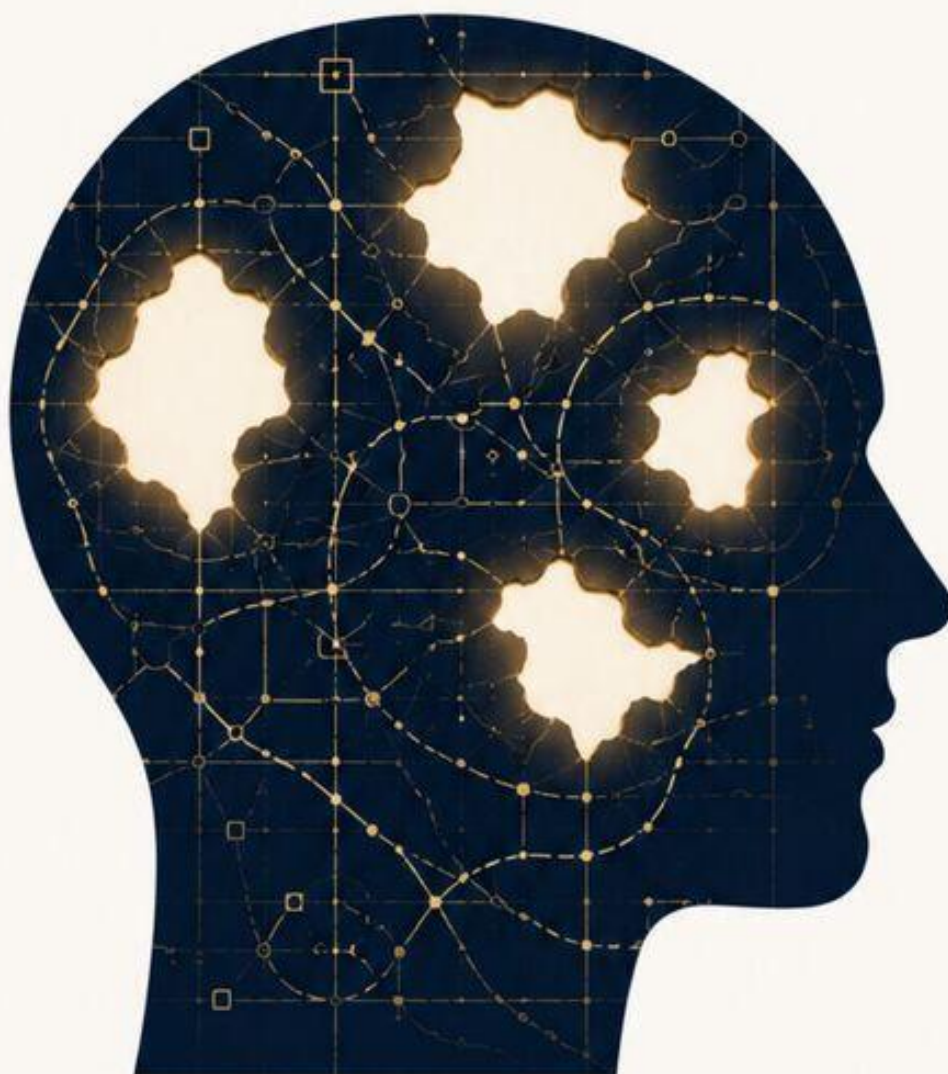


12+

НИКОЛАЙ АТАМАНЕНКО

КАРТА СЛЕПЫХ ЗОН

ДИАГНОСТИКА ПРОБЕЛОВ
В ВАШЕМ МЫШЛЕНИИ



Николай Атаманенко

**Карта слепых зон. Диагностика
пробелов в вашем мышлении**

«Издательские решения»

Атаманенко Н.

Карта слепых зон. Диагностика пробелов в вашем мышлении /
Н. Атаманенко — «Издательские решения»,

У каждого есть мыслительные «слепые зоны» — концепты и категории, которых у вас попросту нет. Вы не игнорируете важное — вы не знаете, что на это нужно смотреть. «Карта слепых зон» — это книга-диагностика и книга-тренажёр. Эта книга даёт инструмент для выявления того, каких именно категорий вам не хватает, и протокол их добавления в мышление. Для руководителей, аналитиков, предпринимателей, психологов и всех, кто хочет видеть то, что раньше ускользало.

© Атаманенко Н.

© Издательские решения

Содержание

Введение	6
ЧАСТЬ I. АНАТОМИЯ СЛЕПЫХ ЗОН	10
Глава 1. Что такое слепая зона	11
Глава 2. Как возникают слепые зоны	13
Глава 3. Цена слепых зон	17
Глава 4. Почему другие видят то, чего не видите вы	20
Итоги Части I. Анатомия слепых зон — резюме	23
ЧАСТЬ II. ДЕСЯТЬ ТИПОВЫХ СЛЕПЫХ ЗОН	24
Глава 5. Слепая зона 1. Временной горизонт	25
Глава 6. Слепая зона 2. Пространственный масштаб	28
Глава 7. Слепая зона 3. Агентная перспектива	31
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Карта слепых зон Диагностика пробелов в вашем мышлении

Николай Атаманенко

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0070-1234-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

О том, чего вы не знаете (и не знаете, что не знаете)

Эта история не моя, её рассказывают друг другу писатели.

Две молодые рыбы плывут по течению. Навстречу им — рыба постарше, которая, поравнявшись с ними, кивает и роняет на ходу:

— Доброе утро, мальчики. Как вам вода?

Молодые рыбы плывут дальше. Проходит минута. Одна поворачивается к другой:

— Слушай... а что такое «вода»?

Это не анекдот о глупых рыбах. Это — точный портрет нашего с вами мышления. Мы плывём в среде, которая насквозь пропитана концептами, допущениями и категориями. Мы пользуемся ими каждую секунду. Мы дышим ими. И мы понятия не имеем, что они существуют — ровно до того момента, когда кто-то задаёт нам вопрос о них.

Эта книга — тот самый вопрос о воде. Только адресован он вам. И вода здесь — это концепты, которых вы не замечаете не потому, что они неважны, а потому что они *отсутствуют* в вашем ментальном арсенале.

Их нет — и вы не видите их отсутствия.

Давайте сразу договоримся о терминах. Словосочетание «слепая зона» звучит как диагноз, а диагнозы располагают к самокопанию или, наоборот, к защите. Ни то, ни другое нам здесь не понадобится. Я предлагаю другое: отнестись к слепой зоне не как к дефекту, а как к устройству вашего мышления. Это не поломка, это физика.

Что такое слепая зона в строгом смысле? Чтобы ответить, удобно представить всё наше знание и незнание в виде матрицы — двух осей, дающих четыре квадранта.

Известное известное. Это то, что вы знаете, и знаете, что знаете. Я знаю таблицу умножения. Я знаю, как зовут моего руководителя. Это освоенная территория.

Известное неизвестное. Это то, чего вы не знаете, но осознаёте своё незнание. Я не знаю китайского языка, но я знаю, что он существует. Я не умею водить самолёт, но если мне понадобится, я знаю, что этому учат. Это — граница вашей компетенции, и она вам видна.

Неизвестное известное. Это то, что вы знаете, но не осознаёте этого. Интуиция. Автоматизмы. Навыки, которые вы не можете объяснить, но которыми пользуетесь. Вы знаете, как держать равновесие на велосипеде, но не можете записать это в виде инструкции. Это скрытый ресурс.

И наконец, четвёртый квадрант.

Неизвестное неизвестное. Это то, чего вы не знаете, *и не знаете, что не знаете*. Область реальности существует, она на вас влияет, она формирует ваши результаты — но у вас нет для неё названия, категории, ячейки. Дверь есть, но вы не смотрите в её сторону не потому, что отвернулись, а потому, что для вас там — сплошная стена.

Это и есть слепая зона.

Обычное незнание — это когда вы стоите перед дверью и не знаете, как её открыть. Слепая зона — это когда двери для вас просто нет. Вы даже не можете постучать.

Чтобы не оставаться в абстракции, приведу пример, который многое расставляет по местам.

В начале 1970-х годов исследовательский центр Xerox PARC создал вещи, определившие облик следующих пятидесяти лет вычислительной техники. Графический интерфейс. Компью-

терная мышь. Ethernet. Лазерный принтер. Всё это было изобретено внутри компании Херох — и предъявлено её руководству.

Руководство ничего с этим не сделало. Точнее, сделало, но не то: оно продолжало развивать копировальный бизнес. Люди, принимавшие решения в Херох, не были глупы. Они не были ленивы. У них были все данные. Но у них отсутствовала категория, в которую эти данные могли бы лечь. Категория «персональные вычисления как массовый рынок» не существовала в их ментальном инструментарии. Они смотрели на изобретение, способное изменить мир, — и видели забавную безделицу, не имеющую отношения к их делу.

Это не ошибка расчёта. Это ошибка категории. Не «я подумал и ошибся», а «я не мог подумать, потому что у меня не было понятия, которым думают».

Теперь — пример иного масштаба, ближе к обыденной жизни. Вы когда-нибудь замечали такой эффект: вы слышите незнакомое слово — скажем, «газлайтинг» — и вдруг обнаруживаете обозначаемое им явление повсюду? В старых отношениях, в поведении определённых знакомых, в историях друзей, в собственных привычках. Слово не создало явления. Явление существовало и раньше. Слово дало вам категорию. И реальность пересобралась прямо у вас на глазах.

В этом — главное свойство концепта: он не добавляет новых фактов, он делает видимым то, что уже было перед вами.

В этой книге таких «слов» будет много.

Теперь — важное уточнение, без которого всё дальнейшее может быть неверно понято.

Слепые зоны не имеют отношения к интеллекту. Это ортогональные величины. Острый нож не гарантирует, что вы режете в правильном месте. Высокий IQ не гарантирует, что вы думаете правильными категориями.

Более того, умные люди, случается, попадают в слепые зоны глубже других — именно потому, что их интеллект позволяет им строить безупречные рассуждения на неверных посылах, и эти рассуждения выглядят настолько убедительно, что даже им самим не приходит в голову их перепроверить.

Один из самых отрезвляющих примеров здесь — катастрофа шаттла «Челленджер» в 1986 году. Специалисты NASA, одни из лучших инженеров планеты, анализировали риски запуска. Они рассматривали компоненты твердотопливных ускорителей по отдельности и не увидели критической опасности. Они пропустили системное взаимодействие — то, как низкая температура повлияет на уплотнительные кольца в собранной конструкции. Это взаимодействие было видно любому специалисту по сложным системам. Но в процессе принятия решения такого специалиста не было — и его концепты некому было применить.

Их погубила не глупость. Их погубило отсутствие категории «системное взаимодействие» в том конкретном мыслительном контуре, который принимал решение.

Или возьмём случай, который вы наверняка наблюдали — если не у себя, то у знакомых. Руководитель раз за разом нанимает «не тех» людей. Он меняет методики подбора, пробует разные агентства, переписывает тестовые задания. Каждый раз он думает: «Ну теперь-то я учёл прошлые ошибки». И каждый раз новый сотрудник через полгода не срабатывается.

Руководитель не глуп. Он анализирует. Он корректирует. Но он оценивает кандидатов только по компетенциям — и никогда по ценностным профилям. Концепт «ценностная совместимость» отсутствует в его инструментарии. Он не спрашивает: «Совпадает ли у этого человека представление о том, что важнее — стабильность или рост, иерархия или автономия, результат или процесс?» — потому что вопроса этого нет в его репертуаре. Он не игнорирует его. У него нет для него ячейки.

Когда вы в последний раз удивлялись: «Как я мог этого не заметить?!» — это не симптом слабоумия. Это момент, когда слепая зона на мгновение осветилась. Один из тех редких

моментов, когда неизвестное неизвестное переходит в разряд известного неизвестного — а затем может стать частью вашего арсенала.

Эта книга — о том, чтобы такие моменты стали не случайными, а системными.

Как она устроена.

Я не верю в книги, которые только объясняют. Объяснённая слепая зона — ещё не закрытая. Узнать о существовании концепта — это пять процентов работы. Остальные девяносто пять — встроить его в действующий мыслительный арсенал так, чтобы он включался без напоминания, в нужный момент, на реальной скорости принятия решений.

Поэтому книга построена как маршрут с четырьмя этапами.

Диагноз. Часть I. Прежде чем что-то исправлять, мы поймём, как устроены слепые зоны: откуда они берутся, как маскируются и какую конкретную цену вы за них платите. Это анатомия. Без неё терапия слепа.

Карта. Части II и III. Мы разберём десять типовых слепых зон — от временного горизонта до эпистемических привычек¹. Вы получите систему из пятидесяти диагностических вопросов, соберёте обратную связь от окружения, проанализируете собственные ошибки — и построите личную карту: профиль ваших зрячих и слепых областей мышления. Десятиосевая диаграмма покажет, какие зоны для вас критические, а какие — сильные стороны, на которые можно опереться.

Терапия. Часть IV. Недостаточно узнать, что концепт существует. Недостаточно даже понять, как он работает. Его нужно вживить. Для этого мы пройдем по пятишаговому протоколу — от осознания через тренировку к автоматизации — и отработаем конкретные техники для ключевых зон.

Профилактика. Части V и VI. Слепые зоны не исчезают навсегда. Они эволюционируют. Мозг экономит ресурсы, среда меняется, старые категории вымываются, новые не добавляются. Финальная часть книги — о том, как сделать обнаружение и закрытие слепых пятен не разовой акцией, а гигиенической привычкой. Двадцать упражнений-тренажёров останутся с вами после того, как книга будет прочитана.

И ещё кое-что — прежде чем мы двинемся дальше.

Вы не обязаны закрыть все десять зон. Это не экзамен и не норматив. У вас нет задачи стать идеально зрячим по всем осям — такой задачи просто не существует в природе. У разных профессий, разных ролей, разных жизненных этапов — разный профиль необходимой зрячести. Хороший хирург и хороший стратег мыслят не одинаково, и это нормально.

Задача этой книги — не сделать вас другим человеком, а дать вам инструмент, с помощью которого вы сможете увидеть то, что сейчас пропускаете. Одну-две критические зоны. Иногда достаточно закрыть одну — и мир пересобирается.

В конце пути у вас не прибавится ответов на вопросы, которые вы и так задаёте. У вас прибавится вопросов, которые вы раньше не умели задавать.

Это и есть главное приобретение. Мышление расширяется не ответами. Оно расширяется категориями.

И последнее. Когда вы начнёте замечать свои слепые зоны — а вы начнёте, — вам может стать неудобно. Это нормально. Дискомфорт в данном случае не симптом проблемы, а признак того, что вы затронули реальную зону. Здоровая реакция — не «со мной что-то не так», а «ага, вот она». Эта книга — не зеркало для самобичевания, а фонарь. Пользуйтесь им без страха.

¹ Эпистемология — наука о знании. В контексте книги речь идёт об автоматических, неосознаваемых способах, которыми человек определяет для себя, что считать достоверным знанием, а что нет. Важно отделить это от просто «убеждений» — это именно привычки, фильтры, которые работают до того, как человек начинает сознательно оценивать информацию.

Нельзя думать категорией, которой у вас нет. Эта книга — о том, как заметить отсутствие категории и добавить её в свой арсенал.

Начнём.

Терпения вам и зоркости!

Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.

ЧАСТЬ I. АНАТОМИЯ СЛЕПЫХ ЗОН

Вы, вероятно, уже чувствуете определённый дискомфорт. Это нормально. Когда вам говорят, что у вас есть области, которые вы не видите, первая реакция — либо защита («у меня их нет»), либо тревога («сколько же я всего пропускаю?»). Я прошу вас пока не делать ни того, ни другого.

Представьте себе архитектора, которому предстоит обследовать старый фундамент. Он не начинает с того, что крушит стены в поисках трещин. Сначала он изучает свойства бетона, особенности почвы, типовые слабые места конструкций такого возраста. Он понимает материал, с которым имеет дело. Только после этого его поиск становится осмысленным, а не разрушительным.

В этой части мы поступим так же.

Прежде чем вы начнёте искать у себя конкретные слепые зоны и тем более — закрывать их, вам нужно понять, что это вообще такое. Как отличить слепую зону от забывчивости, от нехватки данных, от обычного «не подумал»? Откуда они берутся — эти провалы в поле зрения, которые не ощущаются как провалы? Какую цену вы платите за них — не вообще, а вы лично? И почему ваш коллега, который не умнее вас, иногда видит то, чего не видите вы, — и не может объяснить, а просто говорит: «Ну это же очевидно»?

Вот четыре вопроса, которые мы разберём в четырёх главах этой части.

Первая глава даст определение. Не из словаря, а рабочее — такое, с которым можно действовать. Слепая зона — это не дефект личности. Это область реальности, для которой у вас нет ментальной категории. Вы не игнорируете — у вас нет ячейки, чтобы это положить.

Вторая глава покажет пять корней, из которых растут слепые зоны. Профессия, которая тренирует одно зрение и атрофирует другое. Язык, который не даёт слов для определённых явлений. Образование, которое что-то дало, а что-то обошло стороной. Защиты психики, которые вырезают неудобное. И обычная экономия мозга, который не хочет тратить энергию на новые категории, пока старые справляются.

Третья глава — о цене. Я не буду вас пугать. Но я попрошу посмотреть на конкретные потери. Возможности, мимо которых вы прошли не потому, что оценили и отказались, а потому что не оценивали. Риски, которых вы не учли не по небрежности, а по отсутствию концепта. Ошибки, которые вы повторили, меняя тактику, но не видя стратегического паттерна.

Четвёртая глава — о чужих глазах. О том, почему другие видят то, чего не видите вы. Это не мистика и не чужое превосходство. Это разница ментальных карт. У вашего коллеги есть концепт, которого у вас нет. Как у человека с фонариком — зрение не лучше, просто есть источник света. Поняв это, вы перестанете раздражаться на чужую «очевидность» и начнёте её исследовать.

К концу этой части у вас будет не список ваших слепых зон — до этого ещё дойдём, — а понимание их анатомии. Вы будете знать, как они выглядят, откуда берутся и чем вам обходятся. Без этого знания любой диагностический инструмент — просто молоток в руках человека, не понимающего, что такое гвоздь.

Теперь — к делу.

Глава 1. Что такое слепая зона

В предыдущей части мы условились: слепая зона — это неизвестное неизвестное. Теперь это определение нужно развернуть в рабочий инструмент. Определение, которым можно пользоваться, а не просто запомнить.

Начнём с главного различия, потому что именно здесь начинается путаница, идущая через всю жизнь.

Слепая зона — это не незнание. Незнание — это когда вы знаете, что вы чего-то не знаете. Вы никогда не учили испанский язык — и, попав в Мадрид, мгновенно обнаруживаете пробел. Вы осознаёте его границы, вы можете принять меры: нанять переводчика, скачать приложение, выучить язык. Незнание может быть неприятным, но оно не коварно. Оно предъявляет себя.

Слепая зона работает иначе. Это область реальности, которая *существует и влияет на вас*, но для которой у вас нет ментальной категории — нет слова, нет понятия, нет рамки, в которую её можно было бы поместить. Вы не то, чтобы не знаете ответа на вопрос. Вы не знаете самого вопроса. Вы не игнорируете проблему — у вас нет ячейки, в которую её можно положить.

Давайте закрепим это различие на конкретном примере.

Представьте руководителя, у которого нет концепта «стоимость задержки». Это не означает, что он знает о существовании такого понятия, но ленится его применить. Это означает, что когда его проект затягивается, он не задаёт вопроса: «Сколько мы теряем в день от того, что решение не принято?» Самого вопроса нет в его репертуаре. Он оперирует бюджетом, сроками, качеством — но стоимость времени, в течение которого проект *не работает*, для него невидима. Когда потери становятся очевидны, он объясняет их чем угодно — внешними обстоятельствами, нехваткой ресурсов, ошибками подрядчиков — но только не отсутствием категории, в которую эти потери можно уложить.

Обратите внимание: руководитель в этом примере может быть прекрасным специалистом в своей области. Он не ленив, не глуп, не безответственен. У него просто нет того «пикселя» в ментальной матрице, который делает видимым определённый класс явлений. И как на фотографии с недостаточным разрешением, вы не видите не саму деталь, а то, что она вообще должна быть видна — для вас её нет.

Теперь развернём метафору.

Представьте, что ваше мышление — это сенсорная матрица. Она различает определённый набор сигналов. Что-то попадает в её диапазон — и вы это видите, анализируете, принимаете во внимание. Что-то лежит за его пределами — и вы не видите этого, причём не видите настолько фундаментально, что даже не замечаете отсутствия. Мозг зашивает разрывы. Там, где у вас нет категории, он подставляет ближайший доступный аналог или попросту не регистрирует сигнал.

Этот эффект известен каждому, кто когда-либо изучал иностранный язык в зрелом возрасте. В языке есть фонемы — смыслоразличительные звуки. В японском языке нет различения между звуками «р» и «л» в том виде, в котором они различаются в русском. Японец, никогда не тренировавший слух специально, *физически не слышит* разницы между ними. Не потому, что он невнимателен. У него нет нужных нейронных цепей, и его мозг не регистрирует эту разницу как значимую. Звук есть, разница объективно существует, а ячейки для неё нет.

Точно так же работает слепая зона на уровне концептов. Явление есть. Его влияние на вашу жизнь есть. А категории для него у вас нет. И мозг либо склеивает его с чем-то похожим, либо не замечает вообще.

Это свойство — «прозрачность отсутствия» — самое коварное в слепых зонах. То, чего у вас нет, невидимо вдвойне. Вы не видите ни самого объекта, ни границы, по которой он отсут-

ствуем. Как слепое пятно в глазу: в поле зрения каждого человека есть область, где зрительный нерв входит в сетчатку и где нет фоторецепторов. Мы не видим эту дыру. Мозг достраивает картинку по краям. И мы даже не догадываемся, что в нашем зрении есть провал, пока не проведём специальный тест.

Спросите кого-нибудь, кто никогда не слышал слова «когнитивное искажение»: замечает ли он систематические ошибки в собственных суждениях? Скорее всего, он скажет, что иногда ошибается, как все, но в целом его мышление объективно — пока обстоятельства не введут его в заблуждение. У него нет категории «когнитивное искажение», и поэтому он не видит паттернов. Он объясняет свои ошибки внешними причинами. Мозг зашивает разрыв — и он уверен в своей объективности.

В этом и заключается главный парадокс слепой зоны: чем она обширнее, тем сложнее в неё поверить. Потому что для того, чтобы заметить отсутствие категории, нужна хотя бы намёточная категория, в которую это отсутствие можно поместить. Нужен хотя бы край дыры. Без него — гладкая, достроенная мозгом реальность, в которой у вас всё учтено.

В следующих главах мы разберём, откуда берутся эти дыры в восприятии, какую цену вы за них платите и почему другие люди иногда видят то, чего у вас в этой матрице нет. Но, прежде чем идти дальше, я предлагаю вам зафиксировать рабочее определение — то, которым мы будем пользоваться на протяжении всей книги.

Слепая зона — это область реальности, которая существует и влияет на вас, но недоступна вашему мышлению из-за отсутствия соответствующего концепта. Вы не игнорируете её. Вы не знаете, что её нужно искать.

Прочитайте это определение ещё раз. Сейчас оно может казаться абстрактным. К концу книги вы будете возвращаться к нему с совсем другим ощущением — с конкретными адресами собственных зон, которые вы обнаружили, назвали и начали закрывать.

А пока двинемся к истокам. Откуда они берутся — ваши слепые зоны?

Глава 2. Как возникают слепые зоны

В первой главе мы установили, что такое слепая зона. Теперь — откуда она берётся.

Первый соблазн, с которым я прошу вас справиться прямо сейчас, — это представить слепую зону как результат какой-то неудачи. Недоучили. Недоработали. Недодумали. Собственная вина, чужой недосмотр, дефект образования. Если вы пойдёте по этому пути, вы будете воспринимать свои будущие находки как брак — и либо расстроитесь, либо начнёте защищаться.

На самом деле слепые зоны возникают не из сбоев. Они возникают из абсолютно нормальных, даже необходимых процессов. Здоровый мозг не может удерживать все категории одновременно. Здоровое образование не может дать все концепты. Здоровая профессия не может развивать все виды мышления — она развивает одни и неизбежно атрофирует другие. Слепая зона — это не рана. Это костная мозоль. Она выросла не потому, что вы что-то сделали не так, а потому что вы долго и правильно делали что-то одно.

В этой главе мы разберём пять корней, из которых растут слепые зоны. Ни один из них не является патологией. Но каждый из них создаёт почву, на которой отсутствие концептов становится незаметным для их носителя.

Источник первый. Профессиональная деформация

Это самый известный, но от этого не менее мощный источник. У него есть короткая формула: молоток видит гвозди.

Специалист, годами оттачивающий определённый инструмент, начинает проецировать его на всё подряд. Финансист видит мир через потоки денег и их стоимость во времени. Психолог — через паттерны поведения и травмы. Юрист — через риски и последствия неверно сказанного слова. Маркетолог — через сегменты и воронки. Каждый из них прав в своей проекции — но ни одна проекция не является полной.

Опасность начинается не тогда, когда профессионал отлично владеет своим инструментом. Она начинается тогда, когда он перестаёт замечать существование задач, для которых этот инструмент не предназначен. Инструмент становится не одним из вариантов, а самым способом видеть. Это не решение, принятое в пользу молотка, — это неспособность заметить, что перед вами не гвоздь.

Возьмём конкретный случай. Руководитель HR-службы с пятнадцатилетним стажем. Любую бизнес-проблему, которую перед ним ставят, он интерпретирует в терминах «не тех людей». Продажи падают? Надо менять команду продаж. Проекты затягиваются? Нужны другие руководители проектов. Инноваций нет? Надо нанять инновационных сотрудников. Он не лицемерит и не уклоняется. Он искренне не видит, что часть проблем порождена структурой процессов, системой стимулирования, архитектурой ответственности — вещами, для анализа которых нужны концепты из другой области. У него их нет. И он не замечает границы своего инструмента, потому что сама граница лежит вне его профессионального зрения.

Профессиональная деформация — это не глупость. Это плата за мастерство. Мозг оптимизирует всё, что можно оптимизировать, и если какая-то категория не нужна вам для ежедневной работы, он выбрасывает её из активного арсенала. Проблема не в том, что вы стали хуже думать. Проблема в том, что вы перестали замечать, что можно думать иначе.

Источник второй. Культурные и языковые рамки

Здесь мы заходим на менее очевидную, но фундаментальную территорию.

В середине XX века лингвисты и антропологи начали исследовать связь между языком и восприятием. Одно из самых известных открытий: носители языков, в которых нет отдельных

слов для «синего» и «зелёного», физически хуже различают оттенки на границе этих цветов. Их глаз регистрирует ту же длину волны, что и глаз носителя языка с двумя словами, но мозг обрабатывает сигнал иначе — он не относит разницу к разряду значимых. Нет слова — нет категории — нет различения.

То же самое происходит с концептами, выходящими далеко за пределы цвета.

Если в вашей корпоративной культуре нет понятия «психологическая безопасность», вы будете интерпретировать молчание сотрудников на совещаниях как согласие, а не как страх. Причём вы не сделаете ложного вывода — вы даже не поставите вопрос, на который можно дать ложный ответ. самого вопроса «безопасно ли здесь высказываться?» у вас нет. А значит, и ответа на него нет. А значит, реальность, в которой люди молчат из страха, а вы считаете их лояльными, — эта реальность для вас герметична.

Культурные рамки работают так же вездесуще, как воздух, — и так же незаметно. Общество, в котором вы выросли, предлагает вам набор различений. Что-то в этом наборе названо, а значит — существует. Что-то не названо, а значит — отсутствует. Вы не можете думать о «личных границах», если культура, в которой вы формировались, не выработала для этого явления обозначения. Вы не можете думать о «праве на ошибку», если ваш контекст знает только «вину» и «оправдание».

Язык не определяет мышление полностью — это было бы слишком сильным утверждением. Но язык определяет порог, с которого явление становится доступным для обсуждения, анализа и осознанного использования. Если слово не дано — вам придётся проделать работу по его изобретению или заимствованию самостоятельно. И пока вы её не проделали — явления для вас нет.

Источник третий. Образовательные пробелы

Этот источник кажется самым очевидным, но у него есть скрытая сторона.

Да, вам не преподавали теорию систем — и вы не видите петель обратной связи. Вам не давали инструментов когнитивной психологии — и вы списываете чужие решения на «характер», а не на контекст. Вам не объясняли, как устроена работа с вероятностью, — и вы путаете шанс одного шанса из ста с одним шансом из тысячи, если событие эмоционально заряжено. Всё это так.

Но скрытая сторона в другом. Образование создаёт пробелы не только содержательные, но и структурные. Оно приучает вас к определённому способу обращаться со знанием — и этот способ может исключать целые классы вопросов.

Если вас учили, что на любой вопрос есть правильный ответ, а ваша задача — его найти, то вы не будете задавать вопросов, у которых нет правильного ответа. Вы не будете исследовать парадоксы, в которых две противоположные вещи верны одновременно. Вы не будете удерживать неопределённость как продуктивное состояние. У вас не будет самого концепта «продуктивная неопределённость». А значит, когда жизнь — которая состоит из неопределённости куда больше, чем из определённости, — поставит вас перед выбором без гарантий, вы либо впадёте в ступор, либо схлопнете сложность до иллюзорно простого решения.

Образовательный пробел — это не только отсутствие конкретных знаний. Это отсутствие способов не знать. А это уже гораздо глубже.

Источник четвёртый. Психологическая защита

До сих пор мы говорили об источниках, в которых нет выбора. Вы не выбирали профессию ради того, чтобы обзавестись слепыми зонами. Вы не выбирали язык и культуру с этой целью. Образование вы тоже, положив руку на сердце, не вполне выбирали. Но этот источник — другой.

Психологическая защита — это когда концепт не просто отсутствует, а активно не допускается в сознание. Не «у меня нет этого понятия», а «я не хочу, чтобы это понятие у меня было, потому что оно угрожает чему-то важному — моей самооценке, моей картине мира, моему комфорту».

Классический пример: человек, хронически опаздывающий на встречи, может искренне не видеть в этом паттерна. Он объясняет каждый случай отдельно: пробки, задержался у врача, неправильно записал время. Концепт «хроническая необязательность» не просто отсутствует — он заблокирован, потому что его принятие означает необходимость пересмотреть представление о себе как о надёжном человеке.

Или руководитель, который не видит своей доли ответственности в том, что сотрудники не проявляют инициативу. Концепт «я создаю среду, в которой боязно предлагать» не просто не приходит ему в голову — он активно не допускается, потому что признать это означает признать, что проблема не в «безынициативных людях», которых он нанимает, а в нём самом. Это болезненно. И мозг, защищая целостность самооценки, вырезает неудобный концепт как шум.

Здесь важно не скатиться в морализаторство. Психологическая защита — не лицемерие. Это автоматический процесс, который происходит до того, как вы осознаёте, что от чего-то защищаетесь. Вы не врётё себе сознательно. Ваш мозг делает это за вас — и ставит вас перед уже готовой, отфильтрованной картиной. Волевым усилием это не убирается. Но осознание самого механизма — уже первый шаг к тому, чтобы начать замечать его работу.

Источник пятый. Когнитивная экономия

Это, пожалуй, самый всепроникающий и самый невидимый из всех источников.

Человеческий мозг составляет около двух процентов массы тела и потребляет около двадцати процентов всей энергии организма. Это расточительный орган. Эволюция не потерпела бы таких расходов, если бы мозг не экономил на всём, на чём можно экономить. И один из главных способов экономии — не создавать новых категорий, пока старые справляются.

Представьте, что ваш мозг — это дом. У вас есть набор комнат, в которых вы живёте. Каждая комната — это категория. Строить новую комнату — дорого: нужно выделить ресурс, перестроить фундамент, проложить новые связи. Если входящий сигнал можно как-то разместить в уже существующих комнатах, мозг разместит его там. Даже если он там плохо лежит. Даже если он вываливается. Главное — избежать затрат на новое строительство.

Так и возникают целые континенты неизвестного неизвестного. Не потому что сигналов не было. А потому что мозг, экономя ресурс, засовывал их в уже готовые категории, немного подрезав края. И вы не замечали этого годами.

Когнитивная экономия — это не дефект конструкции. Это гениальное эволюционное решение для выживания в среде, где ресурс всегда ограничен. Проблема в том, что среда, в которой мы живём сейчас, требует куда большего категориального разнообразия, чем та, в которой этот механизм оттачивался. А механизм остался прежним.

В следующий раз, когда вы поймаете себя на том, что «и так всё понятно», — вспомните этот абзац. «Понятно» очень часто означает не «я разобрался», а «я применил ближайшую готовую категорию, не заметив подмены».

Мы разобрали пять корней. Профессия, сужающая зрение до своего инструмента. Язык и культура, не дающие слов для определённых явлений. Образование, оставляющее содержательные и структурные пробелы. Защиты психики, вырезающие неудобное. И когнитивная экономия — вечный эконо́м вашего мозга, отказывающий в ресурсе на новые категории.

Ни один из этих корней не является вашим личным дефектом. Все они — естественные, даже неизбежные процессы, работающие у каждого человека. Но их результат — отсутствую-

щие концепты — становится вашей личной реальностью, в которой вы действуете, принимаете решения и несёте за них ответственность.

В следующей главе мы поговорим о том, во что эта реальность вам обходится. О цене слепых зон — не метафорической, а вполне конкретной. О том, что вы теряете, не зная, что теряете. И почему, зная это, невозможно продолжать так же.

Глава 3. Цена слепых зон

Анатомия важна, но у неё есть недостаток: она не побуждает к действию. Можно досконально изучить, как устроена слепая зона, откуда она берётся и почему вы её не замечаете, — и остаться в роли наблюдателя. Знание без мотивации — это книжная полка, а не инструмент.

Поэтому в этой главе я предлагаю вам посмотреть на цену. Не метафорическую, не абстрактную «цену узкого мышления», а ту, которую вы платите прямо сейчас, — возможно, не зная, что платите. Четыре типа потерь, каждая из которых оставляет след на ваших решениях, результатах и отношениях.

Я не буду вас пугать. Я просто попрошу вас примерить эти четыре цены к собственной жизни. Если вы увидите совпадения — не отмахивайтесь. Это диагностический материал, который пригодится нам позже.

Цена первая. Пропущенные возможности

Это самая невидимая из всех цен, потому что пропущенная возможность не оставляет счёта. Вы не знаете, что вы прошли мимо. Никто не присылает вам уведомление: «Вы только что не заметили вариант, который мог бы изменить исход дела».

Слепая зона в этом смысле работает как ненастроенный приёмник. Сигнал есть, частота открыта, но ваше устройство на эту частоту не рассчитано. Мимо проходят возможности партнёрств, инноваций, новых рынков, нетиповых решений — и вы не игнорируете их, а просто не регистрируете.

Классический пример — это когда целая индустрия не замечает нового формата, потому что её категориальный аппарат не предусматривает для него ячейки. Издатель, десятилетиями работавший с бумажными книгами, не видит в аудиоформате книгу. Для него это другой продукт — что-то среднее между радио и чтущей программой. Он не оценивает аудиокнигу как конкурента, не закладывает её в стратегию, не исследует аудиторию, которая уже перетекает туда. Он теряет рынок не в конкурентной борьбе, а внутри собственного категориального аппарата. Возможность не была отвергнута — она не была увидена.

Но эта цена работает и на куда более личном уровне. Вы не видите возможность сменить направление деятельности, потому что ваша категория «работа» не включает вариантов за пределами той колеи, в которой вы уже находитесь. Вы не видите возможность решить конфликт иначе, потому что ваша категория «разговор с партнёром» не включает формата, в котором вы не обвиняете и не оправдываетесь. Вы не видите возможность построить процесс по-другому, потому что ваша категория «как это делается» содержит ровно один способ — тот, которым делали всегда.

Пропущенная возможность — это не ошибка. Ошибка — это когда вы оценили и выбрали не то. А здесь вы даже не оценивали. Двери не было.

Цена вторая. Непредвиденные риски

Эта цена ближе к телу, потому что риски, в отличие от возможностей, иногда наступают — и тогда счёт приходит в явном виде. Но и здесь главная опасность не в том, что вы неправильно оценили риск, а в том, что вы не учли целый класс рисков. Их не было в вашей модели. Вы не включили их в расчёт не потому, что сочли незначительными, а потому, что в вашем категориальном аппарате не было полки, на которую их можно положить.

Представьте финансового аналитика, строящего модель для оценки инвестиционного портфеля. Он использует нормальное распределение — колоколообразную кривую, которая предполагает, что экстремальные события крайне маловероятны. У него нет концепта «жирный хвост» — класса распределений, в которых экстремальные события случаются значи-

тельно чаще, чем предсказывает нормальная модель. Он не игнорирует возможность краха. Он просто не видит, что его базовая модель систематически занижает вероятность краха. Когда крах случается, он говорит о «непредвиденных обстоятельствах», о «чёрном лебеде», о том, что «никто не мог такого ожидать». Но ожидать было можно. Нужно было только иметь категорию, в которой такие ожидания легитимны.

На более приземлённом уровне та же история разыгрывается с руководителем, запускающим проект. Он учитывает риски по бюджету, по срокам, по качеству. Но у него нет категории «риск потери ключевого человека». Он не спрашивает: «Что будет с проектом, если этот конкретный сотрудник уйдёт?» — не потому, что он легкомыслен, а потому что сама мысль не возникает. А когда сотрудник уходит, и проект встаёт на полгода, он говорит: «Кто же мог знать?» Ответ: тот, у кого была категория «риск потери ключевого человека», тот и знал. И, скорее всего, предпринял бы страховочные действия заранее.

Непредвиденный риск — это не тот, который невозможно предвидеть. Это тот, для предвидения которого у вас не оказалось ментального инструмента.

Цена третья. Повторяющиеся ошибки

Это самая болезненная цена, потому что она оставляет после себя не только потери, но и чувство смутной вины. «Почему я снова наступил на те же грабли? Я же умный человек. Я же анализировал прошлый раз. Я же обещал себе, что больше никогда».

Повторяющаяся ошибка — почти гарантированный признак слепой зоны. Сама повторяемость говорит о том, что вы не видите паттерна. Вы меняете тактику — и получаете тот же стратегический результат, потому что ваша категориальная система не даёт вам увидеть, что именно вы воспроизводите.

Возьмём предпринимателя, который в третий раз попадает в кассовый разрыв. Первый раз он сказал: «Рынок неожиданно упал». Второй раз: «Партнёр подвёл со сроками оплаты». Третий раз: «Банк неожиданно изменил условия по кредитной линии». Каждый раз — другое объяснение. Разные тактические обстоятельства. Но один и тот же исход.

У этого предпринимателя нет концепта «управление ликвидностью» как отдельной функции, требующей не бухгалтерского учёта, а иного типа внимания. Для него деньги — это то, что есть на счёте. А ликвидность — это способность отвечать по обязательствам во времени, с учётом разрыва между поступлениями и выплатами, — этого концепта у него нет. И поэтому каждый раз он оказывается в одной и той же яме, но каждый раз с новым тактическим объяснением.

Повторяющаяся ошибка коварна ещё и тем, что она подрывает веру в себя. Человек начинает думать: «Со мной что-то не так. Я делаю выводы, я стараюсь, но всё равно попадаю в эту историю». А с ним всё так. У него просто нет категории, которая позволила бы увидеть паттерн как паттерн. Вместо этого он видит цепочку неприятно совпавших обстоятельств.

Ошибка, совершённая вами дважды при разных обстоятельствах, — это не ошибка. Это симптом. Отнеситесь к ней как к диагностическому сигналу. Позже, в Части III, мы будем специально собирать такие сигналы.

Цена четвёртая. Конфликты с другими

У этой цены два лица.

Первое — это энергия, которую вы тратите на споры, не приводящие ни к чему. Вы спорите снова и снова, меняете аргументы, усиливаете доказательства, но оппонент стоит на своём. И чем умнее вы оба, тем изощрённее ваши аргументы и тем безнадежнее спор.

Второе лицо — это растущее убеждение, что люди вокруг либо неразумны, либо недобросовестны. «Как можно этого не понимать? Это же очевидно!» — говорите вы. И оппонент говорит то же самое. Очевидное для вас не очевидно для него, и наоборот. Но ни вы, ни он не

видите, что вы исходите из разных посылок. Вы атакуете чужие выводы, не видя собственных оснований.

Слепая зона здесь работает на уровне ценностных и категориальных допущений. У каждого из спорщиков есть свой набор базовых различий, которые он не осознаёт как допущения — они для него просто «как устроен мир». Когда другой человек исходит из иного набора, его выводы выглядят не просто неверными — они выглядят бессмысленными. И вы пытаетесь исправить бессмыслицу, не подозревая, что источник бессмыслицы не в логике оппонента, а в несовпадении невидимых вам фундаментов.

Пока у вас нет концепта «разные ценностные иерархии», вы будете считать оппонента неразумным. Пока у вас нет концепта «разные эпистемические привычки», вы будете считать его поверхностным или, наоборот, занудным. Пока у вас нет концепта «разные временные горизонты», вы будете считать его близоруким или, наоборот, мечтателем.

Конфликт, порождённый слепой зоной, не решается аргументами. Он решается только расширением категориального аппарата — когда вы вдруг оказываетесь в состоянии увидеть, из какой аксиоматики исходит другой. Не обязательно её принять. Но увидеть — и перестать воевать с выводом, который из неё закономерно следует.

Подведём промежуточный итог.

Слепые зоны не просто лишают вас части информации. Они систематически сужают поле ваших решений, оставляя в нём только те варианты, которые укладываются в имеющийся категориальный аппарат. Возможности не замечаются. Риски не просчитываются. Ошибки повторяются. Конфликты не разрешаются.

Вы платите эту цену не раз в год при стратегическом планировании. Вы платите её ежедневно — в переговорах, в найме, в распределении ресурсов, в разговорах с близкими. Это не драматические катастрофы, а тихий, постоянный налог на отсутствие концептов. Он списывается незаметно. Его не видно в отчётности. Но он есть.

Хорошая новость в том, что этот налог можно снизить. Не до нуля — нуля слепых зон не бывает, — но до уровня, при котором они перестают быть источником систематических потерь.

В следующей, завершающей эту часть главе, мы разберём, почему другие люди иногда видят то, чего не видите вы, — и почему это ни в коем случае не означает, что они умнее. Это означает, что у них есть концепты, которых нет у вас. А концепты, как мы теперь знаем, можно добавить.

Глава 4. Почему другие видят то, чего не видите вы

В предыдущих главах мы говорили о слепых зонах так, как будто их носитель находится в одиночестве. Но мы живём среди людей, и один из самых ярких сигналов слепой зоны приходит именно от них. Этот сигнал — момент, когда другой человек видит то, чего не видите вы, и вы не можете понять, как он это делает.

«Как ты это заметил?»

«Почему я об этом не подумал?»

«Это же очевидно — как я мог пропустить?»

Эти фразы знакомы каждому. И за ними стоит не разница в интеллекте, не чужое превосходство и не ваша невнимательность. За ними стоит разница ментальных карт.

Давайте разберём это спокойно и без самобичевания.

Разные линзы — не разные уровни ума

Представьте, что два человека смотрят на один и тот же ландшафт. Один — невооружённым глазом. Другой — через инфракрасный фильтр. Оба зрячие. Оба видят реальность. Но видят они разное. Первый не видит тепловых следов не потому, что он глуп или невнимателен, а потому, что его оптика не включает инфракрасный диапазон. Если он не знает о существовании такого диапазона, он будет искренне считать, что картинка полна.

Теперь примените эту метафору к концептам. У вашего коллеги есть концепт, которого у вас нет. Не потому что вы его отвергли, не потому что вы не доросли — а потому что он никогда не был вам предоставлен, как не был предоставлен инфракрасный фильтр человеку, который о нём не знает. Когда коллега говорит: «Ты что, не видишь, здесь же типичная петля обратной связи?» — а вы не видите, вы находитесь в позиции человека без фильтра. Он не умнее вас. У него просто есть категория, в которой это явление становится видимым.

Первый шаг к тому, чтобы перестать раздражаться на чужую «очевидность», — это признать за ней не мистику, а механику. Это не другой уровень ума. Это другой набор концептов.

Профессиональный бэкграунд

Самый заметный источник таких различий — это профессиональное прошлое. То, чему человека учили, с какими инструментами он работал, какие задачи решал годами, — всё это формирует его ментальную матрицу.

Бывший военный, перешедший в бизнес, видит логику там, где маркетолог видит сегменты. Он не анализировал рынок — он увидел цепочку поставок, которая не сойдётся. И он оказался прав, потому что продукт, прекрасно спозиционированный, не доехал до точек продаж. Маркетолог не был глуп. Военный не был гениален. У них были разные профессиональные линзы.

Или возьмём психолога, участвующего в обсуждении стратегии. Пока остальные обсуждают рыночные доли и конкурентные преимущества, он задаёт вопрос: «А что будет с командой, когда мы это объявим? Как люди воспримут такой разворот?» Остальные могут счесть это отвлечением от темы. На самом деле психолог видит риск, которого нет на их радаре, — риск потери вовлечённости, тихого саботажа, ухода ключевых людей. Не потому, что он умнее, а потому что у него есть категория «реакция на изменения», которой нет в инструментарии стратегов.

Профессиональный бэкграунд даёт человеку не просто знания — он даёт ему вопросы определённого типа. И когда вы слышите вопрос, который вам кажется странным или неуместным, — не спешите его отбрасывать. Возможно, вы только что столкнулись с концептом, которого у вас нет.

Ментальные модели

Глубже профессионального бэкграунда лежат ментальные модели — устойчивые представления о том, как устроен мир. Они формируются не столько обучением, сколько всем жизненным опытом: средой, в которой вы росли, книгами, которые на вас повлияли, людьми, с которыми вы спорили.

Ментальная модель — это не то, что вы знаете, а то, из чего вы исходите, даже не замечая этого. Для одного человека «люди рациональны» — это базовая аксиома, из которой он строит все решения. Для другого «люди ведомы историями и эмоциями, а рациональность — это надстройка для оправдания уже сделанного выбора». Оба могут быть умны и образованны. Но когда они смотрят на одно и то же явление — например, на провал рекламной кампании, — первый ищет ошибку в расчётах, а второй — ошибку в нарративе. И каждый искренне не понимает, как другой не видит очевидного.

Конфликт ментальных моделей коварен тем, что он не осознаётся как конфликт моделей. Он ощущается как столкновение с чужой неразумностью. «Ну как можно не понимать, что люди покупают не продукт, а историю о себе?» — говорит один. «Ну как можно не понимать, что люди сравнивают характеристики и считают деньги?» — говорит другой. И оба правы в своей проекции. И оба не видят, что их проекция — это не универсальная реальность, а одна из возможных моделей.

Чужую ментальную модель трудно увидеть, потому что для этого нужно увидеть собственную как модель — а не как саму реальность. Это требует рефлексии, до которой мы доберёмся в Главе 12.

Ценности и приоритеты

Ещё один слой различий — ценностный.

Вы смотрите на ситуацию и видите, что решение А эффективно. Ваш коллега смотрит на ту же ситуацию и видит, что решение А несправедливо. Вы не понимаете, почему он упирается, когда выгода очевидна. Он не понимает, почему вы готовы поступиться справедливостью ради выгоды.

Ни один из вас не видит ценностную шкалу другого. Вы не видите её потому, что принимаете свою за объективную. Это свойство мозга: важное для меня кажется важным по сути, а не по предпочтению. Если для вас важнее всего автономия, вы будете искренне считать, что автономия — это универсальная ценность, а человек, который добровольно выбирает работу с жёсткой иерархией, «просто не понимает, от чего отказывается». А он понимает. Просто для него важнее предсказуемость и защищённость, а не автономия. И это не менее рациональный выбор в его системе координат.

Слепая зона к ценностям других людей — одна из самых распространённых и самых дорогих в отношениях. Она превращает переговоры в столкновение характеров, а не в поиск решения, устроенного с учётом разных ценностных иерархий. Мы будем разбирать это подробно в Главе 10.

Опыт, в том числе травматичный

Последний по порядку, но не по значимости источник чужих линз — это опыт.

Человек, переживший кризис, видит признаки кризиса раньше других. Это не предвидение в мистическом смысле. Это обученная чувствительность. Определённый паттерн сигналов — задержки платежей, изменения в поведении партнёров, необычные формулировки в отчётах — у него уже связан с последствиями, которые он пережил. У вас этого опыта нет. И когда он говорит: «Мне кажется, здесь что-то не так», — а вы спрашиваете: «Что именно?» — он не всегда может объяснить. Он чувствует паттерн, который его мозг научился распознавать.

Но концепта, в который этот паттерн упакован, у вас нет — и вы списываете его тревогу на мнительность.

Травматичный опыт — частный, но крайне важный случай. Человек, однажды обжёгшийся на доверии, видит манипуляцию раньше других. Человек, переживший сокращение, видит угрозу стабильности в сигналах, которые остальным кажутся нейтральными. Вы можете считать это паранойей. А можете — отсутствующей у вас категорией «ранние признаки опасности», оплаченной чужим болезненным опытом.

Проблема в том, что носитель такого опыта часто не может его передать. Опыт не передаётся словами — передаётся только концепт, который из него извлечён. А концепт, не подкреплённый проживанием, остаётся абстракцией. Именно поэтому чужая чувствительность так часто раздражает: мы не можем её воспроизвести и потому склонны её обесценивать. «Тебе кажется», — говорим мы. А ему не кажется.

Что с этим делать сейчас

Я понимаю, что после этой главы может возникнуть тревожное чувство: «Сколько же концептов у других, которых у меня нет? Я отстал навсегда?»

Нет, не отстали.

Природа чужой зрячести — это не тайна и не приговор. Это механика. У другого человека есть концепт, которого у вас нет. Концепт — это не врождённая способность. Это инструмент, который можно добавить.

Когда вы слышите чужое «это же очевидно», когда коллега задаёт вопрос, который вам не пришёл бы в голову, когда кто-то видит риск или возможность там, где вы видите пустоту, — у вас есть выбор. Можно защищаться, обесценивать, раздражаться. А можно заинтересоваться: какой концепт стоит за этим замечанием? На что он смотрит, чего я не вижу? И можно ли этот концепт добавить в собственный арсенал?

Это и будет предметом Части IV и Части VI — терапии и тренажёра. Но прежде чем добавлять концепты, нужно понять, какие именно зоны у вас отсутствуют. А для этого нам нужна карта.

Итоги Части I. Анатомия слепых зон — резюме

Мы завершили первую часть. Прежде чем двинуться к картографии конкретных зон, зафиксируем то, что мы теперь знаем.

Слепая зона — не дефект личности. Это область реальности, для которой у вас нет ментальной категории. Вы не игнорируете её — вы не знаете, что на неё нужно смотреть. Это не глупость и не невнимательность. Это отсутствие инструмента, которое невозможно заметить, пока инструмент не будет предъявлен.

Слепые зоны возникают не из сбоев, а из нормальных процессов. Профессия тренирует одно зрение и атрофирует другое. Язык и культура дают слова для одних явлений и не дают для других. Образование оставляет пробелы, в том числе структурные — способы не знать. Психика защищает от неудобного, вырезая болезненные концепты. А мозг экономит ресурс, не создавая новых категорий, пока старые справляются.

У слепых зон есть конкретная цена. Пропущенные возможности, которые вы даже не оценили. Непредвиденные риски, для учёта которых у вас не было категории. Повторяющиеся ошибки, паттерн которых вы не видите, меняя тактику, но не мышление. Конфликты, в которых вы атакуете выводы оппонента, не видя его посылки.

Другие люди видят то, чего не видите вы, не потому что они умнее. У них есть концепты, которых у вас нет. Разные профессиональные бэкграунды, ментальные модели, ценности и опыт дают им другие линзы. Их «очевидное» — это не упрёк вам, а указание на категорию, которую можно добавить.

Теперь, имея анатомию, мы готовы перейти к картографии. В следующей части мы развернём десять типовых слепых зон — от временного горизонта до эпистемических привычек. Вы сможете узнать свои.

Это не экзамен и не соревнование. Это карта. С ней мы пойдём дальше.

ЧАСТЬ II. ДЕСЯТЬ ТИПОВЫХ СЛЕПЫХ ЗОН

Мы закончили анатомический разбор. Теперь вы знаете, что такое слепая зона, откуда она берётся, какую цену вы за неё платите и почему другие иногда видят то, чего не видите вы. Это знание необходимо, но его недостаточно. Анатом знает устройство мышц, однако это не говорит ему, где у конкретного человека слабые места. Для этого нужна карта.

Эту часть можно представить как атлас типовых атрофий мышления. Мы разберём десять слепых зон — не гипотетических, а тех, что встречаются у думающих, образованных, опытных людей. Каждая глава будет устроена одинаково: суть зоны, признаки, по которым вы можете её у себя заподозрить, содержание того, что вы из-за неё упускаете, диагностический вопрос для быстрой проверки и концепт, который эту зону способен закрыть. Такой формат не случаен: он позволяет не просто читать подряд, а примеривать каждую зону к себе.

Порядок глав — от фундаментальных осей мышления к более тонким. Мы начнём с времени и масштаба — базовых измерений, в которых разворачивается любое решение. Затем перейдём к социальным осям: чей взгляд вы принимаете в расчёт, чьими инструментами думаете. Дальше — к логике причинности, ценностям и рискам. И завершим наиболее глубокими слоями: рефлексией, контекстом и привычками обращения со знанием.

К концу этой части вы, скорее всего, узнаете себя в нескольких описаниях. Это нормально и не должно вызывать тревоги. Никто не провален по всем десяти зонам одновременно. Одна-три критические, несколько умеренных, остальные — ваши сильные стороны. Так выглядит профиль здорового, мыслящего человека. Задача этой части — не собрать полную коллекцию, а узнать свои зоны. Позже, в Части III, мы переведём эти узнавания в измеряемый профиль.

И ещё одно. Читая следующие десять глав, вы можете заметить, что некоторые зоны пересекаются или кажутся похожими. Это не дефект классификации, а свойство реального мышления: оно не разложено по изолированным ящикам. Одна и та же ошибка может указывать и на временную, и на агентную слепую зону. Одно и то же решение может потребовать добавления нескольких концептов. Поэтому отнеситесь к этому атласу не как к жёсткой сетке, а как к набору линз. Каждая показывает что-то своё. Вместе они дают объём.

Теперь — к первой линзе. Время.

Глава 5. Слепая зона 1. Временной горизонт

Мы входим в картографическую часть книги. Десять типовых слепых зон, которые мы сейчас будем разбирать, — это не экзотические отклонения, встречающиеся у немногих. Это фундаментальные оси мышления, на которых каждый из нас размещён, часто не осознавая своего положения.

Первая из этих осей — время. Если быть точнее — временной горизонт: та глубина будущего и та близость прошлого, на которые вы привыкли смотреть, принимая решения.

Это кажется слишком простым, чтобы быть слепой зоной? «Я понимаю, что такое время, я пользуюсь календарём, я планирую». Но именно эта простота и маскирует проблему. Дело не в том, смотрите ли вы в будущее вообще, а в том, на каком расстоянии ваш взгляд естественным образом фокусируется — и что остаётся невидимым на других расстояниях.

Суть зоны

Временной горизонт становится слепой зоной, когда вы зафиксированы на одном характерном расстоянии и не осознаёте этой фиксации. Вы считаете свой горизонт планирования не выбранным, а единственно осмысленным. Решения, оптимальные на этом горизонте, кажутся вам просто правильными, а не «правильными для данной глубины времени».

На практике это проявляется одним из двух способов — либо горизонт хронически короткий, либо хронически длинен. Оба варианта создают свою воронку ошибок, и оба невидимы изнутри.

Признаки: слишком короткий горизонт

Вы узнаете эту сторону слепой зоны по нескольким безошибочным симптомам.

Первый: ваша жизнь состоит из тушения пожаров. Всё, что вы делаете, — это реагируете на срочное. На то, что горит. На то, что кричит. Понятие «стратегия» вам знакомо, но стратегические задачи вытесняются оперативными не потому, что вы не считаете их важными, а потому, что у вас нет окна времени, в которое они помещаются. Стратегия требует другого горизонта — более дальнего, — а ваше внимание настроено на короткую дистанцию, и сигналы с дальней дистанции просто не доходят.

Второй: ваши решения хороши на день, на неделю, может быть, на месяц. Но спустя полгода или год вы обнаруживаете, что совокупность этих хороших решений привела вас не туда. Вы оптимизировали короткий отрезок — и незаметно сдвинули траекторию в нежелательном направлении. Это похоже на водителя, который мастерски объезжает ямы прямо перед капотом, но не замечает, что дорога в целом ведёт к обрыву.

Третий: вы почти никогда не анализируете тренды длиной в несколько лет. Идея посмотреть, как менялась ваша отрасль последние пять лет и что из этого следует для ваших сегодняшних решений, не возникает не потому, что она кажется бесполезной, а потому, что пять лет — это за пределами вашего естественного окна внимания.

Четвёртый: вы регулярно удивляетесь последствиям, которые «не могли предвидеть». Но эти последствия были предсказуемы — на более длинном горизонте. Накопление усталости в команде, перегрев оборудования, изменение отношения клиента, который полгода терпел, а потом ушёл, — всё это не внезапные катастрофы, а медленные процессы, которых вы не замечали, потому что ваш горизонт их не захватывал.

Пятый симптом — самый трудный для распознавания: вы чувствуете себя эффективным. Действительно, на коротком горизонте вы всё время при деле, всё время решаете, всё время добиваетесь видимых результатов. Это создаёт мощную иллюзию продуктивности, кото-

рая маскирует стратегический дрейф. Мозг получает подкрепление: «я справляюсь» — и не ищет другого горизонта.

Признаки: слишком длинный горизонт

Противоположная сторона встречается реже, но она не менее разрушительна — и гораздо менее осознаётся её носителями, потому что в культуре принято восхищаться «стратегическим мышлением» и порицать «близорукость».

Первый признак: вы прекрасно видите будущее на пять-десять лет вперёд и совершенно не можете спланировать завтрашний день. Стратегия великолепна — исполнение проваливается. Вы знаете, каким должен стать продукт через три года, но не знаете, кто и что будет делать во вторник.

Второй: ваши планы систематически разбиваются о «непредвиденные» операционные препятствия. Оказывается, нужно согласование, которого вы не учли. Оказывается, у команды нет компетенции, которую вы предполагали. Оказывается, есть регуляторное ограничение, которое требует времени на обход. Вы не глупы — вы просто не смотрели на этот уровень детализации. Для вас он был ниже разрешения.

Третий: вы теряете связь с настоящим. Люди вокруг вас могут чувствовать, что вы витаете в облаках. Вы говорите о миссии, когда им нужен ответ, как пережить этот квартал. Вы предлагаете трансформацию, когда они просят инструмент. И вы искренне не понимаете, почему они такие «приземлённые» — потому что для вас дальний горизонт реален и важен, а их сопровитвление кажется неадекватностью.

Четвёртый: вы откладываете неприятные конкретные решения, заменяя их обсуждением стратегических альтернатив. Уволить неэффективного сотрудника — это тяжёлый разговор, а обсуждение организационной структуры через два года — это интересно и не больно. Длинный горизонт может служить элегантным убежищем от коротких, неприятных, но необходимых действий.

Что вы не видите

При коротком горизонте вы не видите накопительных эффектов, медленных трендов и циклов, последствий второго и третьего порядка, которые проявляются не сразу. Вы не видите, что проблема, которую вы решаете сегодня, — это закономерный результат решений, принятых вами два года назад. И вы не видите, что сегодняшнее решение аукнется через два года — потому что два года для вас не существуют как категория.

При длинном горизонте вы не видите операционных препятствий, микрорешений, из которых состоит любое макронамерение, и точек входа, в которых стратегия превращается в действие — или не превращается. Вы не видите, что ваше прекрасное будущее не наступит не потому, что оно неверно задумано, а потому, что никто не знает, кто делает первый шаг и из какого ресурса.

И в том, и в другом случае главное, что вы не видите, — это сам факт того, что ваш горизонт является выбором. Он ощущается как реальность. Как «так устроен мир». А это просто настройка восприятия.

Диагностический вопрос

Вот три вопроса, которые вы можете задать себе прямо сейчас.

Первый: «Какой временной горизонт я использую по умолчанию?» Вспомните три последних значимых решения. На какую глубину времени вы смотрели, принимая их? День, неделя, квартал, год, пять лет? Ответ, скорее всего, будет одинаковым для всех трёх — это и есть ваша настройка по умолчанию.

Второй: «Что я увижу, если удвою горизонт? Что изменится в моём решении, если я посмотрю в два раза дальше — с месяца на два, с года на два, с трёх лет на шесть?»

Третий: «Что я увижу, если вдвое сокращу горизонт? Какие конкретные шаги, которые я откладываю как „тактику“, станут видны как необходимые?»

Смысл не в том, чтобы найти «правильный» горизонт. Правильного горизонта нет. Смысл — в том, чтобы заметить, что ваш горизонт не единственный возможный, и научиться переключаться.

Добавляемый концепт: полихронность

Обычно в этом месте предлагают «мыслить долгосрочно». Это неплохой совет, но он бесполезен. Он не говорит вам, как именно удерживать во внимании разные горизонты одновременно. Он не даёт инструмента.

Концепт, который мы будем добавлять для этой слепой зоны, называется **полихронность**. Это способность удерживать несколько временных горизонтов одновременно и переключаться между ними осознанно, не залипая ни на одном.

Полихронность не означает, что вы должны каждый раз анализировать ситуацию на всех десяти горизонтах. Это было бы параличом. Она означает, что вы знаете свой горизонт по умолчанию, умеете по требованию сместить фокус в более короткую или более длинную сторону — и делаете это тогда, когда ставки высоки.

Важный нюанс: полихронность — это не компромисс между коротким и длинным горизонтами. Это не «золотая середина». Это способность видеть с разных расстояний одну и ту же ситуацию — и замечать, что с разных расстояний она выглядит по-разному. А затем принимать решение, осознавая, какую цену вы платите на тех горизонтах, которые сейчас не в фокусе.

В Части IV мы разберём конкретные техники тренировки полихронности: горизонтный слайдер, обратный форсайт и другие инструменты. Но уже сейчас вы можете начать с простого: в следующий раз, принимая решение, которое будет иметь последствия дольше, чем на неделю, задайте себе диагностический вопрос из этой главы. Просто посмотрите на ситуацию с двух разных расстояний. Запишите, что с каждого из них видно.

Этого уже достаточно, чтобы начать размыкать фиксацию. Потому что первый шаг к закрытию слепой зоны — не научиться новому, а заметить, что вы до сих пор видели не всё.

Мы разобрали первую из десяти слепых зон — временной горизонт. Теперь двигаемся дальше — к масштабу.

Глава 6. Слепая зона 2. Пространственный масштаб

В предыдущей главе мы говорили о времени — об оси, вдоль которой вы смотрите вперёд или назад. Теперь — вторая фундаментальная ось: пространство. Не в географическом смысле, а в смысле масштаба рассмотрения. То, насколько крупно или мелко вы видите ситуацию.

Эта слепая зона часто ходит парой с временной, но не совпадает с ней. Можно быть полихронным — удерживать несколько временных горизонтов — и при этом мыслить исключительно на одном масштабе. И наоборот: можно виртуозно переключаться между деталями и системой, но залипать на одном временном окне.

Суть пространственной слепой зоны проста: вы зафиксированы на одном уровне детализации и не осознаёте, что можно сдвинуться выше или ниже. Ваш масштаб по умолчанию кажется вам не выбранным, а естественным — тем, на котором «всё и происходит».

Суть зоны

Представьте карту. На одном конце — спутниковый снимок континента, на котором видны очертания берегов, горные хребты и климатические зоны. На другом — план одной комнаты с расстановкой мебели. Оба изображения показывают реальность. Но они показывают разную реальность. И решения, принятые по спутниковому снимку, будут отличаться от решений, принятых по плану комнаты.

Пространственная слепая зона — это привычка смотреть на мир только с одной высоты, принимая её за единственно информативную.

Одни люди — «микровизионеры» — живут в мире деталей. Они видят шероховатости, конкретные механизмы, точки приложения усилий. Их мышление устроено так, что любой вопрос они раскладывают на составные части и разбирают каждую. Они не игнорируют систему — они её не видят, потому что система становится видна только при отдалении.

Другие — «макровизионеры» — живут в мире структур, трендов и взаимосвязей. Они видят общую архитектуру, закономерности, стратегические контуры. Их мышление устроено так, что любой вопрос они поднимают до уровня принципов. Они не игнорируют детали — они их не видят, потому что детали становятся видны только при приближении.

Оба положения — не ошибка сами по себе. Ошибка — это неспособность сменить высоту, когда того требует задача.

Признаки: слишком узкий масштаб

Первый признак: вы тонете в деталях, но не можете ответить на вопрос «на что всё это работает?». Вы знаете, сколько часов потрачено на каждую задачу, но не знаете, приближает ли это проект к цели. Вы помните все цифры из отчёта, но не можете сказать, о чём этот отчёт в целом. Вы видите деревья с удивительной чёткостью — и не видите леса.

Второй признак: ваши решения прекрасны локально и разрушительны системно. Вы оптимизировали один участок — и создали затор на другом. Вы сократили издержки в отделе — и разрушили мотивацию во всей компании. Вы выиграли спор по одному пункту договора — и испортили отношения с партнёром. Причина не в злом умысле, а в том, что вы не видели связей. Для вас каждый участок был отдельным.

Третий признак: вы склонны к микро-менеджменту. Не потому что вы не доверяете людям, а потому что для вас задача существует на уровне конкретных действий, а не на уровне целей. Вы не можете поставить задачу как «улучшить коммуникацию с клиентами», вы ставите её как «отвечать на письма за два часа, копируя руководителя отдела». Укрупнение кажется вам размытием.

Четвёртый признак: на совещаниях вас считают «занудой, который закапывается в мелочи». Вы задаёте вопросы о деталях, когда все обсуждают стратегию. Вы тормозите принятие решений, потому что вам нужно понять, «как именно это будет работать на уровне исполнителя». Вы не пытаетесь саботировать — вы правда не можете принять решение, пока не увидите механику.

Пятый признак: вы редко спрашиваете «зачем?» и почти всегда спрашиваете «как?». Вопрос о цели кажется вам философским, отвлечённым. Вопрос о способе — практическим и единственно важным. Вы можете блестяще исполнить задачу, которая не должна была решаться вовсе, — и не заметить этого.

Признаки: слишком широкий масштаб

Первый признак — зеркальный: вы видите архитектуру, но не видите трещин в фундаменте. Ваше описание ситуации прекрасно на уровне принципов и бесполезно на уровне действий. Сотрудники выходят с совещания, вдохновлённые видением, и через час понимают, что никто не сказал, что конкретно делать.

Второй признак: вы систематически недооцениваете операционные сложности. Вам кажется, что если стратегия верна, то реализация — дело техники. Вы говорите: «Мы запустим новое направление через месяц», не учитывая, что для этого нужно нанять людей, настроить процессы, обучить команду, пройти согласования. Всё это для вас — невидимые детали, которые кто-то другой должен «просто сделать».

Третий признак: вы теряете контакт с реальностью исполнения. Вы принимаете решения, которые выглядят прекрасно на бумаге и невыполнимы на практике, потому что вы не знаете, как устроен день исполнителя. Вы не в курсе, что используемая в компании система учёта не позволяет собрать те данные, которые нужны для вашей прекрасной модели.

Четвёртый признак: вы предпочитаете обсуждать концепции, а не конкретные шаги. Разговор о «повышении клиентоориентированности» вам интересен. Разговор о том, кто и когда обзвонит проблемных клиентов, — скучен. Вы не высокомерны — вам правда кажется, что конкретика сама сложится, если правильно всё понять на верхнем уровне.

Пятый признак: вас считают «оторванным от земли». Вы замечали это в оценках коллег. Ваши идеи называют «красивыми, но нереалистичными». Вы обижаетесь, потому что идеи действительно хороши. Но они хороши для того масштаба, в котором вы их придумали, а не для того, в котором их нужно исполнять.

Что вы не видите

При узком масштабе вы не видите взаимосвязей, системных эффектов, обратных связей, контекста. Вы не видите, что десять локально правильных решений могут составить глобально провальную стратегию. Вы не видите, что соседний отдел зависит от вашего решения, а вы — от его ответной реакции. Вы не видите, что частная проблема, которую вы решаете, — это симптом системного заболевания, и лечение симптома только загоняет болезнь глубже.

При широком масштабе вы не видите точек входа — конкретных мест, в которых можно приложить усилие, чтобы система сдвинулась. Вы не видите ограничений: какие ресурсы доступны на самом деле, сколько времени занимает реальная процедура, что люди умеют и не умеют делать прямо сейчас. Вы не видите микрорешений, из которых состоит любой макрорезультат. Стратегия, не переведённая в ежедневные действия, — это не стратегия, а фантазия. Но с вашего масштаба эта разница не видна.

И в том, и в другом случае главный невидимый объект — сама фиксация масштаба. Вы не замечаете, что можно отойти или приблизиться. Что картинка, которую вы видите, — не единственная существующая проекция реальности.

Диагностический вопрос

Вот три вопроса для быстрой проверки. Они похожи на вопросы из предыдущей главы, но направлены на другую ось.

Первый: «С какого расстояния я сейчас смотрю на ситуацию?» Это не праздный вопрос. Ответьте на него буквально: вы рассматриваете ситуацию с высоты отрасли, компании, отдела, одного рабочего места? Вы смотрите на годовой цикл или на сегодняшнюю задачу?

Второй: «Что я увижу, если отойду на два шага назад? Что станет видно, если укрупнить масштаб — от конкретного спора к паттерну отношений, от квартального отчёта к пятилетнему тренду, от одного сотрудника к структуре команды?»

Третий: «Что я увижу, если подойду вплотную? Какие детали проступят? Какие конкретные действия, люди, ресурсы, сроки станут различимы?»

Смысл, опять же, не в поиске «правильного» масштаба, а в обнаружении того, что ваш привычный масштаб — не единственный.

Добавляемый концепт: масштабируемость

Концепт, закрывающий эту слепую зону, называется **масштабируемость**. В инженерии это способность системы сохранять работоспособность при изменении размера. В мышлении — способность осознанно перемещаться между уровнями рассмотрения, от атома до системы и обратно, не застревая ни на одном из них.

Масштабируемость — это не компромисс между «общей картиной» и «деталью». Это умение видеть, что общая картина состоит из деталей, а у каждой детали есть контекст; что ни один уровень не содержит всей правды, а их сопоставление даёт то, чего нет ни на одном уровне по отдельности.

Тренировка масштабируемости начинается с простого упражнения: взять любую ситуацию и описать её на трёх уровнях. Микро — что происходит на уровне конкретных действий и слов. Мезо — какие структуры, роли и правила задают это микро-поведение. Макро — частью какой большой системы или тренда эта ситуация является. А затем — найти решение, которое работает на всех трёх уровнях, или хотя бы не вредит ни одному.

Техники тренировки мы разберём в Части VI — в блоке упражнений на пространственную зону. Но уже сейчас, как и с временным горизонтом, первый шаг прост: в следующий раз, разбирая любую проблему, спросите себя — «с какой высоты я сейчас смотрю?» — и попробуйте сместиться хотя бы на один уровень вверх или вниз. Уже это действие размыкает фиксацию.

Мы разобрали вторую слепую зону — пространственный масштаб. В следующей главе мы переходим к третьей: вы смотрите на ситуацию только со своей позиции, не замечая, что у других участников — другая реальность. Это агентная слепая зона.

Глава 7. Слепая зона 3. Агентная перспектива

Две предыдущие главы были посвящены осям, которые можно назвать безличными. Время и масштаб — это измерения, в которых разворачивается любая ситуация, независимо от того, кто в ней участвует. Но ситуации не существуют без участников. У любого решения есть те, кого оно затрагивает. У любого конфликта — стороны. У любого плана — исполнители и те, ради кого он задуман.

И здесь нас встречает третья слепая зона — агентная. Вы смотрите на ситуацию со своей позиции и принимаете её за единственную. Не из высокомерия, не из эгоизма, а просто потому, что другие позиции не даны вам в ощущении так же прямо, как ваша собственная.

Суть зоны

У агентной слепой зоны есть короткая формула: «Я смотрю на мир своими глазами, и мир выглядит именно так». В этой формуле нет ошибки — мир действительно выглядит так, если смотреть вашими глазами. Ошибка начинается тогда, когда вы забываете, что это именно ваш взгляд, а не панорама реальности.

Каждый участник ситуации — агент — имеет свой набор интересов, свою логику, свои ограничения и свои представления о происходящем. Его действия, какими бы странными они ни казались вам, почти всегда рациональны в его системе координат. Проблема в том, что его система координат вам не видна. И вместо того чтобы восстанавливать её, вы интерпретируете его поведение через свою — и получаете на выходе «он неразумный», «он не понимает», «он специально».

Агентная слепая зона — это не недостаток эмпатии. Эмпатия — это способность почувствовать то, что чувствует другой. А здесь речь о более фундаментальной вещи: о способности помыслить то, что мыслит другой. Понять его логику, а не только его эмоции. Увидеть его картину мира как связную, внутренне непротиворечивую — даже если вы с ней совершенно не согласны.

Без этого навыка вы обречены проектировать решения, которые разбиваются о чужую реальность. Не потому что вы плохой человек. А потому что вы спроектировали их для одного агента — себя.

Признаки

Первый признак — и самый заметный со стороны: вы регулярно удивляетесь чужим решениям. «Как они могли так поступить?!» — эта фраза звучит у вас в голове чаще, чем вам хотелось бы. Вы не можете восстановить ход мысли другого человека, который привёл его к этому шагу, и потому его поведение кажется вам необъяснимым — или объяснимым только через негативные характеристики: глупость, жадность, безответственность.

Второй признак: ваши проекты и решения удобны вам, но натываются на сопротивление — и вы интерпретируете это сопротивление как ошибку тех, кто сопротивляется. Вы придумали новую систему отчётности — удобную, прозрачную, логичную. А сотрудники её не принимают. И вы думаете: «Они не понимают её преимуществ. Надо объяснить ещё раз». Вам не приходит в голову, что они понимают ровно то, что в этой системе их работа станет более контролируемой, менее автономной и более уязвимой для наказания. С их агентной позиции сопротивление — рационально. С вашей — невидимо.

Третий признак: вы можете описать логику оппонента только в карикатурном виде. Если попросить вас изложить, почему ваш партнёр по переговорам занимает такую позицию, вы скажете что-то вроде: «Он просто хочет получить больше денег» или «Он боится ответственности». Это не логика — это ярлык. Настоящая логика другого человека всегда сложнее, все-

гда содержит внутреннее обоснование, которое ему самому кажется убедительным. Если вы не можете его воспроизвести — вы не видите его агентной перспективы.

Четвёртый признак: вы не спрашиваете. Вы строите гипотезы о чужих мотивах, не проверяя их. Вы додумываете, почему человек поступил так или иначе, вместо того чтобы спросить его — и выслушать без прерывания и без немедленного возражения. Иногда вы не спрашиваете потому, что «и так понятно». Иногда — потому что боитесь услышать ответ. Но результат один: ваша модель другого человека остаётся вашей фантазией о нём, а не отражением его реальности.

Пятый признак — самый тонкий: в конфликте вы искренне считаете себя объективной стороной. Вам кажется, что вы видите факты, а оппонент — интерпретации. Что ваша позиция основана на реальности, а его — на эмоциях, искажениях или скрытых интересах. Это свойство мозга — не замечать, что ваша «объективность» сама является одной из возможных позиций, а не панорамой.

Что вы не видите

Вы не видите интересы других сторон. Интерес — это не обязательно деньги или власть. Это может быть стабильность, или автономия, или признание, или предсказуемость среды, или возможность делать работу, которая имеет смысл. У каждого агента свой набор интересов, и его решения направлены на их защиту. Если вы не знаете этих интересов, вы не можете предсказать поведение.

Вы не видите логику других сторон. Логика — это не просто набор утверждений. Это способ связывать факты и ценности в выводы. Человек может исходить из посылки, которая вам даже не приходила в голову — например, что «любое изменение несёт угрозу, а стабильность ценнее эффективности». И если вы не видите его посылки, его выводы будут казаться вам абсурдными — при том, что из его посылки они следуют с железной необходимостью.

Вы не видите ограничений других сторон. У каждого агента есть ресурсные, информационные, психологические ограничения, которых у вас нет — и наоборот. Ваш подчинённый не может принять решение, которое кажется вам очевидным, потому что у него нет той информации, которая есть у вас. Клиент не может оценить преимущества вашего продукта, потому что у него нет вашей экспертизы. Вы забываете об этих ограничениях, потому что они не входят в вашу картину ситуации — а в его картине они и есть сама ситуация.

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.