

НЕВИДИМАЯ ЭКОНОМИКА ЖИЗНИ

КНИГА 3

ЦЕНА ВНИМАНИЯ

Наше внимание
— это валюта.
Т.е.т, кто его
получает,
управляет
не только
нашими мыслями,
но и нашими
решениями.



Кто получает прибыль
от вашей рассеянности

УВЕДОМЛЕНИЯ

СОЦСЕТИ

НОВОСТИ

ЧУЖИЕ МНЕНИЯ

НЕОБХОДИМО
ВСЁ ЗНАТЬ

ИНФОРМАЦИОННЫЙ
ШУМ

РАССЕЯННОСТЬ

ЧУЖИЕ
ПРИОРИТЕТЫ

ГЛУБИНА МЫШЛЕНИЯ

СОБСТВЕННЫЕ ЦЕЛИ

ЖИВАЯ ЖИЗНЬ

НАСТОЯЩИЕ ОТНОШЕНИЯ

Моё внимание:

- ☐ На что я трачу?
- ☐ Что мне это даёт?
- ☐ Что это будет стоить мне завтра?
- ☐ Куда я хочу его направить?



ВРЕМЯ



ЭНЕРГИЯ



СВОБОДА



ДОВЕРИЕ

НАДЕЖДА ПОРОШИНА

Надежда Порошина

Невидимая экономика жизни.

Книга 3. Цена внимания

<https://litres.ru/74597648>

SelfPub; 2026

Аннотация

Каждый день за ваше внимание борются уведомления, новости, ленты, работа и чужие ожидания. Каждое отвлечение кажется незначительным, но вместе они лишают нас способности глубоко думать, слышать близких и доводить важное до конца.

Елена создаёт образовательное приложение и неожиданно обнаруживает: чем чаще пользователи возвращаются, тем реже достигают своих целей. Компания называет это ростом. Но кто получает прибыль, когда человеческое сознание превращается в площадку для бесконечных сигналов?

«Цена внимания» раскрывает скрытую экономику рассеянности и показывает, как вернуть себе право выбирать. Вы узнаете, кто участвует во внутреннем аукционе за ваше сознание, какую цену мы платим за переключения, почему возникает информационный долг и как выстроить личные правила доступа — без цифрового аскетизма и войны с технологиями.

Эта книга поможет не сосредоточиваться сильнее, а внимательнее выбирать, чему принадлежит ваша жизнь.

Содержание

От автора. То, что у вас покупают бесплатно	4
Как работать с книгой	16
Пролог. Семнадцать секунд	30
Часть I. Невидимый рынок. Глава 1. Внимание — личный капитал	49
Глава 2. Аукцион внутри сознания	72
Глава 3. Кто зарабатывает на переключении	93
Конец ознакомительного фрагмента.	115

Надежда Порошина

Невидимая экономика

жизни. Книга 3.

Цена внимания

**От автора. То, что у вас
покупают бесплатно**

Каждое утро начинается с аукциона.

Вы ещё не успели окончательно проснуться, а за ваше внимание уже конкурируют сообщения, новости, рабочие вопросы, напоминания, рекламные предложения, чужие фотографии, тревожные заголовки и рекомендации алгоритмов.

Одни обещают важную информацию.

Другие предупреждают, что вы можете что-то пропустить.

Третьи вызывают чувство вины: вам написали, а вы ещё не ответили.

Четвёртые предлагают быстрое удовольствие, которое займёт всего несколько секунд.

Каждый претендент просит немного.

Один взгляд.

Одно нажатие.

Одну минуту.

Но день редко исчезает целиком. Он уходит частями — в коротких переключениях, незавершённых мыслях и реакциях на то, что ещё мгновение назад не имело для вас никакого значения.

К вечеру вы можете обнаружить, что были заняты почти непрерывно, но не можете назвать ни одной мысли, которую успели додумать до конца.

Ваше время прошло.

Но кому принадлежало ваше внимание?

Самый дорогой бесплатный ресурс

Человек привык считать ограниченными деньги, часы и физические силы.

Мы понимаем: если потратить всю зарплату, её не останется. Если занять вечер одной встречей, в это время невозможно находиться в другом месте. Если долго работать без отдыха, тело потребует восстановления.

С вниманием всё выглядит иначе.

Кажется, что оно ничего не стоит. Можно на секунду отвлечься, быстро проверить сообщение, краем глаза посмотреть уведомление и немедленно вернуться к прежней задаче.

Но внимание не включается и не выключается как лампа.

Каждое переключение меняет направление мысли. Человеку приходится вспоминать, где он остановился, восстанавливать контекст, заново входить в разговор или задачу. Ино-

гда внешнее отвлечение длится несколько секунд, а его внутреннее продолжение — значительно дольше.

Тревожная новость остаётся в сознании после того, как экран погас.

Резкое сообщение продолжает звучать во время семейного ужина.

Незавершённый разговор следует за человеком в другую комнату.

Новая идея вытесняет ту, над которой он работал.

В результате внимание расходуется не только в момент контакта с информацией. Часть его остаётся привязанной к тому, что уже закончилось внешне, но не завершилось внутри.

Именно поэтому внимание — не бесплатное дополнение ко времени.

Это отдельный личный капитал.

От его направления зависит, что вы заметите.

От его продолжительности — что сумеете понять.

От его глубины — что сможете создать.

Внимание превращается в прибыль

За право попасть в ваше сознание существует настоящая конкуренция.

Компании изучают, на какие заголовки вы нажимаете, какие изображения останавливают взгляд, в какое время вы чаще возвращаетесь, что заставляет открыть приложение и сколько элементов вы готовы посмотреть подряд.

В этом нет тайного заговора.

У цифровых продуктов есть понятные цели: увеличить посещаемость, удержать пользователя, показать ему больше материалов, продать услугу или рекламу. Внимание необходимо им так же, как магазину необходим покупатель.

Проблема появляется тогда, когда интерес системы и интерес человека перестают совпадать.

Вы заходите, чтобы узнать погоду, а через двадцать минут читаете спор людей, которых не знаете.

Открываете телефон, чтобы ответить близкому, и забываете, зачем взяли его в руки.

Сохраняете полезную статью, но к ней добавляются ещё пятьдесят материалов, которые вы чувствуете себя обязанным когда-нибудь изучить.

Проверяете одну рабочую задачу и обнаруживаете себя внутри чужой срочности.

Система получила посещение, просмотр, нажатие и ещё несколько минут.

А что получили вы?

Иногда — действительно нужную информацию.

Иногда — отдых, удовольствие или важную связь.

Но порой после обмена остаются только усталость, тревога и мысль, которую придётся начинать заново.

Если вы не определяете цену доступа к своему вниманию, другие могут получать его почти бесплатно.

Достаточно сигнала.

Не только телефон

Было бы удобно обвинить во всём смартфон.

Тогда решение выглядело бы просто: удалить приложения, выключить уведомления, установить ограничение экранного времени.

Эти меры могут помочь, но они не возвращают внимание автоматически.

Телефон лишь делает борьбу за него заметнее.

Сознанием могут управлять:

незавершённые обязанности;

тревога близкого человека;

ожидание ответа;

конфликт, который мысленно продолжается несколько дней;

стремление знать все новости;

привычка быть доступным;

чужая оценка;

рабочая задача без ясного результата;

разговор, который вы боитесь начать;

необходимость следить за слишком большим количеством процессов;

внутреннее убеждение, что хороший человек должен реагировать немедленно.

Можно выключить экран и продолжать жить внутри десятков открытых вкладок.

Поэтому эта книга не будет инструкцией по борьбе с тех-

нологиями.

Она будет посвящена более сложному вопросу:

Кто получает право определять, о чём вы думаете?

Время и внимание — не одно и то же

В предыдущей книге серии мы говорили о долге времени — о решениях прошлого, которые продолжают распоряжаться ещё не прожитыми днями.

Но вернуть себе свободный час недостаточно.

Можно провести его в тревожном ожидании сообщения.

Можно несколько десятков раз переключиться между приложениями.

Можно сесть рядом с близким человеком и ни разу понастоящему его не услышать.

Можно открыть важный документ и весь час пытаться войти в мысль, из которой вас постоянно что-то выталкивает.

Формально час принадлежит вам.

Фактически ваше внимание в это время разделено между множеством претендентов.

Поэтому третья книга серии посвящена содержанию возвращённого времени.

Не только тому, сколько часов у вас осталось.

Но и тому, кто живёт внутри этих часов вместе с вами.

Рассеянность не всегда выглядит как проблема

Рассеянный человек не обязательно забывает ключи и опаздывает на встречи.

Он может быть успешным, ответственным и востребованным.

Он быстро отвечает.

Следит за новостями.

Участвует в нескольких проектах.

Поддерживает множество разговоров.

Знает, что происходит у коллег.

Мгновенно замечает новые сообщения.

Постоянно что-то читает, слушает и сохраняет.

Со стороны он выглядит включённым в жизнь.

Но внутри может происходить другое.

Ему становится трудно читать длинный текст.

Слушать человека, не подготавливая собственный ответ.

Работать без проверки почты.

Оставаться в тишине.

Выдерживать несколько минут без новой информации.

Размышлять над вопросом, у которого нет немедленного решения.

Он не обязательно делает мало.

Он всё реже погружается достаточно глубоко, чтобы понимать, создавать и чувствовать.

Так рассеянность перестаёт быть отдельным эпизодом.

Она становится образом жизни.

То, что мы считаем своим выбором

Нам хочется верить, что мы сами решаем, куда направить внимание.

Однако в каждый момент на решение влияют:
громкость сигнала;
близость раздражителя;
привычность реакции;
эмоциональный заряд;
страх пропустить важное;
ожидания других людей;
обещание быстрой награды;
накопившаяся усталость.

Если важная задача требует усилия, а уведомление обещает мгновенную новизну, внимание может выбрать не то, что действительно имеет значение.

Не потому, что человек слабый или ленивый.

А потому, что вокруг быстрого переключения уже построена удобная дорога.

Эта книга не будет обвинять вас в недостаточной дисциплине.

Вместо этого мы посмотрим, кто участвует во внутреннем аукционе, какие преимущества получают разные претенденты и почему собственная цель иногда проигрывает ещё до того, как вы успели сделать выбор.

О чём будет эта книга

Мы разберём:

почему внимание является ограниченным капиталом;
как устроен внутренний аукцион;
кто получает выгоду от ваших переключений;

почему уведомление способно победить намерение;
как возникает налог на переключение;
что происходит с частью внимания после завершения контакта;

почему сохранённые материалы становятся информационным долгом;

как необходимость всё знать лишает способности понимать главное;

каким образом чужие приоритеты поселяются в нашем сознании;

почему выключенного телефона иногда недостаточно;

как установить правила доступа;

как восстановить глубину;

как слушать человека до конца;

как довести собственную мысль до завершения.

Вместе с Еленой — героиней этой книги — мы увидим внутреннюю сторону индустрии внимания.

Её работа заключается в том, чтобы возвращать людей в образовательное приложение как можно чаще. Чем больше уведомлений они открывают, чем чаще заходят и чем дольше остаются, тем успешнее выглядит продукт.

Но однажды Елена замечает: активность пользователей растёт, а завершать обучение они начинают реже.

В то же время её собственный сын перестаёт рассказывать ей о своём проекте, потому что мать слушает его только между сообщениями.

Елене предстоит ответить на вопрос, который выходит далеко за пределы работы:

Если человек постоянно возвращается к вашему продукту, но всё хуже возвращается к собственной жизни — можно ли считать это успехом?

Не стремитесь стать недоступным

Возвращение внимания не означает полного отказа от информации, технологий и общения.

Человеку необходимы новости.

Ему нужны рабочие каналы, связь с близкими, цифровые инструменты, развлечения и возможность узнавать новое.

Вопрос не в том, чтобы закрыть сознание от мира.

Вопрос в том, чтобы перестать отдавать миру право входить без стука.

Мы не будем создавать стерильную жизнь, в которой нет неожиданностей и раздражителей.

Мы попробуем выстроить границу между:

информацией и вторжением;

связью и постоянной доступностью;

интересом и бесконечным потреблением;

полезным сигналом и чужой срочностью;

осознанным выбором и автоматической реакцией;

вниманием к миру и потерей себя внутри его шума.

Ваша жизнь становится тем, что вы замечаете

Внимание не просто помогает выполнять задачи.

Оно участвует в создании прожитой жизни.

То, чему вы регулярно отдаёте внимание, получает место в памяти, эмоциях и внутренней картине мира.

Если сознание ежедневно заполнено тревожными событиями, чужими конфликтами и бесконечной новизной, мир начинает казаться более тревожным, конфликтным и неуправляемым.

Если лучшие часы достаются работе, а близкие получают остатки, отношения меняются — даже когда человек убеждён, что любит семью больше всего.

Если собственные идеи постоянно прерываются, постепенно появляется ощущение, будто внутри больше нет ничего действительно важного.

Но важное могло не исчезнуть.

Возможно, ему просто давно не доставалось непрерывного внимания.

Эта книга не обещает вернуть способность к идеальной концентрации. Человеческое внимание никогда не было неподвижным. Оно устаёт, переключается, реагирует на угрозы и нуждается в восстановлении.

Наша цель другая.

Научиться замечать момент, когда внимание перестаёт быть нашим выбором.

Увидеть тех, кто получает от этого выгоду.

Вернуть себе право решать:

чему позволено прервать нас;

что заслуживает глубокого размышления;

какую информацию можно не получать;
кому достанется наше лучшее присутствие;
какую мысль мы наконец доведём до конца.

Возможно, вы не сможете вернуть все часы, уже проведённые в рассеянности.

Но можете перестать отдавать следующий.

Ваше внимание уже имеет цену.

Пора перестать позволять другим получать его бесплатно.

С теплом,

Надежда Порошина

A stylized, cursive handwritten signature in black ink, likely belonging to Nadezhda Poroshina. The signature features large, flowing loops and a long, sweeping horizontal stroke at the bottom.

Как работать с книгой

Эту книгу легко прочитать так же, как мы потребляем большую часть информации: быстро, фрагментами, между сообщениями и другими делами.

Можно открыть главу в транспорте, прочитать несколько страниц, проверить уведомление, вернуться, отвлечься на новость, сохранить упражнение на потом и через несколько дней понять, что содержание книги почти не осталось в памяти.

Это не будет вашей ошибкой.

Наоборот, такой способ чтения покажет проблему, которой посвящена книга.

Внимание привыкло жить в условиях постоянной конкуренции. Даже важный текст должен бороться за место с десятками более быстрых и эмоционально ярких сигналов.

Поэтому я не предлагаю вам читать эту книгу идеально.

Я предлагаю наблюдать за тем, **что происходит с вашим вниманием во время чтения.**

Каждое желание отвлечься станет не помехой, а материалом для исследования.

Каждое переключение поможет увидеть претендента.

Каждая незавершённая глава покажет, что именно умеет прерывать вашу мысль.

Не читайте книгу слишком быстро

Перед вами не сборник советов, которые нужно узнать как можно скорее.

Если прочитать несколько глав подряд, можно испытать знакомое чувство: кажется, что всё понятно, но ничего не изменилось. Информация была получена, однако не успела стать наблюдением, решением или действием.

Лучше читать по одной главе.

Иногда — по две, если они связаны общей темой.

После чтения остановитесь хотя бы на несколько минут. Не открывайте сразу следующее приложение и не заполняйте паузу новым содержанием.

Спросите себя:

Что я сейчас понял?

Какая мысль вызвала сопротивление?

Что я узнал о собственном внимании?

Где это происходит в моей жизни?

Какое небольшое изменение я готов проверить?

Книга принесёт больше пользы не тогда, когда вы быстро закончите её, а когда хотя бы одна мысль останется с вами достаточно долго, чтобы повлиять на выбор.

Не превращайте чтение в экзамен

Вам не нужно запоминать все определения, выполнять каждое упражнение и вести идеальные записи.

Эта книга не проверяет вашу дисциплину.

Она помогает увидеть систему.

Иногда достаточно заметить:

как рука сама тянется к телефону;
как трудно дождаться конца чужой фразы;
как открывается ещё одна вкладка;
как важная задача заменяется более лёгкой;
как чужая тревога становится вашим приоритетом;
как сохранённый материал создаёт чувство незавершённости;

как тишина вызывает желание срочно найти информацию.

Не требуйте от себя немедленного исправления.

Сначала нужно увидеть происходящее без обвинения.

Только замеченное поведение можно изменить осознанно.

Главный инструмент — журнал внимания

На время работы с книгой заведите небольшой блокнот или отдельный файл.

Назовите его:

«Куда ушло моё внимание»

Не нужно фиксировать каждую минуту дня. Такой контроль быстро станет ещё одним обязательством и сам начнёт отнимать внимание.

Достаточно записывать наиболее заметные эпизоды.

Используйте пять вопросов:

Что я собирался делать?

Что меня прервало?

Почему я отреагировал?

Сколько времени заняло возвращение?

Осталась ли часть моего внимания в предыдущем сигнале?

Пример:

Собиралась закончить рабочее письмо.

Увидела уведомление о новости.

Открыла, потому что заголовок показался тревожным.

Читала две минуты, затем ещё пять минут смотрела связанные материалы.

Вернувшись к письму, не сразу вспомнила, что хотела сформулировать.

Мысль о новости оставалась со мной ещё около часа.

Цель записи — не доказать, что вы слишком много отвлекаетесь.

Цель — увидеть полную цену одного переключения.

Пять этапов работы

Книга построена как последовательное возвращение внимания.

Этап 1. Увидеть рынок

В первой части вы узнаете, кто конкурирует за ваше внимание и почему собственная цель не всегда побеждает.

На этом этапе ничего не меняйте резко.

Только наблюдайте:

какие сигналы привлекают вас;

какие люди ожидают немедленного ответа;

какие темы постоянно возвращаются;

какие приложения получают первые минуты утра;

чему достаётся лучшее состояние вашего сознания.

Главный вопрос:

Кто сегодня получил моё внимание и что получил взамен я?

Этап 2. Понять архитектуру захвата

Во второй части мы рассмотрим сигналы, уведомления, бесконечные ленты и информационные обязательства.

Вы увидите, что рассеянность не всегда является недостатком характера. Часто среда специально устроена так, чтобы переключение было лёгким, а остановка требовала усилия.

На этом этапе составьте список основных каналов доступа к вам:

телефон;

электронная почта;

рабочие чаты;

социальные сети;

новости;

звонки;

люди, которые обращаются без договорённости;

собственные тревожные мысли;
сохранённые материалы;
незавершённые разговоры.

Пока не отключайте всё сразу.

Сначала выясните назначение каждого канала.

Этап 3. Увидеть цену

В третьей части мы исследуем налог на переключение, остаток внимания и необходимость постоянно быть в курсе.

На этом этапе обращайте внимание не только на количество отвлечений, но и на последствия:

стало ли труднее продолжать мысль;

появилась ли ошибка;

изменилась ли скорость работы;

сохранилась ли тревога;

перестали ли вы слышать собеседника;

понадобилось ли дополнительное время;

перенеслась ли задача на вечер.

Главный вопрос:

Что я потерял не во время сигнала, а после него?

Этап 4. Вернуть право доступа

В четвёртой части мы проведём инвентаризацию претендентов, закроем часть информационного долга и создадим договор об уведомлениях.

Здесь начнутся практические изменения.

Но не пытайтесь за один день:

отписаться от всего;

удалить все приложения;

отказаться от новостей;

стать недоступным;

запретить окружающим писать вам;

работать несколько часов без перерыва.

Выберите один канал.

Измените одно правило.

Отключите один тип уведомлений.

Закройте один информационный долг.

Создайте один защищённый промежуток.

Небольшое устойчивое изменение важнее резкого очищения, после которого прежняя система быстро возвращается.

Этап 5. Восстановить глубину

В последней части задача изменится.

Мы перестанем говорить только о защите от отвлечений и спросим:

чему должно достаться ваше лучшее внимание;

какую мысль вы хотите развить;

какого человека хотите услышать;

какая работа требует глубины;

какое решение нельзя принимать фрагментами;

что должно остаться внутри после окончания дня.

Вернуть внимание недостаточно.

Его нужно направить туда, где оно создаёт выбранную жизнь.

Наблюдайте за моментом до переключения

Самый полезный момент часто находится не после отвлечения, а непосредственно перед ним.

Попробуйте заметить короткий внутренний импульс:
стало скучно;

задача оказалась сложной;

появилась неопределённость;

возник страх сделать неправильно;

захотелось быстро почувствовать завершение;

стало тревожно из-за молчания;

захотелось проверить, не произошло ли что-то важное;

чужой сигнал показался проще собственной задачи.

Не спешите подавлять импульс.

Спросите:

Что я надеюсь получить от переключения?

Иногда ответом будет информация.

Иногда — облегчение.

Иногда — подтверждение собственной значимости.

Иногда — возможность не продолжать трудную мысль.

Так вы начнёте различать внешний раздражитель и внутреннюю потребность, которая делает его особенно привлекательным.

Проведите эксперимент «одна глава»

Хотя бы одну главу прочитайте в следующих условиях:

Оставьте рядом только книгу или устройство, на котором читаете.

Отключите необязательные уведомления.

Запишите на листе дела, о которых боитесь забыть.

Не открывайте другие материалы до конца главы.

Отмечайте каждый импульс переключиться маленькой чертой на полях или листе.

После чтения в течение двух минут ничего не потребляйте.

Затем ответьте:

Сколько раз мне захотелось переключиться?

Какие причины повторялись?

Становилось ли желание слабее, если я не реагировал сразу?

Что я запомнил из главы?

Как изменилось ощущение времени?

Это не тест на концентрацию.

Даже большое количество отметок будет полезным результатом. Вы впервые увидите невидимую конкуренцию, происходящую внутри обычного чтения.

Различайте отдых и захват

Не всякое переключение вредно.

Иногда мозгу действительно нужна пауза. Иногда сообщение важно. Развлечение, короткое видео, новости и переписка могут быть полноценной частью жизни.

Вопрос не в том, приносит ли действие пользу по строгим критериям.

Вопрос в другом:

Я выбрал это или оказался внутри, не заметив мо-

мента входа?

Осознанный отдых имеет начало и естественное завершение.

Захват часто выглядит так:

вы не помните, зачем открыли приложение;
потребляете материалы, которые не собирались смотреть;
не можете остановиться на выбранном элементе;
чувствуете не восстановление, а усталость;
возвращаетесь к задаче с большим сопротивлением;
продолжаете, хотя уже не получаете удовольствия.

Не осуждайте себя.

Среда может быть спроектирована именно для продолжения взаимодействия. Ваша задача — вернуть момент выбора.

Не измеряйте всё экранном временем

Количество часов перед экраном не показывает качество внимания.

Можно долго работать над значимым проектом на компьютере и потратить это время глубоко.

Можно находиться без телефона, но мысленно продолжать чужой конфликт.

Можно провести всего несколько минут в новостной ленте и затем час оставаться под влиянием тревожного материала.

Поэтому во время чтения отслеживайте не только продолжительность, но и четыре характеристики:

Направление

На что было обращено внимание?

Продолжительность

Как долго оно оставалось на выбранном объекте?

Глубина

Удалось ли понять, связать, создать или услышать?

Последствие

Что осталось после завершения контакта: ясность, результат, близость, тревога или рассеянность?

Эти четыре вопроса дадут больше информации, чем одна цифра экранного времени.

Не делайте из близких нарушителей границ

После первых глав может появиться раздражение на людей, которые пишут, звонят и требуют реакции.

Помните: окружающие часто используют доступ, который долго считался нормальным.

Если вы годами отвечали немедленно, человек не может догадаться, что теперь вам требуется другое правило.

Не исчезайте без объяснения.

Договоритесь:

какие вопросы действительно срочны;

каким каналом их передавать;

когда вы обычно отвечаете;

в какое время недоступны;

что делать, если ответа нет;

кому разрешено прервать вас в чрезвычайной ситуации.

Граница внимания должна быть понятной, а не карательной.

Не пытайтесь быть сосредоточенным весь день

Глубокое внимание требует сил.

Невозможно весь день одинаково внимательно читать, писать, анализировать и слушать. У сознания есть естественные колебания. Ему необходимы паузы, движение, смена деятельности и периоды менее напряжённой активности.

Цель книги — не создать человека, который никогда не отвлекается.

Цель — научиться различать:

выбранное и захваченное внимание;

полезное переключение и автоматическую реакцию;

восстановление и бесконечное потребление;

доступность и вторжение;

интерес и информационный долг;

собственный приоритет и чужую срочность.

Иногда самым разумным действием будет прекратить боковую работу и отдохнуть.

Но пусть это будет вашим решением, а не результатом первого сигнала.

Три правила на время чтения

Правило 1. Не обвинять себя

Рассеянность — не моральный недостаток. Она возникает на пересечении усталости, среды, привычек, тревоги и внешней конкуренции за внимание.

Правило 2. Не менять всё одновременно

Каждое новое правило само требует внимания. Вводите изменения постепенно.

Правило 3. Не стремиться знать всё

Если во время чтения вам захочется немедленно открыть дополнительную статью, исследование или видео, запишите вопрос и продолжите главу.

Не всякий интерес должен быть удовлетворён в момент возникновения.

Это будет одной из первых тренировок глубины.

Начальная точка

Перед прологом ответьте письменно на десять вопросов:

Что получает первые минуты моего утра?

Что чаще всего прерывает мою работу?

Кому я отвечаю быстрее всего?

Какие сообщения я считаю срочными?

Какие новости действительно влияют на мои решения?

Сколько материалов я сохранил «на потом»?

Как часто я беру телефон без ясной цели?

Какой человек чаще всего получает моё разделённое внимание?

Какую важную мысль или задачу я давно не могу довести до конца?

Чему я хотел бы отдавать своё лучшее внимание?

Не пытайтесь отвечать правильно.

Эти вопросы нужны не для оценки, а для сравнения.

Вернитесь к ним после эпилога и посмотрите, что изменилось.

Возможно, вы не станете реже получать сигналы.

Но начнёте лучше понимать, какие из них заслуживают ответа.

Не перестанете интересоваться миром.

Но перестанете считать обязательным знать всё, что он предлагает.

Не научитесь никогда не отвлекаться.

Но сможете возвращаться к выбранному быстрее и бережнее.

И однажды заметите: мысль, которую раньше постоянно прерывали, дошла до конца.

С этого момента работа с книгой уже началась.

Пролог. Семнадцать секунд

На семнадцатой секунде Елена посмотрела на телефон. Она не собиралась этого делать.

Телефон лежал справа от ноутбука экраном вниз, звук был выключен. Елена специально убрала его подальше, налила кофе и закрыла дверь кабинета, чтобы наконец прочитать отчёт, который ждала почти две недели.

На экране ноутбука стоял заголовок:

«Поведение пользователей после обновления системы рекомендаций»

Ниже располагалась таблица.

В первой строке Елена успела прочитать, что количество ежедневных открытий приложения выросло на двадцать три процента. Во второй говорилось о продолжительности сессий. Третья начиналась словами: «Одновременно зафиксировано снижение...»

Телефон коротко завибрировал о поверхность стола.

Елена продолжила читать.

«...доли пользователей, завершивших...»

Она знала, что уведомление может подождать. Если произойдёт что-то действительно срочное, ей позвонят. В девять утра рабочий день только начинался, команда была на месте, критических запусков сегодня не планировалось.

«...завершивших образовательный...»

Елена перевернула телефон.

На экране появилось сообщение из родительского чата:

«Кто-нибудь знает, нужно ли завтра приносить цветную бумагу?»

Она открыла переписку.

Под вопросом уже было девять ответов. Одни родители утверждали, что бумага нужна, другие говорили о картоне, третьи обсуждали, почему учитель снова сообщает всё в последний момент.

Елена пролистала сообщения, хотя Даня учился в восьмом классе и цветная бумага почти наверняка его не касалась.

Следом появилось уведомление из рабочего чата.

Тимур прислал новый вариант текста:

«Вернитесь к занятию — до результата остался всего один шаг».

Под сообщением стояло:

«Как вам? Срочно нужен ответ».

Елена перешла в рабочий чат и написала:

«Неплохо. Может быть, добавить ощущение потери? Что человек забудет материал, если не продолжит сегодня».

Тимур поставил реакцию и почти сразу прислал ещё три варианта.

Елена прочитала первый.

Потом второй.

В третьем ей не понравилось слово «последний». Она

начала печатать замечание, но сверху появилось новостное уведомление:

«Эксперты предупредили о возможных изменениях...»

О каких изменениях, в короткой строке не сообщалось.

Елена открыла новость.

Изменения не касались ни её работы, ни семьи, ни города, в котором она жила. Но под текстом располагалась ссылка на связанный материал. Заголовок содержал слово «последствия».

Елена нажала.

Пока загружалась страница, она сделала глоток кофе.

Он уже начинал остывать.

Девять минут спустя

Когда Елена снова посмотрела на аналитический отчёт, прошло девять минут.

Она не заметила их.

На экране по-прежнему была открыта третья строка таблицы:

«Одновременно зафиксировано снижение...»

Елена перечитала предложение с начала.

Оказалось, что доля пользователей, завершивших начатые учебные модули, снизилась на одиннадцать процентов.

Она нахмурилась.

Показатели вовлечённости росли. После последнего обновления люди чаще открывали приложение, больше пере-

ходили по рекомендациям и просматривали дополнительные материалы.

Но реже заканчивали занятия.

Елена перешла к следующей странице.

Там сравнивались две группы пользователей. Одна получала стандартные напоминания дважды в неделю. Вторая — персональные уведомления почти каждый день.

Во второй группе люди возвращались чаще, но быстрее покидали незавершённые уроки и чаще начинали новые.

Елена собиралась внимательно изучить таблицу, когда на ноутбуке появилось небольшое окно:

«До совещания осталось пятнадцать минут».

Она закрыла напоминание.

Следом пришло письмо от финансового отдела. Потом Лиза, аналитик, написала:

«Успела посмотреть отчёт? Там интересная связь между количеством возвращений и завершением».

Елена ответила:

«Смотрю. Обсудим».

Хотя ещё не посмотрела.

Она быстро прокрутила документ вниз. Отчёт состоял из двадцати семи страниц. Последняя содержала рекомендации, но Елена решила сначала прочитать выводы.

Открыла заключение.

Телефон снова завибрировал.

На этот раз писал Даня:

«Мам, я оставил на столе флешку. Можешь не убирать? Там проект».

Елена ответила:

«Конечно».

Следом добавила:

«Удачи сегодня».

Через несколько секунд Даня написал:

«Сегодня ничего нет».

Елена посмотрела на сообщение и попыталась вспомнить, когда должна состояться презентация его проекта.

Кажется, в пятницу.

Или через неделю.

Вчера он рассказывал об этом за ужином. Говорил о датчиках, каком-то контроллере и системе, которая...

Елена не смогла вспомнить.

Она точно находилась рядом.

Сидела напротив сына, кивала, задавала вопросы.

Но одновременно отвечала Тимуру, просматривала варианты уведомлений и проверяла, согласовал ли директор презентацию новой механики.

В памяти осталась не идея Дани, а обрывки собственного экрана.

Совещание

— Нам нужно увеличить частоту возвращений, — сказал Артём Викторович.

На стене конференц-зала отображался график. Синяя ли-

ния уверенно поднималась вверх.

— После персонализации показатели улучшились, — продолжил он. — Но у нас всё ещё слишком много пользователей, которые не открывают приложение по три-четыре дня. За это время они выпадают из учебного ритма.

Тимур сидел напротив Елены и листал презентацию.

— Можно добавить уведомления, связанные с серией занятий, — предложил он. — Например: «Вы учились пять дней подряд. Не прерывайте последовательность».

— Хорошо, — сказал Артём Викторович. — Что ещё?

— Сроки, — ответила Елена. — Ограниченная доступность материалов. Или хотя бы ощущение ограниченности. Если пользователь понимает, что возможность может исчезнуть, он реагирует быстрее.

— Но материалы не исчезают, — заметила Лиза.

— Необязательно писать, что исчезнут. Можно использовать формулировку: «Сегодня подходящий день, чтобы продолжить».

Лиза посмотрела на неё.

— Подходящий для кого?

— Для пользователя.

— Или для наших показателей?

В комнате стало немного тише.

Артём Викторович перевёл взгляд на экран.

— Наша задача — помочь человеку вернуться к обучению. Без напоминаний он просто забудет.

— Напоминания возвращают его в приложение, — сказала Лиза. — Но не обязательно к обучению.

Она вывела другую таблицу.

— После увеличения частоты уведомлений количество ежедневных открытий выросло. Это все видят. Но завершение модулей снизилось. Люди чаще переключаются между курсами, начинают новые темы и бросают прежние.

— Возможно, материалы недостаточно интересные, — предположил Тимур.

— Или мы постоянно прерываем их новым предложением.

Елена открыла отчёт на ноутбуке, будто уже подробно его изучила.

— Какая выборка?

— Достаточная, чтобы проверить гипотезу, — ответила Лиза. — Я предлагаю провести эксперимент: одной группе оставить только уведомления, связанные с выбранной целью. Не предлагать дополнительные материалы, пока человек не завершил текущий модуль.

— Тогда уменьшится количество переходов, — сказал Артём Викторович.

— Вероятно.

— И время в приложении.

— Возможно.

Директор сложил руки на столе.

— Мы не можем ухудшать ключевые показатели на осно-

вании одной гипотезы.

Лиза хотела возразить, но Елена вмешалась:

— Давайте сначала запустим новую систему возвращений. Через месяц соберём больше данных и решим.

Артём Викторович кивнул.

— Отлично. Елена, подготовьте с Тимуром механику. Нам нужно не меньше четырёх дополнительных точек контакта в неделю.

— Сделаем.

Слово прозвучало привычно.

Елена уже открывала календарь, мысленно распределяя задачи, когда Лиза тихо спросила:

— А отчёт ты дочитала?

— Почти.

Это было не совсем ложью.

Елена действительно открыла почти все его страницы.

Четыре точки контакта

После совещания они с Тимуром вернулись в кабинет.

— Четыре дополнительных уведомления — это много, — сказал он. — Если добавить к действующим, получится почти каждый день.

— Необязательно всем. Разделим по поведению.

— Утром напоминание о цели. Вечером — о незавершённом уроке. Если не открыл, на следующий день дадим рекомендацию.

— И сообщение о прогрессе.

Тимур начал записывать.

— Что-нибудь эмоциональное?

— Нужно создать ощущение личной потери.

— «Вы уже прошли сорок процентов. Не потеряйте результат»?

— Хорошо. Только проверь, чтобы не звучало как угроза.

— А если человек начал несколько курсов?

Елена посмотрела на экран.

— Выбираем тот, по которому выше вероятность открытия.

— Не тот, который он выбрал главным?

— Нам нужно сначала вернуть его. После входа он сам решит.

Тимур кивнул.

На телефоне Елены загорелся экран.

Она не услышала сигнала, но заметила движение боковым зрением.

Новое письмо.

Потом сообщение.

Потом ещё одно.

Она перевернула телефон экраном вниз.

— Продолжай.

— Можно использовать незавершённость. Например: «В следующем уроке вы узнаете, почему...»

Елена снова посмотрела на телефон.

Он больше не светился.

Но теперь ей хотелось узнать, кто написал.

Она пыталась слушать Тимура, одновременно перебирая варианты: директор, Даня, школа, курьер, родительский чат.

— ...и тогда возврат должен вырасти процентов на пятнадцать, — закончил Тимур.

— Хорошо.

— Какой из вариантов?

Елена замерла.

— Повтори последние два.

Тимур повторил.

Она выбрала один, хотя не была уверена, что поняла разницу.

Когда он вышел, Елена сразу перевернула телефон.

Сообщение оказалось рекламным. Магазин предлагал скидку на товары, которые она просматривала несколько недель назад.

Елена закрыла уведомление.

Но вместо того чтобы вернуться к работе, открыла корзину.

Проект Дани

Вечером флешка лежала на кухонном столе рядом с разобранной электронной платой.

Даня сидел перед ноутбуком и соединял провода.

— Что ты собираешь? — спросила Елена, снимая пальто.

Он поднял глаза.

— Я вчера рассказывал.

В голосе не было обиды. Только усталость человека, которому не хочется начинать сначала.

— Систему контроля воздуха? — предположила Елена.

— Нет.

— Робота для сортировки?

— Это было в прошлом году.

Елена поставила сумку на стул.

— Напомни.

Даня некоторое время молчал.

— Модуль для школьной теплицы. Он измеряет влажность почвы и сам включает полив. Я хотел показать тебе схему.

— Конечно. Показывай.

Она села рядом.

Даня открыл файл и начал объяснять. На экране появилась схема из блоков и соединений.

— Вот здесь датчик. Он передаёт значение контроллеру. Если влажность ниже заданного уровня...

Телефон в сумке завибрировал.

Елена не достала его.

— ...контроллер открывает клапан. Но проблема в том, что показания скачут. Я думаю добавить несколько измерений подряд и брать среднее...

Телефон завибрировал снова.

Наверное, рабочий чат.

Елена попыталась продолжать слушать.

— Если первое значение неправильное, система всё равно не включится сразу. Она подождёт...

Третья вибрация.

Теперь это мог быть звонок.

— Подожди секунду, — сказала Елена.

Она достала телефон.

Тимур прислал четыре варианта уведомлений. Под ними стояло сообщение:

«Артём Викторович просит выбрать сегодня».

Елена быстро прочитала тексты.

Первый был слишком длинным.

Второй звучал тревожно.

Третий обещал, что пользователь сможет продолжить «с того же места».

— Мам.

— Сейчас.

Она внесла правку, отправила сообщение и увидела письмо от Лизы.

Тема:

«Дополнительные данные по незавершённым модулям»

Елена открыла вложение, но Даня закрыл ноутбук.

— Ты куда?

— Никуда.

— Мы же смотрели проект.

— Ты смотрела телефон.

— Это по работе. Мне нужно было ответить.

— Я понял.

Он начал собирать провода в коробку.

— Даня, не обижайся. Покажи ещё раз.

— Потом.

— Я уже закончила.

— Через минуту снова кто-нибудь напишет.

Елена положила телефон экраном вниз.

— Не напишет.

Сын посмотрел на неё.

— Тебе каждый раз кто-нибудь пишет.

— Это не значит, что я не слушаю.

Даня взял коробку.

— Тогда скажи, что я сейчас объяснял.

Елена открыла рот.

Датчик.

Контроллер.

Влажность.

Несколько измерений.

Она помнила отдельные слова, но не понимала, что именно хотел изменить сын и почему это было важно.

— Ты хочешь усреднять данные, — сказала она.

— Зачем?

Елена не ответила.

Даня взял ноутбук и ушёл в свою комнату.

На столе осталась флешка.

То, что измеряет экран

Поздно вечером Елена снова открыла отчёт.

В квартире было тихо. Павел ещё не вернулся с работы, Дания закрылся в своей комнате.

На экране стояла таблица:

количество открытий;

средняя продолжительность сессии;

число просмотренных материалов;

переходы по рекомендациям;

частота возвращений;

доля завершённых модулей.

Первые пять показателей выросли.

Последний снижался.

Елена пролистала страницы медленнее.

В отчёте говорилось, что пользователи всё чаще входили в приложение не для продолжения выбранного курса, а после внешнего сигнала. Они переходили по уведомлению, смотрели рекомендованный материал, замечали новую тему и открывали её.

Каждое возвращение считалось успехом.

Каждый новый просмотр увеличивал вовлечённость.

Каждый незаконченный урок создавал повод для следующего уведомления.

Система не просто помогала человеку помнить о цели.

Она создавала всё больше причин вернуться.

Елена посмотрела на варианты, которые они с Тимуром

утвердили несколько часов назад:

«До завершения осталось совсем немного».

«Вы можете потерять учебный ритм».

«Новый материал уже ждёт вас».

«Не откладывайте продолжение».

Каждая фраза претендовала всего на несколько секунд внимания.

Но после открытия человек мог увидеть другой курс, новую рекомендацию, сообщение, показатель прогресса и ещё один незавершённый материал.

Елена вспомнила, как утром открыла родительский чат из-за цветной бумаги, которая не имела отношения к Дане.

Вспомнила новость, не влиявшую ни на одно её решение.

Корзину магазина.

Четыре сообщения Тимура.

Файл Лизы.

Разговор с сыном, от которого в памяти остались отдельные слова.

Она открыла историю активности телефона.

За день экран включался сто сорок три раза.

Елена долго смотрела на число.

Оно ничего не говорило о причинах. Некоторые проверки были нужны. Она отвечала коллегам, согласовывала работу, разговаривала с семьёй, оплачивала покупки.

Но сто сорок три раза сознание получало новый вход.

Сто сорок три возможности сменить направление.

Сто сорок три маленьких аукциона.

Елена вернулась к отчёту.

На этот раз убрала телефон в ящик стола.

Семнадцать секунд

Она начала читать с первой страницы.

Через несколько секунд рука почти автоматически потянулась вправо.

Телефона на столе не было.

Елена остановилась и посмотрела на пустое место.

Желание проверить экран появилось без звука, света и вибрации.

Просто возникло внутри.

Она взглянула на часы в углу ноутбука.

С начала чтения прошло семнадцать секунд.

Точно столько же, сколько утром.

Елена взяла лист бумаги и написала:

«17 секунд».

Потом продолжила читать.

На двадцать девятой секунде ей захотелось проверить почту.

На сорок шестой — открыть один из материалов, упомянутых в отчёте.

На первой минуте она вспомнила, что не ответила в родительский чат.

Елена ставила на листе короткие черты, но не переключалась.

Через три минуты импульсы стали реже.

Через семь она впервые дошла до конца большой таблицы, не начиная её заново.

Через двенадцать минут поняла главный вывод.

Приложение всё успешнее возвращало людей к экрану.

Но всё хуже помогало им дойти туда, куда они собирались.

Елена откинулась на спинку кресла.

Из комнаты Дани донёсся тихий звук закрывающегося ящика.

Она посмотрела на дверь.

В голове возникла мысль: нужно немедленно пойти к сыну, извиниться, потребовать снова показать проект и доказать, что теперь она готова слушать.

Но Елена остановилась.

Даже забота могла стать ещё одним вторжением, если совершалась только в тот момент, когда удобно ей.

Она взяла лист и под числом «17» написала:

«Кто получает прибыль от моей рассеянности?»

Ниже появился второй вопрос:

«Кто оплачивает её цену?»

Ответ оказался ближе, чем она хотела признать.

Компания получала рост показателей.

Магазин — открытие корзины.

Новостной сервис — ещё один просмотр.

Рабочий чат — немедленный ответ.

Чужая срочность — место в её сознании.

А цену платили:
незаконченный отчёт;
разорванная мысль;
усталость;
разговор, который она не услышала;
сын, переставший объяснять.
Телефон снова завибрировал внутри ящика.
Елена не открыла его.

Она сидела в тихой комнате и впервые слышала не сигнал,
а собственное желание немедленно отреагировать.

Между вибрацией и движением руки появилось небольшое пространство.

Всего несколько секунд.

Но в этом пространстве ещё можно было решить, кому принадлежит следующая мысль.



Часть I. Невидимый рынок. Глава

1. Внимание — личный капитал

Утром Елена нашла лист с надписью «17 секунд» рядом с ноутбуком.

Под числом стояли короткие черты — следы каждого импульса прервать чтение.

Вечером они казались важным открытием. Теперь выглядели почти нелепо.

Елена взяла телефон.

На экране уже накопились сообщения: рабочий чат, доставка, школа, новостная рассылка, два письма и напоминание приложения о том, что она третий день не повторяла английские слова.

Рука привычно потянулась к уведомлениям.

Она остановилась.

Раньше Елена считала, что её внимание начинается после решения: сначала она выбирает задачу, потом сосредоточивается на ней. Но сейчас поняла, что борьба начинается раньше — в тот момент, когда экран показывает список претендентов.

Каждое сообщение предлагало собственный порядок утра.

Рабочий чат утверждал, что важнее всего команда.

Школа напоминала о ребёнке.

Новость обещала рассказать, что произошло в мире, пока Елена спала.

Приложение напоминало о саморазвитии.

Доставка требовала подтвердить время.

Все обращения могли быть полезными. Среди них не было очевидного врага.

Но если отвечать в порядке появления, утро будет принадлежать не Елене, а последовательности чужих сигналов.

Она положила телефон на стол и взяла чистый лист.

Написала:

«Что должно получить моё внимание первым?»

Ответ пришёл не сразу.

Сегодня до десяти нужно было подготовить выводы по аналитическому отчёту. Не ответить на сообщения о нём, не обсудить формулировки уведомлений, а понять данные и сформулировать собственную позицию.

Елена выключила экран телефона.

Она не стала обещать себе не прикасаться к нему весь день.

Только выбрала первое вложение.

С девяти до половины десятого её внимание должно было принадлежать отчёту.

Время можно иметь и не использовать

Внимание часто путают со временем.

Мы говорим:

«Я уделил этому два часа»;
«Я весь вечер был с ребёнком»;
«Я целый день работал»;
«Я долго читал»;
«Мы час разговаривали».

Но количество времени не всегда показывает качество присутствия.

Можно два часа находиться рядом с задачей, постоянно переключаясь между письмами, сообщениями и вкладками.

Можно провести вечер с ребёнком и пропустить большую часть его слов.

Можно час читать, но каждый абзац начинать заново.

Можно участвовать в разговоре, одновременно подготавливая ответ другому человеку.

Формально время отдано.

Фактически внимание распределено между множеством объектов.

Время определяет, сколько жизни прошло.

Внимание определяет, что именно из этой жизни было замечено, понято и прожито.

У каждого человека в сутках одинаковое количество часов, но далеко не одинаковое количество доступного внимания. На него влияют усталость, здоровье, тревога, среда, количество сигналов, сложность задачи и необходимость постоянно удерживать незавершённые вопросы.

Поэтому нельзя просто сказать:

«У меня есть свободный час — значит, я могу глубоко поработать».

Час может быть свободен в календаре, но уже занят внутри:

- ожиданием сообщения;
- мысленным продолжением конфликта;
- тревогой;
- усталостью;
- несколькими открытыми задачами;
- чужой срочностью;
- необходимостью быстро реагировать.

Время может принадлежать человеку внешне, а внимание — уже нет.

Почему внимание является капиталом

Капитал — это не только деньги.

В широком смысле это ресурс, который можно направить туда, где он создаст будущую ценность.

Внимание обладает теми же свойствами.

Его можно вложить:

- в освоение навыка;
- в работу;
- в отношения;
- в понимание проблемы;
- в здоровье;
- в творчество;
- в наблюдение;

в принятие решения;
в восстановление;
в собственную жизнь.

Результат появляется не всегда сразу.

Один внимательный разговор не решит все проблемы в отношениях. Один час работы не завершит большой проект. Одно занятие не создаст профессионального навыка.

Но последовательные вложения внимания накапливаются.

Человек начинает лучше понимать тему.

Замечать детали.

Связывать отдельные факты.

Помнить историю другого человека.

Видеть последствия своих решений.

Создавать то, что невозможно получить быстрым переключением.

Как и любой капитал, внимание можно расходовать, вкладывать, отдавать, терять и восстанавливать.

Но у него есть особенность: оно не хранится отдельно от жизни.

Нельзя отложить сегодняшнее внимание на счёт и использовать через год.

Если лучшие часы сознания были отданы случайным сигналам, их невозможно вернуть.

Можно только иначе распорядиться следующими.

Три свойства внимания

Елена открыла отчёт и рядом с первой таблицей написала три слова:

Направление. Продолжительность. Глубина.

Так появилась формула, которой она решила проверить собственный день:

Ценность внимания = направление × продолжительность × глубина.

Это не математический расчёт и не научная единица измерения. Формула нужна как способ мышления.

Направление

Куда обращено внимание?

На собственную цель или чужой сигнал?

На важный разговор или на ожидание следующего сообщения?

На выбранную задачу или на всё, что оказалось заметнее?

Даже глубокое внимание не приносит желаемого результата, если направлено не туда.

Можно часами изучать чужой конфликт, который не имеет отношения к вашей жизни. Можно тщательно отвечать на второстепенные письма, откладывая единственное важное решение.

Направление отвечает на вопрос:

Это действительно заслуживает части моей жизни?

Продолжительность

Как долго внимание остаётся на выбранном объекте?

Некоторые задачи можно решить за минуту. Другим тре-

буется время, чтобы человек перестал только реагировать на поверхность и начал видеть связи.

Если внимание постоянно прерывается, мысль не успевает развернуться.

Человек снова и снова входит в задачу, но не проходит дальше начального участка.

Продолжительность отвечает на вопрос:

Дал ли я этому достаточно непрерывного пространства?

Глубина

Насколько полно человек присутствует внутри действия?

Можно смотреть на страницу и думать о другом.

Слушать слова и не следовать за мыслью собеседника.

Писать документ по шаблону, не понимая его смысла.

Глубина появляется, когда внимание не просто касается объекта, а начинает различать детали, противоречия, причины и последствия.

Она отвечает на вопрос:

Я действительно понимаю происходящее или только нахожусь рядом?

Если одно из трёх свойств почти отсутствует, ценность вложения резко уменьшается.

Правильное направление без продолжительности превращается в постоянные начала.

Продолжительность без глубины — в формальное присутствие.

Глубина, направленная на случайный объект, может сделать человека знатоком того, что не имеет отношения к выбранной жизни.

Тридцать минут

Елена поставила таймер на тридцать минут.

Не для того, чтобы работать быстрее. Ей нужен был видимый предел: до сигнала она не будет менять направление.

Первые минуты оказались трудными.

Отчёт был написан сухо. В таблицах повторялись похожие показатели. Некоторые выводы требовали сравнения нескольких страниц.

На второй минуте Елена вспомнила письмо, которое должна была отправить.

На четвёртой захотела проверить, ответил ли Тимур.

На шестой возникло желание открыть дополнительную таблицу, хотя она ещё не поняла текущую.

Елена записывала отвлекающие мысли на полях:

письмо;

Тимур;

таблица;

школа;

доставка.

Запись не решала эти вопросы, но освобождала от необходимости удерживать их в голове.

Постепенно отчёт стал понятнее.

Елена заметила, что пользователи не просто чаще броса-

ли курсы. Они всё быстрее переходили к новым темам после уведомлений с рекомендациями. Чем больше разнообразия предлагало приложение, тем меньше времени человек оставался внутри выбранной программы.

При этом пользователи, отключившие персональные рекомендации, входили реже, но чаще завершали начатое.

В общей презентации этот факт почти не выделялся.

Он не поддерживал главный вывод об успешном росте вовлечённости.

Когда таймер прозвучал, Елена вздрогнула.

Она не заметила последние десять минут.

В документе появились пометки, вопросы и первый связный вывод:

«Рост возвращений не равен росту образовательного результата. Необходимо разделить внимание пользователя к приложению и внимание к выбранной цели».

Вчера она потратила на тот же отчёт почти час и не сформулировала ничего.

Сегодня прошло тридцать минут.

Разница была не только во времени.

Вчера её внимание многократно меняло направление, не сохраняло продолжительности и не достигало глубины.

Сегодня все три элемента хотя бы ненадолго совпали.

Ложная занятость внимания

В десять утра Лиза вошла в кабинет.

— Дочитала?

Елена показала ей вывод.

— Именно, — сказала Лиза. — Но я не смогла нормально включить это в презентацию. Артём Викторович смотрит на открытия и длительность сессии. Они растут — значит, продукт успешен.

— Почему снижение завершения оказалось почти в конце?

— Потому что сначала отчёт смотрела команда роста. Они считают, что это отдельная проблема контента.

— А ты?

— Думаю, мы дробим людям внимание быстрее, чем они успевают пройти материал.

Елена закрыла документ.

— Вчера я сама не могла дочитать этот отчёт. Постоянно отвлекалась на сообщения о том, как заставить других чаще возвращаться.

Лиза улыбнулась, но не засмеялась.

— У нас весь продукт так работает. Мы называем это помощью пользователю.

— Иногда это действительно помощь.

— Конечно. Напоминание может вернуть человека к цели. Но рекомендация может увести его от неё. В отчёте оба действия считаются вовлечением.

Елена посмотрела на график.

Цифры не различали намерение.

Система фиксировала только действие:
открыл;
перешёл;
посмотрел;
вернулся.

Она не знала, зачем человек пришёл.

Не знала, завершил ли он то, ради чего установил приложение.

Не знала, стало ли ему легче учиться или просто труднее выйти.

На экране любой контакт выглядел прибылью.

Цена оставалась за пределами измерения.

Лучшее внимание и остаточное внимание

После ухода Лизы Елена открыла календарь.

Утренние часы почти всегда занимали встречи и сообщения. Сложные задачи она переносила на вторую половину дня, когда становилось меньше внешних запросов.

Но к этому времени внимание уже было израсходовано.

Елена садилась за важный документ после десятков ответов, совещаний и переключений. Работа получала не лучшее состояние сознания, а остаток.

То же происходило дома.

Даня рассказывал о школе вечером, когда Елена одновременно готовила ужин, отвечала коллегам и мысленно продолжала рабочие разговоры.

Формально семья получала её время.

Но лучшее внимание оставалось в работе.

Близким доставалось то, что не успели забрать другие.

Эта мысль оказалась неприятнее, чем число включений телефона.

Внимание — не просто количество контакта.

У него есть качество.

Утром человек способен воспринимать сложное. Вечером может выдерживать только простые сигналы. После конфликта ему трудно слушать. Во время тревоги он замечает прежде всего угрозы.

Если самое ясное состояние постоянно уходит чужим приоритетам, собственные цели и отношения начинают развиваться на остаточном ресурсе.

Можно любить семью больше работы и при этом каждый день отдавать работе более качественное внимание.

Можно считать здоровье главным и замечать тело только после появления боли.

Можно мечтать написать книгу, но открывать её файл после полного рабочего дня, когда внутри уже не осталось непрерывной мысли.

Ценности человека определяются не только тем, что он называет важным.

Они проявляются и в том, кому достаётся его лучшее внимание.

Внимание нельзя вложить во всё одновременно

Современный человек часто пытается сохранить сразу

несколько направлений:

- слушать разговор;
- читать сообщение;
- следить за встречаей;
- обдумывать собственную задачу;
- контролировать новости;
- помнить о будущем деле.

Субъективно кажется, что внимание распределяется между ними.

Но полноценной глубины обычно не получает ни одно.

Человек быстро переносит фокус с одного объекта на другой. Из-за скорости переключения возникает впечатление одновременности.

В простых сочетаниях это может работать: идти и разговаривать, складывать бельё и слушать музыку, выполнять привычное действие и думать.

Но когда обе задачи требуют осмысленного выбора, понимания или реакции, они начинают конкурировать.

Елена могла слышать голос Дани и одновременно читать сообщение.

Но следовать за логикой его объяснения и анализировать рабочий текст в один момент не получалось.

Она присутствовала в двух местах поверхностно и ни в одном — полностью.

Это не означало, что теперь нужно выполнять все действия строго по одному. Жизнь не лаборатория.

Важно другое: перестать называть разделённое присутствие глубоким вниманием.

Тогда появится честный выбор:
сейчас я слушаю;
сейчас быстро отвечаю;
сейчас прошу подождать;
сейчас не могу воспринять важный разговор;
сейчас выполняю простое действие и допускаю фоновый поток;
сейчас задача требует всего доступного внимания.

Первый разговор

После работы Елена постучала в комнату Дани.

— Можно?

Он сидел за столом и припаивал провод к небольшой плате.

— Да.

— Ты можешь ещё раз объяснить про датчик?

Даня не обернулся.

— Зачем?

— Потому что вчера я тебя не слышала.

— Ты слышала.

— Слова — да. Мысль — нет.

Он положил паяльник на подставку.

— У тебя опять телефон с собой.

Елена достала его из кармана и оставила в коридоре.

— Теперь нет.

— Если тебе позвонят?

— Услышу позже.

Даня посмотрел на неё с недоверием.

— А если по работе?

— Тогда отвечу после разговора.

— Ты не знаешь, сколько я буду рассказывать.

Елена почувствовала желание сказать, что у неё есть только двадцать минут. В календаре действительно стоял рабочий звонок.

Она посмотрела на часы.

— В восемь у меня встреча. До неё двадцать пять минут. Если нам понадобится больше, ты решишь, продолжать после звонка или завтра.

Даня немного подумал.

— Ладно.

Он открыл схему.

— Вот датчик влажности. Он дешёвый, поэтому иногда показывает случайное значение. Если по одному неправильному измерению открыть клапан, почву можно залить...

Елена следила за линиями на экране.

Теперь она поняла, зачем Даня хотел брать несколько измерений подряд. Но через минуту возник вопрос.

— Если ты будешь усреднять данные, система не заметит резкое пересыхание сразу?

Даня оживился.

— Вот! Поэтому я не хочу обычное среднее. Думаю

убрать самое высокое и самое низкое значение, а по остальным...

Он начал рисовать на листе.

Елена слушала.

Не идеально. Несколько раз вспоминала о телефоне. Один раз подумала о предстоящем звонке. Но не меняла направление.

В восемь часов разговор ещё не закончился.

— Мне нужно подключиться к встрече, — сказала она. — Я хочу продолжить. Завтра после ужина?

— Ты правда поняла, что я делаю?

— Ты защищаешь систему от случайного показания, но не хочешь, чтобы фильтрация сделала её слишком медленной.

Даня улыбнулся.

— Почти.

— Что я упустила?

Он снова развернул лист.

Елена посмотрела на время.

До звонка оставалась минута.

— Давай запишем, где остановились.

Они написали на полях:

«Как отличить случайный скачок от настоящего изменения влажности».

Впервые разговор завершился не потому, что внимание Елены исчезло.

Он был сознательно остановлен в точке, к которой можно

вернуться.

Личный баланс внимания

Вечером Елена открыла блокнот и разделила страницу на четыре части.

Куда я вложила внимание

Аналитический отчёт.

Разговор с Даней.

Рабочая встреча.

Кому отдала автоматически

Родительскому чату.

Новостям.

Рекламным сообщениям.

Проверке реакций на свои ответы.

Что получило лучшее внимание

Отчёт.

Подготовка рабочей механики.

Что получило остаточное внимание

Домашние дела.

Письмо подруге.

Собственное состояние.

Сон.

Последний пункт заставил её остановиться.

Елена считала, что внимание направляется только наружу — на работу, информацию и других людей. Но человек нуждается во внимании к себе: к усталости, напряжению, эмоциям и потребности в остановке.

Если внутренние сигналы постоянно игнорируются, они не исчезают.

Усталость становится сильнее.

Раздражение возникает неожиданно.

Тело требует внимания уже через боль.

Так капитал внимания расходуется не только на внешний мир. Часть его необходима, чтобы замечать состояние самого владельца.

Практика: первый баланс внимания

Не пытайтесь вспомнить весь день поминутно.

Выберите один обычный день и вечером ответьте на четыре вопроса.

1. Куда я вложил внимание осознанно?

Запишите дела, людей и мысли, которые вы выбрали сами.

2. Кому я отдал его автоматически?

Отметьте сигналы, на которые отреагировали без решения.

3. Что получило моё лучшее внимание?

Кому достались самые ясные и устойчивые периоды?

4. Что получило остаток?

Какие важные части жизни снова оказались в конце очереди?

После этого добавьте:

Одно направление, которому завтра я хочу отдать первые двадцать минут лучшего внимания: _____.

Не выбирайте несколько.

Капитал внимания теряет силу, когда заранее обещан всему одновременно.

Упражнение: формула внимания

Для одного важного дела оцените три элемента не цифрами, а словами.

Направление

Это действительно моя цель или реакция на чужой сигнал?

Продолжительность

Сколько непрерывного пространства я готов ей дать?

Глубина

Как я пойму, что не просто находился рядом, а действительно понял, создал или услышал?

Пример:

Я хочу поговорить с ребёнком о школе.

Направление: понять его опыт, а не быстро дать совет.

Продолжительность: двадцать минут без параллельных дел.

Глубина: я смогу своими словами повторить, что его беспокоит, и он подтвердит, что я понял правильно.

Вопрос не только в количестве

Перед сном Елена снова посмотрела историю активности телефона.

Сегодня экран включался реже, чем вчера.

Но она не стала считать это главным результатом.

Часть проверок была необходимой. Некоторые сообщения помогли работе. Один короткий ролик рассмешил её и действительно стал отдыхом.

Гораздо важнее другое.

Тридцать минут отчёта превратились в вывод.

Двадцать пять минут разговора — в понимание проекта сына.

Внимание не просто расходовалось.

Оно создало результат, которого вчера не было.

Елена открыла рабочую презентацию и добавила новый слайд.

В центре написала:

«Вовлечённость в приложение и внимание к цели пользователя — не одно и то же».

Ниже разместила три вопроса:

Куда мы направляем внимание человека?

Как долго помогаем ему удерживаться на выбранной цели?

Создаём ли глубину или только следующее переключение?

Она знала, что Артёму Викторовичу эти вопросы не понравятся.

Они ставили под сомнение показатели, которые компания привыкла считать успехом.

Но впервые Елена увидела продукт иначе.

Приложение не просто занимало минуты пользователя.

Оно участвовало в распределении его личного капитала.

И если компания хотела получить право на этот капитал, одного факта, что человек нажал на уведомление, было недостаточно.

Нужно было ответить:

Что осталось у него после того, как внимание было потрачено?

Практика главы

Шаг 1. Выберите одно вложение

Определите дело или человека, которому завтра достанется небольшой период вашего лучшего внимания.

Шаг 2. Защитите направление

На время уберите сигналы, не относящиеся к выбранному объекту.

Шаг 3. Создайте продолжительность

Установите реалистичный промежуток: пятнадцать, двадцать или тридцать минут.

Шаг 4. Определите глубину

Заранее решите, что будет означать настоящий результат: понять;

сформулировать;

создать;

услышать;
принять решение;
завершить один смысловой участок.

Шаг 5. Запишите последствия

После окончания ответьте:

что появилось благодаря этому вниманию;

что пыталось его прервать;

сколько времени потребовалось для настоящего погружения.

Главное из главы

Время показывает, сколько жизни прошло; внимание определяет, что именно было прожито.

Свободный час не гарантирует свободного внимания.

Внимание является личным капиталом, потому что создаёт будущую ценность.

Его ценность зависит от направления, продолжительности и глубины.

Самое важное не всегда получает лучшее внимание — нередко ему достаётся остаток.

Разделённое присутствие нельзя считать глубоким вниманием.

Внимание к близкому человеку — не количество часов рядом, а способность следовать за его мыслью.

Важно спрашивать не только, сколько времени потрачено,

но и что появилось после этого вложения.

Управление вниманием начинается не с полного отказа от отвлечений, а с выбора первого направления.

Глава 2. Аукцион внутри сознания

На следующее утро Елена принесла на совещание слайд, который подготовила после разговора с Даней.

В центре стояла фраза:

«Вовлечённость в приложение и внимание к цели пользователя — не одно и то же».

Артём Викторович прочитал её дважды.

— Слишком сложно, — сказал он. — Пользователь либо взаимодействует с продуктом, либо нет.

— Он может взаимодействовать с продуктом и при этом отдаляться от своей цели.

— Каким образом?

Елена открыла таблицу.

— Человек приходит закончить урок по английскому. Мы показываем ему рекомендацию по истории искусства. Он открывает её, затем замечает подборку по финансовой грамотности. Для наших показателей это три успешных взаимодействия. Для его первоначальной цели — три переключения.

Тимур покрутил ручку.

— Но он сам нажимает.

— Нажимает.

— Значит, ему интересно.

— В этот момент — да. Но интерес и намерение не всегда совпадают.

Артём Викторович откинулся на спинку кресла.

— Никто не заставляет пользователя открывать рекомендации.

Елена почувствовала, как внутри появляется знакомое желание согласиться. Директор не повышал голос, но его вывод звучал окончательно.

Она посмотрела на слайд.

— Мы не заставляем. Мы создаём условия, в которых наша рекомендация конкурирует с его первоначальной целью. Причём у нас есть преимущества: яркий сигнал, новая тема, персональный заголовок и обещание быстрого результата. А у его цели есть только решение, которое он принял раньше.

— Ты предлагаешь убрать рекомендации?

— Нет. Я предлагаю перестать считать любое переключение безусловным успехом.

В комнате повисла пауза.

Лиза смотрела на Елену с едва заметной улыбкой.

Артём Викторович постучал пальцами по столу.

— Хорошо. Допустим, существует конкуренция. Как ты предлагаешь её измерить?

Елена ещё не знала.

Она могла показать открытия, клики, продолжительность и завершение. Но внутренний момент, когда человек менял направление, оставался невидимым.

На экране фиксировался победитель.

Сам аукцион происходил внутри сознания.

Побеждает не самое важное

Человеку кажется, что внимание естественным образом направляется на наиболее важный объект.

Если семья важнее новостей, он будет слушать семью.

Если работа важнее уведомления, продолжит работать.

Если здоровье важнее развлечения, вовремя ляжет спать.

Но реальное поведение часто устроено иначе.

В каждый момент за внимание конкурируют несколько претендентов:

первоначальная цель;

новый сигнал;

эмоциональная реакция;

социальное ожидание;

лёгкое действие;

тревожная мысль;

обещание удовольствия;

незавершённое дело;

физическое состояние;

привычный маршрут.

Побеждает не обязательно самый значимый участник.

Преимущество получает тот, кто предлагает более сильную ставку именно сейчас.

Новость делает ставку тревогой.

Сообщение — ожиданием другого человека.

Реклама — обещанием желания.

Рабочий чат — угрозой пропустить важное.

Простая задача — быстрым ощущением завершения.

Сложная мысль обычно предлагает награду значительно позже.

Она не мигает.

Не вибрирует.

Не показывает красный индикатор.

Не обещает немедленного облегчения.

Поэтому важное может проиграть не потому, что перестало быть важным, а потому, что его ставка слабее в текущую секунду.

Так работает внутренний аукцион внимания.

Пять сильных ставок

После совещания Елена открыла журнал внимания и записала пять причин, по которым она чаще всего меняла направление.

1. Новизна

Новый объект получает преимущество уже потому, что его ещё не было мгновение назад.

Новая тема, сообщение, заголовок или изображение обещают информацию, которой человек пока не обладает.

Даже если текущая задача важнее, она уже знакома. Её сложность понятна. Награда отложена.

Новизна предлагает мгновенное изменение состояния.

2. Тревога

Сигнал, указывающий на возможную угрозу, трудно игнорировать.

«Срочно».

«Изменения».

«Последствия».

«Ваш аккаунт».

«Не пропустите».

«Осталось мало времени».

Иногда тревога оправдана. Но часто человеку показывают не саму угрозу, а возможность угрозы. Чтобы понять, важно ли сообщение, сначала приходится отдать ему внимание.

3. Социальное обязательство

Если написал другой человек, молчание начинает ощущаться как поступок.

Он может ждать.

Обидеться.

Решить, что его игнорируют.

Из-за этого входящее сообщение получает преимущество перед задачей, у которой нет чувств и ожиданий.

Человек откладывает собственное дело, чтобы не переживать дискомфорт от чужого ожидания.

4. Лёгкость

Сложная задача требует удерживать несколько элементов, терпеть неопределённость и рисковать ошибкой.

Проверить уведомление проще.

Ответить на короткое письмо легче, чем сформулировать стратегическое решение.

Разобрать мелкие дела приятнее, чем продолжить работу,

где результат ещё долго не будет виден.

Лёгкое действие делает ставку быстрым ощущением контроля.

5. Эмоциональная награда

Одобрение, удивление, возмущение, смех, надежда и любопытство способны мгновенно менять направление внимания.

Даже неприятная эмоция иногда оказывается привлекательнее сложной тишины.

Человек может читать спор не потому, что получает удовольствие, а потому, что эмоциональное напряжение удерживает его сильнее собственной задачи.

Елена посмотрела на список.

Все пять ставок использовались в уведомлениях, которые разрабатывала её команда.

Новизна: «Для вас появился новый материал».

Тревога: «Вы можете потерять учебный ритм».

Социальное сравнение: «Тысячи пользователей уже завершили этот модуль».

Лёгкость: «Всего пять минут до следующего результата».

Награда: значок, серия, процент прогресса.

Каждый элемент по отдельности мог помогать.

Но вместе они создавали участника аукциона, который обладал преимуществами, недоступными первоначальному намерению пользователя.

Важность не умеет кричать

В обед Елена решила проверить собственный аукцион.

Она открыла документ с планом новой системы уведомлений и поставила рядом лист.

В центре написала:

«Моя цель: определить, какие напоминания помогают человеку продолжить выбранное обучение, а какие уводят его в новое действие».

Через несколько минут пришло письмо.

Тема начиналась со слова «Срочно».

Елена почувствовала почти физическое напряжение. Вдруг возникла проблема с запуском?

Она открыла письмо.

Отдел маркетинга просил до конца недели согласовать изображение для рекламной рассылки.

Сегодня был вторник.

Срочность существовала только в заголовке.

Елена закрыла письмо и на листе написала:

Ставка: тревога. Реальный срок: три дня.

Затем в рабочем чате появилась фотография торта, который коллега принесла в офис.

Елена посмотрела на уведомление и улыбнулась.

Хотелось открыть обсуждение, оставить реакцию, узнать повод.

Ставка: новизна и социальное участие.

Она не стала запрещать себе идти за тортом. Просто решила закончить текущий смысловой блок.

Через несколько минут вспомнила, что нужно заказать фильтры для воды.

Мысль не была вызвана внешним сигналом. Она появилась сама и показалась неожиданно важной.

Ставка: лёгкое завершение.

Заказать фильтры можно было за две минуты. Работа с системой уведомлений не имела быстрого ответа.

Елена записала задачу на лист и продолжила.

Через некоторое время стало трудно. Нужно было определить критерий, по которому полезное напоминание отличается от захватывающего. Любая формулировка казалась неполной.

Рука потянулась к телефону.

На этот раз ставки не было видно.

Ни сигнала, ни новой информации, ни чужого ожидания. Только желание выйти из сложности.

Елена написала:

Ставка: облегчение от неопределённости.

Это оказалось самым важным наблюдением.

Не все участники аукциона приходят извне.

Иногда человек сам вызывает нового претендента, чтобы не оставаться рядом с трудной мыслью.

Цена немедленного облегчения

Если внимание переключается на лёгкое действие, напряжение действительно может уменьшиться.

Сложная задача исчезает с переднего плана.

Человек получает маленькое завершение: ответил, проверил, пролистал, заказал, закрыл.

Проблема в том, что облегчение оплачивается потерей глубины.

Вернувшись, человек снова встречает ту же сложность. Иногда она кажется ещё тяжелее, потому что контекст частично утрачен.

Так возникает цикл:

Задача требует усилия.

Появляется дискомфорт.

Человек переключается.

Получает короткое облегчение.

Возвращение становится сложнее.

Дискомфорт усиливается.

Новое переключение выглядит ещё привлекательнее.

Постепенно человек начинает считать, что не способен сосредоточиться.

Хотя проблема может заключаться не в отсутствии способности, а в том, что каждый трудный участок запускает привычный аукцион, на котором облегчение почти всегда предлагает более высокую ставку.

Чужая срочность как готовый приоритет

После обеда позвонила мама Елены.

— Ты занята?

Елена посмотрела на документ.

— Работаю. Что случилось?

— Ничего особенного. Я хотела спросить, как оплатить квитанцию через приложение. Там всё поменялось.

Елена почувствовала раздражение и одновременно вину за него.

Маме действительно было трудно разбираться в обновлениях. Вопрос займёт несколько минут.

— Ты сейчас возле телефона?

— Да.

Елена уже собиралась начать объяснять, но остановилась.

— Платёж нужно провести сегодня?

— Нет, до двадцатого.

— Давай вечером в семь созвонимся, и я спокойно покажу.

— Я думала сейчас быстро.

— Сейчас тоже можно, но тогда я прерву работу и буду торопиться. В семь помогу нормально.

Мама помолчала.

— Хорошо. В семь так в семь.

Разговор закончился без конфликта.

Но ещё несколько минут Елена думала, не обидела ли мать.

Социальная ставка продолжала участвовать в аукционе даже после того, как звонок завершился.

Чужая просьба может занять внимание дважды: сначала ожиданием немедленной реакции;

затем переживанием из-за того, что реакция была отложе-

на.

Чтобы вернуть направление, Елена написала рядом с задачей:

«Помощь не отменена. Она назначена на семь».

После этого вернуться к документу стало легче.

Иногда вниманию недостаточно сказать «не сейчас».

Ему нужно показать, когда вопрос будет решён.

Настоящая ставка собственной цели

К концу рабочего блока Елена сформулировала первый критерий:

Напоминание поддерживает внимание, если возвращает человека к заранее выбранной цели и не создаёт новый маршрут до завершения текущего.

Она перечитала фразу.

Возможно, её придётся изменить. Но теперь существовала точка, вокруг которой можно строить решение.

Елена заметила, что первоначальная цель тоже может участвовать в аукционе сильнее.

Для этого ей понадобились:

ясная формулировка;

видимый следующий шаг;

ограниченный промежуток;

лист для посторонних мыслей;

обещание вернуться к отложенным вопросам;

понимание, какой результат должен появиться.

Собственная цель часто проигрывает не только потому,

что внешние претенденты слишком сильны.

Иногда она выходит на аукцион без ставки.

«Поработать над проектом» конкурирует с конкретным уведомлением.

«Заняться собой» — с сообщением реального человека.

«Почитать» — с заголовком, обещающим ясный ответ.

«Провести время с ребёнком» — с задачей, у которой есть срок.

Чтобы важное получило преимущество, оно должно стать конкретным:

прочитать пять страниц и сформулировать один вывод;

выслушать рассказ сына до конца;

подготовить решение по одному вопросу;

пройти выбранный урок без открытия новых рекомендаций;

десять минут обратить внимание на своё состояние.

Конкретность не делает важное громче.

Она делает его видимым.

Когда чужой приоритет действительно важнее

Идея внутреннего аукциона не означает, что собственная цель должна всегда побеждать.

Иногда внешний сигнал сообщает о реальной угрозе.

Ребёнку нужна помощь.

Коллега столкнулся с критической проблемой.

Близкий человек оказался в трудной ситуации.

Появились новые факты, меняющие решение.

Гибкость необходима.

Но между осознанной сменой приоритета и автоматической реакцией существует разница.

Перед переключением можно задать три вопроса:

Это действительно требует ответа сейчас?

Что произойдёт, если я вернусь к этому позже?

Я меняю приоритет осознанно или только снимаю напряжение от сигнала?

Если внешний вопрос действительно важнее, переключение не является поражением.

Вы просто выбрали нового победителя.

Проблема начинается тогда, когда победитель определяется без вашего участия.

Разговор с Даней

В семь часов Елена помогла матери оплатить квитанцию.

В половине восьмого Даня принёс на кухню блокнот со схемой.

— У тебя есть время?

Елена посмотрела на телефон. В рабочем чате обсуждали новые тексты. Тимур отметил её в сообщении.

— Есть двадцать минут.

— Потом работа?

— Потом я проверю сообщения. Но сейчас твой проект.

Даня сел напротив.

— Я придумал, как отделять случайный скачок от настоящего изменения.

Телефон лежал на столе экраном вниз.

Через несколько минут он завибрировал.

Елена почувствовала внутренний аукцион почти буквально.

С одной стороны — сын, который наконец снова решил объяснить свою идею.

С другой — рабочий сигнал, возможно содержащий вопрос, на который команда ждала ответ.

Работа делала ставку социальной ответственностью и неопределённостью.

Разговор с Даней не подавал сигналов. Он уже происходил и поэтому перестал быть новым.

Елена убрала телефон в ящик.

— Продолжай.

— Я хочу сравнивать не одно значение, а скорость изменения нескольких...

Она следила за его объяснением.

Через некоторое время появилось желание открыть ящик. Не сильное, но настойчивое.

Елена не пыталась его уничтожить.

Просто назвала ставку:

«Неопределённость. Я хочу узнать, кто написал».

Желание не исчезло мгновенно. Но перестало выглядеть приказом.

Даня закончил рисовать график.

— Поняла?

— Ты хочешь учитывать не только уровень влажности, но и направление изменения. Если показатели последовательно падают, это не случайная ошибка.

Он улыбнулся.

— Да.

Телефон снова завибрировал.

— Можешь посмотреть, — сказал Даня. — Я закончил.

Елена достала его.

Тимур спрашивал, какой цвет кнопки выбрать в тестовом уведомлении.

Вопрос не был срочным.

Ответ мог подождать и двадцать минут, и несколько часов.

Елена посмотрела на сына.

— Я думала, там что-то важное.

— А там кнопка?

— Цвет кнопки.

Даня рассмеялся.

— Кто победил?

— Что?

— Ты так смотрела на телефон, будто там соревнование.

Елена задумалась.

— Сегодня победил ты.

— Я не соревновался.

— В этом и проблема.

Самое важное часто даже не знает, что участвует в аукци-

оне.

Практика: увидеть внутренние ставки

В течение одного дня выберите три момента, когда вам захотелось изменить направление внимания.

Не обязательно удерживаться от переключения. Сначала определите ставку.

Возможные варианты:

новизна;

тревога;

социальное обязательство;

лёгкость;

эмоциональная награда;

скука;

неопределённость;

страх ошибки;

желание завершить хотя бы что-нибудь;

привычка;

физическая усталость.

Запишите:

Первоначальная цель

Новый претендент

Его ставка

Кто победил

Что осталось после

Что я собирался делать
На что переключился
Почему это привлекло
Куда ушло внимание
Результат, облегчение, тревога, потеря мысли

Не оценивайте себя.

Задача — увидеть правила аукциона.

Упражнение: усилить ставку важного

Выберите одно значимое дело и сделайте его более видимым.

Вместо:

«Позаниматься проектом»

сформулируйте:

«Двадцать минут сравнивать два варианта и записать одно решение».

Вместо:

«Поговорить с ребёнком»

напишите:

«Выслушать его рассказ до конца и своими словами повторить, что я понял».

Вместо:

«Почитать»

определите:

«Прочитать одну главу без перехода к связанным материалам и записать главную мысль».

Важное не должно становиться тревожным или манипулятивным.

Ему достаточно получить ясную форму, место и следующий шаг.

Право определять победителя

Перед сном Елена открыла рабочий чат.

За время разговора с Даней там появилось тридцать два сообщения.

Она ожидала увидеть проблему, требовавшую немедленного участия.

Команда обсудила цвет кнопки, длину текста и расположение значка. Решение приняли без неё.

Мир не остановился.

Более того, отсутствие ответа заставило Тимура самостоятельно выбрать вариант и объяснить его.

Елена написала:

«Посмотрела. Оставляем ваш вариант. Завтра обсудим критерии самих уведомлений».

Она закрыла чат.

Сегодня внутренний аукцион не исчез. Новые претенденты продолжали приходить. Некоторые побеждали. Несколько раз Елена открывала телефон без цели. Во время рабочего звонка проверила почту и пропустила вопрос. За обедом прочитала новость, которая увела её в другое обсуждение.

Но теперь между сигналом и реакцией иногда появлялось название ставки.

Тревога.

Новизна.

Чужое ожидание.

Желание выйти из сложности.

Когда ставка получала имя, она теряла часть своей власти.

Елена не обязана была запретить ей участвовать.

Но могла решить, достаточно ли та предложила за следующий фрагмент её жизни.

Практика главы

Шаг 1. Найдите трёх претендентов

Во время одной важной задачи отметьте всё, что пыталось изменить направление внимания.

Шаг 2. Назовите ставки

Что именно обещал каждый претендент:

информацию;

облегчение;

одобрение;

удовольствие;

безопасность;

быстрое завершение?

Шаг 3. Проверьте срочность

Спросите:

что произойдёт, если я отвечу позже;

установлен ли реальный срок;

кто назвал вопрос срочным;
требуется ли он именно моего участия?

Шаг 4. Усильте собственную цель

Сформулируйте конкретное действие, время и ожидаемый результат.

Шаг 5. Выберите победителя

Если вы переключаетесь, произнесите решение мысленно:

«Сейчас я меняю приоритет, потому что...»

Так реакция снова становится выбором.

Главное из главы

В каждый момент за внимание конкурируют несколько претендентов.

Побеждает не обязательно самое важное — преимущество получает самая сильная текущая ставка.

Новизна, тревога, социальное ожидание, лёгкость и эмоциональная награда особенно часто меняют направление внимания.

Человек может сам создавать отвлечение, чтобы получить облегчение от сложной задачи.

Чужая срочность становится нашим приоритетом, если мы не проверяем её реальный срок и последствия.

Важное часто проигрывает, потому что остаётся абстрактным.

Конкретная цель, видимый следующий шаг и ограничен-

ный промежуток усиливают её позицию.

Не всякое переключение ошибочно. Иногда внешний вопрос действительно важнее.

Проблема не в смене приоритета, а в том, что победитель определяется без нашего участия.

Когда внутренняя ставка названа, между сигналом и реакцией появляется возможность выбора.

Глава 3. Кто зарабатывает на переключении

В среду утром Елене прислали презентацию для встречи с инвесторами.

На первом слайде находилась синяя линия роста.

Под ней крупными цифрами были указаны результаты последнего квартала:

ежедневная активность пользователей выросла;

количество открытых материалов увеличилось;

средняя продолжительность сессии стала больше;

переходов по рекомендациям стало почти вдвое больше;

пользователи чаще возвращались в приложение в течение дня.

Показатель завершённых курсов в презентацию не вошёл.

Елена пролистала файл дважды, надеясь, что пропустила его среди дополнительных данных.

Не пропустила.

Она написала Артёму Викторовичу:

«Почему нет завершения модулей?»

Ответ пришёл через минуту:

«Для этой встречи важна динамика вовлечённости. Остальное обсудим внутри».

Формально он был прав.

Инвесторам действительно показывали показатели, которые демонстрировали рост продукта. Компания готовила новый раунд финансирования, и графики должны были подтверждать, что приложение становится востребованнее.

Но Елена уже не могла смотреть на цифры прежним образом.

Рост открытий означал, что пользователи чаще реагировали на сигналы.

Увеличение длительности сессии — что после входа они дольше оставались внутри.

Переходы по рекомендациям — что система успешно меняла направление их внимания.

Каждый показатель рассказывал о выгоде приложения.

Ни один не показывал, что происходило с первоначальным намерением человека.

На языке презентации переключение выглядело не потерей.

Оно выглядело ростом.

Бесплатное сырьё

Большинство рынков требует сырья.

Чтобы произвести товар, нужны материалы, оборудование, энергия и труд. Их стоимость учитывается в цене.

В цифровой экономике одним из важнейших ресурсов становится человеческое внимание.

Без него невозможно:

показать рекламу;

продать товар;
распространить идею;
увеличить узнаваемость;
собрать данные о поведении;
вызвать реакцию;
удержать аудиторию;
убедить человека вернуться;
превратить пользователя в постоянного клиента.
Но само внимание редко оплачивается его владельцу.

Человек отдаёт его в обмен на:

информацию;
удобство;
развлечение;
общение;
обучение;
чувство принадлежности;
возможность пользоваться сервисом бесплатно;
надежду получить полезный результат.

Такой обмен не обязательно несправедлив.

Многие цифровые продукты действительно дают огромную ценность. Они помогают работать, учиться, общаться, ориентироваться, отдыхать и решать бытовые задачи.

Проблема начинается не с самого обмена, а с непрозрачности его цены.

Пользователь знает, сколько стоит подписка.

Но редко понимает:

сколько раз продукт попытается вернуть его в течение дня;
сколько новых направлений предложит;
как долго внимание будет оставаться внутри после достижения цели;
какие данные о реакции станут частью дальнейшей настройки;
сколько незавершённых маршрутов будет создано;
какую цену придётся заплатить за возвращение к прежней мысли.

Если продукт получает прибыль от количества контактов, у него возникает естественный стимул увеличивать контакты.

Даже когда человеку для достижения цели нужен один.

Переключение как показатель успеха

После обеда команда собралась обсуждать новую механику.

Тимур вывел на экран схему под названием «Пульс».

— Система будет отслеживать, когда пользователь теряет активность, — объяснил он. — Если он долго находится в одном модуле, но не переходит дальше, мы предложим короткий материал по смежной теме. Это снимет усталость и сохранит вовлечённость.

— Откуда мы знаем, что он устал? — спросила Лиза.

— Если человек перестал нажимать, значит, интерес снижается.

— Или он читает.

Тимур пожал плечами.

— Тогда предложение не помешает. Он может проигнорировать.

Елена посмотрела на схему.

Пользователь открывал длинный текст. Через несколько минут внизу появлялась карточка:

«Хотите быстро проверить себя?»

После теста ему предлагали похожий урок.

Потом — новый курс.

Каждый переход создавал дополнительное событие для аналитики.

— Что будет считаться успехом «Пульса»? — спросила Елена.

— Возврат к активности.

— Какой именно?

— Любой переход после показа карточки.

— Даже если человек уйдёт из первоначального урока и не вернётся?

— Мы можем отдельно считать возвраты.

— Они входят в основной показатель?

Тимур перелистнул документ.

— Пока нет.

Артём Викторович посмотрел на Елену:

— К чему ты ведёшь?

— Мы называем бездействием момент, когда пользова-

тель может быть наиболее сосредоточен. Затем прерываем его, а нажатие считаем доказательством пользы.

— Если он сосредоточен, не нажмёт.

— Чтобы решить, нажимать или нет, ему уже придётся обработать сигнал.

— Это доля секунды.

— Для нас. Мы не знаем, сколько будет стоить возвращение ему.

Директор вздохнул.

— Елена, мы не можем строить продукт вокруг предположения, что любое сообщение разрушает чью-то глубокую мысль.

— И не должны. Но можем отличать помощь от захвата.

— По какому критерию?

Елена открыла свой документ.

— Если сигнал возвращает пользователя к выбранной им цели — это поддержка. Если меняет направление только ради нового взаимодействия — мы должны хотя бы измерять, вернулся ли человек обратно.

Артём Викторович посмотрел на схему «Пульса».

— Это усложнит тест.

— Зато мы поймём не только, нажал ли он, но и что потерял после нажатия.

Кто именно получает выгоду

Когда говорят об экономике внимания, легко представить одну большую цифровую систему, которая намеренно лиша-

ет людей концентрации.

Реальность сложнее.

Внутри неё действует множество участников, каждый со своей логикой.

Платформа

Ей нужны посещения, продолжительность взаимодействия, частота возвращений и данные о предпочтениях. Чем больше внимания проходит через систему, тем ценнее может становиться продукт для рекламодателей, партнёров или инвесторов.

Рекламодатель

Он платит за возможность оказаться перед человеком в момент, когда тот может заметить предложение, запомнить его или совершить действие.

Создатель контента

Ему необходимы просмотры, реакции, подписки и пространство. Даже полезный автор вынужден конкурировать за внимание заголовком, изображением и обещанием результата.

Работодатель

Быстрый ответ сотрудника создаёт ощущение управляемости. Постоянная доступность помогает немедленно закрывать возникающие вопросы, даже если дробит работу самого человека.

Социальная группа

Чаты, сообщества и коллективы поддерживают вовлечён-

ность участников. Ответ подтверждает присутствие, лояльность и принадлежность.

Конкретный человек

Иногда другой человек получает не деньги, а подтверждение собственной значимости, контроль, эмоциональную поддержку или возможность передать тревогу.

Сам владелец внимания

Мы тоже можем получать выгоду от переключения:

избегать сложной задачи;

не встречаться со скукой;

откладывать неприятное решение;

быстро менять эмоциональное состояние;

чувствовать связь;

получать маленькие завершения;

поддерживать образ занятого человека.

Поэтому нельзя разделить мир на невинного пользователя и внешних похитителей.

Внутренняя экономика работает потому, что каждая сторона что-то получает.

Но выгоды распределяются неравномерно.

Один участник получает просмотр.

Другой — рекламный доход.

Третий — быстрый ответ.

А владелец внимания может получить несколько секунд облегчения и потерять нить работы, разговора или собственной мысли.

Прибыль необязательно выражается в деньгах

Елена открыла рабочий чат и просмотрела утренние сообщения.

Большинство не имело прямой связи с продажами. Коллеги задавали вопросы, пересылали материалы, обсуждали задачи.

Но почти каждый получал выгоду от её быстрого ответа.

Тимур мог продолжить работу, не принимая решение самостоятельно.

Маркетинг получал согласование.

Директор видел управляемость проекта.

Другие отделы снижали собственную неопределённость.

Елена становилась удобным местом, куда можно передать незавершённый вопрос.

Она не получала за каждое переключение отдельную оплату. Но поддерживала репутацию человека, который всегда в курсе и быстро решает проблемы.

Выгода была и у неё.

Быстрые ответы подтверждали значимость.

Пока все обращались к Елене, она чувствовала себя необходимой.

Так постоянная доступность становилась взаимовыгодной — до тех пор, пока её скрытая цена не начала превышать пользу.

Внимание может приносить другим не только деньги, но и:

скорость;
контроль;
эмоциональное облегчение;
уверенность;
одобрение;
ощущение связи;
возможность не принимать собственное решение;
перенос ответственности.

Если не увидеть эту выгоду, границы будут казаться необъяснимой жестокостью.

Человек скажет: «Почему ты больше не отвечаешь сразу?» — потому что немедленный ответ действительно делал его жизнь проще.

Цепочка прибыли

Лиза прислала Елене дополнительную таблицу.

В ней были показаны действия одного обезличенного пользователя за вечер.

19:42 — открыл приложение после уведомления о незавершённом уроке.

19:43 — вместо урока перешёл к рекомендованному тесту.

19:47 — завершил тест.

19:48 — открыл результат.

19:49 — перешёл к статье по ошибкам.

19:54 — сохранил статью.

19:55 — открыл новый курс.

20:03 — закрыл приложение.

Первоначальный урок остался незавершённым.

С точки зрения аналитики вечер выглядел успешным:

одно возвращение;

несколько переходов;

завершённый тест;

сохранённый материал;

новый курс;

более двадцати минут в приложении.

С точки зрения пользователя могло произойти другое:

он пришёл выполнить одно действие, получил несколько новых направлений и вышел с большим количеством незавершённого, чем имел до входа.

Каждый этап цепочки приносил системе данные и активность.

Переключение не было побочным эффектом.

Оно становилось механизмом роста.

Елена написала рядом:

Сигнал → вход → переключение → новое незавершённое → повод для следующего сигнала.

Цикл мог продолжаться бесконечно.

Чем больше человек начинал, тем больше появлялось оснований напомнить ему вернуться.

Метрика меняет продукт

Показатели кажутся нейтральными.

Но то, что организация измеряет, постепенно начинает

определять её решения.

Если главным считается количество открытий, команда будет увеличивать поводы открыть приложение.

Если продолжительность сессии — создавать причины остаться.

Если количество переходов — предлагать всё больше маршрутов.

Если завершение выбранной цели — уменьшать лишние переключения.

Ни одна метрика не показывает всю реальность. Но каждая направляет внимание создателей продукта.

Елена поняла: проблема не только в отдельных уведомлениях.

Их команда работала внутри системы, где успех определялся вниманием, полученным приложением, а не результатом, полученным человеком.

Сотрудники могли искренне хотеть помогать пользователю. Но если премия, отчёт и инвестиционная презентация зависели от частоты возвращений, именно возвращения становились главным продуктом.

Так чужое внимание превращалось в прибыль ещё до того, как человек успевал решить, достиг ли собственной цели.

Не демонизировать, а видеть обмен

Важно не делать из этого вывода упрощённую мораль.

Уведомление может напомнить принять лекарство.

Сообщение — восстановить важную связь.

Рекомендация — познакомить с материалом, который действительно изменит жизнь.

Развлекательная лента — дать отдых после трудного дня.

Рабочий чат — помочь быстро решить критическую проблему.

Платформа имеет право зарабатывать.

Автор имеет право привлекать читателя.

Компания имеет право рассказывать о продукте.

Другой человек имеет право просить внимания.

Вопрос не в том, существует ли претендент.

Вопрос в прозрачности обмена:

Понимаю ли я, что отдаю?

Знаю ли, что получу?

Могу ли остановиться после достижения цели?

Создаёт ли контакт ценность или только следующий контакт?

Кто определяет момент завершения?

Могу ли я отказаться без искусственно созданного страха?

Здоровая экономика внимания не исключает обмен.

Она возвращает владельцу способность согласиться на него осознанно.

Личный пример

После работы Елена зашла в магазин за продуктами.

В очереди было три человека.

Она автоматически достала телефон.

Никакой цели не было. Просто несколько свободных минут.

Открыла новостное приложение, прочитала один заголовок, затем второй. Внизу появился материал о привычках успешных людей. Елена нажала.

Через минуту очередь продвинулась.

Кассир повторила сумму, потому что Елена не услышала её с первого раза.

На улице она поймала себя на тревожной мысли из первой новости. Потом вспомнила, что не дочитала статью. Рука снова потянулась к телефону.

Елена остановилась.

Что получил каждый участник?

Новостное приложение — два открытия и сведения о её интересе.

Автор статьи — просмотр.

Рекламная система — возможность показать объявление.

Елена — заполненную паузу и несколько фрагментов информации.

Что она отдала?

Несколько минут.

Способность заметить момент отдыха.

Часть внимания, которая продолжала удерживать тревожную тему.

Контакт с кассиром, слова которой пришлось повторить.

Цена была небольшой.

Но подобные обмены происходили десятки раз в день.

Каждый казался слишком незначительным, чтобы его обсуждать.

Вместе они создавали состояние, в котором сознание почти никогда не оставалось без внешнего владельца.

Кто получает первые минуты

Дома Елена заметила, что Даня ещё не пришёл с тренировки.

Она поставила продукты на кухне и решила не открывать телефон, пока разбирает покупки.

Первую минуту это казалось искусственным.

Потом она слышала, как работает холодильник, почувствовала боль в плечах и поняла, что сильно устала.

Эти сигналы существовали и раньше.

Но проигрывали аукцион более яркой информации.

Если внешние участники получают все короткие паузы, внутреннее состояние перестаёт быть замеченным.

Тело, эмоции и собственные мысли не умеют присылать красочные уведомления. Они сообщают о себе тише.

Иногда человек замечает их только тогда, когда сигнал становится слишком сильным:

боль;

срыв;

бессонница;

слёзы;

полная невозможность продолжать.

Елена села за стол.

Несколько минут ничего не происходило.

Это не было продуктивным использованием времени. Она не решила задачу и не получила новую информацию.

Но впервые за день заметила, что не хочет вечером открывать рабочий чат.

Не потому, что была недисциплинированной.

Потому что предел внимания уже достигнут.

Разговор с Артёмом Викторовичем

На следующий день Елена пришла к директору.

— Я хочу изменить тест «Пульса».

— Мы ещё даже не запустили его.

— Поэтому сейчас изменить дешевле.

Она показала цепочку пользователя.

— Если считать успехом любое действие после карточки, мы будем поощрять переключение. Предлагаю три группы.

Первая получает карточку, которая возвращает к текущему уроку.

Вторая — карточку с новым материалом.

Третья не получает сигнала внутри занятия.

— И что сравниваем?

— Не только переход. Завершение первоначального урока, возврат к нему, количество новых незавершённых материалов и результат контрольного задания.

Артём Викторович покачал головой.

— Эксперимент станет дольше.

— Да.

— А презентация инвесторам через месяц.

— Тогда мы успеем получить первые данные, но не окончательный вывод.

— Мне нужен рост сейчас.

Елена помолчала.

— Если мы измеряем только то, что приносит пользу нам, мы не узнаем, какую цену платит пользователь.

— Пользователь может уйти в любое время.

— Может. Но способность уйти и способность заметить, что тебя уводят от собственной цели, — не одно и то же.

Директор посмотрел на неё внимательно.

— Ты вдруг решила спасти людей от нашего приложения?

— Нет. Я хочу, чтобы образовательный продукт помогал учиться, а не только возвращаться.

— Это не противоречит друг другу.

— Тогда эксперимент подтвердит.

Артём Викторович несколько секунд молчал.

— Хорошо. Запускайте три группы. Но основные показатели тоже оставляем.

— Конечно.

Елена вышла из кабинета без ощущения победы.

Компания не изменила модель. Инвесторская презентация осталась прежней. Цифры вовлечённости по-прежнему определяли решения.

Но рядом с ними впервые появится цена переключения.
То, что раньше оставалось невидимым, начнут измерять.

Практика: карта выгоды

Выберите один канал, который регулярно получает ваше внимание:

- приложение;
- рабочий чат;
- новостной ресурс;
- социальная сеть;
- конкретный человек;
- электронная почта;
- подписка;
- внутренний тревожный сценарий.

Ответьте на вопросы.

1. Что получает другая сторона?

Это могут быть:

- деньги;
- просмотр;
- данные;
- быстрый ответ;
- контроль;
- эмоциональное облегчение;
- подтверждение значимости;
- возможность передать ответственность.

2. Что получаю я?

Информацию, связь, помощь, развлечение, обучение, об-

легчение, принадлежность или что-то другое?

3. Какова полная цена?

Учитывайте не только минуты контакта, но и:

потерю контекста;

остаточную тревогу;

новое незавершённое;

ошибки;

ухудшение разговора;

дополнительное время на возвращение.

4. Кто определяет момент окончания?

Вы сами, другой человек, бесконечная лента, следующий сигнал или отсутствие новых материалов?

5. Хочу ли я сохранить этот обмен?

Возможно, ответ будет «да».

Тогда определите условия, при которых обмен остаётся выгодным для вас.

Упражнение: цепочка переключения

Вспомните один недавний вход в приложение или разговор, который начался с конкретной цели.

Запишите цепочку:

Первоначальная цель → первый сигнал → первое переключение → следующий маршрут → результат выхода.

Затем ответьте:

Достиг ли я первоначальной цели?

Появились ли новые незавершённые действия?

Сколько участников получили выгоду?

Что осталось у меня после завершения?

Не бесплатный пользователь

Если вы не платите за цифровой продукт деньгами, это не всегда означает, что продукт бесплатен.

Но и платная подписка не гарантирует, что борьба за внимание прекратится. Компания может одновременно получать оплату и стремиться увеличить активность, потому что высокие показатели подтверждают ценность сервиса.

Важно не искать простую формулу «если бесплатно, значит, товар — вы».

Гораздо полезнее спрашивать:

Как устроен обмен и совпадает ли прибыль другой стороны с моим результатом?

Если сервис получает выгоду, когда вы достигаете цели и уходите, интересы совпадают.

Если выгода растёт только от продолжительности и количества возвращений, система может поддерживать бесконечное взаимодействие даже после того, как ваша задача решена.

Елена открыла презентацию для инвесторов и добавила в рабочую копию ещё один показатель:

«Доля пользователей, достигших собственной заявленной цели».

Пока команда не умела точно его измерять.

Но само появление вопроса меняло направление работы.

Впервые рядом с прибылью от полученного внимания

возник результат его владельца.

Практика главы

Шаг 1. Выберите постоянного получателя

Определите приложение, человека или канал, которому вы регулярно отдаёте внимание.

Шаг 2. Найдите его прибыль

Что становится легче, выгоднее или приятнее другой стороне после вашей реакции?

Шаг 3. Найдите собственный результат

Что конкретно остаётся у вас после контакта?

Шаг 4. Посчитайте скрытую цену

Включите время возвращения, тревогу, незавершённость и изменение первоначального плана.

Шаг 5. Измените условия обмена

Вы можете:

ограничить время;

отключить сигнал;

отвечать в выбранный период;

входить с конкретной целью;

прекращать контакт после результата;

отказаться от канала, если обмен перестал быть выгодным.

Главное из главы

Внимание является сырьём для множества цифровых и социальных систем.

Сам обмен вниманием не обязательно несправедлив — важно понимать его условия и полную цену.

Переключение может приносить прибыль платформе, рекламодателю, работодателю, другому человеку и самому владельцу внимания.

Выгода выражается не только в деньгах, но и в скорости, контроле, облегчении и передаче ответственности.

Показатели не нейтральны: то, что измеряется, начинает определять устройство продукта и поведение людей.

Рост активности пользователя не всегда означает рост его результата.

Один контакт может создавать новое незавершённое и повод для следующего контакта.

Необходимо различать внимание к продукту и внимание к цели человека.

Здоровый обмен сохраняет за владельцем возможность понимать цену, выбирать вход и определять момент завершения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.