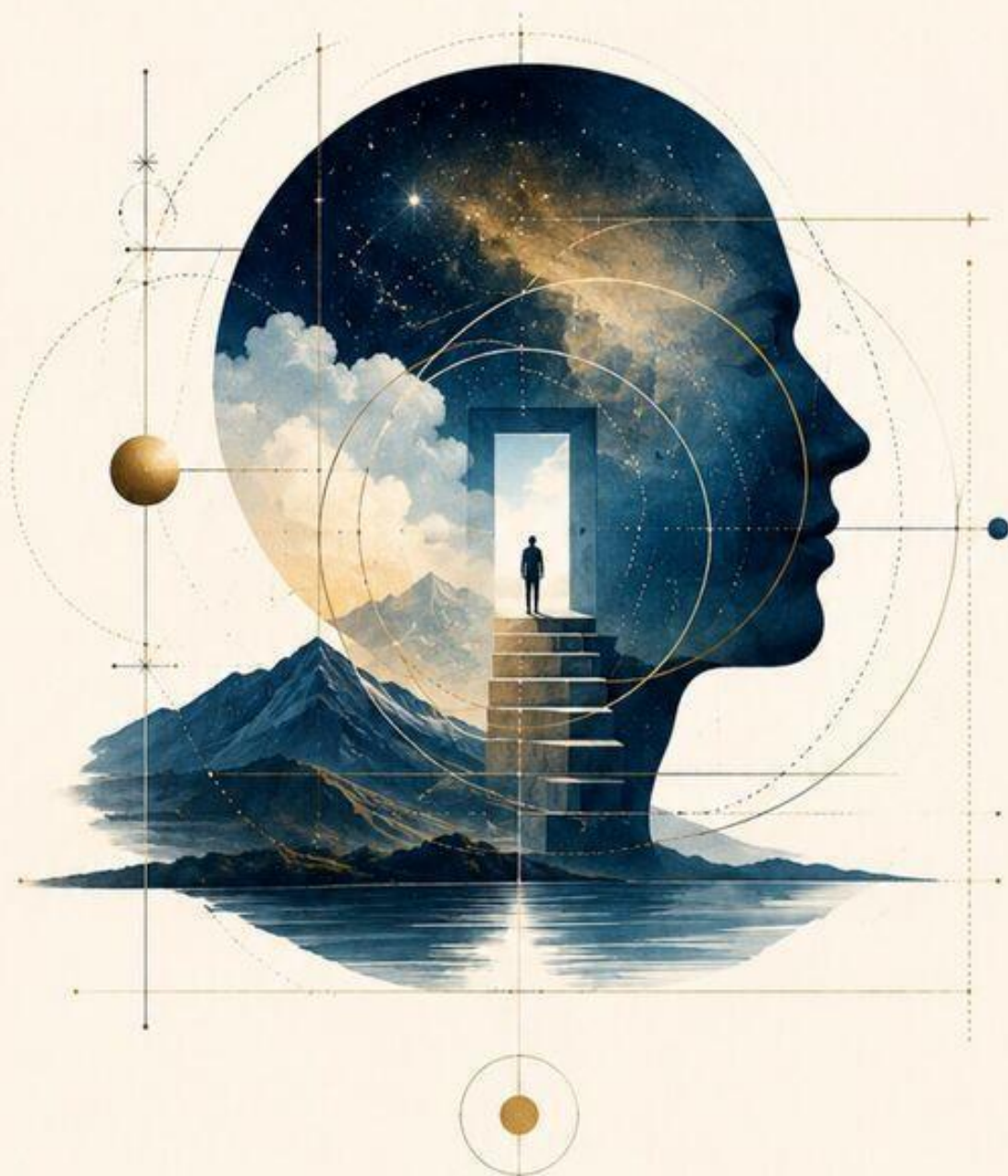


18+

НИКОЛАЙ  
АТАМАНЕНКО

# КОНТУРЫ НЕВИДИМОГО

КАК МЫ ПЕРЕСОБИРАЕМ  
ОСНОВАНИЯ СОБСТВЕННОГО МИРА



Николай Атаманенко

**Контуры невидимого.  
Как мы пересобираем  
основания собственного мира**

«Издательские решения»

## **Атаманенко Н.**

Контуры невидимого. Как мы пересобираем основания  
собственного мира / Н. Атаманенко — «Издательские решения»,

Почему образованные люди беспомощны перед вызовами XXI века? Ответ: не в недостатке знаний, а в устаревшей архитектуре мышления. «Контуры невидимого» — практическое руководство по пересборке трёх уровней когнитивной системы: моделей реальности, убеждений и концептуальных схем. Алгоритмы диагностики, смена парадигм, поведенческие эксперименты и готовый инструмент трансформационного анализа. Для всех, кто готов стать автором собственного понимания и действовать адекватно в меняющемся мире.

© Атаманенко Н.

© Издательские решения

# Содержание

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вместо предисловия                                                            | 6  |
| Часть первая. Операционная система мышления: что мы не видим, но чем живём    | 7  |
| Глава 1. Модели реальности: невидимый каркас нашего мира                      | 9  |
| 1.1. Мы никогда не имеем дела с реальностью напрямую                          | 9  |
| 1.2. Как модели возникают и закрепляются                                      | 10 |
| 1.3. Модели как фильтры восприятия                                            | 10 |
| 1.4. Диагностическое упражнение «Карта моей профессиональной реальности»      | 11 |
| Итоговый вывод главы 1                                                        | 13 |
| Глава 2. Убеждения как операторы ограничения                                  | 14 |
| 2.1. Что такое убеждение в когнитивном смысле                                 | 14 |
| 2.2. Происхождение убеждений: как мы их впитываем                             | 15 |
| 2.3. Расширяющие и ограничивающие убеждения: критерии различения              | 16 |
| 2.4. Диагностическое упражнение «Мои негласные правила реальности»            | 17 |
| Итоговый вывод главы 2                                                        | 19 |
| Глава 3. Концептуальные схемы: грамматика нашего понимания                    | 20 |
| 3.1. Что такое концептуальная схема и зачем она нужна                         | 20 |
| 3.2. Устаревшие схемы: линейное мышление в нелинейном мире                    | 21 |
| 3.3. Когнитивная архитектура: операционная система vs приложения              | 22 |
| 3.4. Практическая работа «Инвентаризация моих концептуальных схем»            | 23 |
| Итоговый вывод главы 3                                                        | 25 |
| Итоги части 1                                                                 | 26 |
| Часть вторая. Симптомы и кризисы: когда старая архитектура перестаёт работать | 28 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                             | 29 |

# **Контурь невидимого Как мы пересобираем основания собственного мира**

**Николай Атаманенко**

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0071-2302-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Вместо предисловия

Вы держите в руках не просто книгу. Это — приглашение. Приглашение войти в самую сложную и самую увлекательную лабораторию из всех возможных: лабораторию вашего собственного мышления.

Возможно, вы уже иногда чувствуете это — глухое беспокойство, которое не снимается ни новыми знаниями, ни быстрыми решениями. Вы замечаете, что прежние стратегии, которые работали безотказно, вдруг дают сбой. Вы видите, как умные и образованные люди вокруг (а иногда и вы сами) оказываются парализованными перед вызовами, которые не вписываются в привычные схемы. Информации становится всё больше, а понимания — меньше. Почему?

Ответ этой книги дерзок и прост: **дело не в том, чего мы не знаем. Дело в том, как мы устроили то, что уже знаем.**

Мы привыкли думать, что развитие — это накопление. Новая книга, новый курс, новая модель — и мы станем умнее. Но представьте, что вы бесконечно устанавливаете мощные приложения на компьютер, операционная система которого безнадежно устарела. Рано или поздно он зависнет. Так же зависает и наше восприятие реальности, когда мы пытаемся втиснуть новый, сложный, нелинейный мир в рамки старых когнитивных архитектур.

Эта книга — о пересборке. О том, как сознательно переписать код собственного понимания.

Вас ждёт путь, который состоит из четырёх частей — и это не просто главы, а этапы глубокой внутренней работы. Сначала мы проведём диагностику: наденем «очки» метамодели и увидим тот невидимый каркас, который держит вашу картину мира. Мы разберём, что такое убеждения-операторы и устаревшие концептуальные схемы. Затем мы исследуем симптомы: тот самый когнитивный диссонанс и кризисы, которые являются не признаками слабости, а первыми сигналами к обновлению. Далее мы войдём в самую суть — в «цех пересборки», где вы научитесь деконструировать устаревшее, менять парадигмы и выстраивать новую архитектуру смыслов. И наконец, мы превратим это разовое путешествие в пожизненную практику, чтобы трансформационное мышление стало вашим естественным состоянием.

Но предупреждаю сразу: это не будет книгой для пассивного чтения. Это будет книга-инструмент. Здесь нет готовых «волшебных таблеток», здесь есть карты, схемы, диагностические упражнения и алгоритмы, требующие вашего присутствия. Вам придётся не просто водить глазами по строкам, а вглядываться в себя. Потому что главный герой здесь — не автор, не его идеи, а вы и ваш диалог с собственным мышлением.

Мы не будем искать окончательных истин. Мы будем учиться видеть контуры того, что обычно остаётся невидимым. Контуры ограничений, контуры возможностей и, наконец, контуры новой свободы — свободы не быть рабом своих прошлых моделей, свободы действовать адекватно здесь и сейчас, свободы быть автором собственного мира.

Готовы ли вы открыть эту дверь и задать себе самый главный вопрос: **а что, если всё, что я знаю — всего лишь одна из возможных версий?** Если да — добро пожаловать в работу.

**Приступаем.**

*Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.*

## Часть первая. Операционная система мышления: что мы не видим, но чем живём

Мы начинаем. Но начинаем не с ответов и не с решений. Мы начинаем с одного из самых сложных и одновременно самых освобождающих действий — с попытки увидеть то, что обычно остаётся за кадром.

Если вы когда-нибудь пытались настроить сложный музыкальный инструмент, вы знаете: сначала вы слышите только общий звук, вам кажется, что всё более-менее правильно. Но стоит зажать одну струну и вслушаться в её вибрацию, как обнаруживается, что она расстроена, тянет за собой другие, и весь строй начинает «плыть». Настройка требует внимания к каждой детали, к её отношению с соседними, к самому принципу звучания. И только пройдя через это кропотливое вслушивание, вы получаете чистый, точный звук.

С нашим мышлением — ровно та же история. Мы пользуемся им каждую секунду, оно кажется нам естественным, «самим собой». Мы не сомневаемся в его работе, пока оно не начинает давать сбои. Но чтобы сознательно изменить то, как мы думаем, мы должны сначала услышать, как именно звучит наша текущая «когнитивная струна». Мы должны разобрать её на части, понять, из какого материала она сделана, как натянута и что заставляет её вибрировать именно так, а не иначе.

Эта первая часть книги посвящена именно такому вслушиванию и разбору. Мы не будем ничего менять — пока. Я не буду предлагать вам новые «правильные» модели или «полезные» убеждения. Мы даже не будем торопиться с выводами. Сейчас наша единственная задача — **диагностика**.

Что мы будем диагностировать? Ту самую невидимую архитектуру, которую я называю операционной системой мышления. Она состоит из трёх слоёв, трёх уровней, каждый из которых работает как фильтр, как негласный дирижёр вашего восприятия.

Первый уровень — **модели реальности**. Это самые общие рамы, в которых вы помещаете мир: что есть что, как устроена вселенная вашей профессии, ваших отношений, вашей жизни. Вы принимаете их за саму реальность, хотя на самом деле это всего лишь карты, набросанные вами и вашей средой.

Второй уровень — **убеждения**. Это правила, которые говорят вам, что возможно, а что нет, что правильно, а что нет, что ценно, а что — пустое. Они работают как операторы ограничения или расширения, но вы их обычно не замечаете — вы просто живёте в их границах, как рыба в воде не замечает воды.

Третий, самый глубокий уровень — **концептуальные схемы**. Это грамматика вашего понимания, способы, которыми вы связываете причины и следствия, строите категории, проводите границы между «или» и «и». Именно здесь рождается сама логика ваших объяснений, и именно здесь чаще всего скрыты самые устойчивые, самые трудноуловимые ограничения.

В трёх главах этой части мы подробно рассмотрим каждый слой. Мы не будем спешить. Мы будем двигаться шаг за шагом, подкрепляя каждое новое понятие примерами из науки, бизнеса, повседневности. И, что самое важное, мы будем постоянно возвращаться к вам — к вашему опыту, к вашим автоматическим реакциям, к вашим негласным «так должно быть».

Каждая глава завершается практическим упражнением. Не пропускайте их. Они не для галочки — они для того, чтобы перевести теоретические различия из головы в непосредственное переживание. Только когда вы лично столкнётесь с собственной моделью, собственным убеждением, собственной схемой, они перестанут быть абстракциями и станут реальными объектами для работы.

Возможно, на этом этапе вы почувствуете лёгкое беспокойство. Увидев свои «слепые пятна», вы можете растеряться или даже расстроиться: «Неужели я всё это время жил в иллюзиях?» Это нормально. Это не признак слабости, а признак того, что вы начинаете видеть. Диагностика всегда немного пугает, потому что она снимает защитный слой автоматизма. Но именно этот страх — первый сигнал, что вы на правильном пути.

Сейчас от вас не требуется, чтобы вы сразу всё поняли и приняли. Прошу только одного: будьте честны с собой. Не торопитесь отрицать или оправдывать. Просто наблюдайте. Фиксируйте. Записывайте. Это как составить карту местности, по которой вы собираетесь идти: сначала надо нанести контуры, реки, горы — даже если они выглядят не так, как вам хотелось бы.

В конце этой части мы подведём первые итоги: у вас будет три списка — по одному для каждого уровня, — в которых вы зафиксируете свои текущие «рабочие конструкции». Это не приговор и не диагноз. Это — исходные данные. Точка отсчёта.

Потому что только зная, где вы находитесь, вы сможете понять, куда и как вам двигаться.

Итак, снимите привычные очки, которыми вы смотрите на мир. Мы возьмём новые — с увеличительными стёклами, с возможностью менять фокус. Мы начнём всматриваться в то, что всегда было перед глазами, но никогда не попадало в поле внимания.

Готовы? Тогда — вперёд.

## Глава 1. Модели реальности: невидимый каркас нашего мира

Вы когда-нибудь задумывались, что видите не сам мир, а его интерпретацию? Что между вами и тем, что «на самом деле происходит», всегда стоит невидимый посредник? Этот посредник — ваша модель реальности. И в этой главе мы сделаем невидимое видимым.

### 1.1. Мы никогда не имеем дела с реальностью напрямую

Начнём с фундаментального, возможно, самого неудобного факта: **человек никогда не взаимодействует с реальностью как таковой — только с её моделями.**

Вы можете возразить: «Но я же вижу этот стол, слышу звуки, чувствую боль — это реально!» Да, ощущения реальны, но они уже являются продуктом обработки вашим мозгом сигналов из внешнего мира. Мозг не передаёт вам фотографию реальности — он конструирует её. Он достраивает, упрощает, категоризирует, заполняет пробелы. То, что вы воспринимаете, — это не мир, а ваша *версия* мира.

Возьмём простой пример: вы смотрите на дерево. Вы видите зелёную крону, коричневый ствол. Но на самом деле свет определённой длины волны отражается от поверхности листьев, попадает на сетчатку, преобразуется в нервные импульсы, и ваш мозг интерпретирует их как «зелёный». Другой организм — скажем, пчела — видит это же дерево иначе, в ультрафиолетовом спектре. Кто видит «правильно»? Вопрос бессмыслен: оба видят свою модель, адаптированную под их задачи.

Это касается не только восприятия, но и мышления. Когда вы принимаете решение о карьере, о партнёре, о стратегии бизнеса, вы опираетесь не на всю полноту фактов — вы опираетесь на *упрощённую карту* ситуации. Вы выделяете ключевые переменные, выстраиваете между ними связи, игнорируете то, что кажется неважным. Эта карта и есть ваша модель реальности.

В науке это особенно очевидно. Модель атома как солнечной системы (планетарная модель) была полезна на своём этапе, но потом оказалась неадекватной. Её сменила модель с электронными облаками. Та, в свою очередь, уступила место квантово-полевым описаниям. Учёные не спорили о «реальном» атоме — они спорили о том, *какая модель лучше объясняет наблюдаемые явления.*

В бизнесе то же самое. Компания, использующая модель «рынок — это борьба за долю», видит конкурентов, угрозы, агрессивные захваты. Компания, использующая модель «рынок — это экосистема», видит партнёров, ниши для сотрудничества, возможности коэволюции. Обе модели «работают» — но каждая высвечивает одни возможности и скрывает другие.

В повседневности примеров ещё больше. Вы думаете, что знаете своего коллегу или партнёра? На самом деле вы знаете лишь свою модель этого человека — построенную на основе ограниченных наблюдений, интерпретаций, проекций. Когда этот человек совершает нечто, не вписывающееся в вашу модель, вы испытываете удивление или разочарование — но на самом деле ваша модель просто оказалась неполной.

Из этого следуют два важных вывода, которые мы будем держать в уме на протяжении всей книги:

**Первый:** наши модели всегда неполны и временны. Не существует «окончательной карты территории». Есть только более или менее полезные карты для текущих задач.

**Второй:** мы редко осознаём, что пользуемся моделями. Мы принимаем их за саму реальность. Мы говорим: «Я знаю, что это так», — но на самом деле мы знаем лишь то, как мы это *смоделировали.*

Осознание этого факта — первый шаг к свободе. Потому что если модель не есть реальность, её можно пересмотреть. Если она неполна, её можно дополнить. Если она устарела, её можно заменить. Но для этого нужно сначала её заметить.

## 1.2. Как модели возникают и закрепляются

Если модели не даны нам от природы, откуда они берутся? Как мы становимся обладателями тех или иных карт реальности?

Можно выделить три основных канала формирования моделей.

**Первый канал — личный опыт.** Вы касаетесь горячей плиты — модель «горячее — больно» закрепляется. Вы несколько раз опаздываете на важные встречи из-за пробок — модель «выезжать надо заранее» становится автоматической. Личный опыт — самый надёжный, но и самый ограниченный источник. Он даёт нам модели, основанные на *нашей* уникальной траектории, со всеми её искажениями и случайностями.

**Второй канал — культурные нарративы и социальное научение.** Вы не обязательно сами проверяли, что «деньги не пахнут» или что «время — деньги». Эти модели вы впитали из языка, из семейных историй, из образования, из медиа. Культура предлагает нам готовые карты: как устроено общество, как должны строиться отношения, что такое успех. Мы принимаем их без критики, потому что они разделяются большинством. А когда большинство верит в одну модель, она становится «естественной».

**Третий канал — образование и профессиональное обучение.** Школа, университет, курсы — все они встраивают в нас определённые модели: физические законы, экономические теории, психологические концепты. Это мощные и полезные модели, но у них есть свой срок годности. Экономические теории, изученные двадцать лет назад, могут не работать в цифровой экономике. Психологические концепции, считавшиеся истинными в XX веке, сегодня пересматриваются. Образование даёт нам структуры, но редко учит их пересматривать.

Но модели не просто возникают — они закрепляются. Почему? Потому что мы не любим неопределённость. Нам нужна предсказуемость. И как только модель начинает давать удовлетворительные объяснения, мы перестаём её проверять. Мы входим в режим *автоматизма*: модель становится фоном, частью «само собой разумеющегося».

К этому добавляется эффект **подтверждения**: мы замечаем только те факты, которые вписываются в нашу модель, а противоречащие — игнорируем или обесцениваем. Это не лень, это устройство нашего внимания. Так что модель не только становится невидимой, но и самоподдерживается.

Есть ещё один важный механизм закрепления — **социальное подкрепление**. Когда ваша модель разделяется другими, она кажется ещё более истинной. Вы обсуждаете её с коллегами, друзьями, получаете одобрение за правильные (в рамках модели) решения. Инакомыслие наказывается — вас считают странным или непрактичным. Так модель становится частью вашей социальной идентичности. Менять её — значит рисковать принадлежностью к группе.

Именно поэтому мы так цепляемся за старые модели, даже когда они перестают работать. Мы не просто теряем «инструмент» — мы теряем часть себя. Но об этом мы будем говорить подробнее во второй части книги. Пока важно зафиксировать: модели формируются автоматически, закрепляются через опыт и социальное одобрение, и становятся невидимыми фильтрами. А значит, их надо *вытаскивать на свет*, чтобы увидеть.

## 1.3. Модели как фильтры восприятия

Представьте, что вы надели очки с красными стёклами. Вы выходите на улицу — всё вокруг кажется красноватым. Вы привыкаете, перестаёте замечать стёкла и начинаете думать,

что мир действительно имеет красноватый оттенок. Вы строите на этом свои представления: какие цвета сочетаются, что хорошо смотрится, что нет. А потом кто-то снимает с вас эти очки — и вы видите, что мир был совсем иным.

Модели реальности — это такие же очки, только интеллектуальные. Они определяют, что мы видим, а что игнорируем, какие проблемы замечаем, а какие пропускаем мимо.

Вот классический пример из психологии: вы купили новую машину. И внезапно начинаете замечать такие же машины на дорогах повсюду. Их и раньше было столько же, но теперь ваша модель (внимание, связанное с собственным автомобилем) сделала их заметными. Модель отфильтровала реальность.

В профессиональной сфере это ещё очевиднее. Менеджер, работающий в модели «контроль и отчёты», будет видеть в первую очередь отклонения от плана, показатели KPI, иерархию ответственности. Он заметит, если подчинённый опоздал на пять минут, но не заметит, что у того произошла инсайтная идея, которая может изменить процесс. Другой менеджер, с моделью «создание условий для творчества», заметит идею, но может упустить критическое отставание по срокам. Оба видят «свою» часть реальности. Оба считают, что видят объективную картину. На самом деле каждый видит только то, что пропускает его фильтр.

В бизнес-стратегиях это проявляется как когнитивное искажение «эффект фрейма». Одна и та же ситуация — падение продаж — может быть интерпретирована по-разному в зависимости от модели. Если модель «рынок цикличен», вы скажете: «это временно, подождём». Если модель «у нас слабый продукт», вы начнёте экстренный редизайн. Если модель «клиенты меняют предпочтения», вы пойдёте исследовать новые сегменты. Каждая модель ведёт к разным действиям — и каждая имеет свою долю истины.

Но фильтр работает не только вовне, но и вовнутрь. Мы отфильтровываем и собственные переживания. Если ваша модель гласит: «Я — человек, который не умеет вести переговоры», — вы не заметите моментов, когда вы успешно договорились, а будете фиксировать только неудачи. Модель становится пророчеством, которое исполняется само собой. Вы не видите себя иначе, потому что ваши очки не позволяют.

Именно поэтому так важно научиться *замечать*, какую модель вы используете в данный момент. Прямо сейчас, читая эти строки, какая модель работает в вашей голове? Вы видите меня как автора, несущего истину? Или как собеседника, с которым можно соглашаться или спорить? Видите ли вы эти идеи как готовые рецепты или как приглашение к собственному исследованию? Обратите внимание: ваш ответ будет определён моделью, которую вы выбрали (или которая выбрала вас) для взаимодействия с этой книгой.

Итак, правило этой главы: **прежде чем решать проблему, задайте себе вопрос: «Какую модель я сейчас использую?»** Возможно, вам придётся повторять этот вопрос много раз, пока он не станет привычным. Но именно он открывает дверь к осознанности.

## 1.4. Диагностическое упражнение «Карта моей профессиональной реальности»

Теория — это хорошо, но только пока она не становится опытом. Поэтому сейчас я приглашаю вас к первому практическому шагу. Это упражнение займёт у вас 20—30 минут, но оно может изменить ваше восприятие своей работы навсегда.

### Шаг 1. Выберите одну сферу.

Это может быть ваша профессия, ваш бизнес, ваша карьера — или, если хотите, отношения, здоровье, личностное развитие. Но для начала я рекомендую выбрать профессиональную сферу, потому что она обычно более структурирована и вам легче будет формулировать модели.

**Шаг 2. Перечислите 5—7 базовых утверждений, которые кажутся вам «очевидными» в этой сфере.**

Например:

- «В нашем бизнесе главное — скорость реакции на запросы клиентов».
- «Чтобы преуспеть, нужно постоянно повышать квалификацию».
- «Конкуренция — это борьба за ограниченные ресурсы».
- «Хороший руководитель должен контролировать все процессы».
- «Клиенты знают, чего хотят».
- «Идеи приходят только в процессе работы, а не в отпуске».

Эти утверждения могут звучать как трюизмы, но именно они образуют каркас вашей модели. Запишите их как есть, не подвергая сомнению.

**Шаг 3. Переформулируйте их как гипотезы о модели.**

Для каждого утверждения напишите: «В моей модели реальности предполагается, что...»

Например:

- «В моей модели реальности предполагается, что скорость — главный фактор удовлетворения клиента».
- «В моей модели реальности предполагается, что знания ценны сами по себе и требуют постоянного наращивания».
- «В моей модели реальности предполагается, что рынок — это поле битвы».

Это переформулирование создаёт дистанцию. Вы перестаёте быть «внутри» модели и начинаете смотреть на неё со стороны.

**Шаг 4. Задайте себе четыре вопроса для каждой модели:**

- **Что эта модель высвечивает?** Какие аспекты ситуации она делает очевидными, важными, заметными?
- **Что эта модель скрывает?** Какие явления, факты, возможности она оставляет в тени?
- **Где эта модель работает хорошо?** В каких ситуациях она даёт эффективные решения?
- **Где эта модель начинает давать сбои?** Вспомните случаи, когда ваши «очевидные» предположения не сработали.

Запишите ответы.

**Шаг 5. Сделайте итоговое наблюдение.**

Посмотрите на свой список. Есть ли у вас модель, которая одновременно и очень полезна в одних контекстах, и ограничивает в других? Заметили ли вы, что некоторые модели вы приняли извне, не проверяя? Как изменилось ваше отношение к вашей профессиональной реальности после того, как вы её «распаковали»?

**Пример выполнения упражнения (для иллюстрации):**

Предположим, вы — менеджер проекта. Ваше базовое утверждение: «Успех проекта определяется соблюдением сроков».

Переформулируем как модель: «В моей модели реальности предполагается, что время — главный ресурс, и любое отклонение от графика — угроза качеству».

Высвечивает: даты, milestone, дедлайны, прогресс по часам.

Скрывает: творческий процесс, спонтанное улучшение качества, обучение команды, моральный дух.

Работает хорошо: в рутинных проектах с чёткими требованиями.

Дает сбои: в инновационных проектах, где требования меняются, и жёсткие сроки убивают креативность.

Наблюдение: моя модель — наследие индустриальной эпохи, но я работаю в цифровой среде. Возможно, мне стоит добавить гибкость.

**Несколько предостережений перед выполнением:**

— Не судите себя. Обнаружить, что ваша модель не идеальна, — не признак слабости, а признак зрелости.

— Будьте честны. Не пишите то, что «правильно» звучит, — пишите то, что действительно управляет вашими действиями.

— Не торопитесь с выводами. Возможно, на этом этапе вы не увидите всей глубины — это нормально. Мы будем возвращаться к этим записям в следующих главах.

После выполнения упражнения сохраните свои записи. Они станут вашей «точкой отсчёта» — картой, с которой вы начнёте путешествие. В следующих главах мы углубимся в другие уровни, но базовый слой моделей реальности мы уже зафиксировали.

## **Итоговый вывод главы 1**

Мы не имеем дела с реальностью напрямую — мы имеем дело с моделями. Эти модели возникают из личного опыта, культуры и образования, закрепляются автоматически и становятся фильтрами, определяющими, что мы видим, а что игнорируем. Они полезны и необходимы, но они всегда неполны и временны.

Осознать свою модель — значит перестать быть её рабом. Вы не обязаны менять её сразу. Но вы обязаны хотя бы знать, что она — всего лишь одна из возможных карт. А если это так, то всегда можно взять другую карту — или нарисовать свою.

Мы только начали. Впереди — ещё два уровня когнитивной архитектуры, которые работают ещё глубже и незаметнее. Переходим к убеждениям — тем самым операторам, которые говорят нам, что возможно, а что нет.

## Глава 2. Убеждения как операторы ограничения

В первой главе мы разобрались, что живём не в реальности, а в её моделях. Теперь мы спускаемся на уровень глубже — к тому, что эти модели наполняет энергией и конкретикой. К тому, что делает их не просто абстрактными картами, а живыми фильтрами, определяющими, что для нас возможно, а что — нет.

Этот уровень — **убеждения**.

Если модели реальности отвечают на вопрос «как устроен мир?», то убеждения отвечают на вопросы «что в этом мире правильно?», «что я могу?», «что ценно?», «кто я?». Они действуют как негласные операторы, которые либо расширяют пространство наших действий, либо сужают его до узкого коридора. И, как и модели, они чаще всего работают в фоновом режиме, оставаясь невидимыми.

В этой главе мы научимся их замечать, классифицировать и различать — не для того, чтобы немедленно менять, а чтобы увидеть, как именно они управляют нашей жизнью.

### 2.1. Что такое убеждение в когнитивном смысле

В повседневном языке слово «убеждение» часто путают с мнением, знанием или верой. Но в когнитивном смысле у убеждения есть чёткая структура, которую полезно понимать.

**Убеждение — это устойчивая связка между категориями, несущая оценочную нагрузку и защищённая от быстрой проверки.**

Давайте разберём это определение.

— *Устойчивая связка*: убеждение не возникает на один раз. Оно воспроизводится в разных ситуациях, часто автоматически. Например, «я не умею выступать на публике» — это убеждение, потому что оно проявляется каждый раз, когда речь заходит о выступлении.

— *Между категориями*: убеждение соединяет два понятия. «Если я скажу что-то не так, меня осудят» — связка между «мои слова» и «осуждение». «Мир опасен» — связка между «мир» и «опасность».

— *Оценочная нагрузка*: убеждение почти всегда содержит оценку — хорошо/плохо, правильно/неправильно, ценно/бесполезно. Даже нейтральное по виду «люди эгоистичны» несёт отрицательный оттенок.

— *Защищённость*: убеждения сопротивляются проверке. Если вы верите, что вы неспособны к математике, один успешно решённый пример не разрушит это убеждение — вы скажете: «это было исключение». Убеждения не нуждаются в доказательствах, они сами являются «доказательной базой».

Отличие убеждений от знаний принципиально. Знание — это утверждение, которое можно проверить и при необходимости изменить на основе новых фактов. Знание «сегодня температура 20 градусов» — проверяемо. Убеждение «лето должно быть тёплым» — непроверяемо; это нормативная установка, а не факт. Убеждение имеет отношение не столько к тому, что *есть*, сколько к тому, что *должно быть* или *может быть*.

Убеждения всегда эмоционально заряжены. Они подкреплены либо приятными воспоминаниями, либо страхами, либо чувством долга. Поэтому рациональные аргументы часто разбиваются об убеждения — эмоциональный фундамент слишком прочен. Это не дефект, а особенность: убеждения — это спрессованный опыт, включающий и чувства, и смыслы. Менять их — не просто корректировать взгляды, а переживать заново часть своего прошлого.

Примеры убеждений из жизни:

— «Чтобы добиться успеха, надо много работать» — убеждение, связывающее усилия и результат с положительной оценкой.

- «В этой стране ничего не изменится» — убеждение, фиксирующее беспомощность.
- «Я не создан для руководства» — убеждение о собственной идентичности.
- «Критика — это вредно» — убеждение о социальных взаимодействиях.

Эти утверждения могут казаться очевидными, но в каждом из них скрыты негласные допущения, которые мы редко проверяем. Мы просто живём в их границах.

И ключевое: убеждения не только описывают, но и *предписывают* — они становятся правилами, по которым мы действуем. И именно здесь кроется их сила и опасность.

## 2.2. Происхождение убеждений: как мы их впитываем

Если модели реальности мы строим, опираясь на опыт и информацию, то убеждения мы часто просто *впитываем* — из среды, в которой растём, из культуры, из значимых отношений. Они редко становятся результатом сознательного выбора.

### Три главных источника убеждений:

#### 1. Детство и семья.

Это самый мощный канал. В раннем возрасте ребёнок не может критически оценивать утверждения взрослых — он принимает их как абсолютную истину. «Ты ленивый», «будь осторожен, мир опасен», «деньги не главное», «надо быть скромным» — эти фразы, услышанные много раз, становятся глубинными убеждениями, которые мы носим в себе десятилетиями, даже если уже не помним, кто и когда их сказал.

Важно: часто убеждения впитываются не через слова, а через действия и атмосферу. Если в семье принято избегать риска, ребёнок усваивает убеждение «рисковать опасно» без единого прямого наставления. Если в семье деньги были предметом вечных ссор, формируется убеждение «деньги — источник проблем». Эти неявные уроки становятся частью нашей картины мира.

#### 2. Культура и социальное окружение.

Культура предлагает нам целые наборы убеждений: что значит быть мужчиной или женщиной, что такое успех, как надо строить карьеру, какие отношения считаются «нормальными». Мы принимаем эти убеждения, потому что они разделяются большинством, а инакомыслие наказывается социальным неодобрением. Это механизм групповой сплочённости, но он же может превращать культурные нормы в жёсткие ограничители.

Профессиональная среда также навязывает свои убеждения. В корпоративной культуре может действовать убеждение «ошибаться стыдно», «клиент всегда прав», «инновации исходят только от высшего руководства». Вы, скорее всего, разделяете эти убеждения, даже если никогда не проговаривали их вслух.

#### 3. Личный травматический или успешный опыт.

Один сильный случай может закрепить убеждение на всю жизнь. Удачно выступили перед аудиторией — убеждение «я хороший оратор». Провалились — «я не создан для публичности». Такие убеждения особенно живучи, потому что за ними стоят яркие эмоции. Но они часто обобщают единичный случай на все будущие ситуации, что редко адекватно.

### Феномен «негласных правил»

Многие убеждения никогда не проговариваются, но становятся очевидными через наши реакции. Например, вы чувствуете раздражение, когда кто-то опаздывает. Это означает, что у

вас есть негласное убеждение «люди должны быть пунктуальны». Вы не формулировали его, но оно управляет вашими эмоциями и поведением.

Или вы избегаете просить помощи. За этим стоит убеждение «просить помощи — это слабость» или «я должен справляться сам». Оно тоже редко произносится вслух, но прекрасно управляет вами.

### **Автоматизация и устойчивость**

Со временем убеждения становятся автоматическими, переходят в разряд аксиом. Мы перестаём их замечать, как перестаём замечать шум вентилятора или собственное дыхание. Они становятся «естественными» и «само собой разумеющимися». А если кто-то ставит их под сомнение, мы чувствуем угрозу — ведь это угроза не просто идее, а всей системе координат.

Именно поэтому мы так прочно держимся за убеждения, даже когда они начинают нам мешать. Отказаться от убеждения — значит пережить когнитивный разрыв, потерю опоры. Но это же и есть начало настоящей свободы.

## **2.3. Расширяющие и ограничивающие убеждения: критерии различения**

Убеждения бывают полезными и вредными. Но я предпочитаю использовать термины «расширяющие» и «ограничивающие», потому что они говорят не о моральной оценке, а о функциональном эффекте.

**Ограничивающее убеждение** — это то, что сужает пространство возможных действий, блокирует развитие, создаёт чувство беспомощности или привязанности к единственному сценарию.

**Расширяющее убеждение** — это то, что открывает новые варианты, даёт энергию для действий, позволяет видеть альтернативы.

Как отличить одно от другого? Есть несколько критериев.

### **Критерии ограничивающего убеждения:**

— **Узкий диапазон возможностей.** Оно утверждает, что ситуация может развиваться только одним способом, и этот способ зачастую негативен. Например: «Если я не получу эту должность, моя карьера закончена». Здесь нет альтернатив, только одна линия.

— **Отсутствие исключений.** В формулировках часто встречаются слова «всегда», «никогда», «каждый раз», «никто». «Меня всегда недооценивают», «я никогда не смогу это сделать», «никто не понимает мои идеи». Такие убеждения не оставляют места для контекста и изменений.

— **Игнорирование контекста.** Убеждение применяется как универсальный закон, независимо от ситуации. «Любим нельзя доверять» — но есть же ситуации, где доверие работает. «Конкуренция — всегда зло» — но иногда она стимулирует рост. Ограничивающее убеждение стирает нюансы.

— **Создание беспомощности.** Оно делает вас пассивным объектом обстоятельств. «В этой стране ничего не изменишь», «от меня ничего не зависит». Такие убеждения лишают субъектности и инициативы.

### **Критерии расширяющего убеждения:**

— **Гибкость.** Оно учитывает разные контексты и варианты. «В некоторых ситуациях конкуренция помогает, а в некоторых — сотрудничество». «Я могу справиться с публичными выступлениями по-разному, в зависимости от аудитории».

— **Ориентация на действие.** Расширяющее убеждение побуждает искать способы, а не констатировать невозможность. Вместо «я не умею» — «я могу научиться». Вместо «это невозможно» — «как я могу подойти к этому иначе?».

— **Открытость к проверке.** Расширяющее убеждение допускает, что можно ошибаться, и это нормально. «Возможно, моя стратегия не сработает, тогда я попробую другую». Оно не требует абсолютной истинности, оно предлагает гипотезу.

— **Добавление ресурсов.** Такое убеждение даёт энергию, а не отнимает её. «Я могу влиять на ситуацию» — добавляет мотивацию. «Мои усилия имеют значение» — укрепляет волю.

**Примеры переформулировки ограничивающих убеждений в расширяющие:**

— Ограничивающее: «Я никогда не смогу понять эту сложную тему».

— Расширяющее: «Эта тема сложна для меня сейчас, но я могу разбить её на части и изучать постепенно».

— Ограничивающее: «Начальник меня не уважает».

— Расширяющее: «Начальник пока не видит моих сильных сторон — что я могу сделать, чтобы это изменить?».

— Ограничивающее: «Рынок падает — мы обречены».

— Расширяющее: «Рынок падает, и это вызов для нашей адаптивности — какие новые возможности открываются?».

Обратите внимание: расширяющее убеждение не отрицает реальность (сложность, отсутствие уважения, падение рынка), но *меняет отношение* к ней. Оно не говорит: «всё будет хорошо», — оно говорит: «у меня есть влияние на то, как я буду с этим справляться».

Теперь важный нюанс: одно и то же убеждение может быть расширяющим в одном контексте и ограничивающим — в другом. «Я должен контролировать все процессы» — в ситуации кризиса это может дать определённую стабильность, но в творческой среде это убьёт инициативу. Поэтому важен не сам ярлык, а ваша способность *замечать*, когда убеждение начинает работать против вас, и сознательно его пересматривать.

## 2.4. Диагностическое упражнение «Мои негласные правила реальности»

Мы переходим ко второму диагностическому упражнению книги. Как и в первой главе, здесь важна честность и терпение. Мы не пытаемся исправлять свои убеждения — мы просто выявляем их.

**Шаг 1. Вспомните ситуацию за последнюю неделю, когда вы почувствовали раздражение, тревогу, обиду или бессилие.**

Это может быть рабочий конфликт, семейная ссора, неудачное общение с коллегой, или даже собственное внутреннее переживание — например, чувство вины или усталости от того, что вы не справляетесь.

Запишите кратко эту ситуацию.

**Шаг 2. Сформулируйте правило, которое вы негласно применяли в этой ситуации.**

Правило обычно звучит как «люди должны...», «я должен...», «в мире так устроено, что...». Например:

— «Начальник должен оценивать мою работу по заслугам».

— «Коллеги обязаны быть предсказуемыми».

— «Я должна всегда выглядеть компетентной».

— «Если я что-то делаю, у меня должен быть результат».

— «Люди должны быть благодарны за мои усилия».

Эти правила — те самые негласные убеждения, которые управляют вашими эмоциями. Вы чувствуете раздражение, когда их нарушают.

**Шаг 3. Проверьте это правило по критериям ограничивающего убеждения (из п. 2.3).**

Ответьте на вопросы:

- Узко ли оно? (оставляет ли только один вариант?)
- Абсолютирует ли оно? (всегда/никогда?)
- Игнорирует ли контекст?
- Создаёт ли оно чувство беспомощности или осуждения?

Если вы отвечаете «да» хотя бы на два вопроса, это сильный сигнал, что перед вами ограничивающее убеждение.

**Шаг 4. Задайте себе ключевой вопрос:**

*«Если бы это правило перестало быть для меня истиной, как бы я мог поступить иначе в той ситуации?»*

Не пытайтесь сразу находить ответ. Просто удержите вопрос в голове. Представьте, что этого правила больше нет — как бы вы действовали? Что бы вы сказали? Что бы почувствовали? Запишите любые догадки.

**Шаг 5. Домашнее задание: «Журнал убеждений»**

В течение недели ведите небольшой дневник. Каждый день фиксируйте 2—3 эпизода, где вы испытали сильную эмоциональную реакцию (раздражение, обиду, тревогу). Для каждого эпизода:

- Опишите ситуацию.
- Запишите ваше негласное правило.
- Отметьте, относится ли оно к ограничивающим.
- Задайте себе вопрос из шага 4, даже если ответ не приходит сразу.

В конце недели просмотрите записи. Какие правила повторяются? Есть ли у вас набор «любимых» убеждений, которые постоянно вызывают напряжение? Именно они — ваши главные кандидаты на пересмотр.

**Пример выполнения упражнения (иллюстрация):**

Ситуация: Коллега не выполнил обещанное в срок, и я сорвал свою часть работы.

Эмоция: Раздражение, обида, чувство несправедливости.

Негласное правило: «Люди должны держать слово. Если они обещают, они обязаны выполнять».

Проверка по критериям: узкое (только выполнение, без учёта обстоятельств); абсолютистское (должны, всегда); игнорирует контекст (болезнь, перегрузка). Создаёт беспомощность (я завишу от других, ничего не могу сделать). Ограничивающее.

Вопрос: «Если бы это правило перестало быть для меня истиной, как бы я мог поступить иначе?» — возможно, я бы заранее обсудил риски, создал буфер времени, или нашёл способ проверить прогресс коллеги раньше.

**Важные предостережения:**

— Не осуждайте себя за обнаруженные убеждения. Это не ваша вина, это результат автоматических процессов. Ваша задача — осознать, а не винить.

— Не торопитесь менять убеждения прямо сейчас. На этом этапе мы только собираем данные. Пересмотр — работа для второй части книги.

— Если вам трудно выделить правило, используйте вопрос: «Что я считаю само собой разумеющимся в этой ситуации?» или «Какое моё ожидание было нарушено?».

— Иногда убеждения кажутся «очевидными» и «правильными» — например, «люди должны быть честными». Но даже такое убеждение может быть ограничивающим, если оно

заставляет вас страдать и не даёт адаптироваться к реальности. Дело не в том, правильное ли оно, а в том, помогает ли оно вам жить эффективно.

## Итоговый вывод главы 2

Убеждения — это второй, более глубокий слой нашей когнитивной архитектуры. Они формируются автоматически в детстве, культуре и из опыта, становятся негласными правилами и управляют нашими решениями и эмоциями, оставаясь невидимыми. Они могут либо расширять пространство возможностей, либо сужать его до узкого коридора.

Главный навык, который мы развили в этой главе, — умение *замечать* свои убеждения, особенно ограничивающие, и отличать их от объективных фактов. Мы не пытались их менять, мы просто учились распознавать. Это как снять крышку с двигателя и увидеть, как работают поршни — не для того, чтобы сразу чинить, а чтобы понять, что там движет машиной.

Теперь у вас есть два списка: модели реальности (из главы 1) и убеждения (из главы 2). Они составляют два первых уровня вашей операционной системы. Но остаётся ещё один, самый глубокий и самый незаметный — то, как вы строите связи между понятиями, ваши концептуальные схемы.

Именно о них — в следующей главе. Там мы перейдём от «что» и «почему» к тому, как вообще устроена сама *логика* вашего понимания. Готовы? Тогда вперёд.

## Глава 3. Концептуальные схемы: грамматика нашего понимания

Мы прошли два первых уровня когнитивной архитектуры. Увидели, как модели реальности задают общие контуры нашего мира, и как убеждения наполняют эти контуры запретами и разрешениями. Теперь мы спускаемся на самый глубокий этаж — туда, где рождается сама *логика* нашего мышления.

Этот уровень — **концептуальные схемы**.

Если модели отвечают на вопрос «что есть что?», а убеждения — на вопрос «что правильно и что возможно?», то концептуальные схемы отвечают на вопрос «*как всё связано между собой?*». Это та невидимая грамматика, по правилам которой мы строим предложения нашего понимания. Мы не замечаем её, пока она работает без сбоев, но стоит ей устареть — и всё наше мышление начинает «заикаться».

В этой главе мы научимся распознавать свои глубинные схемы: как мы ищем причины, как строим категории, как проводим границы между «или» и «и». И поймём, почему обновление этой грамматики — самая сложная, но и самая мощная трансформация из всех возможных.

### 3.1. Что такое концептуальная схема и зачем она нужна

Вы замечали, что иногда, объясняя сложную ситуацию, вы чувствуете, как слова не ложатся, как будто не хватает понятий, а те, что есть, — слишком грубы? Или когда кто-то излагает совершенно иной взгляд на знакомую проблему, и вы сначала отвергаете его, а потом, присмотревшись, видите: он просто использовал другую логику связей?

Это столкновение разных концептуальных схем.

**Концептуальная схема — это неявный набор категорий и правил их сочетания, который задаёт грамматику нашего понимания.** Она определяет, что мы считаем «объяснением», что — «очевидным», а что — «парадоксом».

Проще говоря, это наш «мыслительный синтаксис».

Представьте, что вы говорите на каком-то языке. У него есть грамматика: порядок слов, времена, падежи. Если вы вдруг начнёте строить фразы с неправильной грамматикой, смысл исказится или исчезнет. Так же и с мышлением: концептуальная схема — это грамматика, по которой мы строим связные утверждения о мире.

Вот несколько примеров разных схем:

— **Схема «причина — следствие»** (линейная). Мы ищем одну причину, которая приводит к одному следствию. Например: «Из-за плохого менеджмента упали продажи». Здесь прямая линия: менеджмент → продажи.

— **Схема «часть — целое»** (иерархическая). Мы раскладываем явление на компоненты. «Успех компании зависит от трёх факторов: продукта, маркетинга и команды». Всё структурировано по уровням.

— **Схема «цикл обратной связи»** (нелинейная). Мы видим, как факторы влияют друг на друга и создают петли. «Падение продаж ведёт к сокращению бюджета маркетинга, что ещё сильнее снижает продажи, и это создаёт нисходящую спираль».

Каждая схема по-своему полезна, и у каждой есть своя зона применения. Но проблема в том, что мы часто **застреваем** в одной или двух схемах и применяем их ко всем ситуациям подряд, даже когда они неадекватны. Как молоток, который видит только гвозди.

Концептуальная схема определяет, что мы считаем «хорошим объяснением». Если вы привыкли к линейной схеме, вас устроит простая причинно-следственная цепочка. Если ваша схема системная, вы будете требовать описания петель и контекста. Если у вас схема «или-

или», вы будете искать дихотомии и полярные оценки, а сложность будет вызывать раздражение.

Схемы тесно связаны с языком, на котором мы говорим. Язык не просто выражает мысли — он формирует их. В русском языке активный залог предполагает наличие деятеля: «Я принял решение». Пассивный залог скрывает деятеля: «Решение было принято». Эти грамматические конструкции отражают схемы — в одном случае вы видите агента, в другом — результат без агента.

Ещё глубже — категории. Схема подразумевает определённый набор категорий (ящиков), в которые мы раскладываем мир. Например, если ваша рабочая схема включает категории «эффективно/неэффективно», вы всё будете измерять в этом ключе. Если ваша схема включает категории «творчески/шаблонно» — вы будете видеть иное.

Концептуальные схемы работают так незаметно, что мы их не замечаем. Они кажутся нам не просто удобными, а «естественными», самыми разумными. Но это лишь привычка.

И если модели и убеждения можно изменить через пересмотр фактов и эмоций, то смена схем требует перестройки самой «логической ткани» мышления. Это когнитивная хирургия. И мы будем учиться ей в этой главе.

## 3.2. Устаревшие схемы: линейное мышление в нелинейном мире

XXI век наступил, но многие из нас продолжают мыслить схемами XVIII—XIX веков. Это не наша вина — так нас учили, так устроены школы, так работают многие институты. Но когда мир вокруг стал сложным, взаимосвязанным и быстро меняющимся, старые схемы превратились в ловушки.

Рассмотрим три самые распространённые устаревшие схемы.

### Схема №1: Линейный детерминизм

Это уверенность, что каждое действие имеет одно прямое и пропорциональное следствие. Если мы увеличим рекламный бюджет на 20%, продажи вырастут на 20%. Если мы ужесточим контроль, качество повысится. Если мы постараемся в два раза больше, то получим в два раза больше.

В линейном мире это работает. Но в реальном мире действуют *нелинейные эффекты*: запаздывания (результат придёт не сразу), усиления (малое действие вызывает большой эффект), ограничения (насыщение, усталость, сопротивление системы). Например, вы увеличили рекламный бюджет, и продажи сначала выросли, а потом упали — потому что объём производства не успел, качество упало, а конкуренты ответили.

Линейное мышление заставляет нас искать одну «главную» причину и одно простое решение. Мы говорим: «Нам нужно больше мотивации», — и внедряем KPI, не замечая, что проблема в неясных целях, а не в мотивации. Или «нам нужно больше инноваций», — и запускаем краудсорсинг, не понимая, что культура организации убивает любые идеи.

### Схема №2: Жёсткая дихотомия «или-или»

Мир для нас либо чёрный, либо белый. Либо капитализм, либо социализм. Либо мы победили, либо проиграли. Либо ты с нами, либо против нас. Эта схема удобна, потому что она проста и даёт эмоциональную определённость. Но она почти никогда не соответствует сложности.

В реальности работают «и-и»: и конкуренция, и сотрудничество (коопетиция); и жёсткое планирование, и гибкая адаптация; и лидерство, и следование. Многие явления имеют

несколько измерений, которые не укладываются в бинарную оппозицию. Сложный мир требует многомерного мышления, которое допускает компромиссы, гибриды, сочетания.

Например, спор о том, должна ли школа давать только знания или только навыки, — это ложная дихотомия. На самом деле необходимо и то, и другое. Или в бизнесе: «стратегия должна быть либо долгосрочной, либо гибкой» — но можно иметь долгосрочное направление и гибкие тактики. Дихотомия «или-или» часто возникает из-за того, что мы путаем выбор *в рамках* модели с пересмотром самой модели.

### **Схема №3: Проблема — решение без учёта побочных эффектов**

Мы видим проблему, предлагаем решение, реализуем его и считаем вопрос закрытым. Но в сложной системе любое решение порождает новые проблемы (побочные эффекты, «вытеснение»). Например, внедрение жёсткого контроля повышает дисциплину, но убивает инициативу. Увеличение зарплат поднимает мотивацию, но создаёт ожидания дальнейшего роста и инфляцию ожиданий.

Системное мышление требует, чтобы мы учитывали *второй порядок последствий* — не только прямое следствие, но и обратные петли. Но когда мы застряли в схеме «проблема — решение», мы действуем локально, создавая новые проблемы где-то ещё. Так появляются «сизифовы» циклы: мы решаем одну проблему, возникает другая, и мы бегаем по кругу.

### **Почему мы так легко поддаёмся этим схемам?**

Потому что они экономят когнитивные ресурсы. Линейная логика проста, дихотомия даёт ясность, а «проблема-решение» создаёт иллюзию контроля. Наш мозг ленив, и он предпочитает тратить меньше энергии, даже если это ведёт к упрощению.

Плюс, нас так учили. Школьная система строится на линейных объяснениях и бинарных оценках (правильно/неправильно). Экономика и менеджмент XX века также были построены на линейных причинно-следственных моделях.

Но сегодня мир изменился: он быстрее, сложнее, более взаимосвязан. И старые схемы становятся не просто бесполезными — они опасны. Они ведут нас к неправильным решениям, потерям энергии и хроническому ощущению, что что-то идёт не так, хотя мы всё делаем «как надо».

Осознание устаревших схем — это первая часть работы. Далее мы перейдём к тому, как строить новые.

## **3.3. Когнитивная архитектура: операционная система vs приложения**

К этому моменту у нас есть три уровня метамодели. Чтобы говорить о них более целостно, я предлагаю метафору, которая будет сопровождать нас до конца книги.

### **Представьте свой мозг как компьютер.**

На нём установлено множество **приложений** — это ваши знания, навыки, методики, конкретные техники. Вы умеете составлять бизнес-планы, вести переговоры, программировать, готовить еду. Вы знаете английский, управляете проектами, разбираетесь в маркетинге. Это приложения. Они полезны и нужны. Но они работают только в рамках того, что позволяет **операционная система (ОС)**.

**Операционная система вашего мышления — это ваша когнитивная архитектура.** Она состоит из трёх уровней: моделей реальности, убеждений и концептуальных схем.

Именно она определяет, как приложения запускаются, как они взаимодействуют с данными, как обрабатывают информацию, как распределяют ресурсы внимания.

Если ваша ОС устарела (например, построена на линейных моделях, ограничивающих убеждения и жёстких схемах «или-или»), то даже самые мощные приложения будут работать некорректно. Вы можете иметь диплом МВА, знать десятки техник управления, но если ваша ОС считает, что рынок — это поле битвы, вы будете видеть только конкурентов и упускать сотрудничество. Вы можете быть экспертом в своей области, но если ваше убеждение «я не умею выступать» живёт в ОС, вы никогда не реализуете свой потенциал публичности.

Обновление приложений — это добавление новых знаний. Это полезно, но не меняет архитектуру. Вы можете выучить новый язык программирования, но если ваша схема мышления линейна, вы будете писать линейный код, не используя парадигму объектно-ориентированного программирования.

**Обновление ОС — это изменение правил обработки.** Это значит пересмотреть модели реальности («как устроен рынок на самом деле?»), убеждения («что я считаю возможным для себя?») и концептуальные схемы («как я связываю причины и следствия?»). Это не добавление информации, а перестройка самой структуры понимания. Именно это мы будем делать в третьей части книги.

Пока же важно усвоить различие:

— **Рефлексивное использование схем** — когда я осознаю, какой схемой пользуюсь, и могу её менять.

— **Автоматическое использование** — когда схема управляет мной, и я даже не подозреваю о её существовании.

Большинство людей живут на автоматических схемах. Они не знают своей ОС, просто пользуются приложениями. Но как только вы начинаете осознавать свои модели, убеждения и схемы, вы переходите в режим «администрирования» собственного мышления. Вы становитесь не просто пользователем, а разработчиком своей ОС.

### **Введение понятия «метамодель»**

Метамодель — это модель моделей. Инструмент для наблюдения за своей когнитивной архитектурой. В этой книге мы строим именно метамодель. Я не предлагаю вам новую модель мира (это была бы ещё одна модель), а предлагаю структуру, которая позволяет *видеть* ваши текущие модели и работать с ними.

Теперь, когда у нас есть этот мета-инструмент, мы можем перейти к практической инвентаризации собственных концептуальных схем.

## **3.4. Практическая работа «Инвентаризация моих концептуальных схем»**

Это упражнение — самое сложное из трёх диагностических. Оно требует от вас не просто вспомнить факты или убеждения, а увидеть, как вы *строите* свои объяснения. Это похоже на попытку услышать собственный голос без акустики — непривычно, но возможно.

**Шаг 1. Выберите три значимые проблемы, над которыми вы работали в последнее время.**

Это могут быть рабочие задачи, жизненные сложности, проекты, которые вы вели. Для каждой проблемы опишите, как вы искали причины.

**Шаг 2. Проанализируйте свою логику поиска причин.**

Ответьте на вопросы для каждой проблемы:

- Искали ли вы одну «главную» причину или несколько?
- Строили ли вы цепочку причины-следствия или видели петли взаимовлияния?
- Включали ли вы внешние факторы, или ограничивались внутренними?
- Учитывали ли вы обратную связь (как решение влияет на проблему)?

Зафиксируйте свой паттерн. Например: «В проблеме А я искал одну причину и игнорировал контекст. В проблеме Б я видел несколько факторов, но всё равно выстроил их линейно».

### **Шаг 3. Проанализируйте, как вы формулировали альтернативы.**

Когда вы искали решения, видели ли вы варианты как строго «или-или» (либо сделать Х, либо Y) или как спектр возможностей? Были ли промежуточные шаги, комбинации, эксперименты? Или вы сразу выбирали между двумя полярными опциями?

Запишите, склонны ли вы к бинарному мышлению в этой сфере.

### **Шаг 4. Проверьте, какие категории вы использовали.**

Посмотрите на свой язык. Какие категории доминируют при описании проблем? «Победа/поражение», «успех/неудача», «стабильность/кризис», «просто/сложно»? Если вы используете категории, основанные на полярностях, значит, ваша схема склонна к дихотомиям.

Попробуйте заменить эти категории на другие, более нейтральные или интегрирующие. Например, вместо «кризис» — «период трансформации», вместо «неудача» — «обратная связь», вместо «конкуренция» — «взаимодействие». Как изменится ваше восприятие ситуации?

### **Шаг 5. Задание на два дня: «Служка за своей речью»**

В течение двух дней фиксируйте фразы в своей речи и мыслях, которые указывают на использование той или иной схемы. Ищите слова-маркеры:

- «всегда», «никогда», «весь мир» (абсолютизация),
- «должен», «обязан» (предписания),
- «единственный выход», «выбора нет» (узкая альтернатива),
- «так сложилось», «случайно» (пассивность),
- «если... то...» (линейная логика без контекста).

Записывайте каждое такое выражение, а затем спросите себя: «Какая схема здесь задействована?». Не осуждайте себя — просто собирайте данные.

### **Шаг 6. Обсуждение сложностей**

Возможно, вам будет трудно. Схемы кажутся «естественными», и их распознавание требует усилия. Вот несколько типичных затруднений и как с ними работать:

— «Я не вижу никаких схем, я просто рассуждаю». Это нормально. Схемы невидимы. Попробуйте взять чужую проблему (коллеги, друга) и проанализировать их логику — так вы натренируете глаз, а потом примените к себе.

— «Мне кажется, что моя схема самая разумная». Это признак того, что вы глубоко внутри неё. Попробуйте представить, как бы рассуждал человек с прямо противоположной схемой. Например, если вы линейны, представьте системного аналитика. Что бы он сказал?

— «Я не хочу впасть в самообвинение». Это не цель. Вы не «плохой», если используете устаревшие схемы. Вы продукт среды и образования. Ваша задача — увидеть, а не судить.

### **Пример выполнения упражнения (иллюстрация):**

Проблема: Задержки в сдаче проекта.

— Поиск причин: я искал одну причину — «недостаток ресурсов». Потом вспомнил, что были ещё конфликты в команде и неясные требования. Но я выстроил линейную цепочку: ресурсы → сроки. На самом деле была петля: неясные требования → конфликты → потеря времени → ещё более неясные требования. Я не видел этой петли.

— Альтернативы: я видел «или дать больше людей, или сократить объём». Не рассматривал гибрид: уточнить требования и реорганизовать команду.

— Категории: я использовал «успех/провал» — это давило. Замена на «опыт/обучение» снизила тревогу.

— Фразы-маркеры за два дня: «всегда не хватает времени», «единственный выход — аврал». Это указывает на схему «всегда/никогда» и отсутствие альтернатив.

### Итоговый вывод главы 3

Концептуальные схемы — это третий, самый глубокий слой нашей когнитивной архитектуры. Это «грамматика» нашего понимания, определяющая, как мы связываем понятия, как ищем причины, как строим категории и альтернативы. Они незаметны, но управляют всей нашей логикой.

В этой главе мы увидели три главные устаревшие схемы — линейный детерминизм, жёсткую дихотомию «или-или» и игнорирование побочных эффектов — и поняли, почему они больше не работают в сложном, нелинейном мире. Мы также ввели центральную метафору книги — операционную систему мышления — и показали её отличие от простого набора приложений.

Главный навык, который мы развили в этой части, — умение замечать, *как* мы строим свои рассуждения. Мы провели инвентаризацию собственных схем и теперь имеем полную карту трёх уровней: модели реальности, убеждения и концептуальные схемы.

Эта карта — наш исходный материал для следующих частей. Теперь мы знаем, где находятся наши «слепые пятна», какие фильтры искажают восприятие, какие ограничения сковывают действия. Но знание — только начало.

В следующей части мы перейдём от диагностики к **симптомам** — мы рассмотрим, как устаревшая архитектура проявляет себя в кризисах, и научимся использовать эти кризисы как топливо для роста. Потому что пересборка начинается тогда, когда старая конструкция начинает трещать по швам.

## Итоги части 1

Диагностика завершена. Теперь у вас есть не просто общее представление о «невидимой архитектуре» — у вас есть три конкретных списка, три слоя, которые вы смогли увидеть, назвать и зафиксировать. Это не теория, это ваша личная карта текущей операционной системы мышления.

Что мы обнаружили?

**Первый слой — модели реальности.** Это те самые карты, по которым вы ориентируетесь в мире. Вы поняли, что никогда не имеете дела с реальностью как таковой — только с её интерпретациями. Модели не истинны и не ложны, они либо полезны, либо устарели. Вы зафиксировали свои базовые карты и увидели, что они всегда неполны.

**Второй слой — убеждения.** Это негласные правила о том, что возможно, правильно и ценно. Вы обнаружили, что большинство убеждений сформировалось автоматически и работает как фильтры, сужающие пространство выбора. Вы научились отличать расширяющие убеждения от ограничивающих и выписали свои собственные «правила реальности».

**Третий слой — концептуальные схемы.** Самая глубокая грамматика понимания: как вы связываете причины и следствия, какие категории используете, где застреваете в линейном мышлении или жёстких дихотомиях. Вы увидели, что эти схемы не даны раз и навсегда — их можно перестраивать, создавая новые категории и связи.

Главный вывод этой части не в том, что вы узнали о себе что-то новое. Главное — вы научились *видеть сам процесс*. Вы перестали быть пассажиром своей когнитивной системы и стали её наблюдателем. А наблюдатель — это уже тот, кто может выбирать.

Теперь у вас есть три списка. Они не диагноз и не приговор. Это исходные данные. Точка отсчёта. До этой книги вы, возможно, никогда не видели их в явном виде. Теперь они перед вами, и это уже меняет всё.

Почему? Потому что невидимое стало видимым. То, что управляло вами из тени, выведено на свет. И теперь у вас есть выбор — остаться в этих рамках или начать их сознательно пересматривать.

**Два ключевых вывода, которые мы выносим из этой части:**

— **Мы не хозяева своего мышления, пока не осознаём его архитектуру.** Осознание — это первый и решающий шаг. Без него все попытки измениться остаются лишь косметикой.

— **Три уровня работают в связке.** Модели определяют, что мы видим; убеждения — что мы считаем возможным; схемы — как мы связываем причины и следствия. Менять что-то одно, не трогая другие, почти бесполезно. Настоящая трансформация требует работы со всеми тремя одновременно.

И ещё одно важное открытие: обнаружить свои ограничения — не повод для самоосуждения. Все мы живём в рамках автоматически усвоенных фильтров. Это не наша вина, а результат устройства психики и среды. Но теперь у нас есть выбор — продолжать жить автоматически или начать пересматривать.

**Что дальше?**

Диагностика сделана. Карта есть. Теперь наша задача — научиться распознавать, когда эта карта перестаёт совпадать с территорией. Когда старые схемы начинают трещать, а привычные объяснения перестают работать.

В следующей части мы обратимся к симптомам — когнитивному диссонансу и кризисам. Мы увидим, что они не враги, а союзники: именно в точках напряжения скрыта энергия трансформации.

Мы научимся не бояться этих сигналов, а читать их. И обнаружим, что кризис — это не конец, а фаза, в которой старая конструкция освобождает место для новой.

Кризис — это не поломка, это переход. И у нас есть карта, компас и готовность идти.

Переходим к части второй. Симптомы и кризисы ждут нас.

## Часть вторая. Симптомы и кризисы: когда старая архитектура перестаёт работать

Мы завершили первый этап — и это был этап смелый и непривычный. Вы сделали то, что большинство людей предпочитают откладывать на потом или не делать вовсе: вы заглянули в собственную когнитивную архитектуру. Вы увидели, как устроены ваши модели реальности, какие убеждения управляют вашими решениями, по какой грамматике вы строите свои объяснения. Вы сняли крышку с «двигателя» мышления — и он перестал быть тайной за семью печатями.

Но теперь перед нами встаёт другой вопрос: *а что делать с этой диагностикой?* Увидеть свою ОС — важно, но недостаточно. Само по себе знание о том, что ваши модели устарели или убеждения ограничивают, ещё не меняет ничего. Иначе книги по саморазвитию давно бы решили все человеческие проблемы.

Переход от знания к изменению почти всегда запускается не усилием воли, а **сигналами**. Те самые звоночки, которые подаёт вам собственная психика, когда реальность перестаёт вписываться в старые рамки. Когда привычные решения дают обратный эффект. Когда объяснения, которые раньше успокаивали, теперь звучат фальшиво. Когда «очевидное» внезапно перестаёт быть таковым.

Эта часть книги — о том, чтобы перестать бояться этих сигналов и научиться их читать.

Обычно когнитивный дискомфорт воспринимается как враг: мы стараемся его подавить, заглушить, быстрее найти решение, чтобы восстановить равновесие. Мы не любим неопределённость, мы избегаем противоречий, мы паникуем, когда привычные опоры шатаются. Но что, если эти состояния — не признаки поломки, а признаки того, что наша система *жива* и пытается нас о чём-то предупредить? Что если дискомфорт — это не ошибка, а особенность, встроенный датчик несоответствия?

## **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.