

MACIEJ ZĄBEK

## ANTROPOLOGIA W BIZNESIE I PRZEMYŚLE

Biznes i przemysł to dwa podstawowe sposoby organizowania działalności gospodarczej człowieka w celu zaspokojenia jego podstawowych potrzeb w nowoczesnych społeczeństwach rynkowych. Pierwszy odnosi się przede wszystkim do handlu, sprzedaży i kupowania towarów oraz usług na rynku, a drugi do zorganizowanej ich produkcji na dużą skalę. Wielu może zapytać: Gdzie w tym świecie miejsce na antropologię? Na początku przypomnieć można, że wiejskie targowiska, odpustowe stoiska, czy tradycyjna wytwórczość rzemieślnicza, skąd wyrasta współczesny rynek i przemysł, od dawna były w promieniu zainteresowań antropologów. Ciekawość ta ograniczała się jednak przez długi czas do ich zanikających form z okresu przedkapitalistycznego.

Zapewne dlatego spośród wielu potencjalnych miejsc, w których antropolog mógłby podjąć pracę, rzadko które wzbudza nadal jeszcze tyle zaskoczenia, co sugestia, że mogłaby to być firma biznesowa albo zakład przemysłowy. Obraz antropologa jako romantycznego ludoznawcy i folklorysty albo kogoś w stylu Indiany Jonesa nadal ciąży na potocznym wizerunku naszej dyscypliny. Tymczasem umiejętność wchodzenia w obce światy, kiedy nie zna się nawet miejscowego języka ani zasad poruszania się w tym świecie, konieczność nauki tego wszystkiego, poznania miejscowych struktur, kodów i tabu okazuje się przydatna do poznania także „plemion” ze współczesnego korporacyjnego buszu. Działanie na ich zamówienie to także znana antropologom sytuacja, gdy występowali w interesie „swoich tubylców” lub podejmowali się mediacji. Dotyczące biznesu tematy także tak naprawdę nie są nowe. To ciągle ta sama próba odpowiedzi na pytanie, jaki jest człowiek i dlaczego robi to, co robi, podejmowana tylko w nieco innym kontekście niż dawniej.

Na szczęście wbrew temu, co wyżej zostało powiedziane, rola antropologa w organizacjach zajmujących się działalnością gospodarczą jest już zauważalna i wcale nie tak egzotyczna, jakby mogło się wydawać. W różnych szkołach biznesu oraz na kierunkach zarządzania i ekonomii, wykłady coraz częściej prowadzą antropolodzy. Powstają specjalistyczne periodyki poświęcone wyłącznie

temu zagadnieniu<sup>1</sup>, w których można przeczytać o zjawisku „antropologizacji biznesu”. Sami antropolodzy wchodzą zaś w rolę cenionych konsultantów, badaczy, analityków i menedżerów w najpoważniejszych światowych koncernach typu: Boening, Microsoft, Hallmark, Intel, Kodak, Nokia, Motorola, Walt Disney i wielu innych (patrz: Guang Tian i van Marrewijk 2010).

W ostatnich latach także w Polsce pojawiły się takie firmy, jak np. Tomo Group, Izmałkowa Consulting, 4P Research Mix, ARC Rynek i Opinia, Dom Badawczy Maison, czy ABM, które zajmując się badaniami rynku, posługują się technikami etnograficznymi, stwarzając absolwentom etnologii i antropologii kulturowej szanse na miejsce pracy.

Dlaczego zatrudniają tam antropologów? Otóż dostrzeżono, że źródłem wielu niepowodzeń w świecie biznesu był brak zrozumienia i dostosowania się do innego rodzaju myślenia i działania obecnego w grupach ludzkich innych niż nasza własna, czyli brak uwzględnienia w swym działaniu kontekstów kulturowych.

Z doświadczeń stosowania etnografii w badaniach marketingowych także na rodzimym gruncie, np. Julii Izmałkowej, można odnaleźć wiele na to dowodów. Na przykład pewna firma sprzedająca kostki toaletowe w Polsce zauważyła, że kupują je jedynie mieszkańcy miast a nie wsi. Chcąc zwiększyć sprzedaż, firma postanowiła dowiedzieć się dlaczego tak jest. Dopiero po badaniach etnograficznych okazało się, że przyczyną jest przeświadczenie ludzi, że służy ona do likwidowania przykrych zapachów, a ponieważ łazienki w domach poza miastem mają zwykle okno, to ich właścicielom wydawała się ona rzeczą zbędną. Dzięki tej wiedzy firma mogła nawiązać do tych wyobrażeń i pokazać, że rola kostki toaletowej jest o wiele większa i dopiero wówczas odnieść sukces. Inna firma z kolei próbowała wprowadzić na rynek nowy rodzaj dżemu różanego. Wcześniej wszystko dokładnie sprawdziła zgodnie z klasyczną sztuką marketingu. Rynek został rozpoznany, smaki przetestowane, kosztowna kampania reklamowa uruchomiona. Tymczasem choć pierwsza partia towaru rozeszła się błyskawicznie, drugiej już prawie nikt nie kupił. Dopiero antropolog odkrył, że w trakcie badań wstępnych podawano badanym próbki chleba z dżemem cienko rozsmarowanym na pieczywie. Tymczasem w domu ludzie byli przyzwyczajeni do nakładania grubej warstwy, co sprawiło, że produkt stawał się za słodki i niesmaczny. A tego typu przyzwyczajień nie da się łatwo zmienić, czego firma w swej kampanii promocyjnej w ogóle nie uwzględniła.

---

<sup>1</sup> Przykładem może być np. pismo „International Journal of Business Anthropology” (2010).

Obecnie wielkie korporacje rozumiały, że jeśli chcą odnosić sukcesy, to muszą uwzględniać i rozumieć tego typu różnice zarówno na gruncie krajowym, jak tym bardziej na rynku globalnym, w dodatku w szybko zmieniającym się świecie. Antropolodzy natomiast wydają się być, jak dotąd, najlepiej przygotowaną grupą zawodową w odkrywaniu i wyjaśnianiu rozmaitych wzorów zachowań, które mają wpływ na podejmowane przez korporacje strategie i taktyki w biznesie i produkcji. Są oni szkoleni w zakresie komunikowania się we współczesnym świecie, unikania uprzedzeń i podejmowania wysiłku zrozumienia ludzi z różnych grup kulturowych, patrzenia na rzeczy całościowo, a przede wszystkim w opanowaniu etnograficznych metod jakościowego gromadzenia i przetwarzania danych.

Te ostatnie w przeciwieństwie do metod ilościowych (socjologicznych) mają nie tyle dostarczyć informacji o ilości i wynikach sprzedaży, co służą np. do odkrywania opinii, sądów, motywów zachowań i postaw konsumenckich. Pozwalają na dotarcie do często nieujawnianych w sposób bezpośredni motywów zachowań. Pozwalają rozpoznać zjawiska znajdujące się pod powierzchnią zjawisk rynkowych i wykorzystać je w praktyce marketingowej. Dlatego etnografia polegająca na umiejętności obserwacji, przeprowadzania rozmów, ich dokumentacji i analizy jest dziś najlepszą techniką ułatwiającą zrozumienie mechanizmów działania ludzi zarówno w badaniu kultur egzotycznych, jak i np. segmentów kultury związanych z konsumpcją czy produkcją.

Ilustracją powyższych stwierdzeń może być wiele konkretnych, choć drobnych przykładów, ale dużo mówiących o tym, w jak szerokim zakresie te badania mogą być stosowane. To dzięki badaniom antropolożki Susan Squires zauważono, że dzieci lubią spożywać jogurt podczas zabawy, w ruchu, na wycieczkach i na podstawie wniosków z tej właśnie obserwacji amerykańska firma General Mills wprowadziła na rynek nowy produkt, jogurty dla dzieci *Go-Gurt*, wyciskane bezpośrednio z tuby do ust, bez użycia łyżeczki. Dzięki tej innowacji wygenerowała pomimo ograniczonej dystrybucji 37 milionów dolarów już w pierwszym roku sprzedaży (Squires 2002).

Podobnie Disneya uratowało przed spadkiem oglądalności stworzenie nowego kanału telewizyjnego Disney XD w wyniku wyciągnięcia wniosków z obserwacji uczestniczącej etnografów, wskazujących na potrzebę stworzenia programów uwzględniających także zainteresowania chłopców w wieku 6–14 lat. Znany natomiast wszystkim obsługującym maszyny do kopiowania duży zielony przycisk pojawił się na nich, gdy antropolożka Lucy Suchman, prowadząca badania na zlecenie firmy Xerox, odkryła, że najwięcej problemów przy włączaniu sprzętu sprawia niedoświadczonym użytkownikom poszukiwanie tego właśnie przycisku.

Podejście holistyczne charakterystyczne dla antropologii umożliwia zrozumienie, w jaki sposób globalne zmiany mogą mieć wpływ na lokalne społeczności i jak najlepiej dostosować się do tych zmian. O ile inżynierowie potrafią stwarzać nowe technologie, to antropolodzy potrafią się przyglądać, jak ludzie w rzeczywistości ich używają. Badacze pracujący np. w 1996 r. dla Motoroli na wsi chińskiej nad wykorzystaniem pagerów odkryli, że młodzież używa ich nie tylko do kontaktów między sobą, ale też jako swego rodzaju akcesoriów mody. Łącząc wiedzę inżynierską z danymi etnograficznymi projektanci mogli dzięki temu opracować modne, dobrze sprzedające się pagery kolorowe (Hafner 1999).

Antropolodzy potrafią wy tłumaczyć subtelności życia codziennego w różnych kulturach, tak aby były zrozumiałe dla szerokiej publiczności. Nie mają uprzedzeń i odrzucają myślenie europocentryczne, które często jest powodem niepowodzeń w kampaniach marketingowych. Dlatego np. Bank Światowy zatrudnia antropologów do realizacji programów dotyczących m.in. nawadniania i zadrzewiania w Afryce, ale tak by nie powodować jednocześnie konfliktów ze społecznościami lokalnymi.

W jednym z krajów arabskich prowadzono kampanię proszku do prania. Słusznie założono, że adresatkami przekazu będą przeważnie niepiśmienne gospodynie domowe. W związku z czym zdecydowano się na proste plakaty z rysunkami przedstawiającymi: brudną koszulę, proszek, czystą koszulę. Arabki odebrały jednak ten przekaz, że ów proszek zmienia czystą koszulę w brudną. Dlaczego? Nie wzięto pod uwagę, że w krajach arabskich czyta się tekst z prawa do lewa.

Firma Intel, znany producent układów scalonych oraz twórca mikroprocesorów, rozwijająca się od 1965 r. bardzo dynamicznie, podwajając m.in. liczbę tranzystorów na układzie scalonym co dwa lata, w latach dziewięćdziesiątych doszła jednak „do ściany”, kiedy to jej inżynierowie stwierdzili, że niemożliwy jest już dalszy wzrost mocy obliczeniowej starymi metodami. Zdecydowano się wówczas na zatrudnienie antropolożki Genevieve Bell (2006, 2011), która zwróciła uwagę firmy na potrzeby potencjalnych indywidualnych odbiorców z różnych grup: kobiet czy użytkowników komputerów w różnych rejonach świata. Szeroko zakrojony projekt badawczy, obejmujący Indie, Chiny, Chile i Węgry, który podjęła Bell, pozwolił odkryć, że nawet niebogaci ludzie są gotowi na zakup komputera, jeśli nabiorą przekonania, że zwiększy to szanse życiowe ich dzieci. Odkrycie to Intel wykorzystał przede wszystkim na rynku chińskim, wypuszczając we współpracy z lokalnym producentem serię „komputerów do nauki”. Te i wiele innych tego typu późniejszych badań antropologów dla firmy Intel i zastosowań płynących z nich wniosków sprawiły, że korporacja

ponownie nabrała „wiatru w żagle”. Przy okazji, także dzięki antropologom, polepszyła swój wizerunek w społeczeństwie, podejmując działania chroniące środowisko, zmniejszając jego zanieczyszczanie przy jednoczesnym wzroście wydajności technologicznej.

Absolwenci etnologii i antropologii kulturowej skutecznie umieją się też komunikować z ludźmi z różnych miejsc, kultur i środowisk, poczynając od imigrantów po prezesów międzynarodowych korporacji. Dostarczają tym ostatnim np. danych, jak rzeczy przez nich produkowane będą odbierane za granicą, szczególnie w innych kręgach kulturowych. Potrafią także przeprowadzić ewaluację danego projektu i ocenę jego ryzyka, a także wykonać w razie potrzeby badania wewnątrz danej firmy w celu restrukturyzacji i poprawienia jej efektywności. Wreszcie mogą przydać się przy pozyskiwaniu różnego rodzaju dotacji budżetowych czy unijnych, gdyż jeszcze na studiach uczą się pisać wnioski w celu pozyskiwania środków na badania.

Na gruncie akademickim w USA badania antropologów zorientowane na zastosowanie ich wyników w handlu i produkcji zostały nazwane w latach osiemdziesiątych „antropologią biznesu lub przemysłu” (*business or industrial anthropology*). Zdefiniowano ją także jako antropologię ekonomiczną, której teorie i praktyki dostosowane są do potrzeb organizacji sektora prywatnego, a zwłaszcza firm przemysłowych (Bailey 2009). Obecnie ta subdyscyplina antropologii dzieli się na trzy główne obszary działań: 1) Badania dotyczące procesu wytwarzania dóbr i usług oraz samych organizacji, w których produkcja się odbywa; 2) Badania marketingowe i zachowań konsumenckich na rynku, w tym również międzynarodowym; oraz 3) Działania związane z zarządzaniem wiedzą, komunikacją międzykulturową i projektowaniem nowych produktów, usług i systemów dla konsumentów i przedsiębiorców.

We wcześniejszej historii antropologii stosowanej także znajdziemy przykłady tego typu praktyk, określane niekiedy mianem „antropologii pracy” (*anthropology of work*), bądź „antropologii stosowanej w przemyśle” (*applied anthropology in industry*). Niemniej były one rzadkie lub ograniczające się do studiów typowo akademickich (Baba 2006, s. 83). Dopiero po 1980 r. nastąpiła zmiana. Spowodował ją wzrost popytu na etnografię ze strony firm biznesowych, dążących do lepszego zrozumienia kontekstów kulturowych, jako narzędzia zapewniającego innowacje i przewagę konkurencyjną. Na uniwersytetach natomiast zderzono się z presją zbyt dużej liczby osób po doktoracie w stosunku do realnych możliwości zatrudnienia ich na stanowiskach akademickich, co w konsekwencji wymusiło przewartościowanie postaw wielu absolwentów antropologii wobec możliwości pracy w przemyśle czy biznesie, gdzie wcześniej nie chciano pracować, powołując się często na etykę i kodeks

zawodowy antropologa. Zmusiło to także Amerykańskie Towarzystwo Antropologiczne do zmiany stanowiska, które próbowało nawet zakazać badań w celach komercyjnych (Bailey 2009).

Kończąc ten wstęp, można zauważyć, że relacje między polską antropologią a biznesem i przemysłem, znajdują się obecnie na podobnym etapie co w USA 20 lat temu, a sytuacja na rynku wymusza ewolucję w tym samym kierunku, czyli konieczność nawiązania znacznie bliższych stosunków niż kiedykolwiek dotąd. Związek ten wydaje się już nieuchronny i nie należy się go bać, gdyż umożliwi postępowanie zarówno w zakresie wiedzy, jak i praktyki. Włączenie do nowego ładu gospodarczego Azji i innych części świata nazywanego rozwijającym się stwarza globalną platformę produkcji i konsumpcji, gdzie udział antropologa w charakterze badacza, tłumacza i mediatora będzie dla biznesu coraz bardziej niezbędny. Antropologom natomiast poszukującym zawsze nieznanego bynajmniej nie odbiera misji dyscyplinarnej, a wręcz przeciwnie – dostarcza nowych inspiracji dla niej, nie mówiąc już o tym, że stwarza to dla nich niezwykle obiecujący rynek pracy.

## **Badania marketingowe i konsumenckie**

### **Etnografia w badaniach rynku**

Badania rynku związane są z systematycznym gromadzeniem, analizą i interpretacją informacji związanych z decyzjami marketingowymi w celu udoskonalenia procesów decyzyjnych podejmowanych przez określone przedsiębiorstwa. Chodzi nie tylko o zebranie i przetworzenie informacji o rynku konsumpcji, ale także o działaniach konkurencji.

W przeciwieństwie do metod ilościowych (charakterystycznych dla badań socjologicznych) przynoszących informacje o ilości i wynikach sprzedaży, wykorzystanie technik etnograficznych (charakterystycznych dla antropologii i etnologii) służy do poszukiwania opinii, sądów, motywów zachowań i przejawiających się postaw konsumenckich. Główną ideą większości firm jest zasada: dowiedz się, czego ludzie pragną i daj im to. A w ich imieniu najlepiej mogą zrobić to antropolodzy, gdyż etnografia jest najlepszą metodą ułatwiającą zrozumienie ludzi i mechanizmów ich działania. Sprawdza się nie tylko w badaniu egzotycznych kultur, ale i tych segmentów kultury, które są związane z konsumpcją. Interesujące wnioski dla praktyki marketingowej wymagają zadania ciekawych pytań, a etnografia pomaga sformułować te pytania. Może także pomóc we właściwym przygotowaniu badań ilościowych, służyć sprawdzeniu hipotez i dostarczeniu cennych informacji o konkretnych grupach ludzi. Poza tym pozwala na dotarcie do nieujawnionych w sposób

bezpośredni motywów zachowań i rozpoznawania zjawisk znajdujących się pod powierzchnią zjawisk rynkowych.

Ogólnie rzecz biorąc, etnograficzne metody jakościowe są wykorzystywane w odkrywaniu tzw. tubylczego punktu widzenia, czy badania z perspektywy konsumentów. Przydatne są szczególnie w badaniu nowych grup konsumenckich, zbieraniu opinii o danych markach, testowaniu nowych produktów i technologii, ocenie pozycji danego produktu bądź marki na rynku, oddziaływaniu reklam na podejmowane decyzje i szukaniu nisz dla nowych produktów.

Podstawowe techniki etnografii to badania łączące „obserwację uczestniczącą” w środowisku badanych, w tym tzw. technikę cienia, z wywiadami pogłębionymi bądź po prostu rozmowami na ten temat oraz zapis wizualny z tekstowym. Obserwacji zachowań konsumenckich, które mogą trwać dzień lub nawet miesiąc, dokonuje się zarówno w mieszkaniu badanego, jak i poza jego domem. W Polsce do takich firm wykorzystujących technikę cienia należy m.in. firma Izmałkowa Consulting. Badania tego typu dostarczają wiedzy niemożliwej do uzyskania w inny sposób. Są to obserwacje, dzięki którym firma może dowiedzieć się, jak ludzie w praktyce wykorzystują jej produkty. Etnograf uczestniczy w codziennych rutynowych czynnościach konsumenta. Obserwuje sprzątanie mieszkania, przygotowanie posiłków, czynności związane z higieną czy prace w ogródku. Interesuje go nie tylko przebieg tych czynności, ale także ich kontekst (powierzchnia mieszkania, wyposażenie kuchni i łazienki, dostęp do wody, elektryczności czy komunikacji). Odnotowuje, jakie produkty znajdują się w mieszkaniu badanego, jakie wyrzuca on do śmieci, czyli dowiaduje się, jak w praktyce funkcjonują różne marki. Bierze udział w degustacji przygotowywanego posiłku albo w ocenie wyników prania, analizując skutki czynności konsumenta. Na bieżąco natomiast robi nie tylko notatki, ale posiłkuje się nowoczesnymi technikami dokumentacyjnymi, wykorzystując fotografię i film. Po zakończeniu obserwacji rozmawia z konsumentem, a także z innymi członkami rodziny, które to rozmowy pomogą mu w interpretacji jego zachowań lub decyzji. Podobnych obserwacji etnograf dokonuje poza domem badanego. Interesuje go, w jaki sposób dociera na miejsce sprzedaży, jakie miejsca i dlaczego wybiera, jak dokonuje zakupów, jak wygląda proces wyboru produktów, oczywiście tak jak poprzednio dokonując zapisu, w tym także wizualnego, tych wszystkich czynności.

Powyższe techniki, wykorzystywane od dawna w etnografii, są obecnie wzbogacane metodami przyspieszającymi proces badania. Należą do nich tzw. badania fokusowe stosowane często w socjologii. Polegają na zebraniu w jednym miejscu wybranego kilkusobowego grona konsumentów, których

moderator (badacz) zadając pytania stara się sprowokować do dyskusji i sporów między sobą. Zazwyczaj tematyka spotkania dotyczy jednego z produktów lub usługi, np. proszku do prania danej marki bądź np. audycji danej stacji radiowej. Oczywiście grupa dobierana jest według pewnego klucza, aby z jednej strony była reprezentacyjna, a z drugiej jej uczestnicy mieli coś do powiedzenia na dany temat. Technika ta pozwala badaczom na bardzo szybkie rozpoznanie preferencji i postaw tej grupy konsumentów wobec określonego produktu.

Jeszcze inną techniką są badania w przestrzeni wirtualnej. Internet odgrywa coraz większą rolę w życiu ludzi. Obserwacja zachowań badanych, szczególnie na serwisach społecznościowych typu „Facebook”, czy „Nasza Klasa” i innych forach i czatach, dostarcza wielu informacji niedostępnych z innych poziomów komunikacji. Dotarcie do nich staje się kluczowe z punktu widzenia wielu producentów. Na gruncie polskim w tego typu badaniach w Internecie specjalizuje się firma prowadzona przez jednego z absolwentów warszawskiej etnologii, pana Tomoho Umeda, wykorzystując przy tym z powodzeniem techniki hipersegmentacji tekstu i analizy semiotycznej. Mają one jeszcze tą zaletę, że pozwalają prowadzić badania stosunkowo szybko i na dużych grupach konsumenckich, co jest rzeczą niemożliwą w przypadku tradycyjnej etnografii.

Celem tych wszystkich metod jest poznanie całokształtu aktywności konsumenckiej badanej grupy. Badacz stara się poznać ich zachowanie i próbuje odpowiedzieć podczas analizy danych, jakie jest miejsce i znaczenie różnych dóbr i usług w ich życiu, odkryć ewentualnie także ich nowe potrzeby konsumpcyjne. Ludzie często nie uświadamiają sobie swoich potrzeb, dopiero w trakcie tego typu badań są w stanie wyartykułować co ich irytuje, drażni, co sprawia im problem. Etnograf poznaje w ten sposób ich system wartości i preferencje, którymi się kierują. W efekcie informacje te wykorzystuje się w celu dostarczenia na rynek nowych produktów bądź ulepszenia starych, czy też poprawy standardu usług świadczonych klientom przez daną firmę.

W dzisiejszym świecie nowoczesne galerie handlowe i supermarkety wypierają tradycyjne bazy. Ludzie otaczają się różnymi przedmiotami, określonymi markami i przypisują im konkretne znaczenie. Ich odkrycie jest zadaniem dla antropologa nie tylko na użytek określonych firm badających rynek, ale także z motywacji czysto naukowych.

### **Etnograf w roli tajemniczego klienta**

Zachodnie firmy, także w Polsce, w celu zbadania możliwości poprawy świadczonych usług lub też zorientowania się w ofercie i jakości obsługi

u konkurencji, od dawna już zlecają przeprowadzenie badań agencjom badawczym, zatrudniającym etnografów do technik badawczych określanych mianem audytów MS, czyli rewizji dokonywanej przez „tajemniczego czy też tajnego klienta” (*mystery shopper*). Jest to rodzaj badania, w którym na zlecenie firmy przeszkolony obserwator wciela się w rolę zwykłego klienta, aby zebrać w niejawnym, a przez to skuteczny sposób prawdziwe informacje dotyczące świadczonych usług (Maison, Noga-Bogomilski 2007, s. 221). Jego zadaniem jest sprawdzić czy podejście pracowników obsługujących klientów jest profesjonalne, uprzejme, czy stosują oni w praktyce znaną zasadę „klient nasz pan”, a jednocześnie czy są lojalni wobec firmy.

Celem stosowania tego typu audytów przez firmy jest osiągnięcie oczywiście wyższych zysków, ale w tym typie badań rynkowych ma to nastąpić przede wszystkim na drodze poprawy obsługi klienta, w sytuacji gdy głównym czynnikiem decydującym o wyborach konsumenckich jest nie sam produkt czy usługa (gdyż te nie różnią się zbyt od siebie), lecz jakość obsługi. Stąd badanie to proponowane jest głównie firmom o charakterze usługowym, mającym bezpośrednią styczność z klientem, szczególnie takim jak centra handlowe, różne sklepy, księgarnie, restauracje, stacje benzynowe, hotele, biura turystyczne, banki czy agencje ubezpieczeniowe. Decydują się one na to zazwyczaj z uwagi na niepokojące sygnały dotyczące np. obniżenia się wyników sprzedaży, narastające skargi od klientów, w reakcji na działania konkurencji, z chęci ulepszenia standardów obsługi czy też zmiany wizerunku marki. Np. sieć stacji benzynowych CPN w okresie transformacji w Orlen wydawała ponad 1 milion złotych rocznie na projekty typu *mystery shopper*.

W ramach tej techniki wyróżniamy kilka jej typów: badania bezpośrednie, indywidualne, biznesowe lub eksperckie. Mogą być jakościowe (próby ograniczające się do 10–20 wizyt), ale też ilościowe (200–1000 wizyt). Opierają się zwykle na kontaktach bezpośrednich, choć są również audyty telefoniczne, e-mailowe oraz prowadzone *on-line*. Rola tych ostatnich zapewne będzie wzrastać proporcjonalnie do liczby usług i sprzedaży przenoszonych do świata wirtualnego. Audyty, aby były skuteczne, muszą być regularnie ponawiane jako element szerszych standardów. Na przykład firmy amerykańskie w Polsce są zobowiązane do regularnego przeprowadzania audytów MS.

Antropolog zatrudniony przez firmę prowadzącą tego typu badania zaczyna swą pracę zwykle na stanowisku audytora, czyli swego rodzaju detektywa bądź agenta do bezpośredniego kontaktu ze sprzedawcami. W tej roli zatrudnia się nie tylko antropologów, choć oczywiście znając metody etnograficzne potrafią dostrzegać i odnotowywać istotne aspekty zachowania sprzedawcy lepiej niż inni kandydaci. Na dalszym etapie kariery antropolog może zająć już stano-

wisko badacza w firmie, czyli kogoś, kto w sposób adekwatny będzie mógł interpretować i analizować często sprzeczne i wieloznaczne dane i przekazywać je w przystępny sposób w formie wniosków osobom, które nie przebywały w terenie. Poza tym, dzięki umiejętności komunikacji interpersonalnej nawet w najbardziej ekstremalnych warunkach, jest najlepszym kandydatem na cierpliwego i skutecznego organizatora warsztatów, które są zwieńczeniem każdego z projektów *mystery shopper*.

Audytorzy w roli tajnych obserwatorów powinni znać się dobrze na branży, w której zamierzają robić badania, mieć dopracowaną w szczegółach swoją „historię życia” pasującą do klienta, którego rolę odgrywają i nie być rozpoznawani w środowisku, w którym mają prowadzić badania. Inną osobę wysyła się do salonu samochodowego, a inną po kredyty do banku. Pamiętać należy, że sprzedawca może zacząć zadawać pytania i audytor zamierzający kupić samochód rodzinny, powinien wiedzieć, ile dzieci posiada i gdzie zamierza je wozić. Jeszcze inną osobę wysyła się do salonu odnowy biologicznej czy też do luksusowego hotelu. Powinien to być ktoś, kto wygląda, że korzysta z takich przybytków na co dzień. W każdym przypadku audytor udający klienta nie powinien być kimś zwracającym uwagę, dążącym do spięć czy też wytykającym obsłudze błędy. Przede wszystkim powinien być jednak dobrym obserwatorem. Z tego też względu absolwent etnologii i antropologii kulturowej, zwłaszcza po zapoznaniu się z daną branżą, na pewno się do takiej pracy nadaje, aczkolwiek rola audytora, przede wszystkim z uwagi na niejawną prowadzonych badań i możliwość zaszkodzenia badanym, może być niekoniecznie zgodna z jego postawą etyczną. Co prawda etnografia zna technikę prowadzenia „ukrytej obserwacji uczestniczącej” w sytuacji, gdy nie ma innego dostępu do badanej grupy, lecz nawet wówczas spotyka się ona z krytyką części środowiska antropologicznego, które podkreśla, że przypomina ona wówczas infiltrację danego środowiska przez szpiegów (Hammersley, Atkinson 2000, s. 83–88, 268–291). Tym bardziej metoda *mystery shopper*, kojarzona z inwigilacją i donosicielstwem, jest tu często spostrzegana jako typowa dla „bezwzględного odhumanizowanego kapitalizmu”, od którego antropolodzy powinni się zdystansować.

W przypadku jednak badań dotyczących jakości obsługi, informowanie usługodawców i sprzedawców bezpośrednio przed badaniem o tym, że mają być poddani obserwacji, mijałoby się oczywiście z celem samego badania. Można jednak postawić pytanie, czy to etnograf powinien bezpośrednio wpływać na decyzje szefa danej firmy, dotyczące np. udzielenia komuś nagany, zastosowania kary finansowej, czy też dalszego zatrudnienia pracownika nie wywiązującego się ze swych obowiązków?

W tym przypadku antropolodzy biznesu z Europejskiego Towarzystwa Badania Rynku i Opinii (ESOMAR<sup>2</sup>) proponują często drogę pośrednią. Badacz po pierwsze powinien spowodować, aby pracodawca poinformował jednak pracowników, że wezmą nieświadomie udział w badaniu w danym roku, czyli na dużo wcześniej nim faktycznie do niego dojdzie. Po drugie nie powinien udzielać żadnych informacji pozwalających na zidentyfikowanie konkretnych pracowników. W takim postępowaniu także z punktu widzenia interesów firmy można upatrywać korzyści, gdyż pracownicy nie stracą zaufania do szefa, a jakość obsługi klienta na pewno się polepszy. Sama zapowiedź jej stosowania działa już bowiem jak „samospełniające się proroctwo”. Ponadto kierownictwo firmy powinno zorganizować szkolenia, w których poruszono by wszystkie problemy wyłapanie przez tajnego klienta i zaproponować zmiany na lepsze. Stanowi skuteczne narzędzie zwłaszcza przy wprowadzaniu do przedsiębiorstwa nowych pracowników. Skuteczną metodą jest również budowanie systemu motywacji i nagradzania tych pracowników, u których audytor nie doszukał się uchybień. W praktyce oczywiście są różni pracodawcy i zdarzają się przypadki, że szukają oni tych pracowników, którzy „nie zdali egzaminu”, tym bardziej że w wielu sytuacjach istnieje możliwość ich zidentyfikowania, nawet bez podawania dokładnych informacji. Rolą antropologa powinno być uświadomienie jednak szefom firm, że metoda zwolnień powinna być ostateczną, gdyż na ich miejsce przychodzą osoby również nie przygotowane, które mogą mieć podobne problemy i nie jest to najlepsza droga (zwłaszcza stosowana mechanicznie) do poprawienia wyników sprzedaży. Przestrzeganie tych zasad sprawi, że wykorzystywanie techniki *mystery shopper* wcale nie będzie naruszaniem standardów etycznych antropologii.

### **Antropologia zmysłów w marketingu sensorycznym**

„Antropologia zmysłów” (*sensous anthropology*) jest podejściem badawczym skupionym na odkrywaniu znaczenia zmysłów jako środków do zrozumienia interakcji między człowiekiem a tym, co go otacza (Howes 2003). Rozwija się od niedawna w ramach antropologii kulturowej, gdzie towarzyszy jej myśl, jak pisze Michael Herzfeld, że percepcja zmysłowa posiada nie tylko wymiar fizyczny, ale jest również aktem kulturowym (2004, s. 332). To ona często wyznacza granice społeczne – nie tylko dlatego, że np. niektóre wonie są dla nas nieprzyjemne, lecz ze względu na fakt ich kulturowego konstytuowania (tamże). W tej dziedzinie nie można oczywiście nie wziąć pod uwagę, o czym wspomina w swoim rozdziale niniejszej książki Karol Piasecki, że jest to sfe-

<sup>2</sup> ESOMAR – *European Society for Opinion and Marketing Research*.

ra przede wszystkim biologiczna, a bodźce np. zapachowe są percypowane głównie podprogowo, bez udziału świadomości, będąc przedmiotem badań antropologii fizycznej. Wiedzę o tym wykorzystuje się już od pewnego czasu w handlu, a ta umiejętność nosi nazwę marketingu zmysłów lub marketingu sensorycznego.

Ten typ marketingu jest użytecznym narzędziem pozwalającym na rozpoznanie emocjonalnych decyzji konsumenta. Wypełnia lukę w tradycyjnym podejściu do technik sprzedaży, które zakładają, że decyzje konsumentów są zawsze całkowicie racjonalne (Rieunier, Daucé 2002). Tymczasem wiele obserwacji wskazuje, że działamy często pod wpływem emocji czy impulsów, a nie rozumu. Stąd marketing zmysłów przykładą wagę do konieczności obserwacji i analizy uczuć oraz roli fizycznego otoczenia konsumentów w procesie projektowania oraz promocji produktów (Lindstrom 2005, s. 84–87), kreowania głębszego i bardziej zindywidualizowanego związku z klientem poprzez stworzenie odpowiedniej atmosfery, na którą składają się czynniki wizualne (kolory), dźwiękowe (muzyka), zapachowe (zapachy naturalne i sztuczne) czy dotykowe (materiały).

Dobrym przykładem udanego zastosowania marketingu sensorycznego i budowania atmosfery w celu wzmocnienia swej marki, była kampania firmy Starbucks w latach osiemdziesiątych. Wizyta w kawiarni Starbucksa miała być, według jej autorów, wydarzeniem angażującym „umysł i serce”. Miała zapewnić wygodne miejsce do czytania książki i rozmowy ze znajomymi. Zastosowanie zielonych i żółtych kolorów, dobrze dobranej muzyki, zapachu i smaku świeżo przyrządzonej kawy, wraz z przyjemnym oświetleniem miało stworzyć przestrzeń pozwalającą gościom się odprężyć.

Starbucks stworzył w ten sposób „sensoryczny wizerunek swej marki”, który przyniósł mu sukces. Pozostaje pytanie, na jakiej podstawie on powstał. Otóż badanie tak delikatnego i trudnego tematu, jak wpływ określonych bodźców na zmysły człowieka i powiązanie go z wpływem na postawy i decyzje konsumenckie, wymaga etnograficznych badań jakościowych. Są one w tej dziedzinie niezastąpione, gdyż to one pozwalają zebrać pełniejsze informacje na temat uczuć, postaw, wartości i motywacji konsumenckich (Mattar 1996). Krytycznie jednak trzeba przyznać, że mają one swoje ograniczenia, przede wszystkim techniczne, utrudniające utrwalanie oraz rejestrowanie zapachów i smaków i z pewnością też skutecznie hamujące postępy w tej dziedzinie (Herzfeld 2004, s. 331). Nie wystarczy wyjść w teren, obserwować ludzi i zadawać im pytania, gdyż zmysłowe doświadczenia są raczej trudne do zwerbalizowania. Są to doświadczone przeżywane subiektywnie, przez co trudne do obserwacji bezpośredniej. W tym sensie klasyczna etnografia zdaje się

zawodzić i wymaga technik wspomagających: fotografii, filmu i nagrań audio. Austriacka antropolożka Mădălina Diaconu proponuje gęsty opis zmysłowego doświadczenia, których autorami powinni być nie tylko badacze, ale również rozmówcy (2002). Przydatne może być także wykorzystanie interpretacji fenomenologicznej, niektórych wniosków płynących z antropologii genderowej, ciała czy jedzenia, ale również uwzględnienie dorobku w tej dziedzinie antropologii biologicznej.

Podsumowując, przykład strategii marketingowej sieci kawiarni Starbucks pokazuje, że metody etnograficzne mogą mieć na nią, mimo wspomnianych ograniczeń, duży wpływ. Rola antropologa w badaniu marketingowym jest też doceniana przez ludzi z branży, którzy zauważają, że dla wielu konsumentów większe znaczenie niż cena produktu ma jego postrzeganie. Stąd firmy kreują już nie tylko jego atrakcyjny wygląd, ale dbają o odpowiednią atmosferę, która wokół niego panuje. Dana rzecz ma odpowiadać potrzebom konsumenta, ale także – a nawet przede wszystkim – „być w jego stylu”, pomagać mu „wyrażać siebie”. W sytuacji, gdy wiele rzeczy jest podobnych do siebie, chodzi o to, aby to dana marka mogła się wyróżnić. Jak zauważa słusznie Naomi Klein, we współczesnym świecie nie sprzedaje się rzeczy, ale marki (2000). Ale aby dana marka mogła się wyróżnić, potrzebne są sposoby angażujące wszystkie pięć zmysłów klienta (wzrok, słuch, smak, zapach, dotyk), angażując ich pamięć i wywołując emocje, a postrzeganie ich może być badane przez antropologów.

### **Pomoc w generowaniu pomysłów i zarządzania ukrytą wiedzą**

Antropologia stosowana w biznesie, a zwłaszcza w przemyśle nie służy wyłącznie do badań marketingowych, które sprowadzają się, jak przedstawiłem to wyżej, do pytania „co zrobić, aby klienci kupili wybrane dobra i usługi”, ale stawia sobie też cele bardziej ambitne. Pragnie umożliwić projektantom przemysłowym zrozumienie roli poszczególnych produktów w byciu człowiekiem. Antropolog pyta, co to znaczy być człowiekiem i uświadamia sobie i innym, że ludzie są nie tylko konsumentami i użytkownikami, ale osobami z własnym bogatym życiem, do których dany produkt pasuje lub nie (Tunstall 2012). Pomaga projektować przedmioty i usługi odpowiadające potrzebom badanych. Mówiąc inaczej, antropolodzy pozwalają projektantom dostrzec w „użytkownikach” – ludzi i przy okazji pozwalają na lepsze zrozumienie znaczenia badanych produktów i usług w ich życiu. Na końcu zaś tej drogi są praktyczne pomysły związane z ich udoskonaleniem (Squires & Byrne 2002,

s. 14). Ten kierunek w antropologii biznesu i przemysłu określano mianem „antropologii w projektowaniu”.

### **Antropologia w projektowaniu (*design anthropology*)**

Jest dziedziną, w której metoda etnograficzna i antropologicznie zorientowana analiza wykorzystywana jest do generowania innowacyjnych pomysłów w celu tworzenia nowych, doskonalszych produktów i usług. Pojawiają się one dzięki wyciąganiu wniosków z bezpośredniej obserwacji etnograficznej ludzkich zachowań w ich codziennym otoczeniu. Niezależnie od tego czy etnograf obserwuje dzieci spożywające jogurt czy użytkowników kopiarki, umożliwia to zdobycie informacji na poziomie, który nie znajduje odzwierciedlenia w ankietach czy ustrukturalizowanych wywiadach, gdzie ludzie są raczej skłonni do idealizacji swego zachowania.

Przykładem mogą być badania na zlecenie firmy produkującej instrumenty chirurgiczne, która chciała się dowiedzieć, jak lekarze w rzeczywistości używają swych narzędzi. Na podstawie wywiadów przed badaniami antropologicznymi wiadano, że lekarze podkreślali, że zależy im szczególnie na ich dokładności, ale menedżerowie firmy podejrzewali, że tak naprawdę nie o to chodzi. I tak rzeczywiście było. Antropolodzy po przeprowadzeniu bezpośredniej obserwacji na sali operacyjnej odkryli, że w rzeczywistości to możliwość ich szybkiego użycia była ważniejsza niż ich dokładność. Lekarze woleli po prostu takie narzędzia, które pozwolą im działać szybko. Wnioski z tych badań pozwoliły później zaprojektować firmie nowe instrumenty chirurgiczne, które pomogły zdecydowanie zwiększyć jej udział na rynku, a lekarzom ułatwiły pracę (Baba 1998).

Stosowanie antropologii w projektowaniu jest ostatecznym odejściem od ery fordyzmu<sup>3</sup> w gospodarce, gdy konsument nie miał wyboru oraz spojrzenia na biznes i produkt z punktu widzenia jego potrzeb. W USA jest już powszechnie przyjętą praktyką, zwłaszcza w przodujących technologicznie firmach, że etnografia została zaprzęgnięta do projektowania produktów, technologii lub usprawnienia sposobu ich produkcji. Menedżerowie zatrudniając antropologa mają nadzieję, że pomoże im lepiej zrozumieć zarówno swoich pracowników, jak i klientów, a dzięki temu ułatwi projektowanie produktów, które będą lepiej odzwierciedlały pojawiające się trendy kulturowe. Pozwoli odkryć tym

---

<sup>3</sup> Mowa o epoce, w której przemysł nie brał pod uwagę wielu specyficznych potrzeb swoich klientów, tylko narzucał im z góry swoje rozwiązania. Charakteryzowały ją najlepiej słynne słowa wypowiedziane przez Henry'ego Forda, że klient „może otrzymać samochód w każdym kolorze, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny”.

samym nowe sposoby osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, odpowiedzieć na pytanie jak urządzić przestrzeń biurową, aby zachęcała do współpracy lub jak zaprojektować strony internetowe, aby najlepiej pasowały do sposobu myślenia i wykorzystywania ich przez określone grupy odbiorców (McDonough i Braungart 2002).

Tak np. amerykański gigant telekomunikacyjny Nynex zatrudnił antropolożkę Patrycję Sachs, kiedy okazało się, że jego pracownicy nie zareagowali zgodnie z oczekiwaniami po wprowadzeniu nowego specjalistycznego oprogramowania swoich komputerów, mającego ułatwić zarządzanie czynnościami konserwacyjnymi. Sachs postawiła hipotezę, że być może problem nie leży po stronie systemu komputerowego, lecz dotychczasowego systemu pracy, który należałoby zrozumieć. Analiza, przeprowadzona przez antropolożkę na podstawie obserwacji uczestniczącej, faktycznie wykazała, że ma on kluczowe znaczenie i nowy system informacyjny zakłócił pewien naturalny sposób pracy, a przez to proces rozwiązywania problemów stał się o wiele mniej skuteczny niż był wcześniej. Wyciągnięto wnioski z tych obserwacji i dzięki antropolożce stworzono oprogramowanie lepiej dostosowane do organizacji pracy w tej firmie (Sachs 1995).

Z kolei firmy Apple i AT&T skorzystały z usług antropolożki Bonnie Nardi, aby dowiedzieć się, w jaki sposób ludzie korzystają z ich technologii w swoich domach i biurach. Na podstawie jej badań okazało się np., że nie satysfakcjonował ich zbyt wolny system wyszukiwania tekstu na komputerach Macintosh albo mieli problemy z wyszukiwaniem plików, gdy zapomnieli ich nazwy i woleliby, aby po wciśnięciu przycisku *find*, system był na tyle inteligentny, aby na podstawie tylko części zapamiętanej nazwy sam go znalazł. Te i wiele innych tego typu szczegółowych obserwacji pomogły inżynierom wymienionych firm na opracowanie inteligentnych systemów wyszukiwania i archiwizacji danych.

Badania w ramach „antropologii projektowania” wykorzystują głównie metodę obserwacji uczestniczącej, jednak w przypadku badań na zlecenie trudno ją stosować w klasycznym znaczeniu w postaci długotrwałych badań terenowych. Dlatego tak często wyniki badań komercyjnych są lekceważone przez antropologów akademickich. W biznesie trzeba mieć jednak na uwadze ograniczone fundusze i krótkie terminy realizacji projektów, toteż antropolo-dzy zmuszani są do ich maksymalnego skracania, choć zdają sobie sprawę, że dobrze byłoby nie robić tego kosztem ilości i jakości pozyskiwanych danych. Antropologowie biznesu, m.in. Sperschneider i Bagger (2003) poszukiwali w związku z tym rozwiązań pozwalających pogodzić te sprzeczne wymagania. W oparciu o zasadę „współpracy” i „uczestnictwa” użytkowników i antropo-

logów, stworzyli metodę pozwalającą na tzw. projektowanie w kontekście (*design-in-context*). Polega ona na przeprowadzaniu spotkań w środowisku użytkowników w oparciu o stworzony przez nich scenariusz. Przejmują oni wówczas kontrolę nad procesem, wprowadzając badacza w przestrzeń swojej pracy, tworząc scenariusze sytuacji, w których dany produkt jest używany. Następnie biorą udział w warsztatach, podczas których robią nagrania wideo, przedstawiające możliwe sposoby użytkowania nowych produktów, pobudzając się w ten sposób do współpracy w procesie projektowania.

Ogólnie rzecz biorąc tego typu metody, jak pisze Katarzyna Wala (2010), są jedną z bardziej popularnych perspektyw w antropologii projektowania. Wymagają od badaczy rozwinięcia empatii i zrozumienia użytkowników oraz dostarczenia im bodźców do samodzielnego projektowania. Można to osiągnąć także wykorzystując np. metodę konkursu, jak zrobiono to w trakcie projektu badań dla Nokii (patrz niżej: Badania dla Nokia). Antropolog nie przyjmuje tu punktu widzenia użytkowników ani projektantów, ale stara się łączyć obie perspektywy. Daje mu to możliwość oglądu problemu z trzeciej, tzw. podwójnej, perspektywy i szybszego uzyskania potrzebnych danych (Pink 2007, s. 93).

### **Badania dla Nokia**

Dobrym przykładem zastosowania antropologii do projektowania nowych produktów, w oparciu o uczestnictwo i współpracę antropologów z użytkownikami, były badania Younghee Junga i Jana Chipchase, podjęte w 2007 r. dla korporacji Nokia (2008). Przypadek ten warto opisać tu dokładniej, tym bardziej, że pokazuje on zarówno mocne, jak i słabe strony tego typu badań.

W ramach projektu pod nazwą *Open Studio* wymienieni antropolodzy mieli przeprowadzić badania warsztatowe w trzech różnych miejscach na świecie, dzielnicach ubóstwa wielkich miast tzw. trzeciego świata – Dharavi (Bombaj, Indie), Favela Jacarezinho (Rio de Janeiro, Brazylia) i Camp Buduburam (Accra, Ghana). Dobrani losowo ich mieszkańcy mieli zaprojektować „idealny telefon komórkowy”. Spotkania były połączone z konkursem i nagrodami na najlepszy projekt. Tą metodą zachęcono użytkowników do samodzielnego projektowania, oddając im głos – tak aby mogli samodzielnie znaleźć związek między technologią a własnym życiem i wyartykułować swoje potrzeby względem telefonów, przedstawiając najlepsze dla siebie rozwiązania.

Badacze z uwagi na czas (mieli na każde miejsce po dwa tygodnie), brak znajomości krajów, w których mieli prowadzić badania oraz ich lokalnych języków, musieli na początku w każdej lokalizacji powołać dwudziestoosobowe grupy miejscowych współpracowników, mających pewne doświadczenie np. w socjologii lub dziennikarstwie, przy pomocy których podczas badania

sondażowego, prowadzonego na ulicy wśród przechodniów, werbowano uczestników warsztatu. Starano się, choć nie do końca skutecznie, przestrzegać parytetu płci i nie werbować analfabetów z uwagi na konieczność (w celu zminimalizowania trudności logistycznych) wypełnienia specjalnego formularza, na którym mieli opisać i narysować swój idealny model telefonu. Ponadto musieli oni podpisać zgodę na udział w badaniu, które nie przewidywało wynagrodzeń w przypadku ewentualnej realizacji któregoś z ich pomysłów w praktyce. W przypadku udziału niepełnoletnich wymagany był podpis rodzica. W ten sposób starano się zabezpieczyć przed ewentualnymi procesami związanymi z wykorzystaniem własności intelektualnej. Zgoda ta była nieodłączną częścią wspomnianego formularza, podpisywana dopiero wówczas, gdy ją wypełniono, aby dać uczestnikom badania większą świadomość tego, co podpisują. W razie konieczności mieli im pomagać powołani lokalni asystenci. Poza tym większość uczestników badania, z wyjątkiem mieszkańców Accry, była już właścicielami telefonów komórkowych, a w każdym razie wiedzieli, do czego one służą.

Motywacje skłaniające badanych do uczestnictwa w projekcie były zróżnicowane. Poza szansą wygrania nagród we wspomnianym konkursie, przeważała ciekawość, chęć podniesienia prestiżu w swojej grupie poprzez kontakt z przedstawicielami światowej sławy korporacji, a także, jak w przypadku Brazylijczyków – chęć zabawy, a Ghańczyków – wypełnienia wolnego czasu i zabicia nudy. Na koniec jednak dominowało poczucie dumy z udziału w tym badaniu i z możliwości przedstawienia swoich pomysłów, które mogą zostać wprowadzone w życie.

Trzeba dodać, że badaniom towarzyszyła kampania informacyjna, podczas której lokalni artyści tworzyli piosenki (emitowane potem w radiu), obrazy, zdjęcia i logo, które pojawiło się na koszulkach promocyjnych – co oczywiście miało na celu ocieplenie i oswojenie wizerunku marki Nokia.

Wspomniane badania pozwoliły odkryć antropologom specyficzne potrzeby użytkowników telefonów w różnych częściach świata, dotyczące zarówno ewentualnego kształtu aparatu, jego funkcji, jak i innych – często zupełnie nieoczekiwanych – zastosowań, bez jakichkolwiek odniesień technicznych lub znaczenia dla komunikacji. Pojawił się np. projekt telefonu w kształcie butelki, która mogłaby unosić się na wodzie w czasie powodzi, a przy okazji zawierać wodę pitną, zgłoszony przez uczestnika z Bombaju. Inny mieszkaniec tego miasta, zmuszony do ciągłej naprawy swego roweru, pragnął, aby telefon obejmował także narzędzie do jego naprawy. Jeden z Brazylijczyków marzył o magicznym „telefonie pokoju”, emitującym fale dźwiękowe zdolne zakończyć każdy konflikt na świecie, a drugi o „telefonie ekologicznym”, pokazującym na

ekranie stan środowiska naturalnego w danym miejscu. Autor tego ostatniego projektu, pochodzący także z Rio de Janeiro, upatrywał w nim nadzieję na podniesienie stanu świadomości ekologicznej społeczeństwa.

Proponowane kształty aparatów miały natomiast w symboliczny sposób podkreślać zainteresowania, tożsamość, marzenia lub zawód jego właściciela. Chłopak z Brazylii proponował komórkę w kształcie małej piłki nożnej, a dziewczyna z tego kraju pragnęła, aby telefon był wyposażony w mały przyborek, tak aby chodząc na tańce nie musiała ze sobą zabierać torebki. Indus chciał mieć aparat telefoniczny w kształcie paletki do krykieta, a Afrykańczyk w formie stopy.

Większość pomysłów obracała się jednak wokół idei tworzenia atrakcyjnych kombinacji znanych już funkcji mogących faktycznie mieć zastosowanie praktyczne. Tak np. w Indiach silnie podkreślano potrzebę zamontowania w telefonach dobrych głośników, aby rozmowy mogły być prowadzone przez większą liczbę osób (np. podczas spotkań rodzinnych), poza tym telefon powinien być wodoodporny (z uwagi na tamtejszy klimat zwłaszcza w porze monsunów) oraz odporny na uderzenia (najlepiej w obudowie z gumy), gdyż ludzi nie stać na częste zmiany telefonów, a te nabyte muszą im służyć przez długi czas. Poza tym dobrze byłoby, aby podawały one informacje o nadzwyczajnych wydarzeniach (pomysł spowodowany wybuchami bomb w Bombaju) czy też sygnalizowały zmianę pogody (pomysł wynikający z tego, że mieszkańcy dzielnic nędzy nie kupują gazet ani zazwyczaj nie słuchają radia). W Brazylii wyrażano pragnienie, aby komórka stanowiła jeden połączony system rozrywki zawierający gry, muzykę i możliwość oglądania telewizji, a także możliwość noszenia jej przy bikini. Matka trojga dzieci z tego kraju, pozostawiająca je często bez opieki, pragnęła natomiast aparatu, który by wyświetlał jej dzieciom informację, gdzie się w danej chwili znajduje i w ten sposób dawał im poczucie jej bliskości. W Ghanie natomiast, gdzie z uwagi na brak elektryczności ludzie nie mają zwykle komputerów w domu, ani często nawet nie słyszeli o Internecie, proponowano, aby telefon jednocześnie pełnił funkcję pendrive'a, służącego do ściągania danych przy okazji pobytu w kafejce internetowej. Proponowano także wyposażyć go w baterie słoneczne, jako tani i dostępny wszędzie sposób jego naładowania, a także, by miał połączenie z Internetem i był zaopatrzony w funkcję tłumacza różnych języków plemienne tego kraju.

Dla ubogich mieszkańców wspomnianych krajów bardzo istotne było, aby telefon komórkowy pełnił wiele funkcji, gdyż umożliwiłoby to oszczędzenie wydatków na inne rzeczy. Na przykład w Indiach wyrażano chęć, żeby można go było nosić jak zegarek, co mogłoby też zmniejszyć ryzyko jego zgubienia

czy kradzieży, a w Ghanie – żeby obsługiwał jednocześnie kilka kart SIM, co ułatwiłoby jego używanie tym, którzy korzystają z usług kilku operatorów albo tam, gdzie z jednego telefonu korzysta kilka osób.

Na koniec warto podkreślić, że nie oczekiwano po badaniach, że pomogą one odkryć nowe technologie, a jedynie przybliżą projektantom potrzeby ludzi z różnych miejsc na świecie i konteksty użycia telefonu, co pozwoli na wprowadzenie innowacji. Metody etnograficzne zastosowane przez Younghee Junga i Jana Chipchase okazały się skuteczne w odkrywaniu emocjonalnych więzi między technologią a człowiekiem, zachęciły do refleksji i spełniły wspomniane oczekiwania.

Podsumowując, choć większości tu przytoczonych pomysłów nie wcielono jeszcze w życie, to jednak ich przedstawienie pozwoliło antropologom zrozumieć problemy osób zaangażowanych do badań, dostrzegając te kwestie, których wcześniej w Nokii nie dostrzegano, co w przyszłości zapewne ułatwi jej projektantom stworzenie takich telefonów, które będą lepiej dostosowane do realnego świata i prawdziwych ludzi.

## Badania organizacji

Współczesne badania dotyczące kreowania innowacji i wiedzy w przedsiębiorstwach coraz częściej sięgają po metody jakościowe. Na uwagę zasługuje tu zwłaszcza tzw. antropologia organizacji. Jest to subdyscyplina w antropologii stosująca techniki etnograficzne w celu badań organizacji, czyli grupy osób zjednoczonych wspólnym programem działania, w tym przedsiębiorstw handlowych lub przemysłowych. Przedmiotem zainteresowania są ludzie i relacje między nimi, wewnątrz i na zewnątrz danej organizacji, relacje między pracownikami a dostawcami i klientami, stosunki między kadrą kierowniczą a pracownikami, a wszystko to pod kątem tworzenia strumieni innowacji.

Etnografię wykorzystuje się w tych badaniach stosunkowo od niedawna, zastępuje jednak ona coraz częściej badania ilościowe, które nie są w stanie uchwycić tej całej dynamiki procesów społecznych zachodzących w organizacjach (Krogh, Roos, Slocum 1994). Etnografia natomiast pozwala badaczowi obserwować, co ludzie robią na co dzień, prowadzić rozmowy twarzą w twarz z samymi pracownikami, aby w końcu zrozumieć ich zachowanie i rozpoznać w nich pewne wzory postępowania związane również z przekonaniami i wartościami. Innymi słowy, odkryć kulturę danej organizacji. Etnografia, jak piszą socjolożki Anna Mazur i Lidia Zys, wydaje się szczególnie przydatna do uchwycenia dynamiki powiązań wewnątrz organizacji i wykraczających poza organizację, co uważa się za szczególnie istotne, gdyż to z tego typu relacji

wyłaniają się innowacje (2005). Pozwala to odkrywać zjawiska powtarzalne i obserwować relacje zwrotne między nimi, a w końcu tworzyć ogólne modele za pomocą teorii wyjaśniających, co się wydarzyło w konkretnym przypadku. Metoda etnograficzna nie oddziela jednak teorii od praktyki w taki sposób, jak robią to teorie zarządzania, coraz bardziej odbiegające od praktyki gospodarczej. W zasadzie mamy tu tylko do czynienia z pewnymi faktami terenowymi, zebranymi przez badacza i pojęciami używanymi przez niego, służącymi do wyjaśnienia ich i uporządkowania. Metoda ta pozwala na identyfikację zachowań i postaw pracowników oraz ich emocjonalnego stosunku do danej organizacji. Pozwala odpowiedzieć na pytania, czy misja przedsiębiorstwa promuje innowacje, czy zdefiniowana jest strategia innowacyjna przedsiębiorstwa, ale także zorientować się w obyczajach i klimacie codziennej pracy, sposobach nawiązywania kontaktów przez pracowników, codziennych praktykach i sposobach działania.

Badania tego typu można prowadzić na całej lub tylko na konkretnej podgrupie pracowników, wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Celem może być np. określenie dlaczego jedne mechanizmy działają zbyt silnie, a inne nie działają wcale, co przyczynić się może do podjęcia decyzji o zmianie metod zarządzania organizacją, w celu podniesienia jej wydajności. Antropologia organizacji, jako akademicka subdyscyplina antropologii, nie ma sobie jednak ambicji, aby radzić, a tym bardziej zastępować praktyków w organizowaniu i zarządzaniu. Zarządzać oni potrafią sami, jak pisze Monika Kostera, ale mogą potrzebować antropologów, aby pokazali im coś nowego lub dostarczyli im inspiracji (2005, s. 23). Nie kwestionując słuszności tych słów, stosowana antropologia organizacji, wykonywana na zlecenie, musi mieć jednak efekty praktyczne. Zazwyczaj chodzi o opracowanie na podstawie wyników badań, metod oceny procesów innowacji w zakresie np. transferu technologii, wymiany i łączenia wiedzy czy organizowania strumienia innowacji. Analiza struktury sieci relacji pozwala np. określić, kto z kim wchodzi w relacje, wskazać pozycje określonych jednostek w tej strukturze i wyłaniać liderów. Wiedza zaś na ten temat może wydatnie przyczynić się do lepszego zarządzania procesami kreowania innowacji (Mazur, Zys 2005).

### **Zarządzanie wiedzą ukrytą**

Wiedza ukryta lub też milcząca (*inside knowledge*, *tacit knowledge*), jest to wiedza, którą trudno przekazać w formie bezpośredniej komunikacji. Jest przeciwieństwem wiedzy formalnej, dostępnej i łatwo wyrażalnej. Na przykład doświadczony pracownik fabryki zapewne zna całą logistykę swojego zakładu, w którym pracuje. Może mieć w głowie mentalną mapę dróg przemieszcza-

nia się surowców i półproduktów, wie co dzieje się na halach produkcyjnych dokładniej niż jest to wyrażone na schematycznych rysunkach i podręcznikowych opisach procesu produkcyjnego, nie umie jednak się tą wiedzą podzielić, wyartykułować jej lub skodyfikować, jak określany jest proces przekształcania wiedzy ukrytej w wiedzę jawną. Tymczasem, jest to o tyle ważne, że wiedza ukryta jest często uważana za cenniejszą od formalnej. Wynika z długoletniego doświadczenia danego pracownika, jest wiedzą o tych kontekstach organizacji produkcji, których specjalistyczne podręczniki, z powodów wyżej wymienionych, już nie opisują. Dotyczy to zresztą wszystkich zawodów. Co więcej, ludzie często nie są świadomi tej wiedzy, jaką posiadają, jak i nie zdają sobie sprawy, jak cenna może być ona dla innych. Niemniej praktykantowi, czy nowo zatrudnionemu po szkole zawodowej, nawet najlepiej wykształconemu w swej dziedzinie, nie powierza się samodzielnego stanowiska. Musi z reguły długo praktykować pod okiem swego mistrza, kogoś bardziej doświadczonego, właśnie z powodu braku tej wiedzy, którą trudno się z kimś drugim podzielić. Wymaga to zwykle dłuższego osobistego kontaktu i zaufania.

Antropologowie wyspecjalizowani w odkrywaniu tego co ukryte, mogą znacząco przyczynić się do wydobycia wiedzy, którą trudno przekazać pozostałym członkom organizacji, gdyż często zna ją tylko jedna osoba, niczym ostatni ze starców jakiegoś egzotycznego plemienia, który jest skarbnicą dawnych tradycji. Tymczasem jej ujawnienie może pomóc w poprawieniu wydajności pracy w danej firmie i tym samym przyczynić się do zwiększenia jej zysków. Ta umiejętność nazywa się zarządzaniem wiedzą milczącą. Antropologowie byli zawsze, w kontekście badanych przez nich różnych grup kulturowych, zainteresowani, jak jest ona tworzona, wykorzystywana i zarządzana. W pewnym też sensie posiadają do jej otwarcia klucz. Na gruncie organizacji biznesowych mogą pomóc zwiększyć tę wiedzę w ogóle, jednocześnie tworząc nowe formy jej organizacji. Jest to szczególnie ważne w sytuacji szybkich zmian, procesu globalizacji, problemów z różnicami kulturowymi i dekonstrukcji tradycyjnych tożsamości. Wydobycie jej nie musi dokonywać się tylko w wyniku długoletniej praktyki u doświadczonego „mistrza”, ale np. poprzez zorganizowanie rozmów z nowymi pracownikami o historii i tradycji danej korporacji. Uświadomienie sobie tego faktu zawdzięczamy przede wszystkim antropolożce Patrycji Burke, będącej założycielem i dyrektorem Workspace International, która obserwując swoich pracowników odkryła, że wiedza ukryta jest częścią danej kultury i składa się z pewnych nawyków, których ludzie sami zwykle nie rozpoznają (Burke 1988; Laabs 2003; Gwynne 2003).

Wielkie korporacje i inne organizacje biznesowe posiadają zwykle olbrzymie bazy danych zawierających historie ich transakcji z klientami, jednak to,

co nazywamy wiedzą ukrytą, trudno jest zapisać czy przekształcić w składnik majątku intelektualnego firmy. Poza tym tradycyjne przetwarzanie danych polega zwykle na procesie łączenia lub rekonfiguracji do nowych wzorców i struktur, tymczasem wiedza milcząca, jeśli ma być czymś więcej niż katalogiem faktów lub oświadczeń, wymaga raczej refleksji i dialogu, czyli czegoś, co jest trudne do zaplanowania w ramach codziennej pracy. Jest też zawsze kwestia kosztów jej uprzedmiotowienia czy utowarowienia w porównaniu do ewentualnych korzyści, jakie można z tego wyciągnąć. Wreszcie, jest to zawsze wiedza bardzo osobista i indywidualna, nie przechowywana w bazach danych. Z jednej strony stwarza to konieczność oddzielenia jej użytecznej części od tej, która nie ma tego charakteru i ociera się być może o fałsz. Z drugiej strony, jeśli któraś z kluczowych osób opuści organizację, to choć mówi się, że nie ma ludzi niezastąpionych, jednak będzie to strata, gdyż jej wiedza nie pozostanie w organizacji.

Podjęcie antropologiczne, polegające na przeprowadzeniu tzw. obserwacji uczestniczącej i zdobyciu dogłębnej wiedzy na temat badanej grupy, jest tu szczególnie użyteczne, gdyż może wnieść znaczący wkład do tematu zarządzania wiedzą. Stałe dążenie do klasyfikacji w antropologii także umożliwia otwarcie ukrytej metalogiki systemu oraz idei i wartości łączących organizację w całość, innymi słowy kultury danej organizacji. Przekonanie zaś, że kultura tworzy wzorce zachowań, prowadzi z kolei do założenia, że zachowanie jest przeważnie efektem uwarunkowań społecznych, co prowadzi do tworzenia jego modeli na podstawie szczegółowej obserwacji wielu zachowań w podobnych sytuacjach. Zawierają one wiedzę na temat kluczowych zmiennych oraz reguł decyzyjnych i w postaci pewnych szablonów czy planów mogą zostać upowszechnione dla potrzeb organizacji w określonych sytuacjach. Tak więc zastosowanie modeli jest techniką, która może przyspieszyć analizę otoczenia biznesowego i identyfikację kluczowych aktywów wiedzy ukrytej. Oczywiście, jak w innych obszarach zarządzania, o ile mają one być skuteczne, wymagają namysłu i starannego planowania.

Przykładowo Patrycja Burke (1988), proponuje model nazwany przez nią zarządzaniem przestrzenią wiedzy, obejmujący cztery główne obszary: wiedzę osobistą, kapitał intelektualny, możliwości trwałych korzyści oraz rozwoju w przestrzeni pracy. Każdy z tych obszarów należy, jej zdaniem, dokładnie zbadać. W przypadku pierwszego chodzi o dowiedzenie się, jaki rodzaj wiedzy osobistej pracowników jest wykorzystywany przy podejmowaniu decyzji i wykonywaniu zadań zawodowych. Jak zdobyli tę wiedzę? Czy pochodzi ona spoza organizacji czy została nabyta w wyniku współpracy z kolegami i co by się stało, gdyby przestała być dostępna? W drugim należy zbadać, jaki rodzaj

kapitału intelektualnego istnieje już w organizacji, a jaki może być jeszcze stworzony w przyszłości? Kim są jego właściciele? Jak jest chroniony i w jaki sposób udostępniany innym osobom z organizacji? Następnie należy rozpoznać, w jaki sposób wiedza osobista i kapitał intelektualny może przyczynić się do zapewnienia trwałej przewagi danej organizacji. Jak można ten potencjał wykorzystać bardziej efektywnie i w sposób uniemożliwiający przejście go przez konkurencję? Wreszcie trzeba odpowiedzieć na pytanie czy organizacja ma kulturę wspierającą rozwój i czy stosuje tę wiedzę w sposób efektywny. Inaczej, czy jest rozpowszechniana w całej organizacji, czy wszyscy muszą mieć dostęp do tych samych informacji, jakie umiejętności są ważne i jakie są systemy wynagradzania z tym związane.

Na koniec badaczka podkreśla, że kluczowe są powiązania między tymi składnikami, wiążące się ze sposobami przechowywania tej wiedzy, własności i zarządzania informacją, tworzące przestrzeń, w ramach której pojawiają się innowacje dające przewagę konkurencyjną. Techniki zaś zaczerpnięte z antropologii dają pewną przewagę nad metodami konwencjonalnymi i mogą wesprzeć innowacyjność i kreatywność pracowników danej organizacji (Burke 1988).

### **Skansen i agroturystyka. Pomysł na „etnograficzny” biznes**

Na zakończenie wróćmy do jednego ze stereotypowych wyobrażeń etnologa jako specjalisty od folkloru i skansenów. Niewątpliwie niektórzy z naszych absolwentów również nimi zostają, mimo że obecnie studentów zainteresowanych tradycyjną architekturą drewnianą, czy w ogóle tzw. kulturą materialną, a nawet tzw. antropologią rzeczy, nie jest zbyt wielu. Niemniej istnieją i może ich nie interesować żadna z powyższych propozycji pracy w biznesie, a jednocześnie szukają rozsądnej alternatywy zatrudnienia poza muzeum państwowym. Taką alternatywą może być własny komercyjny skansen, zwykle w połączeniu z agroturystyką i gastronomią. Połączenie to wydaje się niezbędne, gdyż z biletów wstępu do samego muzeum trudno byłoby nawet je utrzymać, nie mówiąc już o jakichkolwiek satysfakcjonujących dochodach. Jak wynika z doświadczeń osób, które podjęły się tego typu działalności, skansen czy innego typu muzeum tworzy raczej markę dla pensjonatu czy karczmy przyciągającej turystów, przyczyniając się do wzrostu obrotów.

Większość tego typu inicjatyw ma status gospodarstwa agroturystycznego, oferującego noclegi, wyżywienie, organizację okolicznościowych biesiad plus sprzedaż upominków i produktów żywnościowych własnej produkcji. Przy czym

najpewniejszym źródłem dochodów jest właśnie to ostatnie, czyli najlepiej karczma lub choćby skromna jadłodajnia. Sprzyja temu moda na produkty regionalne, zdrową, ekologiczną żywność i ruchu *slow food*<sup>4</sup>.

Przykładem takiej działalności może być skansen maszyn rolniczych przy gospodarstwie agroturystycznym Romana Gorka z opolskiego, gdzie serwuje się potrawy według tradycyjnych przepisów, np. ser żółty z Lewandówki, czy pierogi postne<sup>5</sup>. Albo gospodarstwo Anny i Stanisława Jachymków z zamojskiego, zapraszające na podpłomyki, kaszę z soczewicą, kartofle w łupinach z masłem czosnkowym, zupę z młodych pokrzyw, smażone borowiki oraz rosół z grzybów z kaszą gryczaną. Przy okazji zaś można poznać bogate zbiory etnograficzne i geologiczne oraz historię regionu<sup>6</sup>.

Biznes tego typu ma szansę powodzenia, jeśli znajduje się w miejscu już odwiedzanym przez turystów, np. w bliskości parku narodowego, jak wspomniane gospodarstwo Jachymków, czy sanktuarium maryjnego, jak Muzeum Sprzętu Gospodarstwa Domowego Mariana Garncarskiego w Wambierzycach<sup>7</sup>, a profil jego ekspozycji jest ściśle powiązany z terenem. Istotna jest reklama, jaką mogą zrobić takiej placówce autorzy przewodników czy pracownicy biur turystycznych.

Nie ma co ukrywać, że jest to dość kapitałochłonna inwestycja i decydują się na nią zwykle ci, którym wcześniej udało się zgromadzić interesującą kolekcję, mają kawałek ziemi i dom mogący uchodzić za zabytkowy. W ten sposób rozpoczął swą działalność np. pasjonat historii pan Klemens Leman z Piaszna, budując skansen pod nazwą „osady Gotów”<sup>8</sup>, czy Jan Solarz, który uratował siedem łużyckich chat, adaptując je na hotel, a przy nich otwierając gospodę łużycką, muzeum i mały ogród zoologiczny<sup>9</sup>. Być może dlatego przeważają w tej branży raczej folklorysty-pasjonaci, kolekcjonerzy rozmaitych zawodów, rolnicy-wizjonerzy, artyści, a nawet emerytowani górnicy czy wojskowi niż profesjonalni etnologowie. Ci ostatni z reguły bywają ich konsultantami lub podejmują się prac porządkowo-inwentaryzacyjnych na zlecenie, co niekiedy prowadzi do tego, jak napisała Katarzyna Waszczyńska w swoim rozdziale tej

---

<sup>4</sup> Ruch *Slow food*, przeciwieństwo *fast food*, ruch sztuki życia bez pośpiechu, dotyczący przede wszystkim jedzenia. Popularyzujący spowolnienie, lokalność i zmysłowość, ogólnie zdrowy tryb życia „zgodny z naturą”.

<sup>5</sup> Patrz m.in.: <http://www.odnowawsi.eu/serwis/index.php?id=491/> (czerwiec 2012).

<sup>6</sup> Patrz: <http://www.polskaniezwykla.pl/web/place/3930,guciw-lupcie-w-guciwie.html/> (czerwiec 2012).

<sup>7</sup> Patrz: <http://www.eholiday.pl/noclegi-pn8541.html/> (czerwiec 2012).

<sup>8</sup> Patrz: <http://www.polskaniezwykla.pl/web/place/13857,piaszno-wioska-gotow-i-czarownic.html/> (czerwiec 2012).

<sup>9</sup> Patrz: <http://podroze.gazeta.pl/podroze/1,114158,331050.html/> (czerwiec 2012).

książki, że sami stają się zbieraczami, kolekcjonując doświadczenia, które tej pracy towarzyszą.

Etnolodzy, dysponując przede wszystkim kapitałem wiedzy, mogą mieć zresztą na tym rynku dużą szansę, jeśli zostanie ona połączony z przedsiębiorczością i umiejętnością prowadzenia biznesu. To, co jest bowiem przedmiotem ich wiedzy, tzw. tradycja w połączeniu z krajobrazem, staje się w coraz większym stopniu po prostu „produktem rynkowym”. W krajach zachodniej Europy jest to „produkt” znany już zresztą od dawna i nieźle się sprzedający, w Polsce dopiero wraz z pewnym wzrostem zamożności społeczeństwa zaczyna się rozwijać. Nie jest to zapewne sposób na zdobycie majątku (dochody pojawiają się dopiero po 2–3 latach), niemniej jest to sposób pozwalający zarabiać na życie, jakie się lubi, co dla wielu absolwentów etnologii może być interesujące (Łyś 2006).

## Konkluzje

Sfera bezpośredniej działalności gospodarczej człowieka może stanowić bodajże największy i najbardziej rozwojowy rynek pracy dla przyszłych absolwentów etnologii i antropologii kulturowej. Są oni w tej sferze użyteczni, należą bowiem do najlepiej przygotowanych specjalistów w zakresie stosowania metod etnograficznych i antropologicznej refleksji teoretycznej.

Na dzień dzisiejszy, jeśli chodzi o Polskę, istnieje potrzeba szerszego jeszcze uświadomienia ludzi biznesu w zakresie tego, jakie korzyści mogą odnieść, zatrudniając naszych absolwentów. Mimo opóźnień w tym zakresie w stosunku do najbardziej rozwiniętych krajów Zachodu, ten proces właśnie się rozpoczął. Coraz więcej także rodzimych biznesmenów, mających zwłaszcza kontakty z Zachodem, zdaje sobie sprawę, że tzw. antropologizacja biznesu daje niezwykłą szansę na przyspieszenie procesów innowacji zarówno w zakresie produkcji, jak i zarządzania. Jest to zmiana porównywalna z przejściem z telewizji czarno-białej na kolorową. W świecie globalnej konkurencji nie ma powrotu do czasów, kiedy „każdy ford musiał być w kolorze czarnym”, a klient nie miał innego wyjścia, jak tylko to zaakceptować. Dzisiaj uwzględnienie potrzeb i opinii konsumentów, których rozpoznaniem zajmują się antropolodzy, staje się niezbędne, aby odnieść sukces na rynku.

Natomiast praca w biznesie nie odbiera bynajmniej antropologom misji typowo poznawczej i wbrew pozorom nie ogranicza się tylko do sprzedaży wyłącznie swych technicznych umiejętności zbierania i analizy danych. Wręcz przeciwnie, współpraca z biznesem umożliwia dostęp do terenów dotąd nierozpoznanych, a zatem równie egzotycznych, jakie mieli dawniej klasycy tych studiów. Może dostarczyć inspiracji dla rozwoju zarówno technik etnograficz-

nych, co wymusza choćby konieczność większej dyscypliny i terminowego wywiązywania się z powierzonych zadań, jak i dla teorii antropologicznej i ogólnej refleksji o kulturze poprzez zderzenie się z problemami dotąd niespotykanymi. Stąd specjalizacja w ramach antropologii biznesu może być ciekawą alternatywą, w tym także dla osób kończących studia trzeciego stopnia, a nie mających możliwości pracy w instytucjach naukowych.

Na koniec warto także podkreślić, że praca antropologa w biznesie nie musi wiązać się z naruszaniem podstawowych standardów etycznych antropologii, związanych z zasadą nie szkodzenia swoim badanym. Choć oczywiście niektóre z postulowanych przez środowisko propozycji etycznych, jak zasada informowania zawsze swych rozmówców o tym, że podlegają badaniu, czy też niewykorzystywania zgromadzonych o nich danych na użytek komercyjny, stworzone na gruncie czysto akademickim, wymagają tu korekty, gdyż unieвозмоżliwiłyby w ogóle badanie. Należy przy tym zauważyć, że nawet w studiach typowo akademickich były one często naruszane. Poza tym w biznesie, aby osiągnąć sukces w produkcji i sprzedaży różnorodnych produktów i usług, trzeba stale uwzględniać zmieniające się potrzeby człowieka, a nie działać przeciw niemu. Dlatego można powiedzieć, że tak, jak zasada nie szkodzenia swoim rozmówcom obowiązuje na gruncie antropologii, tak zasada nie szkodzenia swoim klientom (a przecież są to te same osoby) powinna obowiązywać również na gruncie każdego biznesu pragnącego odnosić sukces.

Oczywiście w świecie biznesu nie zawsze tak się dzieje, nie ma jak wiadomo rzeczy doskonałych, ale jest to właśnie jeszcze jeden argument za antropologizacją tej dziedziny życia, mogącej przynieść tu pewną poprawę, w interesie zarówno człowieka, jak i samego biznesu.

## LITERATURA

### **Baba M.**

2006 – *Anthropology and Business*, w: H. James Birx (red.), *Encyclopedia of Anthropology*, Thousand Oaks, s. 83–117.

### **Babbie E.**

2003 – *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa.

### **Bailey G., Peoples J.**

2009 – *Essentials of Cultural Anthropology*, Wadsworth.

### **Bell G.**

2006 – *The Age of the Thumb. A Cultural Reading of Mobile Technologies from Asia*, „Knowledge, Technology and Policy”, vol. 19 (2), s. 41–57.

2011 – *Intel anthropologist. Fieldwork with the silicon tribe*, „New Scientist. Culture Lab”, [www.newscientist.com/blogs/culturelab/](http://www.newscientist.com/blogs/culturelab/) (listopad 2011).

**Buderi R.**

1998 – *Fieldwork in the Tribal Office*, „Technology Review”, May/June.

**Burke P.**

1998 – *Anthropological Approach*, „Inside Knowledge”, 2 (1), s. 3–12.

**Diaconu M.**

2002 – *Phänomenologie Als Speläologie Oder Prolegomena Zu Einer Philosophie des Essens*, „Studia Phaenomenologica”, 2 (3–4), s. 65–85.

**Grudzewski W., Hejduk I.**

2000 – *Wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw*, „Organizacja i zarządzanie”, nr 3 (101).

**Gwynne M.A.**

2003 – *Applied Anthropology: A Career-Oriented Approach*, Boston.

**Hafner K.**

1999 – *Coming of Age in Palo Alto*, „New York Times”, June 10.

**Hammersley M., Atkinson P.**

2000 – *Metody badań terenowych*, Poznań.

**Hercfeld M.**

2004 – *Antropologia. Praktykowanie teorii w kulturze i społeczeństwie*, Kraków.

**Howes D.**

2003 – *Sensual Relations: Engaging the Senses in Culture and Social Theory*, Michigan.

**Jung Y., Chipchase J.**

2008 – *Nokia Open Studio: Engaging Communities*, [1http://younghee.com/wp/wp-content/uploads/2008/10/nokiaopenstudio\\_final\\_20081030.pdf/](http://younghee.com/wp/wp-content/uploads/2008/10/nokiaopenstudio_final_20081030.pdf) (lipiec 2012).

**Kersey J.C.**

2007 – *Design Anthropology*, w: G.C. Stanczak (red.), *Visual Research Methods: Image, Society, and Representation*, Denton, Texas.

**Klein N.**

2000 – *No Logo: Taking aim at the brand bullies*, Toronto.

**Kostera M.**

2005 – *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa.

**Kostera M. (red.)**

2007 – *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*, Gdańsk.

**Krogh G., von Roos J., Slocum K.**

1994 – *En Essay on Corporate Epistemology*, „Strategic Management Journal”, vol. 15.

**Laabs, J.**

1992 – *Profile of an Anthropologist. Corporate Anthropologists*, w: A. Podolefsky, P.J. Brown (red.), *Applying Anthropology. An Introductory Reader*, s. 138–143.

**Lindstrom M.**

2005 – *Broad sensory branding*, „Journal of Product & Brand Management”, vol. 14, Iss: 2, s. 84–87.

**Łyś G.**

2006 – *Rynek pod strzechą*, „Rzeczpospolita”, wyd. 620/17 (7311).

**Maison D., Noga-Bomilski A. (red.)**

2007 – *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańsk.

**Maison D.**

2010 – *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, Warszawa.

**Makarenko V.**

2008 – *Tajne służby kapitalizmu. Skąd firmy tyle o nas wiedzą?*, Kraków.

**Mattar EN.**

1996 – *Pesquisa de marketing: edição compacta*, São Paulo.

**Mazur A., Jaksa M.**

2004 – *Organizacja jako strumień wiedzy*, „Zeszyty naukowe Politechniki Łódzkiej”, z. 41.

**Mazur A., Zys L.**

2005 – *Ocena procesów innowacji wpływających na sukces małych i średnich przedsiębiorstw – projekt badań*, [http://autopojetycznawiedza.republika.pl/materialy/polskie/ocena\\_procesow/oc.doc/](http://autopojetycznawiedza.republika.pl/materialy/polskie/ocena_procesow/oc.doc/) (lipiec 2012).

**McDonough W., Braungart M.**

2002 – *Cradle to Cradle. Remaking the Way We Make Things*, New York.

**Nikodemska-Wołowik A.M.**

1999 – *Jakościowe badania marketingowe*, Warszawa.

**Olszewski A.**

2009 – *Quo vadis, branżo?*, „Katalog Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii”, s. 28–32.

**Pink S. (red.)**

2007 – *Visual Interventions. Applied Visual Anthropology*, „Studies in Applied Anthropology”, vol. 4, Berghahn.

**Rieunier S., Daucé B.**

2002 – *Le marketing sensoriel du point de vente*, „Recherche et Applications en Marketing”, 17, 4.

**Sachs P.**

1995 – *Transforming Work: Collaboration, Learning, and Design*, „Communications of the ACM”, vol. 38, nr 9, s. 36–44.

**Sperschneider W., Bagger K.**

2003 – *Ethnographic Fieldwork Under Industrial Constraints. Toward Design-in Context*, „International Journal of Human-Computer Interaction”, 15, (1), s. 41–50.

**Squires S.**

2002 – *American breakfast & the mother-in-law: How an anthropologist created Go-Gurt*. National Association for the Practice of Anthropology. Retrieved from <http://practicinganthropology.org/stories/2002/american-breakfast-the-mother-in-law-how-an-anthropologist-created-go-gurt/>

**Squires S. & Byrne B.**

2002 – *Creating Breakthrough Ideas: The Collaboration of Anthropologists and Designers in the Product Development Industry*, Westport.

**Tunstall D.**

2012 – *Dori's Moblog*. Design Anthropology, [http://dori3.typepad.com/my\\_weblog/design\\_anthropology/](http://dori3.typepad.com/my_weblog/design_anthropology/) (lipiec 2012).

**Wala K.**

2010 – *Antropologia za stosowana*, <http://stosowana.wordpress.com/2010/10/07/1079/> (lipiec 2012).

**Wódkowski A.**

2007 – *Mystery Shopping – badanie jakości usług*, w: D. Maison, A. Noga-Bomilski (red.), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańsk.

2010 – *Mystery Shopping – wprowadzenie do metody* (materiały szkoleniowe Szkoły Badaczy Rynku PTBRiO), Warszawa.

