

18+

НИКОЛАЙ ДИРАН

# ОКНО ВОЗМОЖНОСТЕЙ

УВИДЕТЬ. · РЕШИТЬСЯ. · СДЕЛАТЬ.



**Николай Диран**  
**Окно возможностей.**  
**Увидеть. Решиться. Сделать**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=73871303](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73871303)  
ISBN 9785006976719*

**Аннотация**

Эта книга – тренинг по развитию «оконной зоркости». Она научит вас видеть точки входа в новые возможности там, где другие видят лишь хаос и проблемы, преодолевать паралич анализа и делать решающий шаг вовремя. Вы узнаете, как работает анатомия удачи и как превратить свою жизнь в серию вовремя открытых и успешно пройденных окон.

Для предпринимателей, инвесторов и всех, кто живет в мире быстро меняющихся трендов.

# Содержание

Предисловие	7
Глава 1. Что такое «Окно» и почему оно всегда открыто недолго	12
1.1 Момент, который длится секунды	12
1.2 Анатомия момента: четыре фазы жизни окна	14
1.3 Закон убывающей доходности: почему завтра будет поздно	18
1.4 Миф о бесконечном шансе	20
1.5 Практика к главе 1: «Архив упущенных сделок»	21
Резюме главы 1	23
Глава 2. Слепота к возможностям.	24
Нейробиология невнимания	
2.1 Вы не видите гориллу	24
2.2 Наследие саванны: почему ваш мозг – не машина успеха	26
2.3 Слепота к изменениям: почему мы не замечаем очевидного	28
2.4 «Видеть – значит верить» против «Верить – значит видеть»	30
2.5 Установки как физический барьер	32
2.6 Темная сторона опыта: почему эксперты	33

слепы чаще новичков	
2.7 Нейропластичность: надежда для слепых	35
2.8 Практика к главе 2: «Инвентаризация фильтров»	37
2.9 Резюме главы 2	40
Глава 3. Окна бывают разными. Типология возможностей	41
3.1. Технологические окна (окна инструмента)	43
3.2. Социальные окна (окна связи)	46
3.3. Кризисные окна (окна разрушения)	49
3.4. Личностные окна (Окна готовности)	52
3.5. Матрица возможностей: как не путать яблоки с апельсинами	55
3.6 Практика к главе 3: «Дневник окон»	57
3.7 Резюме главы 3	59
ЧАСТЬ 2. Радар. Как замечать невидимое	61
Глава 4. Периферическое зрение. Как перестать смотреть в одну точку	67
4.1 Тоннель, в котором мы живем	67
4.2 Почему фокус – это враг возможностей	68
4.3 Ловушка эксплуатации	69
4.4 Эксперимент с водителями: что видят те, кто смотрит широко	70
4.5 Как устроено наше внимание	71
4.6 Техника 1. Метод «Сова»	72

4.7 Техника 2. Правило «Остановки в гонке»	73
4.8 Техника 3. Смена физической локации	74
4.9 Чтение «между строк»: как слышать то, что не сказано	75
4.10 Враг периферического зрения: смартфон	76
4.11 Практика к главе 4: «Взгляд в потолок»	77
4.12 История для вдохновения: как открыли Viagra	78
4.13 Резюме главы 4	79
Конец ознакомительного фрагмента.	80

**Окно возможностей  
Увидеть.  
Решиться. Сделать**

**Николай Диран**

© Николай Диран, 2026

ISBN 978-5-0069-7671-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Предисловие

Вы когда-нибудь ловили себя на мысли: «Ну почему я не сделал этого раньше?»? Упущенная сделка, несостоявшееся знакомство, идея, которую кто-то реализовал через год после того, как она пришла вам в голову.

Знакомо?

В трейдинге и менеджменте есть термин «окно возможностей». Это краткий период, когда стечение обстоятельств, ресурсов и вашей готовности позволяет совершить рывок. Пропустил – потерял. Заметил первым – выиграл.

В жизни такие окна открываются постоянно: новая работа, выгодное знакомство, переезд, стартап, начало отношений. Но большинство людей либо их не замечают, либо смотрят слишком долго. Почему?

Потому что нас не учили ловить возможности. Нас учили не рисковать, ждать, анализировать, подстраховываться. В мире, где окна открываются и захлопываются за секунды, старые правила убивают шансы.

Эта книга – не про абстрактный «успех» и не про призывы «верить в себя». Это системная методология, основанная на поведенческой психологии, нейробиологии, стратегическом менеджменте и реальных кейсах. В ней нет магии. Есть инструменты.

**Для кого эта книга:**

- Для предпринимателей и инвесторов, живущих в мире быстро меняющихся трендов.
- Для специалистов, стоящих на пороге карьерных изменений.
- Для творческих людей, ищущих «свой час».
- Для всех, кто корит себя за упущенные шансы и хочет научиться ловить момент.

### **Что вы узнаете:**

- Почему ваш мозг эволюционно запрограммирован не замечать возможности (и как это исправить).
- Как настроить радар и видеть окна там, где другие видят пустоту.
- Как отличить настоящий шанс от мыльного пузыря, который лопнет в момент входа.
- Как победить страх и сделать прыжок, когда счет идет на секунды.
- Как закрепиться на новой территории и вовремя уйти.
- Как жить без сожалений и стать источником возможностей для других.

Книга построена как тренинг. В конце каждой главы – практические упражнения. Их нельзя пропускать. Можно читать быстро, можно медленно – но если вы не будете делать упражнения, вы получите только теорию. А теория без практики, как известно, мало что меняет.

Я не обещаю, что будет легко. Окна – это всегда риск. Но я обещаю: после этой книги вы начнете видеть то, чего раньше

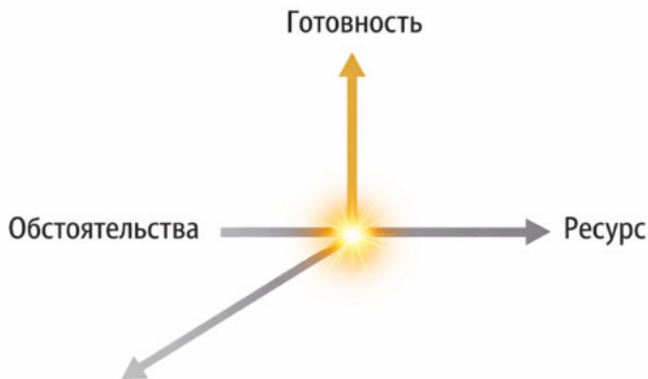
не замечали. И перестанете бояться прыгать.

### **Главный посыл книги:**

Окна возможностей не открываются случайно. Они появляются на пересечении вашей готовности, внешних обстоятельств и умения вовремя нажать на спусковой крючок. Это можно научиться. Эта книга – ваш страховочный трос и трамплин одновременно.

Готовы? Тогда начнем.

С уважением, Николай Диран, 2026 г.



*Рисунок 1. Окно открывается только там, где пересекаются ваша готовность, наличие ресурсов и стечение обстоятельств. Уберите любой вектор — окно захлопнется*

## Часть 1. Теория окон. Анатомия удачи

Вы когда-нибудь ловили себя на мысли: «Ну почему я не купил биткоины в 2012-м?», «Как я мог пройти мимо того предложения о работе?», «Почему я не заговорил с ней тогда, в очереди в аэропорту?»

Знакомо? Если да – поздравляю. Вы не слепы. Вы просто человек.

Хорошая новость в том, что окна возможностей не перестанут открываться. Плохая – ваш мозг устроен так, чтобы их не замечать. Он эволюционно заточен на выживание в саванне, где главная угроза – саблезубый тигр, а не упущенный шанс вложения в акции технологического стартапа.

В этой части мы разберем анатомию удачи.

Мы положим «окно» на операционный стол и посмотрим, из чего оно состоит: почему оно открывается, почему всегда ненадолго и по каким законам работает. Мы выясним, почему одни люди ныряют в возможности, как в воду, а другие годами стоят на берегу, меряя температуру.

И главное – я докажу вам, что способность видеть окна – это не магический дар избранных. Это навык. Его можно развивать. Но сначала давайте поймем, с чем именно мы имеем дело.

Представьте, что вы никогда не видели теннисный мяч. Если я брошу его вам, вы, скорее всего, не поймаете – просто потому, что не знаете, чего ожидать. Ваша рука дернется слишком рано или слишком поздно. Но стоит вам понять

траекторию, вес, скорость отскока – и через пару попыток вы начнете ловить его с закрытыми глазами.

Так же и с возможностями. Чтобы научиться их ловить, нужно изучить их физику.

Давайте начнем.

# Глава 1. Что такое «Окно» и почему оно всегда открыто недолго

## 1.1 Момент, который длится секунды

В 2006 году молодой выпускник МГУ Павел Дуров запустил простой сайт для студентов – возможность обмениваться сообщениями и файлами. Назывался он «ВКонтакте». Никто не верил, что социальная сеть, созданная «для своих», может вырасти во что-то серьезное. Конкуренты – российские «Одноклассники» и западный Facebook<sup>1</sup> – казались непреодолимыми.

Но Дуров заметил то, чего не заметили другие: российская аудитория хотела не просто «общаться», а хранить музыку, обмениваться файлами, создавать сообщества по интересам. Он добавил эти функции, пока другие спали. К 2010 году «ВКонтакте» стал самой посещаемой соцсетью в России.

В чем разница между Дуровым и сотнями других, кто то-

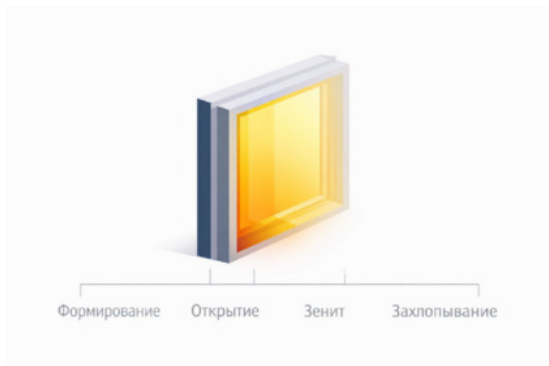
---

<sup>1</sup> Facebook – продукт компании Meta, которая признана экстремистской организацией и запрещена в России.

же видел рынок соцсетей? Просто он заметил окно. И прыгнул, пока оно не захлопнулось. В чем разница между Дуровым и миллионами других, кто тоже видел проблему? Все просто: он заметил окно. И прыгнул, пока оно не захлопнулось. А оно всегда захлопывается.

## 1.2 Анатомия момента: четыре фазы жизни окна

Давайте разложим этот процесс на молекулы. Любое окно возможностей в своей жизни проходит четыре стадии. Понимание того, на какой стадии находитесь вы, – это уже 50% успеха.



*Рисунок 2. Каждое окно живет по своим законам. Войти в него можно только на одной из четырех фаз. Остальные — для наблюдателей*

### **Фаза 1. Формирование (Заря)**

Заря – это когда окна еще не видно, но оно уже готовится открыться. Где-то инженеры тестируют новую технологию. Кто-то только задумался об увольнении и поиске партнера.

Рынок еще спит.

В фазе Формирования окно видят только параноики и провидцы. Обычный человек проходит мимо, потому что нет «шума», нет подтверждения. В 2010 году на российских форумах программистов начали мелькать странные сообщения о «цифровых монетах, которые можно майнить на домашнем компьютере». Сейчас мы знаем это слово – криптовалюта. Тогда это казалось бредом гиков. В 2008 году, когда Сатоши Накамото только опубликовал документ о биткойне, его прочитали, может быть, тысяча человек. Из них только сотня поняла. И только единицы начали майнить. И те единицы, которые не поленились разобраться, скачали кошелек и начали майнить на видеокартах, через несколько лет... ну, вы знаете.

На этой стадии вход стоит копейки. Но вход похож на прыжок в темноту.

## **Фаза 2. Открытие (Рассвет)**

Рассвет – момент истины. Окно приоткрылось, и первые лучи упали на пол. Появились первые последователи, первые деньги, первые кейсы. Риск все еще высок, конкуренция – низкая. Это точка входа для тех, у кого горят глаза и есть хоть капля смелости.

Instagram<sup>2</sup> попал в фазу Рассвета, когда набрал первых 100 тысяч пользователей. Все уже видели: что-то происхо-

---

<sup>2</sup> Instagram – продукт компании Meta, которая признана экстремистской организацией и запрещена в России.

дит. Но большинство все еще терло глаза: «А вдруг это мода?», «А вдруг это не взлетит?».

### **Фаза 3. Зенит (Пик)**

Зенит – это когда окно распахнуто настежь. Все видят, все обсуждают, все хотят войти. Конкуренция бешеная, вход стоит уже не копейки, а вполне себе рыночную цену. Шанс заработать сверхприбыль еще есть, но это уже не разведка, а работа.

Когда в 2021 году Wildberries вышел на IPO и его капитализация превысила 20 миллиардов долларов, все, кто спал до этого, проснулись. Маркетплейсы полезли как грибы после дождя. Но окно уже прошло Зенит. Те, кто зашел в 2015—2016 годах, строили бизнес в пустом поле. А те, кто зашел в 2021-м, столкнулись с жесткой конкуренцией и необходимостью вкладывать миллионы в рекламу, чтобы просто быть замеченными. Но окно уже прошло Зенит. Оно двигалось дальше.

### **Фаза 4. Захлопывание (Закат)**

Доходность падает, ресурс иссякает, интерес угасает. Рынок перенасыщен, технология устарела, или появилось что-то новое. Окно медленно, но неумолимо закрывается. Те, кто убежал на пике, теперь судорожно ищут выход.

Помните ажиотаж вокруг «Золотой короны» и других способов перевода денег за границу в 2022 году? Появились сотни Telegram-каналов, консультантов, «серых» схем. Люди бросали основные работы и уходили в этот бизнес. А че-

рез полгода регулирование ужесточилось, окна закрылись, и многие остались у разбитого корыта.

В какой фазе вы обычно замечаете окно? Если честно – чаще всего в Зените или даже на Закате. Потому что только тогда становится громко. Но настоящие деньги делаются на Рассвете.

## 1.3 Закон убывающей доходности: почему завтра будет поздно

Есть в экономике понятие – «оппортунитетные издержки». Страшное слово, но смысл простой: это выгода, которую вы теряете, когда выбираете один вариант вместо другого.

Применительно к окнам это звучит так: **каждый день промедления стоит вам денег.**

Представьте, что вы стоите на перроне. Ваш поезд отправляется через 5 минут. Если вы решите сходить в кассу, чтобы уточнить расписание, – вы опоздаете. Если вы решите позвонить маме и спросить совета – вы опоздаете. Если вы решите проверить, нет ли поезда лучше, – вы опоздаете.

В мире возможностей время работает против вас. График зависимости прибыли от времени принятия решения выглядит как крутая горка: на Рассвете вы на вершине, на Закате – в низине.

Первый на рынке забирает 80% маржи. Второй – 20%. Третий работает в ноль, а четвертый уходит в минус.



*Рисунок 3. Классический график убывающей доходности. Время — главный враг доходности.*

Пример из жизни. В 2015—2016 годах, когда Telegram только открыл возможность создавать каналы, первые блогеры заходили туда, копировали посты из других соцсетей и за год набирали миллион подписчиков. Просто потому, что не было конкуренции. В 2020-м, чтобы набрать те же 100 тысяч, нужно вкладывать сотни тысяч рублей в рекламу и нанимать команду из пяти человек. Окно захлопнулось.

## 1.4 Миф о бесконечном шансе

Одна из самых опасных иллюзий звучит так: «Ничего страшного, будет еще один такой же шанс».

Не будет.

Гераклит сказал: «Нельзя войти в одну реку дважды». Поэтому что вода уже утекла. И вы уже изменились. Контекст, люди, технологии – все течет и меняется каждую секунду.

В 2012 году основатель сети «М. Видео» Александр Тынкован имел возможность купить молодой стартап, который предлагал доставлять электронику на дом. Он посмотрел на сайт, на скромные обороты и сказал: «Это игрушка. Наши магазины – это серьезно. Люди хотят потрогать товар перед покупкой». Стартап назывался Ozon. Сегодня Ozon стоит десятки миллиардов, а доля «М. Видео» на рынке электронной коммерции... ну, вы поняли.

Будет еще одно предложение? Нет. Окно открылось, постоянно открытым несколько лет и захлопнулось навсегда.

Это не значит, что нужно прыгать во все окна подряд. Это значит, что, когда вы видите окно, нельзя убаюкивать себя мыслью «успеется». Не успеется. Окна не ждут.

## 1.5 Практика к главе 1: «Архив упущенных сделок»

Теория теорией, но без практики это просто интересное чтение. А мы договаривались, что это тренинг. Поэтому – первое задание.

Возьмите блокнот или откройте заметки в телефоне. Назовите файл «Архив упущенных окон».

Выпишите 3—5 моментов из своей жизни, когда перед вами открывалась возможность, но вы:

- либо не заметили ее вовремя;
- либо заметили, но слишком долго сомневались;
- либо заметили, но испугались и не решились.

Это может быть что угодно: предложение работы, знакомство, идея для бизнеса, покупка акций, переезд в другой город, разговор с важным человеком.

Против каждого пункта честно напишите:

– **Что это было за окно?** (Технологическое, социальное, кризисное, личностное – попробуйте классифицировать, хотя формально мы это пройдем в главе 3).

– **Почему вы не прыгнули?** (Не увидели, испугались, решили подождать, не хватило денег/времени/смелости).

– **Какова цена этого решения сегодня?** В деньгах, времени, эмоциях, упущенном развитии.

Не корите себя. Не пишите «какой же я дурак». Просто за-

фиксируйте факты. Это нужно не для самобичевания, а для калибровки радара. Вы должны увидеть свой «почерк» упущений: может быть, вы всегда боитесь социальных окон? Или постоянно пропускаете технологические, потому что считаете себя «не технарем»?

Это упражнение займет 15 минут. Сделайте его прямо сейчас, пока не закрыли книгу. Помните про поезд, который уходит через 5 минут? Не откладывайте.

# Резюме главы 1

Окно возможностей – временное пересечение готовности, ресурса и обстоятельств.

У каждого окна есть 4 фазы: Формирование, Открытие, Зенит, Захлопывание.

Самый выгодный вход – на фазе Открытия (Рассвет), когда риск еще высок, но конкуренция минимальна.

Доходность возможности падает со временем. Первый забирает 80%, второй – 20%, третий – ничего.

Миф о «бесконечном шансе» – опасная иллюзия. Окна не повторяются.

Ваша задача – научиться видеть окна на стадии Формирования и Открытия, а не на Закате.

В следующей главе мы разберемся, почему наш мозг – главный враг в этом деле. Спойлер: дело не в вас, дело в эволюции. А значит, это можно исправить.

# Глава 2. Слепота к возможностям. Нейробиология невнимания

## 2.1 Вы не видите гориллу

Давайте прямо сейчас проведем небольшой эксперимент. Не в уме – по-настоящему.

Если вы читаете электронную версию, откройте новую вкладку и наберите в YouTube «The Invisible Gorilla» или «Эксперимент с гориллой». Если читаете бумажную книгу – просто представьте, но лучше потом обязательно посмотрите видео.

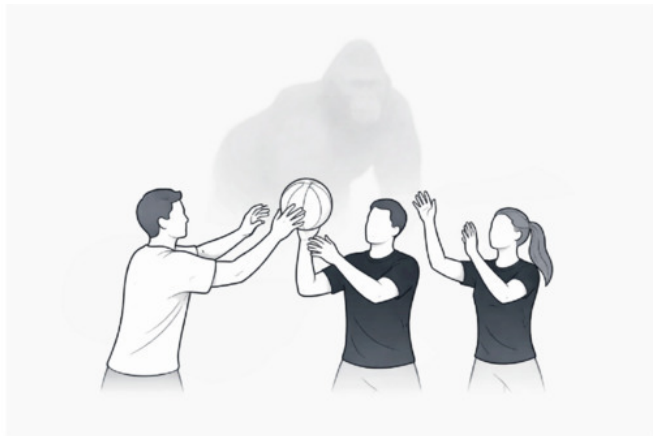
Суть эксперимента, который провели психологи Кристофер Шабри и Дэниел Саймонс, такова. Вам показывают видео, где несколько человек в белых и черных футболках перекидываются баскетбольным мячом. Задание: посчитать, сколько передач сделают игроки в белых футболках.

Зрителю нужно сосредоточиться. Не отвлекаться. Считать только белых.

В середине видео происходит нечто странное. Человек в костюме гориллы медленно выходит на площадку, останавливается в центре кадра, бьет себя в грудь и так же медленно уходит. Он проводит в кадре около 9 секунд.

После просмотра исследователи спрашивают: «Вы заметили что-то необычное?». Примерно половина опрошенных отвечает: «Нет, ничего особенного. Я считал передачи».

Они не видели гориллу. Буквально не видели. Она была прямо перед их глазами, но мозг ее вычеркнул, потому что задача была – считать передачи.



*Рисунок 4. Горилла была в кадре 9 секунд. Половина зрителей ее не заметила. Сколько горилл проходит мимо вас каждый день?*

Я не знаю, заметили бы вы гориллу. Но я точно знаю другое: **вы каждый день проходите мимо десятков горилл.** Возможностей, которые открываются прямо перед вами, но вы их не замечаете, потому что ваш мозг занят «счетом передач».

## 2.2 Наследие саванны: почему ваш мозг – не машина успеха

Давайте честно: ваш мозг не хочет, чтобы вы были богатым, знаменитым и счастливым. Ваш мозг хочет, чтобы вы выжили. И желательно – с минимальными затратами энергии.

Эволюционно мы с вами – те же самые люди, которые сотни тысяч лет бегали по африканской саванне. Тогда главной задачей было: не съели, не убили, не замерзнуть, найти еду. Никаких стартапов, IPO и творческих реализаций. Там, где наши предки видели шорох в кустах, они не думали: «О, возможно, там окно для инвестиций в био-стартап!». Они думали: «Тигр! Бежим!».

За те несколько миллионов лет, что мы провели в саванне, мозг отлично научился замечать угрозы. Он настроен на поиск опасности с точностью радара ПВО. Любой шорох, незнакомый силуэт, резкий звук – мгновенная мобилизация.

А что с возможностями? А ничего. Возможности не кусаются. Они не угрожают жизни. Поэтому мозг просто не считает нужным тратить на них драгоценные ресурсы. Зачем? Есть и так нормально. Тигров нет. Можно экономить энергию.

Это называется «**негативная предвзятость**» (negativity bias). Мы запрограммированы замечать плохое и игнориро-

вать хорошее. Один неприятный комментарий перевешивает сто комплиментов. Одна ошибка помнится дольше десяти побед. Один кризис на рынке затмевает сто возможностей для роста.

И это не ваша вина. Это ваша древняя прошивка.

## 2.3 Слепота к изменениям: почему мы не замечаем очевидного

Еще один феномен, который крадет наши окна, называется «слепота к изменениям».

Мозг очень ленив. Ему не хочется обрабатывать всю визуальную информацию каждую секунду. Он создает статичную картинку мира и обновляет ее только тогда, когда происходит что-то действительно важное. Все остальное он дорисовывает сам, по памяти.

Вот пример из жизни. Вы ходите в одно и то же кафе каждый день. Вы знаете там каждый столик, каждую чашку. И вдруг кафе закрывается. Вы удивлены: «Как так? Все же было хорошо!».

Но если вы начнете вспоминать, то поймете: последние полгода там было грязно, кофе стал невкусным, официанты хамили, посетителей становилось все меньше. Вы это видели? Да. Но вы это не замечали. Мозг рисовал вам картинку «мое любимое кафе» поверх реальности «умирающий бизнес».

У вас было полгода, чтобы:

- поговорить с владельцем и предложить помощь;
- начать искать новое место;
- задуматься, а не открыть ли свое кафе.

Но вы не видели этих окон. Потому что мозг услужливо

подсовывал вам старую, удобную картинку.

То же самое происходит с работой, которую давно пора менять, с отношениями, которые давно изжили себя, с рынками, которые умирают у нас на глазах. Мы не видим захлопывающихся окон, потому что не хотим видеть.

## 2.4 «Видеть – значит верить» против «Верить – значит видеть»

Есть расхожая фраза: «Видеть – значит верить». Мол, пока не увижу своими глазами – не поверю. В мире окон возможностей это работает ровно наоборот.

### **Верить – значит видеть.**

Ваши убеждения работают как физический фильтр для глаз. Если вы не верите, что достойны повышения, ваш мозг просто не заметит объявление о вакансии наверх. Если вы не верите, что можете заработать на бирже, вы будете видеть только графики падения, а не роста. Если вы не верите в порядочных людей, вы будете встречать одних мошенников.

Это называется **перцептивный фильтр**. Мозг получает миллионы сигналов каждую секунду. Пропустить их все – значит сгореть за минуту от перегрузки. Поэтому он отсеивает то, что считает неважным. А неважным он считает то, что не соответствует вашей картине мира.

Вот почему два человека, глядя на один и тот же график, видят разное. Трейдер-оптимист видит коррекцию перед ростом. Трейдер-пессимист видит начало обвала. Кто прав? Оба. Потому что каждый видит свое.

Вот почему на одной и той же конференции один находит инвестора и партнера, а второй – только усталость и скуку.

Вот почему в кризис одни теряют все, а другие строят

МИЛЛИОННЫЕ СОСТОЯНИЯ.

Дело не в реальности. Дело в фильтре.

## 2.5 Установки как физический барьер

Кэрол Дуэк, профессор Стэнфорда, много лет изучала две установки, которые определяют нашу жизнь: **установка на данность** (fixed mindset) и **установка на рост** (growth mindset).

Люди с установкой на данность верят, что их способности – это константа. Они такие, какие есть. Учиться новому поздно. Рисковать страшно. Лучше сидеть на том, что есть, и не высовываться. Такие люди проходят мимо окон, потому что любое окно требует развития. А развитие для них – угроза статус-кво.

Люди с установкой на рост верят, что способности можно развить. Ошибка – это опыт. Провал – это урок. Новое – это интересно. Они видят окна постоянно, потому что их мозг настроен на поиск возможностей для роста.

Что интересно: Дуэк доказала, что установки можно менять. Всего лишь меняя слова, которые вы говорите себе. Вместо «Я не умею этого делать» говорить «Я пока не умею этого делать». Вместо «Это слишком сложно для меня» – «Мне нужно больше времени, чтобы в этом разобраться».

Это не магия позитивного мышления. Это перенастройка фильтра.

## **2.6 Темная сторона опыта: почему эксперты слепы чаще новичков**

Еще один парадокс: чем вы опытнее, тем сложнее вам увидеть новое окно. Особенно если окно открывается в вашей же сфере.

Эксперт – это человек, который выработал устойчивые нейронные связи. Он знает, как «надо». У него есть ментальные карты, шаблоны, алгоритмы. Он не тратит время на анализ – он действует на автомате. И это прекрасно, пока мир не меняется.

Но когда мир меняется, когда открывается окно, которое требует нового взгляда, эксперт часто оказывается самым слепым. Потому что его шаблоны не работают. А новых у него нет.

История с Kodak – классика. Инженеры самой компании изобрели цифровую фотографию. Первый цифровой фотоаппарат сделал в 1975 году инженер Kodak Стив Сассон. Он принес прототип руководству и сказал: «Это будущее». Руководство посмотрело на распечатку (которая была размером с почтовую марку и ужасного качества) и сказала: «Это игрушка. Никто не будет смотреть на фотографии на экране. Люди любят печатать снимки».

Они были экспертами. Они знали рынок. Они знали, что люди любят. И они были абсолютно правы – в старой реаль-

ности. Но открылось новое окно, и они его не заметили. Потому что их опыт залепил им глаза.

В 2012 году Kodak обанкротилась.

Так что, если вы эксперт в своей области – радуйтесь. Но будьте осторожны. Ваш опыт может стать вашей тюрьмой.

## 2.7 Нейропластичность: надежда для слепых

После всей этой мрачной нейробиологии у вас могло сложиться впечатление, что мы заложники своего мозга. Что древняя прошивка неизменна, и нам остается только смириться.

Нет. И еще раз нет.

Лет двадцать назад ученые открыли то, что перевернуло нейробиологию: **нейропластичность**. Мозг способен меняться в течение всей жизни. Новые нейронные связи образуются каждый раз, когда вы учитесь чему-то новому, когда вы выходите из зоны комфорта, когда вы заставляете себя замечать то, чего раньше не замечали.

Да, у нас есть древняя лимбическая система, которая орет «Беги!» при любой неизвестности. Но у нас есть и неокортекс – молодая кора, которая отвечает за мышление, анализ и... осознанное внимание.

Вы можете переучить свой мозг. Можете настроить его ради на поиск не только угроз, но и возможностей.

Это не быстро. Это требует усилий. Но это реально.

Первые две недели вы будете забывать. Мозг будет соскальзывать обратно в старую колею, потому что это энергоэффективно. Но если вы будете настойчивы, через месяц новая привычка начнет закрепляться. Через три – станет ав-

томатической.

**Ваш мозг – это мышца. И вы только что начали ее качать.**

## 2.8 Практика к главе 2: «Инвентаризация фильтров»

Хватит теории. Давайте к делу.

### **Упражнение 1. «Тест на профдеформацию»**

Возьмите ситуацию, которая произошла с вами недавно. Желательно нейтральную. Например: начальник неожиданно вызвал вас к себе в кабинет.

А теперь опишите эту ситуацию тремя разными способами:

– **Глазами параноика.** «Меня вызывают, чтобы уволить. Или наказать. Наверное, я что-то сделал не так. Сейчас будет разнос».

– **Глазами карьериста.** «Отлично! Наверное, хотят предложить повышение или новый проект. Нужно показать себя во всей красе».

– **Глазами лентяя.** «О господи, опять какие-то проблемы. Лишь бы не нагрузили дополнительной работой. Может, сделать вид, что меня нет?».

Факт один – интерпретаций тьма. Заметьте: реальность не изменилась. Изменился фильтр. А теперь вопрос: через какой фильтр вы смотрите на мир чаще всего? Кто в вас говорит громче – параноик, карьерист или лентяй?

### **Упражнение 2. «Поиск гориллы»**

Ваше задание на ближайшую неделю – каждый день нахо-

дить одну «гориллу». То есть возможность, которую вы раньше не замечали, потому что были заняты «счетом передач».

Это может быть что угодно:

– Объявление о стажировке в компании мечты, висящее на доске в коридоре уже месяц.

– Человек в лифте, с которым вы каждый день ездите молча, но он мог бы стать полезным знакомым.

– Новый сервис или приложение, которые упрощают какую-то вашу рутину.

– Идея для небольшого заработка или экономии, которая пришла в голову, но была тут же забыта.

Записывайте каждую «гориллу» в блокнот или заметки. В конце недели посчитайте улов. Если найдете хоть одну – вы уже начали перепрошивать мозг.

### **Упражнение 3. «Смена формулировок»**

Проследите за своей речью в ближайшие дни. Как только ловите себя на фразах:

– «Я не умею...»

– «Я никогда не смогу...»

– «Это не для меня...»

– «У меня нет способностей к...»

– останавливайтесь и переформулируйте:

– «Я пока не умею...»

– «Я пока не нашел способ...»

– «Я пока не пробовал...»

– «Мне нужно больше практики в...»

Это не самообман. Это напоминание мозгу: рост возможен. Фильтры можно менять.

## 2.9 Резюме главы 2

Вы не видите гориллу не потому, что слепы, а потому что заняты счетом передач. Так устроен мозг.

Эволюционно мы запрограммированы замечать угрозы, а не возможности. Это «негативная предвзятость».

Слепота к изменениям заставляет нас жить в старой картинке мира, даже когда реальность уже давно другая.

Наши убеждения работают как физический фильтр: «верить – значит видеть».

Эксперты часто слепее новичков, потому что их опыт мешает увидеть новое.

– Нейропластичность дает нам надежду: мозг можно переучить. Способность замечать окна – это навык, а не дар.

\*\*\*

Итак, ваш мозг – замечательная машина, которая эволюционно заточена пропускать возможности. Обнадеживает, ничего не скажешь. Но даже понимая это, вы все равно можете проходить мимо, если не знаете еще одной вещи: окна бывают разными. И то, что вы ищете, может оказаться совсем не там, где вы привыкли смотреть.

В следующей главе мы разберемся, какие именно окна существуют и как их классифицировать. Потому что, когда вы знаете имя врага, с ним легче бороться. Или, в нашем случае, – имя друга, которого нужно вовремя заметить и обнять.

# Глава 3. Окна бывают разными.

## Типология возможностей

### *Ловушка одного цвета*

Представьте, что вы никогда не видели фруктов. Совсем. И вдруг вам говорят: «Ешьте фрукты, они полезны». Вы идете на рынок и видите яблоки, апельсины, бананы, гранаты, манго, личи... И впадаете в ступор. Что брать? Все же «фрукты». Но яблоко не заменяет манго, а личи – это вообще что-то инопланетное.

Примерно так же большинство людей подходят к понятию «возможность». Есть какая-то абстрактная удача, которая может упасть на голову. Но как ее ловить – непонятно.

На самом деле мир возможностей так же разнообразен, как мир фруктов. И стратегия «прыжка» в технологическое окно кардинально отличается от стратегии входа в социальное окно. То, что сработало в кризис, убьет вас в личном окне.

Поэтому давайте наведем порядок. Я предлагаю простую типологию из четырех базовых типов окон. Усвоив ее, вы перестанете быть слепым котенком и станете опытным садовником, который точно знает, где растет и когда созревает.

## ТИПОЛОГИЯ ОКОН



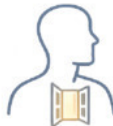
Технологическое  
окно



Социальное  
окно



Кризисное  
окно



Личностное  
окно

*Рисунок 5. Технологические. Социальные. Кризисные. Личностные. Разные законы входа — один принцип: не опоздать*

# 3.1. Технологические окна (окна инструмента)

## Что это такое

Технологическое окно открывается тогда, когда появляется новый инструмент, платформа, технология или рынок. Раньше этого не было, а теперь есть. И первые, кто это осваивает, получают сверхприбыль.

Характерная черта: окно существует объективно, независимо от вас. Технология появилась – окно открылось. Технология устарела или рынок насытился – окно захлопнулось.

## Примеры из истории

Год	Что появилось	Окно	Кто успел
2006	VK	Социальные сети для русскоязычной аудитории	Музыканты, которые создали группы и стали собирать аудиторию
2010	Avito	Онлайн-доски объявлений	Первые продавцы б/у товаров, которые сейчас имеют сети магазинов
2014	Telegram в России	Новый канал коммуникации	Первые каналы, набравшие миллионную аудиторию без рекламы
2016	Wildberries	Маркетплейсы для регионов	Продавцы, которые зашли первыми и стали топ-селлерами
2022	Нейросети (Kandinsky, ChatGPT)	Генеративный ИИ	Дизайнеры и копирайтеры, первыми внедрившие ИИ в работу

## **Специфика технологических окон**

– **Короткая жизнь.** Технологическое окно открывается быстро и захлопывается еще быстрее. Как только технология становится мейнстримом, сверхприбыль исчезает. Остается рутинная работа.

– **Низкий порог входа на старте.** В начале никому не нужно ни дипломов, ни лицензий, ни связей. Просто скачай, зарегистрируйся, начни использовать.

– **Высокий порог входа на пике.** Когда все уже поняли, вход стоит денег. Реклама, оборудование, специалисты – все дорожает в разы.

– **Требуют любопытства и готовности учиться.** Те, кто говорит «мне это не надо», «это игрушки», «потом разберусь», остаются за бортом.

### **Как понять, что это ваше окно**

Вы не обязаны прыгать в каждое технологическое окно. Но если вы:

- чувствуете азарт от нового;
- готовы потратить время на изучение;
- видите, как это можно применить в вашей текущей деятельности;
- — возможно, это ваш шанс.

### **История для запоминания**

В 2007 году, когда появился первый iPhone, Стив Джобс показал, как на нем можно листать фотографии, увеличивая их двумя пальцами. Зал взорвался аплодисментами.

А один молодой дизайнер из Германии подумал: «А почему бы не сделать так же с каталогом мебели?». Он создал приложение, где можно было расставлять мебель в комнате пальцами. Через два года его компанию купил ИКЕА за сумму, о которой он раньше не мог мечтать.

Он не изобретал сенсорный экран. Он просто первым увидел, как новый инструмент можно применить в старой сфере.

В 2014 году молодой разработчик из Екатеринбурга Сергей Галицкий (однофамилец, не путать с основателем «Магнита») увидел, как его мама мучается с доставкой продуктов. Она звонит в магазин, диктует список, потом ждет, потом перезванивает, если что-то забыла. Он подумал: «А почему бы не сделать приложение, где можно собрать корзину, как в конструкторе?». Он создал прототип за выходные, показал друзьям. Друзьям понравилось. Сегодня этот сервис – часть экосистемы крупного ритейлера, а Сергей руководит направлением цифровых продуктов.

## 3.2. Социальные окна (окна связи)

### Что это такое

Социальное окно открывается тогда, когда вы оказываетесь в нужное время в нужном месте с нужным человеком. Или когда через знакомых получаете доступ к тем, кто может изменить вашу жизнь.

Характерная черта: окно существует только в момент контакта. Его нельзя отложить на завтра. Если вы сегодня не познакомились с инвестором в лифте – завтра его уже не будет в этом лифте.

### Типы социальных окон

– **«Лифт»**. Случайный попутчик, сосед в самолете, человек в очереди. У вас есть 2—5 минут, чтобы произвести впечатление или обменяться контактами.

– **«Мост»**. Знакомство через знакомого. «Привет, это мой друг, он как раз занимается тем же, чем ты». Мосты возникают на вечеринках, конференциях, дружеских ужинах.

– **«Спасатель»**. Вы помогли сильному человеку в трудной ситуации. И он запомнил вас на всю жизнь. Самый мощный тип социального окна, потому что основан на благодарности.

– **«Наследник»**. Вы получаете доступ к базе контактов от уходящего наставника или партнера. «Держи мою записную книжку, она тебе пригодится».

## **Специфика социальных окон**

– **Не работают без подготовки.** Если вы не знаете, что сказать человеку в лифте за 30 секунд, – окно захлопнется, даже не открывшись.

– **Требуют смелости.** Подойти к незнакомому человеку, заговорить, предложить – для многих это страшнее прыжка с парашютом.

– **Работают на дальних дистанциях.** Знакомство сегодня может дать результат через 5—10 лет. Но без сегодняшнего знакомства не будет и результата.

– **Усиливаются взаимностью.** Если вы только берете, но не даете, социальные окна для вас закроются навсегда.

## **Как понять, что это ваше окно**

Вы не можете планировать социальные окна, но можете увеличить их вероятность. Если вы:

- ходите туда, где бывают интересные люди (конференции, клубы, мероприятия);
- умеете слушать и задавать вопросы;
- готовы помогать без гарантии отдачи;
- — социальные окна будут открываться вокруг вас постоянно.

## **История для запоминания**

В 1990-х годах молодой менеджер по имени Ян Кум работал в Yahoo. Однажды на корпоративной вечеринке он разговорился с парнем, который тоже работал в Yahoo, но в другом отделе. Они проболтали весь вечер, обменялись контак-

тами и разошлись. Через несколько лет тот парень, Брайан Эктон, уволился и предложил Яну вместе сделать приложение для обмена сообщениями. Они назвали его WhatsApp. В 2014 году Facebook<sup>3</sup> купил WhatsApp за 19 миллиардов долларов.

Окно открылось на вечеринке, за пивом. Они просто не поленились поговорить.

---

<sup>3</sup> Facebook – продукт компании Meta, которая признана экстремистской организацией и запрещена в России.

## 3.3. Кризисные окна (окна разрушения)

### Что это такое

Кризисное окно открывается тогда, когда рушится старый порядок. Войны, экономические кризисы, пандемии, катастрофы, банкротства гигантов – все это страшно и больно. Но именно в такие моменты появляются возможности, которых не было и не будет в спокойное время.

Характерная черта: кризисные окна самые страшные и самые прибыльные одновременно. Они требуют холодной головы и готовности идти туда, откуда все бегут.

### Примеры из истории

– 1998 год: дефолт в России. Пока все рыдали над вкладами, те, у кого были валютные счета, скупали за бесценок недвижимость и бизнесы.

– 2008 год: ипотечный кризис в США. Пока банки падали, Уоррен Баффетт вкладывал миллиарды в акции, которые через 5 лет выросли в 3—5 раз.

– 2020 год: пандемия COVID-19. Пока рестораны закрывались, доставка еды, онлайн-образование и Zoom выросли в разы за месяц.

– 2022 год: уход западных компаний из России. Пока одни оплакивали утрату, другие занимали освободившиеся ниши с бешеной скоростью.

## **Почему кризисные окна открываются**

Старые игроки уходят, старые правила перестают работать, спрос никуда не девается, но предложение рушится. Возникает вакуум. И тот, кто первым заполняет этот вакуум, получает все.

В кризис люди не перестают есть, лечиться, учиться, общаться. Они просто начинают делать это по-другому. Задача – понять, как именно.

## **Психология кризисных окон**

Самое сложное в кризисе – не потерять голову. Мозг в панике включает режим «бей или беги». А для того чтобы увидеть окно, нужно включить режим «наблюдай и анализируй».

Есть такой анекдот: два туриста в лесу видят медведя. Один достает кроссовки и начинает переобуваться. Второй смеется: «Ты что, думаешь, убежишь от медведя?». Первый отвечает: «Мне не надо убегать от медведя. Мне надо убежать от тебя».

В кризисе не надо пытаться обогнать медведя. Надо просто не стоять на месте.

## **Как понять, что это ваше окно**

Кризисное окно – для тех, у кого есть:

- **Деньги** (или доступ к деньгам), потому что в кризис все дешевле;
- **Холодный ум**, чтобы не поддаваться панике;
- **Быстрота реакции**, потому что кризис не ждет.

Если у вас этого нет – не лезьте. Кризисное окно может раздавить.

### **История для запоминания**

В 2008 году, когда рухнул Lehman Brothers и мир погрузился в хаос, 28-летний Брайан Чески не мог заплатить за аренду своей квартиры в Сан-Франциско. Чтобы хоть как-то свести концы с концами, он и его друг надули три надувных матраса и сдали место в гостиной участникам конференции дизайнеров, которая проходила в городе. Так родилась идея Airbnb.

Кризис ударил по гостиничному бизнесу. Люди перестали тратить деньги на отели. И одновременно тысячи людей, как Чески, нуждались в деньгах и были готовы сдать угол. Airbnb стал мостом между ними. Сегодня компания стоит больше 100 миллиардов долларов.

## 3.4. Личностные окна (Окна готовности)

### Что это такое

Самый коварный тип окон. Личностное окно открывается тогда, когда меняетесь вы. Внешний мир не меняется. Технологии те же, люди те же. Но вы вдруг становитесь готовы увидеть то, чего раньше не видели.

Характерная черта: окно находится внутри вас. Вы можете пройти мимо него сто раз, и только на сто первый заметить – потому что созрели.

### Примеры из жизни

– Книга, которую вы пытались читать в 20 лет и бросили («скучно»), в 30 становится настольной. Это не книга изменилась. Это вы изменились.

– Человек, с которым вы учились в одной группе и не замечали его годами, вдруг становится для вас самым привлекательным. Это не он вдруг похудел или разбогател. Это вы созрели для отношений.

– Идея для бизнеса, которая казалась бредовой пять лет назад, сегодня выглядит гениальной. Это не рынок изменился (хотя и он тоже). Это у вас появился опыт, связи и уверенность.

### Почему личностные окна опасны

Они создают иллюзию, что мир вдруг стал лучше. Что

возможности посыпались как из рога изобилия. На самом деле они всегда были здесь. Просто вы были закрыты.

Многие люди живут с убеждением: «Мне не везет», «Удача обходит меня стороной». Они меняют города, работы, партнеров – но берут с собой главное: свою неготовность. И везде натываются на стены.

И только когда они меняются внутри, стены превращаются в двери.

### **Как понять, что это ваше окно**

Личностное окно часто маскируется под другие типы. Вам кажется, что открылась новая технология или появился нужный человек. Но на самом деле эта технология существует уже пять лет, а этот человек сидит в соседнем кафе каждое утро.

Маркер личностного окна – ощущение «прозрения». Вы вдруг видите то, что всегда было перед глазами. Как будто спала пелена.

### **Что делать с личностными окнами**

Не ждать, а готовиться. Единственный способ не пропустить личностное окно – постоянно развиваться. Читать, учиться, путешествовать, пробовать новое, общаться с разными людьми.

Когда ученик готов, учитель приходит. Когда вы готовы к окну, оно открывается. Иногда буквально – падает на голову в виде предложения, знакомства или идеи.

### **История для запоминания**

Владимир, учитель математики из Воронежа, вышел на пенсию в 60 лет. Денег не хватало. Он умел хорошо объяснять сложные вещи простым языком. Друзья посоветовали записывать видеоуроки для школьников. Он сомневался: «Кому нужен старый учитель на YouTube?». Первый ролик набрал 50 просмотров. Сто первый – 10 тысяч. Сейчас на его канале «Математика с Владимиром Ивановичем» полмиллиона подписчиков, а его онлайн-школа приносит доход, о котором он не мечтал на пенсии. Окно открылось в 60 лет. Просто потому, что он был готов. Всю жизнь готовился, сам того не зная.

## 3.5. Матрица возможностей: как не путать яблоки с апельсинами

Давайте сведем все в простую таблицу. Повесьте ее на стену или сохраните в заметках. Это ваш первый навигатор в мире окон.

Тип окна	Что открывается	Время жизни	Главный риск	Что нужно, чтобы войти
Технологическое	Новый инструмент	Очень короткое (месяцы-годы)	Устареть до входа	Любозычество, скорость обучения
Социальное	Нужный человек	Мгновенное (минуты-часы)	Не быть готовым к контакту	Смелость, навык общения
Кризисное	Новый порядок	Среднее (месяцы)	Паника, потеря денег	Холодный ум, ресурсы
Личностное	Вы сами	Неограниченное (но вы его не видите)	Прозевать, не созреть	Саморазвитие, рефлексия

### Как пользоваться матрицей

Когда вы сталкиваетесь с потенциальной возможностью, первый вопрос: «К какому типу она относится?». Ответ определит вашу стратегию.

– Если это **технологическое окно** – нельзя медлить. Нужно прыгать и учиться в процессе. Идеального момента не будет.

– Если это **социальное окно** – нужно включать обаяние и смелость прямо сейчас. Не думать, а говорить.

– Если это **кризисное окно** – сначала включить голову, потом кошелек. Не поддаваться эмоциям толпы.

– Если это **личностное окно** – не винить себя, что не видел раньше. Радоваться, что видишь сейчас.

## 3.6 Практика к главе 3: «Дневник окон»

Ваше задание на ближайшую неделю – вести «Дневник окон».

Заведите блокнот, файл или заметку в телефоне. Каждый вечер вспоминайте прошедший день и записывайте все потенциальные возможности, которые промелькнули. Даже самые маленькие.

- Увидели рекламу курса, который давно хотели пройти?
- Познакомились с кем-то на встрече?
- Услышали о новой технологии?
- Поймали себя на мысли «а ведь я мог бы...»?
- Заметили, что какая-то проблема повторяется, и это может быть чьим-то бизнесом?

Против каждой записи ставьте пометку: **Т** (технологическое), **С** (социальное), **К** (кризисное), **Л** (личностное).

В конце недели посмотрите статистику:

- Каких окон больше всего?
- Какие вы замечаете легко, а какие вообще не видите?
- Где ваша «слепая зона»?

Это упражнение не про то, чтобы сразу прыгать во все окна. Это про тренировку радара. Просто «вешать ярлыки» – уже огромный шаг к тому, чтобы начать видеть.

Через месяц такого дневника вы удивитесь, как много воз-

возможностей проходит мимо вас каждый день. И, что важнее, вы перестанете их пропускать.

## 3.7 Резюме главы 3

Окна бывают четырех основных типов: технологические, социальные, кризисные и личностные.

Каждый тип требует своей стратегии входа и несет свои риски.

Технологические окна живут недолго и требуют скорости и любопытства.

Социальные окна открываются на минуты и требуют смелости и навыков общения.

Кризисные окна самые страшные и самые прибыльные – они требуют холодной головы.

Личностные окна – самые коварные: они всегда были открыты, но вы не были готовы их увидеть.

Первый шаг к тому, чтобы научиться ловить окна, – научиться их классифицировать.

\*\*\*

Мы разобрали анатомию удачи. Мы знаем, из чего состоит окно, почему мы его не видим и какие типы окон существуют. Это была теория.

Хорошо, теперь вы знаете, что искать. Технологические, социальные, кризисные, личностные – у каждого свои повадки. Но есть одна проблема. Все эти окна открываются не в центре вашего внимания. Они всегда чуть сбоку, на пе-

риферии, там, куда вы обычно не смотрите, потому что заняты «важными» делами.

Дальше начинается самое интересное – настройка радара.

В Части 2 мы научимся сканировать горизонт, отличать настоящие сигналы от шума и находить места, где окна открываются чаще всего. Мы перестанем быть жертвами обстоятельств и станем разведчиками возможностей.

## **ЧАСТЬ 2. Радар. Как замечать невидимое**

Если вы дочитали до этого места, значит, первая часть сделала свое дело. Вы уже никогда не будете прежним.

Вы знаете, что окна возможностей открываются и закрываются по своим законам. Вы понимаете, почему ваш мозг упорно их не замечает (спасибо эволюции и саблезубым тиграм). Вы умеете раскладывать возможности по полочкам: технологические, социальные, кризисные, личностные.

Поздравляю. Вы прошли курс молодого бойца. Теория окон у вас в голове.

Но теория без практики – просто коллекция интересных фактов. Как знание правил дорожного движения без умения водить машину. Можно завалить экзамен в ГИБДД, но в реальном потоке вы все равно собьетесь и поедете не туда.

**Это часть про другое.**

В Части 2 мы перестаем быть жертвами обстоятельств. Мы перестаем ждать, пока удача постучит в дверь (она уже стучит, просто вы не слышите). Мы перестаем надеяться на авось и начинаем системно сканировать горизонт.

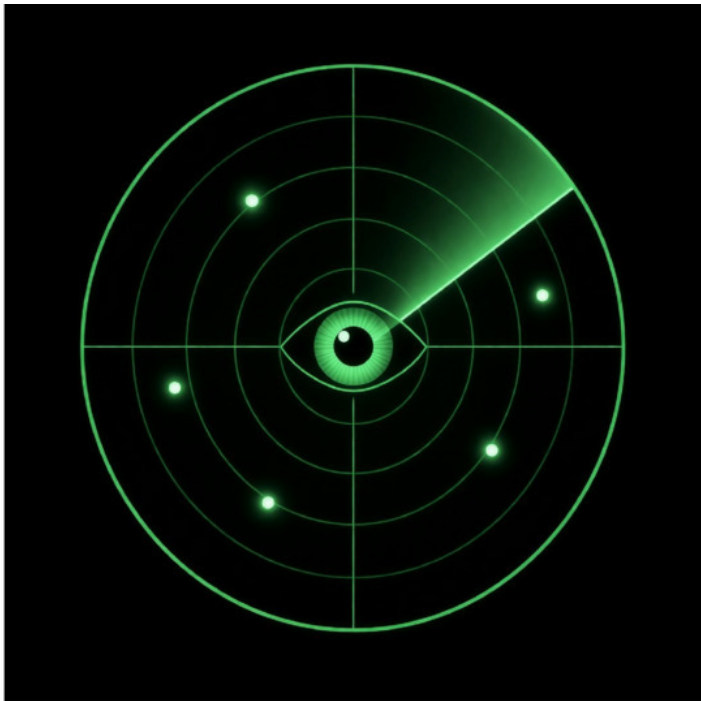
Мы становимся разведчиками.

**Смена роли**

До сих пор вы, скорее всего, жили в роли «пешехода».

Стояли на обочине жизни и ждали зеленого света. Когда свет загорался – вы переходили дорогу. Когда нет – стояли и ску- чали. Иногда кто-то подвозил, иногда вы опаздывали. В це- лом – пассивная позиция.

В этой части я предлагаю вам примерить другую роль.  
**Роль штурмана истребителя.**



*Рисунок 6. Перестаньте быть пешеходом, ждущим зеленый свет. Станьте штурманом истребителя. Сканируйте горизонт*

Представьте кабину современного самолета. Перед пилотом – десятки приборов, циферблатов, экранов. Но главное – это радар. Зеленая крутящаяся линия сканирует пространство на 360 градусов. Она видит то, чего еще не видит глаз пилота. Она захватывает цели задолго до того, как они по-

вяжутся в прямой видимости. Она отличает вражеский истребитель от стаи птиц.

Ваша задача в этой части – установить такой радар у себя в голове.

### **Что изменится**

Когда вы настроите радар, мир перестанет быть хаотичным набором случайностей. Вы начнете замечать закономерности. Вы увидите, что возможности не падают с неба как манна небесная, а концентрируются в определенных местах и в определенное время.

Вы перестанете хвататься за все подряд (это ловушка «шума»). Вы научитесь фильтровать. Вы сможете отличить настоящее окно от мыльного пузыря, который лопнет, как только вы в него прыгнете.

Вы начнете замечать то, что всегда было перед глазами, но оставалось невидимым. Как в эксперименте с гориллой из второй главы – она была в кадре 9 секунд, но половина зрителей ее не видела. Вы перестанете быть этой половиной.

### **Дорожная карта части**

В ближайших четырех главах мы шаг за шагом настроим ваш радар.

**Глава 4. Периферическое зрение.** Мы научимся смотреть не только в центр, но и по краям. Расширим угол обзора. Перестанем быть заложниками туннельного мышления.

**Глава 5. Шум и сигнал.** Мы разберемся, как среди ин-

формационного потока опознать настоящую возможность и не попасться на удочку мошенников и иллюзий.

**Глава 6. Места скопления окон.** Мы составим карту «горячих точек», где возможности открываются чаще всего. Перестанем искать иголку в стоге сена и начнем искать там, где иголки лежат россыпью.

**Глава 7. Слабые сигналы будущего.** Мы научимся предсказывать открытие окон еще до того, как они начнут формироваться. Станем провидцами – без мистики, только на анализе трендов и интуиции.

### **Важное предупреждение**

То, что вы прочтете дальше, потребует от вас усилий. Это не та книга, которую можно пролистать за вечер и поставить на полку, гордясь собой. Это тренинг. Здесь нужно делать упражнения. Здесь нужно выходить из зоны комфорта. Здесь нужно менять привычки.

Я не могу заставить вас это делать. Но я могу обещать: если вы выполните хотя бы половину заданий из Части 2, вы начнете замечать возможности там, где раньше видели только серую стену. Ваш мир станет объемнее, ярче и интереснее.

Вы начнете ловить взгляды, которых раньше не замечали. Слышать интонации, которые раньше пролетали мимо. Видеть тренды, которые только зарождаются.

Вы станете человеком, про которого говорят: «Ему просто везет. Он в нужное время оказывается в нужном месте».

Только теперь вы будете знать, что везение здесь ни при чем. Это просто работа радара.

**ГОТОВЫ?**

Тогда включайте сканирование. Первая цель – периферическое зрение.

Поехали.

# **Глава 4. Периферическое зрение. Как перестать смотреть в одну точку**

## **4.1 Тоннель, в котором мы живем**

Представьте, что вы едете по ночному шоссе. Фары выхватывают из темноты только узкую полосу асфальта перед машиной. Все, что слева и справа, – чернота. Вы видите только то, что освещено. Остальное существует, но как будто нет.

Примерно так живет большинство людей. Только роль фар играет наше внимание. Мы направляем его на одну точку – работу, проблемы, текучку, смартфон – и перестаем замечать все остальное. А остальное – это и есть пространство возможностей.

В этой главе мы будем учиться расширять луч фар. Включать периферическое зрение.



*Рисунок 7. Туннель убивает возможности. Периферия их рождает.  
Расширьте луч фар*

## **4.2 Почему фокус – это враг возможностей**

Нас с детства учили: «Будь внимательным», «Сосредоточься», «Не отвлекайся». В школе это работает. Чтобы решить уравнение, нужно смотреть в тетрадь, а не в окно. Чтобы сдать экзамен, нужно зубрить билеты, а не болтать с соседом.

Но в жизни фокус работает иначе. Чем сильнее вы концентрируетесь на одной точке, тем больше вы теряете из виду.

Вот простой эксперимент. Посмотрите на точку в центре этого текста. Зафиксируйте на ней взгляд. А теперь, не отрывая глаз от точки, постарайтесь прочитать текст по краям страницы. Получается? Нет. Потому что периферическое зрение отключается, когда вы слишком сильно фокусируетесь.

В бизнесе и жизни то же самое. Если вы зациклены на улучшении текущего продукта – вы пропустите появление нового рынка. Если вы думаете только о сегодняшнем отчете – вы не заметите человека, который через год станет вашим партнером. Если вы смотрите только под ноги – вы никогда не увидите звезд.

## **4.3 Ловушка эксплуатации**

В менеджменте есть понятие «ловушка эксплуатации». Компания успешно продает то, что умеет, и продолжает улучшать это. Продажи растут, прибыль есть, все довольны. А в это время где-то на периферии появляется новая технология, которая через пять лет сделает их продукт ненужным.

Российская сеть «М. Видео» десятилетиями строила бизнес на больших магазинах у метро, где можно потрогать технику руками. И делала это отлично. Но пока они открывали новые точки, маркетплейсы вроде Wildberries и Ozon научились продавать технику дешевле и с доставкой на дом. Потрогать руками? Зато не надо никуда ехать. Сейчас доля «М.

Видео» на рынке электронной коммерции стремительно сокращается.

Другой пример – «Магнит». Сеть десятилетиями открывала магазины у дома, побеждая конкурентов количеством точек. Но пока они открывали тысячи «магнитов», Wildberries научился доставлять продукты за час. И клиент, которому раньше нужно было идти в «Магнит», теперь открывает приложение.

Они смотрели в одну точку – и не видели ничего вокруг.

## **4.4 Эксперимент с водителями: что видят те, кто смотрит широко**

Исследователи из Массачусетского технологического института проводили эксперимент с водителями. Они надевали на них айтрекеры – приборы, отслеживающие движение глаз – и просили ехать по оживленной трассе.

Оказалось, что опытные водители смотрят не на дорогу перед капотом, а... в никуда. Их взгляд постоянно движется: зеркало – спидометр – дальний поворот – боковое стекло – пешеход на обочине. Они сканируют пространство. Они не фиксируются на одной точке.

А вот новички смотрят прямо перед собой. Они боятся потерять дорогу. И именно поэтому они чаще попадают в аварии. Потому что, пока они смотрят вперед, сбоку вылетает машина.

В жизни «опытные водители» – это те, кто умеет сканировать горизонт. Они не упускают из виду главную цель, но при этом держат в фокусе внимания все, что происходит вокруг. «Новички» же утыкаются в одну задачу и перестают замечать мир.

## 4.5 Как устроено наше внимание

Чтобы понять, как расширять зрение, нужно немного понимать, как работает внимание. Простите за небольшой ликбез, но без него никак. Обещаю, будет быстро и с примерами.

У нашего внимания есть три режима:

**1. Фокус (прожектор).** Это когда вы целиком погружены в задачу. Пишете код, читаете книгу, слушаете собеседника. Все остальное перестает существовать. Это режим «туннеля». Он нужен для глубокой работы, но опасен для жизни, если включен постоянно.

**2. Фон (периферия).** Это когда вы краем глаза замечаете движение, краем уха слышите свое имя, чувствуете запах дыма. Мозг обрабатывает эти сигналы без вашего сознательного участия. Это режим «радар». Он нужен, чтобы замечать опасности и... возможности.

**3. Блуждание (рассеянное внимание).** Это когда вы смотрите в одну точку и ни о чем не думаете. Или когда моете посуду и вдруг приходит гениальная мысль. В этом режиме мозг соединяет несоединимое и рождает инсайты.

Проблема современного человека в том, что мы почти не используем второй и третий режимы. Нас заставляют постоянно быть в фокусе. Работа, уведомления, соцсети, мессенджеры – все требует нашего внимания здесь и сейчас. Мы разучились смотреть по сторонам. Мы разучились просто сидеть и ничего не делать.

А возможности приходят именно на периферии.

## **4.6 Техника 1. Метод «Сова»**

Я не призываю вас бросить работу и смотреть по сторонам 24/7. Так вы просто останетесь без денег. Нужен баланс.

Метод «Сова» (название родилось случайно, но прижилось) – это про то, как сканировать горизонт, не теряя из виду текущие задачи.

Суть проста: 80% времени вы работаете в режиме фокуса. Делаете то, что нужно делать прямо сейчас. А 20% времени вы включаете режим «совы» – поднимаете голову и смотрите по сторонам.

### **Как это выглядит на практике**

Если вы руководитель – выделите один день в неделю (например, пятницу) на стратегическое сканирование. Никаких операционок. Только разговоры с людьми, чтение отчетов, анализ конкурентов, прогулки по рынку или бизнес-центру. Основатель «Тинькофф» Олег Тиньков рассказывал, что лучшие идеи приходили к нему именно в такие «ниче-

гонеделянья» – когда он отключал телефон и просто гулял.

Если вы специалист – выделите один час в день на «периферию». Почитайте новости смежных отраслей, сходите на обед с новым человеком, зайдите на конференцию, которая не относится к вашей теме.

Если вы предприниматель – каждые три месяца уезжайте на два дня в другое место. Просто сидите и думаете. Без телефона, без отчетов, без текучки.

Звучит просто. Но попробуйте. Ваш мозг будет сопротивляться. Ему кажется, что если он отвлечется от текучки, все рухнет. Не рухнет. А вот если вы не отвлечетесь – рухнет через пять лет.

## 4.7 Техника 2. Правило «Остановки в гонке»

Есть такой парадокс: чем быстрее вы бежите, тем меньше вы видите. На большой скорости мир сливается в размытую полосу.

В бизнесе и жизни то же самое. Самые занятые люди часто самые слепые. Они несутся, решают, спасают, закрывают вопросы. Им некогда поднять голову. И они не замечают, что бегут в пропасть.

Правило «Остановки в гонке» жесткое, но спасительное: **в моменты максимальной занятости останавливаться и задавать себе вопрос.**

Вот три вопроса, которые нужно научиться задавать, когда кажется, что времени нет ни на что:

– **«Куда я бегу?»** (Какова моя цель в этом забеге?)

– **«Не несусь ли я в пропасть?»** (Не противоречат ли мои действия долгосрочной стратегии?)

– **«Что я перестал замечать?»** (Что изменилось вокруг за последнее время?)

Остановка может длиться 5 минут. Или 5 секунд. Главное – она должна быть. Как чекпоинт в гонке, где вы проверяете тормоза и смотрите карту.

Я знаю, что это трудно. Когда на вас летят дедлайны, клиенты орут, а почта разрывается, остановиться кажется невозможным. Но попробуйте. Прямо сейчас. Задайте себе эти три вопроса. Ответы могут удивить.

## **4.8 Техника 3. Смена физической локации**

У внимания есть одна особенность: оно жестко привязано к месту. В душном офисе вы думаете одними мыслями. В парке – другими. В самолете – третьими. В душе – четвертыми (почему все гениальное приходит в душ?).

Мозг ассоциирует пространство с определенными режимами работы. Рабочий стол – это фокус и стресс. Диван – это расслабление. Улица – это наблюдение.

Поэтому самый простой способ переключить внимание

с фокуса на периферию – сменить локацию.

### **Что можно делать**

– Выходить из офиса в парк хотя бы на 15 минут в день. Без телефона. Просто смотреть.

– Проводить встречи не в переговорке, а на прогулке. Движение включает периферическое зрение.

– Раз в неделю работать из места, где вы никогда не работаете. Кофейня, коворкинг, библиотека, антикафе.

– Уезжать в командировки или путешествия одному. Одиночество в новом месте включает режим «разведчика».

Звучит как приятный бонус, а не как работа. Но это и есть работа разведчика. Если вы не будете выходить из окопа, вы никогда не узнаете, что происходит на соседнем фланге.

## **4.9 Чтение «между строк»: как слышать то, что не сказано**

Периферическое зрение – это не только про глаза. Это еще про уши и про интуицию.

Самые ценные сигналы приходят не в виде громких новостей и официальных заявлений. Они приходят в виде:

– **Пауз** в разговоре (что человек недоговаривает?).

– **Интонаций** (почему он сказал это именно так?).

– **Взглядов** (кто на кого смотрит во время совещания?).

– **Случайных фраз** («да я так, к слову» – но к слову ли?).

– **Эмоций** (почему эта новость вызвала такую реакцию?).

Учиться слышать между строк – значит учиться читать контекст. А контекст часто важнее текста.

### **Упражнение на ближайшие дни**

На следующем совещании, встрече или даже семейном ужине включите режим «наблюдатель». Забудьте про то, что говорится вслух. Смотрите на то, что происходит на периферии.

– Кто сидит отдельно от всех?

– Кто молчит, хотя обычно говорит?

– Кто нервничает, когда звучит определенная тема?

– Кто с кем переглядывается?

Записывайте наблюдения. Не оценивайте, просто фиксируйте. Через неделю перечитайте. Вы удивитесь, сколько информации вы раньше пропускали мимо ушей.

## **4.10 Враг периферического зрения: смартфон**

Я не буду читать мораль про то, что гаджеты – это зло. Мы все взрослые люди. Но давайте честно: смартфон – это главный убийца периферического зрения.

Когда вы смотрите в экран, вы смотрите в точку. Весь остальной мир перестает существовать. Вы не видите лиц прохожих, не замечаете изменений на улице, не слышите разговоров за соседним столиком. Вы в туннеле.

Проведите эксперимент. В следующий раз, когда будете

в общественном месте (метро, кафе, парк), уберите телефон в карман и просто смотрите по сторонам 10 минут. Не для того, чтобы найти что-то конкретное. Просто смотрите.

Скорее всего, вам станет неловко. Потому что смотреть по сторонам без цели – это непривычно. Это кажется пустой тратой времени. Но именно в эти минуты мозг выходит из режима фокуса и начинает сканировать горизонт.

Попробуйте. Хотя бы раз в день.

## **4.11 Практика к главе 4: «Взгляд в потолок»**

Это задание может показаться странным. Но оно работает.

**Шаг 1.** Выберите ближайшее скучное мероприятие. Сопровождение, лекцию, встречу, где вы будете скорее слушателем, чем участником. Или просто поездку в транспорте.

**Шаг 2.** Запретите себе смотреть в центр. На совещании – в выступающего. В метро – в телефон. В кафе – в свою тарелку.

**Шаг 3.** Направьте взгляд на периферию. Смотрите по краям, в углы, на задний план, на людей на вторых ролях, на предметы, которые обычно не замечаете.

**Шаг 4.** Записывайте (мысленно или в заметки) все, что вы «выловили»:

- Кто как сидит (позы, дистанция);
- Кто на кого смотрит (и не смотрит);

- Что происходит за окном;
- Какие детали интерьера бросаются в глаза;
- Что делают те, кто не в центре внимания.

**Шаг 5.** После мероприятия ответьте себе на вопрос: «Что из замеченного может быть полезным или значимым?»»

Это упражнение тренирует нейронные связи, отвечающие за периферическое зрение. Первые разы будет трудно. Мозг будет соскальзывать обратно в фокус. Но через 2—3 недели вы начнете замечать в 5 раз больше, чем раньше.

## **4.12 История для вдохновения: как открыли Viagra**

Знаете ли вы, как появилась самая известная таблетка для повышения потенции?

В конце 80-х фармацевтическая компания Pfizer тестировала новый препарат под названием силденафил. Он должен был лечить стенокардию – боли в сердце. Испытания провалились. Препарат почти не помогал сердцу.

Исследователи уже были готовы закрыть проект и забыть о нем. Но один из врачей, доктор Иэн Остерло, заметил странную деталь. Мужчины, участвовавшие в испытаниях, не хотели возвращать оставшиеся таблетки. Они просили оставить их «на всякий случай».

Остерло мог бы не обратить внимания. Мало ли чего просят пациенты. Но он включил периферическое зрение.

Он начал расспрашивать. И выяснил, что у препарата есть неожиданный побочный эффект – усиление эрекции.

Так провалившееся лекарство от сердца превратилось в Viagra – препарат, который принес Pfizer миллиарды долларов.

Окно открылось на периферии. Там, куда никто не смотрел.

## 4.13 Резюме главы 4

Фокус – враг возможностей. Чем сильнее вы концентрируетесь на одной точке, тем больше теряете из виду.

Опытные «водители жизни» смотрят не прямо перед собой, а сканируют пространство.

У внимания есть три режима: фокус (туннель), периферия (радар) и блуждание (инсайты). Нам нужны все три.

Метод «Сова»: 80% времени в фокусе, 20% – на сканирование горизонта.

Правило «Остановки в гонке»: в моменты максимальной занятости останавливаться и спрашивать себя «куда я бегу?».

# 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.