

18+

Николай Атаманенко

# Архитектура невидимого

Концептуальное  
мышление как искусство  
строить реальность

**Николай Атаманенко**  
**Архитектура невидимого.**  
**Концептуальное мышление как**  
**искусство строить реальность**

*<https://litres.ru/74143447>*

*ISBN 9785006979581*

**Аннотация**

Книга для тех, кто хочет научиться концептуальному мышлению — искусству строить реальность из смыслов, связей и ценностей. Здесь вы найдете не метафоры, а работающий инструментарий: декомпозиция, категоризация, рефрейминг, мысленный эксперимент. Читатель освоит инструменты анализа собственных убеждений, диагностики конструктивных ошибок и проектирования будущего. Для широкого круга читателей, интересующихся саморазвитием, философией и психологией.

# Содержание

Введение. Сквозь стены	6
Глава 1. За фасадом. Различие между впечатлением и конструкцией	11
1.1. Ошибка фасадного восприятия	12
1.2. Что такое конструкция в мире смыслов	16
1.3. Фасад и конструкция: как научиться различать	18
1.4. Первый инструмент: декомпозиция	20
1.5. Концептуальное мышление: первый шаг	23
Глава 2. Материалы невидимого. Смыслы, связи, ценности	26
2.1. Первый материал: смыслы	27
2.2. Второй материал: связи	29
2.3. Третий материал: ценности	32
2.4. Как материалы работают вместе	35
2.5. Концептуальное мышление: второй шаг	38
2.6. Обзор инструментария концептуального мышления	40
2.7. Итог главы: материалы всегда есть	43
Глава 3. Аксиоматика. На чем всё стоит	45
3.1. Что такое аксиома в концептуальной архитектуре	46
3.2. Как распознать аксиому: тест на запрет	47

вопроса	
3.3. Уровни аксиоматики	50
3.4. Аксиомы не равны истине	52
Конец ознакомительного фрагмента.	53

**Архитектура невидимого  
Концептуальное  
мышление как искусство  
строить реальность**

**Николай Атаманенко**

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0069-7958-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение. Сквозь стены

Мы привыкли доверять чувствам. Мир явлен нам в картинках, звуках, ощущениях — и кажется, что реальность именно такова, какой мы ее видим, слышим или ощущаем.

Но почему она устроена именно так? Какой смысл, связи или ценности лежат в их основе?

Обычно мы видели только их проявления — поступки, слова, лица. Сами же они всегда оставались за кадром. Невидимыми. Но при этом совершенно реальными.

Это странное свойство нашей жизни: самое важное в ней часто оказывается тем, что нельзя потрогать.

**Обычный взгляд** скользит по поверхности. Он реагирует на события, оперирует фактами, но останавливается на том, что лежит перед глазами. Его главный вопрос: «Что это?».

**Концептуальный взгляд** устроен иначе. Он смотрит на то же самое и спрашивает: «Как это собрано?». Он ищет за частным — общее, за фактами — связи, за хаосом — порядок. Там, где обычный взгляд видит вещи, концептуальный различает конструкции. А если подняться ещё выше — он видит *концептуальные рамки*: те невидимые системы координат, которые задают границы нашего мышления, определяют, что мы замечаем, что считаем возможным и как ин-

терпретируем события. Рамки — это цветные стёкла, через которые мы смотрим на мир, часто даже не подозревая об их существовании.

Этот другой способ видеть называется **концептуальным мышлением**. Это не набор техник и не академическая дисциплина. Концептуальное мышление (в первом приближении) — это способность видеть за видимым невидимые конструкции и рамки, которые это видимое держат. Это способность видеть за частным — общее, за фактами — связи, за хаосом — конструкцию. Это умение работать с реальностью как с материалом, из которого можно строить, а не как со средой, к которой нужно приспосабливаться. В книге постепенно будут раскрываться различные аспекты концептуального мышления и в конце книги будет его более полное определение

Теперь почему для этого разговора я выбрал понятие «архитектуры» и даже использовали его в названии книги?

Архитектура здесь — не украшение, а метод. Мы будем учиться мыслить концептуально через архитектурную метафору, потому что архитектура — древнейшее и понятнейшее искусство создавать порядок из хаоса. Архитектор берет грудку материалов — камень, дерево, стекло — и превращает их в здание, где можно жить, работать, любить, расти. Он не создает материалы — он создает из них конструкцию, которая больше суммы своих частей.

В концептуальном мышлении мы делаем то же самое. Только материалы у нас другие: не камень и дерево, а смыслы, связи, ценности. Мы тоже берем хаос впечатлений, фактов, переживаний — и строим из них конструкции, в которых можно жить. Картину мира. Систему ценностей. Понимание себя и других. Проект будущего.

Архитектурные метафоры и само архитектурное мышление здесь дополняют концептуальное. Они дисциплинируют, заставляют задавать правильные вопросы: из чего это сделано? Как это держится? Что можно изменить без риска обрушения, а что трогать нельзя? Где в проекте заложены ошибки, которые проявятся при первой нагрузке?

На протяжении всей книги мы будем учиться мыслить как концептуальные архитекторы. Это означает, что строить мы будем не дома, а реальность. Из смыслов, связей и ценностей.

### **Как устроена эта книга?**

Книга построена как путь из трех частей.

**Часть первая. Онтология невидимого — из чего сделана реальность.**

Закладываем фундамент. Знакомимся с материалами концептуальной архитектуры (смыслы, связи, ценности), обнаруживаем аксиомы, на которых всё держится, и учимся видеть рамки, через которые смотрим на мир.

**Часть вторая. Конструкции — как мы держимся и падаем.**

Переходим к диагностике. Учимся отличать несущие стены от перегородок, распознавать типовые ошибки (фундамент на песке, перекос нагрузок, короткое замыкание, фальшстены) и проводить перепланировку — от косметического ремонта до полной перестройки.

## **Часть третья. Проектирование будущего — что и как строить.**

Становимся архитекторами. Осваиваем проектное мышление, вводим критерии качества (функциональность и красоту) и вступаем в диалог с реальностью, понимая, что трещины — не ошибки, а сообщения.

От анализа (из чего состоит?) через диагностику (как работает?) к синтезу (как создавать?).

### **Для кого эта книга**

Эта книга для тех, кто чувствует, что за видимым есть невидимое. Для тех, кого не устраивает скольжение по поверхности. Для тех, кто хочет понимать не только «что», но и «как» и «почему». Для тех, кто строит себя, свою жизнь, свои отношения, свою карьеру — и хочет строить осознанно, а не «как получится». Для тех, кто готов стать концептуальным архитектором собственной реальности. Для тех, кто готов войти за фасад и разобраться, что там на самом деле.

### **Как читать эту книгу**

Медленно. С остановками. С возвращением к своему опыту.

В каждой главе есть упражнения. Их необязательно выполнять письменно, но обязательно — хотя бы продумывать. Понимание приходит не столько из чтения, сколько из применения прочитанного к собственной жизни.

И главное: относитесь к этой книге не как к источнику истины, а как к инструменту. Она не говорит: «реальность устроена так». Она говорит: «попробуй посмотреть на реальность так — и, возможно, вы увидите то, чего не замечали раньше».

Мы стоим перед зданием. У него есть фасад. Можно остаться снаружи, так и не узнав, что там. А можно войти.

Эта книга — приглашение войти. Сквозь стены. В архитектуру невидимого.

Войдете?

Я вас приглашаю. Будет интересно.

Атаманенко Николай, г. Белгород, 2026 г.

# Глава 1. За фасадом.

## Различие между впечатлением и конструкцией

Мы привыкли доверять глазам. Это кажется таким естественным: если мы что-то видим — значит, это есть. Если не видим — значит, этого нет. Мы трогаем предметы, слышим звуки, чувствуем запахи — и весь этот поток ощущений складывается в то, что мы называем реальностью.

Но спросите себя: вы когда-нибудь видели справедливость? А свободу? А любовь? Мы видели только их проявления — поступки, которые мы называем справедливыми, слова, в которых, как нам кажется, звучит свобода, лица, которые мы любим. Сами же они — справедливость, свобода, любовь — всегда оставались за кадром. Невидимыми. Но при этом совершенно реальными.

Эта книга — о том, что находится за кадром. О том, что нельзя потрогать, но что определяет всё, что можно потрогать. О конструкциях, которые не видны, но именно они держат всё, что мы видим.

# 1.1. Ошибка фасадного восприятия

Эволюция настроила нас реагировать на видимое. Это экономит время и спасает жизнь: увидел хищника — беги, увидел еду — ешь. Миллионы лет такой настройки сделали свое дело: мы доверяем глазам почти безоговорочно.

Но у этой экономии есть цена. Реагируя на видимое, мы постоянно принимаем фасад за здание, впечатление — за реальность, внешнее — за внутреннее. И чаще всего даже не замечаем этого.

Вот простая бытовая ситуация. Вы заходите в офис, а ваш коллега, обычно приветливый, сегодня резко отвечает на вопрос, отворачивается, не поддерживает разговор. Ваша первая мысль? Скорее всего: «Он злой человек» или «Он ко мне плохо относится». Это впечатление. Оно возникает мгновенно и кажется очевидным.

Но давайте остановимся и спросим: а что, если за этим фасадом — другая конструкция? Что, если он не спал трое суток, потому что у него тяжело болен ребенок? Что, если у него самого обнаружили серьезные проблемы со здоровьем? Что, если он просто смертельно устал и сейчас держится из последних сил?

Впечатление говорит: «он злой». Конструкция (которую мы не видим) говорит: «он обессилен и напуган». И это две совершенно разные реальности, хотя фасад — резкий ответ,

отвернутое лицо — один и тот же.

Или возьмем пример масштабнее. Для людей Средневековья Земля была плоской. Они же видели это своими глазами, правда? Выйди в поле — горизонт ровный, никакой кривизны не заметно. Но дело не в глазах. Дело в конструкции, через которую они интерпретировали увиденное. В средневековой картине мира плоская Земля была знаком божественного порядка, а шар — символом хаоса и несовершенства. Они видели ровный горизонт, но интерпретировали его в рамках конструкции «божественного творения». Конструкция определяла впечатление, а не наоборот.

Мы постоянно так живем. Смотрим на мир сквозь невидимые очки и принимаем то, что видим, за чистую реальность. А сами очки не замечаем.

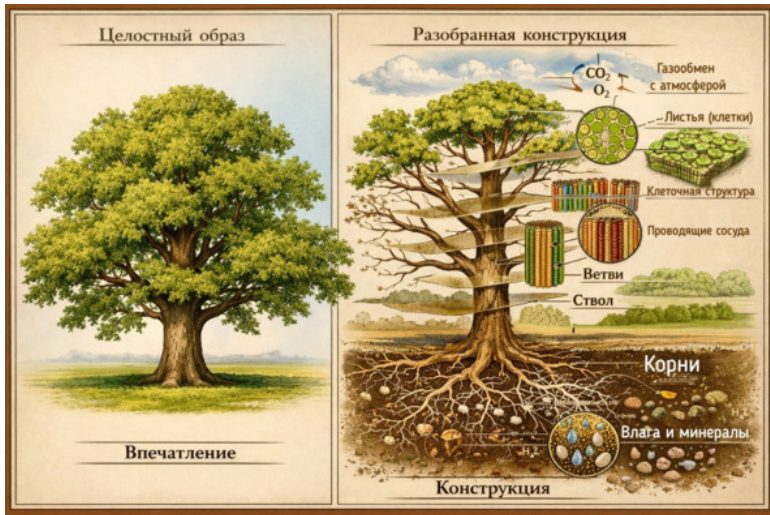


Рисунок 1. — Схема конструкции за впечатлением. Целостный образ и разобранная конструкция дерева

### Кейс. История с айсбергом

В 1912 году капитан «Титаника» получил семь предупреждений об айсбергах. Он видел те же радиограммы, что и его помощники. Но его конструкция восприятия была другой: «непотопляемый корабль», «рекорд скорости», «природа под контролем». Он интерпретировал предупреждения как помеху, а не как угрозу. Фасад был один — радиограммы. Конструкция разная. Итог известен.

В вашей жизни тоже есть «айсберги», которые вы не замечаете, потому что ваша конструкция не позволяет вам их

увидеть.

## 1.2. Что такое конструкция в мире смыслов

Чтобы двигаться дальше, нам нужно договориться о словах. В этой книге мы будем использовать термин «конструкция» в очень конкретном значении.

**Конструкция (в концептуальном смысле)** — это устойчивая система связей между смыслами, которая организует восприятие, мышление и действие. Конструкция не видима, но она определяет, что и как мы видим.

Конструкция — это один из элементов более широкого понятия — концептуальной рамки. Если конструкция отвечает на вопрос «как это устроено?», то рамка отвечает на вопрос «в каких координатах это вообще существует?». Конструкция может быть перестроена внутри рамки. Смена рамки — это смена самой системы координат, после которой конструкция может оказаться бесполезной или даже вредной.

Представьте театральную декорацию. Зрители видят фасад замка, нарисованные башни, окна, зубчатые стены. Это впечатление. Но за этим фасадом есть каркас — деревянные балки, металлические крепления, веревки, которые не дают декорации упасть. Если убрать каркас, «замок» рухнет через минуту.

Конструкция в нашем мышлении — это такой же невиди-

мый каркас. Она держит наши убеждения, организует наш опыт, придает форму нашим реакциям. Мы ее не видим, но именно благодаря ей наши мысли не рассыпаются в хаос.

У конструкций есть важные свойства:

**Устойчивость.** Одни конструкции живут века. Религиозные догматы, например, или фундаментальные научные теории могут держаться столетиями. Другие конструкции рушатся за день — слухи, мода, сиюминутные настроения.

**Связность.** Элементы конструкции держатся друг за друга. Нельзя просто так взять и убрать одно убеждение, не задев другие. Потянешь за ниточку — вытащишь полсвитера.

**Невидимость.** И это самое интересное. Чем прочнее конструкция, чем надежнее она держит нашу картину мира, тем меньше мы ее замечаем. Фундамент не виден, пока дом стоит. Воздух не чувствуется, пока его достаточно. Конструкции нашего мышления становятся невидимыми именно потому, что работают безупречно.

### **Микро-упражнение (2 минуты)**

Оглянитесь вокруг. Выберите любой предмет — чашку, книгу, экран. Спросите себя: какие невидимые конструкции сделали этот предмет возможным? Промышленный дизайн, маркетинг, логистика, культура потребления, ваши личные привычки. Все это невидимо, но именно оно держит этот предмет в вашей руке.

## 1.3. Фасад и конструкция: как научиться различать

Если конструкция — это то, как устроено на самом деле, то фасад — это то, как устройство явлено вовне. Фасад может по-разному относиться к конструкции.

**Прямое выражение.** Иногда фасад честно показывает, что внутри. Готический собор своими устремленными вверх шпилями прямо говорит о конструкции — о стремлении к небу, о преодолении земной тяжести. В человеческом поведении это редкий случай: когда поступки точно соответствуют намерениям, когда человек «прозрачен».

**Маскировка.** Чаще фасад скрывает реальную конструкцию. Вежливая улыбка может маскировать раздражение, уверенный вид — страх, громкие слова — пустоту. Фасад создан, чтобы конструкция оставалась невидимой. Иногда — чтобы защитить ее, иногда — чтобы обмануть.

**Отделение.** Бывает, что фасад живет своей жизнью, отделившись от конструкции. Это руины. Здание давно разрушено, каркас сгнил, а фасадная стена еще стоит — странно, одиноко, напоминая о том, чего уже нет. В мышлении это происходит, когда мы продолжаем говорить красивые слова, за которыми давно ничего не стоит. Ритуалы, потерявшие смысл. Убеждения, которые мы декларируем, но которые уже ничего в нас не держат.

Концептуальное мышление позволяет видеть и то, и другое. Видеть фасад — и различать за ним конструкцию. Видеть конструкцию — и понимать, какой фасад она создает.

## 1.4. Первый инструмент: декомпозиция

Как же научиться видеть конструкцию за фасадом? У концептуального мышления есть для этого специальные инструменты. С одним из них мы познакомимся прямо сейчас.

**Декомпозиция** — инструмент концептуального мышления, позволяющий разобрать сложное явление на более простые составляющие. Вместо того чтобы принимать впечатление за целое, мы спрашиваем: «Из чего это собрано?».

Декомпозиция — это как разобрать часы на детали. Когда часы тикают, они кажутся единым целым. Но стоит раскрутить корпус, вынуть шестеренки, пружины, балансир — и вы видите, что «тиканье» — это результат взаимодействия множества деталей. Ни одна из них не тикает сама по себе. Тиканье — свойство их сборки.

То же самое с нашими мыслями и убеждениями. Они кажутся нам простыми и очевидными ровно до тех пор, пока мы не попробуем разобрать их на составляющие.

### ■ Опыт видения 1

Выберите любое свое устойчивое мнение. Что-то, в чем вы уверены и что часто повторяете себе или другим. Например: «я не люблю шумные компании».

Теперь задайте себе вопрос: это свойство ситуации или

конструкция моего восприятия?

И попробуйте разобрать (декомпозировать) это мнение на более мелкие элементы. Честно, не торопясь, прислушиваясь к себе. Возможно, там обнаружится:

— «В шумных компаниях я не слышу себя» — я теряю контакт с собственными мыслями.

— «Я боюсь показаться скучным» — а вдруг я не смогу поддержать разговор?

— «Когда много людей, я перестаю контролировать ситуацию» — а мне важно все держать под контролем.

— «В детстве меня дразнили в компаниях» — и это воспоминание до сих пор со мной.

— «Мне нужно, чтобы разговор был содержательным» — а в шумных компаниях разговор «ни о чем».

Видите? Простое, казалось бы, утверждение «я не люблю шумные компании» на поверку оказывается сборкой из разных элементов. Какие-то из них — про темперамент, какие-то — про прошлый опыт, какие-то — про ценности. Само по себе это утверждение — фасад. А за ним — целая конструкция.

Это упражнение не имеет цели «исправить» ваше мнение. Оно имеет другую цель — показать вам, что за кажущейся простотой всегда стоит сложность. Что ваше «очевидно» — результат работы конструкции, которую вы перестали замечать.

**Кейс. Страх публичных выступлений**

Успешный менеджер боится выступать перед большой аудиторией. Его первая интерпретация: «я просто такой человек, я интроверт». Декомпозиция показывает:

- в 7 классе он забыл слова на школьном концерте;
- в институте преподаватель высмеял его доклад;
- в первой компании начальник критиковал каждую презентацию.

Это не «он такой». Это конструкция из трех кирпичей опыта, которую можно разобрать и пересобрать.

## 1.5. Концептуальное мышление: первый шаг

Мы только что сделали нечто важное. Мы не просто прочитали еще одну умную мысль. Мы применили инструмент.

Хочу сделать один акцент. Архитектурная метафора должна стать для вас не целью, а средством. Эта книга не учит читателя быть архитектором невидимого ради самого умения. Эта книга учит его **концептуально мыслить**, используя архитектуру как тренировочный полигон.

Давайте зафиксируем, что произошло.

**Концептуальное мышление (шаг 1)** — это способность видеть за впечатлением конструкцию. Там, где обычный взгляд останавливается на фасаде, концептуальный взгляд ищет несущие стены. Это первый шаг: перестать принимать явленное за единственно возможное.

Обратите внимание: мы не говорим, что впечатления обманчивы, а фасады всегда лгут. Вовсе нет. Иногда фасад идеально отражает конструкцию, и тогда красивое здание оказывается еще и прочным. Иногда впечатление точно схватывает суть.

Но мы никогда не узнаем этого, если не научимся различать. Если для нас нет разницы между фасадом и конструк-

цией, мы живем в плоском мире, где все вещи — только то, чем они кажутся. Концептуальное мышление добавляет этому миру глубину. Третье измерение.

### **Проверьте себя:**

— Вспомните ситуацию за последнюю неделю, где ваше первое впечатление могло быть обманчиво. Что скрывалось за фасадом?

— Какая конструкция в вашей жизни настолько прочна, что вы перестали ее замечать?

— Примените декомпозицию к любому своему устойчивому мнению. Из каких более мелких элементов оно состоит?

— Где в вашем окружении вы видите «руины» — фасады, за которыми уже ничего нет?

## **1.6. Итог главы: различение как навык**

Мы начали с простого вопроса: что вы видите, когда смотрите на мир? И обнаружили, что видимое — лишь малая часть реальности. За каждым впечатлением стоит конструкция. За каждым фасадом — каркас. За каждым «очевидно» — система связей, которую мы перестали замечать.

Первый шаг к концептуальному мышлению — перестать принимать впечатление за реальность. Научиться останавливаться и спрашивать: а как это собрано? Из чего состоит? Что держит эту конструкцию?

Впечатление говорит: «это так».

Конструкция спрашивает: «**как это собрано, чтобы казаться таким?**».

В следующих главах мы пойдем дальше. Мы узнаем, из каких именно материалов собираются конструкции, на каких основаниях они стоят и почему одни из них делают нашу жизнь прочной, а другие — шаткой.

Но сначала — попробуйте пожить с этим вопросом хотя бы день. Всматриваясь в любое свое впечатление, любую реакцию, любую оценку, спрашивайте себя: а что за этим стоит? Какой невидимый каркас держит то, что я сейчас вижу?

Это и есть первый шаг в архитектуру невидимого.

# Глава 2. Материалы невидимого.

## Смыслы, связи, ценности

Архитектор, прежде чем начать проектировать, должен знать свойства материалов. Дерево гнется, но его легко обрабатывать. Камень держит огромный вес, но он тяжел и неподатлив. Стекло пропускает свет, но бьется. Каждый материал диктует свои правила игры. Попытка построить каменную арку по законам деревянного зодчества закончится обвалом.

В концептуальной архитектуре — архитектуре невидимого — тоже есть свои материалы. Они не продаются в магазинах, их нельзя потрогать, но именно из них построено всё, что вы думаете, чувствуете, во что верите и что считаете истинным. Это смыслы, связи и ценности.

В этой главе мы разберем каждый из этих материалов, увидим, как они работают по отдельности и вместе. И обнаружим, что даже самая сложная мысль, самое запутанное убеждение, самая глубокая истина — всегда лишь удачная (или не очень) комбинация этих трех элементов.

## 2.1. Первый материал: смыслы

Начнем с самого очевидного. То, чем мы мыслим, — это смыслы.

**Смыслы** — это единицы содержания. То, что можно помыслить как нечто отдельное.

Как они выглядят? По-разному. Иногда это слова: «справедливость», «стол», «послезавтра». Иногда — образы: лицо матери, вид моря, запах скошенной травы. Иногда — ощущения, прошедшие через осознание: тепло, страх, голод, но не как физиологические реакции, а как нечто, что можно назвать и о чем можно думать.

В практическом мышлении мы используем смыслы как готовые кирпичи. Мы не задумываемся каждый раз, что такое «стол», когда садимся за стол. Мы просто берем этот смысл и используем его для сборки более сложных конструкций: «на столе лежит книга», «нам нужен новый стол», «стол завален работой».

Но у смыслов есть важное свойство: они не атомарны. Каждый смысл сам собран из других смыслов. «Стол» — это «мебель» + «горизонтальная поверхность» + «для деятельности» + еще десяток оттенков, которые мы не проговариваем. Просто мы используем его как готовый кирпич, забывая о внутреннем устройстве.

Это похоже на кирпичи в настоящем строительстве. Кир-

пич — готовая единица, но сам он сделан из глины, обожжен в печи, имеет определенную форму. Мы можем не думать об этом, пока кладем стену. Но если кирпич окажется плохим — стена рухнет.

Так же и со смыслами. Пока они работают, мы их не замечаем. Но стоит смыслу «дать трещину» — и вся конструкция, построенная на нем, начинает шататься.

**Иллюстрация.** Возьмем слово «кризис». Для экономиста это один смысл: спад производства, падение ВВП, безработица. Для психолога — другой: точка роста, момент, когда старое перестало работать, а новое еще не родилось. Для обывателя — третий: страх, неопределенность, угроза привычному укладу. Одно и то же слово, один звук — а за ним три разных смысла, три разных кирпича, из которых строятся три совершенно разные реальности.

### **Кейс. Что такое «дом»**

Для риелтора «дом» — это квадратные метры, планировка, инфраструктура. Для ребенка — запах пирожков, скрип половиц, голос мамы. Для архитектора — объем, свет, материал. Для погорельца — то, чего больше нет. Одно слово, четыре разных смысла. Каждый живет в своей реальности, хотя пользуется одним словом.

## 2.2. Второй материал: связи

Сами по себе смыслы — просто груда кирпичей. Чтобы из них получилась конструкция, нужны связи.

**Связи — это отношения между смыслами.** То, что превращает набор элементов в систему, способную держать нагрузку.

Если смыслы — кирпичи, то связи — это раствор и арматура. Раствор скрепляет кирпичи, не давая им рассыпаться. Арматура придает конструкции гибкость и прочность на изгиб.

Связи бывают разными. Вот основные типы, с которыми мы постоянно имеем дело:

**Логические связи.** «Если А, то Б». «Если идет дождь, то земля мокрая». «Если человек — млекопитающее, то он вскармливает детенышей молоком». Логические связи — самый жесткий тип. Они не терпят исключений, пока мы остаемся внутри принятой логики. Мы не видим логику, но именно она заставляет нас брать зонт. Логика — это каркас, на котором держится наше прогнозирование.

**Причинные связи.** «А вызывает Б». «Удар током вызывает сокращение мышц». «Избыток калорий вызывает набор веса». Причинные связи отличаются от логических тем, что они работают во времени и в материале. Они говорят не о том, что должно быть, а о том, что происходит в реальности.

Это не «если», это «потому что».

**Ассоциативные связи.** «А напоминает Б». «Запах духов напоминает о бабушке». «Мелодия возвращает в юность». «Звук имени вызывает образ человека». Ассоциативные связи — самые личные и непредсказуемые. То, что для одного прочно связано, для другого может быть случайным совпадением. Логики ноль, магии сто. Ассоциации — самый личный тип связей, они делают нашу реальность уникальной.

**Иерархические связи.** «А включает Б» или «А выше Б». «Животные включают млекопитающих». «Генерал выше полковника». «Цель выше средства». Иерархические связи создают структуру подчинения и включения. Без них мир был бы плоским списком, где всё равноправно и потому бессмысленно.

**Ценностные связи.** «А лучше Б». «Здоровье лучше болезни». «Свобода лучше рабства». «Мир лучше войны». Это не факт, это предпочтение. Ценностные связи задают предпочтения. Но именно такие связи определяют наши выборы чаще, чем любые факты.

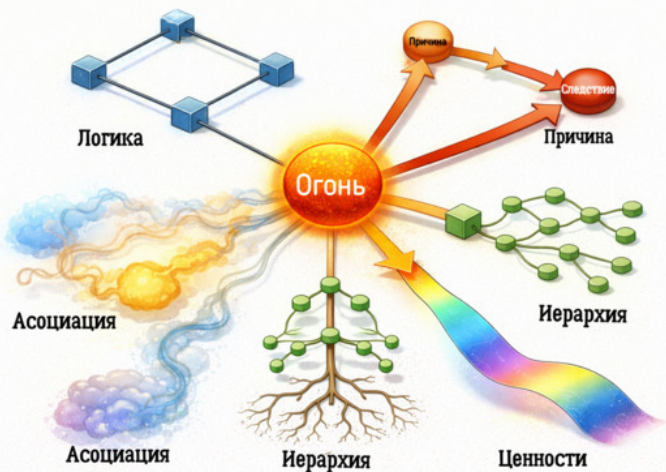


Рисунок 2. — Анатомия связей между смыслами. Диаграмма концепции огня

Связи — это «раствор» и «арматура» концептуальной архитектуры. Без связей смыслы рассыпаются, как кирпичи без цемента. Слабые связи — конструкция рушится от малейшей нагрузки. Слишком жесткие связи — конструкция не выдерживает нагрузок, трескается при малейшем изменении условий.

Обратите внимание: один и тот же набор смыслов, по-разному связанный, дает совершенно разные конструкции. Пять кирпичей можно сложить в стену, а можно — в арку. Материалы те же, связи разные — и результат неузнаваем.

## 2.3. Третий материал: ценности

Смыслы — это кирпичи. Связи — раствор и арматура. Но чтобы построить здание, нужно еще знать, что мы вообще строим и зачем. Эту роль выполняют ценности.

**Ценности** — это векторы, задающие направление. Они отвечают на вопросы «зачем?» и «что важнее?».

В системе концептуальной рамки ценности выполняют роль системы координат. Они определяют, что для нас находится на севере (самое важное), а что на юге (второстепенное). Без ценностей рамка была бы пустым пространством без ориентиров. Именно ценности делают рамку не просто границей, а направленным пространством.

У ценностей особая природа. В отличие от смыслов и связей, ценности почти никогда не проговариваются явно. Они не лежат на поверхности. Они живут в том, чему мы отдаем предпочтение в реальном выборе, а не в том, что декларируем.

Можно сколько угодно говорить, что «семья — главное», но если в конфликте между семьей и работой вы каждый раз выбираете работу — ваша ценность не семья, а работа. Декларация — это смысл. Реальный выбор — это ценность.

Как ценности работают в конструкции?

**Во-первых, они определяют, какие связи укрепляются, а какие ослабевают.** Если для вас ценность — без-

опасность, вы будете укреплять связи между событиями и их потенциальными угрозами. Мир начнет «сам собой» казаться опасным. Если ценность — свобода, вы будете укреплять связи между возможностями и их доступностью.

**Во-вторых, они задают иерархию.** Ценности расставляют смыслы по этажам. Что наверху, что внизу, что в фундаменте, а что можно и на чердак забросить. Без ценностей все смыслы равны, а в равном списке невозможно ориентироваться.

**В-третьих, они — главный источник прочности.** Конструкции, которые совпадают с нашими глубинными ценностями, стоят века. Им не нужно внешнее подкрепление. Они держатся сами, потому что отвечают на вопрос «зачем?». Конструкции, противоречащие ценностям, требуют постоянных подпорок — самоуговоров, ритуалов, внешнего давления. И все равно рушатся при первой возможности.

**Иллюстрация.** Возьмем конструкцию «карьера». Материалы вроде бы одни и те же: смыслы «должность», «деньги», «коллеги», «признание», связи примерно одинаковые. Но если в основании лежит ценность «безопасность», карьера будет выглядеть как поиск стабильного места, защищенности, гарантий. Если ценность «признание» — как движение вверх любой ценой. Если ценность «свобода» — как поиск занятий, которые не привязывают к месту и времени. Материалы те же, связи похожие, но конструкции получаются разными — иногда до неузнаваемости.

**Микро-упражнение: 2 минуты на решения.** Вспомните три важных решения, которые вы приняли за последний месяц. Какие ценности стояли за каждым из них? Не те, что вы декларируете, а те, что реально работали. Если выбор был между деньгами и временем — что победило? Если между безопасностью и свободой — что выбрали?

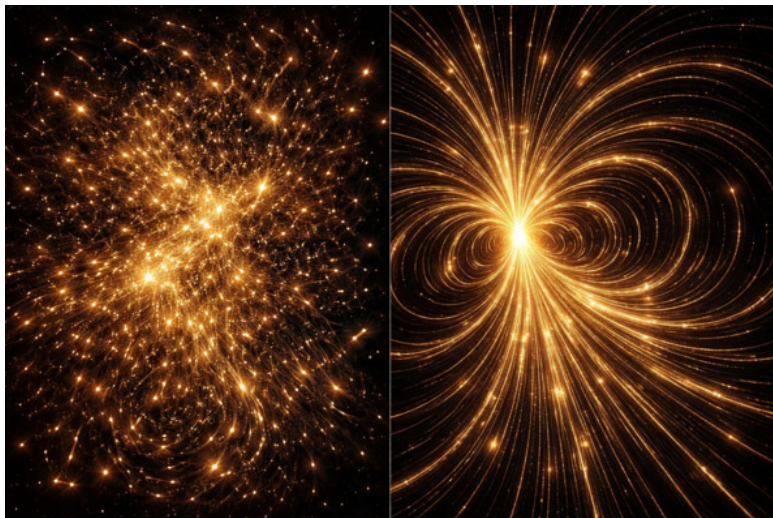


Рисунок 3. — Ценности как векторы, а не точки

## 2.4. Как материалы работают вместе

Теперь, когда мы познакомились с каждым материалом по отдельности, посмотрим, как они собираются в работающую конструкцию. Лучший способ понять это — разобрать конкретный пример.

### ■ Опыт видения 2

Возьмите простую, почти автоматическую мысль, которая иногда приходит вам в голову. Например: «мне нужно больше зарабатывать».

Не оценивайте эту мысль. Не спрашивайте, правильная она или нет, полезная или вредная. Просто посмотрите на нее как архитектор — как на конструкцию, собранную из материалов.

### Шаг первый: какие здесь смыслы?

Разложите фразу на составляющие. Скорее всего, вы обнаружите:

- «заработок» (деньги, доход);
- «необходимость» (должен, нужно, обязан);
- «больше» (сравнение, недостаточность текущего);
- «я» (тот, к кому это относится).

Уже интересно. Мысль, которая казалась монолитной, распалась на четыре отдельных смысла. Каждый из них можно рассматривать отдельно.

### Шаг второй: какие здесь связи?

Как эти смыслы соединены между собой?

— Связь между «я» и «заработок» — скорее всего, идентификация: «я — тот, кто зарабатывает» или «я — обеспечивающий».

— Связь между «нужно» и «больше» — долженствование: текущий уровень признается недостаточным, и это требует исправления.

— Возможно, есть неявная связь между «больше зарабатывать» и чем-то еще, что не названо: счастьем, спокойствием, уважением, свободой.

### **Шаг третий: какие ценности стоят за этим?**

Вот здесь самое интересное. Ценности не лежат на поверхности, но именно они придают конструкции вес и направление. Спросите себя: зачем мне больше зарабатывать? Что я получу на самом деле?

Варианты могут быть разными:

— *Безопасность*: «Чтобы не бояться завтрашнего дня».

— *Статус*: «Чтобы чувствовать себя успешным».

— *Свобода*: «Чтобы иметь возможность выбирать».

— *Забота*: «Чтобы обеспечить близким лучшее будущее».

Ценность может быть не одна, они могут переплетаться и даже конфликтовать. Но именно она — тот вектор, который заставляет всю конструкцию двигаться.

А теперь самое важное. Разобрав конструкцию, вы можете обнаружить, что на самом деле хотите не «больше зарабо-

тывать». Вы хотите, например, «чувствовать себя спокойно за будущее детей». Но ценность (спокойствие за детей) оказалась упакована в смысл «заработок». Вы построили конструкцию, где «заработок» стал несущей стеной для ценности, которая могла бы быть реализована иначе.

Может быть, то же самое спокойствие за детей можно получить по-другому? Или ценность на самом деле не в детях, а в вашем собственном страхе, который не снизится ни от каких денег? Декомпозиция не дает ответов. Она показывает конструкцию. А увидеть конструкцию — уже половина пути к тому, чтобы перестать быть ее заложником.

### **Кейс. Карьерный выбор**

Молодой специалист выбирает между стабильной работой в крупной компании и рискованным стартапом.

— **Смыслы:** деньги, стабильность, опыт, свобода, риск, команда.

— **Связи:** логические (стабильность = предсказуемость), причинные (стартап = возможность разбогатеть), ценностные (свобода важнее денег).

— **Ценности:** безопасность или развитие? предсказуемость или свобода?

— Один и тот же набор смыслов, по-разному связанный, с разными ценностями в центре — дает две разные конструкции реальности. И оба правы. Для себя.

## 2.5. Концептуальное мышление: второй шаг

То, что мы только что сделали, — не просто упражнение. Это второй шаг в освоении концептуального мышления.

**Концептуальное мышление (шаг 2)** — это умение различать материалы, из которых собрана реальность. Обычное мышление оперирует готовыми блоками: «это справедливо», «это нечестно», «мне нужно больше зарабатывать». Концептуальное мышление спрашивает: из каких смыслов собран этот блок? Какими связями он держится? Какие ценности придали ему такую форму?

Первый шаг научил нас видеть за впечатлением конструкцию. Второй шаг позволяет заглянуть внутрь самой конструкции и увидеть, из чего она сделана.

Это как перейти от рассматривания здания к исследованию стройматериалов. Вы уже не просто знаете, что перед вами дом. Вы можете сказать: «Этот дом кирпичный, но кладка слабая, а фундамент, кажется, не соответствует грунту». Или: «Здесь деревянные перекрытия, они дадут усадку, нужно учесть».

Концептуальный мыслитель — не потребитель готовых смыслов. Он исследователь их состава. Он знает, что любая истина, любое убеждение, любое «очевидно» — всегда результат сборки. И эту сборку можно увидеть, если знать ма-

териалы и инструменты.

## **2.6. Обзор инструментария концептуального мышления**

Говоря об инструментах: пришло время познакомиться с полным набором. До сих пор мы пользовались только одним инструментом — декомпозицией. Но у концептуального мыслителя их несколько. Как у хорошего архитектора есть не только молоток, но и уровень, отвес, циркуль, транспортир.

### **Ящик инструментов концептуального мыслителя**

Ниже — список основных инструментов, которые мы будем осваивать на протяжении книги. Не старайтесь запомнить всё сразу. Просто зафиксируйте: у этой работы есть профессиональный инструментарий. Каждому инструменту — свое время и свое место.

Инструмент	Что делает	Бытовой аналог	Где встретим
Декомпозиция	Разбирает сложное на простое	Разобрать часы на детали	Гл. 1, 2, 6
Абстрагирование	Видит суть за деталями	Отойти от картины, чтобы увидеть композицию	Гл. 7
Схематизация	Переводит невидимое в схему	Нарисовать карту метро	Гл. 7
Понятийная дифференциация	Различает похожее	Отличить готику от барокко	Гл. 4
Категоризация	Определяет тип	Понять, это грипп или простуда	Гл. 5
Рефрейминг	Меняет контекст	Увидеть стакан наполовину полным	Гл. 3, 9
Мысленный эксперимент	Проверяет в уме	Проиграть шахматную партию в голове	Гл. 6, 7, 8

Обратите внимание: каждый инструмент решает свою задачу. Декомпозиция помогает разобрать сложное. Абстрагирование — увидеть главное. Схематизация — перевести невидимое в видимую форму. Понятийная дифференциация — различить похожее. Категоризация — определить тип. Рефрейминг — сменить контекст. Моделирование — проектирование. Мысленный эксперимент — проверить конструкцию без риска.

В следующих главах мы будем осваивать их по очереди. К концу книги у вас соберется полный набор.

### **Проверьте себя:**

— Возьмите любое сложное понятие («справедливость», «успех», «любовь») и разложите его на смыслы. Сколько их получилось?

— Найдите в своем опыте пример каждого типа связей.

Где логика? Где причина? Где ассоциация?

— Какая ценность была несущей стеной в трех ваших главных решениях?

— Есть ли в вашей жизни фраза, которую вы повторяете, но за ней уже ничего не стоит? (фальшстена)

— Где в вашем окружении искрит — два убеждения, которые никак не могут ужиться?

## 2.7. Итог главы: материалы всегда есть

Мы привыкли думать, что мыслим «просто мыслями». Что наши убеждения, оценки, решения возникают сами собой, как следствие нашего ума, характера, опыта. И отчасти это так. Но за этой простотой скрывается сложная работа материалов.

Каждую секунду наш мозг оперирует смыслами — готовыми кирпичами, доставшимися нам от культуры, языка, личного опыта. Каждую секунду он выстраивает между ними связи — логические, причинные, ассоциативные, иерархические, ценностные. И каждую секунду эту работу направляют ценности — невидимые векторы, задающие, что для нас важно, а что нет.

Мы мыслим материалами постоянно. Разница между стихийным и концептуальным мышлением только в одном: замечаем ли мы, из чего собрана наша мысль. Таким образом, материалы всегда есть, даже когда мы их не замечаем.

Стихийное мышление принимает конструкцию за данность. Концептуальное мышление видит в ней сборку.

### **Резюме главы:**

— **Смыслы** — это кирпичи. Единицы содержания, из которых всё строится.

— **Связи** — это раствор и арматура. То, что соединяет

кирпичи в конструкцию.

— **Ценности** — это проект. Векторы, задающие направление всей стройке.

— **Инструменты** — это то, чем мы с этим работаем. Набор операций, позволяющих видеть, разбирать и собирать.

В следующей главе мы поговорим о самом глубоком уровне — о том, на чем вообще стоят все конструкции, какие аксиомы лежат в основании нашего мышления и что происходит, когда мы пытаемся их сменить.

# Глава 3. Аксиоматика.

## На чем всё стоит

В любом здании есть места, куда нельзя заходить. Технические помещения, где скрыты коммуникации. Несущие конструкции, за которыми нужен особый уход. Закрытые зоны, куда допускаются только специалисты. Если посторонний войдет туда, ничего страшного не случится. Но если он начнет там что-то менять — пилить колонны, сверлить балки, переносить фундамент — здание рухнет.

В любом мышлении тоже есть места, куда лучше не заходить с вопросами. Точнее, есть вопросы, которые нельзя задавать. Не потому, что кто-то запретил, и не потому, что на них нет ответа. А потому что, если их задать всерьез и дойти до конца, начнет рушиться всё, что на этих ответах построено.

Эти несущие конструкции мысли называются аксиомами.

## 3.1. Что такое аксиома в концептуальной архитектуре

Слово «аксиома» пришло из математики. В геометрии Евклида есть знаменитая аксиома о параллельных прямых: через точку, не лежащую на данной прямой, можно провести только одну прямую, параллельную данной. Эту аксиому не доказывают. Ее принимают как данность. И уже на ней строят сотни теорем, всю геометрию, а потом и архитектуру, и инженерные расчеты.

**Аксиома** — положение, которое принимается без доказательства и служит основанием для всех других положений в данной концептуальной системе.

В мышлении и культуре аксиомы выполняют ту же роль. Они не доказываются. Их не проверяют. На них всё держится. И пока они работают, мы их даже не замечаем — как не замечаем воздух, которым дышим.

Аксиомы — это самый глубокий уровень конструкции. То, на чем стоит всё остальное. Если смыслы — кирпичи, связи — раствор, ценности — проект, то аксиомы — это грунт, на котором стоит здание. Можно перекладывать кирпичи, менять раствор, даже переделывать проект — но если грунт уходит из-под ног, здание обречено.

## 3.2. Как распознать аксиому: тест на запрет вопроса

Как понять, что перед вами аксиома, а не просто важное убеждение? Есть очень простой тест.

**Признак аксиомы:** вопрос об ее истинности вызывает дискомфорт, раздражение, агрессию или ощущение бессмысленности. Самый частый ответ на попытку спросить об аксиоме: «Это же очевидно».

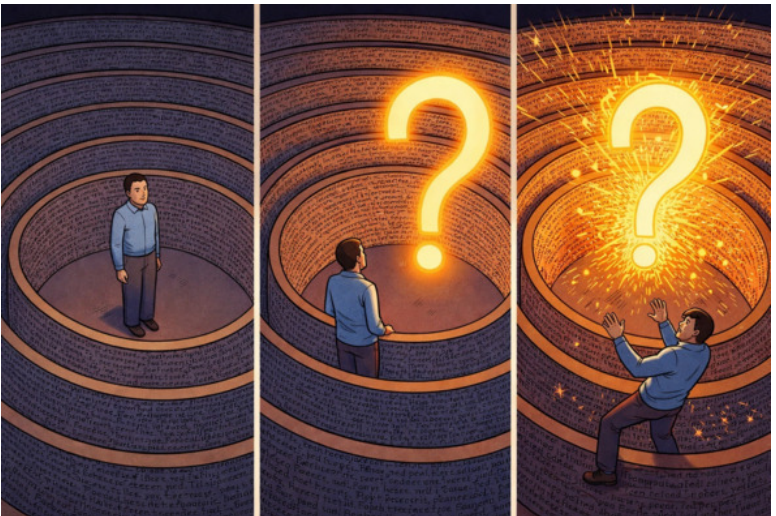


Рисунок 4. — Аксиоматический тест на запрет вопроса

Попробуйте спросить верующего человека: «А точно ли Бог существует?» Если это действительно его аксиома, он не начнет с вами дискутировать. Он либо раздраженно оборвет разговор, либо скажет что-то вроде «это чувствуется сердцем», либо просто посмотрит на вас как на сумасшедшего. Вопрос о существовании Бога для него — за границей допустимого. Не потому, что он боится ответа, а потому что вся его картина мира стоит на том, что этот вопрос уже решен и решен положительно.

Попробуйте спросить ученого: «А познаваем ли мир вообще?» Хороший ученый, конечно, способен к философской рефлексии. Но в своей повседневной работе он исходит из аксиомы: мир познаваем, наши методы работают, результаты экспериментов что-то значат. Если бы он каждое утро начинал с сомнения в познаваемости мира, он никогда не дошел бы до лаборатории.

Попробуйте спросить обычного человека: «А нужно ли быть хорошим?» Для многих это аксиома, впитавшаяся с детством. Вопрос «зачем быть хорошим?» звучит для них или цинично, или глупо. Хорошим быть нужно — и точка. На этом держится самооценка, отношения с близкими, представление о справедливости.

Попробуйте спросить акционера: «А может, цель бизнеса не прибыль, а красота или счастье сотрудников?» В лучшем случае вас сочтут наивным. В худшем — опасным. Потому

что аксиома «цель бизнеса — прибыль» для многих — не обсуждаемое положение, а основа, на которой стоят карьеры, состояния, целые индустрии.

Тест на аксиому прост: если вопрос кажется неуместным, странным, бессмысленным или опасным — скорее всего, вы коснулись аксиомы.

**Микро-упражнение (2 минуты).** Прямо сейчас найдите тему, при обсуждении которой вы испытываете сильное раздражение, особенно когда кто-то задает «глупые вопросы». Это маркер аксиомы. Не пытайтесь ее изменить, просто зафиксируйте: «здесь у меня аксиома».

### 3.3. Уровни аксиоматики

Аксиомы работают на разных этажах реальности. То, что является аксиомой для одного человека, может быть просто убеждением для другого. То, что аксиома для одной культуры, в другой может казаться дикостью.

Вот несколько уровней, на которых мы можем обнаружить аксиомы:

Уровень	Пример аксиомы	Что держится на ней
Личный	«Я должен контролировать всё»	Стратегия жизни, отношения с людьми, выбор профессии, реакция на неожиданности
Семейный/Родовой	«Своих не бросаем»	Структура рода, чувство долга, наследование, отношение к чужакам
Социальный	«Человек человеку волк»	Политические системы, экономические модели, представления о справедливости
Культурный	«Время линейно» (Запад) / «Время циклично» (Восток)	Отношение к прогрессу, истории, возрасту, смерти
Эпистемологический	«Мир существует независимо от моего сознания»	Вся наука, повседневная практика, здравый смысл

Обратите внимание: аксиомы более высокого уровня (эпистемологические, культурные) обычно не осознаются даже теми, кто в них живет.

**Микро-кейс (личный уровень).** «Я должен контролировать всё». Это личная аксиома. Человек, который живет с ней, не может расслабиться в отпуске, не доверяет под-

чиненным, проверяет домашние задания у детей до ночи. На этой аксиоме держится его чувство безопасности. Но она же делает его жизнь невыносимой. Вопрос не в том, истинна ли аксиома. Вопрос в том, какова цена.

**Микро-кейс (культурный уровень). Линейное и циклическое время.** Европейская культура живет с аксиомой линейного времени: время уходит безвозвратно, надо спешить, прогресс существует. Человеку западной культуры кажется «очевидным», что время течет из прошлого в будущее, что история движется вперед, что завтра будет непохоже на сегодня. Человеку восточной культуры это может быть совсем не очевидно. Индийская культура живет с аксиомой циклического времени: всё возвращается, спешить некуда, главное — гармония. И задача не в том, чтобы убежать вперед, а в том, чтобы гармонично вписаться в вечное повторение. Люди из этих культур, встречаясь, часто не понимают друг друга. Не потому, что кто-то глупее, а потому что у них разные аксиомы о природе времени. Спор между ними на уровне фактов бесполезен. Потому что спорят не факты, спорят аксиомы.

## 3.4. Аксиомы не равны истине

Это, пожалуй, самое важное различие во всей главе. Аксиома — это не истина. Это условие.

В геометрии Евклида аксиома о параллельных прямых приводит к тому, что сумма углов треугольника равна 180 градусам. В геометрии Лобачевского другая аксиома — и сумма углов треугольника меньше 180 градусов. Какая геометрия истинна? Обе. Каждая — в рамках своих аксиом. Вопрос о том, какая из них «соответствует реальному пространству», решается экспериментом, но сами геометрии от этого не становятся ложными. Они просто работают в разных системах координат.

То же самое в жизни. Ваши личные аксиомы — не истины о мире. Это условия, при которых вы строите свою реальность.

**Иллюстрация.** Представьте двух людей. Аксиома первого: «люди по своей природе добры, просто обстоятельства их портят». Аксиома второго: «люди по природе эгоистичны, и только культура и закон сдерживают их».

# 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.