

12+

НИКОЛАЙ АТАМАНЕНКО

ГРАММАТИКА ПЕРЕМЕН

[О ТОМ, КАК МЕНЯЮТСЯ ПРАВИЛА,
ПО КОТОРЫМ МЫ СТРОИМ СМЫСЛЫ]



Николай Атаманенко

**Грамматика перемен. О том,
как меняются правила,
по которым мы строим смыслы**

«Издательские решения»

Атаманенко Н.

Грамматика перемен. О том, как меняются правила, по которым мы строим смыслы / Н. Атаманенко — «Издательские решения»,

Мы меняем словарь, но не грамматику. Учимся новому, но мыслим по-старому. Решения дают обратный эффект, объяснения звучат пусто. Это не недостаток знаний — это устаревшие правила их соединения. Эта книга о том, как увидеть свою невидимую грамматику, диагностировать её ограничения и сознательно переписать её — от оснований до повседневных решений. Это рабочий инструмент для перемен: принципы, алгоритм, упражнения. Для тех, кто готов перестать быть заложником своих правил и стать их автором.

© Атаманенко Н.

© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Часть первая. Невидимая грамматика: как устроены правила нашего понимания	9
Глава 1. Грамматика как метафора: почему язык — лучшая модель для мышления	10
1.1. Языковая интуиция как отправная точка	10
1.2. Словарный запас vs. Грамматика	11
1.3. Как работает устаревшая грамматика в повседневной жизни	11
1.4. «Зелёные идеи» нашего мышления	12
1.5. Первый диагностический вопрос	12
1.6. О чём эта глава не была	13
1.7. Итог главы	13
Глава 2. Три уровня грамматики мышления	14
2.1. Почему именно три уровня	14
2.2. Парадигмальный уровень: самые глубокие правила	14
2.3. Уровень убеждений: правила о возможном и невозможном	15
2.4. Концептуальный уровень: правила соединения понятий	16
2.5. Как все три уровня работают одновременно	17
2.6. Упражнение «Карта моей грамматики»	17
2.7. Итог главы	18
Глава 3. Как мы усваиваем грамматику: источники когнитивных правил	20
3.1. Автоматизм усвоения: почему мы не замечаем момент обучения	20
3.2. Основные источники когнитивной грамматики	21
3.3. Институциональное закрепление: как правила становятся «объективными»	23
3.4. Диагностические вопросы для выявления собственной грамматики	23
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Грамматика перемен О том, как меняются правила, по которым мы строим смыслы

Николай Атаманенко

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0071-1994-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Вы когда-нибудь пытались объяснить человеку из прошлого современный мир? Представьте, что вы перенесли инженера начала XX века в сегодняшний офис. Он видит ноутбуки, слышит слова «облако», «искусственный интеллект», «гибкая методология». Вы показываете ему, как за пять минут связаться с коллегой на другом континенте. Он кивает, запоминает термины, даже начинает их использовать. Но если попросить его описать, как устроена эта новая реальность, он заговорит о проводах, шестерёнках и центральных станциях. Потому что его *грамматика* — правила соединения понятий, причин и следствий — осталась в индустриальном веке.

Мы все делаем то же самое каждый день. Мы учимся новым фактам, осваиваем новые технологии, произносим модные слова. Но правила, по которым мы собираем эти факты в осмысленную картину мира, часто остаются теми же, что были двадцать, тридцать, а иногда и пятьдесят лет назад. Мы меняем словарь, но не меняем грамматику.

Эта книга — о том, как это исправить.

В 1960-е годы лингвист Ноам Хомский показал, что человеческий язык обладает глубинной структурой — правилами, которые позволяют из конечного набора слов строить бесконечное количество предложений. Мы не задумываемся об этих правилах, когда говорим; мы просто говорим. Но если бы их не было, речь превратилась бы в бессвязный шум.

Точно так же мышление управляется невидимыми правилами. Это не логические законы в учебниковом смысле — это гораздо более тонкие, негласные договорённости о том, что считать реальным, что возможным, что правильным, как связаны причины и следствия. Эти правила образуют *когнитивную грамматику* — глубинный каркас, который определяет, какие смыслы мы можем построить, а какие — принципиально не можем.

Мы редко замечаем эту грамматику. Она для нас как воздух — невидима, пока не перестает работать. И она перестаёт работать чаще, чем мы думаем.

Вот несколько вопросов для честного самонаблюдения.

Бывало ли у вас так, что вы принимаете решение, которое всегда работало, а оно даёт обратный эффект? Вы усилили контроль — сотрудники стали пассивнее. Вы увеличили бюджет на рекламу — продажи упали. Вы постарались быть твёрже в переговорах — партнёр разорвал отношения.

Бывало ли, что вы пытаетесь объяснить ситуацию коллегам или близким, но ваши аргументы звучат неубедительно даже для вас самих? Вы произносите правильные слова, но чувствуете, что они не попадают в цель, потому что мир вокруг изменился, а ваши объяснения — нет.

Бывало ли, что ваша интуиция, которая всегда выручала, внезапно подводит? Вы действуете «на автомате», как учил годы опыта, а результат оказывается противоположным ожидаемому.

Если на любой из этих вопросов вы ответили «да», вы столкнулись с *ошибкой согласования* — рассогласованием между вашей внутренней грамматикой и внешней реальностью. И это не ваша вина. Это неизбежный эффект времени. Мир меняется быстрее, чем мы успеваем пересматривать правила его понимания.

Но вот что важно: большинство из нас привыкло лечить симптомы, а не причину. Когда старые объяснения перестают работать, мы ищем новые факты — больше данных, больше

аналитики, больше курсов повышения квалификации. Мы пополняем словарь, но оставляем прежнюю грамматику. И это почти никогда не помогает надолго.

Потому что проблема не в нехватке «слов». Проблема в том, что правила их соединения устарели.

Можно знать все термины цифровой экономики — платформы, экосистемы, большие данные, искусственный интеллект, — но если вы продолжаете мыслить в категориях индустриального конвейера (ресурсы → производство → сбыт → контроль), вы будете принимать решения, которые противоречат самой природе новой реальности. Ваш словарь станет современным, а грамматика останется архаичной. Это как говорить на русском языке, но строить предложения по правилам латыни: вас поймут, но с трудом, а главное — вы сами будете постоянно чувствовать неловкость и неуклюжесть.

Эта книга — о том, как перестать быть заложником собственной устаревшей грамматики и стать её автором.

Эта книга не предложит новую «правильную» грамматику. Таких нет и не может быть. Мир слишком сложен, чтобы его можно было описать единственной системой правил. Вместо этого книга даёт метод, алгоритм, инструментарий — способность осознавать свою текущую грамматику, диагностировать её ограничения, деконструировать устаревшие правила и сознательно перестраивать их.

Этот подход называется *трансформационным мышлением*, но в этой книге мы будем о нём как о *грамматике перемен*.

Как устроена эта книга. В первой части читатель познакомится с самой идеей когнитивной грамматики: три её уровня — парадигмы (фундаментальные представления о реальности), убеждения (правила о возможном и невозможном) и концептуальные схемы (привычные причинно-следственные связи). Станет видно, как эти уровни работают вместе и почему мы их обычно не замечаем.

Во второй части вы научитесь распознавать симптомы грамматического кризиса: ошибки согласования, аномалии, которые не вписываются в привычные объяснения, зону неопределённости, когда старые правила разрушены, а новые ещё не родились. В вашем распоряжении окажется диагностический протокол — инструмент раннего оповещения, позволяющий замечать устаревание грамматики до того, как кризис станет необратимым.

Третья часть — самая объёмная и практическая. В ней предстоит пройти все этапы переписывания грамматики: от деконструкции старых правил (без разрушения себя) через смену парадигмальных оснований и пересмотр убеждений к перестройке концептуального синтаксиса — и до интеграции новой грамматики, когда она перестаёт быть искусственной конструкцией и становится естественной частью мышления.

И наконец, четвёртая часть посвящена тому, как сделать это умение пожизненной практикой. Как не впадать в догматизм, как регулярно проводить «техосмотр» своей когнитивной системы, как видеть свою грамматику в системе других способов мышления — аналитического, системного, сценарного, интегрального.

Эта книга написана не как экспертный манифест, а как рабочий инструмент с *когнитивной операционной системы нашего мышления*. Каждая глава заканчивается упражнениями — не для галочки, а для настоящего сдвига.

Но предупреждаю сразу: чтение этой книги может быть дискомфортным. Придётся столкнуться с собственными слепыми пятнами. Увидеть, что «очевидное» — вовсе не очевидно, а лишь привычно. Почувствовать, как мозг сопротивляется, когда вы пытаетесь усомниться в том, что считали аксиомой. Это нормально. Это означает, что процесс запущен.

Эта книга — приглашение к этому авторству. Вы уже владеете языком, на котором пишете свою жизнь. Теперь вопрос: хотите ли вы пересмотреть его грамматику, чтобы ваши смыслы стали глубже, точнее и свободнее?

Если да — переверните страницу. Начнём с невидимого.

Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.

Часть первая. Невидимая грамматика: как устроены правила нашего понимания

Мир меняется. Мы это знаем. Но вопрос, который мы редко задаём: *меняются ли правила, по которым мы этот мир понимаем?*

Способность ответить на этот вопрос утвердительно — и сознательно переписывать эти правила — это и есть свобода. Не свобода от любых правил — это хаос. И не подчинение чужим правилам — это зависимость. Свобода — это осознанное авторство собственной грамматики, знание, что она временна, и умение переписать её снова, когда придёт время.

Эта книга — о том, как менять правила, по которым мы строим смыслы. «Грамматика перемен».

Но прежде чем их менять, нужно понять: что это за правила? Где они живут? Как мы их узнаём, если никогда о них не задумывались?

Мы не задумываемся о них, потому что они невидимы. Как грамматика языка: мы говорим, не вспоминая о падежах и спряжениях. Мы мыслим, не замечая правил, которые соединяют наши понятия, объясняют причины, определяют, что для нас «очевидно», а что — «немыслимо». Грамматика потому и грамматика, что она работает в фоновом режиме — мы пользуемся ею, не задумываясь. Она становится заметной только тогда, когда что-то идёт не так: когда мы строим «предложение», которое звучит бессмысленно, или когда нас не понимают, хотя мы говорим на знакомом всем языке.

Первая часть книги — о том, чтобы увидеть эту невидимую грамматику. Не чтобы осудить или отвергнуть, а чтобы понять, с чем мы работаем. Потому что переписывать можно только то, что стало видимым.

Представьте, что вы идёте по незнакомому городу без карты. Вы запоминаете отдельные здания, повороты, вывески. Со временем вы начинаете ориентироваться, но каждый новый маршрут требует усилий. Вы не видите общей структуры — сети улиц, линий метро, логики районов. Вы знаете *отдельные места*, но не знаете *правил*, по которым они соединены.

Наше мышление устроено так же. Мы накапливаем знания: факты, концепции, истории успеха, предостережения. Но редко замечаем *сеть правил*, которая соединяет эти знания в единую картину. Мы знаем отдельные «здания» — но не видим «улиц» и «перекрёстков», по которым движется наша мысль.

Задача этой части — сделать невидимое видимым *до того*, как оно начнёт давать сбои. Или — если сбои уже начались — помочь понять их природу.

Важно предупредить: эта часть — не о том, как «правильно» мыслить. Здесь нет готовых рецептов и списков «правильных» убеждений. Это часть о *диагностике*: о том, как увидеть свою текущую грамматику такой, какая она есть, без оценок «хорошо» или «плохо».

Глава 1. Грамматика как метафора: почему язык — лучшая модель для мышления

Каждый из нас знает, что в языке есть правила. Даже если мы не помним школьных определений — что такое подлежащее, а что такое сказуемое, — мы *чувствуем*, когда предложение построено правильно, а когда нет. Мы можем не знать термина «согласование», но фраза «моя мама пошёл» режет слух мгновенно. Мы можем не помнить, что такое «падеж», но «у меня нет время» звучит как ошибка. Мы не задумываемся об этих правилах в момент речи — они работают автоматически, в фоновом режиме. И только когда правило нарушено, мы это замечаем.

С мышлением происходит то же самое.

Мы не задумываемся о том, *как* мы соединяем понятия, *как* мы выстраиваем причинно-следственные цепочки, *какие* правила определяют, что для нас «очевидно», а что «невозможно». Эти правила работают в фоновом режиме. Мы пользуемся ими ежесекундно, но замечаем их только тогда, когда они перестают работать. Когда наша мысль «режет слух» — не для окружающих, а для нас самих. Когда мы чувствуем, что наши объяснения звучат неубедительно. Когда интуиция, которая всегда выручала, вдруг подводит.

В этой главе мы начнём разбираться, что такое «грамматика мышления» и почему язык — самая точная и самая доступная метафора для её понимания.

1.1. Языковая интуиция как отправная точка

Начнём с эксперимента. Прочитайте три фразы:

- «Зелёные идеи спят яростно».
- «Спят яростно зелёные идеи».
- «Яростно зелёные спят идеи».

Все три предложения состоят из одних и тех же слов. Все три слова — известные, простые, знакомые каждому. Но только первое предложение (или второе, если говорить о формальной грамматике) звучит как *возможное* — пусть и бессмысленное по содержанию. Третье же звучит как бессвязный набор слов. Почему?

Потому что язык управляется правилами соединения. Мы бессознательно проверяем предложение на соответствие этим правилам: порядок слов, согласование, управление, синтаксическая структура. Даже если предложение не имеет смысла (как «зелёные идеи» — идеи не могут быть зелёными), мы всё равно способны оценить его грамматическую правильность.

Это показывает фундаментальный факт: **язык — это не просто набор слов. Это система правил, которые превращают слова в осмысленные конструкции.** Без этих правил мы имели бы словарь, но не имели бы языка. Мы могли бы называть вещи, но не могли бы рассказывать истории, объяснять причины, строить прогнозы.

Теперь перенесём это наблюдение на мышление.

У нас есть огромное количество знаний, фактов, наблюдений — это наш «словарный запас». Мы постоянно пополняем его: читаем книги, слушаем подкасты, смотрим лекции, общаемся с экспертами. Но сами по себе знания ничего не решают. Решающее значение имеет то, *как* мы их соединяем. По каким правилам мы выстраиваем из фактов объяснения, прогнозы, стратегии, решения. И эти правила — наша когнитивная грамматика — работают в точности как грамматика языка: незаметно, автоматически, определяя, какие смыслы мы можем построить, а какие — принципиально не можем.

1.2. Словарный запас vs. Грамматика

Вот что важно понять: **большинство наших проблем в мышлении возникает не от нехватки знаний, а от устаревшей грамматики.**

Мы привыкли думать, что если нам чего-то не хватает для понимания, значит, нам нужно больше информации. Ещё одна книга, ещё один курс, ещё один эксперт, ещё один отчёт. Мы пополняем свой «словарный запас» — и часто оказывается, что это не помогает. Знаний становится больше, а ясности — нет. Почему?

Потому что новые факты мы продолжаем встраивать в старые схемы соединения. А старые схемы не предназначены для новой реальности.

Рассмотрим пример из бизнеса. Представьте руководителя, который двадцать лет работал в производственной компании. Его грамматика мышления выстроена вокруг понятий: «ресурсы», «план», «загрузка мощностей», «контроль качества», «складские запасы». Он знает все эти термины идеально, он может оперировать ими с закрытыми глазами. Это его «родной язык» управления.

Теперь его компания переходит в цифровую экономику. Появляются новые термины: «платформа», «экосистема», «пользовательский опыт», «данные как актив», «гибкие методологии». Он учит их, запоминает, начинает использовать в речи. Но в его голове они встраиваются в старую грамматику: платформа — это новый вид конвейера, экосистема — это расширенный цех, пользовательский опыт — это дополнительная опция к продукту, гибкие методологии — это новый способ планирования.

Он говорит на современном языке, но мыслит индустриальной грамматикой. И его решения, при всей их внешней оснащённости новой терминологией, остаются внутри старой логики. Он продолжает управлять так, как будто всё ещё стоит у станка, а не перед экраном данных.

Знания есть. Словарь обновлён. А грамматика — нет. И именно это создаёт ощущение, что «что-то идёт не так, хотя я делаю всё правильно».

То же самое происходит в науке. До Коперника астрономы знали огромное количество данных о движении планет. Они фиксировали траектории с феноменальной точностью. Их «словарный запас» был впечатляющим. Но они не могли объяснить, *почему* планеты движутся именно так, потому что их грамматика — геоцентрическая модель — не позволяла выстроить эти факты в связную, непротиворечивую картину. Они подгоняли факты под правила, вместо того чтобы пересмотреть правила.

И только когда Коперник предложил другую грамматику — гелиоцентрическую — факты вдруг сложились. Сами данные не изменились. Изменились правила их соединения. И тогда всё стало на свои места.

Этот пример особенно показателен. Те же данные, те же слова, та же реальность — но совершенно разная картина мира. Разница — в грамматике.

1.3. Как работает устаревшая грамматика в повседневной жизни

Вернёмся в повседневность. Устаревшая грамматика мышления незаметно управляет нашими решениями в самых разных сферах.

В личных отношениях: человек, усвоивший в детстве грамматику «конфликт — это катастрофа», будет избегать любых острых разговоров. Он будет накапливать напряжение, но никогда не скажет прямо, потому что его грамматика не предлагает альтернативы: конфликт

может быть только разрушительным. Он не осознаёт, что это *правило*, а не объективная реальность. Он считает, что так *и есть*.

В карьере: специалист, усвоивший грамматику «успех требует жертв», будет годами работать на износ, отказываться от отдыха, не замечать признаков выгорания. Его грамматика не позволяет ему представить успех, который достигается без страдания. Он будет считать свою усталость неизбежной платой, а не сигналом о том, что правила требуют пересмотра.

В управлении: руководитель, чья грамматика построена на «контроле», будет ужесточать отчётность, требовать больше данных, усиливать дисциплину — даже когда это приводит к обратному эффекту и демотивирует сотрудников. Его грамматика не предлагает иного способа обеспечить порядок. Он будет усиливать давление, вместо того чтобы спросить себя: «А что, если порядок может возникать иначе?»

Во всех этих случаях проблема не в том, что человек не знает каких-то фактов. Он может знать, что выгорание опасно, что доверие эффективнее контроля, что конфликты могут быть продуктивными. Он может знать это *интеллектуально*. Но его грамматика — невидимые правила соединения — продолжает работать по-старому. Поэтому он продолжает действовать по-старому.

Знание не перестраивает автоматически грамматику. Так же как изучение новых слов не меняет автоматически грамматику языка.

1.4. «Зелёные идеи» нашего мышления

Попробуем ещё один эксперимент. Запишите на листе бумаги несколько утверждений, которые кажутся вам совершенно очевидными. Например:

- «Чтобы добиться результата, нужно работать много».
- «Люди действуют в первую очередь в своих интересах».
- «Время — это ресурс, который можно тратить или экономить».

Теперь спросите себя: это факты или правила? Это описание реальности или *способ её описания*?

Большинство из нас принимает такие утверждения за факты. Мы считаем их истинными, потому что «так устроен мир». Но на самом деле это — грамматические правила. Это способы соединения понятий, которые мы усвоили так давно, что перестали замечать их как правила.

«Время — ресурс» — это не факт, а метафора, которая стала настолько привычной, что мы принимаем её за реальность. Но это только один из возможных способов думать о времени. Можно думать о времени как о пространстве, как о цикле, как о материи, как о потоке. Каждый способ порождает свою грамматику и свои смыслы.

«Люди действуют в своих интересах» — это не факт, а допущение, основанное на определённой модели человека. Это допущение делает возможными одни объяснения и невозможными другие. Оно работает до тех пор, пока мы не встретим поступки, которые в эту модель не укладываются. И тогда мы либо объявляем их «исключениями», либо начинаем пересматривать свои правила.

Упражнение, которое вы только что сделали — выписать «очевидные» утверждения и увидеть в них правила, а не факты, — это первый шаг к осознанию собственной грамматики. Если вы почувствовали лёгкое сопротивление («но это же правда!»), значит, вы нащупали своё правило. И это хороший знак.

1.5. Первый диагностический вопрос

В начале книги мы говорили о том, что эта работа — не про готовые ответы, а про инструменты. Вот первый из них — вопрос, который стоит запомнить и задавать себе регулярно.

«Какую проблему в своей жизни или работе я пытаюсь решить с помощью старых правил, хотя реальность уже изменилась?»

Этот вопрос не предполагает немедленного ответа. Он предполагает *внимание*. В течение следующих дней обращайтесь внимание на ситуации, где ваши привычные объяснения дают сбой. Где вы говорите: «Но это же очевидно!» — а результат говорит об обратном. Где вы действуете как обычно, а мир отвечает не так, как вы ожидали.

Записывайте такие моменты. Не пытайтесь сразу их решить. Просто замечайте.

В конце недели посмотрите на свой список. Попробуйте сформулировать для каждой ситуации: какое именно «правило» я использовал? Какое соединение понятий казалось мне единственно возможным?

Это упражнение не даст вам новой грамматики. Но оно начнёт делать вашу старую грамматику видимой. А это — первое и необходимое условие для того, чтобы когда-нибудь начать её переписывать.

1.6. О чём эта глава не была

Важно сказать, что метафора грамматики — это именно метафора, а не точное описание. Мышление не идентично языку. В нём есть образы, интуиции, невербализуемые переживания, которые не укладываются в предложения. Грамматическая метафора не претендует на полноту.

Но она претендует на то, чтобы сделать видимым один из важнейших аспектов мышления: его *структурную* природу. Мысль — это не хаотический поток. Она подчиняется правилам, которые можно осознать и — при желании — изменить.

Именно поэтому язык оказывается лучшей моделью для мышления. Потому что с языком мы сталкиваемся ежедневно, в каждом разговоре, в каждом тексте. Мы знаем, что такое грамматика, даже если не помним правил. Мы знаем, как она работает, даже если не умеем её описывать. И это знание, переведённое в метафору, даёт нам мощнейший инструмент для понимания самих себя.

1.7. Итог главы

— Мышление, как и язык, управляется правилами соединения понятий. Эти правила обычно не осознаются, но определяют, какие смыслы мы можем построить.

— Большинство проблем в мышлении возникает не от нехватки знаний («словарного запаса»), а от устаревших правил их соединения.

— Мы постоянно пополняем знания, но редко пересматриваем грамматику. Это приводит к ситуации, когда мы говорим на современном языке, но мыслим по старым схемам.

— Первый шаг к изменениям — научиться замечать свою грамматику, отличать правила от фактов, видеть «очевидное» как одну из возможных конструкций.

— В этом помогает простой диагностический вопрос: «Какую проблему я пытаюсь решить с помощью старых правил, хотя реальность уже изменилась?»

В следующей главе мы углубимся в устройство этой грамматики и увидим, что она не однородна, а состоит из трёх разных уровней — от самых глубинных до самых поверхностных. Это понимание сделает диагностику гораздо точнее.

Глава 2. Три уровня грамматики мышления

В предыдущей главе мы ввели метафору грамматики. Мы увидели, что мышление, как и язык, управляется правилами соединения понятий, которые обычно остаются невидимыми. Мы поняли, почему обновление «словарного запаса» (знаний) без пересмотра правил их соединения редко приводит к настоящим изменениям.

Но грамматика языка не однородна. В ней есть фонетика, морфология, синтаксис, семантика — разные уровни, каждый из которых выполняет свою функцию. Точно так же грамматика мышления состоит из нескольких уровней. И чтобы осознанно работать с ней, нужно уметь различать эти уровни.

В этой главе мы познакомимся с трёхуровневой моделью когнитивной архитектуры. Каждый уровень отвечает за свой тип правил: от самых глубинных и редко осознаваемых до более поверхностных, которые легче заметить и изменить. Понимание этих уровней — ключ к точной диагностике: когда вы видите, на каком именно уровне возникает проблема, вы знаете, где искать решение.

2.1. Почему именно три уровня

Три уровня — это не произвольная конструкция, придуманная для удобства. Они отражают фундаментальное устройство любой когнитивной системы, будь то отдельный человек, организация или целая культура.

Любая система мышления должна отвечать на три базовых вопроса:

— **Что существует?** — Каковы базовые элементы реальности? Что считать фактом, а что — иллюзией? Какие вопросы вообще имеют смысл?

— **Что ценно и что возможно?** — Какие цели стоят того, чтобы их преследовать? Что допустимо, а что запрещено? Во что можно верить, а что считается невозможным?

— **Как всё связано?** — Каковы причинно-следственные связи? Как объяснять происходящее? Как строить прогнозы?

Эти три вопроса соответствуют трём уровням когнитивной грамматики: **парадигмальному** (ответ на вопрос о реальности), **уровню убеждений** (ответ на вопрос о ценностях и возможностях) и **концептуальному** (ответ на вопрос о связях и объяснениях).

В терминах языковой аналогии эти уровни можно сопоставить с:

— **Парадигмальный уровень** — аналог фонетики и базовой логики языка: самые фундаментальные правила, без которых язык вообще не может существовать (например, различие между гласными и согласными, базовый порядок слов).

— **Уровень убеждений** — аналог семантики: значения слов, их смысловые оттенки, культурные коннотации.

— **Концептуальный уровень** — аналог синтаксиса: правила соединения слов в предложения, построения сложных конструкций.

Все три уровня работают одновременно и непрерывно. Мы не думаем сначала на одном уровне, потом на другом. Мы мыслим сразу на всех трёх — но обычно замечаем только самый верхний, концептуальный. Именно поэтому диагностика часто бывает неглубокой: мы видим симптомы, но не видим их корней на более глубоких уровнях.

2.2. Парадигмальный уровень: самые глубокие правила

Парадигмальный уровень — это фундаментальные правила о том, что считать реальным, какие вопросы задавать и какие методы познания допустимы. Это самые

глубинные, самые редко осознаваемые правила. Они настолько базовые, что кажутся не правилами, а самой реальностью.

Термин «парадигма» в этом смысле был введён философом и историком науки Томасом Куном. Он показал, что научные революции происходят не тогда, когда учёные находят новые факты, а когда они меняют саму парадигму — набор базовых допущений о том, как устроен мир и как его следует изучать.

Примеры парадигмальных правил:

- «Реально только то, что можно измерить».
- «Причина всегда предшествует следствию».
- «Человек — рациональный агент, максимизирующий свою выгоду».
- «Время линейно: прошлое → настоящее → будущее».
- «Мир состоит из отдельных объектов, которые можно изучать по отдельности».

Обратите внимание: каждое из этих утверждений кажется *очевидным*. Но именно потому, что они кажутся очевидными, мы и не замечаем их как правила. Мы принимаем их за описание реальности, а не за способ её описания.

Как парадигмальный уровень проявляется в повседневности:

Представьте двух экспертов, которые обсуждают одну и ту же проблему, но не могут прийти к согласию. Они оперируют одними и теми же фактами, но приходят к разным выводам. Часто это происходит не потому, что кто-то из них ошибается в фактах, а потому, что у них разные парадигмальные правила. Один считает, что «реально только измеримое», и предлагает количественные решения. Другой считает, что «есть вещи важнее измерений», и настаивает на качественных подходах. Они спорят о фактах, но их спор обусловлен разными парадигмами, которые они даже не осознают.

Почему этот уровень сложнее всего осознать:

Парадигмальные правила работают как линзы, через которые мы смотрим на мир. Но мы не видим сами линзы — мы видим только мир, преломлённый через них. Чтобы осознать свою парадигму, нужно сделать усилие: перестать смотреть *сквозь* линзу и посмотреть *на* линзу. Это требует практики и часто — столкновения с другими парадигмами, которые показывают нам, что наша — не единственная возможная.

2.3. Уровень убеждений: правила о возможном и невозможном

Уровень убеждений — это правила о том, что возможно/невозможно, правильно/неправильно, ценно/опасно. Если парадигма отвечает на вопрос «что существует?», то убеждения отвечают на вопрос «что из этого хорошо, а что плохо?» и «что достижимо, а что нет?».

В языковой аналогии это уровень семантики — значений слов. Одно и то же слово может нести разный смысл для разных людей или в разных культурах. Так и одно и то же событие может оцениваться по-разному в зависимости от системы убеждений.

Примеры убеждений:

- «Конфликт всегда разрушителен».
- «Успех требует жертв».
- «Доверие надо зарабатывать — оно не даётся авансом».
- «Бедность — результат лени».
- «Люди в основном эгоистичны, и это нормально».

Обратите внимание на разницу между парадигмой и убеждением. Парадигма — это «как устроен мир» (например, «мир состоит из атомов»). Убеждение — это «как в этом мире следует действовать» (например, «атомы можно контролировать, значит, и мир можно контроли-

ровать»). Парадигма — это фундамент, убеждения — это стены, построенные на этом фундаменте.

Как уровень убеждений управляет поведением:

Убеждения работают как фильтры восприятия и как ограничители действия. Мы даже не рассматриваем альтернативы, если они противоречат нашим убеждениям. Если я убеждён, что «доверие надо зарабатывать», я никогда не дам аванс доверия новому сотруднику или партнёру. Я буду ждать, пока он «докажет» себя — и тем самым создам отношения, в которых доверие действительно становится труднодостижимым. Моё убеждение превращается в самосбывающееся пророчество.

Чем убеждения отличаются от парадигмы:

Убеждения более конкретны и более эмоционально заряжены. С ними легче работать — их легче заметить, потому что они часто вызывают эмоциональный отклик. Когда кто-то оспаривает наше убеждение, мы чувствуем угрозу. Когда кто-то оспаривает нашу парадигму, мы часто даже не понимаем, о чём речь, потому что парадигма для нас — это просто «реальность».

Именно поэтому в работе с мышлением часто начинают с убеждений: они доступнее для осознания. Но важно помнить, что за убеждениями стоят парадигмы, и если не тронуть их, убеждения будут возвращаться в новых формах.

2.4. Концептуальный уровень: правила соединения понятий

Концептуальный уровень — это правила соединения понятий, причинно-следственные схемы, логика объяснений. Это самый «технический» уровень — то, как мы связываем события, факты и понятия в связные объяснения и прогнозы.

В языковой аналогии это синтаксис — правила построения предложений из слов. Если у вас есть слова (знания) и их значения (убеждения), вам всё ещё нужны правила, чтобы соединить их в осмысленные конструкции. Именно на этом уровне мы строим объяснения: «А произошло потому, что Б», «Если мы сделаем X, то получим Y», «Проблема в том, что Z не хватает ресурсов».

Примеры концептуальных схем:

- Линейная схема: «Больше усилий → Больше результатов».
- Схема дефицита: «Ресурсы ограничены, значит, надо выбрать главное».
- Схема контроля: «Проблемы возникают из-за недостатка контроля, значит, надо усиливать контроль».
- Системная схема: «Всё связано со всем, изменения в одной части влияют на другие».
- Циклическая схема: «Успех создаёт новые вызовы, которые требуют нового успеха».

Концептуальный уровень — это то, что мы обычно называем «мышлением» в узком смысле. Когда мы говорим «подумай логически», мы чаще всего имеем в виду: «построй правильную причинно-следственную цепочку». Но именно на этом уровне мы чаще всего и ошибаемся, потому что наши схемы объяснений могут быть устаревшими, неполными или неадекватными реальности.

Почему концептуальный уровень важнее, чем кажется:

Именно на этом уровне рождаются стратегии. Именно здесь принимаются решения. Если ваша концептуальная схема не соответствует реальности, вы будете принимать правильные решения *внутри своей схемы* — но они будут приводить к ошибочным результатам в реальном мире.

Классический пример: компания, которая объясняет падение продаж «недостаточной активностью отдела продаж» (концептуальная схема — «проблема в исполнителях») и усили-

вает контроль и KPI. На самом деле проблема может быть в устаревшем продукте или в изменении рынка. Но пока схема остаётся прежней, решения будут направлены не туда.

2.5. Как все три уровня работают одновременно

Важно понимать, что три уровня не существуют изолированно. Они работают как единая система, где каждый уровень поддерживает другие.

На примере руководителя.

Представьте руководителя, который сталкивается с падением эффективности команды.

— **Парадигмальный уровень:** «Мир можно контролировать, если правильно управлять» (базовое допущение о реальности).

— **Уровень убеждений:** «Люди работают эффективно только под давлением» (убеждение о мотивации).

— **Концептуальный уровень:** «Падение эффективности → недостаток контроля → усиление контроля → рост эффективности» (причинно-следственная схема).

Все три уровня согласованы друг с другом. Они образуют замкнутую, непротиворечивую систему — внутри себя. Поэтому руководитель чувствует себя уверенно: он действует логично, последовательно, в соответствии со своей картиной мира.

Но что, если реальность изменилась? Что, если современные сотрудники реагируют на давление не ростом эффективности, а снижением инициативы и уходом в пассивную защиту?

Тогда все три уровня перестают соответствовать реальности. Но руководитель этого не видит, потому что его система непротиворечива *внутри себя*. Он будет усиливать давление, получать обратный эффект и удивляться: «Я делаю всё правильно, почему результаты падают?».

Это ключевой момент, который стоит запомнить.

Неосознанность всех трёх уровней делает нас заложниками собственных правил. Мы меняем тактику (концептуальный уровень), не трогая убеждения и парадигму. Мы меняем способы (например, вводим новые KPI), но не пересматриваем, что вообще считаем «эффективностью» и «контролем». И кризис возвращается — потому что мы лечим симптомы, а не структуру.

2.6. Упражнение «Карта моей грамматики»

Теперь, когда вы познакомились с тремя уровнями, попробуйте применить эту модель к себе. Это упражнение поможет вам увидеть свою текущую грамматику в действии — и заметить, где она может расходиться с реальностью.

Шаг 1. Выберите сферу.

Возьмите одну сферу своей жизни или работы, где вы чувствуете неэффективность, тупик или постоянное возвращение одних и тех же проблем. Это может быть работа, отношения, здоровье, финансы, творчество — что угодно.

Шаг 2. Заполните таблицу.

Для выбранной сферы запишите:

Уровень	Ваши правила (примеры)
Парадигмальный (что я считаю реальным, какие вопросы считаю значимыми)	
Уровень убеждений (что я считаю возможным/невозможным, правильным/неправильным)	
Концептуальный (какие причинно-следственные схемы я использую, как объясняю происходящее)	

Шаг 3. Проверьте согласованность.

Посмотрите на свои записи. Как эти уровни связаны друг с другом? Поддерживают ли они друг друга, образуя замкнутую систему? Если да — это объясняет, почему вам трудно выйти из тупика. Система самоподдерживается.

Шаг 4. Найдите аномалии.

Есть ли факты в этой сфере, которые не укладываются в ваши правила? Ситуации, когда ваше объяснение «работает» с натяжкой или не работает вовсе? Запишите их. Это ваши «точки роста» — места, где грамматика расходится с реальностью.

Пример заполнения (для руководителя с проблемой падения эффективности):

Уровень	Правила
Парадигмальный	Мир управляем, если есть контроль. Порядок достигается дисциплиной.
Убеждения	Люди без контроля «расслабляются». Давление повышает результаты.
Концептуальный	Снижение эффективности → недостаток контроля → усиление контроля → рост эффективности.

Аномалия: Последние полгода усиление контроля даёт обратный эффект — сотрудники стали пассивнее, инициатива упала. Это не укладывается в схему, но руководитель продолжает усиливать контроль, объясняя это «временными трудностями».

Это упражнение не даёт готовых решений. Но оно даёт *видение*. Когда вы видите свою грамматику как систему, а не как «очевидную реальность», вы перестаёте быть её заложником. У вас появляется выбор: оставить всё как есть или начать пересматривать правила.

2.7. Итог главы

— Грамматика мышления состоит из трёх уровней: парадигмального (самые глубинные правила о реальности), уровня убеждений (правила о возможном и ценном) и концептуального (правила соединения понятий и причинно-следственные схемы).

— Три уровня работают одновременно и поддерживают друг друга, образуя непротиворечивую систему. Это делает их трудными для осознания — мы не видим правил, мы видим «реальность».

— Изменения только на концептуальном уровне (тактика, методы) редко приводят к устойчивым результатам, потому что более глубокие уровни остаются прежними и «возвращают» систему в исходное состояние.

— Осознание всех трёх уровней — необходимое условие для настоящей трансформации.

— Упражнение «Карта моей грамматики» позволяет увидеть свою систему правил в действии и заметить аномалии — места, где грамматика расходится с реальностью.

В следующей главе мы разберём, откуда вообще берутся эти правила. Почему одни люди усваивают грамматику контроля, а другие — грамматику доверия? Почему одни культуры мыслят линейно, а другие — циклично? Мы проследим происхождение когнитивных правил — и увидим, что они не даны нам от рождения, а приобретены. А значит, их можно пересмотреть.

Глава 3. Как мы усваиваем грамматику: источники когнитивных правил

В предыдущих главах мы познакомились с метафорой грамматики и увидели, что мышление управляется правилами трёх уровней. Мы научились различать парадигмы, убеждения и концептуальные схемы — и даже попробовали нарисовать «карту» собственной грамматики.

Но остаётся важный вопрос: откуда вообще берутся эти правила?

Мы склонны считать свои правила мышления естественными, «само собой разумеющимися». Нам кажется, что мы всегда думали так, как думаем сейчас. Что «очевидное» очевидно само по себе. Что наши представления о реальности, о возможном и невозможном, о причинно-следственных связях — это просто отражение того, как мир устроен на самом деле.

Но это не так. Наша грамматика имеет историю. Она не врождённая и не случайная. Она усвоена из окружения, в котором мы росли, учились, работали и жили. И если мы хотим сознательно переписывать правила, полезно понимать, как они были написаны изначально.

Эта глава — о происхождении когнитивных правил. О том, как семья, культура, образование, профессия и жизненный опыт вплетают в наше мышление свои негласные нормы. И о том, как эти нормы становятся настолько привычными, что мы перестаём замечать их как нормы.

3.1. Автоматизм усвоения: почему мы не замечаем момент обучения

Грамматика родного языка усваивается в раннем детстве без всяких сознательных усилий. Ребёнок не сидит над учебником, не заучивает правила спряжения. Он просто слышит речь вокруг себя и бессознательно извлекает из неё закономерности. К трём-четырёх годам он уже говорит грамматически правильно, хотя не может объяснить, *почему* нужно говорить именно так.

С когнитивной грамматикой происходит то же самое. Мы усваиваем правила мышления не через сознательное обучение, а через погружение в среду. Мы впитываем их так же естественно, как ребёнок впитывает язык.

Этот процесс незаметен по двум причинам.

Первая: мы не выделяем момент обучения. В отличие от школьных уроков, где мы осознаём, что «сейчас нас учат», когнитивные правила усваиваются в повседневной жизни, без маркировки «это важное знание». Мы не говорим себе: «Сейчас я усваиваю парадигму, согласно которой контроль — основа порядка». Мы просто видим, как взрослые контролируют, как их хвалят за порядок, как ругают за хаос. И правило встраивается в наше мышление само собой.

Вторая: мы не замечаем альтернатив. Ребёнок, растущий в культуре, где время воспринимается линейно, не знает, что существуют культуры с циклическим восприятием времени. Для него линейность — не правило, а просто «реальность». Так же и мы: наши правила кажутся нам не правилами, а свойствами мира.

Когнитивная экономия как причина автоматизма.

Зачем мозгу скрывать от нас процесс усвоения правил? Затем, что это экономит ресурсы. Если бы мы каждый раз осознавали, откуда взялось то или иное правило, мы бы тратили огромное количество внимания на рефлекссию. Мозг предпочитает автоматизмы: они позволяют действовать быстро, не задумываясь.

Это имеет и плюсы, и минусы. Плюс — мы можем функционировать в повседневности без постоянного аналитического напряжения. Минус — мы становимся ригидными. Правила, усвоенные автоматически, труднее подвергать сомнению, потому что они не воспринимаются как правила. Они воспринимаются как «так устроен мир».

3.2. Основные источники когнитивной грамматики

Откуда именно приходят правила нашего мышления? Источников несколько, и они работают в комплексе, накладываясь друг на друга.

3.2.1. Семья

Семья — первый и самый глубокий источник грамматики. В детстве мы усваиваем базовые парадигмы через атмосферу, в которой растём.

— **Парадигмальные правила:** Мир опасен или дружелюбен? Его можно понять или он непредсказуем? Вопросы имеют ответы или их лучше не задавать?

— **Убеждения:** Что ценно? Что постыдно? Что возможно, а что — удел «других»? Какие роли считаются правильными для мужчины и женщины?

— **Концептуальные схемы:** Как объясняются неудачи — собственными ошибками, злым умыслом других или судьбой?

Эти правила усваиваются не через наставления, а через повседневное наблюдение. Ребёнок видит, как родители реагируют на трудности, как они говорят о деньгах, как относятся к незнакомцам. И бессознательно впитывает их грамматику.

Пример. В одной семье на опоздание ребёнка реагируют: «Ты просто не умеешь планировать время, надо стараться». В другой: «Ты опоздал, потому что мир непредсказуем, надо быть готовым к любым задержкам». В третьей: «Ты опоздал, потому что тебе не важно то, что ты делаешь». Одно и то же событие — и три разных правила, которые ребёнок усвоит по-разному. Во взрослом возрасте эти правила могут проявляться как разные отношения к планированию, к контролю, к ответственности.

3.2.2. Культура и национальный контекст

Культура — это коллективная грамматика. Она определяет, какие правила считаются «нормальными» в целом обществе, и делает их естественными для большинства людей, выросших в этой среде.

— **Отношение ко времени:** Линейное (время как стрела, прошлое → настоящее → будущее) или циклическое (время как круг, повторяющиеся сезоны, циклы жизни)?

— **Отношение к неопределённости:** Высокое принятие неопределённости (нормально не знать) или низкое (неопределённость вызывает тревогу, всё должно быть определено заранее)?

— **Индивидуализм vs. коллективизм:** Что считать главной единицей реальности — отдельного человека или группу?

— **Отношение к власти:** Иерархия — это естественный порядок или временное соглашение?

Культурные правила настолько глубоки, что мы замечаем их только при столкновении с другой культурой. Человек, выросший в культуре с линейным временем, удивляется, почему его партнёр из другой культуры не планирует «долгосрочные проекты» на пять лет вперёд. Но для того партнёра само понятие «пять лет вперёд» может быть грамматически бессмысленным.

Пример. В культурах с высоким принятием неопределённости (например, в России, по данным ряда исследований) люди более терпимы к изменениям планов, к спонтанным решениям, к тому, что «завтра всё может поменяться». В культурах с низким принятием неопределённости (например, в Германии) предсказуемость и планирование ценятся выше. Оба подхода

— не «правильные» или «неправильные», просто разные грамматики, которые по-разному организуют мышление и поведение.

3.2.3. Образование

Школа и университет — это институциональные источники грамматики. Они не только дают знания, но и прививают определённые способы мышления, которые становятся «естественными» для выпускников.

— **Дисциплинарные парадигмы:** Гуманитарий и инженер мыслят по-разному, потому что их учили разным «родным языкам». Гуманитарий привык к множественности интерпретаций, инженер — к единственности правильного решения.

— **Способы доказательства:** Что считается убедительным аргументом? Для юриста — прецедент и норма; для экономиста — данные и модель; для философа — логическая непротиворечивость.

— **Критерии истины:** Что значит «правильно»? В точных науках — соответствие эксперименту; в гуманитарных — убедительность интерпретации; в бизнес-образовании — практическая эффективность.

Образование оставляет след не только в том, что мы знаем, но и в том, *как* мы мыслим. И часто этот след остаётся незамеченным, потому что мы считаем свой способ мышления просто «правильным», а не одним из возможных.

Пример. Человек, получивший экономическое образование, может бессознательно использовать грамматику «оптимизации» во всех сферах жизни: в отношениях искать «оптимальный баланс», в карьере — «максимизировать результат при минимуме затрат». Эта грамматика работает в экономике, но может быть деструктивной в личных отношениях, где логика оптимизации не применима.

3.2.4. Профессиональная среда

Профессия — это не просто работа. Это среда, которая на протяжении многих лет укрепляет определённые правила мышления и ослабляет другие.

— **Корпоративная культура:** В одной компании принято говорить прямо и решать конфликты открыто; в другой — дипломатично обходить острые углы. Каждая культура формирует свою грамматику общения и принятия решений.

— **Профессиональные деформации:** Юристы привыкают мыслить категориями «дозволено / запрещено»; врачи — категориями «симптом / диагноз / лечение»; программисты — «входные данные / алгоритм / выход». Каждая профессия даёт свой «родной синтаксис», который трудно переключить вне профессионального контекста.

— **Привычные решения:** В профессии мы многократно повторяем одни и те же мыслительные операции. Они становятся автоматическими — и мы перестаём замечать, что это лишь один из возможных способов подхода к задаче.

Пример. Руководитель с двадцатилетним стажем в иерархической организации может не замечать, что его грамматика управления построена вокруг «отдавать распоряжения → контролировать исполнение → наказывать за отклонения». Когда он переходит в организацию с горизонтальной структурой, он продолжает использовать ту же грамматику — и терпит неудачу, хотя формально знает все новые термины.

3.2.5. Личный опыт

Семья, культура, образование, профессия — это внешние источники. Но есть ещё один, самый индивидуальный: собственный жизненный опыт, особенно ключевые события, которые оставляют глубокий след.

— **Травмы:** Опасность, пережитая в детстве, может закрепить парадигму «мир опасен». Предательство близкого человека — убеждение «людям нельзя доверять».

— **Успехи:** Крупный успех, достигнутый определённым способом, может закрепить концептуальную схему: «Именно этот путь ведёт к результату, и других путей нет».

— **Потери:** Потеря работы, денег, отношений может закрепить убеждения о том, что «всегда надо быть готовым к худшему» или что «лучше не рисковать».

Личный опыт — самый убедительный источник правил, потому что он «подтверждён» собственными переживаниями. Мы не просто узнали правило от других — мы *прочувствовали* его. Именно поэтому правила, рождённые из сильного опыта, труднее всего пересматривать: они кажутся нам не усвоенными, а выстраданными, а значит — истинными.

3.3. Институциональное закрепление: как правила становятся «объективными»

Индивидуальные правила мышления не существуют в вакууме. Они подкрепляются социальными институтами, которые делают их «нормальными», «естественными», «бесспорными».

Как это работает:

— **Ритуалы.** Повторяющиеся действия закрепляют правила. Ежегодное планирование, ежемесячные отчёты, еженедельные совещания — это не просто процедуры, это *способы мышления о времени и контроле*, ставшие привычными.

— **Системы оценки.** То, что измеряется, становится важным. Если в компании измеряют только количество продаж, грамматика «количество важнее качества» закрепляется автоматически, независимо от декларируемых ценностей.

— **Язык институции.** Профессиональный жаргон, внутренние термины, утверждённые формулировки — всё это формирует «разрешённые» способы говорить о реальности. То, что нельзя выразить в принятых терминах, становится невидимым.

— **Примеры и истории.** Герои, которых чествуют, и истории успеха, которые рассказывают, создают шаблоны для подражания. Они показывают, какие правила ведут к признанию, а какие — нет.

В результате правила перестают восприниматься как личные или культурные. Они становятся «объективной реальностью». Мы перестаём видеть, что это всего лишь *одна из возможных* систем координат.

Пример. В большинстве крупных компаний годовой цикл планирования настолько привычен, что кажется естественным, данностью, «так устроен бизнес». Но годовой цикл — это не свойство бизнеса, а институциональное закрепление определённой грамматики времени (линейной, дискретной, контролируемой). Существуют компании, которые планируют непрерывно, или циклически, или вообще не планируют в привычном смысле — и успешно работают.

3.4. Диагностические вопросы для выявления собственной грамматики

Чтобы осознать свои правила, недостаточно знать их источники в теории. Нужно провести собственное исследование. Вот вопросы, которые помогут вам «высветить» свою грамматику.

Вопрос 1. «Почему я считаю это утверждение очевидным?»

Возьмите любое своё убеждение, которое кажется вам бесспорным. Спросите себя: я думаю так, потому что это *действительно* так, или потому, что я так привык думать? Откуда взялась эта привычка?

Вопрос 2. «Что должно случиться, чтобы я изменил это мнение?»

Этот вопрос — проверка на ригидность. Если вы не можете представить ни одного факта или события, которое заставило бы вас пересмотреть убеждение, значит, оно превратилось в догму. Догма — это правило, которое защищено от любой реальности.

Вопрос 3. «От кого или из какого контекста я усвоил это правило?»

Попробуйте проследить происхождение. Это правило из семьи? Из школы? Из первой работы? Из культуры, в которой вы выросли? Когда вы впервые осознали, что «так надо»?

Вопрос 4. «Какие альтернативные правила существуют у людей, которых я уважаю, но которые думают иначе?»

Найдите человека, чьё мнение вы цените, но чья грамматика отличается от вашей. Как он объясняет ту же ситуацию? Почему его объяснение для него «очевидно»?

Вопрос 5. «Как это правило помогает мне, а как ограничивает?»

Это самый важный вопрос. Правила не бывают только вредными или только полезными. Они всегда дают и возможности, и ограничения. Задача — увидеть обе стороны.

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.