Neuromarketing 2.0: Demokratyzacja narzędzi wpływu i etyka perswazji w erze AI według Rogera Dooleya

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Neuromarketing 2.0 oznacza przejście zaawansowanych narzędzi badawczych z kosztownych laboratoriów do codziennego warsztatu każdego przedsiębiorcy. Dzięki AI, symulatorom eye-trackingu i analizie mikroekspresji, firmy mogą przestać polegać na domysłach i deklaracjach klientów, które często rozmijają się z ich rzeczywistymi odczuciami. Artykuł przywołuje metaforę słonia i jeźdźca, by wyjaśnić dominację nieświadomych impulsów nad racjonalnym uzasadnieniem decyzji. Nowoczesne technologie pozwalają demaskować pęknięcia w komunikacji, gdzie racjonalne argumenty organizacji są odbierane jako brak empatii. To przejście od arystokracji danych do powszechnego dostępu do wiedzy o ludzkim poznaniu, co wymusza na twórcach większą odpowiedzialność za projektowaną architekturę bodźców.

Neuromarketing 2.0 signifies the transition of advanced research tools from costly laboratories to the everyday toolkit of every entrepreneur. Thanks to AI, eye-tracking simulators, and micro-expression analysis, companies can stop relying on guesswork and customer declarations, which often diverge from their actual feelings. The article employs the metaphor of the elephant and the rider to explain the dominance of unconscious impulses over the rational justification of decisions. Modern technologies allow for the uncovering of cracks in communication, where an organization's rational arguments are perceived as a lack of empathy. This is a shift from the aristocracy of data to universal access to knowledge about human cognition, which compels creators to take greater responsibility for the designed architecture of stimuli.

Artykuł analizuje przejście od tradycyjnego neuromarketingu, zarezerwowanego dla bogatych korporacji w sterylnych laboratoriach, do Neuromarketingu 2.0 – ery

demokratyzacji narzędzi badania uwagi i emocji wspieranych przez AI. Główna teza tekstu zakłada, że nowoczesna komunikacja musi porzucić fikcję „racjonalnego klienta" na rzecz zrozumienia mechanizmu „słonia i jeźdźca", gdzie decyzje są napędzane nieświadomymi impulsami, a rozum jedynie je uzasadnia. Autor argumentuje, że AI i narzędzia takie jak eye-tracking czy facial coding nie powinny służyć do bardziej efektywnej manipulacji, lecz stać się „infrastrukturą empatii poznawczej". Dzięki nim organizacje mogą obiektywnie zdiagnozować lukę między intencją nadawcy a realnym odbiorem, redukując tarcie poznawcze i budując autentyczne zaufanie. W efekcie Neuromarketing 2.0 przestaje być jedynie zestawem technik zwiększania konwersji, a staje się testem charakteru organizacji: wyborem między traktowaniem człowieka jako zbioru przewidywalnych reakcji do eksploatacji a dążeniem do cywilizowania komunikacji poprzez szacunek dla uwagi i godności odbiorcy.

SŁOWA KLUCZOWE

Neuromarketing 2.0 | demokratyzacja narzędzi wpływu | etyka perswazji w erze AI | tarcie poznawcze | analiza mikroekspresji | symulatory eye-trackingu | facial coding | testy utajonych skojarzeń | Intention vs. Reception Gap | audyt empatii AI | awersja do straty | FOMU (fear of messing up) | architektura bodźców | empatia poznawcza AI | biografie lęku

Demokratyzacja narzędzi neuromarketingowych kończy erę domysłów

Od laboratorium do pulpitu: koniec arystokracji neuromarketingu. Przez lata dziedzina ta miała aurę niemal kapłańską. Wchodziło się do niej jak do świątyni drogiego sprzętu: rezonans magnetyczny, EEG, kamery, laboratoria i specjalistyczne zespoły wymagały budżetów, które skutecznie oddzielały wielkie korporacje od reszty rynku. Mały przedsiębiorca, fundacja, lokalna marka czy niezależny ekspert mogli co najwyżej patrzeć przez szybę.

Wiedza o nieświadomych reakcjach klienta była luksusem. Kto dysponował kapitałem, ten mierzył uwagę; pozostali musieli zgadywać. A zgadywanie jest ulubioną metodą zarządzania tam, gdzie opinia najwyżej opłaconej osoby w pokoju udaje strategię. Neuromarketing 2.0 przesuwa tę granicę. Jego rewolucyjność nie polega na nagłym odkryciu, że człowiek kupuje emocjami, a

uzasadnia logiką – to podejrzenie jest stare jak sam handel i retoryka. Nowość tkwi w innym miejscu: narzędzia do badania uwagi, emocji, skojarzeń i tarcia poznawczego opuściły laboratoria i trafiły do codziennego warsztatu komunikacji. AI, SaaS, symulatory eye-trackingu czy analiza mikroekspresji przestały być egzotyką, stając się częścią infrastruktury decyzyjnej. Mówiąc prościej: dawniej trzeba było zbudować laboratorium, by zapytać odbiorcę, na co patrzy i czego się boi. Dziś wystarczy laptop. To jeszcze nie wszechwiedza, ale już koniec komfortu ignorancji.

W klasycznym marketingu najczęściej pytano ludzi, czego chcą. Problem w tym, że często sami tego nie wiedzą, nie mówią tego, co wiedzą, a gdy już coś zadeklarują – zachowują się inaczej. Nie wynika to ze złej woli, lecz ze strukturalnej cechy ludzkiego poznania. Nasze deklaracje są redagowane przez samoobraz, normy społeczne, wstyd, aspiracje oraz zwykłą niezdolność do wglądu w procesy poprzedzające świadome uzasadnienie. Człowiek bywa rzecznikiem prasowym własnych impulsów. Wydaje komunikaty po fakcie: eleganckie i wygładzone, lecz niekoniecznie prawdziwe. Dlatego tak aktualna pozostaje maksyma Davida Lewisa: ludzie nie myślą tak, jak czują, nie mówią tego, co myślą, i nie robią tego, co mówią. To spostrzeżenie nie tylko marketingowe, ale antropologiczne; opisuje człowieka jako istotę rozdwojoną między przeżyciem, deklaracją a działaniem.

Tu pojawia się metafora Jonathana Haidta: słoń i jeździec. Słoń to emocjonalna, intuicyjna i nieświadoma część procesu decyzyjnego. Jeździec to rozum, narracja i samokontrola – elegancki komentarz do zdarzeń, które często już się wydarzyły. Jeździec lubi wierzyć, że prowadzi; słoń uprzejmie pozwala mu trzymać lejce, dopóki nie uzna, że idzie w inną stronę. Ta metafora nie unieważnia rozumu, lecz odbiera mu tron absolutny. Rozum jest ważny, ale nie jest samotnym monarchą. Jest raczej ministrem spraw zagranicznych emocji, wysyłanym po fakcie na konferencję prasową.

Neuromarketing 2.0 jako koniec ery domysłów i początek odpowiedzialności

Właśnie dlatego Neuromarketing 2.0 nie jest tylko technologią. To korekta pewnego złudzenia poznawczego, które dominuje w biznesie, polityce, komunikacji publicznej i projektowaniu instytucji. Złudzenie to brzmi: wystarczy przedstawić ludziom racjonalne argumenty, a oni podejmą racjonalną decyzję. Gdyby tak było, najlepsze kampanie społeczne składałyby się z tabel, reklamy z parametrów, a przeprosiny z komunikatu „zaistniała niedogodność". Tymczasem człowiek nie jest arkuszem kalkulacyjnym, choć wiele organizacji wciąż pisze do niego tak, jakby po drugiej stronie siedziała księgowa funkcja Excela. Potem następuje zdziwienie: klient się obraził, pasażer wściekł,

pracownik poczuł się zdradzony, a użytkownik anulował subskrypcję. Organizacja twierdzi: „przecież przekazaliśmy informację". Odbiorca odpowiada: „nie, przekazaliście mi moją nieważność".

Neuromarketing 2.0 staje się więc narzędziem demaskowania takich pęknięć. Eye-tracking pokazuje, że odbiorca nie widzi tego, co projektant uznał za najważniejsze. Facial coding sugeruje, że materiał mający bawić, rodzi dezorientację. Testy utajonych skojarzeń ujawniają, że marka deklarująca nowoczesność kojarzy się z lękiem lub naciąganiem. Model językowy wskazuje, że korporacyjne przeprosiny wcale nie przepraszają, lecz przerzucają ciężar emocjonalny na klienta. Narzędzia te nie zastępują myślenia – one upokarzają domysły. A domysł, zwłaszcza wypowiedziany tonem prezesa, bardzo nie lubi być upokarzany.

Anegdota z Timem Ferrissem dobrze obrazuje skalę tej zmiany. Ferriss testował okładki fizycznie: drukował makiety, owijał nimi książki i kładł je w księgarniach, obserwując, po które sięgają klienci. Był to eksperyment sprytny, praktyczny, niemal partyzancki. Dooley przy pracy nad Friction mógł już wykorzystać eye-tracking, a później także tańsze metody zdalne i symulatory AI. Wniosek był jednoznaczny: czarna okładka przyciągała uwagę skuteczniej niż bladożółta. Ta historia jest ważna nie dlatego, że kolor okładki rozstrzyga o losach cywilizacji, lecz pokazuje zmianę epistemologiczną: z poziomu „wydaje mi się" przechodzimy do pytania „sprawdźmy, co zobaczy odbiorca". Nie jest to prawda absolutna, ale brzmi lepiej niż ceremonialna zgadywanka.

Trzeba jednak zachować ostrożność. Eye-tracking mierzy uwagę, a nie miłość. Mapa cieplna pokaże, gdzie padło spojrzenie, ale nie powie, czy odbiorca kupi, zaufa, zapamięta lub poleci produkt znajomemu. Można patrzeć na coś z zachwytem, z obrzydzeniem albo dlatego, że wygląda to jak katastrofa drogowa. Uwaga jest warunkiem komunikacji, lecz nie jej spełnieniem. To jeden z pierwszych błędów, przed którymi trzeba bronić Neuromarketing 2.0: fascynacja metryką może zastąpić rozumienie człowieka. Wtedy zamiast humanizacji przekazu otrzymujemy kult wskaźnika – to tak, jakby lekarz uznał, że skoro pacjent ma puls, to jest szczęśliwy.

Nowy paradygmat ma dwa oblicza. Z jednej strony demokratyzuje dostęp do wiedzy o odbiorcy. Pozwala mniejszym organizacjom wykonywać szybkie audyty uwagi, testować nagłówki, upraszczać komunikaty, sprawdzać emocjonalny ton przeprosin, analizować landing page czy badać tarcie w ścieżce klienta. Z drugiej strony zwiększa ryzyko przemysłowej produkcji wpływu. Skoro łatwiej sprawdzić, co przyciąga uwagę, łatwiej też projektować bodźce, które ją porywają. Jeśli AI może pomóc w empatii, może też pomóc w jej udawaniu. Jeśli model językowy potrafi przewidzieć, co zaboli odbiorcę, potrafi również podpowiedzieć, gdzie nacisnąć, aby zabolało skuteczniej. Tu kończy się niewinna zabawa w optymalizację przycisku, a zaczyna polityka ludzkiej podatności.

Dlatego najważniejsze pytanie nie brzmi: czy Neuromarketing 2.0 działa. Poważniejszy problem to kwestia tego, komu służy ta skuteczność. Jeśli służy redukcji tarcia, większej jasności, uczciwszemu projektowaniu wyboru i lepszemu zrozumieniu emocji odbiorcy – jest narzędziem cywilizowania komunikacji. Jeśli jednak służy maskowaniu asymetrii informacji, wzmacnianiu zależności, wytwarzaniu sztucznej pilności, eksploatowaniu lęku i zamienianiu człowieka w zestaw przewidywalnych reakcji, staje się elegancką formą tresury. W obu przypadkach technika pozostaje ta sama; różni się intencja, kontekst i granica odpowiedzialności.

„Silnik perswazji" nie powinien być zatem rozumiany jako magiczna maszyna do zwiększania sprzedaży. To raczej lustro ustawione przed organizacją. Pokazuje ono nie tylko klienta, ale i nadawcę: jego arogancję, lenistwo, żargon, brak empatii, obsesję konwersji, nieumiejętność przeprosin, kult własnych slajdów i skłonność do mylenia komunikatu z relacją. Organizacje często twierdzą, że chcą poznać klienta, podczas gdy w praktyce chcą jedynie, by klient potwierdził ich plan. Neuromarketing 2.0, użyty uczciwie, bywa nieprzyjemny, bo mówi: odbiorca nie widzi tego, co chcieliście pokazać; nie czuje tego, co chcieliście wywołać; nie ufa tam, gdzie uznaliście zaufanie za oczywiste. Innymi słowy: to nie klient jest nieracjonalny, lecz wasz projekt rozmija się z psychologią człowieka.

To pierwszy akt tej opowieści: upadek marketingowej arystokracji laboratoryjnej i narodziny taniego, szybkiego, powszechnego warsztatu badania uwagi oraz emocji. Drugi akt będzie trudniejszy, bo kiedy narzędzia trafiają pod strzechy, trafia tam również odpowiedzialność. Dawniej można było powiedzieć: „nie mieliśmy budżetu, więc działaliśmy intuicyjnie". Dziś to usprawiedliwienie chwieje się jak baner reklamowy na wietrze. Skoro można wykonać prosty audyt uwagi, empatii i analizę tarcia poznawczego, komunikacyjna ślepota coraz rzadziej jest brakiem możliwości.

Fikcja racjonalnego klienta kontra mechanizm słonia i jeźdźca

Wszystko sprowadza się do wyboru. Słoń, jeździec i wielka fikcja racjonalnego klienta. Nowoczesna gospodarka uwielbia narrację o kliencie racjonalnym. Prawo konsumenckie, ekonomia klasyczna, regulaminy platform, formularze zgód czy oferty finansowe często milcząco zakładają, że po drugiej stronie znajduje się istota skupiona, poinformowana i cierpliwa, zdolna do spokojnego porównywania alternatyw. Ten człowiek czyta warunki, analizuje konsekwencje, waży koszty, rozumie ryzyka i przewiduje skutki, by dopiero potem kliknąć. Jest to postać piękna, majestatyczna i równie często spotykana jak jednorożec na posiedzeniu zarządu.

Realny odbiorca działa jednak inaczej. Jest zmęczony, rozproszony, przebodźcowany i nieufny; bywa zajęty, przestraszony lub zirytowany, a często nieświadomy własnych motywacji. Nie wybiera w próżni. Wybiera w architekturze bodźców.

Metafora słonia i jeźdźca służy tu nie tylko jako atrakcyjna figura retoryczna, ale przede wszystkim jako narzędzie porządkujące. Jeździec reprezentuje to, co organizacje najczęściej próbują obsłużyć: argumenty, informacje, parametry, tabele i uzasadnienia. Słoń natomiast uosabia to, co najczęściej lekceważą: emocjonalny koszt decyzji, niepewność, lęk przed błędem, potrzebę bezpieczeństwa, status, wstyd czy instynkt stadny – w tym awersję do straty oraz intuicyjne zaufanie lub natychmiastową niechęć.

Jeździec czyta komunikat, ale to słoń decyduje, czy warto mu zaufać. Jeździec rozumie rabat, lecz słoń pyta, czy to nie pułapka. Jeździec widzi przycisk „kup teraz", podczas gdy słoń czuje, że przekaz jest zbyt agresywny, niejasny lub zbyt piękny, by mógł być prawdziwy.

Luka między intencją a odbiorem

Błąd wielu nadawców polega na traktowaniu komunikacji jako zwykłego transportu informacji. W takim ujęciu wystarczy przekazać treść: wysłaliśmy wiadomość, opublikowaliśmy regulamin, zamieściliśmy informację na stronie, dodaliśmy FAQ – klient został poinformowany. Jednak komunikacja nie jest rurą kanalizacyjną, przez którą przepycha się komunikaty. Jest zdarzeniem społecznym i emocjonalnym. Liczy się nie tylko to, co nadawca powiedział, ale przede wszystkim to, co odbiorca usłyszał, zobaczył, pominął, poczuł, dopowiedział sobie lub czego się przestraszył. Dlatego formuła Franka Luntza – „nie chodzi o to, co mówisz, lecz o to, co ludzie słyszą" – tak trafnie wpisuje się w nurt Neuromarketingu 2.0. Choć w książce przywołano ją jako jedną z zasad perswazji, jej znaczenie jest szersze: stanowi ona krytykę nadawczej pychy.

Nadawcza pycha ma wiele odmian. Jedną z nich jest przekonanie, że intencja oczyszcza skutek. Firma twierdzi: „nie chcieliśmy nikogo urazić". Instytucja mówi: „komunikat był neutralny". Platforma wyjaśnia: „to tylko zmiana polityki". Prezes dodaje: „miałem na myśli przyszłość, innowację i efektywność". Odbiorca jednak odpowiada: „usłyszałem pogardę, zagrożenie, lekceważenie i zapowiedź utraty kontroli". Między intencją a odbiorem otwiera się luka. Dooley nazywa ją „Intention vs. Reception Gap" i wskazuje na nią jako jedno z najważniejszych pól zastosowania AI w audycie empatii. Przesuwa to uwagę z pytania „co chcieliśmy powiedzieć?" na pytanie „co realnie zostanie odebrane?".

W epoce AI ta luka może być wykrywana znacznie wcześniej. Model językowy nie posiada uczuć, lecz dysponuje formą empatii poznawczej: potrafi symulować prawdopodobne reakcje różnych grup odbiorców, wskazywać emocjonalne pułapki, przewidywać protekcjonalny ton, rozpoznawać brak przeprosin, nadmiar żargonu czy niezamierzone oskarżenie. Nie jest wyrocznią i nie zna wszystkich kontekstów – może się mylić. Jednak jako bezpiecznik przed komunikacyjnym samozadowoleniem bywa bezcenny. Czasem wystarczy minuta, by AI zadała pytanie, którego nikt w sali konferencyjnej nie odważył się postawić: „Czy wiecie, że to brzmi jak aroganckie przerzucenie problemu na klienta?". W wielu organizacjach takie pytanie ma większą wartość niż kolejny warsztat z „tone of voice", podczas którego wszyscy przyklejają kolorowe karteczki do ściany i udają przemianę kultury.

Przykład Royal Caribbean stanowi modelową lekcję braku empatii organizacyjnej. Luksusowi pasażerowie statku Silver Nova doświadczyli czterogodzinnego opóźnienia spowodowanego korporacyjną sesją zdjęciową. Firma nazwała realne zakłócenie „drobnym opóźnieniem", zasugerowała samodzielne przebukowanie lotów, nie zaproponowała adekwatnej pomocy i ubrała całość w ton niemal celebracyjny – jakby pasażerowie powinni wznieść toast za własną niedogodność. To coś więcej niż wpadka PR; to obraz instytucjonalnej niezdolności do przyjęcia perspektywy człowieka, któremu zdezorganizowano podróż. Korporacja widziała wydarzenie. Pasażer widział stratę czasu, stres, ryzyko utraty lotu, naruszenie zaufania i lekceważenie. Nie był to spór o cztery godziny, lecz o to, czy klient jest gościem, czy jedynie przeszkodą logistyczną w sesji zdjęciowej.

W tym przypadku AI użyta przed wysłaniem komunikatu mogłaby nie tylko poprawić styl, ale wskazać strukturę emocjonalną sytuacji. Po pierwsze: pasażerowie nie potrzebują eufemizmów, lecz uznania niedogodności. Po drugie: zamiast sugestii, by sami poradzili sobie z problemem, potrzebują realnej pomocy. Po trzecie: zamiast tonu „świętujmy wyjątkowe wydarzenie", oczekują przeprosin. Po czwarte: lojalny klient premium nie chce usłyszeć, że jego czas jest mniej ważny niż marketingowe zdjęcie trzech statków. Sztuczna inteligencja mogłaby więc pełnić funkcję tłumacza między językiem korporacyjnej intencji a językiem ludzkiego doświadczenia. Pojawia się tu paradoks: maszyna bez emocji mogła pomóc ludziom zachować się bardziej ludzko.

Podobny mechanizm widać w przypadku Carnival Cruise Line. Likwidacja wieloletniego programu lojalnościowego i zastąpienie symbolicznej więzi brutalnie transakcyjnym progiem wydatków pokazały, jak łatwo firma może pomylić lojalność z arkuszem przychodów. Dla organizacji znaczek, zawieszka bagażowa czy status mogą być jedynie kosztem marginalnym, elementem programu lub kategorią w systemie CRM.

Komunikacja to nie semantyka, lecz biografie lęku

Dla klienta po trzydziestu latach relacji pewne symbole mogą być znakiem uznania, pamięci i przynależności. Odebranie takiego symbolu to nie tylko zmiana polityki lojalnościowej. To społeczny komunikat: „twoja przeszłość z nami nie ma znaczenia, jeśli nie wydajesz wystarczająco dużo teraz". W języku ekonomii to segmentacja. W języku doświadczenia to zdrada. Neuromarketing 2.0 uczy, że symbole są tanie finansowo, ale drogie emocjonalnie.

Organizacje często oszczędzają na tym, co niemal nic nie kosztuje, niszcząc tym samym kapitał, którego nie potrafią zaksięgować. Zawieszka bagażowa może być bezwartościowym przedmiotem, a jednocześnie bezcennym znakiem. Fizyczne oznaki statusu, stare przywileje, rytuały uznania czy drobne gesty pamięci – wszystko to operuje w przestrzeni społecznego mózgu. Człowiek nie jest tylko klientem; jest istotą statusową i narracyjną, która pamięta, porównuje i jest wrażliwa na utratę twarzy.

Program lojalnościowy nie jest więc wyłącznie mechanizmem rabatowym, lecz mikroinstytucją uznania. Kto kasuje go jak starą promocję, nie rozumie, że czasem najdroższe są rzeczy „bezkosztowe". W tym miejscu pojawia się jedna z kluczowych kategorii współczesnej perswazji: awersja do straty. Ludzie silniej reagują na utratę czegoś, co już uznali za swoje, niż na możliwość zyskania czegoś nowego.

To nie jest jedynie ciekawostka z ekonomii behawioralnej, lecz fundamentalna zasada projektowania komunikatów, polityk cenowych i zmian instytucjonalnych. Klient, któremu zabiera się status, nie myśli: „zmienił się model biznesowy", tylko: „odebrano mi coś, na co pracowałem". Pracownik, któremu ogłasza się transformację AI-first bez emocjonalnego zabezpieczenia przekazu, nie widzi optymalizacji procesów, lecz obawę, że zaraz zastąpi go bot. Obywatel, któremu instytucja komunikuje reformę technokratycznym językiem, nie myśli o racjonalizacji procedur, lecz o tym, że znów robią coś ponad jego głową.

Dlatego przypadek Duolingo jest tak pouczający. Prezes Luis von Ahn wysłał entuzjastyczny komunikat o przejściu firmy w model „AI-first", chcąc pokazać innowacyjną strategię i przyszłościowy kierunek. Odbiór był jednak inny: pracownicy i klienci usłyszeli sugestię, że ludzie zostaną zastąpieni przez boty, co doprowadziło do kryzysu. Nie trzeba zakładać złej woli nadawcy, by dostrzec błąd; wystarczy zauważyć, że język innowacji w epoce lęku przed automatyzacją nie jest neutralny. „AI-first" w prezentacji inwestorskiej brzmi jak efektywność, ale w skrzynce pracownika może brzmieć jak wyrok z odroczonym terminem wykonania.

Współczesna komunikacja nie dzieje się w próżni semantycznej. Każde słowo niesie nie tylko definicję, ale i kontekst historyczny, emocjonalny oraz ekonomiczny. „Restrukturyzacja" brzmi inaczej dla zarządu, a inaczej dla pracownika. „Optymalizacja" znaczy co innego dla konsultanta, a co innego dla osoby z redukowanego działu. „AI-first" nie brzmi tak samo dla inwestora i dla copywritera, tłumacza czy programisty juniora. To samo zdanie przechodzi przez różne biografie lęku.

AI może pomóc wykryć te różnice, symulując perspektywy lojalnego klienta, pracownika, inwestora czy menedżera B2B obawiającego się błędu. W sektorze B2B szczególnie istotne jest rozróżnienie między FOMO a FOMU. FOMO (strach przed przegapieniem okazji) dominuje w kontekstach konsumenckich: limitowane oferty, ostatnie miejsca. W biznesie silniejsze jest jednak FOMU – fear of messing up, lęk przed zawaleniem sprawy. Menedżer nie boi się tylko tego, że nie kupi najlepszego narzędzia; boi się, że kupi złe, narazi firmę, ośmieszy się przed zarządem lub wybierze rozwiązanie, którego nikt nie będzie używał. W takim świecie agresywne „nie przegap okazji!" ustępuje miejsca spokojnemu: „pokażemy, dlaczego ta decyzja jest bezpieczna i uzasadniona". FOMU odsłania głębszy wymiar perswazji: człowiek kupujący w imieniu organizacji nie jest abstrakcyjnym agentem racjonalnym, lecz osobą funkcjonującą w polu odpowiedzialności i potencjalnego wstydu. Błąd może stać się etykietą.

W B2B sprzedaż jest więc często sprzedażą spokoju, a nie tylko funkcji. Dostawca rozumiejący FOMU nie krzyczy o byciu przełomowym, lecz mówi: „wiemy, czego się obawiasz, dlatego przedstawimy procedurę wdrożenia, referencje i ścieżkę wycofania". To komunikacja dojrzalsza, bo rozumie, że klient instytucjonalny często nie szuka fajerwerków. Szuka gwarancji, że nie spali sobie kariery przy świetle PowerPointa.

W tym miejscu Neuromarketing 2.0 spotyka się z teorią instytucji. Decyzje rynkowe są osadzone w strukturach zaufania i sankcji. Klient indywidualny ryzykuje własne pieniądze i czas; menedżer ryzykuje pozycję w organizacji, urzędnik odpowiedzialność formalną, a lekarz bezpieczeństwo pacjenta. Każdy z nich ma innego słonia, choć wszyscy lubią opowiadać o jeźdźcu.

Zaufanie buduje się redukcją tarcia, a nie deklaracją wyższości

AI, użyta sensownie, pozwala segmentować nie tylko demografię, lecz przede wszystkim lęki decyzyjne. To znacznie istotniejsze niż tworzenie banalnych person typu „Anna, 34 lata, lubi kawę i ceni wygodę". Człowiek nie jest personą – jest konfliktem motywacji. Klasyczny marketing często

zadowalał się opisem potrzeb; Neuromarketing 2.0 musi iść dalej: badać tarcia, opory i antysygnały zaufania.

W notatkach pojawia się anegdota o firmie czyszczącej baseny, która na swojej stronie porównywała się z konkurencją w sposób tak absurdalnie agresywny, że zamiast budować wiarygodność, niszczyła ją. Wśród rzekomych przewinień rywali wymieniano zaglądanie w okna, zdejmowanie ubrań podczas pracy, zatrudnianie nielegalnych pracowników, a nawet siusianie do basenów.

Przykład ten jest komiczny, ale poznawczo bardzo poważny. Nadawca prawdopodobnie chciał przekazać: „jesteśmy lepsi i bardziej profesjonalni". Odbiorca słyszy jednak: „ci ludzie mają dziwną obsesję, oskarżają anonimowych konkurentów o rzeczy groteskowe i chyba nie należy wpuszczać ich na posesję". Zaufanie nie rodzi się bowiem przez samo deklarowanie własnej wyższości; jest ono wrażliwe na styl argumentacji. Jeśli ktoś zbyt mocno akcentuje cudzą nikczemność, odbiorca zaczyna podejrzewać problem u mówiącego. W psychologii społecznej działa tu efekt przeniesienia skojarzeń: brudna opowieść brudzi także opowiadającego. Firmy, organizacje społeczne, partie polityczne i eksperci często o tym zapominają.

Uważają, że im mocniej uderzą w konkurenta, tym bardziej podniosą siebie. Tymczasem agresywna negatywność może działać jak otwieranie kanalizacji w salonie: wszyscy czują smród, ale nikt nie jest wdzięczny za szczerość hydrauliczną. AI potrafi takie antysygnały wychwycić, ponieważ nie daje się uwieść intencji autopromocyjnej. Widzi wzorzec: przesadę, brak dowodów, dziwność i negatywne skojarzenia, które niosą ryzyko utraty wiarygodności.

Zabójcy zaufania bywają subtelniejsi. Mogą nimi być zdjęcia stockowe przypominające korporacyjny teatr ludzi z idealnymi zębami; przyciski CTA brzmiące jak rozkaz; formularze żądające zbyt wielu danych; brak jasnych kosztów; opinie klientów bez nazwisk; fałszywe liczniki czasu czy banery „ostatnia szansa", które wracają codziennie jak wampir promocji. Do tego dochodzą ukryte warunki i język zbyt gładki, by był ludzki. W świecie nadmiaru komunikatów odbiorca nie prowadzi śledztwa z życzliwością – raczej skanuje otoczenie w poszukiwaniu sygnałów: ufać czy uciekać.

Zaufanie jest heurystyką. Nie mamy czasu na pełne dochodzenie w każdej sprawie, dlatego drobne sygnały potrafią zabić decyzję szybciej, niż poważny argument zdoła ją zbudować. Właśnie dlatego audyt behawioralny i audyt uwagi mają znaczenie strategiczne. Test trzech do pięciu sekund – szybka weryfikacja widoczności najważniejszego komunikatu i CTA – nie jest zabawą w estetykę, lecz testem przetrwania w środowisku przeciążenia poznawczego.

Jeżeli odbiorca w pierwszych sekundach nie rozumie, co widzi, dlaczego ma się tym zainteresować i co może zrobić dalej, projekt przegrywa. Nie dlatego, że odbiorca jest głupi, lecz dlatego, że jego uwaga jest zasobem oblężonym. W epoce nadmiaru treści jasność jest formą szacunku, a chaos podatkiem nakładanym na cudzy mózg. Chaos komunikacyjny jest realnym kosztem dla uwagi odbiorcy.

Kiedy firma projektuje stronę przeładowaną elementami, prawniczym żargonem i agresywnymi pop-upami, przerzuca koszt poznawczy na klienta. Kiedy instytucja publiczna pisze niezrozumiały komunikat, przerzuca koszt interpretacji na obywatela. Gdy organizacja społeczna tonie w dygresjach, przerzuca koszt sensu na czytelnika. Neuromarketing 2.0 może służyć jako narzędzie redukcji tego kosztu.

Nie chodzi o to, by ogłupić przekaz, ale by usunąć niepotrzebne przeszkody. Prostota nie oznacza prymitywizacji – czasem jest najwyższą formą dyscypliny intelektualnej. Tu pojawia się „Paradoks Prostoty": ułatwianie rzeczy jest niezwykle trudne. To maksyma, która brzmi niewinnie, dopóki nie spróbujemy napisać dobrej strony, wniosku, przeprosin czy wyjaśnienia reformy.

Prostota wymaga hierarchii i wiedzy o tym, co najważniejsze. Wymaga rezygnacji z popisu i zabicia ulubionego zdania, jeśli służy ono autorowi, a nie odbiorcy. Trzeba uznać, że komunikat nie jest miejscem autoprezentacji nadawcy, lecz mostem. A most, który służy głównie temu, by architekt mógł podziwiać własną fantazję, bywa efektowny tylko do pierwszej katastrofy.

Neuromarketing 2.0, użyty dojrzale, nie mówi: „manipuluj skuteczniej". Mówi raczej: „przestań projektować komunikację tak, jakby odbiorca był twoim cierpliwym asystentem". Odbiorca nie ma obowiązku rozszyfrowywać twojej intencji, doceniać żargonu czy klikać w niewidoczny przycisk. Nie musi ufać stronie wysyłającej sprzeczne sygnały ani cieszyć się z „drobnego opóźnienia", które niszczy jego plany podróży. Nie ma obowiązku przyjąć hasła „AI-first" jako hymnu przyszłości, jeśli słyszy w nim pogłos własnej zbędności.

W gospodarce uwagi pycha nadawcy jest kosztowna i coraz łatwiejsza do wykrycia. Fikcja racjonalnego klienta była wygodna, bo zdejmowała odpowiedzialność z projektantów: jeżeli klient nie zrozumiał, to znaczy, że nie doczytał; jeśli się przestraszył – przesadził; jeśli się oburzył – źle odczytał intencje; a jeśli nie kliknął – nie był zainteresowany.

Neuromarketing 2.0 proponuje: sprawdźmy to. Może komunikat był zimny, strona chaotyczna, a oferta aktywowała lęk przed błędem? Może dowód społeczny wyglądał fałszywie, „pilność" pachniała manipulacją, a wasza „neutralność" była emocjonalną ślepotą w garniturze?

Neuromarketing 2.0 jako narzędzie obiektywizacji odbioru

Słoń i jeździec nie są więc tylko obrazem człowieka kupującego produkt. To również obraz organizacji. Jej jeździec tworzy strategie, deklaracje wartości, komunikaty i prezentacje. Jej słoń ujawnia się w realnych praktykach: czy organizacja naprawdę słucha, czy tylko bada satysfakcję; czy przeprasza, czy zarządza reputacją; czy upraszcza doświadczenie klienta, czy tylko optymalizuje konwersję; czy używa AI do lepszego zrozumienia człowieka, czy do skuteczniejszego obchodzenia jego oporu. Neuromarketing 2.0 jest zatem testem charakteru.

Daje narzędzia, ale nie gwarantuje mądrości. A narzędzia bez mądrości mają starą skłonność: robią szybciej to, co wcześniej robiliśmy źle. Nowe instrumentarium wpływu obejmuje oko, twarz, ciało i model językowy. Pierwszym krokiem Neuromarketingu 2.0 jest porzucenie fikcji, że klient cierpliwie czyta, racjonalnie waży i świadomie deklaruje swoje prawdziwe motywy; drugim zaś budowa nowego warsztatu badawczego. Nie chodzi o jedno wielkie narzędzie, które rozstrzygnie wszystko, lecz o zestaw instrumentów pozwalających uchwycić różne warstwy reakcji człowieka. Oko mówi o uwadze. Twarz o emocjonalnym napięciu. Ciało o pobudzeniu i zaangażowaniu. Czas reakcji o skojarzeniu. Model językowy zaś o znaczeniu, tonie, lęku i możliwym odbiorze. Dopiero razem tworzą mapę, która choć niedoskonała, jest znacznie lepsza niż tradycyjne: „mnie się wydaje, że klient to zrozumie”.

Trzeba jednak od razu postawić zastrzeżenie metodologiczne. Żadne z tych narzędzi nie daje bezpośredniego dostępu do duszy klienta. Eye-tracking nie mierzy pragnienia. Facial coding nie mierzy prawdy emocjonalnej w sposób absolutny. Biometria sama w sobie nie rozstrzyga, czy pobudzenie oznacza zachwyt, niepokój, irytację czy ekscytację. Testy utajonych skojarzeń nie przewidują automatycznie zachowania w realnym świecie, a modele językowe nie posiadają doświadczenia, ciała ani odpowiedzialności moralnej.

Neuromarketing 2.0 jest skuteczny wtedy, gdy pamięta o własnych ograniczeniach. Staje się niebezpieczny, gdy sprzedaje prawdopodobieństwo jako wyrocznię. Nauka zaczyna się od pomiaru, ale dojrzewa dopiero w interpretacji. Najbardziej intuicyjnym narzędziem jest śledzenie wzroku. W tradycyjnym modelu wymagało specjalistycznych urządzeń i kontrolowanych warunków. W wersji 2.0 może korzystać z kamer internetowych, aparatów w urządzeniach mobilnych albo symulatorów AI, które na podstawie wcześniejszych badań przewidują, gdzie odbiorca prawdopodobnie skieruje uwagę. Mamy tu do czynienia z przejściem od laboratoryjnego eye-trackingu do webcam-based eye-trackingu oraz symulatorów AI, generujących mapy cieplne i przewidywania salience wizualnej w bardzo krótkim czasie. Zmiana jest ogromna.

Dawniej test okładki, strony internetowej czy reklamy był osobnym projektem. Dziś może być etapem roboczym, wykonywanym przed publikacją niemal tak samo naturalnie, jak sprawdzenie literówek. To przesunięcie ma konsekwencje epistemiczne i organizacyjne. Po pierwsze, umożliwia szybką iterację. Projektant nie musi bronić pierwszej wersji jak honoru rodu. Może przygotować kilka wariantów, sprawdzić hierarchię uwagi, poprawić układ, skrócić komunikat, zmienić kontrast, przesunąć CTA czy uprościć nagłówek. Po drugie, osłabia władzę opinii senioralnej. Tam, gdzie wcześniej decydowała intuicja dyrektora, teraz można przynajmniej zapytać: „czy odbiorca w ogóle to zobaczy?". Po trzecie, eye-tracking uczy pokory wobec percepcji. Autor komunikatu zwykle widzi wszystko, bo zna własny projekt; odbiorca widzi fragmenty. Autor czyta w skupieniu, odbiorca skanuje. Autor wie, gdzie jest sens, natomiast odbiorca szuka go wzrokiem, jak zgubionych kluczy w mieszkaniu po remoncie.

Warto zatrzymać się przy pojęciu salience, czyli wyrazistości percepcyjnej. Element saliencyjny niekoniecznie jest najważniejszy merytorycznie; jest tym, co przyciąga uwagę. Czasem będzie to kontrast, twarz, ruch, nietypowy kolor, mocne słowo, liczba, przycisk, pusta przestrzeń albo obraz. Problem polega na tym, że w wielu projektach najbardziej widoczne nie jest to, co najważniejsze.

Odbiorca widzi dekorację, nie decyzję. Widzi zdjęcie, nie obietnicę. Widzi promocję, ale nie warunki. Widzi wielki slogan, ale nie wie, co dalej zrobić. Eye-tracking ujawnia więc konflikt między intencją nadawcy a architekturą percepcji. To bardzo zdrowy konflikt. Lepiej odkryć go przed publikacją niż po kampanii, kiedy wszyscy tłumaczą sobie porażkę „niewłaściwym targetem". Przykład okładki książki Dooleya jest tutaj pouczający. Bladożółta propozycja mogła wydawać się estetyczna i subtelna w oczach wydawcy. Jednak w środowisku sprzedażowym, zwłaszcza jako miniatura na Amazonie, liczy się nie tylko uroda projektu, lecz jego zdolność przebicia się przez szum. Czarna okładka okazała się bardziej widoczna, a testy wykonane różnymi metodami wskazywały ten sam kierunek. Nie oznacza to, że zawsze należy wybierać najbardziej agresywny bodziec. Oznacza, że projekt trzeba oceniać w kontekście realnego pola percepcji. Okładka nie istnieje w galerii sztuki, tylko na zatłoczonym ekranie. Strona internetowa nie istnieje w ciszy biblioteki, lecz w strumieniu powiadomień, zmęczenia i konkurencyjnych impulsów.

Narzędzia pomiaru reakcji jako sygnały, a nie wyroki

Kolejnym narzędziem jest kodowanie twarzy, czyli analiza ekspresji mimicznej. Wywodzi się ono z systemu FACS Paula Ekmana, który dążył do opisu ruchów mięśni twarzy jako wskaźników emocji. W wersji cyfrowej algorytmy analizują obraz z kamery, próbując rozpoznawać radość, zaskoczenie, dezorientację, frustrację czy znudzenie. Należy jednak pamiętać o ograniczeniach: ekspresja jest

zmienna indywidualnie i kulturowo. Nawet osoba autentycznie rozbawiona może mieć tzw. "resting grumpy face" – naturalnie ponury wyraz twarzy, który spłaszcza wykres emocji. To znakomite przypomnienie, że ciało nie jest prostym ekranem, na którym psychika wyświetla napisy.

Facial coding warto zatem traktować jako sygnał, a nie wyrok. Jeśli wielu odbiorców w tym samym momencie reaguje dezorientacją, warto sprawdzić, czy przekaz nie jest niejasny. Gdy twarze pozostają obojętne podczas sceny, która miała wywołać uśmiech, należy zapytać, czy humor w ogóle działa. Z kolei mikroreakcje napięcia przy cenie, formularzu lub zobowiązaniu powinny skłonić do zbadania punktów tarcia.

Nie wolno jednak udawać, że algorytm widzi człowieka całego – widzi jedynie wzorce ekspresji, a te wymagają interpretacji. W przeciwnym razie łatwo popaść w nową frenologię cyfrową: mierzymy minę i ogłaszamy prawdę o duszy. Nauka behawioralna zasługuje na więcej powagi niż technologiczny horoskop.

Trzecim obszarem jest biometria, szczególnie ta oparta na urządzeniach ubieralnych. Smartwatche i opaski fitness przeniosły część pomiarów fizjologicznych z laboratorium na nadgarstek, umożliwiając analizę tętna, zmienności rytmu serca, przewodnictwa skórnego czy wskaźników pobudzenia. W tym kontekście pojawia się koncepcja Immersion Paula Zaka, według której rytmy serca pozwalają wnioskować o uwadze i rezonansie emocjonalnym, a tym samym o tym, jak bardzo mózg "ceni" dane doświadczenie. Brzmi to niemal jak marketingowa alchemia: zamiast pytać człowieka o wartość czegoś, mierzymy jego ciało.

Jest w tym wielka obietnica, ale i ryzyko uproszczenia. Biometria kusi, bo wydaje się bardziej "prawdziwa" niż deklaracje. Serce nie wypełnia ankiety pod publiczkę. Skóra nie stosuje poprawności politycznej. Ciało nie udaje tak sprawnie jak język. Jednak ciało nie mówi samo za siebie.

Pobudzenie fizjologiczne może wynikać z fascynacji, lęku, hałasu, zmęczenia, kofeiny, presji społecznej, atrakcyjności sprzedawcy, a nawet niewygodnego krzesła. Kontekst jest wszystkim. Dlatego biometria w Neuromarketingu 2.0 powinna służyć triangulacji – porównywaniu sygnałów z różnych źródeł – a nie być samodzielnym wykrywaczem prawdy. Gdy ciało, zachowanie, uwaga i decyzja wskazują ten sam kierunek, zyskujemy silniejszą hipotezę. Gdy wskazują różne – zyskujemy coś cenniejszego: pytanie.

Czwartym instrumentem są testy utajonych skojarzeń i reakcje instynktowne. Ich założenie jest proste: jeśli człowiek szybciej łączy markę z określoną cechą, to skojarzenie jest bardziej dostępne poznawczo. Pozwala to zbadać, czy marka faktycznie kojarzy się z innowacyjnością, bezpieczeństwem i prestiżem, czy raczej z ryzykiem, taniością lub chaosem. W tradycyjnej ankiecie

respondent może określić instytucję jako nowoczesną, bo tak wypada lub nie chce sprawiać przykrości ankieterowi. W teście reakcji liczą się ułamki sekund. Jeździec nie zdąży przygotować przemówienia – Słoń już ruszył.

Takie testy są szczególnie użyteczne w badaniu marek i komunikatów publicznych. Odbiorcy często nie potrafią precyzyjnie wyjaśnić, dlaczego nie ufają danej stronie lub czują opór wobec pewnego języka; mówią jedynie: "coś mi tu nie pasuje". W naukach społecznych to "coś" bywa traktowane jako miękka impresja, lecz w praktyce rynkowej potrafi decydować o zachowaniu. Testy utajone pomagają odsłonić te ukryte mapy skojarzeń.

Tu również obowiązuje ostrożność. Skojarzenie nie zawsze jest przeznaczeniem. Jak przypomina Dooley w parafrazie myśli freudowskiej: czasami skojarzenie to po prostu skojarzenie. Nie każde szybkie powiązanie słowa i obrazu przekłada się na zakup, głos czy lojalność.

Piątym i najbardziej elastycznym narzędziem jest model językowy. Jego rola różni się od urządzeń pomiarowych – model nie mierzy spojrzenia ani pulsu.

AI jako narzędzie audytu empatii poznawczej

AI może natomiast analizować znaczenia, symulować perspektywy i konfrontować komunikat z regułami psychologii wpływu. Potrafi wykrywać niespójność tonu, proponować alternatywne kadrowanie oraz identyfikować tarcie poznawcze i luki empatyczne. Dooley opisuje AI jako wirtualną „drużynę marzeń” ekspertów behawioralnych: Cialdiniego od wpływu społecznego, Kahnemana od Systemu 1 i 2, Fogga od projektowania zachowań oraz Ariely'ego od irracjonalności w ekonomii. Oczywiście nie oznacza to, że model staje się którymkolwiek z tych badaczy; oznacza raczej, że potrafi operacjonalizować ich aparaturę pojęciową w szybkim audycie.

To jedna z najciekawszych zmian: nauka behawioralna przestaje być jedynie biblioteką koncepcji, a staje się procedurą roboczą. Zamiast ogólnego stwierdzenia, że „warto pamiętać o dowodzie społecznym”, można poprosić model o analizę konkretnej strony pod kątem tego, czy dowód ten jest widoczny, wiarygodny i nieprzesadzony. Zamiast postulatu zmniejszenia obciążenia poznawczego, można kazać AI wskazać zdania zbędne, miejsca wymagające decyzji, konflikty hierarchii i punkty niejasności. Zamiast powtarzać, że „klient boi się straty”, można sprawdzić, czy komunikat lepiej zadziała w ramie zysku, czy straty.

Zamiast organizować rytualną burzę mózgów, można wywołać kontrolowany spór perspektyw: Cialdiniego przeciw Kahnemanowi, Fogga przeciw Ariely'emu, empatii przeciw konwersji, prawnika przeciw marketerowi. To właśnie Dooley nazywa prowokacyjnie „Food Fight” – walką

argumentów między ramami analitycznymi. Taki spór jest wartościowy, ponieważ pojedyncza perspektywa często wzmacnia ślepotę: marketer widzi uwagę, prawnik ryzyko, projektant estetykę, sprzedawca lead, klient wysiłek, pracownik zagrożenie, osoba lojalna zdradę, a nowa – ofertę. AI pomaga zestawić te punkty widzenia, choć nie zwalnia człowieka z odpowiedzialności za ostateczny wybór.

Model językowy nie powinien być traktowany jako zastępca sądu praktycznego, lecz raczej jako oponent, redaktor, symulator i kontroler ryzyka. Najlepiej działa nie wtedy, gdy pytamy go „czy to jest dobre?", ale gdy nadajemy mu precyzyjne role i definiujemy konflikty: „jak lojalny klient odbierze tę zmianę?", „co w tym komunikacie brzmi protekcjonalnie?", „które zdanie może wywołać poczucie winy?", „gdzie obiecujemy więcej, niż dowozimy?", „czy pilność jest autentyczna czy sztuczna?".

Modele językowe są szczególnie przydatne w audycie empatii. Nie dlatego, że są empatyczne moralnie – one nie współczują, lecz przewidują. To kluczowa różnica: człowiek może współczuć, ale nie umieć dobrać słów; model może nie współczuć, ale przewidzieć, które sformułowania zostaną odebrane jako zimne, aroganckie, tchórzliwe albo manipulacyjne. W praktyce komunikacyjnej wystarcza to, by uniknąć wielu katastrof.

Sztuczna empatia jest więc empatią poznawczą, a nie etyczną. Może służyć trosce, ale może też służyć lepszemu udawaniu troski – co ponownie sprowadza nas do pytania o intencję. Praktyczny audyt empatii mógłby obejmować kilka warstw: sytuacyjną (stan emocjonalny odbiorcy), relacyjną (uznanie kosztu poniesionego przez klienta), sprawczościową (poczucie kontroli kontra przerzucenie ciężaru problemu) oraz językową. W tej ostatniej sprawdzamy, czy pojawiają się przeprosiny, czy tylko „ubolewanie"; czy jest odpowiedzialność, czy mgła bezosobowych konstrukcji; czy konkret, czy wata korporacyjna? Na końcu zostaje warstwa kompensacyjna: czy nadawca proponuje realną pomoc, czy tylko emocjonalny brokat?

W tym świetle przypadek Royal Caribbean nie jest wyjątkiem, lecz archetypem. Komunikat zawiódł, ponieważ prawdopodobnie przeszedł przez filtr operacyjny, prawny i marketingowy, ale pominął filtr ludzkiego doświadczenia. Ktoś sprawdził poprawność informacji, ktoś inny brak nadmiernych zobowiązań lub pozytywny wydźwięk. Nikt jednak nie zapytał wystarczająco mocno: „jak czuje się pasażer, któremu zmieniamy plan powrotu z wakacji?". To pytanie jest banalne i właśnie dlatego bywa pomijane. Organizacje często przegrywają nie przez brak zaawansowanej strategii, lecz przez brak elementarnej wyobraźni ubranej w procedurę. Neuromarketing 2.0 może więc pełnić funkcję infrastruktury wyobraźni.

Odpowiedzialność eksperta w pętli poznawczo-etycznej

To piękne i niebezpieczne zarazem. Piękne, bo pozwala systematycznie sprawdzać, jak komunikat oddziałuje na człowieka, zanim wyrządzi mu przykrość, przeciąży go lub oszuka jego uwagę. Niebezpieczne, bo każda infrastruktura wpływu może zostać przejęta przez cynizm. Jeśli organizacja pyta AI: „jak przeprosić uczciwie?", narzędzie wspiera kulturę odpowiedzialności. Jeśli jednak pyta: „jak sprawić, by klient poczuł, że to jego wina?", staje się ono wspólnikiem manipulacji.

Model nie będzie miał rumieńca wstydu. Rumieniec musi dostarczyć człowiek. Dlatego w centrum warsztatu Neuromarketingu 2.0 powinna stać zasada „expert in the loop" – wymóg, by ostateczna decyzja należała do eksperta, który nadaje komunikatowi szlif etyczny. Nie chodzi o to, by człowiek był jedynie gumową pieczątką po algorytmie, lecz o odpowiedzialnego interpretatora rozumiejącego metodę, kontekst, ograniczenia i skutki. AI może wskazać, że rama straty zwiększy konwersję; ekspert powinien zapytać, czy nie wywoła ona nieproporcjonalnego lęku. AI może podpowiedzieć, że fałszywy niedobór działa krótkoterminowo; ekspert musi wiedzieć, że w dłuższej perspektywie niszczy on zaufanie.

AI potrafi zaproponować mocniejszy nagłówek, lecz to ekspert ocenia, czy ta moc nie staje się przemocą semantyczną. To rozróżnienie jest kluczowe, gdyż cała dziedzina balansuje między ułatwianiem a wykorzystywaniem. Ułatwianie to redukcja zbędnego tarcia: prostszy formularz, jaśniejszy koszt, czytelniejszy wybór, uczciwsze ostrzeżenie, lepsze przeprosiny, mniej żargonu i prawdziwy dowód społeczny. Wykorzystywanie to projektowanie pułapki: ukryte koszty, sztuczne liczniki, domyślnie zaznaczone zgody, emocjonalny szantaż, manipulowanie lękiem czy przeciążanie informacją tak, by odbiorca kliknął z rezygnacji.

Neuromarketing 2.0 może służyć obu celom. Dlatego nie można mówić o nim wyłącznie językiem efektywności – potrzebujemy języka odpowiedzialności. W praktyce nowy stos narzędziowy tworzy proces zwany pętlą poznawczo-etyczną. Najpierw projektujemy komunikat, potem sprawdzamy uwagę (czy odbiorca widzi to, co powinien?), obciążenie poznawcze (czy rozumie przekaz bez nadmiernego wysiłku?), emocje (czy ton odpowiada sytuacji?) oraz zaufanie (czy nie ma antysygnałów psujących wiarygodność?). Następnie analizujemy architekturę wyboru – czy pomagamy zdecydować, czy ukrywamy alternatywy? Na koniec badamy etykę: czy po optymalizacji człowiek jest bardziej sprawczy, czy bardziej sterowany? Dopiero taka pętla odróżnia dojrzały Neuromarketing 2.0 od cyfrowego kuglarstwa.

Podejście to znajduje zastosowanie nie tylko w sprzedaży. Każda instytucja komunikuje i wywiera wpływ: urząd piszący instrukcję dla obywatela, fundacja mobilizująca do petycji, uczelnia

wyjaśniająca reformę programu, szpital informujący o procedurze, samorząd konsultujący organizację ruchu, związek zawodowy rekrutujący członków czy partia polityczna tłumacząca ustawę. W każdym z tych przypadków odbiorca ma słonia i jeźdźca.

W każdej takiej relacji istnieje tarcie poznawcze, emocjonalna rama, lęk, przeciążenie i potrzeba sprawczości. Neuromarketing 2.0 nie jest więc marketingiem w wąskim sensie, lecz nauką o projektowaniu odbioru, co czyni go dziedziną publiczną, a nie tylko komercyjną. Najbardziej prowokująca konsekwencja brzmi następująco: skoro narzędzia stały się dostępne, komunikacyjna nieudolność przestaje być niewinnym grzechem. Oczywiście nie każda organizacja musi kupować platformy biometryczne czy prowadzić złożone badania, ale niemal każda może wykonać podstawowy audyt empatii, jasności, uwagi i zaufania. Brak takich działań oznacza przedkładanie własnych przekonań nad doświadczenie odbiorcy – a to jest definicja pychy w wersji instytucjonalnej. Dawniej elity komunikacji miały laboratoria, reszta polegała na intuicji. Dziś intuicja nadal jest potrzebna, ale powinna chodzić na smyczy danych. Bez tej smyczy zbyt często gryzie klienta.

Architektura wyboru jako narzędzie wpływu i odpowiedzialności

Narzędzia Neuromarketingu 2.0 nie obiecują więc końca błędów, lecz coś skromniejszego i cenniejszego: możliwość wcześniejszego ich zauważenia. Ruch oka pokaże, że odbiorca czegoś nie widzi. Mimika zdradzi, że się gubi. Reakcje ciała wskażą emocje, a testy odpowiedzi skórnej ujawnią, że podświadome skojarzenie różni się od deklaracji. Model językowy z kolei ostrzeże, że zdanie, które miało brzmieć nowocześnie, brzmi jak zwolnienie ludzi przez automatyczny sekretariat.

Człowiek nadal musi zdecydować, co z tą wiedzą zrobić. I właśnie w tej decyzji ujawnia się różnica między optymalizacją a odpowiedzialnością. Neuromarketing 2.0 daje nam głębszy wgląd w cudzą podatność; pytanie brzmi, czy użyjemy jej jak lekarz, czy jak kieszonkowiec. Tu wchodzi architektura wyboru: wolność klienta w labiryncie zaprojektowanych bodźców.

Gdy mówimy o perswazji, zbyt często ograniczamy ją do sfery słów: sloganów, haseł, obietnic czy wezwań do działania. Tymczasem perswazja często zaczyna się znacznie wcześniej niż język – zaczyna się w samym układzie pola decyzyjnego. W tym, co dostrzegamy najpierw, która opcja jest domyślna i ile alternatyw nam przedstawiono. W tym, czy cena pojawia się przed wartością, czy po niej oraz czy odbiorca widzi stratę, zysk, ryzyko, ulgę, status, bezpieczeństwo bądź cudzą aprobatę.

Człowiek rzadko wybiera między abstrakcyjnymi możliwościami; zazwyczaj wybiera spośród opcji już wcześniej ustawionych. A kto ustawia scenę, ten współtworzy decyzję. Architektura wyboru to jedno z kluczowych pojęć współczesnej ekonomii behawioralnej i projektowania usług. Oznacza ona takie ukształtowanie środowiska decyzyjnego, które wpływa na wybory ludzi bez formalnego odbierania im wolności. Nie zmusza, lecz podsuwa. Nie zakazuje, lecz eksponuje. Nie rozkazuje, lecz czyni jedną ścieżkę łatwiejszą, bardziej widoczną i społecznie potwierdzoną. W najlepszym wydaniu pomaga podjąć dobrą decyzję przy mniejszym wysiłku poznawczym. W najgorszym – udaje pomoc, by w rzeczywistości wykorzystać zmęczenie, pośpiech, lęk lub brak wiedzy. Architekt wyboru może być urbanistą ludzkiej sprawczości albo projektantem miękkiej klatki.

Neuromarketing 2.0 potęguje działanie architektury wyboru, ponieważ pozwala ją precyzyjnie testować i personalizować. Dawniej projektant mógł jedynie przypuszczać, że układ trzech pakietów cenowych zadziała. Dziś może sprawdzić, gdzie dokładnie pada wzrok, który opis budzi zaufanie, czy opcja rekomendowana jest widoczna i czy cena kotwicząca nie odstrasza. Może zweryfikować, czy komunikat nie przeciąża odbiorcy, czy CTA nie ginie w tle i czy segment B2B nie reaguje lękiem przed błędem.

AI pomaga nie tylko tworzyć warianty, lecz także analizować ich skutki psychologiczne. To zasadnicza zmiana: architektura wyboru przestaje być intuicyjną sztuką sprzedawcy, a staje się technologią zachowania. A każda technologia zachowania wymaga rachunku sumienia, który wykracza poza proste pytanie: „czy konwersja wzrosła?”.

Mechanizmy architektury wyboru między wsparciem a manipulacją

Pierwszym klasycznym mechanizmem jest zakotwiczenie. Człowiek, widząc pierwszą liczbę, często przyjmuje ją jako punkt odniesienia dla kolejnych ocen. Jeśli najpierw zaprezentujemy produkt bardzo drogi, późniejsza cena średnia wyda się rozsądniejsza. Gdy obok aktualnej kwoty pojawia się przekreślona wartość wyższa, odbiorca interpretuje ofertę przez pryzmat rzekomej oszczędności. Podobnie, gdy konsultant zaczyna rozmowę od szerokiego zakresu możliwych kosztów, późniejsza propozycja staje się bardziej akceptowalna. Zakotwiczenie nie musi być oszustwem; może pomagać w zrozumieniu skali wartości. Może jednak służyć do produkowania iluzji okazji. Różnica leży w prawdziwości punktu odniesienia.

Kotwica może stabilizować statek, ale może też ciągnąć go na dno. Drugim mechanizmem jest efekt wabika. Polega on na wprowadzeniu trzeciej opcji, która sprawia, że jedna z pozostałych wydaje się

wyraźnie atrakcyjniejsza. W klasycznym układzie mamy wariant tani, drogi i pośredni – ten ostatni jest konstruowany tak, by popychać odbiorcę ku najdroższej opcji. W książce efekt wabika opisano jako opcję „asymetrycznie zdominowaną", czyniącą najdroższy produkt bardziej atrakcyjnym poprzez porównanie z wariantem nielogicznie wycenionym. Mechanizm ten odsłania istotną prawdę: wartość nie jest postrzegana w izolacji. Człowiek nie patrzy na cenę jak matematyk na liczbę, lecz relacyjnie. Cena znaczy tyle, ile znaczy wobec innych cen, obietnic i strat.

Efekt wabika jest szczególnie interesujący z perspektywy etycznej. Może być uczciwym narzędziem porządkowania oferty, gdy pomaga klientowi dostrzec realnie najlepszy stosunek wartości do kosztu. Staje się jednak manipulacją, gdy jedna z opcji istnieje wyłącznie jako atrapa poznawcza, niepożądana przez sprzedawcę i zaprojektowana jedynie po to, by zakłócić ocenę. Wtedy klient formalnie ma wybór, ale jego środowisko decyzyjne przypomina salon luster w wesołym miasteczku: wszystko jest widoczne, lecz proporcje są fałszywe. Neuromarketing 2.0 potrafi optymalizować takie konstrukcje z wielką precyzją. Pytanie brzmi, czy powinien. Nie wszystko, co zwiększa sprzedaż, buduje uczciwość relacji.

Trzecim mechanizmem jest siła opcji domyślnej. Domyślność jest perswazją w kapciach: nie krzyczy, nie przekonuje, nie robi fajerwerków, a często wygrywa. Ludzie mają tendencję do pozostawania przy tym, co zostało już zaznaczone lub zaproponowane jako standard. Nie wynika to z lenistwa w sensie moralnie pogardliwym, lecz z faktu, że zmiana wymaga wysiłku poznawczego, uwagi i poczucia odpowiedzialności. Domyślność komunikuje także normę: „to jest normalny wybór". Dlatego jest tak potężna w subskrypcjach, ustawieniach prywatności, planach emerytalnych czy ścieżkach zakupowych.

Tu również granica między pomocą a nadużyciem bywa cienka. Domyślne ustawienie może chronić użytkownika – na przykład gdy domyślnie wyłączone są nadmiarowe zgody marketingowe, a włączone zabezpieczenia prywatności. Może jednak wykorzystywać nieuwagę, gdy system automatycznie zaznacza kosztowne dodatki, odnowienia subskrypcji lub droższy wariant produktu. Architektura wyboru przestaje wtedy być neutralna i staje się maszyną przechwytywania bezwładności. W takim świecie wolność wyboru pozostaje formalna, ale sprawczość praktyczna zostaje osłabiona. Człowiek może odznaczyć lub zmienić ustawienia, jednak cały system został zaprojektowany tak, by tego nie zrobił.

Czwartym mechanizmem jest kadrowanie, czyli sposób przedstawienia tej samej informacji jako zysku albo straty. Dooley akcentuje, że strach przed utratą zasobów jest zwykle silniejszy niż chęć ich zdobycia; dlatego komunikat „nie trać 500 zł miesięcznie" działa inaczej niż „zaoszczędź 500 zł miesięcznie". To nie jest zwykła zabawa słowami, lecz głęboka struktura ludzkiej motywacji. Strata boli bardziej niż równoważny zysk cieszy. Człowiek przywiązuje się do tego, co uznaje za swoje:

pieniędzy, statusu, czasu, zdrowia czy relacji. Perswazja oparta na stracie naciska więc bardzo silny przycisk.

Właśnie dlatego trzeba zachować miarę. Kadrowanie straty jest etyczne, gdy ostrzega przed realnym ryzykiem: utratą pieniędzy przez złą izolację czy zdrowia przez zaniedbanie badań. Może jednak stać się tanim zastraszaniem, gdy każda oferta przedstawiana jest jako katastrofa, której unikniesz tylko dzięki natychmiastowemu zakupowi. Wtedy komunikacja zaczyna przypominać handel gaśnicami przez ludzi podpalających zasłony. Najpierw produkuje lęk, potem sprzedaje ulgę. Neuromarketing 2.0 potrafi wykryć skuteczność takiej ramy, ale dojrzała organizacja powinna zapytać, czy ta skuteczność nie została kupiona kosztem zaufania.

W kontekście AI kadrowanie staje się jeszcze bardziej dynamiczne. Model językowy może w kilka sekund wygenerować dziesiątki wariantów nagłówka: od ramy straty i zysku, przez dowód społeczny i autorytet, aż po język troski czy buntu. Można je następnie testować predykcyjnie i dopasowywać do konkretnych segmentów. Otwiera to ogromne możliwości edukacyjne, pozwalając mówić do różnych grup językiem odpowiadającym ich obawom, ale jednocześnie otwiera drzwi do mikroinżynierii nacisku.

Mechanizmy wpływu między wspieraniem decyzji a manipulacją

Jeśli wiemy, że dana grupa szczególnie boi się straty statusu, możemy jej pomóc zachować twarz – albo cynicznie tę twarz wziąć jako zakładnika. Piątym mechanizmem jest dowód społeczny. Człowiek instynktownie patrzy na innych, zwłaszcza w sytuacjach niepewności. Gdy wielu ludzi wybrało produkt, podpisało petycję, przeczytało artykuł czy zaufało ekspertowi, odbiorca otrzymuje sygnał bezpieczeństwa. W książce pojawia się przykład precyzyjnego dowodu społecznego: zamiast ogólnego „wielu klientów", zastosowano konkret typu „53 osoby zarezerwowały to dzisiaj". Konkret działa, bo redukuje abstrakcyjność; nie mówi jedynie „jesteśmy popularni", lecz pokazuje realny ślad zachowania innych. Słoń lubi ślady stada.

Jeździec może później nazwać to racjonalną oceną rynku, jednak dowód społeczny ma swoją patologię: fałszywość, nadmiar i stadne zastraszenie. Kupione recenzje, sztuczne liczniki czy anonimowe testimoniale mogą krótkoterminowo zwiększyć wiarygodność, ale w dłuższej perspektywie działają jak kwas na kapitał zaufania. Odbiorcy są coraz bardziej wyczuleni na syntetyczną aprobatę. W epoce generatywnej AI problem ten będzie narastać, gdyż produkcja wiarygodnie brzmiących opinii staje się tania. Paradoksalnie autentyczny dowód społeczny zyska

na wartości właśnie wtedy, gdy łatwiej będzie wytwarzać jego falsyfikaty. Zaufanie stanie się dobrem rzadkim nie przez brak komunikatów, lecz przez ich nadmiar i fakt, że zbyt wiele z nich wygląda jak dekoracja pod tezę.

Szóstym mechanizmem jest niedobór i pilność. Działa on na zasadzie przekonania, że ograniczony zasób jest bardziej wartościowy. Ostatnie miejsca, limitowana edycja czy kończący się termin potrafią skutecznie przyspieszyć decyzję. Dooley rozróżnia tu niedobór autentyczny od sztucznego. Ten pierwszy informuje o realnym ograniczeniu; ten drugi manipuluje rytmem decyzji, tworząc presję bez podstawy. Najgorszą wersją jest wieczna wyprzedaż „tylko do północy", która zmartwychwstaje każdego ranka jak feniks tandety. Taki zabieg może działać przez chwilę, ale uczy odbiorców, że marka traktuje ich jak łatwowiernych statystów w teatrze okazji.

W tym miejscu pojawia się kluczowa zasada: nie każda pilność jest przemocą, ale fałszywa pilność jest kradzieżą czasu decyzyjnego. Odbiera ona człowiekowi przestrzeń na namysł, porównanie i świadomy wybór, żerując na lęku przed stratą okazji. W błahych sprawach bywa irytująca; w kwestiach finansowych, zdrowotnych czy politycznych może być już poważnym nadużyciem. Projektowanie presji czasowej bez realnego powodu to wejście w obszar manipulacji. AI może pomóc wykryć, które komunikaty pilności są najskuteczniejsze, ale etyka wymaga pytania o ich prawdziwość. Skuteczny fałsz nie staje się prawdą tylko dlatego, że podniósł konwersję.

Siódmy mechanizm to redukcja wyboru. Paradoks wyboru polega na tym, że nadmiar alternatyw paraliżuje decyzję. Człowiek pragnie wolności, ale nie chce tonąć w porównywaniu kilkudziesięciu niemal identycznych wariantów produktu. Zbyt duża liczba opcji zwiększa koszt poznawczy i lęk przed błędem, co często prowadzi do rezygnacji. Dobra architektura wyboru porządkuje ofertę: wskazuje różnice, rekomenduje ścieżki i tłumaczy, dla kogo dana opcja jest optymalna. Zła natomiast wykorzystuje chaos – zasypuje wariantami i ukrywa koszty, zmuszając klienta do porównań, na które nie ma czasu ani kompetencji. Tu znów pojawia się kontekst B2B i FOMU.

Menedżer rzadko potrzebuje „więcej opcji". Potrzebuje uzasadnienia, dlaczego dany wybór jest bezpieczny: dowodów, procedury wdrożenia, referencji oraz przewidywalnych kosztów. Szuka języka, którym będzie mógł wyjaśnić decyzję wewnątrz organizacji. AI może pomóc przetestować ofertę pod tym kątem – sprawdzić, czy materiał odpowiada na lęk przed pomyłką, czy jedynie epatuje funkcjami i czy daje decydentowi amunicję do rozmowy z zarządem.

Temporal framing i etyka architektury wyboru

Czy minimalizuje ryzyko reputacyjne? Czy wyjaśnia konsekwencje braku działania, unikając przy tym histerii? W świecie instytucjonalnym perswazja często nie jest sztuką wzbudzenia pragnienia, lecz "sztuką rozbrojenia strachu". Ósmym mechanizmem jest temporal framing, czyli znaczenie czasu. Ten sam komunikat nie zadziała tak samo rano i wieczorem, przed wypłatą i po niej, przed urlopem i po powrocie, w czasie kryzysu i w okresie stabilności, przed decyzją strategiczną i po dotkliwej porażce. Dooley ujmuje to formułą "kiedy bije co": moment dostarczenia komunikatu potrafi całkowicie zmienić jego odbiór. Promocja kawy rano wpisuje się w planowanie energii; wieczorem może odpowiadać na potrzebę nagrody lub być zupełnie nieistotna. Komunikat o bezpieczeństwie danych po głośnym wycieku w branży zostanie odebrany inaczej niż w spokojniejszym okresie. Podobnie zaproszenie do konsultacji społecznych tuż po skandalu związanym z decyzjami władz będzie miało inną temperaturę niż zaproszenie rutynowe.

AI wzmacnia temporal framing, umożliwiając precyzyjne łączenie segmentów, kontekstów i momentów komunikacji. Pozwala wskazać, kiedy odbiorca jest bardziej podatny na ramę bezpieczeństwa, oszczędności, statusu, troski czy sprawczości. Ponownie: może to służyć trafności lub nadużyciu. Trafność oznacza wysyłanie trudnego komunikatu z uwzględnieniem sytuacji odbiorcy. Nadużycie to polowanie na moment słabości. Różnica między „jestem przy tobie wtedy, gdy potrzebujesz” a „dopadnę cię wtedy, gdy jesteś najbardziej podatny” jest różnicą między relacją a drapieżnictwem.

W tym miejscu należy postawić pytanie prawno-kulturowe: czy formalna zgoda odbiorcy wystarcza, jeśli środowisko decyzyjne zostało zaprojektowane tak, by maksymalnie osłabić jego opór? W wielu systemach regulacyjnych wciąż dominuje model informacyjny: wystarczy ujawnić warunki, dać możliwość wyboru, opublikować politykę i uzyskać kliknięcie. Jednak nauki behawioralne od lat dowodzą, że forma prezentacji tych warunków bezpośrednio wpływa na realną sprawczość. Zgoda uzyskana poprzez chaos, presję, ukryte koszty, domyślne ustawienia czy przeciążenie poznawcze może być legalnie skuteczna, lecz etycznie podejrzana. To jedno z największych wyzwań epoki Neuromarketingu 2.0: prawo często chroni jeźdźca, podczas gdy rynek projektuje drogę dla słonia. Dlatego architektura wyboru powinna być oceniana nie tylko przez pryzmat konwersji, ale także kryteria przejrzystości, odwracalności, proporcjonalności i dobrostanu odbiorcy. Przejrzystość oznacza, że człowiek rozumie swój wybór. Odwracalność – że może łatwo zmienić decyzję lub z niej zrezygnować. Proporcjonalność polega na tym, by siła bodźców nie była nieadekwatna do wagi sprawy. Dobrostan zaś oznacza projekt, który nie wykorzystuje lęku, wstydu, samotności, uzależnienia czy presji społecznej w sposób niszczący.

Etyczna architektura wyboru odróżnia perswazję od sterowania

W dojrzałym Neuromarketingu 2.0 pytanie „czy działa?” powinno być zaledwie wstępem. Drugie brzmi: „jakim kosztem?”. Trzecie: „czy odbiorca po podjęciu decyzji zachowa poczucie sprawczości, czy odniesie wrażenie, że został przechytrzony?”. W praktyce organizacyjnej można to ująć jako audyt architektury wyboru. Należy w nim sprawdzić m.in.: jakie opcje są eksponowane, a jakie ukryte; która z nich jest domyślna i dlaczego; czy porównanie cen jest uczciwe, czy opiera się na pozornych wabikach; czy ramy straty i zysku odpowiadają realnym konsekwencjom; czy deklarowany niedobór jest prawdziwy oraz czy dowód społeczny jest autentyczny. Kluczowe jest też to, czy użytkownik może łatwo powiedzieć „nie” i czy rezygnacja nie została zaprojektowana jako tor przeszkód.

Jeżeli kupić można błyskawicznie, a anulować z trudem, nie mamy do czynienia z relacją. Mamy pułapkę z eleganckim interfejsem. To ostatnie kryterium – łatwość odmowy – jest fundamentalne. Etyczna perswazja nie boi się sprzeciwu, ponieważ zakłada podmiotowość odbiorcy. Manipulacja natomiast lęka się odmowy, więc ją utrudnia, zawstydza, opóźnia lub ukrywa. Widać to w dark patterns: mylących przyciskach, ukrytych anulacjach, komunikatach typu „nie, wolę przepłacać”, nierównych ścieżkach zgody i odmowy czy labiryntach rezygnacji. Neuromarketing 2.0 może takie wzorce tworzyć skuteczniej, ale może też pomóc je wykrywać i usuwać. To znowu ten sam młotek: można nim zbudować most albo rozbić cudzą skrzynkę pocztową.

Architektura wyboru działa również w komunikacji społecznej i politycznej. Petycja, formularz konsultacji, wezwanie do referendum czy apel obywatelski – wszystko to posiada własną strukturę. Aby obywatel poparł sprawę, musi rozumieć jej sens, koszt działania, kolejny krok, stawkę oraz własną sprawczość. Jeśli komunikat jest zbyt abstrakcyjny – ginie; jeśli zbyt histeryczny – męczy; gdy jest nadmiernie ekspercki – wyklucza, a gdy zbyt prosty – może obrażać inteligencję. Tutaj Neuromarketing 2.0 nie musi służyć sprzedaży. Może stać się narzędziem demokratyzacji zaangażowania, projektując apele tak, by obywatel nie czuł się petentem uwięzionym w żargonie.

Nawet w sprawach społecznych należy jednak zachować czujność. Dobra intencja nie uniewinnia złej perswazji. Można walczyć o słuszną sprawę językiem, który manipuluje, zawstydza lub upraszcza przekaz do poziomu plemiennego odruchu. Mobilizacja obywatelska może opierać się na ramie straty, ale nie wolno trzymać ludzi w permanentnym stanie alarmu. Można wskazywać dowód społeczny, lecz nie wolno produkować fałszywej jednomyślności. Uproszczenie procedury jest dopuszczalne, o ile nie ukrywa się konsekwencji. Etyka perswazji to nie luksus dla marek

premium, lecz warunek zaufania w każdej wspólnocie, która nie chce zamienić komunikacji w targowisko impulsów.

Architektura wyboru jest punktem styku nauki, biznesu, prawa i moralności. Nauka dowodzi, że forma wyboru wpływa na decyzję. Biznes pyta, jak tę wiedzę wykorzystać. Prawo szuka granicy między zgodą a nadużyciem. Moralność zaś pyta, czy traktujemy człowieka jako podmiot, czy jako przewidywalny mechanizm reakcji.

Neuromarketing 2.0 nie rozwiązuje tego sporu – on go przyspiesza, czyniąc pytania filozoficzne operacyjnymi. Nie zastanawiamy się już, „czy wolna wola istnieje", lecz „czy przycisk odmowy ma taki sam ciężar wizualny jak przycisk zgody". Nie pytamy, „czy człowiek jest racjonalny", lecz „czy nie przeciążyliśmy go tak, by kliknął bez namysłu". Zamiast rozważać, „czy wpływ jest zły", pytamy: „czy ten wpływ pomaga mu wybrać, czy pomaga nam go obejść?".

W epoce AI kluczowe staje się odróżnienie perswazji od sterowania. Perswazja zakłada, że odbiorca pozostaje uczestnikiem decyzji; mówi: „zobacz, rozważ, wybierz". Sterowanie uznaje to uczestnictwo za przeszkodę w zarządzaniu i nakazuje: „nie zauważ, nie analizuj, kliknij". Perswazja może być mocna, emocjonalna, a nawet prowokacyjna, ale zawsze zostawia przestrzeń na odmowę. Sterowanie tę przestrzeń zwęża.

W dobrym Neuromarketingu 2.0 skuteczność nie polega na tym, że człowiek nie wie, co się z nim stało, lecz na tym, że szybciej rozumie własne potrzeby, lęki i realne opcje. Prowadzi to do prowokacyjnego wniosku: najuczciwsza architektura wyboru nie musi być neutralna. Neutralność jest mitem, gdyż każdy układ informacji coś eksponuje, a coś ukrywa. Pytanie brzmi więc: jak i po co wpływamy na odbiorcę? Można to robić, by zmniejszyć chaos, chronić przed błędem, zachęcać do działań społecznie korzystnych lub poprawiać doświadczenie klienta.

Etyka architektury wyboru to próba charakteru organizacji

Można jednak wpływać na odbiorcę tak, by sprzedać mu coś zbędnego, zablokować rezygnację, ukryć koszt lub wykorzystać chwilowy lęk. Nie istnieje komunikacja pozbawiona wpływu; różni się jedynie to, czy jest on jawny czy ukryty, proporcjonalny czy drapieżny, służący relacji czy eksploatacji.

Źródło trafnie podkreśla, że etyczny Neuromarketing 2.0 powinien budować zaufanie poprzez autentyczność wspieraną technologią, a nie manipulację opartą na lęku. To zdanie stanowi

normatywne centrum całej koncepcji. Autentyczność wspierana technologią oznacza lepsze rozumienie odbiorcy po to, by mówić jaśniej, uczciwiej i skuteczniej. Manipulacja natomiast wykorzystuje tę samą wiedzę, by celniej trafiać w ludzkie słabości.

Granica między tymi postawami nie przebiega w samym narzędziu, lecz w kulturze organizacji. AI jedynie wzmacnia to, co w niej już tkwiło: troskę albo cynizm, odpowiedzialność albo chciwość, wyobraźnię albo pogardę ubraną w UX. Dlatego architekt wyboru musi łączyć w sobie kompetencje inżyniera, psychologa, prawnika i moralisty.

Inżynier pyta o sprawność systemu, psycholog o doświadczenie człowieka, a prawnik o ważność zgody i wystarczalność informacji. Moralista zaś pyta, czy nie zrobiliśmy z cudzej nieuwagi źródła własnej przewagi. Bez tego ostatniego pytania Neuromarketing 2.0 może stać się nową scholastyką manipulacji: imponującą terminologią dla starych pokus. Z nim zaś – narzędziem cywilizowania wpływu. A wpływ, skoro i tak istnieje, lepiej cywilizować, niż udawać jego brak.

Architektura wyboru jest zatem próbą charakteru. Możemy projektować ścieżki prowadzące przez złożoność niczym dobrze zaplanowane miasto: z czytelnymi znakami, bezpiecznymi przejściami i miejscem na odpoczynek. Możemy też budować je jak kasyno: bez zegarów i okien, z bodźcami wciągającymi coraz głębiej. Neuromarketing 2.0 dostarcza map i symulatorów, ale nie rozstrzygnie, czy budujemy miasto, czy kasyno. To musimy wiedzieć sami – zanim klient zrozumie to za nas i wyjdzie, trzaskając drzwiami, lub co gorsza: zostanie, lecz już nigdy nam nie zaufa. Empatia jako technologia instytucjonalna: maszyna, która nie czuje, ale ostrzega przed bezdusznością.

Najbardziej prowokujący wątek Neuromarketingu 2.0 nie dotyczy faktu, że AI pomaga sprzedawać skuteczniej. To byłoby banalne. Każda epoka miała przecież własne narzędzia efektywności: lepszy plakat, slogan, segmentację czy targeting.

AI jako detektor nieludzkiej komunikacji

Prawdziwie niepokojące i zarazem obiecujące jest coś innego: maszyna pozbawiona uczuć może czasem lepiej niż człowiek przewidzieć, że komunikat jest nieludzki. Nie dlatego, że ma serce, lecz dlatego, że operuje na wzorcach. Nie współczuje, ale potrafi zestawić ton i sytuację z prawdopodobną reakcją odbiorcy. AI nie zapłacze nad skrzywdzonym klientem, jednak potrafi ostrzec: „to zdanie zabrzmi jak pogarda”. W świecie korporacyjnych eufemizmów to niemal rewolucja moralna, choć przeprowadzona przez narzędzie, które samo z siebie moralności nie posiada.

Empatia w organizacji bywa często mylona z uprzejmym językiem. Stosuje się frazy typu „rozumiemy Państwa niedogodność", „dokładamy wszelkich starań" czy „Państwa komfort jest dla nas priorytetem", uznając, że sprawa została załatwiona. Jednak empatia nie jest dekoracją stylistyczną; to zdolność przyjęcia perspektywy odbiorcy w jego konkretnym położeniu. Nie wystarczy powiedzieć „rozumiemy". Trzeba pokazać, co dokładnie zostało zrozumiane: stratę czasu, lęk, poczucie zlekceważenia, niepewność finansową, ryzyko organizacyjne, utratę statusu, brak kontroli, upokorzenie czy zmęczenie procedurą. Bez tego empatia jest watą cukrową komunikacji: słodka, puszysta i odżywczo zerowa.

Źródło trafnie określa ten problem jako „ślepotę emocjonalną" organizacji. To ona sprawia, że komunikaty traktują klienta jak rekord w bazie danych, a nie człowieka w konkretnej sytuacji. To ona przekształca neutralną informację w zapalnik gniewu i każe firmom mówić językiem własnych procesów, zamiast językiem cudzych konsekwencji. Prowadzi to wreszcie do przeciążenia poznawczego, gdyż nadawca zakłada, że odbiorca dysponuje nieograniczoną uwagą, cierpliwością i dobrą wolą. Brak empatii nie jest więc „miękkim" problemem wizerunkowym, lecz twardym kosztem organizacyjnym: generuje reklamacje, kryzysy, rezygnacje, bojkoty oraz wewnętrzny cynizm.

Przy czym ślepota emocjonalna rzadko objawia się jako jawna pogarda. Znacznie częściej przychodzi w garniturze procedury. Nikt nie mówi: „zlekceważmy klienta", lecz: „zminimalizujmy ekspozycję odpowiedzialności". Nie mówi się: „ukryjmy problem", ale: „zarządzajmy przekazem". Zamiast „przerzućmy stres na pasażera", słyszymy: „poinformujmy go o konieczności samodzielnego przebukowania lotu".

Bezduszność w nowoczesnych organizacjach nie musi być brutalna – często jest administracyjnie elegancka. Ma poprawną interpunkcję, pieczątkę działu prawnego i ton typu „uprzejmie informujemy". Właśnie dlatego audyt empatii jest niezbędny, bo okrucieństwo biurokratyczne często nie rozpoznaje siebie w lustrze.

Przypadek Royal Caribbean obrazuje to niemal podręcznikowo. Korporacyjna potrzeba wykonania sesji zdjęciowej trzech statków doprowadziła do opóźnienia rejsu luksusowego statku Silver Nova, co mogło naruszyć plany powrotne pasażerów. Firma nazwała poważne zakłócenie „drobnym opóźnieniem", nie przeprosiła adekwatnie i nie wzięła na siebie ciężaru pomocy w przebukowaniu lotów, sugerując wręcz, by pasażerowie potraktowali sprawę celebracyjnie. Tu nie zawiodła gramatyka, lecz antropologia.

Nadawca nie zapytał, kim jest odbiorca w tej scenie: gościem premium, człowiekiem z planem podróży i osobą inwestującą duże pieniądze oraz zaufanie – kimś, kto nagle odkrywa, że jego

komfort jest mniej ważny niż zdjęcie marketingowe. To dokładnie ten moment, w którym AI mogłaby działać jak czujnik dymu. Czujnik nie gasi pożaru, nie ma uczuć i nie rozumie tragedii, ale piszczy, zanim dom spłonie.

Sztuczna empatia jako narzędzie przewidywania reakcji, a nie cnota moralna

Model językowy, poproszony o analizę komunikatu z perspektywy pasażera, mógłby wskazać szereg ryzyk: eufemizowanie niedogodności, brak odpowiedzialności, przerzucenie ciężaru na klienta, nieadekwatnie lekki ton oraz brak konkretnej pomocy i rekompensaty. Mógłby zaproponować wersję zaczynającą się od uznania faktów: „zmieniamy Państwa plany i rozumiemy, że to może wywołać stres". Mógłby dodać sprawczość: „nasz zespół pomoże w zmianie lotów", a następnie zadośćuczynienie: „ponieważ to my spowodowaliśmy opóźnienie, oferujemy...". Nie dzieje się to jednak dlatego, że model posiada sumienie, lecz ponieważ korpus ludzkich reakcji nauczył go, iż ludzie źle znoszą sytuacje, w których szkoda jest minimalizowana, a odpowiedzialność rozmywana. Sztuczna empatia jest więc w istocie technologią przewidywania odbioru emocjonalnego.

Należy ją wyraźnie odróżnić od empatii moralnej. Ta zakłada zdolność przejęcia się losem drugiego człowieka i uznania jego cierpienia za istotne. Empatia poznawcza natomiast polega na rozumieniu, co drugi człowiek może czuć, myśleć i jak zareagować. AI operuje właśnie w tej drugiej warstwie.

Może to wystarczyć do poprawy komunikatu, ale nie do stworzenia etycznej organizacji. Emocje odbiorcy można bowiem rozumieć po to, by go chronić, albo po to, by precyzyjniej osaczyć – psychopata również może wykazywać wysoką empatię poznawczą. Dlatego sama zdolność przewidywania reakcji nie jest cnotą, lecz instrumentem. Tu pojawia się niebezpieczne słowo: autentyczność. W marketingu zostało ono tak zużyte, że chwilami brzmi jak aromat „naturalny" w napoju składającym się głównie z chemii. A jednak bez niej audyt empatii zamienia się w teatr.

Autentyczność nie oznacza spontaniczności ani braku strategii; to zgodność między deklarowanym uznaniem emocji odbiorcy a realnym działaniem. Jeżeli firma mówi „rozumiemy Państwa frustrację", ale nie oferuje żadnej pomocy, to nie rozumie – ona tylko cytuje słownik kryzysowy. Jeżeli prezes twierdzi, że „ludzie są naszym najważniejszym zasobem", a chwilę później komunikuje strategię „AI-first" tak, jakby pracownicy byli przeszkodą w skalowaniu, autentyczność pęka jak cienki lód pod ciężarem slajdów.

Przypadek Duolingo pokazuje, że w epoce sztucznej inteligencji język innowacji stał się emocjonalnie obciążony. „AI-first" w uszach zarządu może oznaczać adaptację, konkurencyjność i

przyszłość, ale w uszach pracowników brzmi jak redukcja zatrudnienia, utrata wartości kompetencji i symboliczna degradacja człowieka. Dooley opisuje tę sytuację jako przykład luki empatycznej: intencją prezesa było przedstawienie nowoczesnej strategii, lecz odbiorcy usłyszeli komunikat „zastępujemy was botami". To nie jest drobny błąd tonu, lecz błąd rozpoznania epoki. W czasie lęku przed automatyzacją słowa o AI nie są neutralne. Są jak zapałki w magazynie łatwopalnych biografii zawodowych. Audyt empatii powinien zatem pytać nie tylko „czy komunikat jest pozytywny?", lecz przede wszystkim „dla kogo jest pozytywny?".

Inwestor może cieszyć się z produktywności, pracownik bać się zbędności, klient martwić spadkiem jakości, a twórca czuć, że jego praca została sprowadzona do danych treningowych. Zespół może odnieść wrażenie, że najpierw jest technologia, a dopiero potem człowiek. Właśnie dlatego komunikacja transformacyjna wymaga wielogłosowego testu odbioru. Jeden komunikat nie trafia do abstrakcyjnej publiczności, lecz do wielu grup o różnych lękach i nadziejach. AI może symulować te grupy szybciej niż człowiek, ale to człowiek musi mieć wolę, by wysłuchać symulacji psującej jego entuzjazm.

Empatia instytucjonalna nie polega na tym, że organizacja zawsze mówi łagodnie. Czasem trzeba ogłosić rzecz trudną: błąd, redukcję czy porażkę. Empatia przejawia się w tym, że nadawca nie ucieka w język odczłowieczający konsekwencje. Nie mówi o „optymalizacji zasobów ludzkich", gdy ludzie tracą pracę; nie używa słowa „niedogodność", gdy ktoś traci lot; nie wspomina o „zmianie polityki lojalnościowej", gdy odbiera status budowany przez dekady, ani o „usprawnieniu doświadczenia", gdy wprowadza więcej barier. Dobry język nie musi być miękki – musi być uczciwy wobec rzeczywistości odbiorcy. W tym kontekście przypadek Carnival jest szczególnie cenny, gdyż pokazuje empatię wobec pamięci i statusu. Program lojalnościowy to nie tylko system punktów, lecz społeczno-symboliczna struktura uznania. Człowiek, który przez trzydzieści lat wybiera jedną linię rejsową, nie kupuje za każdym razem wyłącznie usługi transportowo-wypoczynkowej.

Godność odbiorcy jako fundament audytu relacji

Klient buduje w głowie narrację: „to moja marka", „tu mnie znają", „mam status", „moja historia ma znaczenie". Gdy firma nagle zamienia tę relację na wymóg wydania 33 tysięcy dolarów co dwa lata i odbiera fizyczne oznaki prestiżu, komunikuje coś głębszego niż zwykłą zmianę tabeli korzyści. Komunikuje: "twoja przeszła lojalność nie liczy się wobec przyszłej monetyzacji". Dojrzały audyt empatii zapytałby w tym miejscu: co dla stałych klientów jest kosztem realnym, a co symbolicznym? Co można zmienić bez wywoływania poczucia zdrady?

Które przywileje są kosztowne finansowo, a które tanie, lecz kluczowe emocjonalnie? Czy można zachować fizyczne znaczki, zawieszki, tytuły, rytuały czy uznanie statusu historycznego, nawet jeśli zmienia się ekonomia programu? AI mogłaby zaproponować warianty przejściowe, segmentację lojalnych klientów oraz język uznania i symboliczne rekompensaty. Technologia pomogłaby dostrzec to, co umyka księgowemu modelowi relacji: że człowiek może bardziej cierpieć po utracie znaku niż po utracie rabatu. Rabat dotyczy portfela. Znak dotyczy godności.

Pojęcie godności powinno wybrzmieć w dyskusji o Neuromarketingu 2.0 mocniej niż zwykle. Marketing nie lubi tego słowa, bo brzmi zbyt filozoficznie, prawnie lub uroczyście. A jednak wiele kryzysów komunikacyjnych zaczyna się właśnie tam, gdzie naruszono godność odbiorcy: potraktowano go jak przeszkodę, numer, lead, segment czy problem operacyjny i ryzyko reputacyjne. Człowiek potrafi wybaczyć błąd, ale trudniej wybacza upokorzenie. Potrafi zaakceptować zmianę, lecz rzadziej akceptuje komunikat, który udaje, że nic nie traci. Może zrozumieć koszt, ale trudno znosi poczucie, że ktoś uważa go za łatwego do zmanipulowania.

AI może wykrywać ryzyko naruszenia godności, jeśli zostanie o to poproszona. To ważne zastrzeżenie: modele odpowiadają na ramę zadania. Jeśli pytamy tylko „jak zmniejszyć negatywne reakcje?", otrzymamy instrukcję zarządzania gniewem odbiorcy. Jeśli jednak zapytamy „jak uznać stratę, odpowiedzialność i sprawczość odbiorcy?", możemy uzyskać komunikat dojrzalszy. Prompt jest tu nie tylko instrukcją techniczną, ale etyczną. Kto pyta cynicznie, otrzyma cynicznie użyteczne odpowiedzi; kto pyta odpowiedzialnie, zyska narzędzie odpowiedzialności. AI nie tylko optymalizuje komunikację – ona ujawnia moralną jakość pytania. Zły prompt jest często małym autoportretem organizacji.

Warto więc wprowadzić rozróżnienie między audytem reakcji a audytem relacji. Audyt reakcji pyta: co ludzie poczują i zrobią po tym komunikacie? Audyt relacji pyta: co ten komunikat zrobi z więzią między nami a odbiorcą?

Pierwszy może być czysto instrumentalny; drugi wymaga myślenia długofalowego. Można napisać tekst, który chwilowo uspokoi klientów, ale pozostawi wrażenie wykrętu. Można użyć języka, który zmniejszy liczbę reklamacji, lecz zwiększy cynizm. Można zaproponować rekompensatę tak skąpą i hałaśliwie opakowaną, że stanie się ona drugim upokorzeniem. Audyt relacji bada kapitał zaufania, a nie tylko temperaturę najbliższego komentarza w mediach społecznościowych.

Jest to szczególnie istotne w epoce, w której kryzysy reputacyjne są błyskawiczne i publiczne. Dawniej zły list do klientów krążył w wąskim gronie; dziś staje się zrzutem ekranu, wątkiem, memem lub studium przypadku dla konkurencji. Organizacja nie komunikuje już tylko z adresatem, lecz z potencjalną publicznością wtórną – ludźmi, którzy zobaczą komunikat wyrwany z

kontekstu, oceniony społecznie i porównany z wartościami marki. Dlatego audyt empatii powinien obejmować viral risk assessment, czyli ocenę, czy przekaz ma potencjał stać się symbolem arogancji lub absurdu. AI może tu służyć jako element systemu wczesnego ostrzegania.

W kulturze memów organizacyjna bezduszność ma wielki potencjał literacki. „Świętujcie nasze opóźnienie drinkiem na pokładzie" brzmi jak gotowy materiał satyryczny. Z kolei hasło „AI-first" w epoce lęku o miejsca pracy brzmi jak transparent wywieszony przez entuzjastę automatyzacji na pogrzebie bezpieczeństwa zawodowego.

Empatia instytucjonalna jako procedura redukcji tarcia

Tabela firmy basenowej o konkurentach sikających do basenów wygląda jak surrealistyczna poezja autopromocyjnej katastrofy. Takie przypadki są zabawne, dopóki nie dostrzeżemy pod komizmem poważnego wzorca: nadawca traci zdolność widzenia siebie oczami odbiorcy. A gdy organizacja przestaje widzieć siebie z zewnątrz, internet chętnie wykonuje jej portret. Zwykle bez retuszu.

Empatia instytucjonalna wymaga zatem procedury. Nie można opierać jej wyłącznie na osobistej wrażliwości lidera – bywa on przecież zmęczony, odizolowany, otoczony potwierdzeniami i zbyt blisko własnej intencji. Im wyżej w hierarchii, tym częściej słyszy „świetny pomysł", zanim jeszcze skończy zdanie. To nie sprzyja empatii. AI może tu pełnić rolę niewygodnego recenzenta, który nie boi się utraty awansu.

Procedura powinna być jednak szersza: każdy ważny komunikat – kryzysowy, lojalnościowy, pracowniczy, cenowy czy transformacyjny – powinien przejść test emocji, odbioru segmentowego, godności, sprawczości oraz konkretnej pomocy. Jeśli organizacja posiada procedurę zatwierdzania koloru banera, a nie ma mechanizmu sprawdzania, czy przeprosiny faktycznie przepraszają, to znaczy, że pomyliła powagę z dekoracją.

Test emocji w wersji minimalnej może sprowadzać się do kilku pytań: Jaki jest stan odbiorcy przed otrzymaniem komunikatu? Jaką stratę, obawę lub nadzieję wnosi do sytuacji? Czy pierwsze zdanie uznaje jego perspektywę? Czy komunikat bierze odpowiedzialność tam, gdzie nadawca ją ponosi? Czy odbiorca otrzymuje jasne kolejne kroki oraz realną możliwość kontaktu, odmowy, zmiany lub wyjaśnienia? Czy ton nie pomniejsza problemu i czy uniknięto fraz brzmiących jak korporacyjna mgła? Czy przeprosiny nie są warunkowe, bezosobowe lub przerzucone na „odczucia"? Czy kompensacja odpowiada naturze szkody?

To proste pytania, a jednak ich brak często kompromituje organizacje. Szczególnie dotyczy to przeprosin. W języku instytucji istnieje wiele form pozornych: „przykro nam, jeśli ktoś poczuł się

urażony", „ubolewamy nad zaistniałą sytuacją" czy „przepraszamy za wszelkie niedogodności". Takie formuły nie przepraszają za czyn, lecz za reakcję odbiorcy. Nie mówią: „zrobiliśmy coś, co poniosło dla Państwa koszt", lecz: „przykro nam, że tak to odebraliście". Odbiorcy świetnie wyczuwają tę różnicę.

AI w audycie empatii może wskazać tę ucieczkę od odpowiedzialności. Może zaproponować wersję, w której nadawca jasno określa: co się stało, kto ponosi odpowiedzialność, jaki był wpływ na odbiorcę, co zostanie zrobione teraz i jak ograniczona zostanie podobna sytuacja w przyszłości. Dobre przeprosiny mają strukturę moralną, nie tylko stylistyczną: uznają fakt, uznają skutek, biorą odpowiedzialność, oferują naprawę i zmieniają praktykę. Bez tego pozostaje czysta retoryka. Organizacje często pragną przeprosin bez odpowiedzialności, odpowiedzialności bez kosztu, kosztu bez zmiany i zmiany bez przyznania, że wcześniej było źle. To jest kwadratura koła kryzysowego PR. Neuromarketing 2.0 pomaga wykryć, że odbiorca nie kupi takiej konstrukcji.

AI może zasugerować kręgosłup, ale nie może go wszczepić – nie zmusi organizacji do uczciwości. Należy przy tym podkreślić, że empatia nie oznacza uległości wobec każdej emocji odbiorcy. Organizacja nie musi potwierdzać fałszywych oskarżeń, spełniać wszystkich żądań ani rezygnować z trudnych decyzji. Empatia nie jest kapitulacją; jest sposobem prowadzenia konfliktu bez zbędnego upokorzenia. Można powiedzieć „nie", podnieść cenę, zmienić regulamin lub zakończyć usługę w sposób empatyczny. Taka odmowa nie polega na słodzeniu, lecz na jasności, uzasadnieniu, proporcjonalności i uznaniu konsekwencji. Czasem najbardziej empatyczne zdanie brzmi: „nie możemy spełnić tej prośby, ale wyjaśnimy dlaczego i pokażemy dostępne alternatywy". Jest to uczciwsze niż miękka mgła, po której odbiorca nadal nie wie, co się stało.

W tym miejscu trzeba odróżnić empatię od sentymentalizmu. Sentymentalizm zalewa komunikat emocjonalną dekoracją, podczas gdy empatia porządkuje relację. Sentymentalizm mówi: „jesteście dla nas najważniejsi", gdy system obsługi klienta każe czekać godzinę. Empatia mówi: „czas oczekiwania wynosi obecnie 40 minut; możemy oddzwonić, zachować kolejkę lub pokazać alternatywne ścieżki". Sentymentalizm używa wielkich słów, empatia usuwa małe przeszkody. Sentymentalizm kocha frazę „troszczymy się", empatia pyta, czy formularz da się wypełnić bez doktoratu z cierpliwości.

Dlatego audyt empatii powinien badać nie tylko treść komunikatu, lecz całe doświadczenie: kliknięcia, kolejność informacji, możliwość kontaktu, odwracalność decyzji, język błędów, komunikaty systemowe i proces reklamacji. Tu empatia łączy się z redukcją tarcia (friction). Roger Dooley w swojej logice sugeruje mierzenie miejsc, w których człowiek napotyka przeszkodę, zanim ją zracjonalizuje lub porzuci ścieżkę. Tarcie nie jest bowiem tylko technicznym opóźnieniem.

Empatia to usuwanie tarcia zbędnego i dodawanie ochronnego

Tarcie może być emocjonalne – gdy nie wiemy, czy możemy zaufać. Poznawcze – gdy nie rozumiemy różnicy między opcjami. Proceduralne – gdy nie wiemy, co kliknąć. Społeczne – z lęku przed błędnym wyborem. Aż wreszcie moralne – gdy czujemy, że ktoś próbuje nas podejść. Empatia polega na rozpoznaniu rodzaju tego tarcia i usunięciu go tam, gdzie nie służy ono podjęciu dobrej decyzji.

Warto jednak zaznaczyć: nie każde tarcie jest złe. W projektowaniu usług często postuluje się całkowitą eliminację oporu, ale pewne rodzaje tarcia chronią człowieka. Potwierdzenie przelewu, ostrzeżenie przed nieodwracalną decyzją, chwila namysłu przed zakupem ryzykownego produktu, transparentny koszt subskrypcji czy dodatkowe pytanie przy rezygnacji z ochrony danych – to tarcie etyczne. Problemem jest natomiast tarcie asymetryczne: gdy łatwo wejść, ale trudno wyjść; łatwo kupić, lecz trudno anulować; łatwo wyrazić zgodę, ale niemal niemożliwe ją cofnąć; łatwo ulec impulsowi, lecz trudno zrozumieć konsekwencje. Empatia nie usuwa każdego oporu. Eliminuje ten zbędny i dodaje opór ochronny tam, gdzie decyzja ma poważne znaczenie.

To odróżnia projektowanie dla człowieka od projektowania na człowieka. Neuromarketing 2.0 powinien zatem wypracować własną etykę tarcia. Po pierwsze: tarcie informacyjne należy minimalizować, by ludzie rozumieli, co robią. Po drugie: tarcie ochronne musi zostać zachowane przy kluczowych decyzjach, dając czas na namysł. Po trzecie: tarcie wyjścia nie może być większe niż tarcie wejścia – relacja nie może stać się klatką. Po czwarte: tarcie nie może służyć jako ukryte narzędzie dyskryminacji osób starszych, mniej kompetentnych cyfrowo, gorzej wykształconych, przeciążonych lub działających w stresie. Po piąte: AI powinna pomagać wykrywać momenty, w których organizacja przerzuca koszt własnej złożoności na odbiorcę. Często bowiem to, co firma nazywa „procedurą", klient odczuwa jako mur.

Empatia ma także wymiar poznawczy w sensie dosłownym: wymaga ograniczania przeciążenia. Cognitive overload nie jest kaprysem. Ludzka uwaga, pamięć robocza i cierpliwość są ograniczone, podobnie jak zdolność porównywania wielu wariantów jednocześnie. Organizacje ignorujące te limity przypominają gospodarzy, którzy zapraszają gościa na kolację, a następnie każą mu złożyć stół z dwustu elementów bez instrukcji – by potem dziwić się, że posiłek nie sprawia przyjemności.

Empatyczny komunikat nie tylko „brzmi miło" – on oszczędza energię poznawczą odbiorcy. Zapewnia hierarchię, kontekst, kolejność i sens kolejnego kroku. W epoce nadmiaru informacji jasność staje się gestem moralnym. W tej perspektywie AI jako narzędzie empatii może być

szczególnie cenne dla instytucji publicznych i organizacji społecznych. Administracja, prawo, ochrona zdrowia czy edukacja często cierpią na językową bezduszność – nie z chęci manipulacji, lecz dlatego, że mówią językiem własnych procedur. Obywatel nie potrzebuje komunikatu napisanego dla autora regulaminu; potrzebuje informacji odpowiadającej na jego sytuację: co się zmienia, co ma zrobić, jakie są ryzyka i prawa, gdzie uzyskać pomoc, ile ma czasu i czy decyzję można odwrócić. AI mogłaby pełnić rolę tłumacza instytucji na język obywatelskiego doświadczenia. Byłaby to jedna z najbardziej pożytecznych funkcji sztucznej inteligencji: nie zastępować urzędnika, lecz zawstydzać żargon.

Należy jednak uważać na pozory. Instytucja może używać AI do „ocieplania" komunikatów bez zmiany realnych praktyk – pisać przyjaźniejsze odmowy, nie poprawiając procedur. Może generować empatyczny ton, utrzymując system opresyjny, chaotyczny lub niesprawiedliwy. To byłaby sztuczna empatia w najgorszym wydaniu: miękka powłoka na twardej bezduszności. Dlatego audyt empatii powinien zawsze pytać, czy problem leży w samym zdaniu, czy w rzeczywistości, którą to zdanie próbuje przykryć. Czasem trzeba poprawić komunikat. Czasem proces. A czasem komunikat jest zły właśnie dlatego, że próbuje ładnie opisać coś, czego ładnie opisać się nie da.

Empatia jako system operacyjny organizacji

To prowadzi do pojęcia empatii jako technologii instytucjonalnej. Technologia nie oznacza tu aplikacji, lecz powtarzalny sposób działania. Empatia nie może być jedynie cechą miłego pracownika obsługi; musi zostać wpisana w procedury projektowania komunikacji, podejmowania decyzji i testowania ich skutków. Wymaga to regularnego sprawdzania komunikatów z perspektywy odbiorcy – segmentów wrażliwych, klientów lojalnych, nowych, niezadowolonych, przeciążonych czy mniej kompetentnych cyfrowo. Oznacza to obowiązkowe pytanie o emocjonalny koszt decyzji oraz mierzenie nie tylko konwersji, ale i zaufania, jasności, poczucia sprawczości czy łatwości wyjścia. Empatia przestaje być wtedy dodatkiem do komunikacji. Staje się jej systemem operacyjnym.

Na tym tle „60-sekundowy test emocji" z książki Dooleya jest czymś więcej niż praktyczną poradą – to symbol nowej dyscypliny nadawczej. Zanim wyślesz komunikat, zatrzymaj się na minutę i zapytaj: co ten tekst robi z człowiekiem? Czy uspokaja tam, gdzie panuje lęk? Czy uznaje stratę tam, gdzie jest strata? Czy tłumaczy tam, gdzie gości niepewność? Czy bierze odpowiedzialność tam, gdzie występuje wina? Czy daje wybór tam, gdzie dominuje bezradność? Czy mówi ludzkim językiem tam, gdzie procedura chciałaby schować twarz? Minuta może nie wystarczyć do

rozwiązania kryzysu, ale często starczy, by nie dolać benzyny do ognia i nie nazywać tego „strategią komunikacji". AI może nauczyć organizacje pokory, choć sama jej nie posiada.

Może stale przypominać, że komunikat nie kończy się w chwili wysłania, lecz zaczyna się w chwili odbioru. Może obnażyć fakt, że „neutralny ton" brzmi jak chłód, „pozytywny framing" jak lekceważenie, „optymalizacja" jak groźba, „drobna niedogodność" jak kpina, a „zmiana programu lojalnościowego" jak rozwód z klientem bez rozmowy. Może pomóc napisać lepiej, ale przede wszystkim pozwoli wcześniej dostrzec, że problemem nie jest brak ładnych słów, lecz brak właściwego punktu widzenia. Największym wyzwaniem nie jest więc nauczenie AI empatii, lecz nauczenie ludzi korzystania z niej tak, by ich własna empatia nie zanikała. Jeżeli organizacja zacznie traktować model jako protezę sumienia, grozi jej moralna atrofia: „sprawdziliśmy w AI, więc jesteśmy empatyczni". To byłby błąd. AI może być lustrem, ale nie twarzą; alarmem, ale nie odpowiedzialnością; redaktorem, ale nie skruchą. Empatia wymaga decyzji, że cudze doświadczenie ma znaczenie nawet wtedy, gdy komplikuje nasz plan, kosztuje pieniądze, spowalnia publikację lub psuje piękną narrację zarządu. Dlatego dobra organizacja przyszłości nie będzie tą, która używa AI do produkcji przekonujących fraz, lecz tą, która wykorzysta ją do wcześniejszego wykrywania własnej ślepoty.

Do pytania, czy klient nie został potraktowany jak przeszkoda. Czy pracownik nie słyszy groźby tam, gdzie zarząd widzi innowację. Czy lojalny użytkownik nie czuje zdrady tam, gdzie dział finansowy dostrzega racjonalizację kosztów. Czy obywatel nie doświadcza upokorzenia tam, gdzie urząd widzi poprawny formularz. Czy pacjent nie czuje strachu tam, gdzie system widzi procedurę. Wtedy sztuczna inteligencja nie zastępuje ludzkiej empatii – staje się jej surowym egzaminatorem.

A egzamin jest pilny. W świecie, w którym każdy komunikat może zostać przechwycony i rozpropagowany, brak empatii przestaje być prywatną wadą organizacji, a staje się publicznym ryzykiem. Dawniej można było być bezdusznym lokalnie; dziś bezduszność ma skrzydła, zrzuty ekranu i komentarze. Neuromarketing 2.0 nie gwarantuje, że organizacje staną się lepsze, ale daje im mniej wymówek. Skoro można zmierzyć lukę między intencją a odbiorem, jej ignorowanie staje się świadomym wyborem. A ten wybór mówi o nadawcy więcej niż najpiękniejsza deklaracja wartości. W końcu każdy może napisać, że klient jest w centrum. Pytanie brzmi: czy gdy klient naprawdę cierpi, organizacja potrafi zejść ze sceny własnej opowieści i stanąć obok niego?

Perswazja napędzana przez AI: od „drużyny marzeń" do fabryki testowanych argumentów

Jeżeli Neuromarketing 2.0 daje organizacjom nowe zmysły – oko symulatora uwagi, ucho analizy języka, skórę biometrii czy mimikę facial codingu – to modele językowe dają im coś więcej: warsztat syntetycznego myślenia strategicznego. Nie chodzi tylko o generowanie haseł, choć jest to

najczęstsza i najbardziej powierzchowna funkcja AI. Prawdziwa zmiana polega na tym, że model językowy może stać się partnerem w projektowaniu perswazji: krytykiem, redaktorem, symulatorem odbiorcy, rzecznikiem różnych szkół psychologii, oponentem, audytorem emocji i architektem wariantów.

AI jako symulator oporu i warsztat analityczny

Dawniej trzeba było zebrać zespół specjalistów, zamówić badania, przeprowadzić warsztaty i czekać na raport. Dziś pierwszy poziom takiego namysłu można uruchomić w kilka minut. To nie jest to samo co głęboka ekspertyza, ale wystarczy, by skompromitować lenistwo. W książce pojawia się ważna metafora: AI jako wirtualna "drużyna marzeń" ekspertów behawioralnych. Można poprosić model, by analizował komunikat przez pryzmat Cialdiniego, Kahnemana, Fogga, Ariely'ego, ekonomii behawioralnej, psychologii decyzji, architektury wyboru, teorii tarcia, empatii poznawczej czy awersji do straty. Należy jednak zachować intelektualną uczciwość: model nie staje się Cialdinim ani Kahnemanem. Nie posiada ich biografii badawczej, odpowiedzialności naukowej, intuicji metodologicznej ani zdolności do autorskiej oceny empirycznej.

Może jednak operować aparatem pojęciowym tych tradycji i zastosować go do konkretnego materiału. A to już dużo. Zamiast ogólnego "popraw ten tekst", otrzymujemy pytania: "jakie reguły wpływu są tu obecne, których brakuje, które mogą zostać odebrane jako manipulacyjne, gdzie dowód społeczny nie jest wiarygodny, gdzie autorytet brzmi jak pusty tytuł, gdzie niedobór wygląda sztucznie?". To przesuwa ciężar pracy z prośby o kreatywność na projektowanie ramy analitycznej. W epoce AI jakość odpowiedzi coraz częściej zależy nie od tego, czy model "umie pisać", lecz od tego, czy człowiek potrafi zadać pytanie z właściwego poziomu. Słaby prompt brzmi: "napisz lepszą reklamę". Lepszy prompt brzmi: "przeanalizuj ten komunikat pod kątem redukcji tarcia poznawczego, awersji do straty, FOMU w segmencie B2B, autentyczności dowodu społecznego i ryzyka luki między intencją a odbiorem; następnie zaproponuj trzy warianty: ostrożny, prowokacyjny i empatyczny". Pierwszy prosi o ozdobę. Drugi uruchamia warsztat. Różnica jest taka, jak między zamówieniem "ładnego obrazka" a postawieniem diagnozy projektowej.

AI nie zwalnia z myślenia. Ona bezlitośnie ujawnia, czy myślenie w ogóle zostało rozpoczęte. „Silnik perswazji” jest więc w dużej mierze silnikiem iteracji. Jego siła nie polega na jednorazowym olśnieniu, lecz na szybkim cyklu: hipoteza, wariant, audyt, korekta, kolejny wariant, test, informacja zwrotna i ponowna kalibracja. Książka obrazuje to na przykładzie eksperymentu Dooleya na LinkedIn. Autor wgrał do projektu w Claude swoje wcześniejsze posty, statystyki wyświetleń i analizy branżowe, a następnie wracał z nowymi danymi. Model wychwycił wzorce:

najlepiej działały wpisy łączące nauki behawioralne z aktualnymi przykładami znanych marek i zabawną ilustracją, co przełożyło się na wzrost zasięgów z setek do dziesiątek, a nawet setek tysięcy wyświetleń. Ten przykład to nie tylko porada dla twórców treści, lecz miniatura nowego sposobu uczenia się komunikacji.

Tradycyjna organizacja często publikuje, patrzy na wynik i idzie dalej. Organizacja ucząca się wraca do danych i pyta: co zadziałało, co nie, dla kogo, w jakim kontekście, z jakim obrazem, ramą, rytmem zdania czy typem przykładu? AI jest przydatna właśnie dlatego, że potrafi pamiętać kontekst projektu, porównywać serie materiałów, identyfikować powtarzalne cechy i proponować hipotezy. Nie zastępuje rzeczywistych danych odbioru, ale może je uporządkować. Nie zna magii algorytmów platform, lecz może wykryć, że posty abstrakcyjne przegrywają z anegdotą, że przykład znanej marki działa jak kotwica uwagi, humor zmniejsza barierę wejścia, a język behawioralny nadaje ekspercki ciężar. To już nie jest "pisanie postów". To projektowanie pętli poznawczej. Warto tu wprowadzić rozróżnienie między AI jako generatorem a AI jako przeciwnikiem. Generator produkuje warianty. Przeciwnik je atakuje.

Wiele organizacji korzysta tylko z pierwszej funkcji: "daj nam dziesięć nagłówków, pięć CTA, trzy wersje maila, scenariusz posta". To użyteczne, ale płytkie. Znacznie ciekawsze jest użycie modelu jako krytyka: "wskaż, dlaczego ten nagłówek może nie zadziałać; zaatakuj tę ofertę z perspektywy sceptycznego klienta; pokaż, co tu brzmi jak przesada; znajdź ukryte założenia; wypisz antysygnały zaufania; zrekonstruuj najgorszą interpretację odbiorcy; sprawdź, czy nie ma protekcjonalnego tonu". Wtedy AI nie jest maszynką do konfetti językowego, lecz symulatorem oporu. A perswazja bez symulacji oporu jest jak most projektowany bez obciążenia: piękny do momentu, gdy ktoś spróbuje przejść.

Pluralizm poznawczy AI jako narzędzie weryfikacji komunikatu

W książce pojawia się pojęcie „Food Fight” – sprowokowanej debaty między różnymi ramami analitycznymi. To niezwykle wartościowa praktyka, gdyż trafne decyzje komunikacyjne rzadko wynikają z jednego kryterium. Cialdini mógłby sugerować wzmocnienie dowodu społecznego, podczas gdy Kahneman ostrzegłby przed przeciążeniem poznawczym i niejasnym ryzykiem. Fogg zapytałby o motywację użytkownika i jego zdolność do wykonania działania.

Ariely wskazałby na irracjonalności cenowe, a audytor empatii dodałby, że choć mechanizmy działają, całość brzmi bezdusznie. Prawnik sprawdziłby, czy obietnica nie jest zbyt daleko idąca,

socjolog zapytał o reakcję grup pominiętych, a etyk rozstrzygnąłby, czy pomagamy odbiorcy wybrać, czy jedynie wykorzystujemy jego słabość. Dopiero starcie tych perspektyw daje tekst odporny na rzeczywistość.

AI umożliwia zatem coś, co można nazwać tanim pluralizmem poznawczym. Dawniej wieloperspektywiczny przegląd wymagał zespołu ludzi o różnych kompetencjach; dziś model potrafi wstępnie zasymulować taki zespół. Należy jednak uważać, by nie pomylić symulacji z rzeczywistym pluralizmem. Model może odegrać role, lecz wciąż operuje w ramach własnych ograniczeń, danych treningowych i instrukcji. Może wygenerować przekonującą debatę, która okaże się zbyt gładka, zbyt zgodna z oczekiwaniami użytkownika lub zbyt mało zakorzeniona empirycznie. Dlatego tam, gdzie stawka jest wysoka – w obszarze zdrowia, finansów, prawa, polityki publicznej, reputacji czy sytuacji kryzysowych – AI powinna być pierwszym audytorem, a nie ostatnią instancją. Wstępny alarm nie zastępuje straży pożarnej.

Największą wartością AI w perswazji jest jednak zdolność do precyzyjnego kadrowania. Ten sam argument można przedstawić jako zysk, stratę, ryzyko, bezpieczeństwo, status, prostotę, sprawczość, solidarność, bunt, rozsądek, tradycję, innowację lub ochronę przed błędem.

Nie istnieje jeden „najlepszy" kadr. Istnieje kadr właściwy dla konkretnego odbiorcy, sytuacji i etycznej granicy. Dla konsumenta atrakcyjny może być komunikat o oszczędności, dla menedżera B2B – bezpieczeństwo decyzji, a dla obywatela – sprawczość i sens działania. Pracownik potrzebuje uznania lęku i konkretnego wsparcia, lojalny klient pamięci i statusu, a nowy użytkownik prostoty wejścia. AI pozwala szybko sprawdzić, jak zmienia się przekaz wraz ze zmianą ramy. To przypomina obracanie przedmiotu pod światło: nagle dostrzegamy rysy, których wcześniej nie było. Rama straty jest w tym kontekście szczególnie potężna, ale i najbardziej ryzykowna.

Granica między skuteczną perswazją a manipulacją

Dooley obrazuje różnicę między „zaoszczędź 500 zł" a „nie trać 500 zł", wskazując na silniejsze oddziaływanie awersji do straty. AI potrafi błyskawicznie wygenerować warianty oparte na tym mechanizmie: „każdy dzień zwłoki kosztuje", „tracisz klientów, których nie widzisz", „Twoja firma przepala czas" czy „nie pozwól konkurencji przejąć przewagi". Problem polega na tym, że taka rama łatwo przechodzi w alarmizm. A alarmizm jest jak przyprawa chili: w małej ilości budzi, w nadmiarze pali język i odbiera smak. Dobra perswazja wykorzystuje stratę jako ostrzeżenie, a nie pałkę; ta zła robi z odbiorcy zakładnika katastrofy.

Podobnie sprawa wygląda z ciekawością. „Curiosity gap", czyli luka ciekawości, może być świetnym narzędziem w nagłówku, gdyż mózg dąży do domknięcia niedokończonej pętli informacyjnej. Fraza „Jedno zdanie, które kosztowało firmę lojalność klientów" zadziała lepiej niż sucha „Analiza błędu komunikacyjnego". Jednak luka ciekawości ma swoją patologię: clickbait. Różnica między rzetelnym nagłówkiem a clickbaitem tkwi w relacji między obietnicą a jej spełnieniem. Dobry tytuł buduje napięcie, które tekst uczciwie rozwiązuje; clickbait otwiera pętlę, której nie ma zamiaru godnie obsłużyć. AI potrafi generować oba rozwiązania.

Człowiek musi dopilnować, by obietnica nie była przynętą bez pokarmu. W przeciwnym razie użytkownik może kliknąć raz, ale następnym razem ominie markę szerokim łukiem – jak restaurację, która pachnie obiadem, a podaje paragon. Ważnym elementem perswazji napędzanej przez AI jest także pattern interruption, czyli przerwanie rutynowego wzorca percepcji. W środowisku zdominowanym przez podobne frazy, układy i obietnice, uwagę zdobywa to, co inteligentnie narusza oczekiwania. Nie chodzi o krzyk dla krzyku, lecz o sygnał: „tu dzieje się coś innego, warto zatrzymać wzrok". Może to być zaskakujący nagłówek, nieoczywista metafora, odwrócenie stereotypu, mocna liczba, paradoks, pytanie, ironia czy skrótowa scena. Dooley wiąże pattern interruption z CTA i wymuszeniem uwagi „słonia". W dojrzałej komunikacji przerwanie wzorca nie jest jednak fajerwerkiem, lecz bramą do sensu.

Tu pojawia się rola anegdot. Materiał sterujący wyraźnie wskazuje, że tekst ma prowokować strefę komfortu odbiorcy, osadzając treści na anegdotach i maksymach. To trafne podejście, bo anegdota jest jednym z najstarszych narzędzi neuromarketingu – zanim jeszcze dziedzina ta zyskała elegancką nazwę. Anegdota łączy konkret z zasadą: historia Ferrissa i okładek obrazuje przejście od sprytu analogowego do testów cyfrowych, Royal Caribbean obnaża lukę empatyczną, Carnival pokazuje symboliczny wymiar lojalności, a Duolingo ryzyko języka AI-first. Z kolei przykład firmy basenowej ukazuje antysygnały zaufania w wersji groteskowej. Anegdota działa, bo słoń lubi obrazy, sceny i konflikty; jeździec może dopiero później wyprowadzić z nich pojęcia.

Maksymy pełnią inną funkcję – są skondensowaną pamięcią argumentu. „Ludzie nie chcą wiertła, chcą dziury w ścianie" przypomina, że klient kupuje rezultat, a nie parametr. „Dobre kontra wystarczająco dobre" uświadamia, że w biznesie decyzja oparta na przybliżonym pomiarze bywa lepsza niż perfekcyjna analiza, która przychodzi zbyt późno. „Z wielką mocą wiąże się wielka odpowiedzialność" przenosi spór z poziomu narzędzia na poziom etyki, natomiast „Nie chodzi o to, co mówisz, ale o to, co ludzie słyszą" uderza w pychę nadawcy. Książka zawiera zestaw takich bon motów, które pełnią rolę węzłów pamięciowych tekstu. Dobra maksyma jest jak gwóźdź w ścianie argumentu: można na niej zawiesić większy obraz.

AI potrafi generować maksymy, ale wymaga to szczególnego nadzoru. Modele językowe mają tendencję do tworzenia fraz błyskotko brzmiących, lecz pustych jak wydmuszka po szkoleniu motywacyjnym. „Przyszłość należy do tych, którzy…" – i już czujemy, że zaraz ktoś sprzeda nam webinar. Dlatego maksymy w tekście naukowo-publicystycznym muszą być osadzone w konkretnych pojęciach i przykładach. Bon mot ma wzmacniać rozumienie, a nie zastępować dowód. Slogan może otworzyć drzwi uwagi, ale za nimi musi znajdować się pokój, a nie kartonowa dekoracja. W przeciwnym razie popadamy w chorobę współczesnej komunikacji: aforyzm bez odpowiedzialności. To retoryczny fast food – szybki i słony, chwilowo satysfakcjonujący, ale po dłuższym czasie robi intelektualną zgagę.

Personalizacja jako wsparcie potrzeb a manipulacyjna partykularyzacja nacisku

W perswazji napędzanej przez AI kluczowe jest rozróżnienie między personalizacją a partykularyzacją nacisku. Personalizacja polega na tym, że komunikat odpowiada na realne potrzeby odbiorcy: dobiera właściwe przykłady, usuwa zbędne informacje i używa języka zrozumiałego dla danej grupy, uwzględniając jej kontekst oraz lęki. Partykularyzacja nacisku oznacza natomiast sytuację, w której system identyfikuje podatności jednostki lub segmentu i dobiera bodźce tak, by ominąć refleksję. Różnica bywa subtelna, lecz znacząca. Personalizacja mówi: „nie będę marnował twojej uwagi". Manipulacyjna mikrosegmentacja mówi: "wiem, gdzie jesteś miękki". W erze AI ta druga możliwość staje się coraz tańsza, dlatego pierwsza musi być coraz bardziej świadomie broniona.

W sektorze B2B personalizacja powinna szczególnie uwzględniać FOMU. Decydent instytucjonalny rzadko potrzebuje hasła „wszyscy już to mają". Potrzebuje raczej zapewnienia: „nie zostaniesz z tym sam, ryzyko jest rozpoznane, wdrożenie ma etapy, decyzję da się uzasadnić, a konsekwencje są przewidywalne". AI może pomóc stworzyć treści dla różnych aktorów procesu zakupowego: zarządu, działu prawnego, finansów, IT, użytkowników końcowych czy compliance. Każdy z nich kieruje się innym lękiem. Zarząd pyta o wynik, prawnik o ryzyko, finanse o koszt całkowity, IT o integrację, użytkownik o wygodę, a compliance o zgodność. Jedna oferta musi czasem przemówić do całego małego parlamentu obaw. Model językowy może pomóc uporządkować tę wielogłosowość, o ile nie sprowadzimy jej do jednego hasła „innowacyjne rozwiązanie dla Twojego biznesu", czyli "komunikacyjnej kaszy manny bez smaku".

AI może również wspierać analizę konkurencyjną, jednak tutaj łatwo o moralny poślizg. Uczciwa analiza pyta: jakie są realne różnice, gdzie mamy przewagę, w czym konkurencja jest lepsza i jak

rzetelnie mówić o uzasadnionych zarzutach wobec nas. Nieuczciwa analiza szuka sposobów na zdyskredytowanie konkurenta, podważenie zaufania do niej czy zasianie niepewności bez dowodów. Historia firmy basenowej z notatki służy jako komiczne ostrzeżenie: negatywne porównanie może wrócić rykoszetem i zniszczyć wiarygodność nadawcy. AI może pomóc znaleźć antysygnały zaufania nie tylko u konkurencji, ale przede wszystkim u siebie. To znacznie zdrowsza kolejność. "Zanim oskarżysz innych o sikanie do basenu, sprawdź, czy sam nie stoisz w płetwach na dywanie".

Perswazja napędzana przez AI ma również wymiar edukacyjny. Dobrze wykorzystana może nie tylko zwiększać konwersję, ale i wyjaśniać złożone idee. Pozwala pisać teksty, które zachowują precyzję, a jednocześnie prowadzą czytelnika przez trudne zagadnienia z zakresu prawa, ekonomii, technologii, nauki czy zdrowia publicznego. Może redukować hermetyczność bez infantylizacji. Jest to szczególnie istotne w świecie, w którym wiele problemów społecznych przegrywa nie z braku argumentów, lecz przez ich odpychającą formę. Istnieje bowiem przemoc niejasności: sytuacja, w której wiedza jest formalnie dostępna, ale praktycznie zamknięta w żargonie. AI może stać się narzędziem otwierania tej wiedzy.

AI jako narzędzie konkretu i audytor etyki

Może być pomocne, ale nie musi – równie dobrze może produkować mgłę w większej skali. Tu pojawia się problem „ozdobnej mgły", przed którą ostrzega Fundacja Dobre Państwo. AI ma skłonność do generowania gładkich zdań, które brzmią mądrze, lecz niewiele znaczą. W marketingu jest to choroba przewlekła: nadużywanie pustych frazesów i ogólników. Taki język jest jak tapeta w hotelu konferencyjnym: niby elegancka, ale nikt jej nie pamięta.

Perswazja wymaga konkretu. Klient nie szuka abstrakcyjnych obietnic; chce mniej ryzyka, więcej czasu, niższych kosztów, większej kontroli, lepszego wyniku, mniejszego stresu, wyższego statusu, prostszego procesu, mniej wstydu i więcej pewności. AI powinna służyć do wydobywania konkretu, a nie do polerowania banału.

W praktyce proces pracy z AI nad perswazją powinien zaczynać się od rekonstrukcji odbiorcy – jednak nie w płytkim sensie marketingowych person. Należy przeanalizować: co odbiorca już wie, a czego nie rozumie? Czego się boi i co może stracić? Jakie ma alternatywy oraz uprzedzenia wobec nadawcy? Jakie antysygnały zaufania może zauważyć? Jaki wysiłek musi wykonać? Co go zawstydza, a co daje mu poczucie sprawczości? Co będzie dla niego dowodem, a co jedynie deklaracją? Jakie zdanie może go obrazić mimo dobrych intencji?

Dopiero po takiej analizie należy tworzyć komunikat. W przeciwnym razie AI staje się tylko szybszym piórem w ręku starej ślepoty. A szybka ślepota nadal wpada na ścianę - tylko dynamiczniej.

Drugim etapem powinno być stworzenie wariantów opartych na różnych hipotezach behawioralnych. Jeden może redukować lęk przed stratą, inny wzmacniać poczucie sprawczości, eksponować dowód społeczny, budować autorytet, upraszczać wybór lub stosować prowokacyjny pattern interruption.

Następnie nie należy pytać wyłącznie o to, który wariant jest „najlepszy". Pytanie powinno brzmieć: dla kogo jest najlepszy, w jakiej sytuacji i z jakim ryzykiem ubocznym? Komunikat skuteczny wobec nowych klientów może zranić lojalnych. Atrakcyjny dla inwestorów może przestraszyć pracowników, a mobilizujący aktywistów – zniechęcić umiarkowanych. AI pomaga dostrzec te konflikty przed publikacją.

Trzecim etapem jest audyt etyczny. Choć brzmi to ciężko, w praktyce sprowadza się do zestawu prostych pytań: Czy komunikat mówi prawdę? Czy nie wyolbrzymia ryzyka? Czy pilność jest realna, a dowód społeczny autentyczny? Czy odbiorca rozumie koszt decyzji i czy odmowa jest łatwa? Czy nie wykorzystujemy wstydu, strachu lub samotności w sposób nieproporcjonalny? Czy po kliknięciu odbiorca nadal będzie uważał, że potraktowano go uczciwie?

Kluczowe jest ostatnie pytanie: czy moglibyśmy pokazać ten komunikat publicznie wraz z wyjaśnieniem, jak go zaprojektowaliśmy? Jeśli wstydzimy się mechanizmu perswazji, prawdopodobnie ma on problem etyczny. Uczciwa perswazja nie musi ukrywać własnych rusztowań.

AI jako narzędzie długiej gry i audytor etyki

Czwartym etapem jest testowanie i uczenie się na podstawie danych. Należy je jednak interpretować z rozwagą, gdyż wzrost liczby kliknięć nie zawsze idzie w parze ze wzrostem zaufania, a wyższa konwersja nie gwarantuje dobrej relacji. Krótkoterminowy sukces może maskować długofalową erozję marki. Można przestraszyć odbiorców i popchnąć ich do impulsywnego zakupu, by później odkryć, że czują się wykorzystani. Dlatego wskaźniki Neuromarketingu 2.0 powinny obejmować nie tylko uwagę i działanie, ale przede wszystkim jakość doświadczenia: zrozumienie, satysfakcję z podjętej decyzji, gotowość do rekomendacji, liczbę rezygnacji i reklamacji, sentyment komentarzy oraz trwałość relacji. Silnik perswazji, który spala zaufanie, może zapewnić imponujący

start, ale pozostawi po sobie jedynie dym i rachunek za remont reputacji. AI powinna zatem być narzędziem długiej gry.

Powinna pomagać w budowaniu pamięci komunikacyjnej organizacji: rejestrować, które obietnice były skuteczne, a które zbyt agresywne; którzy odbiorcy reagowali lękiem, jakie przeprosiny uspokajały, a jakie frazy budziły opór; które dowody społeczne uznano za wiarygodne i które CTA brzmiały jak presja, a nie zaproszenie. Z czasem organizacja może wypracować własny model stylu i odpowiedzialności w relacjach. Wymaga to jednak karmienia AI danymi zwrotnymi, a nie oczekiwania cudów. Kluczowa jest kalibracja: „give your AI feedback" – dostarczanie informacji o realnych reakcjach klientów na poprzednie kampanie. Bez tego AI pozostaje genialnym stażystą bez pamięci firmy.

Jednym z największych błędów byłoby traktowanie AI jako automatu do wdrażania „najlepszych praktyk". Często są to bowiem cudze doświadczenia, osadzone w obcym kontekście. To, co sprawdza się w e-commerce, może zawieść w komunikacji zdrowotnej; rozwiązania dla startupów nie zawsze pasują do instytucji publicznych. Przekaz trafiający do młodych entuzjastów technologii może być niezrozumiały dla seniorów, a ton skuteczny w kampanii społecznej może brzmieć histerycznie w segmencie premium. Neuromarketing 2.0 nie polega na mechanicznym naklejaniu reguł Cialdiniego na każdy tekst jak nalepek na walizkę, lecz na rzetelnej diagnozie sytuacji. Reguły są narzędziami, a nie zaklęciami. Kto myli jedno z drugim, kończy jako korporacyjny szaman od konwersji.

Warto również odróżnić perswazję od propagandy. Perswazja może być uczciwa, ponieważ zakłada możliwość rozumnej odpowiedzi odbiorcy i porządkuje argumenty. Propaganda dąży do zamknięcia pola interpretacji; organizuje emocje tak, by argumenty stały się zbędne. Choć perswazja korzysta z emocji, nie niszczy złożoności świata, podczas gdy propaganda upraszcza go do schematu: wróg, zbawca i natychmiastowy odruch. AI może wspierać oba tryby – pomóc wyjaśnić trudny problem lub produkować tysiące wariantów plemiennego przekazu.

Dlatego każda organizacja wykorzystująca AI do wywierania wpływu powinna zadać sobie pytanie: czy nasz komunikat zwiększa zdolność odbiorcy do rozumienia, czy jedynie zmniejsza jego odporność na realizację naszego celu? Pytanie to ma fundamentalne znaczenie w komunikacji publicznej. Jeśli AI pozwala tanio testować emocje i kadrowanie przekazu, polityka może stać się jeszcze bardziej zależna od mikroprojektowania gniewu. Strach, oburzenie, pogarda czy plemienna duma to potężne paliwa uwagi, które silnik perswazji potrafi spalać niezwykle wydajnie. Jednak wspólnota polityczna nie jest kampanią reklamową bez końca. Stała optymalizacja pod kątem pobudzenia niszczy zdolność obywateli do namysłu. Gdy każdy komunikat ma „przebić bańkę",

„rozbić układ” lub „zdemaskować elitę”, debata znika, a w jej miejsce pojawia się rynek adrenaliny. AI nie wymyśliła tego problemu, ale może go drastycznie przyspieszyć.

AI jako wzmacniacz intencji i charakteru nadawcy

AI może jedynie zdjąć z nas ograniczenia produkcyjne. Dlatego odpowiedzialna perswazja napędzana przez sztuczną inteligencję musi mieć wbudowany hamulec – nie taki, który uderza w skuteczność, lecz ten chroniący przed pokusą maksymalizacji bodźca. Czasem najlepszy komunikat to nie ten wywołujący najsilniejszą reakcję, lecz ten, który wywoła reakcję właściwą. Czasem mniej emocji oznacza więcej zaufania. Czasem słabszy nagłówek buduje trwalszą relację. Czasem rezygnacja z agresywnej ramy straty okazuje się inwestycją w reputację. A czasem nie warto wygrywać kliknięcia, jeśli ceną jest utrata szacunku.

W epoce pomiaru wszystkiego trzeba bronić wartości niewidocznych w dashboardach: godności odbiorcy, wiarygodności marki, kultury rozmowy i zdolności do budowania długofalowych relacji. Perswazja AI jest bowiem sztuką pracy z potęgą prawdopodobieństwa. Model nie twierdzi: „to zadziała na pewno”. Mówi raczej: „to może zadziałać, bo podobne wzorce działały wcześniej”. Symulator uwagi nie obiecuje zakupu; sugeruje jedynie, że odbiorca prawdopodobnie spojrzy w konkretne miejsce. Analiza sentymentu nie gwarantuje gniewu wszystkich, lecz wskazuje, że dany ton zwiększa ryzyko takiej reakcji.

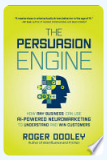
Dojrzała organizacja rozumie ten probabilistyczny charakter. Niedojrzała czyni z modeli wyrocznie, bo pragnie pewności pozbawionej odpowiedzialności. AI, jak każde narzędzie statystyczne, może dawać złudzenie kontroli – tym groźniejsze, im lepiej jest opakowane w wykresy i pewny ton rekomendacji. Najlepszą obroną przed tym złudzeniem jest łączenie technologii z ekspercką interpretacją i realnym testem. Model generuje hipotezę, dane ją weryfikują, ekspert ocenia sens, a odbiorcy sprawdzają odbiór. Dopiero gdy etyka wyznaczy granicę, powstaje proces godny zaufania.

Bez tego Neuromarketing 2.0 stanie się szybkim kasynem hipotez, w którym każda konwersja utwierdza organizację w przekonaniu, że „rozwiązała” człowieka jak problem optymalizacyjny. Tymczasem człowieka nie da się rozwiązać. Można go jedynie lepiej słuchać, rozumieć i nie przeciążać jego uwagi ani nie obrażać jego inteligencji. To już bardzo dużo. AI nie jest magicznym copywriterem; jest wzmacniaczem intencji i procedur. W rękach organizacji uczącej się stanie się laboratorium argumentów, audytorem empatii, strażnikiem jasności i narzędziem edukacji. W rękach cynicznej – fabryką testowanych nacisków, automatem do produkcji sztucznej pilności, generatorem emocjonalnych haczyków i polerką manipulacji. To samo narzędzie, dwa różne światy.

Dlatego pytanie o AI w perswazji nie powinno brzmieć: „co ona potrafi?”, lecz: „kim staje się nadawca, gdy otrzymuje narzędzie tak tanie, szybkie i skuteczne?”. Technologia bowiem nie tyle tworzy charakter, co go przyspiesza. A ten przyspieszony charakter organizacji objawia się błyskawicznie: w nagłówkach, przeprosinach, przyciskach czy cennikach. W tym jednym zdaniu, które klient czyta i myśli: „oni albo mnie rozumieją, albo właśnie próbują mnie rozegrać”.

> W świecie, gdzie każdy zrzut ekranu może stać się publicznym wyrokiem, bezduszność w komunikacji przestała być prywatną wadą, a stała się ryzykiem strategicznym. AI może dostarczyć nam lustra, w którym przejrzymy swoją arogancję i ślepotę, ale nie zastąpi sumienia ani odwagi do bycia uczciwym. Ostatecznie to nie technologia rozstrzygnie o sukcesie marki, lecz odpowiedź na pytanie: czy gdy klient naprawdę cierpi, potrafimy zejść ze sceny własnej opowieści i po prostu stanąć obok niego?

Inspiracje

[1] 

"Persuasion Engine" Roger Dooley

2026 | Wiley | ISBN: 9781394383252

Roger Dooley to amerykański autor, międzynarodowy mówca i ekspert w dziedzinie zastosowania neuronauki i nauk behawioralnych w marketingu, sprzedaży i obsłudze klienta. Jest założycielem popularnego bloga Neuromarketing i gospodarzem podcastu Brainfluence. Dooley, przedsiębiorca z krwi i kości, był współzałożycielem portalu rekrutacyjnego College Confidential, który później został przejęty przez Daily Mail Group. Ukończył studia inżynierskie na Carnegie Mellon University oraz MBA na University of Tennessee. Jego praca koncentruje się na tym, jak firmy mogą wykorzystać neuronaukę, badania behawioralne i sztuczną inteligencję do zrozumienia procesu decyzyjnego klientów i poprawy skuteczności marketingu. Jest uznanym liderem w dziedzinie neuromarketingu i współpracował z Forbes.com, dostarczając informacji na temat tego, jak organizacje mogą budować zaufanie i wdrażać skuteczne strategie marketingowe.

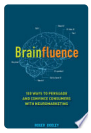
Roger Dooley *is an American author, international keynote speaker, and expert in the application of brain and behavioral science to marketing, sales, and customer experience. He is the founder of the popular blog Neuromarketing and host of the Brainfluence podcast. A serial entrepreneur, Dooley co-founded the college-admissions website College Confidential, which was later acquired by the Daily Mail Group. He holds an engineering degree from Carnegie Mellon University and an MBA from the University of Tennessee. His work focuses on how businesses can leverage neuroscience, behavioral research, and artificial intelligence to understand customer decision-making and improve marketing effectiveness. He is a recognized thought leader in the field of neuromarketing and has contributed to Forbes.com, providing insights on how organizations can build trust and drive high-impact marketing strategies.*

Neuromarketing

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "Brainfluence"

Roger Dooley

2011 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118175941



[2] "FRICTION—The Untapped Force That Can Be Your Most Powerful Advantage"

Roger Dooley

2019 | McGraw Hill Professional | ISBN: 9781260135701

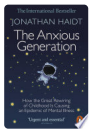
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[3] "The Righteous Mind"

Jonathan Haidt

Vintage | ISBN: 9780307907035



[4] "The Anxious Generation"

Jonathan Haidt

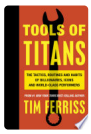
Random House | ISBN: 9781802063288



[5] "The Happiness Hypothesis"

Jonathan Haidt

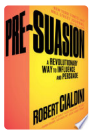
ISBN: 9780434013364



[6] "Tools of Titans"

Tim Ferriss

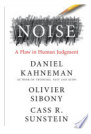
Random House | ISBN: 9781473551237



[7] "Pre-Suasion"

Robert Cialdini

Simon and Schuster | ISBN: 9781501109812



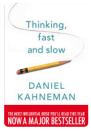
[8] "Noise: A Flaw in Human Judgment"

Daniel Kahneman

Hachette UK | ISBN: 9780316451383

[9] "The framing of decisions and the psychology of choice"

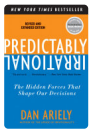
Daniel Kahneman



[10] **"Thinking, Fast and Slow"**

Daniel Kahneman

Penguin UK | ISBN: 9781846140556



[11] **"Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions"**

Dan Ariely

Harper Collins | ISBN: 9780061958724

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"The New Synthesis in Moral Psychology"**

Jonathan Haidt

2007 | Science | DOI: 10.1126/science.1137651

Źródło

[2] **"The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment."**

Jonathan Haidt

2001 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295x.108.4.814

Źródło

[3] **"Liberals and conservatives rely on different sets of moral foundations."**

Jesse Graham, Jonathan Haidt, Brian A. Nosek

2009 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/a0015141

Źródło

[4] **"Mapping the moral domain."**

Jesse Graham, Brian A. Nosek, Jonathan Haidt, Ravi Iyer, Spassena Koleva

2011 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/a0021847

Źródło

[5] **"Labeling images with a computer game"**

Luis von Ahn, Laura Dabbish

2004 | DOI: 10.1145/985692.985733

Źródło

[6] "Designing games with a purpose"

Luis von Ahn, Laura Dabbish

2008 | Communications of the ACM | DOI: 10.1145/1378704.1378719

Źródło

[7] "reCAPTCHA: Human-Based Character Recognition via Web Security Measures"

Luis von Ahn, Benjamin Maurer, Colin McMillen, David Abraham, Manuel Blum

2008 | Science | DOI: 10.1126/science.1160379

Źródło

[8] "Tagatune: A Game For Music And Sound Annotation."

Edith Law, Luis von Ahn, Roger B. Dannenberg, Mike Crawford

2007 | Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research) | DOI: 10.5281/zenodo.1415567

Źródło

[9] "Facial Action Coding System"

Paul Ekman, Wallace V. Friesen

1978 | PsycTESTS Dataset | DOI: 10.1037/t27734-000

Źródło

[10] "Autonomic Nervous System Activity Distinguishes Among Emotions"

Paul Ekman, Robert W. Levenson, Wallace V. Friesen

1983 | Science | DOI: 10.1126/science.6612338

Źródło

[11] "Unmasking the face : a guide to recognizing emotions from facial clues"

Paul Ekman, Wallace V. Friesen

1975

Źródło

[12] "Coherence Between Expressive and Experiential Systems in Emotion"

Erika L. Rosenberg, Paul Ekman

2005 | What the Face RevealsBasic and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System (FACS) | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195179644.003.0004

Źródło

[13] "Oxytocin & Moral Decisions"

Paul Zak

2026 | ICPSR Data Holdings | DOI: 10.3886/e169583v2

Źródło

[14] "Social Influence: Compliance and Conformity"

Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein

2004 | Annual Review of Psychology | DOI: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142015

Źródło

[15] "Influence : science and practice"

Robert B. Cialdini

1985

Źródło

[16] "Influence: The Psychology of Persuasion"

Robert B. Cialdini

1993

Źródło

[17] "Social influence: Social norms, conformity and compliance."

Robert B. Cialdini, Melanie R. Trost

1998

Źródło

[18] "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk"

Daniel Kahneman, Amos Tversky

1979 | Econometrica | DOI: 10.2307/1914185

Źródło

[19] "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice"

Amos Tversky, Daniel Kahneman

1981 | Science | DOI: 10.1126/science.7455683

Źródło

[20] "Well-being : the foundations of hedonic psychology"

Daniel Kahneman, Edward Diener, Norbert Schwarz

1999

Źródło

[21] "The ethics of persuasive technology"

B. J. Fogg

2003 | Elsevier eBooks | DOI: 10.1016/b978-155860643-2/50011-1

Źródło

[22] "Combining experiences over time: the effects of duration, intensity changes and on-line measurements on retrospective pain evaluations"

Dan Ariely

1998 | Journal of Behavioral Decision Making | DOI: 10.1002/(sici)1099-0771(199803)11:1<19::aid-bdm277>3.0.co;2-b

Źródło

[23] "The heat of the moment: the effect of sexual arousal on sexual decision making"

Dan Ariely, George Loewenstein

2005 | Journal of Behavioral Decision Making | DOI: 10.1002/bdm.501

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[24] "Brainfluence: 100 Ways to Persuade and Convince Consumers with Neuromarketing"

Roger Dooley

2011

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: f396e3b8-6c56-4c94-8ae8-7cc6599fa485