

Chip Heath
& Dan Heath

Wstęp do wydania polskiego: PIOTR BUCKI

**PRZYCZEPNE
HISTORIE**

**Dlaczego niektóre treści
przykuwają uwagę,
a inne zostają zapomniane**

**WYDANIE
ROZSZERZONE**

mt biznes

Chip Heath & Dan Heath

Wstęp do wydania polskiego: **PIOTR BUCKI**

PRZYCZEPNE HISTORIE

**Dlaczego niektóre treści
przykuwają uwagę,
a inne zostają zapomniane**

Przekład: Monika Malcherek

SPIS TREŚCI

Wstęp DO POLSKIEGO WYDANIA | 11

Wprowadzenie CO ZAPADA W PAMIĘĆ?

Złodziej nerek. Chwytlive = zrozumiałe, zapadające w pamięć i skutecznie zmieniające myśli i zachowania. Słodczyce na Halloween. Sześć zasad: SUKCES. Czarny charakter. Klątwa wiedzy. Trudno wystukiwać rytm. Kreatywność zaczyna się od szablonu. | 15

Rozdział 1 SEDNO

Myśl przewodnia dowódcy. NAPRAWDĘ tanie linie. Zagrzebywanie leadu i odwrócona piramida. Gospodarka, głupcze. Paraliż decyzyjny. Klinika: ekspozycja na słońce. Nazwiska, nazwiska i jeszcze raz nazwiska. Prostota = sedno + zwięzłość. Przysłowia. PalmPilot – drewniany klocek. Wykorzystywanie tego, co już jest. Schemat pomelo. Ogólny zarys: Szczęki w kosmosie. | 41

Rozdział 2 UMYŚLNIE ZASKAKUJĄCE

Instrukcja bezpieczeństwa, która odniosła sukces. Brew zaskoczenia. Tanie chwyt i zrozumienie post factum. Psucie maszyny predykcyjnej. „Nordie, który...”. „W przyszły czwartek nie ma lekcji”. Klinika: Zbyt dużo na pomoc zagraniczną? Pierścienie Saturna. Punkty przełomowe w kinie. Teoria luki informacyjnej. Klinika: pozyskiwanie środków. Przygotowywanie gruntu: futbol akademicki. Kieszonkowe radio. Człowiek na Księżycu. | 83

Rozdział 3

KONKRETY

Kwaśne winogrona. Krajobrazy jako ekocelebryci. Jak mniej abstrakcyjnie uczyć odejmowania. Rachunkowość z opery mydlanej. Pamięć jak rzep. Brązowe oczy, niebieskie oczy. Inżynierowie kontra pracownicy produkcji. Rodzina Ferrarich jedzie do Disney Worldu. Białe rzeczy. Skórzany komputer. Klinika: doustna terapia nawadniająca. Hamburger Helper i Sam Saddleback. | 123

Rozdział 4

CENIONE ŹRÓDŁO, CZYLI WIARYGODNOŚĆ

Naukowiec, który zdobył Nagrodę Nobla, a nikt mu nie wierzył. Mięsożerne banany. Autorytet i antyautorytet. Pam Laffin, palaczka. Ważne detale. Ławnicy i szczoteczka w kształcie Dartha Vadera. Tańczący 73-latek. Dane statystyczne: główce jądrowe jako kulki śrutu. Zasada ludzkiej skali. Pracownicy biura jako drużyna futbolu. Klinika: histeria na punkcie ataków rekina. Test Sinatry. Transport filmów z Bollywood. Jadalna tkanina. A gdzie wołowina? Obiektyw-na weryfikacja. Emocjonalny zbiornik. Klinika: nasza omylna intuicja. Szkolenie dla nowych zawodników NBA. | 159

Rozdział 5

EMOCJE

Zasada Matki Teresy: Gdy patrzę na masy, nie robię nic. Gdy patrzę na pojedynczego człowieka, zaczynam działać. Nadużycie semantyczne, czyli dlaczego unikatowe nie jest unikatowe. Odbudowa „sportowej postawy”. Tandetne, ale mistrzowskie reklamy sprzedaży wysyłkowej. WIIFY. Telewizja kablowa w Tempe. Unikanie piwnicy Masłowa. Obiad w Iraku. Maszyna do popcornu i nauki polityczne. Klinika: Po co się uczyć algebry? Nie rób wiochy w Teksasie. Kogo obchodzi duety fortepianowe? Tworzenie empatii. | 199

Rozdział 6

STRUKTURA OPOWIEŚCI

Dzień, w którym zawiódł kardiomonitor. Fachowe rozmowy w Xeroxie. Pomocne i niepomocne wizualizacje. Historie jak symulatory lotu. Klinika: jak sobie radzić z trudnym studentem. Jared, 200-kilowy chłopak na diecie z fast foodu. Dostrzeganie inspirujących historii. Wyzwanie. Bliskość. Kreatywność. Inspirujące historie w Banku Światowym: pracownik medyczny w Zambii. Jak rozzłościć prelegentów opowieścią. | 243

Epilog

TO, CO ZAPADA W PAMIĘĆ

Mili faceci kończą ostatni. To elementarne, mój drogi Watsonie. Moc dostrzegania. Kłątwa wiedzy jeszcze raz. Zwróć uwagę, zrozum, uwierz, zaangażuj się i działaj. Problemy ze skutecznym przekazem: objawy i rozwiązania. John F. Kennedy kontra Floyd Lee. | 281

CHWYTLIWE RADY

- I. JAK ROZMAWIAĆ O STRATEGII. To jest CHIFF. Historie o łososiu w Costco. Paraliż decyzyjny. Muckers. Australijski bank: nie chcemy być trzeci. | 297
- II. JAK SKUTECZNIE NAUCZAĆ. Różne kubki. Kto kradnie karmę kózkom w zoo w San Diego? Nauczanie ze świerszczami. Wykorzystanie emocji: uczniowie w roli polowych lekarzy. Rozpuszczanie gałek ocznych. Gumowe kaczki okrążają świat. | 312
- III. JAK WYMAZAĆ Z PAMIĘCI. Rozsiewanie plotek w czasie II wojny światowej. Zwalczaj chwytliwe treści jeszcze bardziej chwytliwymi. Parodia wirusa komputerowego. Jak ludzie przekonali się o przydatności samochodów. | 328

Tworzenie skutecznego przekazu: przewodnik | 333

Przypisy | 339

Podziękowania | 357

WSTĘP

DO POLSKIEGO WYDANIA

Przykleiły się do mnie na zawsze. Wrosły w połączenia synaptyczne. **Historie z dzieciństwa.** Ta o czarnej wóldze porywającej dzieci. O chłopcu, który połknął gumę do żucia. I żaden kwas w żołądku nie dał rady rozpuścić tej gumy. O Wandzie, co Niemca nie chciała. O Cyganach* porywających blond dzieci i wreszcie ta o zielonej łapie, która straszyla na strychu u moich dziadków.

Wyobraźnię mojej mamy w powojennym Gdańsku rozpałała opowieść o duchach snujących się w ruinach. Babcia i prababcia dyskutowały sensacyjne rewelacje nigdy do końca niewyjaśnionej sprawy Gorgonowej**. Przywierały do nas jak mocny wodoodporny plaster. Historie, opowieści, plotki, aneg-

* Tę potoczną, często nacechowaną negatywnie i politycznie niepoprawną nazwę stosuję tylko ze względu na spójność z dziecięcymi wersjami historii. Dziś mówię Romowie (nazwa własna w języku romskim Roma lub Rroma, Rromani w zależności od dialektu).

** Rita Gorgonowa – guwernantka, skazana w jednym z najgłośniejszych procesów Polski międzywojennej XX w. za zabójstwo 30 grudnia 1931 r. Elżbiety (Lusi) Zarembianki, córki lwowskiego architekta Henryka Zaremby, któremu prowadziła dom. Zabójstwo, a następnie proces poszlakowy były szeroko komentowane i uznane za „najgłośniejszy proces sądowy II Rzeczypospolitej”.

doty. Niektóre były fake newsami. Niektóre popłuczynami po propagandowych zabiegach endecji^{***}. Niektóre bajkami. Inne znów wytworami dziecięcej wyobraźni.

Wszystkie były proste. Ogarnialiśmy scenariusze tych opowieści logiką naiwnego badacza rzeczywistości. **Wszystkie wzbudzały emocje.** Najczęściej strach i ekscytację. Mnie – jako chłopca o mlecznych włosach – najbardziej chyba przerażała (ale też fascynowała) wizja porwania przez Cyganów. Ale bałem się też zielonej łapy – bo była blisko. I była konkretna. Przy drzwiach wejściowych na strych, które prowadziły do wilgotnych, pachnących praniem i deszczem pomieszczeń, widniała zielona plama. Ten ślad po niedbałym remoncie był dla mojego dziecięcego umysłu dostatecznie konkretnym dowodem na istnienie potworów. **Opowieści były też zaskakujące** – burzyły poczucie pewności. **Ich wiarygodność wynikała głównie z autorytetu, jakim darzyliśmy nadawcę komunikatu.** Kolega z podwórkowej bandy, „babcia” sąsiadka czy starszy kuzyn. Byli gwarantem „prawdy”, której nie trzeba weryfikować.

Te przekazy były też historiami. Wtedy tego nie wiedziałem, ale wszystkie spełniały warunki przyczepnych opowieści. Były proste, zaskakujące, wiarygodne, konkretne, emotogenne^{****} i uszyte zgodnie z wykrojami najlepszych struktur storytellingowych.

Dan Heath i Chip Heath te warunki przebadali i opisali. Poddali naukowej próbie. Nic dziwnego – w końcu to badacze. Jeden pracuje w Uniwersytecie Duke’a. Drugi na Stanford GSB. Ich naukowy dowód na przepis na przyczepne historie jest fascynujący. Ale to nie jego jedyna zaleta. Druga to ta, że bracia Heath pokazują nam, jak wykorzystać wiedzę w praktyce. Jak naukę aplikować. Samo badanie przyczepnych historii to

^{***} Czytelniku, jeśli to zdanie cię oburzyło albo poczułeś sympatię do mnie, to dobrze. Po przeczytaniu książki będziesz wiedzieć dlaczego.

^{****} Emotogeny – określenie bodźców, które wywołują emocje.

frajda. Zrozumienie, dlaczego wierzymy w miejskie legendy i facebookowe łańcuszki, wzbogaca. Jednak kompetencja tworzenia czy opracowania własnych przyczepnych przekazów, które przydadzą się marketingowcom, popularyzatorom nauki i nauczycielom, to potęga.

I dla tych właśnie przymiotów wiele razy będę wracał do tej książki.

Braciom Heath zawsze chciałem podziękować. Zainspirowali mnie do napisania własnej książki, w której zresztą pojawiają się w bibliografii. Podobnie jak ich wybitny uczeń Jonah Berger, autor *Efektu wiralowego w biznesie*.

Ty z pewnością także im podziękujesz. Za otwarcie oczu. Za wiedzę i umiejętności oparte na mocnym fundamencie nauki. Zazdroszczę ci, że czytasz tę książkę po raz pierwszy. Baw się dobrze!

Piotr Bucki

– badacz komunikacji, trener edukator,
autor książek *Viral*, *Prezentacje. Po prostu!*
i *Porozmawiajmy o komunikacji*

CO ZAPADA W PAMIĘĆ?

Znajomy naszego znajomego, nazwijmy go Dave, często podróżuje w interesach. Otóż Dave niedawno udał się do Atlantic City na ważne spotkanie z klientami. Ponieważ do odlotu zostało mu jeszcze trochę czasu, wstąpił do baru na drinka. Kiedy wypił pierwszego, podeszła do niego atrakcyjna kobieta i zaproponowała, że postawi mu kolejnego. Zaskoczyło go to, ale i schlebilo, więc przyjął ofertę. Kobieta podeszła do baru i przyniosła dwa drinki, jeden dla siebie, a drugi dla Dave'a. Podziękował i pociągnął spory łyk. I była to ostatnia rzecz, jaką zapamiętał. A raczej ostatnie, co sobie przypomniał, kiedy oszłamiony ocknął się w hotelowej wannie wypełnionej lodem. Zaczął gorączkowo się rozglądać, próbując się zorientować, gdzie jest i jak się tam znalazł. I wtedy zauważył karteczkę, na której było napisane: „Nie ruszaj się, zadzwoń po karetkę”.

Na stoliczku przy wannie leżała komórka. Sięgnął po nią i wystukał numer alarmowy zgrabiętymi z zimna palcami. Dyspozytorka nie zdawała się całą sytuacją zdziwiona. Powiedziała Dave'owi:

– Proszę powoli i ostrożnie sięgnąć ręką do tyłu. Czy z dolnej części pleców wystaje panu rurka?

Przestraszony, wymacał dłonią wskazane miejsce. I rzeczywiście wyczuł rurkę. Dyspozytorka powiedziała:

– Proszę nie wpadać w panikę, ale ktoś ukradł panu nerkę. W mieście działa szajka złodziei narządów i dopadli pana. Ratownicy są już w drodze. Proszę się nie ruszać, dopóki nie dotrą na miejsce.

WŁAŚNIE PRZECZYTAŁEŚ jedną z najpopularniejszych legend miejskich ostatnich 15 lat. Pierwszą wskazówką do rozpoznania legendy miejskiej jest klasyczne otwarcie: „znajomy znajomego”. Czy zauważyłeś, że znajomi naszych znajomych prowadzą znacznie ciekawsze życie od rzeczonych znajomych? Prawdopodobnie już wcześniej słyszałeś historię o złodziejach nerek. Krążą setki jej wersji, ale wszystkie mają trzy wspólne elementy: 1) drink z narkotykiem, 2) wanna wypełniona lodem oraz 3) zakończenie ze skradzioną nerką. Jedna wersja opowiada o żonatym mężczyźnie, któremu trefnego drinka podała prostytutka zaproszona przez niego do hotelowego pokoju w Las Vegas. To opowieść z morałem z nerkami w tle.

Wyobraź sobie, że zamykasz teraz tę książkę, robisz sobie godzinną przerwę, dzwonicz do znajomego i powtarzasz mu tę historię bez ponownego jej czytania. Jest wielce prawdopodobne, że odtworzyłeś ją niemal bezbłędnie. Być może zapomniiałbyś o tym, że mężczyzna był w Atlantic City na „ważnym spotkaniu z klientami”, ale kogo to w ogóle obchodzi. Pamiętałybyś jednak wszystkie ważne szczegóły.

Historia o złodziejach nerek do nas trafia. Rozumiemy ją, pamiętamy i potrafimy ją powtórzyć. A jeśli uwierzymy, że zdarzyła się naprawdę, może trwale zmienić nasze zachowanie – przynajmniej jeśli chodzi o przyjmowanie drinków od atrakcyjnych nieznajomych.

A teraz zestaw opowieść o złodziejach nerek z fragmentem tekstu pochodzącego z pisma kolportowanego przez organizację *non profit* rozpoczynającego się następująco: „Kompleksowa koordynacja inicjatyw lokalnych, co zupełnie naturalne,

wymaga odwołania się do kwestii zwrotu z inwestycji, co można by wzorować na dotychczasowych praktykach”, po czym argumentuje, że „czynnikiem ograniczającym napływ środków do lokalnych inicjatyw jest fakt, że darczyńcy, przekazując fundusze, często muszą wybierać te, które skierowane są do określonej grupy bądź zostały odpowiednio sklasyfikowane, aby móc owe darowizny uzasadnić”¹.

A teraz wyobraź sobie, że zamykasz książkę i robisz sobie godzinną przerwę. A właściwie to możesz nawet sobie tę przerwę darować; zadzwoń do znajomego i opowiedz mu z pamięci to, co właśnie przeczytałeś. Powodzenia.

Czy takie zestawienie jest *fair* – porównanie miejskiej legendy i starannie wybranego fragmentu źle napisanego tekstu? Oczywiście, że nie. Ale właśnie teraz zaczyna się robić ciekawie: potraktuj te dwa przykłady jako dwa bieguny na skali chwytliwości przekazu. Który z nich bardziej przypomina komunikaty, z jakimi stykasz się w pracy? Jeśli mieścisz się w średniej, komunikacja w twoim miejscu pracy raczej przechyła się w kierunku drugiego przykładu tak mocno, jakby to była Gwiazda Polarna.

A może to zupełnie naturalne; przecież niektóre idee są po prostu same w sobie interesujące, a inne nie. Gang złodziei narządów – interesujące z natury! To jakby debatę o tym, czy na usposobienie człowieka większy wpływ mają geny czy wychowanie, przełożyć na idee: czy idee rodzą się interesujące, czy też można nadać im tę cechę?

Ta książka skłania się ku tej drugiej możliwości.

A zatem jak uczynić ideę na tyle intrygującą, aby mogła odnieść sukces w świecie? Wielu z nas zмага się z problemem, jak efektywnie się komunikować, jak sprawić, aby nasze idee przyczyniały się do zmian. Nauczyciel biologii poświęca godzinę na tłumaczenie dzieciom mitozy, a tydzień później tylko trójka dzieciaków pamięta, czym ona jest. Menedżer wygłasza przemówienie, podczas którego przedstawia nową strategię, a podwładni słuchają i ochoczo kiwają głowami, tymczasem

następnego dnia pracownicy z pierwszej linii frontu nadal stosują stare zasady. Słusznym ideom często trudno się przebić. A absurdalna historyjka o złodziejach nerek nadal krąży, choć nikt nie wkłada w jej promowanie absolutnie żadnego wysiłku.

Dlaczego tak się dzieje? Tylko dlatego, że skradzione nerki sprzedają się lepiej niż inne tematy? Czy można by sprawić, aby *prawdziwe, wartościowe* treści rozprzestrzeniały się równie dobrze, jak te zmyślane?

Prawda o popcornie²

Art Silverman wpatrywał się w torebkę popcornu, jaką można kupić w kinie. Na jego biurku przedstawiała niecodzienny widok. W jego gabinecie unosił się sztuczny maślany aromat, a dzięki badaniom przeprowadzonym przez jego organizację Silverman wiedział, że przekąska znajdująca się na jego biurku jest niezdrowa. Tak naprawdę szokująco niezdrowa. Jego zadanie polegało na tym, by zakomunikować to niczego niepodjęzrewającym bywalcom amerykańskich kin.

Silverman pracował w Center for Science in the Public Interest (CSPI) [Ośrodek Wykorzystywania Nauki na rzecz Interesu Publicznego], organizacji *non profit* edukującej konsumentów na temat odżywiania. CSPI wysłała próbki popcornu sprzedawanego w dwunastu kinach w trzech największych miastach do laboratorium zajmującego się analizą składu produktów spożywczych. Wyniki badań były dla wszystkich zaskakujące.

Zgodnie z zaleceniem Departamentu Rolnictwa Stanów Zjednoczonych (USDA) dzienne spożycie tłuszczów nasyconych nie powinno przekraczać 20 gramów. Badania laboratoryjne wykazały, że standardowa torebka popcornu zawiera aż 37 gramów niezdrowych tłuszczów.

Winnym takiego stanu rzeczy okazał się olej kokosowy, którego używano w kinach do przygotowania popcornu. Pod wieloma względami miał przewagę nad innymi tłuszczami.

Dzięki niemu popcorn zyskiwał łagodną, jedwabistą konsystencję, a wydzielany przez niego zapach był przyjemniejszy i bardziej naturalny niż ten, jaki unosi się przy stosowaniu innych tłuszczów.

Niestety, jak wykazały testy laboratoryjne, olej kokosowy zawierał także znaczne ilości tłuszczów nasyconych. Jedna porcja popcornu na biurku Silvermana – czyli przekąska, którą można bez trudu połknąć pomiędzy posiłkami – zawierała niemal tyle tłuszczów nasyconych, ile według zaleceń można zjeść w dwa dni. A owe 37 gramów znajdowało się w torebce *średniej* wielkości. Bez wątpienia ich ilość w kubeczku pokaznej wielkości przekroczyłaby 100 gramów.

Problemem, z jakim musiał się zmierzyć Silverman, było to, że nieliczna grupa ludzi wie, co w praktyce oznacza „37 gramów tłuszczów nasyconych”. Większość z nas nie pamięta, jakie są dzienne normy ich spożycia. Czy 37 to dobrze, czy źle? A nawet jeśli intuicja podpowiada nam, że źle, pewnie zastanawialibyśmy się, czy to bardzo źle (jak papierosy), czy umiarkowanie źle (jak ciastko czy mleczny *shake*).

Już samo wyrażenie „37 gramów tłuszczów nasyconych” wystarczyło, żeby ludzie patrzyli tępym wzrokiem. „Tłuszcze nasycone nie mają w sobie nic atrakcyjnego – mówi Silverman. – To suche, naukowe sformułowanie, nuda”.

Silverman mógł opracować jakieś wizualizacje – może reklamę, w której zestawiono by ilość tłuszczów nasyconych w torebce popcornu z dzienną normą spożycia zgodną z rekomendacją USDA. Można by przedstawić te dane w formie wykresu słupkowego, na którym jeden słupek byłby dwa razy wyższy od drugiego.

Lecz to podejście także było zbyt naukowe. Zbyt racjonalne. A ilość tłuszczu w popcornie była w jakimś sensie nieracjonalna. Była absurdalna. CSPI musiała znaleźć sposób na to, aby uwidocznic ten absurd w całej jego absurdalnej okazałości.

Silverman wpadł na pewien pomysł.

NA 27 WRZEŚNIA 1992 ROKU CSPI zwołała konferencję prasową. Oto przekaz, jaki wówczas zaprezentowano: „Średniej wielkości porcja »maślanego« popcornu sprzedawanego w lokalnym kinie zawiera więcej tłuszczu zatykającego arterie niż jajka na bekonie na śniadanie, Big Mac z frytkami na lunch i stek z wszystkimi dodatkami na kolację – razem wzięte!».

Pracownicy CSPI nie zaniedbali wizualnej strony przekazu – przed kamerami ustawili pełen zestaw ociekających tłuszczem dań. Całodzienne menu składające się z niezdrowego jedzenia wystawiono na stole. Całą zawartość tłuszczów nasyconych znajdujących się w jednej torebce popcornu.

Materiał natychmiast wzbudził sensację i pojawił się w stacjach CBS, NBC, ABC i CNN, a także na pierwszych stronach „USA Today”, „Los Angeles Times” oraz w „The Washington Post” w sekcji poświęconej stylowi życia. Jay Leno i David Letterman żartowali z przesyconego tłuszczem popcornu, a dziennikarze bez przerwy wymyślali nagłówki w rodzaju: „Popcorn tylko dla dorosłych”, „Światło, akcja, cholesterol!”, „Popcorn w kinach to maraton tłuszczowy”.

Przekaz okazał się skuteczny. Zniechęceni wynikami badań widzowie masowo rezygnowali z popcornu. Sprzedaż spadła. Obsługa kinowych kawiarenek przywykła do konieczności odpowiadania na pytania o to, czy popcorn został przygotowany na „złym” oleju. Wkrótce większość największych sieci kin w kraju – w tym United Artists, AMC i Loews – ogłosiła rezygnację z oleju kokosowego.

O chwytliwości

Powyższa historia opowiada o idei, która odniosła sukces. Co lepsze, idea, która ów sukces odniosła, była *prawdziwa*. Pracownicy CSPI wiedzieli coś, czym chcieli się podzielić ze światem. Wymyślili sposób, aby przekazać swoją wiedzę tak, żeby trafiła do świadomości ludzi. I przekaz okazał się chwytliwy – podobnie jak historia o złodziejach nerek.

Ale umówmy się, szanse CSPI na sukces były raczej marne. Historii o „ociekającym tłuszczem popcornie” brak mrocznego uroku tej o gangu złodziei nerek. Nikt nie obudził się w wannie wypełnionej olejem. Historia nie była sensacyjna ani nawet szczególnie atrakcyjna. Co więcej, nie istniała nawet konkretna grupa jej odbiorców – niewielu z nas podejmuje świadome wysiłki, żeby „zdobyć aktualne informacje na temat popcornu”. Nie było w niej celebrytów, modelek ani uroczych zwierzączków.

Krótko mówiąc, sprawa z popcornem bardzo przypominała te, z którymi stykamy się na co dzień – mówimy o tym, co interesujące, ale nie sensacyjne; prawdziwe, ale nie niewiarygodne; ważne, ale niebędące kwestią życia lub śmierci. O ile nie pracujesz w branży reklamowej czy public relations, prawdopodobnie nie masz zasobów, które pozwoliłyby ci wypromować swoje idee. Nie dysponujesz wielomilionowym budżetem na reklamę ani zespołem profesjonalnych twórców contentu. Twoje idee muszą bronić się same.

Napisaliśmy tę książkę, żeby ci pomóc w tworzeniu chwytliwych komunikatów. Przez chwytliwe treści rozumiemy to, że twój przekaz zostanie zrozumiany i zapamiętany oraz wywrze trwały wpływ na odbiorców – zmieni ich opinie bądź zachowanie. Na tym etapie warto zapytać, po co miałbyś tworzyć taki przekaz. Przecież ogromna większość naszej codziennej komunikacji nie musi być chwytliwa. Prośba „Podaj sos” nie musi zapadać w pamięć. Kiedy opowiadamy przyjaciółom o problemach w związku, nie próbujemy wywrzeć na nich „trwałego wpływu”. Dlatego nie każdy przekaz musi mieć cechy chwytliwości. Ludzie pytani przez nas o to, jak często zależy im, aby ich przekaz zapadł w pamięć odbiorców, odpowiadają, że potrzeba taka pojawia się mniej więcej od jednego razu w miesiącu do jednego razu w tygodniu, czyli od 12 do 52 razy w roku. W przypadku menedżerów zachodzi wtedy, gdy mają do przekazania „ważne informacje” na temat strategicznego kierunku i wskazówek dotyczących zachowania.

Nauczyciele starają się przekazać uczniom pewne koncepcje, sprzeczności i tendencje – koncepcje i sposoby myślenia, które pozostaną w nich na długo po tym, jak wyparują im z głowy pojedyncze fakty. Felietoniści usiłują zmieniać opinie czytelników dotyczące spraw politycznych. Przywódcy religijni chcą głosić wiernym duchową mądrość. Organizacje pozarządowe chcą przekonać wolontariuszy do tego, aby poświęcili swój czas, a darczyńców, by przekazywali pieniądze na szczytny cel.

Zważywszy na to, jak ważny jest skuteczny przekaz, zaskakuje to, jak niewiele uwagi poświęca się temu zagadnieniu. Rady na temat komunikacji często dotyczą sposobu komunikowania się: „Wyprostuj się, utrzymuj kontakt wzrokowy, zadbaj o odpowiednią gestykulację. Ćwicz, ćwicz i jeszcze raz ćwicz (ale wystrzegaj się sztuczności)”. Czasem dostajemy wskazówki na temat konstrukcji wypowiedzi: „Powiedz, co im powiesz, powiedz to, a potem powiedz o tym, co powiedziałeś” albo „Zaczynaj od przyciągnięcia uwagi widowni – opowiedz dowcip albo anegdotę”.

Inne rady dotyczą poznania odbiorców: „Dowiedz się, co jest istotne dla słuchaczy, aby móc dopasować do nich swój przekaz”. A na koniec jest jeszcze najczęściej powtarzany slogan w dziedzinie komunikacji: „Powtarzaj, powtarzaj i jeszcze raz powtarzaj”.

Wszystkie te rady mają oczywiście swoje zastosowanie, może oprócz nacisku na powtarzanie. (Jeśli musisz coś komuś 10 razy powtarzać, prawdopodobnie komunikat nie został dobrze skonstruowany. Żadnej legendy miejskiej nie trzeba powtarzać 10 razy). Lecz te wskazówki mają jedną poważną wadę: nie pomogą Artowi Silvermanowi wpaść na pomysł, jak najlepiej wytłumaczyć, że popcorn jest *naprawdę* niezdrowy.

Silverman z całą pewnością wie, że powinien utrzymywać kontakt wzrokowy i ćwiczyć swoje wystąpienia. Ale jaki przekaz miałby wyćwiczyć? Zna swoich odbiorców – to ludzie, którzy lubią popcorn i nie zdają sobie sprawy z tego, jak bardzo jest niezdrowy. A więc co ma im zakomunikować? Dodatkową

komplikację stanowiło dla Silvermana to, że nie miał możliwości powtórzenia swojego przekazu – miał tylko jedną szansę na to, aby zaciekawić media swoją historią.

Albo weźmy na przykład nauczycielkę z podstawówki. Zna swój cel: musi przerobić materiał zawarty w programie nauczania. Zna swoich odbiorców: to dzieci posiadające określoną wiedzę i umiejętności. Wie, *jak* się skutecznie komunikować – do perfekcji opanowała postawę, sposób mówienia i utrzymywanie kontaktu wzrokowego. A zatem cel jest jasny, odbiorca znany i forma przekazu także. A jednak stworzenie samego przekazu wcale nie jest proste. Uczniowie na lekcjach biologii muszą zrozumieć, czym jest mitozą – no dobrze, i co dalej? Istnieje nieskończenie wiele sposobów na to, by wyjaśnić to pojęcie. Który z nich okaże się skuteczny? I skąd można to wiedzieć *z góry*?

Co doprowadziło do powstania tej książki

Ogólnie rzecz biorąc, chodzi więc o to, na czym polega tworzenie skutecznego przekazu.

Kilka lat temu nasza dwójka – bracia Chip i Dan – uświadomiła sobie, że obaj od około dekady badamy to, w jaki sposób idee trafiają do świadomości odbiorców. Wprawdzie specjalizowaliśmy się w dwóch bardzo odległych od siebie dziedzinach, ale dojraliśmy do tego samego pytania: Dlaczego niektóre idee zapadają w pamięć, a inne nie? Dan zafascynował się edukacją. Został współzałożycielem wydawnictwa o nazwie Thinkwell, które stawiało sobie nieco obrazoburcze pytanie: Gdybyśmy mieli od zera zaprojektować podręcznik, wykorzystując do tego materiały wideo i technologię zamiast tekstu, jak byśmy to zrobili? Jako redaktor naczelny wydawnictwa Thinkwell Dan musiał wraz z zespołem opracować najlepsze sposoby nauczania takich przedmiotów jak ekonomia, biologia, rachunek różniczkowy i fizyka. Miał możliwość współpracy z jednymi z najlepszych i najpopularniejszych nauczycieli akademickich

w kraju: nauczycielem matematyki, który był równocześnie komikiem; nauczycielem biologii z tytułem Nauczyciela Roku; nauczycielem ekonomii, który był też kapelanem i dramaturgiem. Krótko mówiąc, Dan miał przyjemność uczestniczenia w przyspieszonym kursie o tym, co sprawia, że świetni nauczyciele są tacy świetni. I w trakcie pracy przekonał się, że choć każdy z nauczycieli miał własny wyjątkowy styl nauczania, ich *metodyka* pracy była w zasadzie identyczna.

Chip, jako profesor na Uniwersytecie Stanforda, poświęcił około 10 lat na badanie przyczyn, dla których w społeczeństwie złe koncepcje czasem wygrywały. Jak to możliwe, że nieprawda wypierała prawdę? I co sprawiało, że niektóre treści rozprzestrzeniały się wirusowo, a inne nie? Jako punkt wyjścia do tych rozważań przyjął obszar „naturalnie chwytnych” treści, takich jak legendy miejskie czy teorie spiskowe. Z czasem miał wątpliwą przyjemność zapoznania się z najbardziej odrażającymi i absurdalnymi opowieściami, jakie kiedykolwiek widział świat. Usłyszał je wszystkie. Oto bardzo niewielka próbka:

- Kentucky Fried Rat, czyli szczur z KFC. Każda historia poruszająca temat szczurów i fast foodu trafia na podatny grunt.
- Coca-Cola rozpuszcza kości. To popularny mit sięjący postrach w Japonii, choć jak dotąd nie odnotowano w tym kraju epidemii zbyt elastycznych nastolatków.
- Jeśli zamrugasz długimi światłami na samochód jadący bez włączonych świateł, zostaniesz zastrzelony przez członka mafii.
- Wielki Mur Chiński jest jedynym obiektem zbudowanym przez człowieka, który jest widoczny z kosmosu. (Mur Chiński jest naprawdę długi, ale niezbyt szeroki. Pomyśl: gdyby był widoczny z kosmosu, każda międzystanowa autostrada również byłaby widoczna, a może nawet kilka hipermarketów).

- Wykorzystujesz swój mózg tylko w 10 procentach. (Gdyby to była prawda, z pewnością uszkodzenia mózgu byłyby znacznie mniejszym powodem do zmartwień).

Chip wraz ze swoimi studentami poświęcił setki godzin na zbieranie, kodowanie i analizowanie naturalnie chwytliwych treści: legend miejskich, plotek wojennych, przysłów, teorii spiskowych i żartów. Legendy miejskie są zmyśnione, ale wiele z chwytliwych koncepcji jest zgodnych z prawdą. W gruncie rzeczy chyba do najstarszej kategorii naturalnie chwytliwych treści można zaliczyć przysłowia – to mądrości ludowe w skondensowanej formie, którym często udaje się przetrwać przez setki lat i to w różnych kulturach. Jako przykład może tu posłużyć przysłowie „Nie ma dymu bez ognia”, które w różnych wersjach występuje w ponad 55 językach.

W ramach badań nad przekazem chwytliwym z natury, zarówno tym błahym, jak i poważnym, Chip przeprowadził ponad 40 eksperymentów, w których uczestniczyło ponad 1700 osób, a dotyczyły one następujących tematów:

- Dlaczego przepowiednie Nostradamusa sprzed 400 lat są nadal czytane?
- Dlaczego opowiadania z serii *Balsam dla duszy* są źródłem inspiracji?
- Dlaczego nieskuteczne domowe metody leczenia są nadal stosowane?

Kilka lat temu zaczął wykładać na Uniwersytecie Stanforda przedmiot o nazwie „Tworzenie skutecznego przekazu”. Założenie było takie, że jeśli zrozumie się przyczyny, dla których pewne treści są z natury chwytliwe, można się nauczyć tworzyć lepszy przekaz. W kilku ostatnich latach w jego zajęciach uczestniczyło kilkuset słuchaczy przygotowujących się do pracy w zawodach menedżerów, analityków polityk publicznych, dziennikarzy, projektantów i reżyserów filmowych.

A zatem podsumujmy opowieść o braciach Heath. W roku 2004 uświadomiliśmy sobie, że zajmowaliśmy się tym samym problemem z różnych perspektyw. Chip badał czynniki, które sprawiały, że przekaz był chwytliwy i tego nauczał studentów. Z kolei Dan chciał opracować praktyczne metody tworzenia chwytliwego przekazu. Chip analizował powodzenie legend miejskich i opowieści. Dan analizował powodzenie materiałów do nauki matematyki oraz tych tworzonych przez rząd. Chip był naukowcem i wykładowcą. Dan był praktykiem i autorem książek. (Poza tym wiedzieliśmy, że uszczęśliwimy rodziców, jeśli będziemy spędzać ze sobą więcej czasu).

Chcieliśmy rozebrać na czynniki pierwsze chwytliwe treści – zarówno te, które powstały samoistnie, jak i te wypracowane – i sprawdzić, co przyczynia się do ich atrakcyjności. Co sprawia, że legendy miejskie są tak fascynujące? Dlaczego niektóre lekcje chemii są lepsze niż inne? Dlaczego niemal każdy naród ma w obiegu pewien zestaw przysłów? Dlaczego niektóre polityczne idee są szeroko rozpowszechnione, a inne nie trafiają do odbiorców?

Krótko mówiąc, chcieliśmy zrozumieć, co trafia do odbiorców. Pojęcie przyczepności zapożyczyliśmy od jednego z naszych ulubionych autorów, Malcolma Gladwella. W 2000 roku napisał on błyskotliwą książkę pod tytułem *Punkt przelomowy*, w której omówił czynniki powodujące, że określone zjawiska społeczne rozprzestrzeniają się z niewielkich grup i szybko rozlewają w społeczeństwie, podobnie jak choroby zakaźne, po tym, jak zainfekowana zostanie określona liczba osób. Dlaczego wróciła moda na markę Hush Puppies? Dlaczego gwałtownie spadła liczba przestępstw w Nowym Jorku? Dlaczego książka *Boskie sekrety siostrzanego stowarzyszenia Ya-Ya* zyskała taką popularność?

Książka *Punkt przelomowy* składa się z trzech części. Pierwsza dotyczy określonych grup ludzi, a trzecia określonego kontekstu. Środkowa część, zatytułowana *Czynnik przyczepności*,

mówi zaś o tym, że nowe trendy mają większą szansę na to, by się rozprzestrzeniać, kiedy mają odpowiednie cechy. Po publikacji *Punktu przełomowego* Chip zorientował się, że słowo przyczepność było doskonałym określeniem cechy, której poszukiwał w swoich badaniach nad atrakcyjnością idei.

Niniejsza książka stanowi uzupełnienie wspomnianej pracy w takim sensie, że przedstawione w niej zostały cechy, które przyczyniają się do chwytliwości przekazu, a ten temat nie został poruszony w książce Gladwella. Autora *Punktu przełomowego* interesowało to, co sprawia, że epidemie społeczne rozprzestrzeniają się jak wirusy. Natomiast nas ciekawi to, jak skonstruowany jest skuteczny przekaz – co sprawia, że niektóre idee trafiają do odbiorców, a inne nie. Dlatego, choć odchodzimy od treści, które stanowiły sedno książki *Punkt przełomowy*, chcemy oddać hołd Gladwellowi za to, że posłużył się słowem przyczepność. Chwyciło.

Kto zepsuł Halloween?³

W latach 60. i 70. XX wieku halloweenowa tradycja odwiedzania domów przez dzieci i proszenia o słodczyce została wystawiona na ciężką próbę. Krążyły pogłoski o sadystach robiących okrutne żarty, wkładających żyletki do jabłek i zatruwających łąkocie. Pogłoski te wpłynęły na obchody Halloween w całym kraju. Rodzice dokładnie sprawdzali torby z cukierkami swoich dzieci. Szkoły były otwarte do późna, żeby dzieci mogły się bawić w bezpiecznym miejscu. Szpitale oferowały prześwietlenie torebek ze słodczymi.

W 1985 roku badania opinii publicznej przeprowadzone przez ABC News wykazały, że 60 procent rodziców martwiło się, że ich dzieci mogą paść ofiarą psychopaty. Do dziś wielu rodziców ostrzega dzieci przed jedzeniem słodczy, które nie są oryginalnie zapakowane. To smutna historia: rodzinne święto zrujnowane przez złych ludzi, którzy bez żadnego

powodu chcą skrzywdzić dzieci. Lecz w 1985 roku historia ta przybrała dziwny obrót. Naukowcy odkryli coś szokującego: okazało się, że została zmyślona.

Socjologowie Joel Best oraz Gerald Horiuchi przeprowadzili badania, w ramach których zbadali każdy zgłoszony wypadek, do jakiego doszło w Halloween od 1958 roku. Żaden z nich nie był spowodowany przez obcą osobę, która miałaby krzywdzić dzieci w Halloween, majstrując przy słodyczach.

Dwoje dzieci rzeczywiście zmarło w Halloween, ale ich śmierć nie była wynikiem działania obcych osób. Pięciolatek znalazł działkę heroiny swojego wujka i zmarł z powodu przedawkowania narkotyków. Jego krewni początkowo próbowali zatrzeć ślady, posypując heroiną słodycze. W innym przypadku ojciec, który połakomił się na odszkodowanie z ubezpieczenia, doprowadził do śmierci własnego syna, zatruwając słodycze cyjankiem. Innymi słowy, dowody naukowe wskazują, że przyjmowanie słodyczy od obcych jest zupełnie bezpieczne. To raczej członków rodziny należałoby się obawiać.

Historia o śmiertelnie niebezpiecznych słodyczach wpływa na zachowanie milionów rodziców od ostatnich 30 lat. Niestety sprawiła, że sąsiad podejrzliwie zerka na sąsiada. Wpłynęła nawet na zmianę prawa: w Kalifornii i New Jersey wprowadzono kary dla cukierkowych sadystów. Dlaczego więc ten mit tak się rozprzestrzenił?

Sześć elementów chwytliwego przekazu

Historia o zatrutych smakołykach jest w jakimś sensie złym bliźniakiem narracji wymyślonej przez CSPI.

Obie historie mówiły o nieoczekiwanym zagrożeniu, jakie wiązało się ze zwyczajną czynnością: jedzeniem słodyczy w Halloween i popcornu w kinie. Obie wymagały prostych działań: sprawdzania przynoszonych przez dzieci słodyczy i unikania popcornu. Obie wykorzystywały wyraziste, konkretne obrazy, które łatwo zapadają w pamięć: jabłko z ukrytą w nim żyłką

oraz stół uginający się pod ciężarem tłustych dań. Obie historie oddziaływały na emocje, wywołując odpowiednio: strach w przypadku halloweenowych słodyczy oraz obrzydzenie w przypadku popcornu.

Opowieść o złodziejach nerek także ma wiele wymienionych cech. Bardzo zaskakujący finał: facet wstępuje na drinka, a kończy bez jednej nerki. Mnóstwo konkretnych szczegółów: wypełniona lodem wanna, dziwna rurka wystająca z dolnej części pleców. *Emocje*: strach, obrzydzenie, podejrzliwość.

Zaczęliśmy zauważać pewne powtarzające się elementy, te same cechy charakteryzujące popularne treści. Dzięki badaniom Chipa – oraz przyglądając się badaniom kilkudziesięciu specjalistów w dziedzinie folkloru, psychologii, edukacji, politologii a także badaczy przysłów – odkryliśmy, że popularne idee łączy kilka wspólnych cech. Nie ma przepisu na chwytliwość – nie chcemy niczego takiego sugerować. Jednak popularność pewnych treści wiąże się z określonym zestawem cech, które przyczyniają się do ich powodzenia.

Jest z tym trochę tak jak z omawianiem cech świetnego koszykarza. Z dużym przekonaniem można stwierdzić, że dowolny zawodnik ma pewien zestaw cech takich jak wzrost, szybkość, zwinność, siła i orientacja na boisku. Nie potrzeba jednak wszystkich tych cech, żeby być doskonałym graczem: są świetni obrońcy, którzy mają niespełna 1,80 metra wzrostu i są wątlej budowy. A posiadanie wszystkich wspomnianych cech także nie gwarantuje sukcesu: bez wątpienia jest wielu powolnych, niezdarnych, rośłych mężczyzn. Jest jednak jasne, że znajdując się na lokalnym boisku i kompletując drużynę spośród nieznanych osób, mimo wszystko prawdopodobnie warto postawić na dwumetrowego faceta.

Z ideami jest podobnie. Z pewnością możemy wyrobić w sobie umiejętność *dostrzegania* treści „z potencjałem”, jak ten dwumetrowy nieznanomy gracz. W dalszej części książki omówimy kampanię reklamową Subwaya. W niej główną rolę odegrał Jared, otyły student, który zrzucił ponad 90 kilograma

mów, jedząc codziennie kanapki z tej sieci. Kampania okazała się wielkim sukcesem. A nie została wymyślona przez agencję reklamową z Madison Avenue; zaczęła się od tego, że pewien właściciel baru miał umiejętność dostrzegania niezwykłych historii.

Lecz na tym kończy się podobieństwo do baseballu: w świecie idei możemy dokonywać genetycznej modyfikacji zawodników. Możemy *tworzyć* przekaz, aby zwiększać jego skuteczność.

Po analizie setek różnych typów chwytliwych treści wielokrotnie przekonaaliśmy się, że rządzą się tymi samymi zasadami.

Zasada nr 1: SEDNO

Jak dotrzeć do sedna przekazu? Pewien uznany adwokat mówi: „Jeśli przedstawiś 10 argumentów, a każdy z nich będzie przekonujący, to kiedy członkowie ławy przysięgłych pójdą się naradzić, nie będą pamiętać żadnego z nich”. Aby dotrzeć do sedna, musimy być mistrzami eliminacji. Musimy bezkompromisowo ustalać priorytety. Nie chodzi o to, aby mówić zwięźle – slogany nie są idealnym rozwiązaniem. Ideałem są zapadające w pamięć przysłowia. Musimy tworzyć przekaz, który jest jednocześnie prosty i głęboki. Złota reguła postępowania jest doskonałym przykładem prostoty: to jedno zdanie zawiera w sobie taką głębię, że człowiek mógłby poświęcić całe życie, aby nauczyć się żyć zgodnie z nią.

Zasada nr 2: UMYŚLNIIE ZASKAKUJĄCY

W jaki sposób skłonić odbiorców, aby przykuć ich uwagę i utrzymać ich zainteresowanie, jeśli na objaśnienie sprawy potrzeba czasu? Otóż trzeba dać im coś, czego się nie spodziewają. Trzeba działać wbrew intuicji. Jedna torebka popcornu jest tak niezdrowa jak *żywienie się przez cały dzień tłustym jedzeniem!* Aby przyciągnąć uwagę odbiorców, można wykorzystać zaskoczenie – emocję, której funkcją jest zwiększenie czujności i koncentracji. Aby treść przekazu pozostała w ich świadomości na dłużej, konieczne jest wzbudzenie *zainteresowania* i *ciekawości*.

Ale jak utrzymać zaangażowanie studentów podczas 48. lekcji historii w ciągu roku? Ludzką ciekawość można pobudzać przez długi okres przez systematyczne „tworzenie luk informacyjnych” w ich wiedzy, a następnie ich wypełnianie.

Zasada nr 3: KONKRETY

Jak zadbać o klarowność przekazu? Trzeba przekładać idee na ludzkie działania, wyjaśniać je, odwołując się do zmysłów. Właśnie na tym etapie w dużej mierze szwankuje komunikacja biznesowa. Misja, synergia, strategia, wizja – pojęcia te często są formułowane w tak niejasny sposób, że na dobrą sprawę nic nie znaczą. Naturalnie chwytliwe treści są bardzo obrazowe – wanny wypełnione lodem, jabłka z żyłkami – ponieważ ludzki mózg jest zaprogramowany na zapamiętywanie konkretnych informacji. W przysłowiach abstrakcyjne idee są często wyrażane za pomocą konkretnych sformułowań: „Lepszy wróbel w garści niż gołąb na dachu”. Posługiwanie się językiem konkretów to jedyny sposób na to, aby mieć pewność, że określone treści będą oznaczały to samo dla wszystkich odbiorców.

Zasada nr 4: CENIONE ŹRÓDŁO, CZYLI WIARYGODNOŚĆ

Jak sprawić, aby odbiorcy uwierzyli w prezentowane treści? Kiedy były naczelnym lekarzem USA C. Everett Koop porusza temat zdrowia publicznego, większość ludzi przyjmuje jego wypowiedzi bez powątpiewania. Jednak w codziennym życiu nie cieszymy się tego rodzaju autorytetem. Prezentowane idee muszą więc same z siebie być wiarygodne. Trzeba dać odbiorcom możliwość samodzielnego przetestowania prawdziwości naszego przekazu – coś w rodzaju podejścia „przetestuj, zanim kupisz”. Kiedy próbujemy kogoś przekonać, większość z nas instynktownie sięga po twarde dane. Lecz w wielu przypadkach to zupełnie nietrafione podejście. Podczas jedynej prezydenckiej debaty, jaka się odbyła w 1980 roku między Ronaldem Reaganem a Jimmym Carterem, Reagan mógł posłużyć się niezliczonymi danymi statystycznymi, żeby zademonstro-

wać opłakany stan gospodarki krajowej. Jednak zamiast tego zadał proste pytanie, które pozwoliło wyborcom samodzielnie o tym się przekonać: „Zanim zagłosujesz, zastanów się, czy lepiej ci się powodzi teraz, czy cztery lata temu”.

Zasada nr 5: EMOCJE

Jak sprawić, aby odbiorców zaczęło obchodzić to, co słyszą? Muszą coś *poczuć*. W przypadku popcornu poczuli obrzydzenie, dowiadując się, jak niekorzystnie wpływa na zdrowie. Informacja o „37 gramach” nie wywołuje żadnych emocji. Badania wskazują, że ludzie są bardziej skłonni wpłacić datkę na cel charytatywny, gdy chodzi o pomoc konkretnej osobie niż całemu regionowi dotkniętemu ubóstwem. Jesteśmy zaprogramowani tak, aby odczuwać emocje w stosunku do ludzi, a nie abstrakcji. Czasem trudno zdecydować, do jakiej emocji się odwołać. Niełatwo jest na przykład przekonać nastolatków do rzucenia palenia poprzez wywoływanie w nich strachu przed konsekwencjami, ale łatwiej ich do tego skłonić, nawiązując do ich sprzeciwu wobec hipokryzji koncernów nikotynowych.

Zasada nr 6: STRUKTURA OPowieŚCI

Jak sprawić, aby odbiorcy zechcieli zrobić to, do czego ich namawiamy? Opowiadamy historie. Strażacy po każdej akcji spontanicznie opowiadają o tym, co się wydarzyło, wymieniając w ten sposób doświadczenia; po wielu latach słuchania historii kolegów mają w głowie bogatszy, pełniejszy katalog krytycznych zdarzeń, z którymi mogą się zetknąć podczas pożaru, a dzięki temu wiedzą także, jak odpowiednio reagować. Badania wskazują, że przećwiczenie określonej sytuacji w wyobraźni sprawia, że doświadczając jej w rzeczywistości, radzimy sobie lepiej. Słuchanie opowieści działa więc niejako podobnie do mentalnego symulatora lotów, ponieważ dzięki temu działamy szybciej i skuteczniej.

OTO SZEŚĆ ZASAD tworzenia skutecznego przekazu. Podsumowując, to nasza lista pozwalająca na kreowanie chwytliwych treści: to prosta, zaskakująca, konkretna, wiarygodna i wzbudzająca emocje historia. Czujny czytelnik zapewne zauważy, że powyższe zasady układają się w słowo SUKCES. To oczywiście zupełny przypadek. (No dobrze, przyznajemy, że SUKCES to trochę wyświechtane słowo. Mogliśmy zamienić „sedno” na „prostotę” i ułożyć nasze zasady w innej kolejności. Ale musisz przyznać, że trudniej byłoby zapamiętać PUKCES).

Do stosowania powyższych zasad nie trzeba żadnej specjalistycznej wiedzy. Nie istnieją licencjonowani eksperci do spraw chwytliwości. Co więcej, wiele z tych zasad odnosi się do zdrowego rozsądku: czyż większości z nas intuicja nie podpowiada, żeby zmierzać do sedna i snuć opowieści? Nie jest przecież tak, że nadmiernie skomplikowane, nudne wywody mają licznych zwolenników.

Zaraz, zaraz. Twierdzimy, że stosowanie tych zasad jest łatwe. A większość z nich wydaje się dosyć zdroworozsądkowa. Dlaczego więc nie zalewa nas zewsząd potok genialnie skonstruowanych treści? Dlaczego w naszym życiu jest więcej rozwlekłych raportów niż przysłów?

Niestety w tej opowieści jest pewien czarny charakter. To naturalna skłonność, która konsekwentnie zaburza naszą zdolność tworzenia treści z wykorzystaniem wspomnianych zasad. To tzw. Klątwa wiedzy (w naszej książce to sformułowanie będzie pisane wielką literą, żeby nadać mu powagę, na jaką, naszym zdaniem, zasługuje)⁴.

Wystukujący rytm i słuchacze

W 1990 roku Elizabeth Newton uzyskała tytuł doktora psychologii na Uniwersytecie Stanforda dzięki badaniu prostej gry, w której przypisała uczestnikom jedną z dwóch ról: „wystukujących rytm” albo „słuchaczy”⁵. Osoby wystukujące rytm dostały listę 25 znanych piosenek, takich jak *Happy Birthday*

czy *Gwieździsty sztandar* (hymn Stanów Zjednoczonych – *przyp. tłum.*). Każda osoba z tej grupy została poproszona o wybranie utworu i wystukanie rytmu słuchaczowi (przez uderzanie palcami w stół). Słuchacz zaś na podstawie wystukiwanego rytmu miał odgadnąć, o jaką piosenkę chodzi. (Nawiasem mówiąc, można podobny eksperyment przeprowadzić w domu, jeśli ma się w pobliżu dobrego kandydata na słuchacza).

Słuchacz ma w tej grze dosyć trudną rolę. W ramach eksperymentu przeprowadzonego przez dr Newton wystukano rytm 120 piosenek. Słuchacze odgadli zaledwie 2,5 procent z nich: 3 ze 120.

Ciekawe jest to, dlaczego wyniki tego badania były warte opisanie w pracy doktorskiej z psychologii. Zanim słuchacze zaczęli odgadywać tytuły piosenek, Newton poprosiła osoby z grupy wystukujących rytm o określenie prawdopodobieństwa, z jakim słuchacze udzielą prawidłowych odpowiedzi. Ich zdaniem miało wynosić 50 procent.

Na właściwy trop udało się naprowadzić słuchaczy raz na 40 prób, lecz wystukujący rytm sądzili, że sukcesem zakończy się jedna na dwie próby. Dlaczego?

Kiedy ktoś wystukuje rytm, słyszy w *głowie piosenkę*. Spróbuj sam – wystukaj sobie hymn państwowy. Nie da się wyłączyć w głowie melodii. Tymczasem słuchacze jej nie słyszą – docierają do nich tylko jakieś nieskoordynowane uderzenia, przypominające przedziwną odmianę alfabetu Morse’a.

W trakcie eksperymentu osoby wystukujące rytm są niezwykle zadziwione tym, jak trudno słuchaczom odgadnąć wystukiwany utwór. *Przecież to takie oczywiste*. Wyraz ich twarzy, kiedy słuchacz myli *Happy Birthday* z *Gwieździstym sztandarem* jest bezcenny i mówi: Jak można być tak głupim?

Trudno jest wystukiwać rytm. Problem polega na tym, że dostaje się wiedzę (tytuł piosenki), która uniemożliwia wyobrażenie sobie braku tejże wiedzy. Kiedy wystukują rytm, nie potrafią sobie wyobrazić, jak to jest słyszeć serię pozornie przypadkowych uderzeń zamiast utworu. Tym właśnie jest Kłątwa

wiedzy. Kiedy coś wiesz, trudno sobie przypomnieć, jak to było tego nie wiedzieć. Ta wiedza rzuca na ciebie „kłątwę”. A wtedy dzielenie się wiedzą staje się trudne, ponieważ nie jesteśmy w stanie odtworzyć stanu umysłu słuchaczy.

Powyższy eksperyment jest w pewnym sensie odtwarzany każdego dnia w różnych miejscach świata. Role uczestników przyjmują prezesi i pracownicy z pierwszej linii, nauczyciele i uczniowie, politycy i wyborcy, sprzedawcy i klienci, pisarze i czytelnicy. Dla wszystkich tych grup komunikacja ma podstawowe znaczenie, ale – podobnie jak w przypadku osób występujących rytm i słuchaczy – występuje pomiędzy nimi niebywała asymetria informacji. Kiedy prezeska firmy mówi o „tworzeniu wartości dla akcjonariuszy”, w jej głowie brzmi melodia, której pracownicy nie słyszą.

Niełatwo poradzić sobie z tym problemem – prezes może mieć 30 lat doświadczenia, podczas których codziennie ma do czynienia z logiką i wzorcami komunikacji biznesowej. Odwrócenie tego procesu jest równie niemożliwe jak zawrócenie kijem rzeki. Nie sposób pozbyć się wiedzy, którą się posiadało. Istnieją tylko dwa sposoby na to, aby skutecznie uporać się z Kłątwą wiedzy. Pierwszy z nich polega na tym, aby niczego się nie uczyć. Drugi zaś na tym, by przyjrzeć się swoim komunikatom i dokonać ich transformacji.

Z tej książki nauczysz się, jak modyfikować przekaz i przewycięzać Kłątwę wiedzy. Sześć przedstawionych tu zasad to najlepsza broń. Można je stosować jako swego rodzaju listę kontrolną. Przyjrzyjmy się więc przypadkowi prezeski, która oznajmia pracownikom, że muszą się postarać „maksymalizować wartość dla akcjonariuszy”.

Czy sam przekaz jest prosty? Jeśli weźmie się pod uwagę jego zwięzłość, to tak, lecz brak mu praktycznego waloru przyszłości. Czy jest zaskakujący? Nie. Konkretny? Absolutnie nie. Wiarygodny? Jedynie dlatego, że pochodzi z ust prezeski. Emocjonalny? Hmm, nie. Czy ma w sobie coś z opowieści? Nie.

A teraz zestaw „maksymalizowanie wartości dla akcjonariuszy” ze słynną obietnicą Johna F. Kennedy’ego z 1961 roku, mówiącą o tym, że: „wyśle człowieka na Księżyc i z powrotem przed końcem dekady”. Sedno? Jest. Zaskoczenie? Jest. Konkretność? Zdecydowanie tak. Wiarygodność? Cel brzmiał jak science fiction, ale źródło było wiarygodne. Emocje? Tak. Opowieść? W miniaturze.

Gdyby John F. Kennedy był prezesem, powiedziałby: „Naszą misją jest, aby stać się międzynarodowym liderem w przemyśle kosmicznym poprzez zespołowe wprowadzanie innowacji oraz strategicznych inicjatyw w dziedzinie lotów kosmicznych”. Na szczęście JFK w większym stopniu kierował się intuicją niż współcześni prezesi firm; wiedział, że niejasne, abstrakcyjne misje nie porywają i nie inspirują ludzi. Misja lotu na Księżyc była klasycznym przykładem tego, jak uniknąć Klątwy wiedzy.

Była to doskonała i piękna idea, która na całą dekadę zmotywowała do działania miliony osób.

Systematycznie pielęgnowana kreatywność

Wyobraź sobie kogoś, komu generowanie pomysłów przychodzi z łatwością. Masz tę osobę przed oczami? Wielu ludzi, kiedy poprosi się ich o wykonanie tego ćwiczenia, opisuje dobrze znany stereotyp – to „twórczy geniusz”, człowiek, który wymyśla slogany w modnej agencji reklamowej. Być może, podobnie jak my, wyobrażasz sobie kogoś z wystylizowaną fryzurą i w stylowych ciuchach, kto nosi przy sobie pękający w szwach notes pełen paradoksów i odkrywczych stwierdzeń, kogoś gotowego, by w każdej chwili rzucić wszystko i poprowadzić czterogodzinną burzę mózgową w sali pełnej kofeiny i białych tablic. A może twój stereotyp nie jest aż tak rozbudowany.

Nie ma wątpliwości co do tego, że niektórzy ludzie są bardziej kreatywni od innych. Być może tacy po prostu się urodzili. A więc możliwe, że nigdy nie staniesz się Michaeliem Jordanem

chwytliwego przekazu. Lecz książka ta opiera się na założeniu, że tworzenie skutecznego przekazu, to coś, czego można się nauczyć.

W 1999 roku zespół badawczy z Izraela zgromadził 200 wysoko ocenianych reklam – finalistów bądź laureatów prestiżowych konkursów dla branży reklamowej⁶. Odkrył, że 89 procent nagradzanych reklam można było zaklasyfikować do sześciu podstawowych kategorii czy *szablonów*. Warto to podkreślić. Mogłoby się wydawać, że twórcze koncepcje powinny być niezwykle oryginalne – rodzić się w niepokornych umysłach samorodnych geniuszy. Tymczasem okazuje się, że wiele można osiągnąć dzięki zastosowaniu sześciu szablonów.

Większość z nich wykorzystuje element zaskoczenia. Na przykład schemat określany jako *ekstremalne konsekwencje* uwypukla niespodziewane konsekwencje wynikające z określonej cechy produktu. W pewnej reklamie podkreślano moc samochodowego systemu nagłaśniającego – kiedy zaczynają płynąć dźwięki most zaczyna poruszać się w takt muzyki, a wraz ze zwiększającą się głośnością most zaczyna drżeć tak mocno, że niemal się wali. Ten sam schemat wykorzystano w słynnym sloganie „Loose Lips Sink Ships” (w wolnym tłumaczeniu „ściany mają uszy” – *przyp. tłum.*) z czasów II wojny światowej, wymyślonym przez Ad Council, organizację *non profit* zajmującą się tworzeniem kampanii społecznych dla innych instytucji *non profit* i agencji rządowych. A skoro mowa o ekstremalnych konsekwencjach, warto wspomnieć o reklamie z 1980 roku, w której na patelni skwierczą jajka, i towarzyszącym jej sloganem: „To twój mózg po zażyciu narkotyków” (autorstwa agencji Partnership na zlecenie Drug-Free America). Schemat ten ujawnia się też samoistnie w przekazie, który jest chwytliwy z natury – na przykład w opowiadaniu o tym, jak Newton odkrył działanie grawitacji, kiedy na głowę spadło mu jabłko. (Pozostałe schematy zostały omówione w przypisach końcowych).

Naukowcy próbowali przypisać do wspomnianych sześciu schematów także 200 innych reklam – pochodzących z tych

samych publikacji oraz reklamujących te same rodzaje produktów – które nie zostały nagrodzone. Co ciekawe, kiedy próbowali sklasyfikować owe „mniej udane” reklamy, byli w stanie to zrobić tylko dla dwóch procent z nich. Zaskakująca pointa tej historii jest zatem następująca: kreatywne reklamy są bardziej przewidywalne niż te mało kreatywne. Przypomina to cytat z Tolstoja: „Wszystkie szczęśliwe rodziny są do siebie podobne, każda nieszczęśliwa rodzina jest nieszczęśliwa na swój sposób”. Wszystkie udane reklamy są do siebie podobne, lecz każda nieudana jest mało kreatywna na swój własny sposób.

Ale skoro kreatywne reklamy wykorzystują sześć tych samych schematów, być może kreatywności można się nauczyć. Być może nawet nowicjusze – bez żadnego doświadczenia na tym polu – potrafiliby wpaść na lepsze pomysły, gdyby poznali schematy. Izraelscy badacze, ciekawi, na ile można nauczyć kogoś kreatywności, postanowili sprawdzić, jakie efekty może przynieść poznanie schematu.

Zgromadzili trzy grupy nowicjuszy i każdej z grup przekazali podstawowe informacje o trzech produktach: szamponie, produkcie dietetycznym i butach sportowych. Jedna grupa przystąpiła do pracy nad reklamami natychmiast po otrzymaniu tych informacji, bez dalszego etapu szkolenia. Następnie doświadczony dyrektor kreatywny, który nie wiedział, jakie szkolenie przeszła grupa, wybrał 15 najlepszych stworzonych przez nią reklam. Po czym pomysły te przedstawiono klientom. Reklamy tej grupy wyróżniały się: klienci uznali je za „irytujące”. (Czy to możliwe, aby tu czaiła się długo wyczekiwana odpowiedź na pytanie o jakość reklam lokalnych komisów samochodowych?).

Druga grupa przeszła dwugodzinne szkolenie przeprowadzone przez doświadczonego trenera kreatywności, który pokazał uczestnikom, jak wykorzystać metodę burzy mózgów opartą na swobodnych skojarzeniach. Technika ta jest standardową metodą wykorzystywaną w nauczaniu kreatywności; ma rzekomo poszerzać zakres skojarzeń, inspirować nieocze-

kiwane połączenia oraz przyczyniać się do generowania wielu pomysłów, aby można było z nich wyselekcjonować najlepsze. Jeśli kiedykolwiek brałeś udział w zajęciach z kreatywności, prawdopodobnie uczono cię właśnie tej metody.

I ponownie nieświadomy przygotowania grupy dyrektor kreatywny wybrał 15 najlepszych opracowanych przez nią reklam, a następnie pomysły te zostały ocenione przez klientów. Reklamy tej grupy zostały wprawdzie uznane za mniej irytujące niż stworzone przez grupę, która nie przeszła szkolenia, ale za równie mało kreatywne.

Z kolei ostatnią grupę przez dwie godziny szkolono z tego, jak stosować sześć wspomnianych wyżej szablonów. I ponownie dyrektor kreatywny wybrał 15 jej najlepszych reklam i pokazał je klientom. Nagle okazało się, że nowicjusze potrafią być kreatywni. Ich reklamy zostały uznane za o 50 procent kreatywniejsze i wzbudziły o 55 procent bardziej pozytywny odbiór prezentowanych w nich produktów. To nadzwyczajna poprawa, wzięwszy pod uwagę, że zainwestowano jedynie dwie godziny w przeszkolenie ich z kilku podstawowych szablonów! Okazuje się, że rzeczywiście istnieją sprawdzone sposoby na nauczanie twórczego myślenia.

To, co ZESPÓŁ IZRAELSKICH BADACZY zrobił w dziedzinie reklamy, ta książka zrobi dla twojego przekazu. Dostaniesz od nas wskazówki, które posłużą ci do dopasowania treści tak, aby były bardziej kreatywne i skuteczniej oddziaływały na odbiorców. Opracowaliśmy listę sześciu zasad służących właśnie temu celowi. Ale czy korzystanie z szablonów nie jest zbyt ograniczające? Chyba nie staralibyśmy się nikogo przekonać, że podejście przypominające kolorowanie pól oznaczonych liczbami przyniesie efekty bardziej kreatywne niż malowanie na czystym płótnie? Ależ tak, to właśnie mamy na myśli. Jeśli chcesz, aby twój przekaz trafiał do odbiorców, powinieneś działać w ramach ograniczeń, jakie narzucają zasady, które pozwoliły innym ideom zdobyć popularność. Masz tworzyć nowe koncepcje,

lecz nie nowe zasady. W tej książce nie znajdziesz przepisu, który sprawdzi się za każdym razem. Przyznajemy na samym początku: nie jesteśmy w stanie cię nauczyć, jak skłonić 12-latków do rozmowy o mitozie przy ognisku. Jest też mało prawdopodobne, aby za kilkadziesiąt lat twoja notatka na temat usprawnień procesu krążyła w formie przypowieści w innym kręgu kulturowym. Ale możemy obiecać ci jedno: pokażemy ci, jak – niezależnie od poziomu twojej wrodzonej kreatywności – przy odrobinie odpowiednio ukierunkowanego wysiłku sprawić, aby niemal każdy przekaz był bardziej chwytliwy, a tego rodzaju przekaz z reguły jest bardziej skuteczny. Musisz jedynie poznać sześć zasad jego tworzenia.

Bestseller
„New York
Timesa”

DLACZEGO ZAPAMIĘTUJEMY NIKTÓRE HISTORIE, PODCZAS GDY INNE ULEGAJĄ ZAPOMNIENIU? JAK TO SIĘ DZIEJE, ŻE NIKTÓRE TREŚCI DOCIERAJĄ DO NASZEJ ŚWIADOMOŚCI I ZOSTAJĄ Z NAMI NA DŁUGO, A INNE NAWET NIE ZOSTAJĄ PRZEZ NAS ZAUWAŻONE? CZY ISTNIEJE PRZEPIS NA TO, BY NASZ PRZEKAZ STAŁ SIĘ VIRALEM?

Bez względu na to, czy jesteś menedżerem, marketerem czy nauczycielem, musisz przekazywać pewne treści. To, co komunikujesz – aby zostało właściwie odebrane i aby dzięki temu nastąpiło przejście od słów do czynów – według braci Dana i Chipa Heath można właściwie „zaprogramować”, żeby metaforycznie „przyczepiło się” do mózgu odbiorcy. Jak to zrobić?

Poznaj sześć podstawowych elementów chwytliwych opowieści i koncepcji, dzięki którym każdy twój przekaz trafi do świadomości odbiorcy:

- **Sedno:** Jak odrzec przekaz z tego, co zbędne, nie zmieniając go przy tym w banalny slogan? Sprawdź, jak dowódcy wojskowi upraszczają sposób formułowania planów działań bojowych.
- **Umyślne zaskoczenie:** W jaki sposób przykuwa się uwagę i ją utrzymuje? Sprawdź, jak kierownictwo koncernu Nordstrom szokuje nowych pracowników po to, aby przyswoili sobie wysokie standardy obsługi klienta.
- **Konkretyzacja:** W jaki sposób można pomóc odbiorcom zrozumieć przekaz i na długo go zapamiętać? Sprawdź, jak pewna nauczycielka z podstawówki wyleczyła dzieci z uprzedzeń rasowych.
- **Cenione źródło:** Jak przekonać odbiorców, by uwierzyli w twój przekaz? Sprawdź, jaki plan opracowali trenerzy NBA, by uzmysłwić zawodnikom zagrożenie związane z AIDS.
- **Emocje:** Jak sprawić, aby twój przekaz stał się ważny dla odbiorców? Sprawdź, jak władzom Teksasu udało się przekonać młodych kierowców, żeby przestali zaśmiecać pobocza.
- **Storytelling:** Jak sprawić, aby odbiorcy zaczęli wprowadzać w czyn twoje idee? Sprawdź, jak kampania z udziałem Jareda stała się wielkim hitem reklamowym sieci Subway wbrew woli głównych marketingowców tej marki.

Dzięki tej książce nauczysz się tworzyć opowieści tak zaprojektowane, by mogły przetrwać w umysłach odbiorców, niezależnie czy kierujesz je do kolegów w pracy, kontrahentów, czytelników twojego bloga, czy do odbiorców reklamy.

Patroni:



NOWA
SPRZEDAŻ

THINKTANK

kotarbinski.com

MARKETER+

MEANING
MAJERS

sprawny.marketing

ISBN: 978-83-8087-931-7



9 788380 879317

MT20036

Cena 59,90 zł