

# TRAKTAT O ZAWRACANIU GŁOWY

JAN KREFT

Ktoś, kto ciągle zawraca nam głowę, powinien to przeczytać. Bo zawracanie głowy przestało być tylko uciążliwe i stało się poważnym problemem biznesowym. Prawdę mówiąc, stało się bezcenne.

Warto o tym sobie przypomnieć, gdy co poniedziałek rozpoczynamy walkę z czasem, czyli z zalewem maili, telefonów, zebrań i równie mało produktywnych, niewiele zmieniających, spraw, które zabierają nam cenny czas. Gdy toniemy w informacjach, w tym tsunami sygnałów, apeli, rekomendacji, poleceń, próśb, gdy grzęźniemy w śmietniku newsów... Jest ich za dużo, są zbyt natarczywe. Pod koniec tygodnia zawsze jest tak samo – wydaje się, że wszyscy wrzeszczą, przekrzykują się, że wokół sam zgiełk. I niewielka w tym pociecha, że takie wrażenie mają wszyscy (no, może prawie wszyscy, bo ktoś pewnie uważa, że tak powinno być, skoro uznaje, że należy być głośniejszym – w reklamie, większym – banner na Pałacu Kultury) albo bardziej wkurzający (gdy omijamy w wyskakujące reklamy w komputerze).

O tym, że informacji jest już za dużo i że będzie jej jeszcze więcej, wiedziano, zanim wymyślono na masową skalę komputery, a o mailach nikomu się jeszcze nie śniło. Prawie 40 lat temu laureat Nagrody Nobla, ekonomista H. Simon, napisał – ku przestrodze, ale bez większej wiary w odwrócenie biegu historii – że w świecie bogatym w informacje jest coś wyjątkowo cennego, cenniejszego niż złoto, platyna, euro, obligacje i wszystkie te świecidełka razem wzięte – a mianowicie „nasza uwaga”. Simon pisał, że to ona, a nie informacja jest fundamentem nowo kształtujących się systemów społecznych i gospodarczych. Gdyby wiedział, jak to dziś wszystko wygląda!

## Ostatnia (zapisana) deska ratunku

Bo miał rację. Dziesięć lat temu, gdy nie było jeszcze ani Facebooka, ani You Tube, ani nawet „M jak miłość”, T.H. Davenport i J.C. Beck napisali, że kłopoty szybko narastają. Taki, na przykład, niedzielny „New York Times” – pisali – zawiera więcej informacji w jednym wydaniu niż wszystkie dostępne czytelnikowi materiały pisemne w XV w. Wtedy – a dokładnie w 1472 r. – najlepsza uniwersytecka biblioteka na świecie Queen’s College w Cambridge miała 199 książek.



Jan Kreft jest prezesem Instytutu Eugeniusza Kwiatkowskiego.

To musiały być piękne czasy, wszystko było do ogarnięcia. A dziś? Dziś nie cierpimy już na brak lektury, tylko na brak czasu. No, bo trudno wyobrazić sobie możliwość podziału uwagi na ponad 300 tys. książek ukazujących się co roku, na 18 tys. corocznie publikowanych magazynów w samych Stanach Zjednoczonych z ich ponad 225 mld stron. I nawet jeśli jesteśmy specjalistami w jakiejś dziedzinie, to też mamy pod górkę. Jeśli na przykład lubimy czytać o jedzeniu, to mamy naprawdę duży wybór – 20 mld stron magazynów poświęconych tylko tej tematyce. O oglądaniu tego, co pani Gessler albo Jaime Olivier ma do powiedzenia w telewizji już nie ma co wspominać, bo nie ma na to czasu.

Słowem, jest problem, i to problem wcale nie taki niepokojący. Przeciwnie, ten problem został już dobrze nazwany i dobrze opisany i warto go sobie uzmysłowić, zwłaszcza gdy będziemy teraz wygrzewać się na słońku albo grzebać grajdoł na plaży.

Podstawowy mechanizm jest prosty: na rynku konsumenci otrzymują różne usługi w zamian za swą uwagę. Ostatecznym celem jest transakcja sprzedaży, która jednak nie musi nastąpić

natychmiast ani bezpośrednio, bo na przykład dobre przedstawienie informacji w mediach może się wiązać ze zwróceniem się do audytorium o uwagę skupioną na reklamie. Tak na przykład funkcjonują wyszukiwarki internetowe pokazujące ogłoszenia „w zamian” za pomoc w odnalezieniu poszukiwanej zawartości.

Ponieważ powszechnym wymiennym miernikiem wartości pozostają pieniądze, przyciąganie uwagi prowadzi do zrealizowania zysku finansowego. Jest on tym większy, im większą uwagę uda się skupić. Ale nie wszystko jest takie proste. Okazuje się bowiem, że co prawda „pieniądze płyną za uwagę”, ale znacznie rzadziej „uwaga płynie ku pieniądзом”. Innymi słowy, uwagę można kupić. Można jednak zapłacić za to, że ktoś nas wysłucha, ale nie można właściwie niczego zrobić, by zainteresować kogoś naszym przekazem, jeśli nie będzie on nim autentycznie zainteresowany. Nie można kupić ani refleksji, ani namysłu. To są dobra bezcenne i jest to zła wiadomość dla wszystkich, którzy do nas wrzeszczą i zasypują nas mailami. No bo nawet jeśli się grzecznościowo uśmiechamy, to naprawdę mamy te wszystkie śmieci w głębokim...

## Kultura dystrakcji

Problem staje się poważny, gdy uzmysłowimy sobie, że uwaga staje się miernikiem wartości cenniejszym niż pieniądze. Wystarczy oto pomyśleć, że o ile pieniądz może podlegać dewaluacji, to uwaga jest z natury swej limitowana i trudno o jej nadmiar. Zabiegi o przyciągnięcie uwagi też nie są łatwe. Przeciwnie, coraz trudniej o przyswojenie nowej informacji. Wymaga to czasu i wysiłku, niezbędnej koncentracji. No i trzeba zazwyczaj odwrócić uwagę od czegoś innego. Marzy o tym wielu, udaje się nielicznym. Dlatego żyjemy w takich ciekawych czasach, o których znawcy mówią: „kultura dystrakcji”, kultura nieustannego odrywania od dotychczasowych zajęć, próby zmiany uwagi, kultura ludzi niezdolnych do skoncentrowania się na jednym przekazie. Nie można skończyć artykułu, dłuższego tekstu...

## Wystarczy być (w mediach)

Tak podobno narodziło się ciekawe samo w sobie zjawisko celebrytów – ludzi ogniskujących na sobie uwagę, ludzi bogatych, bo mających niezwykłą cechę autoreprodukcji uwagi, takich, o których można powiedzieć, że im wyższy poziom zainteresowania gwiazdą, tym bardziej jej pragną producenci wszelkich dóbr, a im bardziej jej pragną, tym większe budzi zainteresowanie. Czyli: znani są z tego, że są znani, a wszyscy ich znają, bo są znani.

Innymi słowy o tym, że ktoś jest ważny, można mówić wówczas, gdy ogniskuje na sobie uwagę. Należysz do elity – znaczy, że masz status osoby zarabiającej na uwadze. Tak oto wybitność postaci przestała mieć związek z odpowiednio „wysokim urodzeniem”, wyjątkowym talentem bądź dzielnym czynem. Teraz wystarczy się pojawić w telewizji albo, jak to się teraz ładnie mówi, „przerwać milczenie” (swoją drogą to naprawdę niezły belkot).

Współczesna kariera ma więc standardowy charakter: należy pojawić się w mediach, najlepiej w telewizji. Obecność ta powinna być następnie komentowana, by przyczyniała się do wzrostu zainteresowania danym medium (mamy wówczas do czynienia z samonapędzającym się mechanizmem). Bo to gazetem i stacjom telewizyjnym zależy najbardziej na celebrytach

i sukcesy medium zależą, jednocześnie, od ich atrakcyjności ocenianej przez reklamodawców i widzów. Wszystko zatem, co przyczynia się do wzrostu uwagi skupianej na medium będzie promowane, publikowane i kultywowane i, z definicji, stanie się najważniejsze. Wniosek z tego taki, że zagadka cudownego wzrostu ważności leży w zdolności mediów do zbierania i dostarczania krytycznej ilości uwagi i jej przekształcenia w masowy biznes. Ty na nas spojrzysz, a już my te twoje spojrzenie (uwagę) dobrze sprzedamy.

Biznes, bo to wszystko dzieje się na rynku i, jak to na rynku, nie ma mowy o żadnej równości. Czytelnik gazety płaci za każdą kopię, widz idzie do kina i płaci za każdy bilet, tymczasem każda kopia i kolejna projekcja to tylko reprodukcja. W ten sposób media gromadzą ogromną „masę uwagi”, którą następnie hojnie obdarowują nowo kreowane „ważne” postaci. Tyle więc warci są na rynku celebryci, gwiazdy seriali i prognozy pogody, różnej maści politycy, ile otrzymują naszej uwagi. I to media sprawiają, że jedni są bogatsi, a inni klepią biedę. Na tym właśnie polegają, jak głosi G. Franck, nowa specyficzna forma kapitalizmu – kapitalizm „umysłowy”, a raczej – chciałoby się powiedzieć – bezmózgowy. Ale nie może być inaczej, skoro pozwalamy mediom całkowicie rozporządzać naszym podstawowym bogactwem, naszą uwagą. I robimy to z ochotą, grzecznie, jak Boże krówki.

## Nie bądź tyranem!

Dobra wiadomość jest taka, że można ten mechanizm zrozumieć i coś z nim pożytecznego zrobić. Badania, które pozwalają lepiej zrozumieć o co chodzi, pochodzą z różnych części świata. Cztery lata temu prowadzono je w Northwestern University's Media Management Center i płynie z nich jednoznaczny wniosek: wobec nadmiaru informacji jesteśmy kompletnie bezradni, a większy wybór nie przyczynia się do większej satysfakcji. Przeciwnie, jest coraz gorzej.

Powtórzono je w innym kontekście, tym razem przy okazji amerykańskich wyborów prezydenckich w 2008 r. I znowu to samo: młodzi dorośli wyborcy unikali politycznej wiadomości *on-line*, ponieważ odczuwali niechęć do zbyt wielkiej liczby informacji zabiegających o ich uwagę, pragnęliby natomiast, by media podkreślały i dostarczały jedynie podstawowe informacje, wskazywały to, co jest naprawdę ważne.

Wcześniej pisał o tym B. Schwarz: „wolność wyboru staje się tyranią wyboru”. Informacji jest za wiele i gdy przechadzamy się na przykład wzdłuż wielkiej handlowej galerii, wcale nie jest nam lepiej. Schwarz ma rację: „możliwość wyboru zamiast przyczyniać się do poczucia wolności, działa destrukcyjnie, wręcz nas tyranizuje”.

Potocznie mówimy „szum informacyjny”. „informacyjne przeciążenia” czy „niepokój informacyjny”. D. Shenk w „Data Smog” pisze wręcz np. o „zubożeniu przez nadmiar informacji”. Im więcej nowych technologii informacyjnych, tym więcej „nadprodukcji informacji”, która staje się „narodowym problemem, albowiem wyciąganie wniosków w powodzi informacji pozostaje poza naszymi możliwościami pojmowania i możliwościami oceny ich znaczenia”. Pablo Boczkowski idzie jeszcze dalej: „obfitość informacji przytłacza nas, tymczasem nie potrzebujemy więcej informacji, ale jej asymilacji i zrozumienia”.

W manifeście, który niedawno ukazał się na naszym rynku, pt. „Netokracja. Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie”,



foto: www.fotolia.com

A. Bard i J. Söderqvist też nie pozostawiają złudzeń: „W ewangelii informacyjnego kultu czytamy, że gwarancją wolności, twórczej swobody i wiecznego szczęścia jest niesłabnący ekstazy przepływ informacji” (...) ale przecież zasypywanie wszystkich możliwych kanałów informacyjnych gradem niespójnych informacji służy demokratycznej elicie władzy – najlepiej zorganizowanym grupom nacisku, najbardziej wpływowym konglomeratom medialnym”. Dlatego szczególnie cenioną wartością staje się „umiejętność unikania niepotrzebnych informacji, (...) a metainformacja, czyli wiedza, jak różne rodzaje informacji połączyć w najbardziej efektywny sposób, jest sama w sobie najcenniejszym rodzajem informacji”.

Czy jest w tym wszystkim jakieś racjonalne wyjście? Otóż jest, i to wcale nie takie trudne. Przeciwnie, wydaje się stosunkowo proste: wraz z nadmiarem informacji ważniejsza niż kiedykolwiek staje się rola dziennikarzy. To oni powinni nam aplikować społeczne spoiwo. To ich rolą jest przedstawianie wielkich wizji, gdy przeladowanie informacji czyni poszczególne fragmenty skomplikowanej rzeczywistości bardzo trudnymi do powiązania. Wspomniany już D. Shenk pisze o tym, że dobrzy dziennikarze nie powinni zatem zwracać uwagi na poszczególne kwestie. Najlepsze dziennikarstwo rzadko bowiem dotyczy dostarczania informacji, skupia się natomiast na pełnym, właściwym kontekście.

### Zarządzanie uwagą

Jak to jest z tym wyjaśnianiem, to już inna sprawa. Ważny wydaje się natomiast wniosek, że uwagą można i trzeba zarządzać. Chodzi o koncentrowanie zainteresowania klientów na wybranym aspekcie określonym przez organizację i, w rezultacie, doprowadzanie do podjęcia przez nich pożądanych działań.

Ograniczone zasoby uwagi stają się zatem elementem kształtującym zachowanie przedsiębiorstw, wpływającym na ich struktury i politykę marketingową i wydaje się to nieuniknione, bo uwaga stała się brakującym ogniwem pomiędzy niepewnością świata naokoło, a niezbędnymi decyzjami czyniącymi ten świat lepszym. Uwaga to więc nic innego, jak prawdziwa waluta biznesu i pojedynczych osób – w istocie ma wiele atrybutów waluty: ci, którzy jej nie mają, pragną ją mieć. Ci, którzy ją mają, pragną więcej. Można ją użyć – przykładem zatrudnienie konsultantów. Można ją też zamienić na inną walutę. W postindustrialnej gospodarce uwaga stała się

bardziej wartościową walutą niż każda inna zgromadzona na bankowym rachunku. Zrozumienie i zarządzanie uwagą jest obecnie pojedynczym najważniejszym determinantem sukcesu w biznesie. Jeśli ktoś ma wątpliwości, powinien sobie przypomnieć, że na przykład:

Dwadzieścia lat temu na rynku spożywczym pojawiało się co roku 15 tys. nowych produktów – dekadę później 40 tys. różnych produktów. Jak je zauważyć, skoro w przeciętnym domu kupujemy ich ok. 150?

Rozmiar zgromadzonych przez ludzkość informacji szybko rośnie. Naukowcy gromadzą nadal nowe informacje na temat natury uniwersum. Pozwala im to wymyślać nowe technologie umożliwiające dotarcie z nowymi informacjami do coraz większej liczby ludzi podążających drogą kreowania nowych informacji, które muszą być komunikowane innym ludziom i organizacjom.

Jeśli często popadamy w deficyt uwagi, możliwe są poważne psychologiczne i organizacyjne konsekwencje, a z przesyleniem informacjami wiąże się psychologiczne zjawisko info-stresu.

Niedostateczne zwrócenie uwagi na ważne kwestie przyczynia się do porażek, ale ponieważ uwaga jest niepewnym, niematerialnym aktywem, trudno jest udokumentować jej obecność. W początkowych etapach rewolucji informatycznej podkreślano potrzebę szybkiego pozyskiwania większych zasobów informacji. „Dostęp do informacji” wpływał na wydawanie olbrzymich środków na sprzęt teleinformatyczny i oprogramowanie, a pojawiające się nowe technologie nowych mediów zapowiadały uczynienie środowiska informatycznego lepszym. Obecnie coraz większa aprobata cieszy się założeniem, że odpowiedzią na deficyt uwagi nie są nowe technologie, tylko zarządzanie uwagą.

Podobnie jak w przypadku każdego rzadkiego i wartościowego dobra, na rynku uwagi tysiące razy każdego dnia uwaga odbiorców telewizji, internetu czy tradycyjnych mediów jest zamieniana na pieniądze. Jeśli zatem pragniemy zwrócić uwagę wielkich grup konsumenckich, możemy próbować zapłacić za zmonopolizowanie oglądanego przez nich telewizyjnego obrazu, oglądanych stron internetowych i, w końcu, ich umysłów.

### Ku teorii ekonomii uwagi

Dzisiaj wiemy, że ekonomia uwagi to raczej oryginalna perspektywa postrzegania dynamiki informacji i władzy odbiorcy mediów. W wysoko rozwiniętych społeczeństwach zabieganie o uwagę jest modelem odwołującym się do relacji między komunikacją i wpływem w społeczeństwie. Wydaje się więc, że jej zwolennicy mogą czuć się usatysfakcjonowani, a w dotychczasowym kształcie ekonomia uwagi dołączyła do katalogu interdyscyplinarnych zjawisk i będzie się pięknie rozwijała, jak rozwija się bitwa o naszą uwagę, bo też pozycja firm będzie w coraz większym stopniu kształtowana przez uwagę, jaką będą w stanie pozyskać. Ponieważ jest ona naturalnie ograniczona, firmy będą niezdolne do utrzymywania dotychczasowych więzi lojalności wobec swoich klientów. I odwrotnie – zmniejszą się pokłady lojalności ze strony odbiorców.

Wszystko to znaczy, że banalne: „nie zwracaj mi głowy!” nabierze nowego znaczenia. Bo czas (uwaga) to pieniądz, albo, jeszcze lepiej – czas to strata pieniędzy – jak zgrabnie ujął to Oscar Wilde. ■

# MIEJ OKO NA DŁUŻNIKÓW

sprawdzaj kontrahentów, odzyskuj należności



PARTNER

Potwierdzone  
w Rejestrze Dłużników BIG,  
bazach BIK i ZBP

**TADEUSZ ZALEGA**  
Pełnomocnik ds. Płatności

tel.: +48 781 987 284  
Niespłacony kredyt inwestycyjny na kwotę 230.000 zł. Długi wobec 7 kontrahentów.  
Łączne zaległości 740.000 zł w przeterminowanych zobowiązaniach.  
tadeusz@zalega.biz.pl

## Program Ochrony Przedsiębiorców

[www.cigi.pl](http://www.cigi.pl)

**Biuro Informacji Gospodarczej InfoMonitor (BIG InfoMonitor)**, jako jedyne wśród BIG-ów w Polsce, zapewnia powszechną wymianę informacji o dłużnikach pomiędzy sektorem bankowym a przedsiębiorcami:

- **przekazuje dane o dłużnikach** – udostępnia ponad **700 tysięcy raportów miesięcznie**,
- **wspiera odzyskiwanie należności** – Klienci BIG InfoMonitor odzyskali już ponad **5 miliardów złotych**,
- **sprawdza kontrahentów** – daje dostęp do **5,9 mln informacji o dłużnikach** z Rejestru Dłużników BIG oraz baz Biura Informacji Kredytowej i Związku Banków Polskich.

**Rozpocznij współpracę z liderami rynku informacji:**



BIURO INFORMACJI KREDYTOWEJ



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

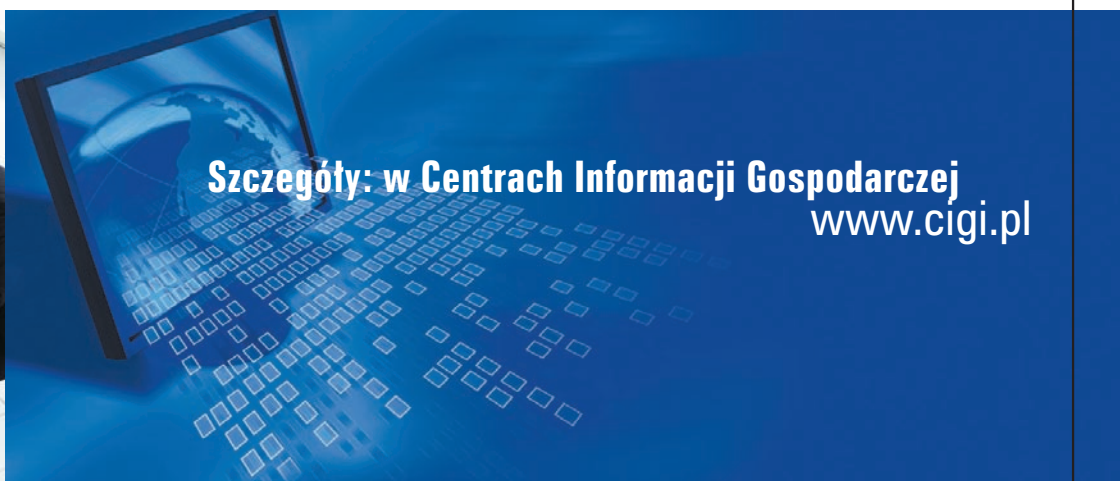


Centrum  
Informacji  
Gospodarczej



BIURO INFORMACJI KREDYTOWEJ

# POLECAMY POD ROZWAGĘ SAMORZĄDOM



Szczegóły: w Centrach Informacji Gospodarczej  
[www.cigi.pl](http://www.cigi.pl)

## OGRANICZAMY RYZYKO BIZNESOWE POPRZEZ:

- RAPORTY O KONDYCJI FINANSOWEJ FIRM, Z KTÓRYMI WSPÓŁPRACUJĄ SAMORZĄDY (**RAPORTY BIK4COMPANY**)
- UDOŚTĘPNIANIE NARZĘDZIA INFORMATYCZNEGO **PC DŁUŻNIK**, UMOŻLIWIAJĄCEGO SKUTECZNE ODZYSKIWANIE NALEŻNOŚCI
- RAPORTY O ZADŁUŻENIU PARTNERA BIZNESOWEGO W BANKACH ORAZ ZAŁĘGANIU Z INNEGO RODZAJU PŁATNOŚCIAMI (DANE Z **REJESTRU DŁUŻNIKÓW BIG InfoMonitor**)

BIURO OBSŁUGI KLIENTA  
UL. POSTĘPU 17A, 02-676 WARSZAWA  
TEL. 22 310 4444

Współpraca z Biurem Informacji Kredytowej  
to dostęp do informacji o:  
65 mln rachunków kredytowych należących  
do 21 milionów klientów banków i SKOK-ów\*

W W W . B I K . P L

\*łącznie z rachunkami zamkniętymi oraz rachunkami przechowywanymi w bazach stosowanych do celów statystycznych w bazie BIK znajduje się obecnie 101 mln rachunków kredytowych należących do 25 mln osób.