

MIĘDZYNARODOWY BESTSELLER

---

# KOD



# KULTUROWY

---

Jak zrozumieć preferencje współczesnego konsumenta,  
motywacje wyborców czy zachowania tłumu

---

# CLOTAIRE RAPAILLE

# KOD



## KULTUROWY

---

Jak zrozumieć preferencje współczesnego konsumenta,  
motywacje wyborców czy zachowania tłumu

---

## CLOTAIRE RAPAILLE

Przekład: Rafał Paprocki

Tytuł oryginału: *The Culture Code: An Ingenious Way to Understand Why People Around the World Live and Buy as They Do*

Przekład: Rafał Paprocki

Redakcja: Ewa Skuza

Korekta: Lilianna Mieszczkańska

Projekt okładki: Michał Duława |michaldulawa.pl

Zdjęcie autora oraz tłumacza na okładce: archiwum własne

Skład: Amadeusz Targoński | targonski.pl

Copyright © 2006 by Clotilde Rapaille

Afterword copyright © 2007 by Clotilde Rapaille

All rights reserved

This translation published by arrangement with Currency,  
an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC  
Copyright © for the Polish translation by Rafał Paprocki

Copyright © 2019 for the Polish edition by MT Biznes Ltd.

All rights reserved

Warszawa 2019

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując ją, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy cudzą własność i prawo!

Polska Izba Książki

Więcej o prawie autorskim na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl).

MT Biznes Sp. z o.o.

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

[handlowy@mtbiznes.pl](mailto:handlowy@mtbiznes.pl)

ISBN 978-83-8087-814-3

*Książkę dedykuję pewnemu amerykańskiemu czołgiciele, który dwa tygodnie po wylądowaniu aliantów w Normandii podszedł mnie na kopułę swojego czołgu, dał mi czekoladę, gumę do żucia... i na zawsze odmienił moje życie.*

*Jedną z ułomności XX wieku jest to, że wciąż nie tylko mamy zaledwie mgliste i pełne uprzedzeń pojęcie o tym, co czyni Japonię narodem Japończyków, ale że równie mało wiemy na temat tego, co czyni Stany Zjednoczone narodem Amerykanów, Francję narodem Francuzów, a Rosję – Rosjan. Brak tej wiedzy sprawia, że państwa nie rozumieją się nawzajem.*

Ruth Benedict, *Chryzantema i miecz*

*Wszyscy jesteśmy marionetkami i naszą jedyną nadzieją na choć częściowe wyzwolenie jest odszyfrowanie logiki lalkarza.*

Robert Wright, *Moralne zwierzę*

## SPIS TREŚCI

OD TŁUMACZA.....	11
WSTĘP DO POLSKIEGO WYDANIA .....	35
WSTĘP .....	39
ROZDZIAŁ 1	
<b>NARODZINY IDEI</b> .....	59
ROZDZIAŁ 2	
<b>BÓLE DOJRZEWANIA MŁODZIEŻOWEJ KULTURY</b> .....	85
ROZDZIAŁ 3	
<b>ŻYCIE NA OSI</b> .....	125
ROZDZIAŁ 4	
<b>PRZETRWANIE NADE WSZYSTKO</b> .....	151
ROZDZIAŁ 5	
<b>WYCHODZĄC POZA BIOLOGICZNE RAMY</b> .....	181
ROZDZIAŁ 6	
<b>ZAROBIĆ NA ŻYCIE</b> .....	211

ROZDZIAŁ 7	
<b>NAUCZYĆ SIĘ Z TYM ŻYĆ</b> .....	239
ROZDZIAŁ 8	
<b>WIĘCEJ ZNACZY WIĘCEJ</b> .....	255
ROZDZIAŁ 9	
<b>ZŁOTA KARTA TO NAJLEPSZE ALIBI</b> .....	279
ROZDZIAŁ 10	
<b>CO CI NOWOBOGACCY SOBIE MYŚLĄ?</b> .....	305
ROZDZIAŁ 11	
<b>NIECHAJ ROZSTĄPI SIĘ MORZE</b> .....	325
ROZDZIAŁ 12	
<b>NIGDY NIE DOROSNAĆ, NIGDY SIĘ NIE PODDAĆ</b> .....	339
ZAKOŃCZENIE .....	353
PODZIĘKOWANIA .....	365

## ROZDZIAŁ 1

# NARODZINY IDEI



Sposób, w jaki obecnie prowadzę sesje odkrywkowe, nie zmienił się od ponad trzydziestu lat, czyli od momentu badań przeprowadzonych na potrzeby Nestlé. Metodyka odkrywania Kodów Kulturowych wciąż opiera się na tych samych pięciu zasadach. Zapoznajmy się z nimi, aby zrozumieć logikę stojącą za każdym odkryciem.

Aby zilustrować omawiane reguły, najlepiej umieścić je w kontekście konkretnego odkrycia. Udajmy się więc

w podróż, która zakończyła się ujawnieniem amerykańskiego Kodu Kulturowego samochodu. Dokonałem tego wiele lat temu, ponownie na zlecenie firmy Chrysler, już po moim wkładzie w promocyjny sukces marki Jeep Wrangler.

Chrysler szykował się do wypuszczenia na rynek nowego modelu. Poproszono mnie, abym dowiedział się, czego ludzie *naprawdę* oczekują od samochodu. Ówczesna sprzedaż sedanów w USA mocno spowolniła na rzecz rosnącej fascynacji SUV-ami, minivanami i półciężarówkami. Niektóre osoby z branży uważały nawet, że społeczeństwo nie jest już zainteresowane sedanami. Zaplanowana sesja odkrywkowa miała więc dla Chryslera strategiczne znaczenie, gdyż gdyby powyższe okazało się prawdą, firma stanęłaby przed koniecznością radykalnej zmiany kierunku rozwoju.

### **ZASADA 1: NIE WIERZ W TO, CO MÓWIĄ LUDZIE**

Czego oczekujecie od samochodu? Gdy zadałem to pytanie Amerykanom, usłyszałem wiele różnych odpowiedzi. Najczęściej twierdzili, że chodzi o normy bezpieczeństwa, zużycie paliwa, łatwość prowadzenia, pokonywanie zakrętów itp. Nie wierzę w ani jeden z tych argumentów. Przede wszystkim dlatego, że – zgodnie z główną zasadą Kodu Kulturowego – jeśli chcemy zrozumieć, co ludzie *naprawdę* myślą, należy zignorować to, co mówią. Nie chcę przez to powiedzieć, że ludzie celowo kłamią lub przeinaczają

rzeczywistość. Chodzi mi o to, że ludzie zapytani wprost o swoje gusta i preferencje odpowiadają tak, jak im się wydaje, że powinni odpowiadać, oraz zgodnie z tym, co w ich odczuciu chce usłyszeć osoba pytająca. Oczywiście nie czynią tego z intencją wprowadzenia kogokolwiek w błąd. Robią tak dlatego, że naturalną skłonnością każdego człowieka jest odpowiadać zgodnie z tym, co podszeptuje mu jego kora mózgowa, czyli część mózgu kontrolująca inteligencję, a nie emocje czy instynkty. Gdy pytanie zostaje zadane, podlega interpretacji, namysłowi i przetworzeniu na odpowiedź, która jest widocznym produktem tego procesu. Odpowiadając na pytanie o własne postawy i preferencje, ludzie są przekonani, że mówią prawdę. Potwierdziłby to zresztą każdy wykrywacz kłamstw. W większości przypadków jednak nie mówią oni tego, co *naprawdę* myślą.

Powód takiego stanu rzeczy jest bardzo prosty: większość osób nie wie, dlaczego zachowuje się w taki, a nie inny sposób. W klasycznym eksperymencie z XIX wieku badacz Jean-Martin Charcot poddał hipnozie swoją pacjentkę. Wręczył jej parasolkę i poprosił, aby ją rozłożyła. Następnie wybudził ją do stanu pełnej świadomości. Gdy kobieta się ocknęła, była zaskoczona, że trzyma w ręku parasolkę. J.M. Charcot zapytał ją więc, dlaczego otworzyła parasolkę, skoro oboje znajdują się w zamkniętym pomieszczeniu. Kobieta była tym pytaniem całkowicie zaskoczona. Nie wiedziała oczywiście, co doprowadziło



do takiego stanu, gdyż nie znała przebiegu hipnozy. Zbita z tropu spojrziała w sufit. Następnie zwróciła się z powrotem w kierunku J.M. Charcota i odrzekła: „Padał deszcz”.

Rzecz jasna, kobieta wcale nie myślała, że rozłożyła parasolkę ze względu na padający wcześniej deszcz. Uznała jednak, że powinna udzielić sensownej odpowiedzi. To, co powiedziała, wydało jej się jedynym logicznym wytłumaczeniem.

Nawet najczujniejsi z nas rzadko pozostają w bliskim kontakcie ze swoją nieświadomością. Nie mamy licznych interakcji z tą jakże potężną siłą rządzącą naszymi działaniami. Stąd też odpowiedzi, których udzielamy na zadawane pytania, brzmią logicznie i mogą być nawet tym, czego oczekuje od nas osoba pytająca. Nie ujawniają one jednak nieuświadomionych treści będących podbudową naszych odczuć. To właśnie jest powód, dla którego sondaże i ankiety tak często wprowadzają w błąd czy wręcz okazują się bezużyteczne (dlatego też szefowie Chryslera dostali w kwestii Wranglera błędne „odpowiedzi”). Ankiety i sondaże są po prostu odzwierciedleniem tego, co ludzie mówią. A nie tego, co myślą.

Na początku mojej kariery zawodowej zdałem sobie sprawę, że jeśli pragnę pomóc ludziom odkryć, co naprawdę myślą na dany temat, powinienem się wcielić w rolę „zawodowego obcego”, czyli wspomnianego we wstępie gościa z innej planety. Moją rolą było przekonanie ludzi,

że jestem kimś zupełnie obcym i potrzebuję ich pomocy w zrozumieniu, jak dana rzecz działa, jak wygląda lub jakie budzi uczucia. Co się robi z kawą? Czy pieniądze to rodzaj ubioru? Jak się obsługuje miłość? Takie pytania uruchamiają w ludziach proces porzucania zdrowego rozsądku (szarych komórek) na rzecz źródła, z którego płyną informacje o ich pierwszym doświadczeniu z danym przedmiotem.

W trakcie trzeciej godziny sesji odkrywkowej – czyli podczas etapu, gdy leży się na podłodze z głową na poduszce – uczestnicy wreszcie zaczynają mówić, co naprawdę myślą. Ta technika pomaga im uzyskać dostęp do innej części ich mózgu. Odpowiedzi, których wtedy udzielają, pochodzą z gadziego mózgu, czyli miejsca bytowania instynktów. Stamtąd właśnie, z gadziego mózgu, płyną odpowiedzi potocznie zwane nagą prawdą.

Znamy to z własnego doświadczenia, gdy budzimy się rano i dokładnie pamiętamy, co nam się przyśniło. Trwa to przez jakieś pięć do dziesięciu minut. Jeśli jednak nie zapiszemy treści naszych snów, ulotnią się bezpowrotnie. Jest tak dlatego, że w tym właśnie stanie – pomiędzy snem i jawą – mamy łatwiejszy dostęp do naszych wspomnień i instynktów. Część poświęcona relaksacji wprowadza uczestników sesji w stan omijający intelektualny szum szarych komórek, wprost do gadziego umysłu. Ludzie często relacjonują, że w trakcie trzeciej godziny

powracały wspomnienia z wydarzeń, o których zapomnieli wiele lat temu.

Wróćmy jednak do zlecenia, które otrzymałem od Chryslera. Zebrałem więc odpowiednią liczbę uczestników sesji odkrywkowych i zapytałem ich, czego oczekują od samochodu. Początkowo ich odpowiedzi były esencją szumu szarych komórek: niskie zużycie paliwa, bezpieczeństwo, niezawodność... i wszystko inne, co przy takiej okazji przychodzi ludziom na myśl. Ja oczywiście nie uwierzyłem w to, co mówili. Przeszliśmy więc do kolejnego etapu, w którym pojawiły się historie innego rodzaju. Często były to wspomnienia klasyków z przeszłości, typu Ford Mustang rocznik '64, oryginalny VW Garbus czy Cadillac z lat 50. (ten z wielkimi płetwami na bagażniku). Wypłynęły opowieści o poczuciu wolności, gdy dłoń ścisnęła kluczyki do pierwszego samochodu w życiu. Tu i ówdzie, wstydliwym półgłosem, wspominano pierwszy seks na tylnym siedzeniu. Stopniowo zaczęło się wyłaniać pojęcie tego, czego amerykańscy konsumenci naprawdę oczekują od samochodu. Chcieli czegoś wyróżniającego się. Chcieli wolności. Chcieli poruszającego zmysły doświadczenia.

Samochodem, który wyłonił się z tych sesji odkrywkowych, był PT Cruiser. Samochód o bardzo wyrazistym wyglądzie. Niosący bardzo silny przekaz.

Reakcja na ten samochód była równie silna. Jak można się domyślić, niektórzy wprost go nienawidzili. Każda

prawdziwie wyróżniająca się rzecz wywołuje w niektórych osobach silną reakcję odrzucenia. Wynika to z napięć tworzących każdą kulturę, czyli zagadnień, które omawiam w rozdziale 3.

A jednak wiele osób zakochało się w PT Cruiserze. I to do tego stopnia, że odniósł on ogromny rynkowy sukces. Jego premiera była największym sukcesem nowego modelu samochodu w ostatnim czasie. Klienci gotowi byli dopłacić 4000 dolarów tylko po to, aby się znaleźć na liście oczekujących. Czy owa fala zachwytu wywołana została tym, co ludzie – jak twierdzili – oczekują od samochodu? Nie. Jego spalanie i poziom bezpieczeństwa były na zupełnie przeciętnym poziomie, podobnie zresztą jak niezawodność. Samochód ten był jednak niezwykły. Agresywny i seksowny. Odwoływał się do rzeczywistych potrzeb, a nie zdroworozsądkowych deklaracji. Gdybyśmy posłuchali tylko tego, co ludzie sygnalizowali, Chrysler skonstruowałby kolejne nudne, praktyczne auto, obok którego przechodzi się obojętnie. Dowiedziawszy się, czego ludzie naprawdę pragną, Chrysler stworzył coś zjawiskowego.

## **ZASADA 2: EMOCJE SĄ ENERGIĄ NIEZBĘDNĄ DO NAUKI**

Sesje odkrywkowe poświęcone samochodom wywoływały bardzo silne emocje. Gdy tylko zakończyła się ostatnia godzina, ludzie podchodzili do mnie i wyznawali, że

wspomnienia doprowadziły ich do łez, przepełniły radością, wręcz całkowicie wyprowadziły z równowagi. Nic w tym niezwykłego. Takie zachowania towarzyszą niemal wszystkim prowadzonym przeze mnie sesjom odkrywkowym, nawet tym poświęconym papierowi toaletowemu czy przyborom biurowym.

Emocje są kluczem do procesu uczenia się, kluczem do mechanizmu imprintingu. Im mocniejsza emocja, tym głębiej zakorzeniona i skuteczniejsza jest nauka przez doświadczenie. Pomyślmy raz jeszcze o dziecku i gorącym piecu. Emocje wytwarzają serię mentalnych powiązań (które nazywam mentalnymi autostradami) wzmocnianych przez kolejne powtórzenia. Te mentalne autostrady w sposób przewidywalny warunkują nasz sposób widzenia świata. Są ścieżkami wychodzącymi od doświadczeń ze światem (np. dotknięcie gorącego pieca) do wykształcenia się praktycznych postaw wobec niego (unikanie wszelkich gorących przedmiotów).

Kluczowa część naszej nauki ma miejsce w dzieciństwie. Większość naszych mentalnych autostrad budowana jest przed naszymi siódmymi urodzinami. Jednak w późniejszym okresie naszego życia emocje wciąż dostarczają nam nowych imprintów. Przeważająca część Amerykanów z pokolenia wyżu demograficznego lat 50. pamięta, gdzie byli i co robili w chwili, kiedy dowiedzieli się o zabójstwie J.F. Kennedy'ego. Większość ze współcze-

śnie żyjących Amerykanów potrafi ze szczegółami przywołać wspomnienia, gdy w telewizji oglądali walące się wieże World Trade Center. Jest tak dlatego, że wydarzenia te, niczym wyrzeźbione dłutem, wryły się w pamięć świadków. Nigdy ich nie zapomnimy. I wystarczy wzmianka na ich temat, aby przenieść nas do chwil, które odcisnęły te imprinty.

Normandzcy chłopcy odprawiają dziwny i niezbyt przyjemny rytuał, który ilustruje charakter powyższej koncepcji, będący jednocześnie pokazem wykoślawionej postawy wobec jej praktycznego zastosowania. W momencie gdy pierworodny syn ukończy siedem lat, ojciec zabiera go na należące do rodziny pole i oprowadza po swojej własności. Następnie kieruje go do każdego z czterech narożników, gdzie spuszcza chłopcu lanie. Praktyka ta brzmi odpychająco i raczej nie wróży pogłębienia więzi syna z ojcem, kształtuje jednak niezwykle mocną emocjonalną więź młodzieńca z granicami rodzinnej ziemi. Ojciec wie, że poprzez takie doświadczenie syn będzie zawsze pamiętał o swoich obowiązkach wobec ziemi. Tej ziemi, którą pewnego dnia odziedziczy.

Ja również miałem okazję zdobyć podobnie niezapomniane doświadczenie dotyczące jednak uczenia się języka obcego. Tuż po przybyciu do USA w latach 70. rozpocząłem pracę nauczyciela w Thomas Jefferson College. Dopiero co przystąpiłem też do nauki angielskiego. Moje zajęcia

odbywały się w dużej, pozbawionej okien sali wykładowej. I gdy pierwszego dnia zacząłem wyjaśniać studentom plan i cele zajęć, jeden z nich krzyknął do mnie: „Watch out!”\*. Nigdy wcześniej nie słyszałem tego zwrotu i nie miałem pojęcia, o co studentowi chodzi. Jednak w okamgnieniu mój mózg rzucił się do tworzenia jakiejś definicji sytuacji. „Watch” oznacza „patrz”, „out” – „na zewnątrz”. Czy krzyżący student chciał, abym wyjrzał na zewnątrz? Nie mogłem tego zrobić, gdyż sala nie miała okien. Wszystko działo się w ułamku sekundy... a już po chwili kawał sufitu zwałił mi się na głowę. Obudziłem się na podłodze. Z głowy leciała mi krew; czekaliśmy na przyjazd karetki.

Mało powiedziane, że poznałem wtedy znaczenie zwrotu „watch out”. Prawda jest taka, że kiedykolwiek go słyszę – najpierw patrzę w sufit. Tak na wszelki wypadek, gdyby coś miało mi znowu spaść na głowę.

W trakcie sesji odkrywkowych prowadzących do sformułowania idei PT Cruisera okazało się, jak potężne są emocje związane z doświadczeniem prowadzenia samochodu. Osoby wypowiadające się na temat chwil, w których po raz pierwszy wolno im było samodzielnie kierować pojazdem, sprawiały wrażenie, jak gdyby ich życie rozpoczęło się właśnie w tamtym momencie. Natomiast starsze osoby wspominające moment, w którym odebrano im

\* *Watch out!* oznacza alarmujący komunikat: „Uwaga!” (przyp. tłum.).

kluczyki do auta, wydawały się relacjonować wydarzenia kończące ich życie. Pierwsze erotyczne doświadczenia, które dla tak wielu Amerykanów miały miejsce na tylnej kanapie samochodu (ponad 80 procent Amerykanów właśnie w ten sposób po raz pierwszy uprawiało seks), miały w sobie niewiarygodnie silny ładunek emocji związanych z samochodem.

Nie miałem więc już wątpliwości, że skoro emocje związane z prowadzeniem auta i jego posiadaniem są tak mocne, to PT Cruiser powinien być pojazdem wywołującym u ludzi silne uczucia. Powinien mieć coś wyróżniającego się, coś, co wzbudzałoby duże poruszenie. Żeby jednocześnie stworzyć silną osobowość i nowy, bardzo charakterystyczny, rodzaj dogłębne przeżycia samochód, zdecydowaliśmy się sięgnąć po coś, co istniało już w amerykańskiej kulturze. Znaną, choć nieuświadomioną strukturę. Wybraliśmy samochód gangstera. Rodzaj wozu, którym jeździł okryty złą sławą Al Capone. Odniesienie to stało się znakiem rozpoznawczym PT Cruisera niczym podpis potwierdzający jego autentyczność. Nadało to pojazdowi ekstremalnie twardy charakter – nie ma na drodze nic do niego podobnego – na co konsumenci zareagowali żywo. Niczym mantra powraca więc stwierdzenie, że gdyby Cruiser był kolejnym zwyczajnym samochodem, rynek prawdopodobnie w ogóle by go nie zauważył. Wyróżniające go cechy poruszyły jednak w konsumentach czułą strunę.

### ZASADA 3: PRZEKAZEM JEST STRUKTURA, A NIE FORMA

W odróżnieniu od sesji dotyczących Jeepa Wranglera powyższe odkrycie dotyczyło samochodów w ogólności. Jak można było przewidzieć, uczestnicy mówili o różnych typach samochodów – minivanach i roadsterach, klasykach w rodzaju Forda Model T i pojazdach koncepcyjnych. Jak mógłbym więc sformułować konkluzje na temat Kodu, skoro we wspomnieniach uczestnicy przywoływali tak rozmaite samochody? Dzięki skupieniu się na strukturze, a nie na formie ich wypowiedzi.

W sztuce Edmonda Rostanda *Cyrano de Bergerac* główny bohater stacza dramatyczną potyczkę na szpady. Jego historia została ponownie opowiedziana w filmie z 1987 roku *Roxanne*, w którym w głównej roli wystąpił Steve Martin. Odgrywana przez niego postać również toczy podobne potyczki, tym razem jednak używając rakiety tenisowej. Jeśli spojrzeć się na ukryte przekazy, różnica pomiędzy szpadą a raketą tenisową jest w istocie bez znaczenia. To tylko powierzchowne formy. Tę samą historię można opowiedzieć za pomocą szpady lub rakiety do tenisa. Oznacza to, że kształt przedmiotu nie jest niezbędnym nośnikiem znaczenia. To samo można powiedzieć o musicalu *West Side Story*, którego treść różni się od tej znanej z *Romea i Julii*, choć opowiadana jest z gruntu ta sama historia.

Kluczowa jest struktura opowieści i powiązania pomiędzy elementami. Zarówno dla Cyrana, jak i dla bohatera

*Roxanne* pojedynek jest sprawą honoru. Potrzeba popychająca do walki jest w obu przypadkach identyczna, mimo pozornych różnic.

To samo można powiedzieć o melodii. Można odgrywać daną melodię rano lub wieczorem, na fortepianie czy na skrzypcach, latem lub zimą. Muzyk może być młody lub stary, bogaty lub biedny, może być kobietą lub mężczyzną. Nawet nuty mają drugorzędne znaczenie, ponieważ dana kompozycja zagrana w innej tonacji lub oktawie wciąż pozostaje taka sama. Wszystkie powyższe elementy są formą. Strukturę tworzą przestrzenie pomiędzy nutami, odstęp pomiędzy dźwiękami oraz rytm.

Kluczem do zrozumienia prawdziwego znaczenia stojącego za naszymi działaniami jest uchwycenie struktury. Kiedy antropolog Claude Lévi-Strauss badał relacje pokrewieństwa, podkreślił, że nie interesują go jednostki, ale relacje między nimi, „przestrzenie pomiędzy ludźmi”. Nie ma wujka bez siostrzenicy, żony bez męża, matki bez dziecka. To pokrewieństwo określa strukturę.

Gdy przyglądamy się ludzkim zachowaniom i pytamy, dlaczego przebiegają w określony sposób, powinniśmy spoglądać poza formę, w głąb struktury. Każda sytuacja składa się z trzech struktur. Pierwsza to struktura biologiczna, czyli DNA. Małpy, ludzie, krowy i żyrafy składają się z tej samej materii. Jednakże każdy z tych gatunków jest inny,

ponieważ organizacja jego DNA – jego struktura – nadaje materii unikatowy układ.

Kolejną strukturą jest kultura. Wszystkie kultury mają swój język, sztukę, swój habitat, historię itd. Sposób, w jaki elementy te są ze sobą wzajemnie splecione, kształtuje niepowtarzalny charakter każdej kultury.

Ostatnia struktura ma wymiar indywidualny. Istnieje nieskończona różnorodność kombinacji umożliwiających powstanie każdej jednostki ludzkiej. Dodatkowo każdego z nas cechuje unikatowa relacja z rodzicami, rodzeństwem i resztą rodziny, co w konsekwencji kształtuje nasze indywidualne skrypty i definiuje naszą tożsamość. Nawet bliźnięta jednojajowe charakteryzują się niepowtarzalnymi tożsamościami. Któreś przyszło na świat jako pierwsze. Nigdy nie będą dokładnie w tym samym miejscu o tej samej porze i krok po kroku wypracują własne sposoby widzenia świata. Ich historie rozpoczynają się od tej samej formy. Kończą zaś jako odmienne struktury.

Kiedy czytam opowieści napisane przez uczestników w trakcie trzeciej godziny sesji odkrywkowej, nie przywiązuję zbytnej wagi do ich form. Skupiam się natomiast na ich strukturze. Podczas sesji przeprowadzonych dla Chryslera nieistotne było, czy uczestnicy opowiadali historie osnute wokół samochodów sportowych, rodzinnych limuzyn czy pojazdów sprzed pół wieku. Nie było ważne, czy pojechali swoimi samochodami do miasta, na wieś

czy wzdłuż autostrady. Liczyła się tylko więź pomiędzy pojazdem i kierowcą. Pomiędzy doświadczeniem z jazdy i wywoływanymi przez to uczuciami. Te powiązania – ich struktura – dawały jasno do zrozumienia, że Amerykanie czerpią znaczną część własnej tożsamości ze swoich pojazdów. To właśnie było motywem przewodnim podczas tworzenia samochodu, który ma wzmacniać poczucie tożsamości amerykańskiego kierowcy.

#### **ZASADA 4: KAŻDY IMPRINT WYMAGA OKNA CZASOWEGO, A ZNACZENIE IMPRINTU ZALEŻY OD DANEJ KULTURY**

Jedno z moich ulubionych powiedzonek brzmi: nigdy nie dostajemy drugiej szansy na pierwsze wrażenie. Większość z nas zaimprintuje znaczenie strategicznych pojęć w okresie pierwszych siedmiu lat życia. Jest tak, ponieważ emocje są centralną siłą rządzącą życiem dziecka w okresie pierwszych siedmiu lat od chwili jego urodzenia (jeśli ktoś potrzebuje na to dowodu, niech policzy, ile razy w ciągu godziny zmieniają się stany emocjonalne u dzieci), podczas gdy u osób starszych centralną siłą jest rozumowanie oparte na zasadach logiki (i znowu – spróbujmy pospierać się z dziewięciolatkiem, używając tylko przesłanek logicznych). Większość z nas w okresie pierwszych siedmiu lat życia wystawiona jest na wpływ wyłącznie jednej kultury. Spędzamy znaczną część czasu w domu lub jego najbliż-

szym sąsiedztwie. Nielicznym Amerykanom dane będzie wtedy na dłużej zetknąć się z kulturą japońską. Podobnie niewielu dorastających Japończyków przez dłuższy okres wystawionych zostanie na wpływ kultury irlandzkiej. Stąd też najmocniejsze imprints budujące jednostkową nieświadomość odciskane są przez kulturę, w której zostaliśmy wychowani. Mentalne struktury wypełniające nieświadomość jednostek zamieszkujących terytorium USA uformowane są przez amerykańskie wzorce kulturowe. To dlatego dzieci dorastające w Stanach zostają Amerykanami.

Z tego samego powodu ludzie z różnych kultur wykazują różne reakcje w kontakcie z „tą samą” rzeczą. Weźmy na przykład masło orzechowe. Amerykanów cechuje mocny emocjonalny imprint powiązany z masłem orzechowym. Gdy jesteś amerykańskim dzieckiem, mama często robi ci kanapki z masłem orzechowym i dżemem. Kojarzysz więc masło orzechowe z miłością i troską. Ja urodziłem się we Francji, gdzie masło orzechowe nie jest produktem pierwszej potrzeby, nigdy więc nie nawiązałem z nim takiej relacji. Nauczyłem się masła orzechowego poza oknem czasowym, w którym zwykle formowany jest jego imprint. Ponieważ nie łączyła się z nim siła matczynej miłości, masło to było po prostu jednym z produktów stojących na kuchennej półce. Próbowałem go, ale nigdy nie wydało mi się niczym nadzwyczajnym. Szczerze mówiąc, w ogóle mi nie smakowało. Zupełnie inaczej ma się sprawa z serem,

czyli produktem zajmującym wyjątkowe miejsce w każdej francuskiej kuchni. Nie ma sytuacji, w której jedząc ser, nie czułbym, jak do życia budzi się jakaś ukryta część mnie i kieruje moje wspomnienia w czasy młodości.

Mój nastoletni syn Dorian jest w większości Amerykaninem. Ponieważ jednak wiele czasu spędził ze mną w moim domu we Francji, nauczył się wielu rzeczy, które dla małych Francuzów są oczywistością. Jedną z tych rzeczy to szampan. We Francji ludzie piją szampana tak jak wino. Czyli dla przyjemności związanej ze smakiem napoju, a nie z powodu zawartego w nim alkoholu. We Francji rzadkością jest sytuacja, w której celem konsumpcji wina jest upicie się. Wino pije się ze względu na jego przyjemny smak oraz zdolność do podkreślania walorów innych potraw.

Francuskie dzieci poznają smak szampana w bardzo młodym wieku. Maczają w nim kostki cukru lub ciastka i tak się go uczą. Często, kiedy byliśmy we Francji, Dorian próbował szampana w ten sposób. Nauczył się go doceniać i kojarzyć jego smak z celebrowaniem różnych uroczystości, gdyż we Francji szampana pije się głównie właśnie po to, aby coś świętować. Pewnego razu poszliśmy większą grupą do amerykańskiej restauracji. Chcieliśmy coś uczcić i zamówiliśmy szampana. Dorian, który miał wtedy siedem czy osiem lat, również poprosił kelnera o kieliszek, na co ten wyraźnie się obruszył. Kiedy tłumaczyłem kelnerowi, że wszystko jest w jak najlepszym porządku, on patrzył na

mnie z wyraźnym niedowierzaniem (lub też, na mocy obowiązującego prawa, czuł się upoważniony do ignorowania mnie). W końcu zmieszał porcję wody sodowej z odrobiną soku pomarańczowego i podał kieliszek Dorianowi. Ten wypił odrobinę, po czym odepchnął kieliszek, wiedząc doskonale, jak smakuje szampan.

Większość Amerykanów otrzymuje swój pierwszy imprint alkoholu, gdy są nastolatkami. Odbywa się to w zupełnie innym od francuskiego oknie czasowym. W konsekwencji relacja budowana na tej bazie jest zupełnie inna. Dla większości Amerykanów alkohol spełnia jedną funkcję: upić się. Niewielu z nich zwraca uwagę na bukiet smakowy piwa. Wielu przyjaciół Dorigana ma problem z alkoholem, gdyż kojarzy go ze stanem upojenia, nie zaś ze smakiem. Nauczyli się, że alkohol „robi robotę” i już. Wielu z nich reaguje na alkohol tak jak ja na masło orzechowe – nie lubią jego smaku. A jednak piją go, ponieważ wiedzą, że spożycie odpowiedniej porcji gwarantuje przejście w odmienny stan świadomości.

Wróćmy jednak jeszcze do naszych sesji na temat PT Cruisera. Dowiedziałem się w ich trakcie, że samochody są nieodłączną częścią amerykańskiej kultury. Ponieważ amerykańskie dzieci doświadczają emocji związanych z podróżą samochodem w bardzo młodym wieku, ich imprinty są wynikiem budowania się skojarzeń z samochodami w tym właśnie kluczowym okresie życia. Amerykanie ko-

chają samochody i uwielbiają nimi jeździć. W trakcie sesji odkrywkowych uczestnicy opowiadali historie o swoich podekscytowanych rodzicach przyjeżdżających do domu nowymi samochodami, o radości i tworzeniu się więzi rodzinnych w trakcie wspólnych wypadów za miasto, o zapierających dech w piersiach przejażdżkach modelami sportowymi. Amerykańskie dzieci już od najmłodszych lat uczą się, że samochód jest nieodłączną częścią rodzinnego życia, że jest źródłem radości i spoiwem łączącym najbliższych. Gdy więc nadchodzi magiczna chwila i Amerykanin kupuje nowy samochód, aktywuje się u niego ta część (pod)-świadomości, która dyktuje mu konkretny wybór. Pragnie mieć samochód, który będzie dla niego czymś wyjątkowym. Oryginalność modelu PT Cruiser dawała mu to poczucie. Witał go więc z radością i zapraszał do swojego garażu.

#### **ZASADA 5: ABY UZYSKAĆ DOSTĘP DO ZNACZENIA IMPRINTU, NALEŻY POZNAĆ JEGO KOD KULTUROWY**

PT Cruiser okazał się w Ameryce prawdziwym hitem, choć przed jego premierą amerykańsko-niemieckie szefostwo DaimlerChrysler wróżyło mu spektakularną klępkę. Dlaczego? Ponieważ poszczególne kultury mają swoje własne Kody Kulturowe.

Nawet nasze najbardziej arbitralne decyzje są wynikiem podróży, które odbywamy po naszych mentalnych auto-



stradach. Przemierzamy te trasy setki razy dziennie, jednocześnie dokonując wielu różnych wyborów: co na siebie włożyć, co zjeść, dokąd pójść, co w danej chwili powiedzieć i tym podobne. Większość ludzi nie zdaje sobie sprawy, że za każdą z tych podróży stoją instrukcje w postaci Kodów. Pomyślmy o Kodzie jak o kombinacji cyfr otwierającej zamek w sejfie. Żeby się dostać do środka, potrzebujemy nie tylko zbioru właściwych cyfr, ale też wprowadzenia ich we właściwej kolejności, z odpowiednią prędkością, zgodnie z właściwym rytmem itd. Każde słowo, każde działanie i każdy symbol ma swój Kod. Nasze mózgi podsuwają nam owe Kody bez udziału świadomości. Jest jednak sposób na ich identyfikację, gdyż naszym celem jest wytropienie i zrozumienie powodów, dla których robimy to, co robimy.

Jak już pisałem, sesje odkrywkowe prowadzone na potrzeby moich klientów pozwalają dowiedzieć się, co poszczególne rzeczy oznaczają dla uczestników danej kultury. Kiedy wraz z asystentami analizuję zgromadzone w trakcie sesji materiały, poszukuję powtarzających się wzorów, schematów... i łączącego je wspólnego mianownika. Odkrywam Kod, gdy ów wspólny mianownik przyjmuje ogólnie zrozumiałą postać.

Przekazy płynące od uczestników różnią się w zależności od danej kultury. Tak samo jest z Kodami Kulturowymi. Prowadziłem kiedyś sesje odkrywkowe na temat percepcji sera we Francji i w USA. Odkryte przeze mnie Kody różni-

ły się od siebie, jak dzień różni się od nocy. Francuski Kod sera brzmi: ŻYWY. Stwierdzenie to nabiera pełnego sensu, gdy uwzględnimy sposoby, w jakie Francuzi wybierają i przechowują ser. Najpierw idą do sklepu z serami, gdzie z właściwą sobie wprawą badają, obmacują i wączają wybrane przez siebie sery. Gdy już na któryś się zdecydują, zabierają go do domu i umieszczają pod szklanym kloszem (dziurkowane naczynie w kształcie dzwonu, które przepuszcza powietrze, lecz nie wpuszcza owadów) stojącym na stole w temperaturze pokojowej.

Dla odmiany amerykański Kod sera brzmi: MARTWY. Oczywiście nabiera to sensu w odpowiednim kontekście. Amerykanie poddają sery procesowi pasteryzacji, czyli „zabijają” je (sery niepasteryzowane są na amerykańskim rynku niedopuszczone do obrotu), po czym tną na kawałki, zawijają – niczym mumie – w plastikową folię (jak worki na zwłoki), a następnie przechowują, bez dostępu powietrza, w domowych kostnicach, powszechnie zwanych lodówkami.

W Europie obserwuje się ruch (podsycany przez biurokratów z Brukseli), aby wprowadzić obowiązek pasteryzacji sera we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Wiedząc to, co już wiemy o francuskim Kodzie sera, oraz mając świadomość, co pasteryzacja wyrządza serowi, czy możemy mieć jeszcze jakiejkolwiek wątpliwości co do reakcji, jakie powyższa inicjatywa wywołała we Francji? Odpowiedź

francuskiej opinii publicznej była tak mocna, że doszło do zamieszek ulicznych. Idea przymuszenia Francuzów do pasteryzacji sera jest całkowicie niezgodna z Kodem.

Powyższa perspektywa dotyczy żywności i jedzenia w ogólności. Amerykanie są przeczuleni na punkcie bezpieczeństwa żywności. Wciąż mamy do czynienia z różnymi komisjami, datami ważności i nakazami różnej maści „żywnościowej policji”, chroniącymi nas przed niezdatnym jedzeniem. Francuzi natomiast znacznie bardziej niż bezpieczeństwem interesują się smakiem. We Francji wykorzystuje się przepis na przygotowanie żywności typu *faisandée*. Polega to na zawieszeniu na haku bażanta (stąd nazwa metody) lub innego przedstawiciela jadalnego ptactwa na tak długo, aż mięso skruszeje. A dokładnie – aż zacznie gnić. Większość Amerykanów na wieść o takiej praktyce wszczęłaby alarm. Francuscy szefowie kuchni chętnie stosują tę metodę, gdyż niesłychanie podnosi ona walory smakowe (aromat) mięsa. Bezpieczeństwo żywności nie jest tutaj powodem do zmartwień, nie trapi ono również osób zamawiających to specyficzne danie. Takie i im podobne kulinarne eksperymenty mają oczywiście swoją cenę. We Francji notuje się znacznie większą liczbę zgonów z powodu zatrucia pokarmowego niż w USA mimo pięciokrotnie mniejszej populacji.

Powróćmy raz jeszcze do PT Cruisera, przykładu obrazyjającego sposób, w jaki Kody Kulturowe określają nasze reakcje na różne przedmioty. Przeprowadzony przeze

mnie gruntowny przegląd historii opowiedzianych przez uczestników sesji odkrywkowych ujawnił, że amerykańskim Kodem Kulturowym samochodu jest TOŻSAMOŚĆ. Amerykanie pragną samochodów wyjątkowych, których nie da się pomylić z niczym innym poruszającym się po drogach. Oczekują samochodów przywołujących wspomnienia niedzielnych przejażdżek, wolności płynącej z siedzenia za kółkiem po raz pierwszy w życiu oraz podniecenia rodem z burzliwej młodości. Samochód uosabiający silną tożsamość, jak czyni to PT Cruiser lub omawiany wcześniej Jeep Wrangler, ma w USA znacznie większą szansę na rynkowy sukces, niż wtapiający się w tłum sedan.

Kod ten nie ma jednak uniwersalnego znaczenia – nie obowiązuje w innych kulturach. Niemiecki gigant motoryzacyjny Daimler-Benz przejął Chryslera mniej więcej w tym czasie, gdy PT Cruiser wchodził na linie produkcyjne. Kiedy niemieccy szefowie, będący wówczas u steru firmy, ujrzeli ten samochód, byli zdegustowani. Dlaczego? Ponieważ Kod Kulturowy samochodu w Niemczech jest zupełnie inny niż amerykański. W Niemczech brzmi on: INŻYNIERIA. Niemieccy producenci samochodów szyczą się jakością swoich produktów, a ich duma z poziomu technicznego zaawansowania jest w nich tak mocno zakorzeniona, że pierwsze, co przychodzi im do głowy na myśl o samochodzie, jest właśnie inżynieria. Początkowo PT Cruiser nie miał zbyt wiele wspólnego z technologiczną doskonałością. Jego konstruk-

torzy nie należeli do inżynierskiej elity, bryła pojazdu nie miała więc w sobie aerodynamicznej finezji. Nie prowadził się specjalnie dobrze, ekonomiczność i poziom bezpieczeństwa były co najwyżej na średnim poziomie. Grupa nowych szefów Chryslera, wnioskując po Kodzie Kulturowym, uważała, że PT Cruiser zaliczy rynkową katastrofę. Przenieśli więc jego produkcję do fabryki w Meksyku.

Decyzja ta okazała się wielkim (choć zrozumiałym) błędem. Niemieccy prezesi zareagowali negatywnie na przeciętną jakość pojazdu. Z kolei amerykańscy konsumenci pozytywnie odnieśli się do wysokiej dawki tożsamości wstrzykniętej w projekt PT Cruisera. Fabryka w Meksyku nie miała wystarczających mocy produkcyjnych i nie nadążała z wytwarzaniem nowych egzemplarzy, co lawinowo wydłużało listy oczekujących. Gdyby nowi szefowie Chryslera w porę zrozumieli amerykański Kod Kulturowy samochodu i na nim oparli swoje prognozy zamiast na niemieckim wyobrażeniu o dobrym samochodzie, uniknęliby wielu problemów. Mogliby również w porę zaspokoić rosnący w USA popyt na PT Cruisera.

### **NARODZINY IDEI: ODKRYCIE NIEŚWIADOMOŚCI KULTUROWEJ**

Opisane powyżej pięć zasad wyraźnie wskazuje na istnienie trzeciego rodzaju nieświadomości. Funkcjonowanie

tych zasad nie może być wyjaśnione poprzez freudowską kategorię nieświadomości, czyli ukrytą siłę rządzącą jednostkowymi działaniami. Nie tłumaczy ich też jungowska kategoria nieświadomości zbiorowej, która swoim uniwersalnym wpływem obejmuje całą ludzkość. Zasady te wskazują na istnienie takiego rodzaju nieświadomości, który steruje naszymi zachowaniami w sposób typowy dla poszczególnych kultur. Ów trzeci rodzaj stanowi nieświadomość kulturowa.

Powyższe pojęcie oraz opisujące go pięć zasad stanowią niezbity dowód na istnienie umysłu amerykańskiego, francuskiego, angielskiego, łotewskiego czy kurdyjskiego. Każda kultura cechuje się swoją własną umysłowością, która mówi nam wprost, kim w istocie jesteśmy.

Niniejsza książka zawiera przykłady prezentujące dwa tuziny najważniejszych spośród odkrytych przeze mnie Kodów Kulturowych. Kody te pokazują, jak kulturowa nieświadomość kształtuje nasze osobiste życie, wpływa na podejmowane przez nas decyzje oraz jak kieruje nami jako obywatelami świata. Zestawiam tutaj ze sobą Kody pochodzące z różnych kultur, aby zobrazować powszechnie występujące różnice w postrzeganiu tych samych produktów. Staram się przez to wytłumaczyć odmienne znaczenia, jakie – na kulturowej bazie – przypisujemy tym samym przedmiotom. Książkę wypełniają momenty wow! Zapraszam więc do zapoznania się z odkryciami, które ułatwiają

zrozumienie podejmowanych przez nas decyzji. Informacje te pomagają też kierować działalnością komercyjną niczym pochodnie rozświetlające mroki biznesowych jaskiń i tuneli.

Rozsiądźmy się więc wygodnie i spójrzmy na świat przez nasze nowe okulary.

**Kod kulturowy** został dotychczas przetłumaczony na 12 języków (ostatnia edycja w Korei Południowej sprzedana w 250 000 egzemplarzy). Jest też lekturą obowiązkową na wielu amerykańskich uczelniach wyższych o profilu biznesowym.

## **Co różni ludzi na całym świecie? Co takiego sprawia, że wybieramy jakiś styl życia i kupujemy takie, a nie inne rzeczy? Co kształtuje nasze podejście do miłości, uwodzenia i seksu? Odpowiedzi na te pytania jest kod kulturowy.**

Clotaire Rapaille, światowej sławy badacz kultur i ekspert rynku, doradca większości firm z listy Forbes 100, spędził dekady, odkrywając tajemnice zachowań konsumentów i przekazując je największym firmom świata, współtworząc produkty trafiające w sedno potrzeb rynku. Tworzył kampanie dla takich gigantów, jak Boeing, LG, Honda, Lego oraz kilkudziesięciu innych światowych korporacji.

Rapaille złamał system kodujący nasze zachowania. Częścią tego systemu stajemy się w chwili naszych narodzin. Nieświadomie przyswajamy programy funkcjonowania w świecie – kody kulturowe. To właśnie one czynią z przedstawicieli *Homo sapiens* Amerykanów, Niemców czy Polaków. To one sprawiają, że przeżywamy swoje jednostkowe życie według zasad, których sens pozostaje przed nami głęboko ukryty. System kulturowego kodowania działa bowiem w sposób milczący i niewidzialny, delikatnie, acz stanowczo popychając nas w kierunkach, w których poruszamy się na co dzień.

Autor zastosował swoją metodę do odkrycia tożsamości USA, przeniknięcia istoty sera we Francji czy wydobycia idei samochodu w Niemczech. Odkryte przez niego kody pozwalają zrozumieć fenomen amerykańskiego prezydenta oraz przyczyniają się do sukcesu rynkowego produktów pochodzących od firm ze szczytu światowego biznesu. Na szczęście my również możemy poznać unikalną metodę łamania kodów kulturowych, zyskując nowy rodzaj wolności w otchłani otaczających nas zjawisk.

**Naprawdę wolny może być tylko ten, kto zna swój kod kulturowy.**

Patroni:



[sprawny.marketing](http://sprawny.marketing)

[personel.zarzadzanie](http://personel.zarzadzanie)

[charaktery](http://charaktery)

ISBN 978-83-8087-814-3



9 788380 878143

MT19045

Cena 54,90 zł

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