

Культура суеты:

цена внимания в эру
дорогого клика

НИКОЛАЙ МОЛЧАНОВ



Гипотеза черной королевы: мир меняется – и мы меняемся вслед за ним



“ – У нас, – сказала Алиса, с трудом переводя дух, – когда долго бежишь со всех ног, непременно попадёшь в другое место.

– Какая медлительная страна! – вскричала Королева. – Ну а здесь, знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте.

Алиса в Зазеркалье

В ответ на вал
информации

100000 рекламных
сообщений в
день

2026 год

5000 реклам
в день

2007

3000 реклам
в день

1984

500 реклам
в день

1970

сознательное внимание

100

изменилась психология
потребления



* 1,5-2



* 1,5-2



Чтобы победить,
компании
сосредоточены на
взломе обороны
приспособившихся
покупателей



покупатель



- Как привлечь внимание покупателя?
- Какие факторы влияют на решение покупателя?
- ...
- Как убедить покупателя?
- Как взломать культурный код покупателя?

Мы тревожимся не за себя, а за других



Дэниел
Канеман

2002 год



Роберт
Шиллер

2013 год



Ричард
Талер

2017 год



Абхиджит
Банерджи, Эстер
Дюфло и Майкл
Кремер

2019 год

Чтобы победить,
компании
сосредоточены на
взломе обороны
приспособившихся
покупателей



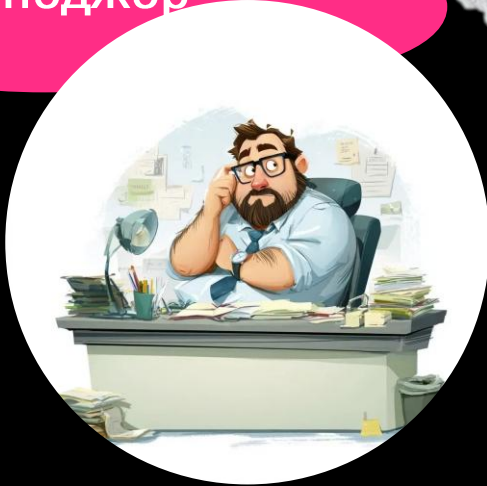
покупатель



- Как привлечь внимание покупателя?
- Какие факторы влияют на решение покупателя?
- ...
- Как убедить покупателя?
- Как взломать культурный код покупателя?

Мы забыли адресата

менеджер



покупатель



- Создали ли мы условия, в которых менеджеры, в условиях информационной перегрузки и недостатка внимания могут принимать эффективные решения?

- Как привлечь внимание покупателя?
- Какие факторы влияют на решение покупателя?
- ...
- Как убедить покупателя?
- Как взломать культурный код покупателя?



Избыток информации и дефицит внимания привел к новому культурному коду современного бизнеса – культуре суеты



43 %
рабочего дня
мы потребляем
информацию
Gartner

68 %
сотрудников
говорят, что им
трудно справляться
с темпами и
объемом
информации
Microsoft

57 %
работники
интеллектуаль-
ного труда тратят
на общение в
почте и
мессенджерах
Microsoft

46 %
сотрудников
чувствуют себя
выгоревшими
Microsoft

38 %
менеджеров
сообщают о
перегруженности
из-за объема
ежедневной
коммуникации
Gartner

Адаптация к избытку информации



Работаем над несколькими задачами



Работаем быстрее



Работаем больше

Суета?

Эффективность?

#1. Мы стараемся в многозадачность...







Многозадачность – штука, нашему мозгу технически несвойственная

Наука о переключении



Переключаясь между задачами, мы снижаем свою продуктивность



Феномен остаточного внимания

20%

КОГНИТИВНЫХ
ресурсов мозга
продолжают
работать над
предыдущей
задачей



Исследования
Софи Лерой

Ловушка «23 минут»

23 ⌚

минут требуется
на возврат к
прежнему
уровню
продуктивности



Исследования
Глории Марк

Налог на переключение контекста

40%

времени
сотрудника
съедают
переключения



Исследования
Джеффри Мейера

#2. Мы стараемся принять решение быстрее...



3

6

9

12

#2. Мы стараемся принять решение быстрее...



3

6

9

12

15

#2. Мы стараемся принять решение быстрее...



3

6

9

12

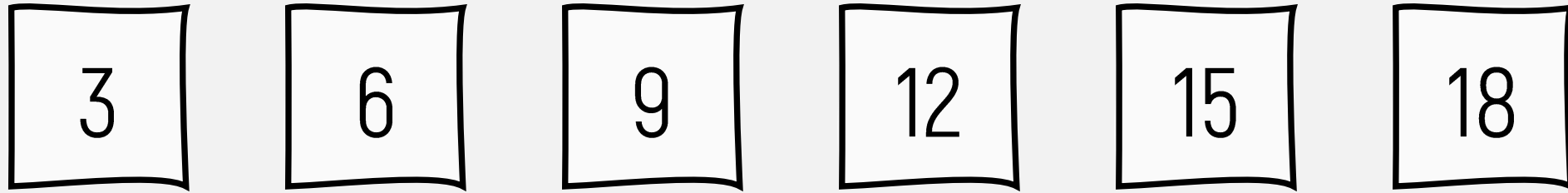
15

18

#2. Мы стараемся принять решение быстрее...



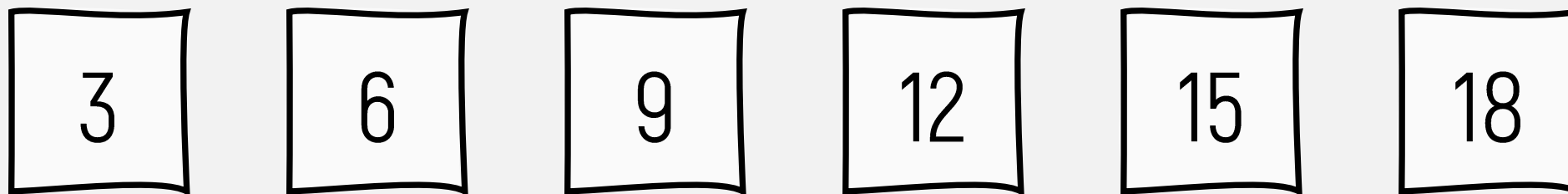
прибавь «3» к предыдущему числу



...а в результате соглашаемся с первым попавшимся вариантом



прибавь «3» к предыдущему числу



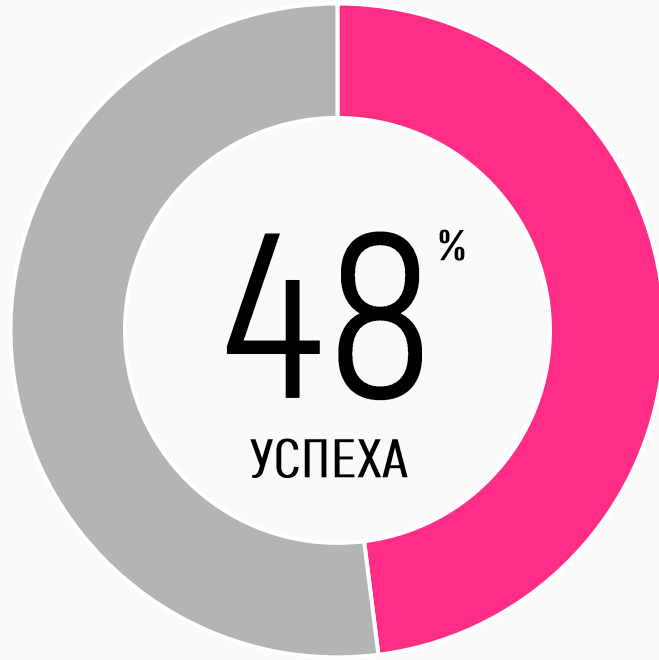
каждое последующее число
должно быть больше
предыдущего

Качество
решений
растет при
добавлении
альтернатив

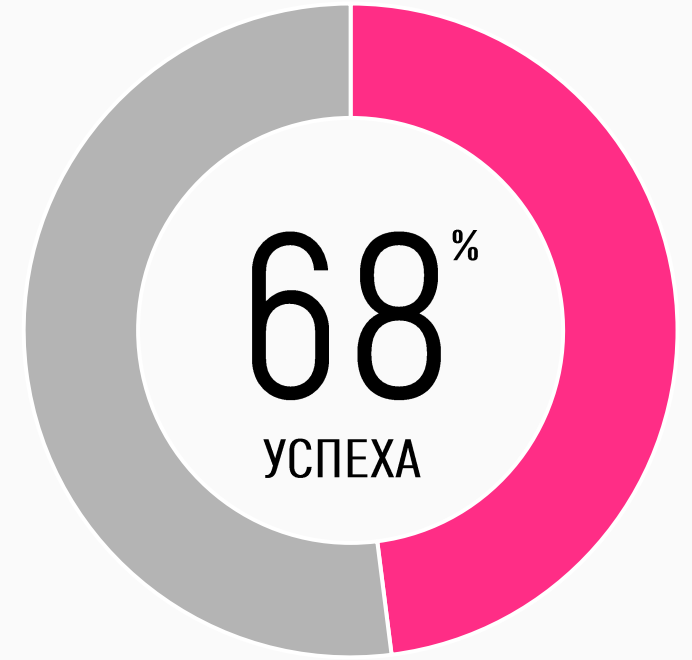
в 1,42 раза
успешнее



71%
1 ВАРИАНТ



29%
1 ВАРИАНТ



Исследования
Пола Натта

#3. Мы стараемся работать непрерывно, «некогда скучать»



Скука – естественный
зазор между
режимами активности



Мы не хотим скучать
даже в лифте

Чтобы придумать что-то новое, нужно перестать думать

Нам не нужно больше информации, нам нужен дефицит стимулов



Не умеем скучать –
будем копировать, а
не творить

Тяга к действию – нормально, но не в современном мире



Внутренний суетолог,
созданный в ходе
эволюции

Нет никакого смысла в
том, чтобы быть
занятым.

Смысл есть в поисках
эффективности,
делать то, что имеет значение.



Тест на стратегию

Спросите у менеджеров: «Какая цель стоит перед компанией на ближайший год? А на три года?». Посмотрите – насколько совпадут ответы, насколько они будут конкретны.



Тест на «Героев-пожарных»

Что считается героизмом, о чем слагают корпоративные легенды в вашей компании? «Три дня не спали, спасли проект» или «отказались от лишней функции, стабильно работает»



Культурный код языка

Какие слова звучат каждый день? «Срочно, оперативно, вчера, горит, надо ускориться, давайте созвонимся»? Или «проверим, подождем, давайте сравним альтернативы, какие есть еще варианты»?

Качество процесса принятия решений в шесть раз важнее качества анализа информации



Защищаем внимание



Легализуем право на асинхронность и «право на тишину»



Меняем архитектуру времени: «Расписание Создателя vs расписание Менеджера» от Пола Грэма



Учимся не отвлекаться

Создаем условия для инсайтов



Вводим практики прогулочных совещаний



Настраиваем сеть пассивного режима работы мозга (DMN)



Начинаем скучать

Замедляем принятие решений



«Мультитрек»: вводим правило трех альтернативных решений



Используем метод прижизненного эпикриза от Гэри Кляйна



Проводим аудит шума и соблюдаем гигиену принятия решений от Даниэля Канемана, и Касса Санстейна.



Книга "Человек покупающий
и продающий"



Блог "Психология
Маркетинга"

