie internetowej marki znajduje się specjalna sekcja Fabryki, gdzie możemy znaleźć informacje o ich lokalizacji, stosowanych materiałach i technikach, a także zdjęcia pracowników przy pracy.

## ILLY Cafe

Illy realizuje misję zmiany przemysłu kawowego, który jest znany z wycisku rolników, marnowania opakowań, niszczenia środowiska i wysokiej emisji dwutlenku węgla.

Realizuje założenia odpowiedzialnego i zrównoważonego przedsiębiorstwa programem, który nazwała: „The road to happiness. The road to sustainability.”

Droga do szczęścia i odpowiedzialności społecznej wg. Illy ma 5 kroków.

## 1.

Pierwszy nazwany został: „One makes the difference”.

Lilly uważa, z czym się trudno nie zgodzić, że każdy z nas może zrobić różnicę. Każdy może mieć swój wpływ na lepszy, zrównoważony świat i środowisko.

## 2.

Drugi element układanki „The road to happiness. The road to sustainability” pokazuje wkład Illy w budowanie lepszego świata. Wśród projektów, w które angażuje się firma są m.in.

- Wspieranie szkół w Nikaragui (skąd m.in. Illy bierze swoją kawę). Przekuwa się to na finansowanie Fundacji Seeds for Progress, która wspiera szkoły wiejskie, buduje nowe szkoły i szkoli nauczycieli. Dzięki temu można zaoferować młodym ludziom, którzy biorą udział w projekcie, łatwiejszy dostęp do wysokiej jakości edukacji, co przyczynia się do poprawy zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.
- Zalesianie w Kolumbii – gdzie oczyszczają wody gruntowe i przywracają rodzimą roślinność.
- Wspieranie kobiet w Rwandzie – bo dla firmy wspieranie kobiet oznacza wspieranie całej społeczności. W ramach tego projektu w 2019 roku firma sfinansowała zakup plantacji kawy i zasadzenie około 2500 sadzonek kawy o certyfikowanej jakości, które będą pełnić funkcję Szkoły Polowej dla spółdzielni 40 kobiet produkujących kawę w Hindiro.
- Pomoc w ochronie różnorodności biologicznej – dzięki programowi „Viveiro de Atitude” firma zbudowała szkółkę, która może pomieścić ponad 100 gatunków roślin.
- Redukcja zużycia wody – w 2019 roku dzięki wsparciu Illy 13 producentów kawy w Nikaragui i Hondurasie mogło wdrożyć nowy system oczyszczania ścieków, aby zmniejszyć zużycie wody o 35%, chroniąc zasoby i zmniejszając negatywny wpływ firmy na planetę.



### 3.

Zrównoważone kupowanie.

W tej części Illy deklaruje, że wszystko co się wiąże z produktem, jego zakupem, eksploatacją oraz dostawą, wpisuje się w ideę Zrównoważonego, odpowiedzialnego rozwoju. Począwszy od opakowań, które uzyskiwane są z recyklingu, poprzez kapsułki z kawą, które są w 100% biodegradowalne, oferowanie multipaków, które w mniejszy sposób wpływają na środowisko – głównie przez pryzmat transportu i ilości użytego materiału do opakowań. Kończąc na energooszczędnych i używających kompostowalnych kapsułek maszynach do kawy.

Na szczególną uwagę zasługują owe biodegradowalne kapsułki z kawą. Coraz głośniejszym bowiem się mówi o kosmicznych ilościach zużytych „naboi” po kawie, które mogą być przetwarzane, tylko jeśli całe wykonane są z aluminium. A takimi 100% aluminiowymi kapsułkami może pochwalić się niewiele firm. Jeśli jest to kompozyt aluminium i np. tworzywa sztucznego, takie kapsułki mogą być tylko spalone.

### 4.

Ernesto Illy Quality Award for Espresso Coffee.

By zachęcić plantatorów i dostawców Illy do zrównoważonej uprawy kawy, Illy co roku wybiera kilku dostawców, honorując ich nagrodą syna założyciela firmy Ernesto Illy Quality Award.

### 5.

B Corp Certification.

Illy została pierwszą włoską marką kawową, która otrzymała certyfikat B Corp. By go otrzymać, a potem utrzymać realizuje misję B Corp na kilku płaszczyznach:

- Ład Korporacyjny – w 2019 roku firma wzmocniła swoje zaangażowanie jako firma interesariuszy, przyjmując status Korporacji Pożytku Publicznego i potwierdzając wybór, by rozwijać się poprzez działanie w sposób zrównoważony dla społeczności, z którymi współpracujemy, przyjmując to zobowiązanie do regulaminu firmy.

- Ludzie – firma wybiera najlepszych producentów Arabiki i uczy ich produkować wysokiej jakości kawę w imię zrównoważonego rozwoju. Nagradzając ich poprzez płacenie im cen wyższych od rynkowych, zachęcając do ciągłej produkcji i wprowadzania ulepszeń w zakresie zrównoważonego rozwoju.
- Społeczność – Illy potwierdza chęć rozwoju poprzez działanie w sposób odpowiedzialny, przejrzysty i zrównoważony dla społeczności, z którymi współpracuje poprzez praktyczne wdrażanie tej misji w całym łańcuchu dostaw.
- Środowisko – dzięki certyfikatowi B Corp, uzyskanemu częściowo dzięki wsparciu Nativy, firmy zajmującej się innowacjami regeneracyjnymi, firma potwierdza zaangażowanie w utrzymanie wymogów doskonałości ustanowionych przez B Lab, aby wspierać pozytywny wpływ na społeczeństwo i naszą planetę.
- Konsumenci – poprzez oferowanie w 100% biodegradowalnych produktów firma namawia konsumentów do włączenia się w proces dbania o planetę wraz z nią.

Ogólnie rzecz biorąc, Illy ma wiele przykładów etycznego marketingu, którymi może się podzielić – jest to świetny przykład tego, jak firma skupia się na wszystkich krytycznych kwestiach, z którymi boryka się jej branża.

## Dr. Bronner's

Założona przez Emanuela Bronnera, firma Dr. Bronner's jest twórcą najlepiej sprzedającego się organicznego mydła w płynie w Stanach Zjednoczonych. Znakiem rozpoznawczym marki jest charakterystyczny wizerunek i działanie zgodnie z etyką.

Program odpowiedzialności społecznej Dr. Bronnera ujęty został w tzw. Kosmiczne zasady.

Według Dr. Bronner's następujące zasady określają najważniejsze relacje i kierują firmą przy podejmowaniu decyzji.

Zasady są proste i dotyczą sześciu aspektów otoczenia organizacji. Poczynając od siebie (OURSELVES), marka zaszczepia w swoich pracownikach myślenie: Pracuj ciężko! Prosperuj! Ucz się, rozwijaj, doskonał. Sukces jest motorem, który sprawia, że wszystko inne jest możliwe.



Źródło: drbronner.com.

Swoich konsumentom obiecuje, że będzie ich traktować z należyтым szacunkiem. „Pierwszy składnik: miłość! Prowadź z sercem, poświęcaj czas, dawaj z siebie wszystko – obsługuj klientów tak, jak byś obsługiwał matkę, córkę, syna”. (www.drbronner.com)

Trzecia zasada namawia pracowników do traktowania siebie nawzajem jak rodzinę; „Bądź życzliwy, nagradzaj hojnie, wspieraj dobre i zdrowe życie. Szukajcie i zachęcajcie do tego, co najlepsze w sobie nawzajem. Bo to, co nas łączy, jest większe niż to, co nas dzieli!” (www.drbronner.com)

Czwarta dotyczy dostawców i partnerów, co w biznesie jest niestety rzadkością. „Bądź fair wobec dostawców. Buduj relacje z rolnikami i producentami ekologicznymi, aby tworzyć sprawiedliwe łańcuchy dostaw. Uczciwe ceny dla rolników, godne płace i doskonałe warunki pracy dla pracowników, inwestycje w społeczność, szacunek dla ziemi i ludzi!”

Piąta odnosi się do naszego wspólnego domu, Ziemi. „Korzystaj z darów ziemi w sposób pokorny i przemyślany. Nie marnuj, nie krzywdź ziemi, ludzi ani zwierząt. To, co pochodzi z ziemi, musi do niej wrócić!”

No i ostatnia, szósta – „Finansuj i walcz o to, co słuszne! Bądź motorem pozytywnych zmian – dziel się zyskami, dziel się talentem, dziel się mięśniami, dziel się głosem – dawaj i dawaj, funduj i walcz!”

Kosmiczne Zasady są łatwym w użyciu i możliwym do zastosowania przewodnikiem, który wyróżnia tę firmę. W ten sposób marka mądrze zakorzenia swoją tożsamość w aktywizmie społecznym. Kultuwując wspólne pasje z klientami, Dr. Bronner's skutecznie buduje zaufanie szerokiej grupy konsumentów – i utrzymuje je dzięki konsekwentnej przejrzystości i widocznym działaniom społecznym.

## Żywiec Zdrój

Marka od lat jest liderem sprzedaży w ogromnej kategorii wód butelkowanych. Bycie liderem w sprzedaży to również bycie największym śmieciuchem w swojej kategorii. To swego rodzaju paradoks, że woda kojarząca się z czystością i naturą sprzedawana jest w plastikowych butelkach. Sektor wód w szklanych butelkach jest nadal niszowy, związany głównie z branżą HoReCa. Masowy odbiorca oczekuje 1,5-litrowej butelki PET. Co ciekawe, to najłatwiejszy i najbardziej wdzięczny materiał do recyklingu z najgorszym PR-em. Dlaczego? Ponieważ konsumenci całą winę za zaśmiecanie plastikiem planety zrzucają na producentów. Oczekując jednocześnie działania jedynie od nich, siebie z niego całkowicie niemal zwalniają.

Gdyby sortowanie śmieci, w tym przypadku butelek PET, odbywało się zgodnie z zasadami: odkręć nakrętkę, zgnieć, wrzucić do żółtego pojemnika – to bylibyśmy w stanie cały ten surowiec wpuścić ponownie na rynek, dając mu drugie i kolejne życie. Ograniczając w ten sposób produkcję kolejnych ton plastiku. Wiele marek próbuje edukować konsumenta. Niewiele to jednak daje, choć należy uczciwie przyznać, że jesteśmy już dużo dalej niż jeszcze dziesięć lat temu. Żywiec Zdrój, widząc problem, postanowił wziąć sprawy w swoje ręce, tak jak oczekuje konsument. Pierwszą dużą akcją marki było sadzenie lasów. Tok myślowy był następujący: skoro zaśmiecamy planetę, to zalesimy ją dla równowagi.

Akcja pozytywnie przyjęta przez konsumentów dała firmie zapewne argumenty do tego, by wykreować szerzej zakrojoną akcję i faktycznie tę planetę po sobie posprzątać. Marka postanowiła zebrać cały wypuszczony na rynek plastik i przetworzyć go ponownie. Ogromne wyzwanie, dlatego nie robili tego sami. Jak powiedzieli, tak uczynili, i w 2020 roku firma zebrała tyle butelek PET, ile sama

w owym roku wypuściła na rynek. Co ciekawe, nie były to jedynie ich butelki. Posprząтали też po innych, a zebrany plastik pojawił się na rynku w drugim wcieleniu, tym razem już z logo Żywiec Zdrój.

\*

Przykładów działań etycznych na świecie jest dużo więcej. Te jednak robią naprawdę wrażenie i były odpowiednio nagłośnione. Czy markom zależało, by je nagłośnić? Wierzę, że jednak bazową intencją było samo ekologiczne działanie i jego założenia oraz spodziewany efekt. Zostały nagłośnione, bo wychodzą poza standard. To też pokazuje, że jeśli jednak oczekivalibyśmy wymiernych efektów marketingowych po takiej strategii, to z dużym prawdopodobieństwem je dostaniemy. Nie będziemy jedynie Donkiszotami walczącymi z wiatrakami.

# 24

## NOTVERTISING, czyli reklama bez reklamy

---

Marketing to co do zasady część biznesu, która ma „nakręcać” sprzedaż. Można to robić etycznie albo mniej etycznie. O tym jest ta książka. Wierzę, że przekonałem cię, że marketing, kreując postawy, ma ogromny wpływ na to, co ludzie myślą, robią i jakie mają postrzeganie wielu tematów. Postawy te dotąd kreowane były głównie na wypracowanie zysku i to jest model biznesowy Portera, który zakłada, że przedsiębiorstwo istnieje głównie po to, by wypracowywać zysk. Robi to głównie poprzez wykorzystanie zasobów do oferowania klientom większej wartości od konkurencji. Poprzez oferowane produkty, no i marketing.

Ale założmy, że nie jest jednak utopią idea, by organizacje oprócz celu biznesowego miały i inne zadania. Te służące naszej planecie, wspólnemu domowi oraz ludziom, którzy ją zamieszkują. Wszystkim bez wyjątku. Nawet jeśli nie są jej klientami. A może zwłaszcza jeśli nimi nie są. Skoro to się dzieje, pokazałem, jak wiele jest przykładów takich firm w części Case Studies, to może wcale nie jest to takie utopijne i nierealne...

Wydawanie pieniędzy marketingowych na „puste przeloty” wydaje się nielogiczne i nieefektywne. To taki trochę altruizm biznesowy. Rzadko spotyka się z przychylnością właścicieli biznesów, bo jakkolwiek by patrzeć obciąża rachunek zysków i strat, nie przynosząc realnych korzyści. Ale czy rzeczywiście?

Osobiście wierzę, że korzyści z tego płynących jest wiele. Przez moment w tej książce nie starałem się namawiać do altruizmu. Jestem marketerem i wiem, że to, co robię, w ostatecznym rozrachunku powinno mieć wpływ na markę, sprzedaż i pozycję rynkową. Ale starałem się przekonać, że można inaczej, że reklama nie zawsze musi być reklamą sensu stricto. Można przecież kreować akcje, które na celu nie mają jedynie komunikowania o produkcie, przewagach, ofertach specjalnych i tym podobnych. Można kreować przekazy, które

mówią o wartościach, które dotyczą jakiegoś ważnego społecznie problemu, które dążą do jakiegoś wyższego celu, ważnego dla całej ludzkości. A przy okazji zyskać zaangażowanie konsumentów, ich szacunek, lepsze postrzeganie marki, a w konsekwencji zyski, które będą pochodną tego co powyżej. Znasz na pewno sam sporo takich przykładów. Jako marketer i jako człowiek/konsument również.

Taka reklama bez reklamy – jak ja to nazwałem NOTVERTISING – jest ostatnio popularnym narzędziem marketingowym, gdy marka już nie ma pomysłu, jak się wyróżnić, albo rzeczywiście ma potrzebę przekazania czegoś wartościowego i ważnego swoim konsumentom. Jest wiele kwestii godnych poruszenia. Poczynając od szerokiego problemu zanieczyszczenia środowiska, poprzez nierówności społeczne, biedę na świecie, nierównomierną dystrybucję dóbr, aż do rasizmu, ksenofobii, praw kobiet, czy agingu. I to nie koniec listy, ale nie jest moim celem wymienianie ich tu wszystkich, ale zwrócenie uwagi na to, że jest ich naprawdę sporo. Nie uważam, że zajmować się nimi powinny jedynie organizacje pozarządowe (NGO – Non Governmental Organisation). Zrównoważone i odpowiedzialne marki mogą się również podejmować tej misji. I jeszcze raz powtórzę, nie z pobudek czysto altruistycznym i rezygnacji z zysku, jak to robią owe NGO-sy, ale jako element marketingu, który w ostatecznym rozrachunku może i powinien wpłynąć na parametry marketingowe i biznesowe firmy.

Niech to będzie kolejne narzędzie marketingowe obok social mediów czy współpracy z influencerami. Ale niech będzie na stałe w budżetach marketingowych. Co roku robimy coś, co jest reklamą bez reklamy, robimy Notvertising.

Na samym Notvertisingu pewnie daleko byśmy nie zajechali, choć znam takie przykłady, że firmy od tego wychodzą i przy tym jedynie pozostają. Ale to są z reguły decyzje właścicieli, którzy mają taką wewnętrzną potrzebę i wydają na to swoje pieniądze. W 90% przypadków jednak do takich idei trzeba będzie przekonać zarząd i właściciela, a wtedy liczyć się będą twarde dane. Lecz jeśli wy uwierzycie, że przyszłość marketingu będzie pod znakiem etyki, empatii, szacunku, wartości i zrównoważonego rozwoju, a dodatkowo do tego przekonacie swoich szefów, taki stały notvertisingowy akcent w strategiach marketingowych może przynieść wiele korzyści waszej marce, a przy okazji, a może przede wszystkim: planecie i jej mieszkańcom.

Do takich notvertisingowych, choć często nazywanych ambientowymi, akcji, które odbiły się szerokim echem i chyba nikt nie ma wątpliwości, że przysłużyły się markom, należy zaliczyć:

## Dove – Real Beauty

Zapoczątkowana w 2004 r. Jej celem było budowanie pewności siebie u WSZYSTKICH kobiet i dzieci. Specjaliści z Ogilvy & Mather mądrze odczytali Insightsy rynkowe, które były konsekwencją budowania komunikacji branży na określonej narracji. Piękno było bezwzględne i dostępne tylko dla niewielkiej grupy kobiet. A co z resztą?

Z ankiety, którą przeprowadziło Dove na grupie 3200 respondentek w wieku 18–64 z 18 krajów świata wynikało, że tylko 2% kobiet określa siebie jako „piękne”. Większość kobiet widziała siebie jako „naturalną”, albo „przeciętną”. Brak pewności siebie i zakorzeniony samokrytycyzm spowodował, że kobiety nie myślały o sobie jako o „pięknych”. Dużą rolę zapewne w wypracowaniu takiego postrzegania miały firmy z branży beauty, które od lat lansują określony, idealny i odstający od rzeczywistości model piękna. Te wszystkie kobiety Dove postanowiło mentalnie wesprzeć właśnie poprzez akcję marketingową „Real Beauty”.

W ramach akcji przygotowany był event polegający na rysowaniu przez rysowników portretów kobiet na bazie ich własnego opisu oraz opisu osoby obcej. Efekty były ciekawe, choć nie zaskakujące. Kobiety na portretach powstałych na bazie opisu siebie samych były brzydsze i mniej atrakcyjne od tych, które powstały na bazie opisu przez osoby trzecie. Oto jak kobiety postrzegały siebie. I to Dove postanowiło zmienić.

Kampania Real Beauty pokazywała, że każda kobieta jest piękna i atrakcyjna na swój sposób. Budowała w kobietach poczucie pewności siebie i łamała stereotypy piękna.

Jeśli nie znasz akcji, co jest raczej niemożliwe, zeskanuj kod i zobacz film:



Dove Real Beauty campaign



Kilka lat później marka postanowiła zająć się ważnym tematem wpływu social mediów i influencerów na nastolatki. Cele było pokazanie matkom, jakie komunikaty docierają codziennie do ich córek. Ale i uświadomienie córkom, jak groźne to są komunikaty. Akcja miała nazwę Toxic Influence i odbiła się równie głośnym echem.

Film, który był głównym nośnikiem akcji znajdziesz tu:



Dove Toxic Influence campaign

Te akcje pokazują, jak można, nie robiąc stricte reklamy, dotrzeć do konsumentów, a jednocześnie zrobić coś dobrego dla świata.

## Always – #LikeAGirl

Używanie #LikeAGirl jako obelgi to ciężki cios dla każdej dorastającej dziewczyny. A ponieważ okres dojrzewania też nie jest łatwy, łatwo zauważyć, jak wielki wpływ może mieć na pewność siebie dziewczyny.

Ponad 50% dziewczynek doświadcza spadku pewności siebie podczas dojrzewania. Tylko 19% procent z nich ma pozytywne skojarzenia z tym określeniem (Like a girl). 57% kobiet uważa, że powinna powstać akcja, by zmienić negatywną percepcję tego określenia.

Always wszczęło epicką bitwę o to, by dziewczęta na całym świecie zachowały pewność siebie w okresie dojrzewania i później. W tym celu przygotowano wiralowe video „LikeAGirl, w którym pokazano, że robienie tego #LikeAGirl to wspaniała rzecz i zupełnie nie ma się czego wstydzić.

Materiał został obejrzany 80 milionów razy w 150 krajach. Akcja okazała się tak trafiona, że Always pociągnęło dalej temat i eksplorowało ten problem na różne sposoby.

Efektem akcji było to, że obecnie dwóch na trzech mężczyzn pomyśli dwa razy, nim użyje pejoratywnego określenia „jak dziewczynka”. A 76% dziewczynek w wieku 15-24 nie traktuje już tego określenia jako obelżywe.



Always #LikeAGirl campaign

**Rób wartościowy NOTVERTISING i osiągnij oszałamiające zasięgi. Świadczą one o tym, że konsument oczekuje wartościowych, ważnych treści. Oczekuje, że ktoś zajmie się ważnymi tematami. Tym kimś możesz być ty i twoja marka. Zrealizujesz cele marketingowe, a przy okazji zrobisz coś ważnego dla świata i ludzi.**

## 25

## Dlaczego to jedyna droga?

---

Oczywiście nie jest to jedyna droga. Zawsze można robić to, co się robiło do tej pory przy zmieniającym się świecie i liczyć, że wszystko nadal będzie po staremu. Ale jak mawiał Albert Einstein: **„Głupotą jest oczekiwać innych efektów, robiąc wciąż to samo”**.

Z jednej strony nie można powiedzieć, że to, co robiliśmy i robimy nadal, nie działa. Marketing ma się coraz lepiej. Marketerzy są coraz bardziej cwani (po angielsku zabrzmiałoby to bardziej eufemistycznie – powiedzielibyśmy, że są bardziej *smart*). Nauki socjologiczne i technologia dają coraz więcej narzędzi do „złapania” konsumenta i zachęcenia do wyciągnięcia portfela. Nie można więc jednoznacznie stwierdzić, że dotychczasowa formuła marketingu się wyczerpała. Kłamstwo ma się świetnie. Można powiedzieć, że na nim jest zbudowany świat, że to jego trwałe fundament. Każdy kłamie, bez wyjątku. Kłamiemy w pracy, domu, związku, okłamujemy dzieci, pracodawców, obcych, przyjaciół, a nawet siebie.

Kłamstwo jest wygodne, kłamstwo wpisuje się w model współczesnego świata, kłamstwo przyczynia się do rozwoju. Prawdopodobnie nie doszlibyśmy tu, gdzie jesteśmy, bez kłamstwa. Pytanie, czy tu, gdzie jesteśmy, jest dobrze. Jeśli spojrzymy z poziomu naszego ego, to zapewne większość przyzna, że jest zadowolona ze swego życia i tego, co ono wokół nam oferuje. Żyjemy może nie do końca etycznie, kłamiemy na co dzień i bez wyjątku, ale jesteśmy zdrowi, mamy samochód, mieszkanie, możemy sobie pozwolić na przyjemności, otaczamy się mnóstwem przedmiotów, rzeczy, które budują nasze poczucie własnej wartości. Skoro jest tak dobrze, to nie może być tak źle.

To prawda. Ale czy nie może być lepiej? Lepsze jest wrogiem dobrego, dlatego tak trudno jest nam wychodzić ze strefy komfortu. A jeśli my czegoś nie zrobimy, to zostanie to zaplanowane za nas. Jedyne, o co my będziemy poproszeni, to

podjęcie prostych decyzji, które notabene i tak są z góry wiadome, bo opierają się na mechanizmach socjologicznych, które są naukowo przebadane.

Może zabrzmieć to nieetycznie, ale jestem realistą. Cały świat nie zacznie żyć w prawdzie, na pewno nie w ciągu kilku lat. Ale skoro pojawiają się już pierwsze znaki, że etyczne podejście opłaca się i jest skuteczne, powinno dać to do myślenia.

Wybranie drogi markethicu to zmiana paradygmatu. To nowy mindset, czyli sposób myślenia. Wybór marketingu opartego na wartościach, etycznego wobec otaczającego świata i ludzi to wykluczenie nieuczciwych praktyk i postępowania według wzorców godnych naśladowania. Będzie to oznaczać realizację celów marketingowych za pomocą innych narzędzi i wskaźników, modyfikację dyskusyjnych modeli działania z uwzględnieniem głosu sumienia. Jeśli w założeniach zmienimy mindset marki, trzeba będzie zmienić także nasz sposób myślenia. Wszystko bowiem zależy od nas, marketerów – odpowiedzialnych za realizację mindsetu organizacji. Innymi słowy, jeśli my będziemy ludzcy, to i prowadzona przez nas marka będzie ludzka.

Osobiście bardzo wierzę w to, że mamy szansę zmienić ten świat i naprawić to, co zepsuliśmy przez ostatnie kilkadziesiąt lat. Nie każdy czuje się współodpowiedzialny za ten stan rzeczy – i słusznie. Może tym łatwiej będzie mu wejść w ten proces. Mam wrażenie, że szansa jest w młodym pokoleniu. Oni nie są odpowiedzialni za ten stan rzeczy – zaśmiecenie świata, totalny konsumpcjonizm, problem z globalnymi zmianami klimatycznymi czy upadek wartości. Ale odczuwają tego skutki i jak nie wezmą spraw w swoje ręce, nikt tego za nich nie zrobi. Nie zwalniałbym jednak z odpowiedzialności „starych wyg” marketingowych. Oni z reguły zajmują eksponowane stanowiska z ogromną mocą decyzyjną. A zmiany, oprócz nowego mindsetu, potrzebują decyzji i środków. Do tej pory pieniądze szły głównie w kierunku budowania za wszelką cenę obecnego stanu rzeczy. Teraz można choć część przeznaczyć, by to naprawić.

**Bo jak nie my, to kto? Bo jak nie teraz, to kiedy?**

↑  
powrót  
do spisu  
treści

M

SERIA MARKETING

marketing w social mediach

# uwiedz klienta

Monika Czaplicka

SPRAWDŹ

 PWN

# uwiedź klienta

marketing w social mediach

Monika Czaplicka

# Spis treści

Social media	15
<b>1. Miłość od pierwszego wejrzenia</b>	17
1.1. Gdzie poznawać nowych partnerów?	17
1.2. Kogo szukasz?	17
1.3. Strategia poszukiwań	18
Ćwiczenie	18
1.3.1. ONS czy TJ? – cel	18
1.3.2. Festyniara, ciacho, kaszalot i towar – grupa docelowa	21
Ćwiczenie	24
1.3.3. Pikieta, branżówka – kanały komunikacji	26
Ćwiczenie	27
1.3.4. „Bułka przez bibułkę, a ch... gołą ręką” – taktyka	27
Ćwiczenie	28
1.3.5. a czy p? Lokum? – zasoby	28
1.3.6. Lipton czy zdjęliśmy simlocka – ewaluacja	29
Ćwiczenie	29
1.3.7. Typowe błędy strategiczne	31
1.4. Pierwsze spotkanie!	33
1.5. „Sex education”	34
<b>2. Randka (nie) w ciemno</b>	37
2.1. Randka w ciemno (prawie noc)	37
2.2. Znaj czas sposobny	38
2.2.1. Praktyczny przykład: salon fryzjerski	39
2.3. Idealna randka	41
2.4. <i>Tale as old as time...</i>	43
2.4.1. Praktyczny przykład: Allegro	44
2.5. Jeśli drzewo upadnie w lesie, ale nikt tego nie słyszy, to czy upadło?	45
2.6. Odkryjmy Amerykę na nowo	45
2.7. <i>Widzą mnie, więc jestem</i>	46
2.8. Przez żołądek do serca	47
2.8.1. Zasięg	47
2.8.2. Zaangażowanie	48
2.8.3. Wpływ	49
2.8.4. Akcja	49
2.9. Przeć naprzód	50
2.7.1. Nie myl klientów i prospektów	51
2.10. Miej rozdane, a będzie Ci dane – 3 × W	52

<b>3. Sakramentalne „tak”!</b>	54
3.1. Skąd mam wiedzieć, czy to już?	54
3.1.1. Ale skąd wiedzieć, że nasi klienci są gotowi?	54
3.1.2. Praktyczny przykład: sklep z ubraniami	56
3.2. „The L Word”	56
3.2.1. <i>Drip marketing czy lead nurturing?</i>	57
3.3. Klientocentryzm	58
3.4. Trzeba być jakimś	59
3.4.1. Ale to oznacza, że będę odstraszać klientów!	60
3.4.2. DNA marki	61
3.5. Jak zamykać?	62
3.6. Nie ma sprzedaży bez wiedzy	62
3.6.1. Z partnerem lepiej	63
3.6.2. UTM	64
3.8. Nail it!	67
Ćwiczenie	70
3.8.1. Sprzedawaj	70
3.9. Nagi instynkt	71
Ćwiczenie	72
3.10. Miarka za miarkę	73
3.10.1. Praktyczny przykład: wskaźniki	74
3.10.2. Praktyczny przykład: produkt dystrybuowany u partnerów	77
3.11. Sztuka kochania według Cialdiniego	78
<b>4. I żyli długo i szczęśliwie</b>	79
4.1. <i>Bondage</i> – budowanie relacji	79
4.1.1. Praktyczny przykład: NGO	83
4.2. 24/7/365	84
4.3. Marketing to maraton, a nie sprint	84
4.4. Czy „dzień dobry” ma ROI?	86
4.5. Lojalna Jola	86
4.5.1. Praktyczny przykład: agencja social media	88
4.5.2. Jak budować program lojalnościowy?	89
4.6. Lojalność to emocja	91
4.7. Wierność jest nudna	91
4.8. <i>Powiedz mi, a zapomnę, pokaż mi, a zapamiętam, pozwól mi zrobić, a zrozumiem</i>	92
4.8.1. Dziewięć i pół tygodnia – praca nad recenzjami 3 x P	93
4.9. Rabat? Stolica Maroka!	95
4.10. Partner, nie przyjaciel	96
Ćwiczenie	96
<b>5. Techniki podrywu</b>	98
5.1. A co z innymi kanałami komunikacji?	98
5.2. Wirus wszystko załatwi	99
5.3. „Oczy szeroko zamknięte”	99
5.3.1. Zrewiduj stronę	100



Ćwiczenie	100
5.3.2. Doszlifuj teksty (nie tylko na stronie www)	101
5.4. <i>Prawie się udało!</i>	102
5.4.1. Praktyczny przykład: produkt spożywczy	103
5.5. Algorytm miłości	104
5.5.1. Praktyczny przykład: pizzeria	108
5.5.2. LinkedIn	110
5.6. Najlepszy kochanek w mieście – <i>personal branding</i>	112
5.7. Czułe słówka	115
5.7.1. Torowanie drogi do serca	116
5.7.2. Halo?	116
5.7.3. Podobieństwo i grupy	116
5.7.4. Błędy poznawcze	117
5.7.5. System 1 i System 2	119
5.7.6. Samospełniające się proroctwo	120
Ćwiczenie	120
5.8. <i>Moje miasto, a w nim...</i>	120
5.9. <i>Na sexappeal składa się w połowie to, co kobieta ma, a w połowie to, co myślą, że ma – employer branding</i>	123
5.10. Dlaczego klienci nie kupują?	126
5.10.1. Odrzucone zaręczyny	127
<b>6. W buduarze...</b>	128
6.1. Pejcz na klientów – RFM	128
6.2. <i>Go the Distance</i> , czyli jeśli masz liczyć, licz na siebie	129
6.3. Kamasutra	130
6.4. <i>Do you think I'm sexy?</i>	131
6.5. Dobry content jest jak dobry seks	133
6.6. <i>Jakość pamięta się o wiele dłużej niż cenę</i>	137
6.7. Swatka	138
6.8. Dobry profil w social mediach	140
6.9. Reklamy na Facebooku i ich optymalizacja	141
Ćwiczenie	146
<b>7. Stare dobre małżeństwo</b>	147
7.1. <i>Zamiast widzieć klienta w każdym człowieku, dostrzegajmy człowieka w każdym kliencie</i>	147
7.2. Czy klient to nasz pan?	149
Ćwiczenie	149
7.3. <i>Never second best</i>	150
Ćwiczenie	151
7.4. Wychowanie to wyzwanie	151
7.5. <i>Patrz na konsumentów jak na klientów na całe życie!</i>	152
7.6. <i>Są zbliżenia, które prowadzą bardzo daleko</i>	154
7.7. Zasady bezpiecznego seksu – zasada 8P	155
7.8. Dekalog małżeński, czyli dobra obsługa klienta	157

7.8.1.	Praktyczny przykład: sklep z gadżetami dla dzieci	158
7.8.2.	Dekalog	159
7.8.3.	Praktyczny przykład: księgarnia	159
7.8.4.	Dekalog	160
7.8.5.	Praktyczny przykład: producent telefonów	161
7.8.6.	Dekalog	161
7.8.7.	Praktyczny przykład: hotel	164
7.8.8.	Dekalog	165
7.8.9.	Praktyczny przykład: producent telewizorów	166
7.8.10.	Praktyczny przykład: sklep z gadżetami dla dzieci (odpowiedź)	166
7.9.	Jak uniknąć rozwodu?	167
7.9.1.	Bez orzeczenia o winie...	168
7.10.	Mamy dwoje oczu i uszu oraz jedną... klawiaturę	169
7.10.1.	Dlaczego nie słuchamy?	169
7.10.2.	Skąd wiedzieć, że masz problem ze słuchaniem?	170
7.10.3.	Po co słuchać uchem, a nie brzuchem?	171
7.11.	<i>Jeśli nie chcesz mojej zguby, krokodyla daj mi luby</i>	171
7.11.1.	Praktyczny przykład: panele podłogowe	172
7.12.	Biznes nie jest o tym, co sprzedajesz, ale komu służysz	173
7.13.	Odpowiadać czy nie odpowiadać?	174
<b>8.</b>	<b>Poliamoria w praktyce</b>	176
8.1.	Kiedy mieć na to wszystko czas?	176
8.2.	Recykling treści	178
8.3.	<i>Gdy któraś jest w moim guście, zaraz marzę o rozpuście</i>	180
8.4.	[...] <i>w nauce, podobnie jak w miłości, koncentrowanie się na technice prowadzi łącznie do impotencji</i>	181
	Ćwiczenie	182
8.5.	<i>Oprogramowanie jest jak seks – lepsze, jeśli nie trzeba za nie płacić</i>	183
<b>9.</b>	<b>MILF-y, kuguarzyce, ogiery i tatuśkowie</b>	184
9.1.	Nie potrzebujesz więcej klientów	184
9.1.1.	Praktyczny przykład: coaching	185
9.1.2.	Praktyczny przykład: dziury w lejku	187
9.2.	Nie-lejek durszlakowy	188
9.3.	Niebezpieczne związki – cykl życia	194
9.4.	Nowa szprycha	194
9.4.1.	Praktyczny przykład: preparat na żylaki, deski sedesowe, preparaty na hemoroidy	195
9.5.	Kabaret? – ścieżka zakupowa	196
	Do zobaczenia!	198
	Absolwent – spis tematów	199
	Spis rysunków	200
	Bibliografia, czyli polecam również	203

## 1

## Miłość od pierwszego wejrzenia

*Jak „poznawać” nowych klientów i ich w sobie rozkochać?*

### 1.1. Gdzie poznawać nowych partnerów?

Naczelną zasadą osoby, która chce sobie kogoś znaleźć, obojętnie czy na dłużej, czy na krócej, jest określenie, gdzie przyszły partner czy partnerka mogą zostać znalezieni. W marketingu wielu osobom wydaje się, że każdy jest Twoim potencjalnym klientem. Tak jak nie każdy może być z Tobą w związku, tak **Twoimi klientami zostać mogą tylko niektórzy**. Co więcej, tak jak nie każdy będzie dobrym materiałem na męża czy żonę, tak klienci mogą być lepsi i gorsi. Analizując **LTV**<sup>14</sup> (*lifetime value*) możemy zobaczyć, że wartość zostawianych przez klientów pieniędzy w firmie, układa się w rozkład normalny<sup>15</sup>. Ocenia się, że 20% naszych klientów jest słabych (mało płacą), 60% jest normalnych, a kolejnych 20% jest bardzo opłacalnymi klientami. Umiejętność znajdowania najbardziej opłacanych klientów wymaga nie tylko dobrej znajomości rynku, lecz także zidentyfikowania tych najlepszych konsumentów. A potem – określenie, gdzie ich uwodzić<sup>16</sup>. Wbrew pozorom – nie jest to trudne. Trzeba po prostu ustalić...

### 1.2. Kogo szukasz?

Daleko mi do eksperta w kwestiach miłości, ale jeśli czegoś się nauczyłam na moich kilku udanych związkach<sup>17</sup>, to tego, że określenie cech, których szukamy w drugiej osobie, jest elementem niezbędnym. Jasne, możemy bazować na poczuciu, że ten jedyny czy ta jedyna ma „to coś”, ale, szczerze mówiąc, prędzej czy później świadomość pożądaných aspektów będzie nam potrzebna. Wielu marketingowców opiera się na „tym czymś” u klientów, nie zastanawiając się, co powoduje, że właśnie te osoby wiążą się z naszą firmą czy produktem. Bo to działa w dwie

<sup>14</sup> LTV (*lifetime value*) – wartość wszystkich pieniędzy, które zostawi w ciągu całego swojego życia średnio klient. Jeśli klient płaci nam 20 zł miesięcznie przez 12 miesięcy, a potem już przestaje być naszym klientem, jego LTV wynosi 240 zł (20 pomnożone przez 12).

<sup>15</sup> Rozkład normalny wygląda jak kapelusz albo wąż, który zjadł słonia.

<sup>16</sup> Uprzedzałam, że ta książka nie daje gotowych odpowiedzi, prawda?

<sup>17</sup> Które, niestety, nieszczęśliwie się dla mnie zakończyły.

strony. My szukamy czegoś w naszej drugiej połówce, a ona czegoś w nas. Kompatybilność gwarantuje sukces. Brak przemyślanych potrzeb i naszych atrybutów skutkuje rozczarowaniem. Aby określić, kogo szukamy, musimy sobie odpowiedzieć na początkowe pytanie – o cel. Inne cechy będzie miał ktoś do ONS<sup>18</sup>, inne materiał na żonę czy męża. W biznesie cel naszych działań również wpłynie na naszą grupę docelową. Krótko mówiąc, potrzebna jest nam...

## 1.3. Strategia poszukiwań

Tak jak nikt nie idzie „polować na foczki” – jak czasem degradują akt godowy niektórzy mężczyźni – z całą dokumentacją czy książką, tak większość organizacji nie potrzebuje wielostronicowych strategii. Myślę, że to główny powód, dlaczego tak wiele firm nie ma w ogóle żadnej strategii. Jest droga, obszerna i mało użyteczna, chyba że jako stołeczek dla „pokurczów”. Dlatego zachęcam, że tak jak na podryw idziesz wiedząc, kogo i do czego szukasz (a to pomoże określić, gdzie i jak wyrwać), tak możesz zbudować strategię marketingową firmy na podobnych podwalinach.

- Cel – określi po co. W życiu wiadomo, że chodzi o pieniądze, ale to, jak do nich dojdziemy, już nie jest takie oczywiste. A zatem cel strategiczny i taktyczny.
- Grupa docelowa – kto nam będzie płacił?
- Kanały komunikacji – gdzie chcemy się spotkać z naszymi klientami?
- Taktyka – jak i co? Jakie działania podejmiemy, co powiemy?
- Zasoby – harmonogram, budżet, ludzie. Trzy niezbędne elementy planowania.
- Ewaluacja – czy to ma sens? Czy przynosi efekt? Czy się opłaca?

### Ćwiczenie

Przygotuj analizę SWOT (mocne, słabe strony, szanse i zagrożenia). Przyda Ci się komunikacyjnie.

Mocne strony – to będziesz komunikować – Doświadczenie – Szerokie portfolio	Słabe strony – na to się przygotuj z obsługą klienta – Wysokie ceny
Szanse – do komunikacji – nominacja do nagrody	Zagrożenia – uwaga, kryzys – Podwyżka cen

### 1.3.1. ONS czy TJ? – cel

Kiedy wyruszamy na podbój miłosny, musimy odpowiedzieć sobie na pytanie, jaki jest cel naszych poszukiwań. Zazwyczaj? Więcej seksu<sup>19</sup>. Wbrew pozorom może to jednak oznaczać różne rzeczy. Dla jednych to zwiększenie liczby kontaktów, dla innych partnerów/partnerek

<sup>18</sup> ONS (*One Night Stand*) – partner/partnerka na jedną noc.

<sup>19</sup> Absolutnie możesz się z tym nie zgadzać.

seksualnych, jeszcze dla innych wydłużenie jednostkowego stosunku. Tak, to wszystko oznacza więcej seksu.

W życiu, jak nie wiadomo o co chodzi, to chodzi o pieniądze. Celem każdego biznesu jest zarabianie. To oczywiste. Ale, jak wspomniałam, to, co przez to rozumiemy i jak do tego dojdziemy – to już inna para kaloszy.

Zarobki w firmie można zwiększać na różne sposoby:

- poszukując nowych klientów,
- zwiększając koszyk zakupowy – czyli ilość pieniędzy, którą zostawiają u nas klienci przy jednym zakupie,
- zwiększając częstotliwość zakupów<sup>20</sup>,
- penetrując nieodkrytą jeszcze grupę docelową,
- pozyskując większy udział w rynku,
- wydłużając „życie klienta” – szczególnie przy SAAS-ach<sup>21</sup>,
- możemy zmniejszyć *churn rate*<sup>22</sup>,
- wchodząc na nowe rynki.

Każdy z tych podpunktów oznacza to samo – więcej pieniędzy w Twojej kieszeni, ale w praktyce oznacza też zupełnie inne działania.

Celem działań mogą być też dodatkowe elementy biznesu: budowa wizerunku (np. *re-branding*), obsługa klienta (czyli nie rozwijanie firmy, a skupienie na poprawie jakości obsługi, co *de facto* będzie oznaczało zwiększenie sprzedaży. W końcu obsługa klienta to sprzedaż). To, co jest ważne dla Twojego biznesu, to wskaźniki **KPI**<sup>23</sup>. Te, które pomogą w realizacji celu, ale nie są najważniejsze, to PI.

Warto opracować cel strategiczny wykorzystując mechanikę **S.M.A.R.T.E.R.**

- **Specific** – konkretny i prosty; wiadomo o co chodzi,
- **Measurable** – mierzalny; określ wskaźniki ewaluacji,
- **Attainable** – osiągalny; Twoja firma może tego dokonać,
- **Relevant** – adekwatny; wpłynie pozytywnie na biznes,
- **Time based** – określony w czasie; od kiedy do kiedy,
- **Exciting** – podobnie jak w związku, w marketingu warto robić rzeczy ekscytujące,
- **Recorder** – spisany, zanotowany.

<sup>20</sup> Przykładowo na stacjach BP często przy tankowaniu otrzymuje się kupon zniżkowy na następne tankowanie odpowiedniej ilości paliwa. Kupon ma, rzecz jasna, termin ważności. W ten sposób marka próbuje nie tylko zwiększyć częstotliwość zakupów na stacji, ale również zminimalizować szanse, że ktoś zatankuje u konkurencji.

<sup>21</sup> SAAS – *software as a service*, oprogramowanie jako usługa. Strony, które oferują jakąś funkcjonalność, np. przechowywanie plików, monitoring internetu itp. Zwykle płaci się miesięczny abonament lub opłaca wykorzystanie funkcji, np. płaci za liczbę wysłanych e-maili etc.

<sup>22</sup> Wskaźnik rezygnacji klientów w podanym przedziale czasowym. ChR = 10% oznacza, że 10% naszych klientów z nas zrezygnowało.

<sup>23</sup> Kluczowe czynniki pomiaru.

Przykłady celów smart:

- Do końca 2020 (T) zwiększę CR<sup>24</sup> (R) o 10% (M, A) przez optymalizację *landing page*<sup>25</sup> (S).
- 300 tysięcy (M, A) nowych odwiedzających (R) na stronie internetowej do końca Q3<sup>26</sup> (T) dzięki wykorzystaniu kreatywnej kampanii reklamowej na Facebooku (S).
- W drugim kwartale (T) zwiększymy o 15 000 € naliczone przychody (M, R) naszej firmy, pozyskując 5 nowych klientów (M, S). Aby pozyskać 5 nowych klientów, porozmawiamy z 50 nowymi leadami<sup>27</sup> (A), uczestnicząc w dwóch wydarzeniach networkingowych<sup>28</sup> tygodniowo (S) w największych miastach Polski w kwietniu, maju i czerwcu (T).

### 1.3.1.1. Przykłady celów taktycznych i ich realizacja

#### Budowanie zasięgu

Zwiększenie bazy obserwujących na Instagramie o 100 osób w miesiąc

Działania:

- regularne publikacje,
- wykorzystanie dobrych hashtagów,
- tagowanie osób,
- wchodzenie w dyskusję.

#### Angażowanie społeczności

Uzyskanie 3% zaangażowanych (ER) obserwujących na Twitterze w miesiąc

Działania:

- odpisywanie na komentarze, wiadomości itd.,
- zadawanie pytań w tweetach,
- włączenie się w dyskusje pod odpowiednimi słowami kluczowymi.

#### Zwiększenie ruchu na stronie

CTR na poziomie 15% z postu na LinkedIn odsyłającego do oferty na stronie w miesiąc

Działania:

- publikowanie postów,
- testowanie różnych tekstów (copy),
- wpisy na blogu.

<sup>24</sup> CR – *conversion rate*, współczynnik konwersji. Wskaźnik efektywnościowy określający, ile osób dokonało pożądanego przez nas działania, np. po kliknięciu w reklamę (zobaczenie newslettera, przeczytanie artykułu) dokonało zakupu (zapisu do newslettera, rejestracji itp.). CR 10% oznacza, że co 10 osoba dokonała działania.

<sup>25</sup> *Landing page* – strona docelowa, której naczelnym celem jest konwersja (zwykle sprzedaż). LP tworzone jest tak, aby zwiększyć szanse na konwersję: unika się linków zewnętrznych, rozpraszaczy, a na końcu strony znajduje się formularz lub przycisk umożliwiający konwersję.

<sup>26</sup> Q3 – trzeci kwartał, czyli lipiec, sierpień, wrzesień.

<sup>27</sup> *Lead* – potencjalny klient. Jako lead możemy rozumieć zarówno osobę, która może zostać naszym klientem, jak i dane kontaktowe do takiej osoby.

<sup>28</sup> *Networking* – budowanie sieci kontaktów.

### Generowanie leadów

Generowanie 15 wartościowych leadów miesięcznie z social media

Działania:

- reklama,
- publikowanie ofert i postów,
- *messenger bot*.

### Zwiększenie CTR reklam, zmniejszenie CPC, poprawienie wyniku reklam w miesiąc

Osiągnięcie CTR na poziomie 1% przy CPC poniżej 1 zł

Działania:

- zmiana grafik,
- testowanie innego *copy*,
- testy A/B na grupie docelowej.

### Poprawa wizerunku marki

Zwiększenie liczby pozytywnych wzmianek w sieci o 10% w miesiąc

Działania:

- dobra obsługa klienta,
- zaangażowanie influencerów,
- PR.

## 1.3.2. Festyniara, ciacho, kaszalot i towar – grupa docelowa

ONS<sup>29</sup>, bądźmy szczerzy, przymioty intelektualne będzie miał dużo bardziej zdominowane przez atrybuty wizualne. Wszak mamy się dobrze bawić przez jedną noc. Poranna rozmowa nie jest niezbędna. Co innego TJ<sup>30</sup> – tu intelekt i osobowość zwykle wygrywają z wyglądem zewnętrznym (szczególnie że ten po ślubie może, choć nie musi, się zmienić).

Świadomość tego, czym charakteryzują się nasi klienci, jak już wspomniałam, jest niesamowicie ważna. Ułatwia szukanie kolejnych klientów, a także określanie, którzy z nich są bardziej opłacalni niż inni.

Skąd wiedzieć, kim są Twoi klienci? Możesz robić badania ilościowe (np. zrobić ankietę) lub jakościowe (stalkować swoich klientów na Fejsie). Gorzej, kiedy dopiero planujesz swój biznes, bo nie masz ludzi, którzy kupili Twój produkt/usługę. Co wtedy?

Pamiętasz punkt 3 triskelionu? Zastanów się, jaki problem rozwiązujesz. Moja agencja social media Wobuzz<sup>31</sup> rozwiązuje dwa problemy: braku wiedzy i braku czasu. Zajmuję

<sup>29</sup> Festyniara – brzydka i głupia kobieta, ciacho – przystojny mężczyzna, kaszalot – bardzo brzydka osoba, towar – ładna osoba. Słowa z żargonu młodzieżowego.

<sup>30</sup> Ta jedyna/ten jedyny – osoba na całe życie.

<sup>31</sup> wobuzz.com.

się mediami społecznościowymi firm, w których przedsiębiorcy nie mają czasu się tym zajmować sami albo brakuje im wiedzy, żeby robić to dobrze (i brakuje im czasu, żeby się dokształcić).

Kiedy masz określony problem, zastanów się, dlaczego<sup>32</sup> ktoś miałby wybrać Twoją firmę. Potrzebujesz **USP**<sup>33</sup> i **ESP**<sup>34</sup>.

Agencji social media w Polsce jest bardzo dużo, ale Kryzysowa Narzeczona jest tylko jedna. Moim USP jest supermoc ochrony przeciwkryzysowej. ESP zawiera się w haśle: Jako Wobuzz możesz więcej!<sup>35</sup>. Ten sposób myślenia od razu nastawia nas też na język korzyści, czyli mówienie nie o cechach produktu/usługi, a o tym, co dajemy klientowi (dlaczego powinien wybrać naszą ofertę).

Cecha produktu/usługi	Język korzyści/dlaczego?
atrakcyjna oferta (czytaj: tanio)	oszczędzisz, nie przepłacisz, dostaniesz więcej za mniej
zdrowe	dobre dla Ciebie
szybka dostawa	będziesz mieć produkt na czas

Wiedząc, jak przekonać do swojego produktu czy usługi, możesz się zastanowić, kogo chcesz przekonać.

Oczywiście możesz odwrócić proces – określić swoją grupę docelową i wtedy szukać dla nich odpowiedniego języka. Ale zwykle cechy produktu się nie zmieniają.

Sytuacja się zmienia, kiedy projektujesz produkt czy usługę od zera. Wtedy warto zacząć od badań. Dowiedzieć się, czego ludzie szukają. Jaki problem rozwiązujesz danymi korzyściami. W ten sposób odpowiadasz na potrzebę, a nie kreujesz ją.

Prędzej czy później zaczniesz określać, kto jest Twoim potencjalnym klientem.

Zaczniesz pewnie od demografii. Płeć, wiek, miejsce zamieszkania, czasem miejsce pracy lub branża, poziom edukacji czy status rodzinny. Rzadziej orientacja, kwestie związane z wyglądem czy budżetem.

Następnie zwróć się w stronę behawiorystyki. Czym się interesują? Na ile znają się na temacie (np. zdrowia, technologii, sportu itp.)? Co kupują, a czego nie? Czy robią zakupy w sieci czy raczej stacjonarnie? Czy wolą kupować sami, czy potrzebują wsparcia? Jakie mają poglądy na różne sprawy?

Ale chwila, moment. A gdzie w tym wszystkim te social media? Mija kolejna strona książki i jakoś nigdzie nie widzę Facebooka czy innych YouTubów!

Masz rację. Strategia marketingowa powinna obejmować podejście holistyczne, gdzie pewną częścią są działania w sieci, a w niej jeszcze mniejszą częścią są media społecznościowe. Innymi słowy, musisz zrozumieć ogólnie marketing, żeby robić go dobrze w social mediach.

<sup>32</sup> Zajrzyj do *Zaczyniaj od dlaczego...* Simona Sineka.

<sup>33</sup> *Unique selling proposition* – unikatowa propozycja sprzedaży. Czym Twoja firma/produkt/usługa różni się od konkurencji? Pamiętaj, że USP to korzyść, którą uzyskuje klient po zakupie.

<sup>34</sup> *Emotional selling proposition* – emocjonalna propozycja sprzedaży. Emocjonalny aspekt, który przekona do Twojej oferty.

<sup>35</sup> Wszyscy wiemy, że łobuz kocha bardziej, prawda?



Przy grupie docelowej zdecydowanie włączymy również aspekty *stricte* związane z internetem. Jakie treści konsumuje Twoja grupa docelowa? Gdzie w sieci można ich spotkać?

**CREATE AUDIENCE**

**(New Audience)**  
10K - 15K monthly active people

**People on Facebook**  
Country: Poland

**Demographics** | **Page Likes** | Location | Activity

**Top Categories**

1	Educational Consultant	eduNation
2	Education	Kraina Beltra: Nauczycielski luz - blues. • Głos Nauczycielski • Lepsza Strona Edukacji
3	Games/Toys	eduzabawy.com
4	Labor Union	Rada Szkolnictwa Wyższego i Nauki Związku Nauczycielstwa Polskiego
5	Website	Gało Pedagogiczne • wczesnoszkolni.pl • palamera.pl
6	Personal Blog	Kreatywny Nauczyciel • Nauczyciel zrozumie • Nauczycielskie zadanie
7	Education Website	Edukacja Moja Pasja • Pionierka.pl • Pomocje terapeutyczne Bystra Sowa
8	News & Media Website	Portal Oświatowy • ośmimn
9	Government Organization	Ministerstwo Edukacji Narodowej
10	Interest	Bełkerowo- edukacja przedukołna i wczesnoszkolna- pomoc dydaktyczne

**Page Likes**  
Facebook Pages that are likely to be relevant to your audience based on Facebook Page likes.

Page	Relevance	Audience	Facebook	Affinity
Klub NAuczyciele	1	959	5.9K	2919x
Gało Pedagogiczne	2	814	14.2K	927x
Kraina Beltra: Nauczycielski luz - blues.	3	906	20.7K	702x
Kreatywny Nauczyciel	4	954	24.5K	632x
eduNation	5	955	24.3K	631x
Głos Nauczycielski	6	750	19.6K	614x
Lepsza Strona Edukacji	7	789	20.9K	607x
MAC - Edukacja, Technologie, Dydaktyka	8	903	25.3K	573x
Edukacja Moja Pasja	9	1.0K	54.8K	554x
Głos Pedagogiczny	10	1.1K	31.5K	546x

**Rys. 1.** Narzędzie Audience Insights, dostępne w ramach darmowych narzędzi konta reklamowego na Facebooku, to prawdziwa kopalnia wiedzy o naszych potencjalnych klientach. Możemy zawężać ich wiekowo, lokalizacyjnie, tematycznie i ze względu na inne informacje, a zarazem sprawdzać zagregowane dane, takie jak: wiek, zawód, status związku, edukacja, ale także, jak widać na zdjęciu, zainteresowania.

Dla przykładu polscy dorośli fani matematyki najchętniej lubią również stronę Klub NAuczyciela

Źródło: Menedżer reklam Facebooka.

Na podstawie tych wszystkich informacji możesz przygotować personę. Emanację tych opracowanych danych czy przemyśleń. Po co persona?

Pamiętasz pierwszy punkt triskelionu? Social media to rozmowa. Persona jest Ci potrzebna, żeby rozumieć, z kim rozmawiasz. Określić, czego potrzebuje i dlaczego właśnie Ciebie.

Wracając do naszych randek i poszukiwań miłości – przecież masz jakiś swój typ. Kogoś, kogo szukasz. Może to czasem kolor włosów, może cechy charakteru, ale wiesz, co Cię kręci. Im więcej będziesz wiedzieć o swoich klientach, tym skuteczniej ich znajdziesz.

Wybierając grupę docelową, pamiętaj o kilku zasadach:

- wybierz kilka segmentów<sup>36</sup>. Nie ograniczaj się tylko do jednej grupy, bo tylko na tym stracisz;
- jeśli coś jest pewne, to zmiana. Ludzie się zmieniają, zmieniają się ich pragnienia, potrzeby i podejście. Pamiętaj, żeby rewidować to, co zbadaleś lub założyłeś/aś o swojej grupie docelowej raz na jakiś czas;
- inwestuj w segmenty, które przynoszą zyski, a nie takie, które Ci się podobają albo wydają odpowiednie. Tak, to oznacza, że musisz to mierzyć;
- w ramach segmentu analizuj zysk z klientów. Rezygnuj z tych, którzy kosztują zbyt dużo lub przynoszą za mało przychodów. Patrz jednak z perspektywą przyszłości (ile zarobisz na kliencie). Są tacy, którzy kupują na początku niewiele lub mają masę pytań, ale z czasem ich LTV jest bardzo duże;
- pamiętaj, że segmenty nie są jednorodne;
- musisz ustalić, do kogo chcesz dotrzeć, bo bez tego nie jesteś w stanie określić swojej wartości<sup>37</sup>;
- nawet do 90% decyzji konsument podejmuje samodzielnie (w sensie bez sprzedawcy, ale może z pomocą znajomych czy internetu)<sup>38</sup>.

## Ćwiczenie

Oto kilka pytań, które pomogą Ci w opracowaniu profilu klienta:

- W jakiej sytuacji klient wybierze Twój produkt/usługę?
- Jaki budżet?
- Kto NIE jest Twoim klientem?
- Kim jest Twój klient idealny?
- Jaki problem klienta rozwiązujesz?

Myśl jak hakerzy wzrostu<sup>39</sup> – najlepszy efekt, najmniejsze nakłady i najbardziej właściwi ludzie.

<sup>36</sup> Segment rynku – jednostki mające wspólne cechy, potrzeby i pragnienia.

<sup>37</sup> Powiedzmy, że sprzedajesz komputery. Reklamujesz je jako „fajne”, ale co to znaczy? Dla graczy „fajność” polega na udźwignięciu gier. Dla przedsiębiorców raczej będzie to długa bateria i lekkość oraz pakiet oprogramowania dla biznesu. Dla osób starszych będzie to prostota obsługi i może cena.

<sup>38</sup> Za: [venturebeat.com](http://venturebeat.com).

<sup>39</sup> R. Holiday, *Growth hacker marketing. O przyszłości PR, marketingu i reklamy*, Helion, Gliwice 2015.

### 1.3.2.1. Gdzie ten biznes?

Jak szukać firmowych klientów dla swojej firmy? Bardzo prosto – tak samo jak ludzi, którzy mają zostać Twoimi klientami. Bo pamiętasz, że w B2B tak samo jak w B2C są ludzie? (Stąd wolę H2H z triskelionu).

A co robią ludzie?

#### 1. Szukają (SEO)

Bardzo często firmy skupiają się przy SEO, co oczywiste, na nazwie swojej firmy. Ale to raczej aż tak nie dostarcza klientów. Może pomóc, jeśli ktoś szuka, ale powiedzmy sobie szczerze – jeśli ktoś zna nazwę marki, to raczej znajdzie stronę internetową.

Wykorzystaj słowa kluczowe z różnych momentów życia klienta:

- problemy – nieświeży oddech, zmęczenie pracą, brak klientów;
- rozwiązania – przenoszenie strony internetowej, regulamin konkursu na Facebooku;
- *how to* – jak zrobić lakier hybrydowy?, jak załadować akumulator od innego samochodu?;
- cechy – darmowy program do wysyłki e-maili, telefon z dużą pamięcią;
- korzyści – skuteczna dieta odchudzająca, biznesowy komputer do podróży;
- porównawcze – najlepszy fryzjer w Warszawie, którą kuchenkę wybrać.

#### 2. Rozmawiają (pewnie na LinkedIn)

Włącz się i Ty! Są grupy, są dyskusje, hasztagi. Możesz pisać artykuły na bloga czy ciekawe posty. Możesz założyć fanpage firmowy i ciężko pracować. Możesz też wykorzystać armię sprzedawców (czyli Twoich pracowników), którzy będą zaczepiali ludzi przez wiadomości. Nie spamuj, myśl korzyściami dla klienta i próbuj niestandardowych rozwiązań.

#### 3. Są inni niż Ci się wydaje

Czy mają żony/mężów? Jakie wykształcenie? Jakie strony na Facebooku lubią? Wykorzystując narzędzie Audience Insights, możesz sprawdzić te informacje, by wykorzystać je do komunikacji, a także tworzenia reklam.

#### 4. Są do siebie podobni

Dzięki Lookalike możesz stworzyć grupy podobne do ludzi, których już masz – klientów, odwiedzających stronę, tych, których masz e-maila<sup>40</sup>. Oszczędź sobie pracy i poproś Facebooka o pomoc.

### 1.3.2.2. Jaki problem ma klient?

Analizując swojego klienta, musisz określić nie tylko, jaki problem Ty rozwiązujesz (czy bardziej Twój produkt/usługa), lecz także określić, jaki problem ma Twój klient. Może pomóc metoda stworzona przez Briana Tracy, czyli analiza luk.

---

<sup>40</sup> Zwróć uwagę, że jak masz e-maile firmowe, to będzie Ci trudno zrobić grupę niestandardową, zakładając, że masz na to zgody.



Rys. 2. Analiza luk według Briana Tracy'ego

Źródło: opracowanie własne.

Nie wygląda skomplikowanie – bo wcale takie nie jest. Głównym założeniem jest znalezienie problemu, czyli powodu niezadowolenia klienta, i przedstawienie mu swojej oferty, jako drogi do szczęścia.

A co jeśli klient nie wie, że nie jest zadowolony? Wykorzystując magiczne pytania<sup>41</sup>, zawsze możesz mu to uświadomić. Magiczne pytanie to takie, na które otrzymasz wartościową odpowiedź, która pomoże Ci sprzedać.

Oferujesz zajęcia z jogi? Możesz zwracać uwagę na wiele elementów swoich zajęć, ale powiedzmy, że skupisz się na tym, że joga wycisza, uspokaja i pozwala odzyskać balans w życiu. Twoim magicznym pytaniem będzie coś z obszaru: Proszę mi opowiedzieć, w jaki sposób relaksujesz się po całym dniu pracy? Jeśli klient się nie relaksuje – powie o tym i wtedy możesz obrać inną taktykę albo rozmawiać o tym, że ma dużo stresów. Jeśli klient siada przed telewizorem czy idzie spać – dowiesz się. Krótko mówiąc – uzyskasz wartościowe informacje. I na tym możesz budować swój komunikat.

### 1.3.3. Pikieta, branżówka – kanały komunikacji

Wiedząc, do kogo i po co chcesz dotrzeć<sup>42</sup>, dobór kanałów komunikacji jest ułatwiony. Wystarczy „tylko” zastanowić się, gdzie możemy spotkać interesujące nas osoby. Tak jak nie będziesz szukać członkini Mensy na walce bokserskiej, tak świadomość, gdzie są Twoi klienci, pomoże w skuteczniejszym uwiedzeniu klientów. Oczywiście możesz znaleźć bardzo inteligentną dziewczynę wszędzie – na meczu, na imprezie i w bibliotece. Ale jednak to ostatnie miejsce zwiększa szansę na spotkanie. Podobnie jest z klientami. Teoretycznie są wszędzie. Tylko po co tracić czas na miejsca, gdzie dużo trudniej ich spotkać?

Jesteś przedsiębiorcą – czas to pieniądz. Optymalizuj swoje działania, żeby osiągać jak najlepsze wyniki możliwie najniższym kosztem. Możesz kolonizować wiele kanałów społecznościowych (i nie tylko), ale zamiast 5 profili zachęcam, żeby mieć 1, ale dobrze prowadzony.

Kanały komunikacji to różne narzędzia, nie tylko social media (np. newsletter, *landing page*, *mobile* itd.). Nawet w ramach samych mediów społecznościowych mamy różne rodzaje portali (w nawiasie przykłady):

<sup>41</sup> H. Becker, *Salesbook. Rewolucyjny trening sprzedażowy gwarantujący wzrost efektywności*, WN PWN, Warszawa 2014.

<sup>42</sup> Pikieta – miejsce spotkań gejów; branżówka – impreza środowiska LGBTQ.

- mikrobloggingowe (Twitter),
- powiadomienia (agregaty RSS),
- wiki (Wikipedia),
- systemu blogowe (wordpress.com),
- społecznościowe (Facebook),
- dzielenie się materiałami (YouTube),
- zakładkowe (Stumbleupon),
- rankingowe (Wykop),
- stories (Snapchat),
- własne społeczności (Buddypress na Wordpress).

### Ćwiczenie

Zastanów się, które z tych typów stron mogą Ci się przydać i w jaki sposób.

## 1.3.4. „Bułka przez bibliotkę, a ch... gołą ręką” – taktyka

Wszystkie wcześniejsze plany i ustalenia służą do tego, abyśmy dotarli do tego punktu. Punktu akcji. To zwykle od niego zaczynają wszyscy, przekonani, że trzeba działać, a reszta jakoś się ułoży.

Paradoksalnie, mając rozpracowane wszystkie wcześniejsze punkty, ten stanowi swoisty wynik – trochę jak ostatnie hasła w krzyżówce. Wiedząc, do kogo i gdzie chcemy dotrzeć, możemy rozpatrywać poszczególne narzędzia. Na przykład na Facebooku rozpatrujemy, czy to mają być posty, czy reklamy, czy wydarzenie. W praktyce – albo wynika to z analizy (czy nasza grupa docelowa ma czas oglądać filmy? Czy zapisze się na wydarzenie, żeby otrzymywać dodatkowe powiadomienia?), albo nie ma dużego znaczenia, bo można próbować różnych rozwiązań.

Wśród narzędzi znajdziemy bardzo wiele różnych rozwiązań: fanpage (Twitter, YouTube... i tak dalej) i posty/treści (różnego typu: zdjęcia, wideo, ankiety...), współpraca z influencerami, reklamy (Facebook, Google, YouTube...), konkursy, blog, newsletter, *landing page*, pozyskiwanie ambasadorów marki, content marketing (czyli treści, np. artykuły, infografiki), *storytelling* (opowiadanie historii przez teksty, wideo...), marketing z wykorzystaniem bota (np. przez Facebook Messenger), nie mówiąc o narzędziach poza samym internetem, jak np. wykorzystanie komórek.

Dużo ważniejsze niż to, czy opublikujemy post czy nagramy wideo, jest to CO w nim będzie. Komunikaty, które mają być zapamiętane. I czego oczekujemy od odbiorców.

Dokładnie tak. Nie co chcemy powiedzieć, tylko co ludzie mają zrozumieć i zrobić.

Wracając do naszych poszukiwań drugiej połówki czy ONS, sprawa jest bardzo prosta – wiemy, czego oczekujemy (miłości, związku, seksu). Paradoksalnie, w kwestii sprzedaży, ludzie często zapominają, co jest celem ich komunikacji, przez co nie osiągają zamierzonych rezultatów.

Nie, to nie znaczy, że należy pisać tylko: „kup teraz” albo „promocja”. Oznacza to, że tworząc treści sprzedażowe, należy dodać do nich odnośnik do sklepu, numer telefonu, czy też

inną informację, dzięki której klient będzie mógł kupić nasz produkt, czy skorzystać z naszych usług. Jeśli tworzymy inne treści – warto się zastanowić, co mają wniesić. Pytanie typu: „czy lubicie spać?” na profilu niezwiązanym z produktami do spania nie wniesie niczego wartościowego. Możemy publikować treści informacyjne, wzbudzające jakieś emocje, sprzedażowe, możemy angażować (ale nadal wokół tematu naszej branży/firmy/produktu). Zawsze warto wiedzieć, co ma się zadziać po naszym komunikacie. Ktoś ma wejść na stronę? Ma napisać recenzję? Chcemy, żeby podzielił się swoją historią z naszym produktem? Kupić? Dokupić? Zmienić postrzeganie naszej marki? Dlatego tak ważne jest „wezwanie do akcji” (*call to action*, **CTA**), czyli konkretna instrukcja dla odbiorcy, czego od niego oczekujemy.

### Ćwiczenie

Zobacz, co robi konkurencja. Wypisz rzeczy, które im się udają, i rzeczy, które im nie wychodzą.

## 1.3.5. a czy p? Lokum? – zasoby

Nawet najlepszy plan się czasem „rypnie”, czyli nie uda się go wykonać, jeśli zabraknie nam stosownych zasobów<sup>43</sup>. W przypadku strategii marketingowej są to głównie 3 zasoby: **pienią-dze** (nie mówię, że się nie da za 0 zł, ale jak się ma jakiś budżet, to jednak wychodzi lepiej), **ludzie** (szczególnie z umiejętnościami graficznymi czy IT) oraz **czas** (czyli harmonogram).

Bez pieniędzy ciężko osiągnąć trakcję, czyli wystarczająco duże zainteresowanie (np. liczbę klientów, dzięki której wyjdziemy na zero, lub wystarczającą liczbę ludzi, którzy podzielą się naszą treścią dalej). Mity o „wiralach”, czyli wirusowych treściach, które zrobiono za darmo, a one poniosły się organicznie (czyli bez wsparcia np. reklamami), jest dużo, ale to głównie legendy miejskie.

Przypuszczalnie będziesz potrzebować jakiejś strony internetowej (ktoś musi ją zrobić), kogoś, kto będzie prowadził komunikację w mediach społecznościowych (Ty? ktoś inny?), potrzebujesz grafiki do postów, może kogoś, kto nakręci film – to wszystko koszty osobowe. Możesz zbudować swój zespół, który się tym zajmie, albo zatrudnić zewnętrzne firmy/ekspertów.

I wreszcie – swoją strategię warto określić w czasie. Wiele produktów i usług działa sezonowo. Nie mam na myśli jedynie wakacji, ale wiele rzeczy. Zabawki dziecięce sprzedają się lepiej w okresie świątecznym oraz na Dzień Dziecka niż w połowie sierpnia. Telewizory to dobry prezent na święta, ale również obowiązkowy zakup przed Mundialem (ewentualnie innymi dużymi zawodami sportowymi) i tak dalej. Poza tym może planujesz nowy produkt czy usługę – to wszystko warto wpisać sobie w harmonogram. Takie okna aktywacyjne, czyli momenty wzmożonej aktywności marketingowej, to świetny moment, żeby wypróbować nowe sposoby do grupy docelowej.

---

<sup>43</sup> „a czy p” to skrót od *aktywny* czy *pasyny*; w żargonie, głównie gejojskim, to pytanie o to, kto chce bzykać, a kto chce być bzykany. Lokum to standardowe pytanie o to, czy mieszkanie danej osoby nadaje się na seks.

Dokładnie tak jak z romansem – trzeba wiedzieć, kiedy zaproponować pójście do łóżka, a kiedy związek, trzeba mieć gdzie dokonać aktu miłości i warto mieć ze sobą odpowiedni sprzęt (np. prezerwatywę czy saszetkę lubrykantu).

### 1.3.6 Lipton czy zdjęliśmy simlocka – ewaluacja<sup>44</sup>

Często zapominanym etapem strategii jest ewaluacja, czyli analiza, czy to, co robimy, ma sens. I, w przeciwieństwie do odbycia stosunku seksualnego, ocena nie musi się odbywać zero-jedynkowo. Krótko mówiąc, możemy zrealizować część strategii i to też będzie dobrze.

Aby ustalić, czy to, co się dzieje, idzie w dobrym kierunku, wystarczy sprawdzać przede wszystkim wskaźniki celu, które sobie ustaliliśmy. Tak właśnie dlatego cel określa się SMART, gdzie M oznacza mierzalny.

Jeśli chcemy sprzedaży, analizujemy LTV<sup>45</sup>, częstotliwość zakupów, konwersje itp. Jeśli pracujemy nad obsługą klienta, możemy mierzyć NPS<sup>46</sup>, satysfakcję klientów, czas pierwszej reakcji, czas załatwienia sprawy, procent rozwiązanych problemów itd. Zmieniając wizerunek, możemy zrobić badania ankietowe, analizę słów kluczowych czy badania fokusowe<sup>47</sup>.

Upraszczając – ewaluacja jest potrzebna po to, żeby wiedzieć, czy mamy szansę zdjęć simlocka, czy jednak czeka nas lipton...

#### Ważne!

Strategia:

cel – dlaczego?

grupa docelowa – do/dla kogo?

kanały komunikacji – gdzie?

taktyka – jak?

zasoby – kim, czym?

ewaluacja – jak idzie?

#### Ćwiczenie

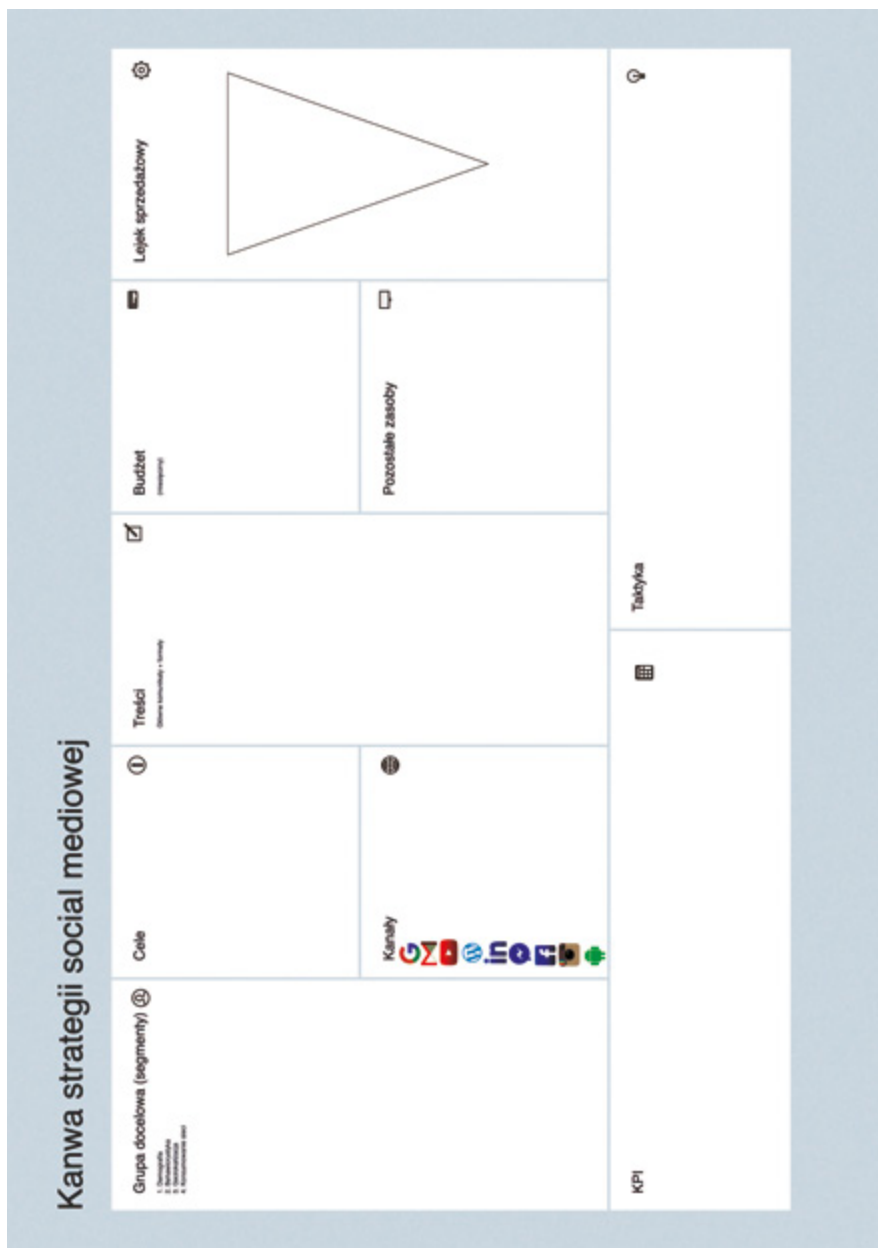
Uzupełnij kanwę strategii social media.

<sup>44</sup> Zdjęcie simlocka – utrata dziewictwa w żargonie młodzieżowym; lipton to synonim lipy, czyli porażki.

<sup>45</sup> LTV, *lifetime value*; patrz przypis 14.

<sup>46</sup> NPS – *Net Promoter Score*; prosimy o ocenę od 0 do 10: „jak chętnie polecilibyś naszą firmę/produkt/... dalej?”, NPS liczymy przez odjęcie od procenta zadowolonych (odpowiedzi 9 i 10) procent niezadowolonych (odpowiedzi od 0 do 6); odpowiedzi 7 i 8 to osoby neutralne. Przykładowo NPS może wynosić 3% (zadowolonych) – 8% (niezadowolonych) = –5% (wiem, że procenty nie powinny być ujemne); innymi słowy, mamy więcej niezadowolonych klientów niż zadowolonych.

<sup>47</sup> Sadza się socjologa/socjolożkę i rozmawia z wybraną grupą ludzi na zadany temat.



**Rys. 3.** Kanwa strategii social mediowej

Źródło: opracowanie własne.



### 1.3.7. Typowe błędy strategiczne

Wyobraź sobie, że masz ochotę na seks. Postanawiasz więc znaleźć żonę/męża (1). Ponieważ szukasz zakonnicy/księdza (2), idziesz do centrum handlowego (3) i tam zaczepiasz przypadkowych ludzi słynnym zdaniem: „czy bolało, jak spadałaś/spadałeś z nieba, Aniele?” (4), a potem proponujesz wspólną wizytę w ubikacji (5). Nawet nie liczysz, ile czasu na to poświęcasz i ile osób Ci odmówiło (6).

Tak wygląda marketing wielu firm. Mówię absolutnie poważnie. Nie są w stanie dobrać odpowiedniego celu (1) do tego, czego potrzebuje ich firma. Przykładowo, wiele przedsiębiorstw skupia się na wpychaniu nowych ludzi do lejka sprzedażowego. Każde dziecko wie, że wpychanie większej ilości piasku do lejka nie powoduje, że piasek wypada z dołu szybciej. Jako dorośli, ewidentnie, o tym zapominamy. Zapewniam – większość organizacji powinna pielęgnować tych potencjalnych klientów (*leady*), których mają, a nie pozyskiwać nowych.

Analogicznie, prawie wszyscy są na Facebooku (3), nawet, jeśli ich grupa docelowa prawie w ogóle z tego portalu nie korzysta. A grupa docelowa (2) „wszyscy Polacy i Polki powyżej 18. roku życia” to absolutny standard określania, komu firmy sprzedają to, co mają. Pomyśl o „gumkach”, czyli prezerwatywach. Nie jest to technologia przyszłości. To kawałek lateksu, który ma zapobiec ciąży, zabezpieczyć przed chorobami przenoszonymi drogą płciową. A jednak mamy kilkadziesiąt rodzajów: smakowe, prążki, kropki, różne rozmiary, różne grubości, zabijające plemniki, wydłużające stosunek... Zwykły kawałek gumy, a ile grup docelowych (i jakie różne pozycjonowanie<sup>48</sup>!). Mój ulubiony błąd taktyczny (4) to organizowanie konkursu (gdzie do wygrania jest produkt) pod tytułem: skomentuj, polub i udostępnij, kiedy oczekuje się sprzedaży produktu. Jak dajesz coś za darmo, to się nie dziw, że się nie sprzedaje u innych. Błędów związanych z zasobami (5) też jest bardzo dużo – złe określenie budżetu, brak harmonogramu, ale to także, na przykład, brak zainstalowanego piksela Facebooka<sup>49</sup> na stronie sklepu internetowego.

Brak ewaluacji (6) to błąd sam w sobie. Zresztą – odpowiedz sobie szczerze: kiedy ostatni raz sprawdzałeś/aś, ile kosztuje Cię pozyskanie klienta z Facebooka (Instagrama, wstaw do wolne)? Możliwe, że nigdy, bo nawet nie wiesz, jak się to robi. Najprościej? Policz wydatki marketingowe (reklamy, czas itd.) na to, co robisz na Facebooku i przelicz na pozyskanych klientów. Jeśli nie wiesz, ile klientów przychodzi do Ciebie z mediów społecznościowych – jeśli masz sklep online, to łatwo sprawdzić (pomoże Google Analytics), a jeśli masz sprzedaż offline, wystarczy zrobić kupon promocyjny<sup>50</sup> w „socjalach” i sprawdzić, ile osób go wykorzysta (to oczywiście próbka, ale daje jakieś pojęcie o skali). To tylko pomysły – warto dostosować model do naszego biznesu, sposobu dystrybucji i sprzedaży itd.

<sup>48</sup> Pozycjonowanie marki, czyli działania marketingowe i wizerunkowe itd., które mają na celu wytworzyć pewne skojarzenia związane z marką w odbiorcach.

<sup>49</sup> Piksel Facebooka – fragment kodu wklejonego na stronie internetowej, który pozwala Facebookowi na określanie, kto wchodzi na stronę, co na niej robi itd. Te dane wykorzystuje się do tworzenia kampanii reklamowych na Facebooku, Instagramie, Messengerze i Audience Network, czyli aplikacjach i stronach zrzeszonych w sieci reklamowej Facebooka.

<sup>50</sup> Zobacz rozdział 4.9.

Niemniej trudno kogokolwiek uwieść, jeśli nie wiemy, kogo, gdzie, dlaczego. I serio. To dwie – trzy godziny pracy, kartka A4, a efekty – sam/-a zobaczysz jakie fajne. To bardzo otwiera głowę i pomaga. Wiem to z doświadczenia.

### Błąd!

Brak strategii lub przygotowanie strategii po łebkach, efektem czego nasze działania są przypadkowe i nie przynoszą efektów.

Wyobraźmy sobie, że, optymistycznie, mamy już plan na poszukiwanie TJ. Miłość naszego życia została dokładnie opisana i wiemy, gdzie jego/jej szukać. Co teraz?

Pora na...



Rys. 4. Pytania strategiczne

Źródło: opracowanie własne.

## 1.4. Pierwsze spotkanie!

Gdzie i w jaki sposób nasi klienci powinni się z nami po raz pierwszy spotkać? Najlepiej? Dzięki **rekomendacjom**.

Wyobraź sobie, że szukasz kogoś do związku i Twoja najlepsza przyjaciółka czy przyjaciel mówią – mam dla Ciebie kogoś fajnego. Brzmi dobrze, prawda? Bliska nam osoba zna nas, więc wie mniej więcej, czego potrzebujemy, co lubimy, jacy jesteśmy. Duża szansa, że nawet jeśli to nie będzie idealna propozycja randki – powinna się udać.

Tak samo działają rekomendacje firm, produktów i usług. Jeśli szukasz czegoś (albo nawet nie szukasz, ale może właśnie ktoś bliski Ci zarekomenduje, że czegoś potrzebujesz) i ktoś, kto Cię zna (i kogo Ty znasz) zaproponuje Ci rozwiązanie – nie tylko mu zaufasz<sup>51</sup>, ale zrobisz dużo więcej! Dasz drugą szansę, jeśli się nie uda za pierwszym razem, będziesz bardziej otwarty lub otwarta na inne rozwiązania – krótko mówiąc – zwiększa to szanse na sukces.

Jak stać się marką, którą ludzie polecają dalej? Przydają się dwie rzeczy. Po pierwsze, trzeba faktycznie odpowiadać potrzebom danej osoby. A druga sprawa, to trzeba być firmą, która jest wow! Przeczytasz o tym w rozdziale 6.

Innym sposobem na pierwsze spotkanie, które mogę polecić, to: **dobra obsługa klienta**<sup>52</sup>, **reklama** (tu samodzielnie określasz, komu wyświetla się treść, obojętnie, czy na Facebooku, Instagramie, w Google itd.) lub **dobra komunikacja**. Zasada jest prosta – publikujesz interesujące treści, ludzie wchodzi w interakcje (lubią, komentują, dzielą się), treść niesie się dalej. Tak naprawdę pierwszy kontakt z firmą/produktem/usługą może się odbyć dowolnym narzędziem marketingowym: ktoś przeczyta wpis influencera<sup>53</sup> (choć to jednak marketing rekomendacji, tylko tym razem opłacony), wyszuka Cię w Google (pozycjonowanie), ale z prostych powodów polecam cztery powyższe jako główne. W reklamie to Ty decydujesz, dzięki czemu możesz w prosty (i zwykle dość tani) sposób dotrzeć do nowej grupy docelowej. Rekomendacje są najskuteczniejsze (i najtrudniejsze do pozyskania), dobra obsługa klienta wymaga trochę pracy, ale przynosi ciekawe efekty, a dobre treści i komunikacja to absolutna podstawa również podtrzymania relacji (o czym w następnym rozdziale).

Najczęściej jednak klienci nie pamiętają swojego pierwszego kontaktu z marką. W przeciwieństwie do pierwszych randek, które przecież zapamiętujemy, nierzadko, do końca życia. Dlaczego? Bo zwykle, pierwszy kontakt z firmą jest... słaby. Nudny. Nieznaczący. Niczym niewyróżniający się. Trudno powiedzieć, żeby wyświetlona reklama była szokująco poruszająca. Dlatego rekomendacja czy dobra obsługa klienta mogą być tymi narzędziami, które zapewnią zapamiętywalność już od początku relacji.

A przecież o to chodzi. **Chcemy, żeby nasi klienci pamiętali**, skąd o nas wiedzą. Pamiętali pierwszy kontakt. Dlatego postaraj się działać tak, aby klienci nigdy nie zapomnieli waszego pierwszego razu.

<sup>51</sup> Patrz: <http://czaplicka.eu/uk/womm>, dostęp: 31.07.2019.

<sup>52</sup> Zajrzyj do rozdziału 7.

<sup>53</sup> Twórcy internetowego np. blogera. Influencer od angielskiego *influence*, czyli wpływ. Czasem tłumaczone jako wpływowicz.

## 1.5. „Sex education”<sup>54</sup>

Powiedzmy, że zajmujesz się tworzeniem opisów pod pozycjonowanie, dobieraniem słów kluczowych, czyli masz agencję **SEO**<sup>55</sup>.

Jak możesz budować relacje w social mediach w taki sposób, aby ludzie chcieli zostawać Twoimi klientami?

Z tego co obserwuję, proces, który wiele firm przeprowadza obecnie, wygląda tak: bardzo częstym rozwiązaniem jest, chociażby, kupienie bazy e-maili firmowych (o innych sposobach nawet nie wspomnę). Załóżmy, że jest to lista tylko sklepów internetowych. Wysłanie e-maila typu „wniesiemy Twój sklep na nowy level opisami pod seo” skończy się totalną porażką, bo baza pełna jest różnych biznesów, ale niekoniecznie tych, których szukamy i które mogą zostać naszymi klientami.

Jeśli baza była nawet całkiem niezła, masz szansę na to, że może promil (kilku?) przedstawicieli Ci odpisze na zapytanie o ofertę. To nadal nie sprzedaż. Jeśli baza była mierna, odzew będzie żaden. Bądź – nawet istnieje szansa (jeśli baza okaże się nielegalnie zebrana), że ktoś zaskarży Cię za naruszenie **RODO**<sup>56</sup> albo ustawy o świadczeniu usług drogą elektroniczną<sup>57</sup>.

Możesz, oczywiście, utworzyć fanpage, w którym będziesz klepać posty o tym, jak ważne są opisy. Rozdawać na prawo i lewo wiedzę, jak to robić w nadziei, że ktoś jakimś cudem zobaczy Twój fanpage i uzna, że to za dużo pracy dla niego, więc lepiej ją zlecić Tobie.

Moja rada jest jednak taka, że warto ustabilizować pewien poziom eksperckości. Mieć dobrą stronę internetową, referencje od klientów. Można również przygotować jakiegoś e-booka z podstawowymi błędami. Pojawić się na dwóch-trzech webinarach. Coś takiego, żeby po wyszukaniu Twojego imienia i nazwiska można było uwierzyć w to, że się na tym znasz.

Potem zaczynasz przeczesywać różne sklepy internetowe, starając się wybrać te, które najprawdopodobniej mogą zostać Twoimi klientami<sup>58</sup>. Bardzo duże sklepy często mają swoje firmy, które się tym zajmują. Bardzo małe sklepy, z kolei, nie mają budżetów na tego typu

<sup>54</sup> Tytułem rozdziału jest całkiem niezły serial na Netflix, polecam.

<sup>55</sup> SEO (Search Engine Optimisation) – optymalizacja stron pod kątem wyszukiwarek internetowych. Działania (zarówno na samej stronie, jak i innych portalach), których celem jest znalezienie się wysoko w wynikach wyszukiwania pod konkretnymi słowami kluczowymi czy wybranymi frazami.

<sup>56</sup> Ogólne rozporządzenie o ochronie danych z maja 2018, obejmujące Unię Europejską. Głównym założeniem jest uproszczenie zasad, które pozwalają dowiedzieć się, kto i w jaki sposób przetwarza nasze dane.

<sup>57</sup> Przy okazji przypomnę, co to jest spam – niepożądana wiadomość reklamowa. Oczywiście możesz się bronić, że Twoja oferta może być chciana, ale jeśli nikt Cię o nią nie prosił... Sam/-a rozumiesz. Na taką wiadomość odbiorca nie wyraził zgody, niekoniecznie odpowiada jego zainteresowaniom/potrzebom oraz zakłada uzyskanie korzyści materialnych przez nadawcę.

10.1. Zakazane jest przysyłanie niezamówionej informacji handlowej skierowanej do oznaczonego odbiorcy za pomocą środków komunikacji elektronicznej, w szczególności poczty elektronicznej.  
 2. Informację handlową uważa się za zamówioną, jeżeli odbiorca wyraził zgodę na otrzymywanie takiej informacji, w szczególności udostępnił w tym celu identyfikujący go adres elektroniczny.  
 3. Działanie, o którym mowa w ust. 1, stanowi czyn nieuczciwej konkurencji w rozumieniu przepisów ustawy (...) – art. 10 ustawy z 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (tekst jedn.: Dz.U. z 2019 r. poz. 123 ze zm.).

<sup>58</sup> Patrz strategia i grupa docelowa – 1.3.2.

rzeczy i właściciele nie będą chętni, żeby inwestować w taką usługę. Trafiając w średniej wielkości sklepy, wybierasz sobie daną firmę, z którą nawiązujesz relację.

Zamiast standardowej wysyłki e-maila: „hej, wasza strona jest słabo przygotowana. Zajmuję się seo, mogę wam pomóc. To moja oferta”, musisz najpierw się przedstawić – jak na każdej dobrej randce<sup>59</sup>!

Skomentuj kilka rzeczy na fanpage'u lub innym kanale społecznościowym. Napisz e-maila, w którym pochwalisz coś fajnego: kolorystykę logotypu, pomysł, produkt. Kiedy przedstawiciel bądź przedstawicielka firmy będą Cię w miarę kojarzyli, Twój e-mail, którego wyślesz, będzie miał zupełnie inną moc oddziaływania. Bądź w tym szczery/-a.

Po pierwsze, nie będziesz sprawiał/-a wrażenia desperata/desperatki, który na siłę szuka klientów. Po drugie, dużo trudniej będzie uznać to za niechcianą ofertę, czyli e-mail, który narusza jakiegokolwiek prawo<sup>60</sup>. Nie musisz wydzwaniać i zwracać głowy osobom, które, najprawdopodobniej, są bardzo zajęte i zapomną o Twoim istnieniu w ciągu paru minut od odłożenia telefonu. Poza tym pamiętaj o naczelnej zasadzie sprzedaży – ludzie nie lubią, kiedy się im sprzedaje. Ale lubią kupować.

Możesz napisać e-maila, że zainteresował Cię produkt, ale niestety ma bardzo krótki opis i masz kilka pytań. Kiedy otrzymasz odpowiedź, możesz dodać, że fajnie, żeby dodali te informacje do opisu, ponieważ pomoże im to w pozycjonowaniu. A wiesz to dlatego, że się tym zajmujesz. Albo możesz napisać, że szukałaś/-eś takiej usługi, ale niestety nie znalazłaś/-eś w Google. Całe szczęście, że Twoja znajoma/-y Ci polecił/-a ich firmę, ponieważ inaczej byś się o nich nie dowiedziała/-a i szkoda. A ponieważ są fajni, chętnie im pomożesz, żeby więcej osób się o tym dowiedziało.

Jeśli sklep nie „zakumał”<sup>61</sup>, że może (lub powinien) skorzystać z Twoich usług, to zapewniam Cię, iż fakt, że wyślesz ofertę, nie pomoże.

### **Błąd!**

Masz produkt/usługę i starasz się ją/jego za wszelką cenę sprzedać. To typowy błąd, ponieważ ludzie nie lubią jak im się sprzedaje – wolą kupować.

Zastanów się raczej – mam klienta, jak mu zaoferować to, co mam? Jaki jego problem rozwiąże? Jaką wizję lepszej przyszłości mogę przedstawić?

Najłatwiej zrobić to zadając pytania – to odpowiedzi klienta naprowadzają go na Twoje rozwiązanie.

Podejście „na około” jest oczywiście dużo bardziej czasochłonne i energochłonne, ale nie powoduje, że sprawiasz wrażenie, że czegoś chcesz. Jedynie oferujesz swoją pomoc.

<sup>59</sup> W końcu nie pytasz na dzień dobry „czy zdejmiesz majtki czy trzeba z Tobą chodzić?”, tylko jednak się przedstawiasz – mam nadzieję.

<sup>60</sup> Patrz do Wiki pod hasłem spam.

<sup>61</sup> Zrozumiał.

To również powoduje, że jeśli w danym momencie sklep nie posiada funduszy albo chęci, żeby coś poprawić, to wybudowana zostaje relacja. Mamy nadzieję, że będziesz ją podtrzymywać kolejnymi aktywnościami i zakiełkuje, kiedy nadejdzie odpowiedni czas.

Pamiętaj: marketing to maraton i to co zasiejesz dzisiaj, przyniesie plony później.

Po pierwszej randce pora na kolejne, bo mamy nadzieję, że relacja się rozwija.

SERIA MARKETING

M

Sprawdź współczesne trendy!  
**BĄDŹ NA BIEŻĄCO!**



Książki autorstwa polskich praktyków biznesu  
i najlepszych ekspertów w dziedzinie marketingu

**KONKRETNE WSKAZÓWKI**

**praktyczne porady**

przykłady z rynku i mnóstwo inspiracji!



Wszystko o skutecznej reklamie



# CZYTAJ ONLINE

[www.oohmagazine.pl](http://www.oohmagazine.pl)

Zapytaj o reklamę: [monika@oohmagazine.pl](mailto:monika@oohmagazine.pl)





Niniejszy e-book jest dziełem twórcy i wydawcy.  
Prosimy, abyś przestrzegał praw, które im przysługują.  
Nie publikuj go w Internecie. Cytując jego fragmenty,  
nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.  
Kopiując jego część, rób to jedynie na użytek osobisty.