

Bogens Titel: The Attention Economy

Forfatterens Navn: Thomas H Vavenport & John C Beck

Fag: Strategi

Indholdsfortegnelse:

Kapitel 1 Welcome to the Attention Economy	2
Kapitel 2 What attention is and isn` t.....	3
Kapitel 3 The measurement of attention	5
Kapitel 4 The Psychobiology of attention.....	6
Kapitel 5 Attention Technologies.....	9
Kapitel 6 Lessons From The Attention Industries.....	11
Kapitel 7 E-commerce and Attention	13
Kapitel 8 Leadership and Attention	14
Kapitel 9 Strategy and Attention.....	15
Kapitel 10 Organisational structure and attention.....	18
Kapitel 11 Managing information, knowledge and attention	19
Kapitel 12 The future of the Attention Economy.....	20

Kapitel 1 Welcome to the Attention Economy

■ A new perspective on business

Bogen sætter fokus på, hvordan man opnår opmærksomhed i en informationsoverfyldt tid og hvordan den håndteres. Er der fare for at overse information, når en bred medarbejderskare skal gives nok opmærksomhed? «The New Currency of Business» er enheden Attention. Der ses med nye linser på business. Emnet behandles ud fra 4 perspektiver, som er centrale i denne kontekst: Attentions målbarhed, de biologiske og psykologiske dimensioner, teknologierne der prøver at strukturere og beskytte attention samt i hvilke industrier, Attention Management er blevet «kunst».

Tiden er en begrænsende faktor og den økonomiske parameter i ny økonomi. Forfatterne ser på, hvordan man beholder opmærksomheden fra stakeholders, kunder, potentielle ansatte og hvordan man beholder sit eget fokus. Attention Economy er i følge dem strategisk essentielt for succes i det postindustrielle samfund.

Informationsoverflod

Sammenligning: I dag indeholder 1 eks. af New York Times mere faktuel information end alt skrevet materiale tilgængeligt i det 18. århundrede. (Specielt mails og Internet «fylder»)

Bankerot princip: Et underskud af attention over længere tid giver psykologiske og organisatoriske konsekvenser i form af infostress. Faren består i at rette att. på de forkerte ting.

Symptomer på Organisatorisk ADD (Attentions Dificit Disorder):

- 1) En øgende sandsynlighed for at overse nøgleinformation når beslutninger skal tages
- 2) Mindskning af tid til refleksion på noget andet end simpel informationsudveksling som e-mail og voice-mail.
- 3) Problemer med at holde på andres attention (f.eks. man er nødt til at hæve "glitterniveauet" på præsentationer, antallet af beskeder man skal have og samtidig bevare attention
- 4) Mindskende evne til at fokusere når det er nødvendigt

Markeds princip:

Markedet for attention er både internt og eksternt og att. er den knappe ressource. Den største fare i Att. Economy består i, at tro, at opmærksomhed kan opnås gennem vilje til at overgå den naturlige grænse for, hvor meget man kan fokusere på og få med sig. Att. kan ikke reallokeres, når den først er brugt. Alle er producenter og konsumenter af information, men den er svær at måle. Den tid, der investeres, udgør ikke nødvendigvis et mål for kvaliteten af att. på et emne.

Love for udbud og efterspørgsel:

* Jo mere information udbudt des mere behov for attention. Inforigdom skaber attention-fattigdom.

* Attention giver renter: Jo mere opmærksomhed man har fra før, jo mere får man, idet fx. medierne holder sig til emner, der allerede er interessante.

Hvordan går regnestykket op, når der i forhold til tidligere er færre ansatte til at håndtere mere information? Virksomhedens interne attentionmarked balancerer på grund af to faktorer:

- 1) Funktionærer arbejder flere timer og bruger fritiden til at indhente information

(fx. hjemmearbejdspladser)

2) Der fokuseres stærkere end før og kasseres mere viden - der gives ikke tid til refleksion.

Lederen får et større ansvar for at «diktere», hvad der skal prioriteres, samtidig som der opstår et spændingsfelt mellem tid, der bruges på kundeatt. og personaleatt. Den personlige kunde-pleje kommer igen i fokus: Få kundens opmærksomhed ved at give kunden opmærksomhed.

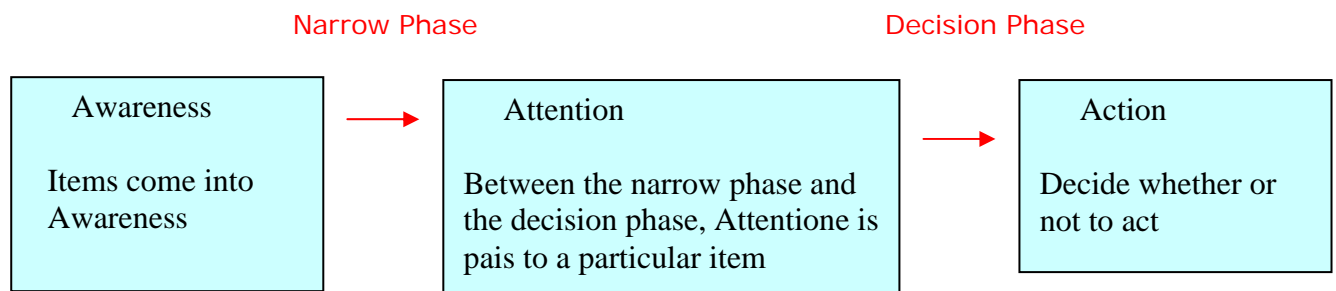
Kapitel 2 What attention is and isn't

■ Attention, the story so far. Every business is an engine.

Historik: Vi er gået fra Industriel revolution med «manpower» som drivkraft via Informations-æraen, hvor viden var vigtigst til nutidens attentionfokuserede verden. Forfatterne sætter fokus på at studere, hvordan man systematisk forstår attention i en business eller management kontekst. Psykologisk og fysisk mangles undersøgelser.

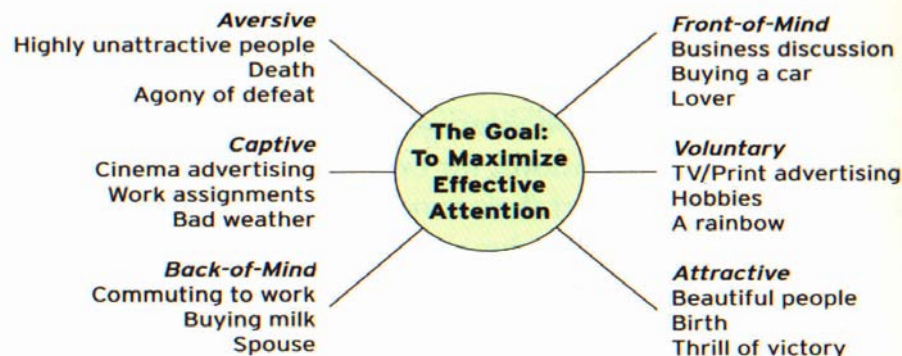
Definition på attention: «Attention is focused mental engagement on a particular item of information. Items come into our awareness, we attend to a particular item, and then we decide whether to act.» Opmærksomhed skal indeholde en fokuserings- og beslutningsfase. Hvad enten man beslutter at handle eller ej har man så viet attention.

Exhibit 2-1: A Graphic Model of Attention Processes



Der skelnes mellem bevidsthed om et emne og reel attention på det. I infloven *opfatter* vi mange ting uden nødvendigvis at sætte attention (rette fokus) på det.

Der er 6 basis enheder i en Att. Economy og de har modsatrettet attention, men udelukker ikke hinanden: 1) captive or voluntary, 2) aversion-based or attraction-based, 3) front-of-mind or back-of-mind (figuren læses dimensionelt):

Exhibit 2-2: Paired Opposites: Types of Attention

- 1) omhandler valg (hvad er relevant)
- 2) «carrot-and-stick motivation» (hvad bringer os glæde/ kan undgås af negative oplevelser)
- 3) noget er i underbevidstheden mens vi foretager andre ting (fx. taler i telefon (fokus) mens vi kører bil (det «ligger på ryggraden»))

Er attention et individuelt eller et gruppefænomen?

Attention er en selektiv, kognitiv proces gennem hvilken vi absorberer udvalgt information. Den bliver institutionaliseret i en organisation, idet strategien bestemmer hvor Corporate Attention skal lægges. Organisatorisk attention er en parallel proces i gruppen, mens den individuelle attention er baseret på en sekventiel proces. Arbejdsdelingen giver mulighed for at en gruppe har att. på et komplekst system, på en måde intet individ kan have alene.

Punch-the-clock princip: Attention management er ikke time management

Effektivitet defineres her mere i forhold til *hvad* der opnås end *hvornår* det opnås - tiden er ikke den kardinale faktor. Forfatterne gør op med Taylor og Fayol idet tid og samlebånd ikke nødvendigvis betyder overskud. Der skal ikke måles på tid, output eller shareholdervalue, men på hele organisationens evne til at have attention på innovation og inkorporering af nye givtige metoder.

Forslag til at få rigtig attention på ting:

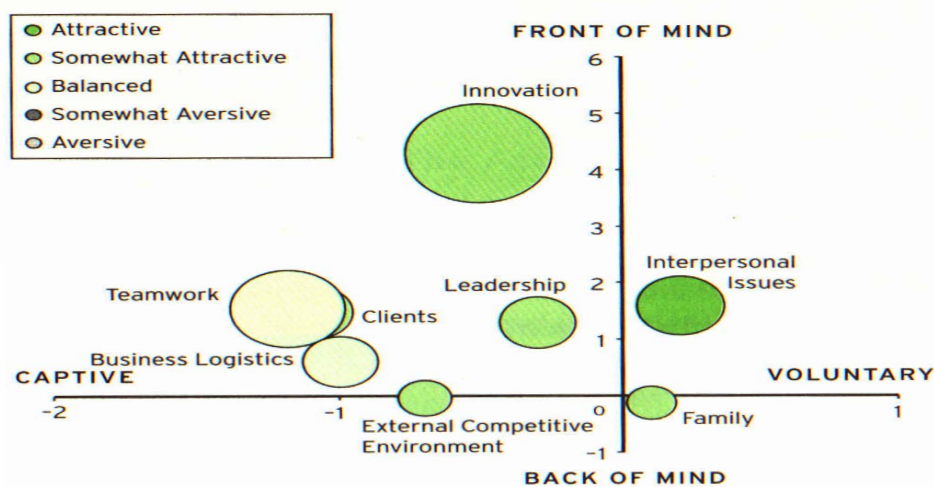
- 1) Lav attention agendaer: Mål ikke møder i tid, men i hvor meget att. der skal på hver sag. Første og sidste emne får som regel mest. Stil spørgsmål om medarbejderne mener, der er givet nok til hver sag.
- 2) Fokuser attention på nye ideer og deres implementering: Mål ikke output i tid eller mængde (fx. en 2500 sideres rapport,) men i ideer og implementering af disse.
- 3) Betal for attention: Beløn dem, der har att. på de rette ting.
- 4) Lav «attention vagter»: Lad de ansatte fokusere på det, de skal og lad andre lave det administrative rundt det.

Kapitel 3 The measurement of attention

■ Doing a number on you.

Der sammenlignes med TV og Radio, hvor seer/lytterovervågning måles konstant. På samme måde skal man kunne måle organisationens aktørers attention på strategisk vigtige emner som fx. logistik, kundepleje, økonomi, ledelse etc.. Det gøres gennem at stille spørgsmål til det. Til det formål har forfatterne udviklet en test og en chartmodel «The AttentionScape Program», som kører videre på modellen præsenteret i kap. 2. Den skal afgøre om der tænkes nok på emnet/arbejdsopgaven og om der tænkes bevidst eller ubevidst for at kunne forudsige aktørernes handlingsmønster.. «If you can't measure it, you can't manage it».

Exhibit 3-1: Goode's Chart

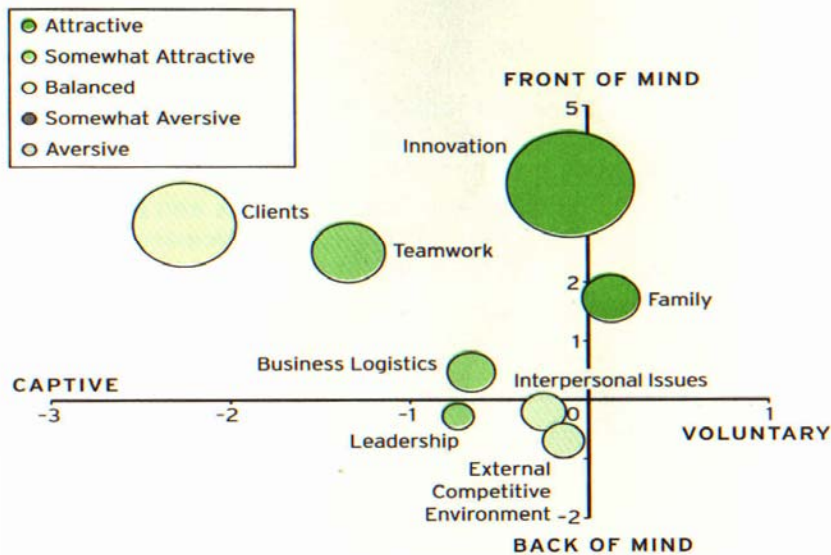


Testens udgangspunkt: Bestem hvilke emner, der ønskes besvaret. For hver emne svares der på 6 udsagn i f.h.t. chartet.

- 1) Jeg koncentrerer mig virkelig om dette, bruger kvalitetstid på det.
- 2) Dette er spændende; det er noget, der gør mig glad.
- 3) Jeg følte ikke, jeg kunne undgå dette; det var nødvendigt eller uundgåeligt
- 4) det havde måske fået negative konsekvenser for mig, hvis jeg ikke havde givet attention til dette emne; det var ikke nødvendigvis positivt.
- 5) Jeg tænkte på dette, men på et underbevidst plan; jeg behøvede egentlig ikke rigtig at koncentrere mig om det.
- 6) Jeg valgte at fokusere på dette; det var frivilligt.

Der vises et chart fra en udvalgt virksomhed, hvor de ansattes attention på udvalgte emner er foretaget.

Exhibit 3-2: Good and Bad News for FloppyTech



Jo større cirkel jo mere att. er viet til emnet. Over x-aksen er de emner, der får mest positiv opmærksomhed. Y-aksen viser, om det er bevidst eller ubevidst opmærksomhed. Hvis et emne får meget attention fordi man er bange for at overse info, er der en negativ attentioneffekt. Modellen skal bruges til at finde ud af, om der er ubalance i f.eks. en ansats orientering mod centrale emner, som ledelsen ønsker fokus på. Om der fx. bruges for meget energi på detaljer, som man er bange for at overse, og der dermed opstår en negativ trend i attention.

Attention Management går derpå ud på at lave en strategi for og finde løsninger på, hvordan man opnår bedre arbejdsforhold og roligere tankevirksomhed til at fokusere på «de rigtige ting». At belønne idéer og implementering af disse frem for at belønne tid forbrugt på emnet. der skal findes alternative metoder til at arbejde på, men også traditionelle løsninger som fx. ansættelse af assistenter til det administrative. Klar kommunikation fra ledelse i f.h.t. hvilke attentionområder, der skal fokuseres på samt accept af, at noget info dermed måske overses er det essentielle.

Der skal også fokuseres på at allokere de rigtige mennesker til de rigtige opgaver. F.eks. skal personale, der ønsker kundekontakt have det frem for dem, der heller ønsker at være innovative internt, så der bruges positiv energi på kunderne frem for at man har kontakten «fordi man er nødt til det». I tillæg ses på både gruppe- samt individniveau.

Der gennemgås diverse metoder brugt til overvågning og analyse af hvor meget tid, der forbruges på et emne, og konkluderes at det kun er gennem at stole på de resultater, man får ved måle på at spørge aktørerne og analysere svarene, at man p.t. kan opnå et troværdigt resultat. Studie af øjenbevægelser og hjernebølger foregår p.t. i laboratorier, men der rejses etiske spørgsmål ved, om dette er en fremgangsmåde, der kan bruges i fremtiden. Måske på specielle arbejdspladser som f.eks. US Air Force, men i virksomheder generelt kun, hvis de ansatte indvilger i det. Der antydes, at det KAN blive en del af fremtiden.

Kapitel 4 The Psychobiology of attention

- From amoebas to apes: You cannot train an ape

Ekspertter konkluderer, at enhver fuld forståelse af attention begynder med facts om dens psykologiske og biologiske oprindelse. "«Er der en psykebiologi i attention?»». At forstå strukturen, basisoprindelsen og funktionen af den er vigtig for at lede attention økonomien = et konkurrencemæssigt fortrin.

Den biologiske forståelse af attention kobles op mod Maslows behovshierarki og sættes i et historisk perspektiv. Mennesket sammenlignes med aber og dets biologiske komparitet til bavianer lægges til grund for at forstå hvordan dets attention og tankegang styres af behov. Attention er ikke mekanisk men organisk og en evolutionerende proces. Mennesker er ikke rent rationalistisk tænkende og individualistisk fokuseret, men har også attention på gruppetilhørighed og den er dels bestemmende for, hvor attention rettes. «Enhver business - enhver menneskelig gruppe - er basalt en truppe aber» (Det grundlæggende element i den biologiske og psykologiske forståelse af, hvor vi retter attention bestemmes af «den indre abe»).

Exhibit 4-4: Maslow`s (Attention) Hierarchy

(NB «Pyramiden er vendt på hovedet i denne udgave, så basale behov er vist åverst i stedet for nederst)

Psychological needs (Survival and Reproduction)

Aversive Attention

Hunger and Thirst
Sexual rejection
Any threat to one`s children
Disease

Attractive Attention

Food and water
Sexual activity
Caring for children
Good health

Safety Needs

Aversive Attention

Suspicious strangers
Weapons (other peoples)
Bad weather (hurricanes etc)
Natural disasters

Attractive Attention

Trusted friends and family
Weapons (one`s own)
Shelter from elements
Resources to cope disaster

«Belongingness» and Love Needs

Aversive Attention

Loneliness
Ostravism
Disagreement
Cruelty

Attractive Attention

Intimacy
Popularity
Consensus
Kindness

Esteem needs

Aversive Attention

Subordination to others
Captivity
Low rank
Bad reputation

Attractive Attention

Authority over others
Freedom
High rank
Good reputation

Need to Know and Understand Loneliness

Aversive Attention

Boring or repetitive facts
 Information about unknown
 Incorrect information
 Lies

Attractive Attention

New or interesting facts
 Information about self
 Accurate information
 Truth

Aesthetic needs

Aversive Attention

Ugly objects
 Traffic noise
 Tasteless food
 Bad fashion sense

Attractive Attention

Beautiful objects
 Music
 Haute cuisine
 Stylishness

Self-Actualization

Aversive Attention

Ignoring personal potential
 Refusing to go out
 Fearing new ideas
 Clinging to social labels

Attractive Attention

Developing talents
 Seeking adventure
 Expanding mind
 Defining individual identity

Transcendence

Aversive Attention

Unethical behavior
 Massive inner conflict
 Self-destruction

Attractive Attention

Ethical behavior
 Inner peace
 Personal enlightenment

«The psychobiological design of our attention is such, that we are in a wild, premodern environment logical». Den, der vil lede attention med succes må forstå hvordan menneskets natur prioriterer vores mentale fokus.

Som andre dyr har mennesket udviklet en flaskehals i vores evne til at fokusere på information. Den giver mulighed for at tage en vis mængde information ind af gangen. Den mest vigtige funktion for attention er ikke at tage information til sig, men at screene/sortere den.

Hvis man overlæsser mennesker med e-mails, breve og tlf. beskeder for at få deres attention opnår man i stedet at paralyserer dem. En ordre om at rette attention på et givent tema virker ikke, idet den biologiske faktor gør, at man ikke kan styre bevidst/underbevidstheden - flaskehalsen operer på et førbevidst plan. Mennesket kan ikke på et bevidst plan kontrollere hvad der kommer gennem flaskehalsen og ind i bevidstheden.

I den industrielle æra havde arbejderne kun attention på de basale behov til disse var opfyldt. Hjernens prioritering m.h.t. attentionallokering kan vi ikke vælge selv ud fra intentioner eller organisationspolitik.

Den mentale operation, som mennesket kan udføre som at effektivt rette vores attention mod det, vi er optaget af d.v.s. det, der er essentielt for os selv er biologisk betinget, som når man fx. er i fare eller sulten. Da rettes alt mod faren. Vi scanner omgivelserne for de elementer, der har indflydelse/betydning for os selv. Vi overser meget, når vi er på søgning efter en bestemt ting. «Search Image».

Overlevelsesprincip: Nogle behov tager prioritet over andre; her topper fysisk overlevelse listen.

På det mest fundamentale biologiske plan er hjernen ikke rationel men giver first-order attention til ting, der er brugbare for primitive huleboere eller jægere/samlere.

Et emne vil få attentionuafhængigt af, om det er tiltrækkende eller frastødende, så længe det falder ind under et basisplan i behovshierarkiet.

Hvis alle nederste trin i behovshierarkiet er opfyldt, er det dog muligt at få ansatte til at give attention til et emne, hvis de synes det er morsomt. Der er dermed fri kapacitet i hjernen til at fokusere på ikke-basis behov. Når tryk i form af ansættelse, løn etc. er opfyldt, vil ansatte desuden bevæge sig op på social attention og bruge mere af kapaciteten på prestige, sladder etc. Biologisk forstået kan dette ikke forhindres. Hvis ens sociale position ikke er tilfredsstillende kan attention ikke beholdes på arbejdsopgaverne, og det påvirker den ansatte fysisk og biologisk.

Vi er optaget af rang, fordi vi er «sociale primater» og opnår ting enten gennem at udøve magt eller gennem at have mange venner. (Et studie af aber har vist dette!) «Evolutionary pressure are now even producing baboons, who pay more and more attention to issues of rank and belongings».

Nogle organisationsforskere mener, at eftersom mennesket er et meget intenst socialt væsen, bør al organisatorisk attention gå til personale spørgsmål.

Tidssumming: Den industrielle æra vidste ikke, hvordan attention fungerer; de mente at mennesket var villig til at fokusere på enhver opgave for at tjene penge. Informationsalderens strategi med overflod af info er «counterproductive» og skaber netop en flaskehals. I «attention economy» må ledere forstå og acceptere effekten af menneskets biologi m.h.t. attentionevne. De må også bruge den viden til at henlede så meget att. som muligt på emner, der gør virksomheder produktive.

Bio-logik gør os i stand til at forstå, hvad man ikke kan trække ansattes tanker/opmærksomhed væk fra (f. x interne uenigheder, sladder). Det giver også mulighed for at identificere de mest magtfulde attention-motivatorer. FX. kan et varmt, kreativt miljø være mere motiverende for innovativ tænkning, som jo kræver udvidet og intens attention.

It`s all about me - princip: Homo Sapiens er den art, der er mest selvoptaget. For at få attention, må man give attention. Dette gøres bedst ved at lade informationen fokusere på den, du ønsker att. fra. FX. one-to-one marketing. Mennesker sætter større pris på personlig kontakt ens computeriseret adressering. Narcissisme er en kardinal faktor.

Mindful manager principle: Incorporate Eastern meditation wisdom into your attention management regime.

Mennesket er den eneste art, der udviser narcissisme og som kan træne og kontrollere attention. Der foreslås at studere fx Zen/buddhisme for at opnå disciplinen ro og fokusering på et enkelt emne, hvor sindet ikke «går på vandring» mod andre ting. (Man refokuserer) For at være en god att. manager skal man huske, at menneskets hjerne er en «monkey mind», der vandrer. Man skal ikke overreagere på dette, men prøve at få att. refokuseret. Dermed er man begyndt på selvdisciplinering m.h.t. at lede sin egen attention. Vi skal arbejde med den evne naturen har givet os i form af vores evne til at fokusere frem for at fornægte eller prøve at forandre det naturgivne. Det er nøglen til succes i A.M.

Kapitel 5 Attention Technologies

Luddites beware - When it comes to information

Den vidtgående brug af teknologi bidrager til informationsoverflod og resulterer i attentionunderskud. dette kapitel omhandler 3 att. teknologier: Attention-getting, attention-structu-

ring, attention-protecting - fortrinsvis i form af alm. kendte IT` er som hardware, software og telekommunikation, men også ikke-computeriseret værktøj (bøger, kataloger, TV etc.)

Cold War Principle: Alle midler tages i brug for at opnå attention - det er næsten et våbenkapløb, hvor alle sanser udnyttes. IT er et våben. Standarden for hvad der opnår attention stiger hele tiden. Man skal være mere innovativ - mennesket keder sig hurtigere.

Der gives råd om, hvordan den attentionbevidste leder kan konkurrere:

- 1) Spil et nyt spil. Glem teknologi og find en ny attraktionsmåde som fx. at lægge et memo på en bakke og servere det for chefen.
- 2) Eller deltag helhjertet i attention-givende teknologi. morgendagen indebærer måske hologrammer, virtual reality, smellovision etc. Pointe: Man skal gå til ekstremer, blive der og bruge nok penge og tid, hvis man ønsker at skabe attention gennem brug af teknologi.

Råd:

Live action: For at se, hvad der fremover skaber attention kan man fx. observere på børn hjemme. Nøgleprincippet for attention management er «It`s all about me» (Kap. 4 psykebiologi).

Masse kostumiseret information er derfor ikke brugbar. FX. e-mail skal være personaliseret for at få attention .

Push versus Pull: Hvis info er pushed mod os mister vi hurtigt interessen. Hvis vi selv skal trække (pull) info stimuleres vores attention. Hvis vi bruger tid på at indhente information fører det nemlig til en kognitiv dissonans ud fra et socialpsykologisk perspektiv, hvis vi ignorerer den (= vi føler os som idioter)

Miljømæssigt attention gab: Hvor kampen om attention er hård (kontor, hjem) er der ofte begrænsende faktorer. I omgivelser, hvor der er få attentionsituationer er det lettere.

Attention fri zoner skal findes. FX flypladser (man venter)/keder sig. der er et gab.

Active knowledge management: En push teknologi , der præsenterer information i kategorier, der er specificeret af brugeren.

Begrænsninger: I våbenkapløbet om attention kan der indføres begrænsninger for ikke at overbebyrde med sin eller overtrumfe andres beskeder. Fx. forbyde farveprint på interne dokumenter. Skal imødegås ifht. etikken interne. Også for at undgå et arbejdsmiljø, hvor den menneskelige kognition «lukker ned» p.gr.a. overstimulering.

Switchyard principle: Teknologi kan switche din attention fra et spor til et andet og tilbage igen.

Udfordringen består i at beholde attention længe nok - ikke så meget i at få den først. Men hvis vi er for længe engageret i et emne kan der også opstå attention træghed (inerti) - vi har vanskeligt ved at fjerne den igen.

Der bør udvikles en plan for, hvordan, hvornår og i hvilken mængde man vil sende sin info - en «scripting program».

Læring: F.eks. storytelling og scenarier via CD rom eller e-learning er mere effektive teknologier end en klasseforelæsning (a talking head), idet der er større rum for variation. Gennem at lægge elementer af tilfældighed eller fejl ind i et program kan man beholde personens attention bedre. (jvf. man lærer af sine fejl).

P.g.a . overflod af info og ressourceknapheden på attention er der brug for teknologi, der kan beskytte og præservere vores attention .

(Min note: Netop på dette punkt, som måske er mest centralt for emnet giver forfatterne faktisk ingen løsninger - kun spørgsmål. Det er nok svagheden i deres teser om at man *kan* kontrollere attention).

Målet er ikke at eliminere info men at få den, vi har brug for/ønsker. Vi skal kunne beskytte vores privatsfære. Den bedste teknologi vil være en, der observeres vores præferencer og sorterer ud fra det. Fx er en sekretær mest effektiv - netop fordi hun er menneskelig. Teknologisk er det mest mht. e-mail og telefoner vi har brug for filtre. Der gives eksempler på tidsreducerende elementer som skanning etc. I fremtiden må udvikles et koncept, der tager højde for menneskets skræk for at overse info. På Microsoft arbejdes med «Attentional User Interface», der skal sortere statistisk i computerbrugeres behov for info; der bestemmes om et bestemt emne i indkommen info er ønskeligt at blive afbrudt for at modtage. Der hensyntages konstant skiftende præferencer fra brugeren ud fra logget overvågning.

En blandet besked: Det er et plus at man kan bruge teknologi til at sortere info, men det kræver attention at bestemme sine valg og at kommunikere dem kontinuerligt - skruen uden ende.

Kapitel 6 Lessons From The Attention Industries.

- The Hidden Persuaders. The Power of Attention is no surprise to those who depend on it.

Ledere, der forstår attention industrien vil blive headhunted for det.

Kapitlet er viet til at hente råd fra TV og annoncører, der har haft succes med at få attention . . Der påpeges, at der foregår vigtige ændringer i attention industrien. Den vigtigste lektion er, at der ikke er nok attention til at kapere alt.

I skiftet i attention midler er det mest almindelige det fra trykte medier til elektroniske. Fra bøger, blade og aviser til kabelTV, satellit Tv, videospil og WEB. Forfatterne spår at end ikke TV vil kunne klare kampen om attention . Der skal kombineres i mediebrug: TV/WEB, Avis/Web, Direct mail/Web. Publikum skal søges i/via differentierede medier, da ingen hverken interne eller eksterne attention markeder består af et enkelt medie. FX er en e-mail kun et startpunkt, der skal føles op af tlf. videobriefing, præsentation eller interaktiv simulation. Det er vigtigt at have gode tilfredshedsleverandører på interne attention markeder organisationen og man skal fastholde medarbejdere, der har unikke eller kreative kommunikationsfærdigheder.

Råd fra mediernes attention håndtering:

- Action-princip: Forstå dit publikum før du søger deres attention og se på regi, segmentering og kultur for at fastholde den.
- Sørg for at din besked fortæller en historie.
- Lad folk se deres egne kollegaer og sig selv i beskeden (Eks: På et møde seminar optag fra første dags samling. Alle vendte mest opmærksomhed mod sin egen performance og fejl (narcissisme) .
- TV tager attention gennem kortefortællinger, rigtig timing, solide karakterer, valg og brugervenlighed. De viser det, mennesket finder attention værdigt (behov) og flirter med vores biologisk drevne fascination af liv og død emner. Kærlighed, sex og børneopdragelse sælger.
- Korte historier i serieform er vellykkede.
- Ting vi sympatiserer med og sjove, unge eller kønne mennesker fænger

Det trykte medie: Har succes med tidløse emner og lange serier. Her sælger sex også godt. Kendiseffekten er veludviklet i aviser og blade. Jo mere opmærksomhed en person har des mere får hun.

Annoncører: Nogle af reklamebranchens principper kan bruges af attention ledere. For at få og beholde attention vægtlægges hyppighed og gentagelser. For at få opnå hukommelsesdeling gentages basisbudskabet ofte. Der er dog en fin linje mellem at kede publikum med gentagelser og at få deres attention med dem. 100 ensidet gentagen annoncering giver mere attention end en 100-siders annonce!!.

Man skal sælge fordele frem for ting: Behovet for at appellere til kundens behov og ønsker på deres egne betingelser er stort. Oplys derfor om oplevelser frem for data: Feks Michelin viser en tryk baby i en bil frem for at forklare om gummi og Coca Cola viser folk, der har det sjovt frem for at fortælle om indholdet i drikken.

Dvs. man skal imødegå menneskets behov. (Maslow). «Folk vil gerne arbejde på et projekt, hvor alle har det sjovt - eller de melder sig frivilligt af sympati for en «underdog».

Disse råd er for mange en selvfølge, men alligevel begås klassiske fejl konstant: Lange, kedelige rapporter og talrækker og tør præsentation gennem almindelig tale. Vi tror stadig, det skaber attention og at business information er så spændende, at alle ansatte automatisk er interesserede. Man skal derfor bruge same attention teknologi internt i en organisation, som man bruger overfor eksterne (fx kunder) Hvis man f.eks. brugte de «interne attention metoder» overfor kunder, ville man miste dem.

Kapitel 7 E-commerce and Attention

■ Eyeballs and Cyber Malls.

Kapitlet beskæftiger sig med Internettet og hvordan man får attention til sine websites samt målingen af attention effekten.

«Sticikness» er navnet på Internet attention problemet: Hvordan får man folk til at blive på sitet og agere på det (købe/handle). Det er vanskeligt at måle og definere. Der er 3 parametre for det:

- 1) Total tid brugt på en site
- 2) Antal besøg pr. person
- 3) Antal sider læst pr. person. Måling af stickiness er en revolution indenfor commerce. Hvordan opnås den? En succesfuld site bruger 4 taktikker:

- 1) *Relevance*: Hvilke seere ønsker vi - hvilke ønsker vi ikke? Folk kræver nyheder, når de ofte besøger en side. Man skal skrive på deres eget sprog. Behovene er ikke statiske. Succeser: Amazon.com, (biggest selection), WebpagesThatSuck.com Sneaker.com
- 2) *Engagement*: Folk skal kunne deltage. Midler: Interaktivitet, tilbagemeldingsmekanismer, konkurrencer, fortællinger fra læserne, produktionsværdi, videoer med produktbrug i private hjem.
- 3) *Community*: Personalisering af websites opsætning når man logger på (Amazon.com, Yahoo.com) Læseren genkendes med navn.
- 4) *Convenience*: Hurtigere nettilgang modvirkes af andre attention gimmicks som video og lyd - det tager for lang tid at komme ind og siden er ikke sticky. FX Argos har hurtigledende sider, hvor læseren hjælpes frem uden bannerannoncer.

Barrierer for e-commerce: Der kræves meget attention for at finde info. Der er meget dårlig web-design idet der ofte tænkes indefra og ud og udfra design frem for udfra menneske-computer interface.

2 attention emner:

- 1) Online kunden skal være i fokus for e-commerce strategien (ikke hele kundemassen)
- 2) Følg «Kend din kunde modellen» (Segmenter og imødegå behov)

Internet attention er kun en start. Online reklame skal føre til adfærdsændring. Der er mange forskellige målinger på web site succes, men fremover skal der ikke måles på antal besøg, tid eller hits. Den største udfordring bliver at måle attention og hvorvidt kunden agerer på den (køber varen).

I E-commerce er Attention Economics mere gennemsigtig end andre steder. Internettet er den mindst influerende kanal for påvirkning af kunder. Imidlertid kræver det en indsats at opnå viden og den må derfor anses som at den bruges. I strategien for om man skal tage Internettet i brug skal overvejes om den er profitabel i forhold til den attention den kræver af organisationen. Målinger udvikles i fremtiden.

GoTo.com er en ny måde at søge produkter. Man kan søge på en bestemt produkttype Jo flere penge sitet får af virksomheden pr. anvist hit fra søgemaskinen (f.eks. 50øre/hit) jo højere prioritet får virksomheden på sitet og de bliver nr. 1 som kunden ledes hen til. Det svarer til en større annonce i De Gule Sider, men er mere effektfuldt.

Kapitel 8 Leadership and Attention

■ Command Performance

Lederne må finde innovative metoder til at fange og dirigere attention i en verden, hvor man kan «være på 24 timer i døgnet». Downstream princippet: Attention flyder nedad fra lederne til arbejdere til kunder og klienter.

4 elementer skal sikres:

1) Fokus på egen attention

Sørg for at den er det rette sted. Bliv mere selvbevidst om og tro på at de emner, vi fokuserer på er de mest vigtige for egen karriere, virksomhed, ansatte og kunder. Det er ikke medfødt eller instinktivt. AttentionScape (kap. 2) kan bruges.

Ansatte kan gennemskue, hvad lederen virkelig giver, selv om hun prøver at foregive noget andet.

2) Tiltrække den rigtige form for attention til dem selv

Succesfulde ledere er avanceret, fordi de forstår at få den rigtige attention på det rigtige tidspunkt og undgå upassende attention. Ledere har brug for ansatte, der giver attention til deres tro og agering. Magt og position giver stadig attention i sig selv, men beholder den ikke længere. Lederen er den vigtigste producent og konsument af information og skal sørge for at hendes egen info kommer det rette sted.

3) Dirigere attention hos dem, der følger dem

Nøglen til at dirigere attention er at forstå at man ikke kan kontrollere nogens fokus. Man skal skabe en meningsfuld kontekst for modtageren. F. eks vil enhver reagere på sit navn brugt i en sammenhæng tilmed før vi bevidst har opfattet budskabet.

Eksempler på infokontrol:

Luk noget af den interne informationsteknologi ned i perioder, hvor der er behov for fokus. Stop e-mails i en periode. (f. eks ved årsafslutning)

Forvent ikke at alle ansatte hele tiden checker deres mail, i travle perioder.

Disse tiltag kræver respekt for individet.

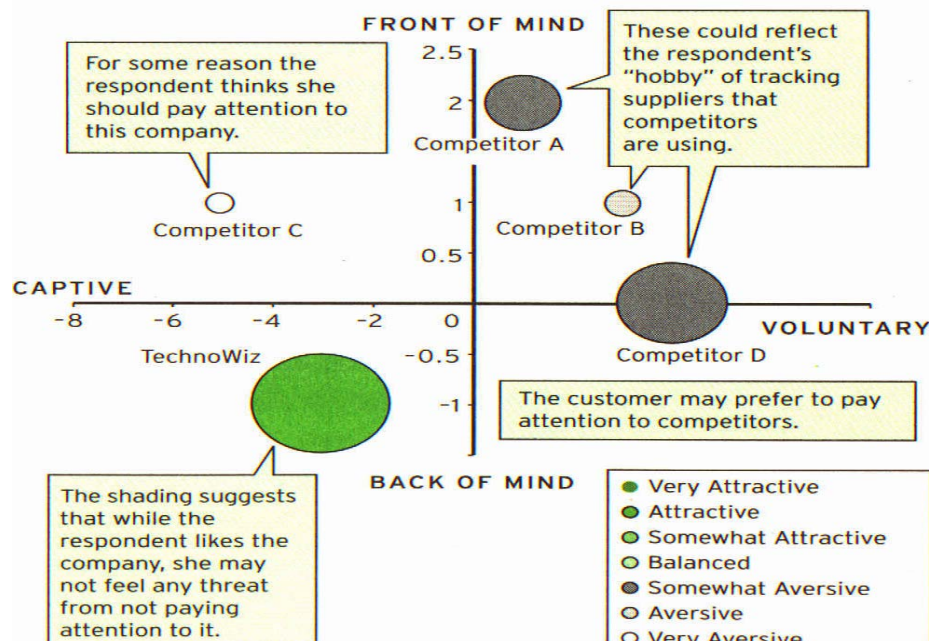
Ledere skal kunne skabe eller opmuntre til motivation blandt de ansatte. Hjernens arbejde med attention gør, at risikable opgaver med højt pres i nogle tilfælde kan motivere mere end lette rutineopgaver.

4) Opretholde attention fra kunder og klienter

Forkert allokering af attention er et biprodukt af dårlig kommunikation og forkert arbejde. Det er fatalt hvis ansatte erstatter back-of-mind attention, som de normalt brugte til reelt arbejde over til forkerte emner som sladder og magtkampe. Tendensen til at tænke over emner om social position kan ikke stoppes, men styres gennem direkte kommunikation.

De ansatte vil ofte kopiere lederens kommunikationsform, hvorfor indirekte kommunikation og uklare meldinger giver fejl signaler. Hvis lederen selv holder sig til direkte kommunikation, vil det skabe en kultur af jobrelaterede emner.

[Exhibit 8-1: Ones Customer´s Attention to TechnoWizz and Its Competitors](#)



Kundernes attention skal vedligeholdes. Virksomhedens produkter og service skal inkorporeres i deres bevidsthed så de kommer tilbage. Bevidstheden skal gerne være front-of-mind.

Både typen af attention og mængden fra kunderne skal ledes. Her gives forskellige mekanismer til det: One-to-one marketing, CRM (Customer Relationship Management), reklamebevidsthed, fokusgrupper. Lederens attention skal flyde glat mellem personlige interesseemner og de ansattes og kundernes. så dem rundt hende motiveres til at give attention til de samme emner.

Attention er «Awareness tempered by meaning» (kap. 2).

En god leder kan give mening - vigtig, magtfuld mening - til de emner hun vil have medarbejdere og kunder til at fokusere på. Hun må derfor selv fokusere sin attention på meningsfulde emner og kommunikere dem ned gennem organisationen - via historier, initiativ og organisatorisk design. Det skal være på en måde, så de ansatte ikke er i tvivl om, at nogle emner er vigtigere end andre. Det er sådan en virksomhedskultur bliver født.

Positioneringsprincip: Giv den rigtige mængde attention der, hvor den kan udgøre den største forskel for din organisation.

For at repositionere sig skal kundernes attention undersøges. Her vises AttentionScape på virksomheden TechnoWizz.

Kapitel 9 Strategy and Attention

■ Focused choices and global resources.

Kapitlet fokuserer på de strategiske valg - og specielt fravalg- , man må foretage, når attention strategien lægges. Desuden behandles den globale attention i en matrix.

«Strategier er lavet af uperfekte mennesker til brug for andre uperfekte mennesker». Der skal bla ses på menneskets manglende evne til at fokusere på flere emner af gangen samt dets knaphed på attention - både skaberen af strategien og modtageren.

Business as usual princippet: Ikke alle virksomheder har strategi, men fokuserer måske kun på driften. Attention skal over på fremtiden for at lave en strategiplan.

Abstraktion: Midler til at allokere attention til strategi:

- 1) Rutinegør eller outsource business problemer, der forhindrer strategisk fokus
- 2) Få en attention-tagende person til at «shake up managers minds»
- 3) Lav en «strategisk tilbagetrækning», hvor daglige problemstillinger viger
- 4) Fokuser ledertankerne på trusler fra konkurrenter

Valg princip: Attention orienteret strategivalg indebærer bla.:

- 1) Skal vi fokusere attention på markedsandel eller profit
- 2) Skal vi fokusere attention på organisk vækst eller akvisition?
- 3) Hvor meget attention fokus på traditionelle versus nye konkurrenter?
- 4) Hvilke nye teknologier skal vi fokusere attention på?
- 5) Attention på kun finansielle eller også operationelle mål
- 6) Skal vi give attention til ændringer i finansiell sektor?
- 7) Skal vi give attention til politisk miljø?

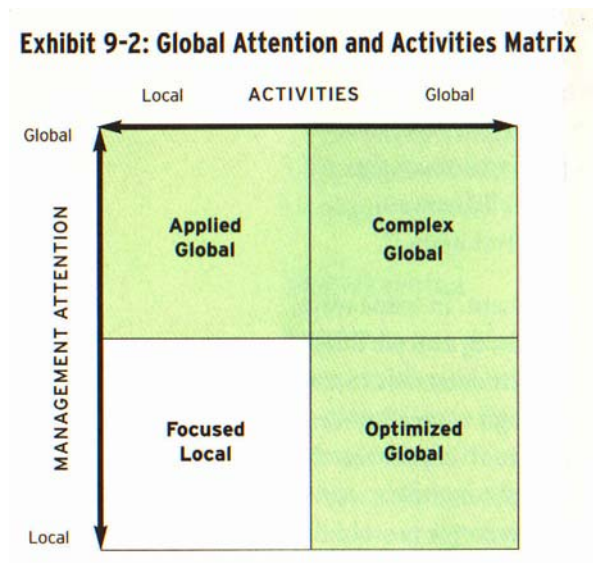
Point of view princip: Hvilket perspektiv skal vi have på strategi? Er gammeldag top-down formuleret strategi vejen, eller skal medarbejderne medvirke i strategiformulering? Ofte kommer de bedste ideer fra nye, unge eller medarbejdere med kundekontakter. Attention nettet skal kastes bredt for at fange dem.

Kommunikationsprincip: Kommunikationsstrategi på tværs af mange organisatoriske kanaler er nøglen til at få attention og skabe forandring. Man skal bygge en bevidsthed op rundt den.

Udbredelse og scanning: Strategisk kommunikation er ikke kun volumen, men involverer skanning af konkurrencemiljøet. Dele af miljøet udvælges for skanning for at ændre retning på organisationens attention fremover.

Global attention: Etnocentricitet (troen på at den måde, man gør tingene på lokalt er ret og rigtig alle steder) er en fare for global tankegang.

Balance princippet: Strategiinitiativer som globalisering involverer et miks af aktiviteter og management attention. Strategien skal skabe balance mellem organisationens potentiale til at globalisere aktiviteter og dens evne til kontinuerligt at fokusere attention globalt.



Complex Global strategi: Både aktiviteter og leder attention er baseret på globalisering

Optimized Global: Virksomheder, der har aktiviteter worldwide, men HQ ledere giver lav eller ingen attention til ideer genereret udenfor hjemlandet eller til internationale markeder.

Applied global: En organisation, der kun har brug for information eller teknologi fra den globale verden behøver ikke placere operationer udenfor hjemlandet. De søger kun globale læremuligheder (produkter og processer). Eks: Ferrari

Global attention giver mulighed for at virksomheder:

- opnår stordriftsfordele
- opdager nye markedsmuligheder
- udnytter markedsforskelle på kvalitet og pris
- opsporer globale konkurrenter - minimerer overraskelser i opstartsfaser
- kan lære og importere de bedste teknologier
- får tilgang til de bedste lederkandidater uafhængigt af HQ location

Kulturkrydsning og mindre afstande forringer evnen til at forstå kunder, markeder og regeringer. Mange virksomheder har globale programmer for at hente kompetente ledere ind fra hele verden. Disse får så meget attention at de ofte headhunted til konkurrenterne efter kort tid. Investering i disse programmer skal derfor overvejes.

Kapitel 10 Organisational structure and attention

■ Off the org chart

Kapitlet fokuserer på, hvordan struktur skal bruges til at sende klare beskeder til ansatte og eksterne stakeholdere om i hvilken retning attention skal rettes. Organisationsdiagrammet er et middel til at formulere det, og da mennesket er et socialt dyr, vil det rette attention mod hierarkiet. Organisatorisk Struktur påkalder vores opmærksomhed pgra. psykebiologiske drifter (position i flokken).

Organisationskortprincip: Org. struktur fokuserer attention på bestemte aspekter i virksomheden og ignorerer andre.

FX vil en oprettelse af en kvalitetsafdeling signalere at kvalitet er vigtig. Titler og position er vægtige attention tiltrækkere.

En Matrixorganisation, hvor strukturen ofte ændres og en ansat har flere ledere giver dissonans i forhold til psykebiologisk natur: Vi er vant til en leder og vi har svært ved at rette attention fra det vi har haft mest fokus på før.

Process Management: Forsøg på at drage attention til en ny ressource. Involverer organisatorisk struktur og ikke-strukturelle mekanismer. I korthed er det et forsøg på at vise at hvis man fokuserer på processen med at omstrukturere får man mere attention .

Der gives en række eksempler på amerikanske firmaer, der har opnået mere attention ved at fusionere og hvordan aktieværdien dermed stiger.

Der advares mod at man kan overse almindelige strukturformer som fx fokus på opdeling af faggrupper i strukturformer baseret på produkter eller funktion (som fx. kvalitetsafdelinger) i jagten på nye markeder og i iveren efter at allokere attention de rette steder. Specielt hvis den gamle struktur opløses og faggrupper ikke får mulighed for at arbejde sammen, men arbejder i matrixorganisationer, hvor de mest er omgivet af eksperter på andre områder (kun 1 eller 2 fra hver faggruppe).

- Outsourcing foreslås som mulighed for at imødegå attention knaphed.
- En undersøgelse viser at 8 af 10 ledere mener alliancer er primærdrift for fremtidig vækst.
- Alle gode alliancer går ud på at fokusere attention på kernekompetencer.

Kapitel 11 Managing information, knowledge and attention

■ « You`ve got (lots and lots of) mail»

Alle er info og videnleverandører og skal tage ansvar for at allokere den knappe attention ressource det rigtige sted.

Kronisk informations syndrom: ifølge et studie af Pitney Bowes føler 60% af alle arbejdere sig overbebyrdet af info. «Info træthedssyndromet» bestemmes ud fra symptomer som:

- Man er ude af stand til at tage beslutninger eller klare sig på anden måde
- Irritation eller vrede
- Mave- eller muskelsmerter
- Man føler sig ofte hjælpeløs, sløv eller ligeglad
- Man mangler energi eller entusiasme ifht hobbies eller fritid

Et Reuter-studie viser at 43% af ledere mener, vigtige beslutninger forsinkes pga infooverflow. 55% havde informationsafhængighed: Angst for at lave fejl beslutninger til trods for al tilgængelig information.

Passiv attention skal afløses af bevidst. Mere attention skal gives til eksterne emner frem for interne.

Strategier for at håndtere attention underskud:

Find ud af hvor attention er allokeret i øjeblikket. Brug Attention Scape modellen som værktøj til at se hvad ansatte bruger tid på . Analyser:

- Web site trafik
- Check Intranet-diskussionssider (hvad optager folk?)
- Analyser indhold af e-mail via software
- Spørg medarbejderne
- Hæng ud ved kaffeautomaten

Hermed kan ikke-arbejdsrelateret attention findes.

Faktorer for at få attention til en besked:

- Personaliser dem
- De skal komme fra en troværdig eller respekteret kilde
- Unik eller visuelt indhold, der appellerer til sanserne

Plug princip: Minimer adgang til information. Sæt grænser gennem policy og teknologi på mængden af info. Specielt e-mail behaviour management.

Fx forbyde spam, gruppelister på mail, der går til hele firmaet, begræns push effekten og lav filtre til mailprogrammet. Her skal etiske emner gennemgås før politikken bestemmes.

«If your Knowledge Category has substantial competition a «less is more» strategy works best.»

Distraktionsmomenter er:

- Internet (man «kommer til» at gå til sider, der ikke er arbejdsrelateret i sin søgning efter info til jobbet.)

- Aktiviteter. fx interne budgetprocesser, der foregår uden at man er direkte involveret eller systembrud.

PowerPoint udnævnes som en stor tidsrøver, idet mange vil overgå hinanden i flotte præsentationer ("Power Point Rangers"). Den bør begrænses.

Der foreslås at ansatte trænes i informationsøgning, idet en kvantitativ undersøgelse har afdækket følgende:

- 96 af respondenterne mente, de var gode til at finde information til trods for:
 - Kun 18 % havde modtaget mere end 8 timers træning i det - resten næsten nul

Ingen enkelt teknologi kan forhindre infooverflow eller at ansatte bliver overvældet af den. Ligeledes kunderne. Den vigtigste udfordring bliver: Hvordan sørger vi for og hjælper med at få dem til at forstå, at vores info er vigtigst?

Kapitel 12 The future of the Attention Economy.

■ From Myopia to Utopia

I dette kapitel gives en mængde bud på fremtidens trendudvikling indenfor Attention Economy.

Teknologisk fart:

- Digital teknologi vil blive mindre, hurtigere, billigere og med færre tekniske barrierer.
- Det vil blive lettere at få information på digital form
- Trådløse enheder vil give mulighed for at kommunikere overalt men også for at undgå info.
- Individets anonymitet vil forsvinde. Al information om identitet og præferencer kan fås, hvis man vil betale for det, når infrastrukturen er på plads. (jvf. cookies)
- Information bliver mere målrettet og det bliver kriteriet for succes
- Filtre og agenter vil reducere info-junk
- Teknologi vil frigøre tid til eftertanke og perspektivering
- Vi går fra fokus på push til pull information
- Attention overvågningsudstyr bliver mere almindeligt på virksomhederne
- Måling af hjernebølger, øjenbevægelse og hudreaktioner vil stige i attention måling

Policies, Manners, Mores (skikke, sæder):

- Politik for hvem, der kan sende info til ansatte
- Hierarki for hvilken info, der skal have mest attention - face-to-face kundeforholds betydning stiger igen
- Regler for fritidsforbrug på jobrelaterede emner (FX at man *skal* holde fri og ikke besvare mails i ferier og weekends)
- Stramning af den tid man må bruge på ikke-job-relateret info i arbejdstiden
- Regler for hvor lang tid, man *skal* bruge på et emne
- Der vil blive oprettet «information-fri» zoner eller tid, hvor man ikke må forstyrres
- Adfærdændring ifht hvad der er acceptabel og ikke acceptabel opførsel mht at forbruge andres attention .
- Måske vil «attention intelligense» (evnen til at sondre i info) blive lige så vigtig som fx empati.

Hverdagsliv:

- Multitask samfundet opstår; vi vil ikke være i stand til kun at gøre en ting af gangen
- Måske får vi kemisk hjælp til at forbedre attention evnen

- Generationsgab vil kunne mærkes specielt på behovet for at blive stimuleret af info

Give det væk:

- Vi bliver betalt for at give attention
- Marketing personaliseres i højere grad (ægte frem for computernaliseret)

Arbejdsliv:

- Mere info kræver mere delegering
- Antallet af personlige assistenter/sekretærer vil stige igen
- Der opstår en egen industri rundt Attention Management
- Attention givende og beskyttende opfindelser kræver IT folk til at installere og overvåge det sidste nye på markedet
- Attention overlevelse bliver et emne
- Attention overvågning i form af undersøgelse af e-mails, Web brug etc. vil overskride privatlivets rettigheder på arbejdspladsen

Hjemmefronten:

- Forældre får flere hjemmearbejdspladser og vier mere fritid til jobbet
- Børn får for meget info
- Vi vil søge at beskytte hjemmet mod det
- Vi rejser måske på ferie til attention fri steder

Uddannelse:

- Ændres dramatisk
- Lærere trænes specielt i at opnå attention
- Underholdende, eksperimenterende undervisning overtager for at reducere attention spild
- Der indføres attention breaks
- Uddannelse bliver mere specialiseret

Økonomi:

- Hvordan køber og sælger opnår kontakt vil ændres
- Måling af attention kommer overalt
- Leverandører og udbydere må betale for attention
- De leverandører, der betaler mest bliver måske dem, der får magt til at levere information - vi betaler ikke længere selv for den (aviser, TV etc.)
- Måske indgår vi en «handel med djævelen»: Vi bytter vores attention mod gratis varer (giveaways) i større udstrækning.

DEN HØJESTE PRIS FOR AT VÆRE I STAND TIL AT FANGE ATTENTION, BLIVER MÅSKE FRIHEDEN TIL AT UNDGÅ DEN.