

# НЕОЧЕВИДНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Введение  
с. 11

Широкое  
простран-  
ство

1

Начать  
с дыхания  
с. 29

2

Отказаться  
от преду-  
беждений  
с. 35

3

Создавать  
моменты  
оазиса  
с. 41

4

Принять  
опасность  
с. 47

5

Изменить  
свои  
ритуалы  
с. 53

6

Предоста-  
вить простор  
времени  
с. 59

Инсайт

7

Задавать  
сюжетные  
вопросы  
с. 71

8

Совершен-  
ствовать  
свое «нунчи»  
с. 77

9

Испачкать  
руки  
с. 83

10

Замечать  
мудрость  
природы  
с. 89

11

Найти  
подходящее  
место  
с. 95

12

Примерить  
чужие  
ботинки  
с. 101



# СОДЕРЖАНИЕ

Фокус

13

Определить  
правильную  
проблему

с. 113

14

Найти  
воду

с. 119

15

Быть  
«хороши-  
стом»

с. 125

16

Посмотреть  
на другую  
сторону

с. 131

17

Добавить  
ограничения

с. 137

18

Расширять  
творческий  
потенциал

с. 143

Точка  
зрения

19

Искать не-  
стандартные  
решения

с. 155

20

Выбирать  
третий  
вариант

с. 161

21

Практико-  
ваться в эн-  
матологии

с. 167

22

Мыслить  
дерзко

с. 173

23

Думать  
на  
пересечении

с. 179

24

Придумать  
свое аргю

с. 185

Заключение

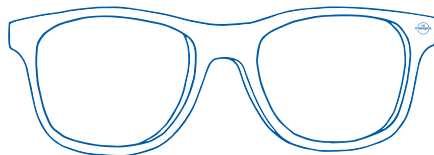
с. 191

Что еще  
почитать

с. 195

Неочевидные  
примечания

с. 200



## Введение

Воскресным днем 80 тысяч человек собрались на крупнейшем стадионе Мехико и случайно оказались свидетелями исторического события. Это был последний день летних Олимпийских игр 1968 года, и зрители ожидали финальных выступлений оставшихся участников соревнований по прыжкам в высоту.

Двое из трех спортсменов явно чувствовали себя как рыба в воде.

Российская легенда Валерий Брумель был действующим олимпийским чемпионом и фаворитом среди претендентов на победу. На втором месте шел американец Эд Карутерс, спортсмен мирового класса, игравший также в Национальной футбольной лиге. Третьим финалистом неожиданно стал долговязый студент — будущий инженер Дик Фосбери, который в то утро на крупнейшее соревнование в своей жизни явился в двух разных ботинках.

Несмотря на свой нелепый внешний вид, Фосбери привлекал внимание больше всего. Причиной была его необычная техника.

До этого прыжки в высоту традиционно совершались с использованием техники «ножницы», когда через перекладину перебрасывается сначала одна нога, а затем другая. У Фосбери же был иной подход. Подбежав к перекладине, он поворачивался к ней спиной и, прыгнув, тянулся вверх, скользя вдоль воображаемой дуги, обратив лицо к небу. Эту технику назвали «Фосбери-флоп».



В тот день Фосбери прыгнул на 2,24 метра, установив олимпийский рекорд, — этого было достаточно для золотой медали. С тех пор вот уже более 50 лет прыгуны в высоту используют метод Фосбери. Спортсмен победил, отказавшись от традиционного способа и придумав новую технику.

---

Действие научно-фантастического фильма «Первому игроку приготовиться» разворачивается в мире, где люди погружаются в виртуальную Вселенную, чтобы избежать суровой жизни на опустошенной Земле. На этом фоне эксцентричный гений Джеймс Холлидей объявляет «квест Анорака», основанный на видеоигре, предлагающей найти наследника состояния в триллион долларов.

Уэйд Уоттс — один из многих игроков, пытающихся решить виртуальную задачу по поиску сокровищ. Первое

задание — автомобильная гонка, в которой, кажется, невозможно победить. В течение многих лет никто даже не приблизился к решению этой задачи. Но нашего главного героя осеняет вдохновение. В самом начале гонки Уэйд останавливает машину и сразу же начинает движение задним ходом. Этот неожиданный выбор открывает новый путь, позволяющий объезжать препятствия, с которыми сталкиваются другие, и выиграть гонку.



Уэйд успешно справился с первым заданием, изменив подход и открыв путь, который до этого момента оставался невидимым.

---

Джой Буоламвини, чтобы ее заметили, пришлось надеть белую маску. Будучи аспиранткой Массачусетского технологического института по компьютерным наукам и работая над обучением социальных роботов распознаванию лиц, она поняла, что сама не была распознана стандартным программным обеспечением, используемым большинством роботов, из-за своей темной кожи. Проблема заключалась в алгоритмической предвзятости, встроенной в системы распознавания лиц, которую она описала как «закодированный взгляд».

Буоламвини решила начать движение за более инклюзивные технологии и организовала Лигу алгоритмической

справедливости, куда технологи и простые граждане могут сообщать о случаях алгоритмической предвзятости.

Буоламвини в знак признания ее заслуг была названа одним из самых творческих людей в мире. Ее работа повлияла на мировое законодательство, вдохновила на создание миссии этнических групп внутри корпораций и была освещена в отмеченном наградами документальном фильме от Netflix «Закодированная предвзятость».



На первый взгляд, у неожиданного олимпийского чемпиона, вымышленного подростка-геймера и «невидимой» ученой в области информационных наук не так уж много общего. И все же каждому из них удалось сделать одну из самых сложных вещей, на которые только способен человек: по-новому взглянуть на неочевидную перспективу.

## Увидеть то, что упускают другие

Обычно в детективных историях герой раскрывает дело, выстраивая версию из множества небольших наблюдений, сделанных только им самим. Подобно ничему не замечающим второстепенным персонажам детективной истории, мы можем отвлекаться на явные события и не обращать внимания на мелкие детали, которые поначалу кажутся не-

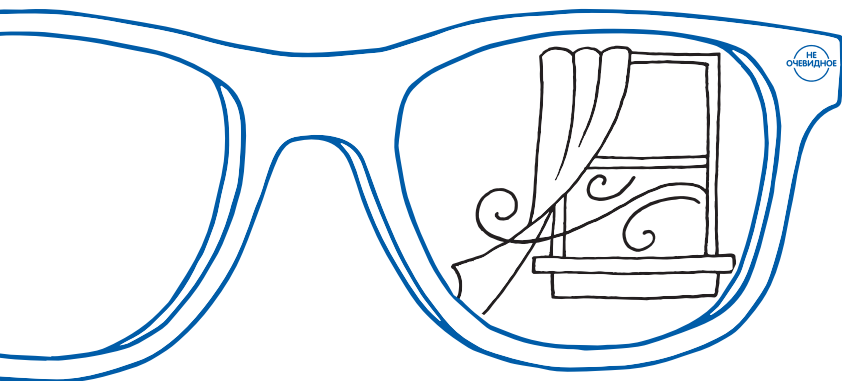
значительными, но в конечном итоге оказываются уликами, помогающими раскрыть дело.

Фосбери заметил, что переход к использованию поролоновых ковриков в качестве площадки для приземления при прыжках в высоту дал спортсменам возможность приземляться безопасно — так, как раньше они не могли. Благодаря своей наблюдательности Фосбери разработал собственную технику... и завоевал золотую медаль.

Персонаж Уэйд Уоттс разгадал секрет виртуальной автомобильной гонки, используя свои знания о жизни Джеймса Холлидея. Он вспомнил небольшую деталь, о которой читал в виртуальном дневнике Холлидея и которая помогла сделать правильный выбор, направив на поиск другого пути.

Джой Буоламвини занялась изучением алгоритмической предвзятости, испытав разочарование из-за игнорирования программой распознавания лиц ее цвета кожи во время обучения роботов в лаборатории. Осознание реальных последствий этого опыта побудило ее что-то предпринять.

Это не примеры гениев или талантов, которые проявляются раз в сто лет. Напротив, это истории как реальных, так и вымышленных людей, научившихся обращать внимание на детали, которые остальные упускают из виду. Начинается все с наблюдения, но требуется нечто большее, чем просто замечать детали вокруг.

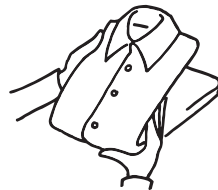


ОБЗОР //

## РАСШИРЯТЬ ПРОСТРАНСТВО

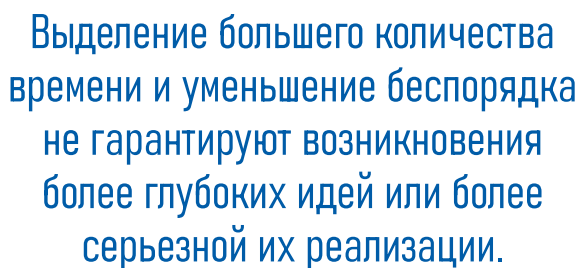
В последние дни 2019 года, всего за несколько месяцев до начала пандемии COVID-19, телеканал CNN опубликовал список самых важных книг завершающегося десятилетия. Среди представленных романов и мемуаров только одно произведение обещало изменить вашу жизнь — предлагая начать с того, чтобы научиться складывать одежду.

Книга «Магическая уборка. Японское искусство наведения порядка дома и в жизни», написанная экспертом по организационным вопросам Мари Кондо, стала мировой сенсацией, разошлась миллионными тиражами и даже вдохновила Netflix на создание сериала. Книга



и сериал показали людям, как уменьшить беспорядок в своей жизни, задавшись вопросом, приносят ли радость те вещи, которыми они владеют... и избавившись от тех, которые этого не делают. Основная идея — сохранить в своем сердце то, что вы цените больше всего, и отказаться от лишнего.

Потребность в наведении порядка в собственной жизни выходит далеко за стены шкафа. Технологии привели к тому, что мы находимся всегда в пределах досягаемости, но при этом по-прежнему чувствуем себя оторванными от мира. Развлечения всегда «востребованные», а новости всегда «экстренные», независимо от того, нуждаемся мы в них или нет. А это вызывает ощущение, что у нас остается все меньше и меньше времени для самих себя.



**Выделение большего количества времени и уменьшение беспорядка не гарантируют возникновения более глубоких идей или более серьезной их реализации.**

Всеобщая одержимость временем превратила советы о том, как им управлять, в одну из самых популярных категорий в индустрии самопомощи. Книги-бестселлеры вдохновляют на проведение семинаров в прямом эфире, реалити-шоу и популярных подкастов с подсказками, как упростить

свою жизнь, сократив рабочую неделю, бросив обычную работу и даже более осознанно складывая носки.

В основе этих советов и лайфхаков лежит вера в то, что, если у вас будет больше времени, это естественным образом приведет к повышению производительности, большому счастью и новаторскому мышлению. К сожалению, рецепт инноваций или счастья редко бывает таким простым.

Расширение пространства — это больше чем просто поиск дополнительного времени для размышлений. Иногда это включает в себя создание физического пространства для выработки новых идей. Или более продуктивное использование имеющегося у вас свободного времени, которое вы могли бы применить таким образом, чтобы открыть свой разум для неизведанных направлений и стать более восприимчивым к неочевидным выводам.

Да, наличие большего количества времени *способно* помочь. Но развитие гибкости мышления, позволяющее по-настоящему использовать расширенное пространство, является краеугольным камнем неочевидного мышления, и для него требуется нечто большее, чем просто уменьшение беспорядка или составление списка дел. В этом разделе вы познакомитесь с проверенными техниками расширения пространства, начиная с того, что вы делаете каждый день, но о чем почти никогда не задумываетесь.