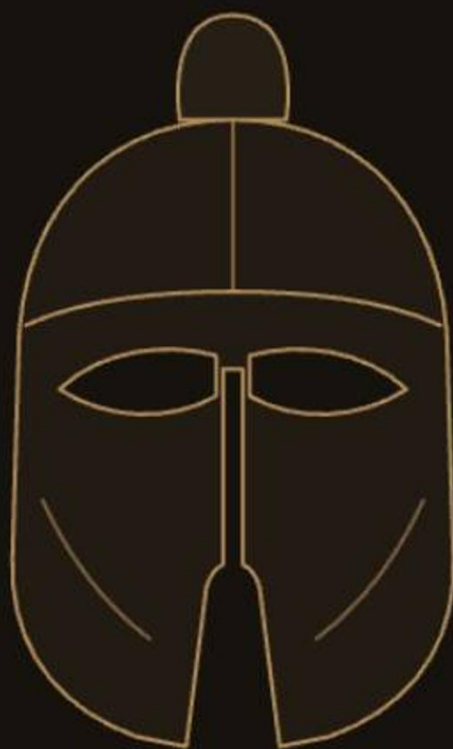


ВАДИМ ПЕТРОВ

ANIMUS PATER

*Зрелость лидера
в эпоху массовой бессмысленности*



Вадим Петров

**Animus Pater. Зрелость лидера в
эпоху массовой бессмысленности**

«Автор»

2026

Петров В. А.

Animus Pater. Зрелость лидера в эпоху массовой бессмысленности
/ В. А. Петров — «Автор», 2026

Внешне всё в порядке: работа, семья, деньги, статус. А внутри пусто, желания угасли, смысл ушёл, и ни отпуск, ни новая цель, ни очередной наставник не возвращают вкуса к жизни. Экзистенциальный психолог и предприниматель Вадим Петров показывает, что за этим часто стоит не выгорание, а несформированная внутренняя структура, которую он называет Animus Pater, внутренний отец. Опираясь на работы Луиджи Зойи, Эрика Хоффера и многолетнюю практику, автор разбирает шесть функций отца и то, почему без них взрослый человек ищет одобрения, носит броню сильного и удобного, меняет одного гуру на другого и теряет способность хотеть. Книга предлагает путь взросления: признать утрату, выдерживать неудачу без самообвинения, вернуть контакт с собственной осью, смыслом и желанием. Для мужчин и женщин 30+, руководителей и предпринимателей, которые многого достигли, но перестали понимать зачем.

© Петров В. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Animus Pater. Зрелость лидера в эпоху массовой бессмысленности	6
ОГЛАВЛЕНИЕ	7
Введение от автора	9
Пролог. Жест Гектора	12
ЧАСТЬ 1. УЗНАВАНИЕ	14
Глава 1. Внешне всё в порядке — а внутри пусто	14
Глава 2. Парадокс Мармеладова	17
Глава 3. Маска сильного, удобного, правильного	20
Глава 4. Три сценария, в которые попадает человек в кризисе зрелости	24
Глава 5. «У меня всё в порядке, мне не нужна никакая помощь»	29
ЧАСТЬ 2. ОБЪЯСНЕНИЕ	33
Глава 6. Отец — это не биология, а культурное изобретение	33
Глава 7. Шесть функций отца	37
Глава 8. Куда Animus Pater не уходил никогда	42
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Вадим Петров
Animus Pater. Зрелость лидера в
эпоху массовой бессмысленности
Петров Вадим

Animus Pater. Зрелость лидера в эпоху массовой бессмысленности

Очерк о становлении зрелой личности в современном мир

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение от автора
Пролог. Жест Гектора

ЧАСТЬ 1. УЗНАВАНИЕ

Глава 1. Внешне всё в порядке — а внутри пусто
Глава 2. Парадокс Мармеладова
Глава 3. Маска сильного, удобного, правильного
Глава 4. Три сценария, в которые попадает мужчина в кризисе зрелости
Глава 5. «У меня всё в порядке, мне не нужна никакая помощь»

ЧАСТЬ 2. ОБЪЯСНЕНИЕ

Глава 6. Отец — это не биология, а культурное изобретение
Глава 7. Шесть функций отца
Глава 8. Куда Animus Pater не уходил никогда
Глава 9. Animus Pater как структура психики
Глава 10. Почему после тридцати вы больше ничего не хотите
Глава 11. Animus Pater и переживание смысла
Глава 12. Почему внешний авторитет не сработает

ЧАСТЬ 3. ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ

Глава 13. Зойя описывает диагноз. Что делать — он не пишет
Глава 14. Партнёр, несущий отцовскую функцию
Глава 15. Признать утрату
Глава 16. Учиться выдерживать неудачу без обвинения себя
Глава 17. Совершать собственные отцовские жесты
Глава 18. Восстанавливать контакт с осью
Глава 19. Восстановление смысла
Глава 20. Возвращение желания

ЧАСТЬ 4. НОМО DIFFUSUS. КОГДА НЕПРОЯВЛЕННОСТЬ СТАНОВИТСЯ МАССОВОЙ

Глава 21. Хоффер и оптика массовых движений
Глава 22. Портрет Homo Diffusus
Глава 23. Куда сегодня идёт Homo Diffusus
Глава 24. Нереализованный талант как фактор радикализации
Глава 25. Возвращение к личной задаче как гражданский ак

ЧАСТЬ 5. ИЛЛЮСТРАЦИИ

Глава 26. История Дмитрия. Как взлетел самолёт
Кейс 1. Основатель в кризисе масштабирования
Кейс 2. Наследник в тени отца-основателя
Кейс 3. Руководитель, несущая отцовскую функцию
Эпилог. Снять броню

ПРИЛОЖЕНИЯ

Расширенный глоссарий ключевых терминов

Библиография

Об авторе и курсе «Возвращение к себе»

Введение от автора

Эта книга написана человеком, который одновременно занимается тремя совершенно разными вещами — и именно это обстоятельство, как мне кажется, определяет её природу точнее, чем любое академическое позиционирование. Я экзистенциальный психолог, специализирующийся на кризисах изменения жизни, с более чем десятилетней практикой работы с руководителями и собственниками бизнеса. Я предприниматель — с 2013 года генеральный директор торгового дома в сфере промышленного электротехнического оборудования, то есть человек, который не понаслышке знает, что значит принимать решения в условиях неопределённости, нести ответственность за компанию и за людей в ней, и при этом оставаться живым внутри всего этого. И я музыкант — выпускник Санкт-Петербургской консерватории, художественный руководитель Сколково Мьюзик Лаб, для которого вопрос о собственном голосе, собственной форме и собственном присутствии в реальности никогда не был абстрактным.

Я говорю об этом не для того, чтобы произвести впечатление разносторонностью. Я говорю об этом потому, что именно это тройное существование сформировало угол зрения, из которого написана книга. Психолог видит внутреннюю механику. Предприниматель видит, как эта механика проявляется в управленческих решениях, в отношениях с командой, в том, как человек ведёт себя в кризисе — настоящем, а не учебном. Музыкант знает, что такое потерять собственный голос/проявленность и что значит его найти заново. Все три угла зрения присутствуют в этой книге — иногда явно, иногда как фоновое условие того, что здесь написано.

За более чем десять лет практики я наблюдаю одну и ту же картину с такой регулярностью, что она давно перестала казаться мне набором индивидуальных историй. Внешне успешный, профессионально состоявшийся, социально интегрированный человек — и при этом внутри него что-то фундаментально отсутствует. Не счастье в бытовом смысле слова и не покой — хотя и они тоже. Отсутствует нечто более глубокое: внутренняя инстанция, которая упорядочивает психику изнутри, держит её в направлении, даёт ей разрешение хотеть, действовать, ошибаться и продолжать. То, что в этой книге будет названо *Animus Pater*.

Термин авторский, и я обязан с самого начала объяснить, откуда он взялся и что именно за ним стоит. Он соединяет два источника. Первый — юнгианская традиция в лице итальянского аналитика Луиджи Зойи, чья работа об отце как культурном изобретении стала для меня одним из наиболее точных описаний того, что я вижу в кабинете. Зойя показывает: отцовство не является биологическим фактом — в отличие от материнства, оно представляет собой культурный акт, требующий сознательного усилия и передающийся через живое присутствие, а не через гены. Когда это присутствие исчезает из жизни ребёнка — а именно это и произошло на протяжении последних семи-восьми поколений в результате индустриализации — внутри следующих поколений перестаёт формироваться то, что Зойя называет отцовской функцией психики. Второй источник — практика, в которой я наблюдал, как эта функция либо работает, либо отсутствует, и какие именно последствия это отсутствие имеет для реальной жизни и реальных решений реальных людей. Термин *Animus Pater*, в данном сочетании не встречающийся ни у Юнга, ни у Зойи, я предлагаю для обозначения зрелой отцовской формы юнгианского анимуса — той внутренней самозамкнутой структуры психики, которая выполняет по отношению к самой себе шесть отцовских функций: признание, имя, закон, видимость в действии, благословение и отпускание.

Необходимо сразу зафиксировать принципиальное обстоятельство относительно пола. *Animus Pater* как психическая структура не привязан к биологическому полу его носителя. Анимус в юнгианском понимании присутствует в психике независимо от пола, и отцовская функция — как внешняя, так и внутренняя — может выполняться и не выполняться людьми любого пола. Книга написана через мужскую феноменологию, поскольку такова природа

основного массива моего рабочего материала, — однако это не ограничение её применимости, а особенность угла зрения. Читатель-женщина может работать с этой книгой в двух регистрах одновременно: как с материалом о собственной психической структуре и как с материалом о динамике, которую несформированный Animus Pater порождает в людях рядом — в команде, в партнёре, в организации в целом. Глава 14 настоящей книги посвящена именно этому сюжету — тому, как отцовская функция оказывается на плечах партнёра или коллеги, когда другой её не несёт, и какую цену все участники этой системы за это платят.

Важно также сразу сказать о том, чем эта книга не является. Она не является учебником юнгианского анализа и не претендует на систематическое изложение экзистенциальной психотерапии. Это авторская монография на стыке нескольких традиций — юнгианской, экзистенциальной, телесно-ориентированной и социологической, — и синтез этих традиций обоснован не академическим консенсусом, а психотерапевтической и управленческой прагматикой: именно этот набор инструментов в совокупности даёт наилучшее описание того, что я наблюдаю в работе, и наилучший язык для работы с этим. Методологическое обоснование этого синтеза вынесено в отдельную главу, следующую непосредственно за данным Введением. Читателю, для которого теоретическая рамка важна прежде содержания, рекомендую начать с неё.

Книга устроена как последовательное движение от симптома к объяснению и от объяснения к практике. Первая часть — узнавание: описание того, как выглядит изнутри и снаружи жизнь человека, у которого Animus Pater не сформирован. Вторая — объяснение: культурная история этого дефицита, анатомия самой структуры, механизм угасания желания и смысла. Третья — направления практической работы: не пошаговые инструкции, которых здесь намеренно нет, а описание тех областей внутренней жизни, в которых эта работа реально происходит, основанное на многолетнем наблюдении. Четвёртая часть разворачивает индивидуальную проблематику в социальное и организационное измерение: когда Animus Pater массово отсутствует в психике людей, это порождает предсказуемые коллективные феномены, которые социолог Эрик Хоффер описал в 1951 году и которые в цифровую эпоху приобрели новую, значительно более острую форму. Пятая часть — иллюстративная: несколько подробно разобранных случаев из практики, в которых абстрактные концепции предыдущих частей обнаруживают себя в конкретных жизненных и управленческих ситуациях.

Для читателей, работающих с книгой в рамках учебной программы MBA, EMBA или Executive-образования: в конце каждой главы помещён блок вопросов для рефлексии. Они сформулированы таким образом, чтобы быть пригодными как для индивидуальной работы, так и для групповой дискуссии. Вопросы намеренно не предполагают однозначных ответов — они устроены как приглашение к самонаблюдению, а не как тест на усвоение материала. Наиболее продуктивным форматом работы с этой книгой в учебном контексте является чередование индивидуального чтения с последующим групповым разбором вопросов — когда личный опыт одного участника становится материалом для понимания системных закономерностей, которые видны остальным.

И последнее, что необходимо сказать во Введении. Эта книга появилась не потому, что я хотел написать книгу. Она появилась потому, что я раз за разом сталкивался с одним и тем же человеком в своём кабинете — умным, успешным, достигшим многого и при этом внутренне опустошённым, — и понимал, что ему нужен не ещё один курс по личной эффективности и не очередная методика управления стрессом. Ему нужно понять, что именно с ним происходит и почему. Эта книга — попытка дать такое понимание. Что с ним делать дальше — его собственная работа, которую за него не сделает никто, включая автора этих страниц.

Лидерское измерение

Читатель этой книги, занимающий руководящую позицию, с высокой вероятностью узнаёт во Введении не только себя, но и людей в своей организации. Дефицит Animus Pater —

это не частная психологическая проблема отдельного человека: это структурная особенность значительной части современных профессионалов, которая непосредственно влияет на качество решений, на культуру внутри команды и на то, как организация ведёт себя в условиях неопределённости. Лидер с несформированной внутренней отцовской структурой не только страдает сам — он воспроизводит эту пустоту системно: в том, как он реагирует на ошибки подчинённых, в том, какую культуру обратной связи создаёт, в том, способен ли он отпустить выросшего сотрудника или удерживает его при себе. Книга, которую вы держите в руках, написана одновременно о человеке и о системе, которую этот человек создаёт вокруг себя.

Пролог. Жест Гектора

В двадцать второй песне «Илиады» есть сцена, которая длится несколько строк и при этом, возможно, стоит больше, чем весь остальной эпос.

Гектор, защитник Трои, выходит из города на бой с Ахиллом — бой, в котором он почти наверняка погибнет, и он знает это. Перед тем как уйти, он останавливается у ворот. Андромаха, его жена, стоит рядом и держит на руках их сына — маленького ребёнка, который ещё не умеет говорить. Гектор протягивает руки к сыну, чтобы взять его. И ребёнок начинает плакать. Не потому что не узнаёт отца — а потому что на отце боевая броня: блестящий бронзовый нагрудник, шлем с конским гребнем, весь облик воина в полном боевом облачении. Эта фигура пугает ребёнка до слёз.

И вот что делает Гектор. Он снимает броню. Кладёт её на землю — рядом, чтобы было видно: воин здесь больше не главный. Берёт сына на руки. Целует его. И вслух, при всех, при жене, при богах, произносит молитву о том, чтобы сын превзошёл отца — стал воином сильнее, вернулся однажды домой с добычей, и чтобы мать радовалась его славе. Только после этого Гектор поднимает броню обратно, надевает её, поворачивается и уходит на бой, в котором погибнет.

Эта сцена — не про войну. И не про Трою.

Это сцена про то, что такое отец. В тот момент, когда мужчина способен снять броню перед собственным ребёнком, он становится отцом. До этого он только воин, только муж, только защитник. После этого — отец. Луиджи Зойя, итальянский юнгианский аналитик, посвятивший свою главную работу исследованию отцовства как культурного феномена, называет этот момент — момент сознательного снятия роли ради живого контакта с другим — сущностью отцовского жеста. Не биологический факт порождения, а этический акт признания: я тебя вижу, я с тобой, я снимаю броню, чтобы ты мог меня увидеть.

Заметьте при этом содержание молитвы Гектора. Он не просит, чтобы сын был таким же, как он. Он просит, чтобы сын превзошёл его. Отец не цепляется за себя, не делает сына своей копией, не оставляет его при себе. Отец благословляет идти дальше — выше, сильнее, своей дорогой. В одном жесте — всё, что должен делать отец: снять броню, чтобы быть видимым; признать ребёнка; дать ему имя в большом мире; пожелать ему превзойти себя; и отпустить.

Здесь необходимо остановиться на природе самой брони — потому что без этого понимания дальнейший разговор повиснет в воздухе. Броня Гектора — это не просто защитное снаряжение. Это то, что он выносит в социальное поле: сила, сдержанность, контроль, готовность к столкновению. Всё то, что делает его эффективным воином и защитником города. Броня необходима там, где она нужна. Проблема возникает тогда, когда человек не умеет её снимать — когда он приходит домой в том же облачении, в котором убивал врагов на стенах Трои. Инструменты войны и инструменты близости несовместимы: воин, не снявший броню дома, рискует причинить тем, кого любит, тот же ущерб, что и врагу. Не из злого умысла — из неспособности переключиться. Из того, что граница между социальным полем и полем близости для него перестала существовать.

Тысячи лет жест снятия брони повторялся в каждом поколении. Не буквально — у большинства не было доспехов и троянских войн. Но архетипически — да. Отец снимал броню — не только боевую, но и ту, что он носил в социальном поле: роль кормильца, мастера, главы дома, человека, который всегда знает что делать и никогда не показывает слабости, — и показывался ребёнку как человек. Ребёнок видел его за работой, в мастерстве, в борьбе, в усталости и в восстановлении, в неудачах и в том, как он встаёт после них. Этот ежедневный, тысячелетний жест — снять броню, показать лицо, благословить — и создавал то, что в каждом следую-

щем поколении выросло внутри как структура. Внутренний отец. Тот, кто потом, во взрослой жизни, держит, направляет, благословляет — уже изнутри, без всякого внешнего присутствия.

А потом случилось то, что случилось. Примерно сто пятьдесят лет назад — со времён фабрик, заводов, контор — отец впервые массово исчез из жизни ребёнка. Не умер и не бросил. Просто перестал быть видимым в действии. Ушёл утром — пришёл вечером. Что он делает там, у себя в офисе или цехе, ребёнку неизвестно. Броню никто не снимает. Жеста никто не совершает. Ребёнок не видит отца за работой, не видит, как тот принимает решения, как падает и встаёт.

Внутри следующих поколений отцовский жест перестал отпечатываться. И выросшие без этого жеста сами стали отцами, у которых нечего снимать — или которые не знают, что снимать вообще нужно. Цикл воспроизводится.

И вот мы здесь — спустя несколько поколений. С миллионами взрослых людей, формально успешных и состоявшихся, у которых внутри пустое место там, где должен был быть отец. Не биологический. Архетипический. Тот, кто внутри держит.

Эта книга — о том самом пустом месте. О том, как оно образуется, что с ним происходит к тридцати, к сорока, к пятидесяти годам — и о том, что с ним можно сделать, даже если жест Гектора в вашей жизни так и не был совершён никем.

Первый шаг — увидеть, что это место пусто.

С этого мы и начнём.

Лидерское измерение

Жест снятия брони — показать лицо, признать другого, благословить на превосходство себя — является точным описанием того, что отличает зрелого лидера от просто эффективного руководителя. Лидер в броне управляет через силу, экспертизу и позиционную власть — и это работает, пока задача решается в известных координатах. Но лидер, который не умеет броню снимать, — который не способен показаться команде как человек, признать ограниченность собственной экспертизы, выдержать чужую уязвимость без немедленного перехода в режим решения, и благословить подчинённого идти дальше него самого, — такой лидер системно воспроизводит вокруг себя зависимость, а не зрелость. Он удерживает людей при себе не потому что так выгоднее организации, а потому что внутри него нет той инстанции, которая способна отпустить. Этот сюжет будет разворачиваться на протяжении всей книги — и в личном, и в организационном измерении.

Вопросы для рефлексии

1. Какую броню вы носите в профессиональном поле — какие качества и роли составляют ваш публичный защитный контур? Насколько осознанно вы её надеваете и снимаете?

2. Есть ли в вашей жизни пространство, в котором броня снята — где вы присутствуете как человек, а не как функция? Если да, что это за пространство и кто в нём есть?

3. Был ли в вашей жизни человек, который совершил по отношению к вам жест Гектора — снял броню, показался как человек и благословил вас идти дальше? Если да — кто это был и что именно он сделал?

4. Как вы обращаетесь с людьми, которые зависят от вас — в семье, в команде? Видят ли они вас в действии, в борьбе, в неудаче — или только в броне?

5. Что произойдёт в вашей организации, если вы однажды придёте на совещание без брони — признаете вслух, что чего-то не знаете, что вам нужна помощь, что вы не уверены? Что этому мешает?

ЧАСТЬ 1. УЗНАВАНИЕ

Глава 1. Внешне всё в порядке — а внутри пусто

Начнём с того, что у вас, по всей видимости, всё хорошо.

По всем внешним меркам, по всем критериям, которыми принято измерять состоявшегося зрелого профессионала, у вас полный набор: работа есть, и нередко работа, о которой можно говорить с подлинной гордостью; деньги есть, и пусть не всегда в том объёме, о котором мечталось, но достаточно для того, чтобы поддерживать тот уровень жизни, который вы считаете нормой; семья есть — партнёр, общий быт, общие дети, общая жизнь длиною уже в десять или пятнадцать лет; жильё есть, иногда в собственности, иногда в ипотеку, которую вы тянете с большим или меньшим напряжением, но всё-таки тянете. Если посмотреть на вас со стороны — перед нами вполне состоявшийся человек за 30, у которого всё в порядке, и не вполне понятно, чего ему, собственно, ещё надо.

А внутри — пусто.

Не катастрофа, нет. Не депрессия в клиническом смысле, по которой выписывают антидепрессанты, потому что иначе человек уже не встанет с кровати. Не отчаяние и не суицидальные мысли. Нечто одновременно проще и значительно хуже: тихий, фоновый, ровный вакуум, в котором перестало что-либо отзываться, и в котором каждое утро, в каждом следующем дне, в каждом проекте, в каждом разговоре с близкими, в каждой попытке заняться чем-нибудь для себя — этот вакуум продолжается. И вы уже почти не помните, как это — когда внутри что-то живое, что-то по-настоящему интересное, что-то, ради чего хочется вставать.

Если это узнаётся — позвольте развернуть подробнее, чтобы вы могли сверить описание со своим опытом.

Вы просыпаетесь утром, и первое, что вы чувствуете, — это не «о, новый день» и даже не «как же хочется ещё поспать», а какая-то ровная, серая, тяжёлая усталость, в которой ещё ничего толком не произошло, а вы уже как будто устали; и эта усталость не уходит ни после кофе, ни после душа, ни после первых сорока минут рабочего дня — она просто становится фоном, в котором проходит всё, и вы привыкли к ней настолько, что перестали её замечать как ненормальность, убедив себя, что «у всех так».

Вы делаете свою работу — иногда неплохо, профессионализм никуда не делся, годы опыта работают сами по себе, — но делаете её через силу, как через невидимую плотную пелену, которая отделяет вас от того, что вы делаете; и в результате вечером, когда вы закрываете ноутбук, у вас в голове не остаётся ничего: ни удовлетворения от сделанного, ни злости на нерешённое, ни даже нормальной усталости — только пустое «ну вот, ещё один день прошёл».

Дома вы перестали быть тем, кем были когда-то для близких, и это вы оба чувствуете, но никто не говорит об этом вслух, потому что говорить нечего: ругаться давно отучились, обижаться надоело, а живого разговора как будто разучились; вечером вы сидите рядом, иногда даже на одном диване, и каждый смотрит в свой экран, и это уже стало нормой, и вы не помните, когда последний раз смотрели друг другу в глаза дольше трёх секунд.

С детьми, если они у вас есть, ещё сложнее, потому что дети чувствуют отсутствие лучше, чем кто-либо, и они уже привыкли, что взрослый рядом есть физически, но его как будто и нет — и они перестали лезть с вопросами, как лезли в пять лет, и не показывают рисунки, как показывали в три, потому что давно считали: этот взрослый отвечает дежурно и быстро возвращается в телефон.

С теми, с кем вы когда-то дружили, видите всё реже, и каждый раз приходится заставлять себя собраться, доехать, провести вечер с людьми, с которыми когда-то было по-насто-

ящему интересно, а сейчас почему-то нутужно; и вы уже к середине вечера ловите себя на мысли, что хочется домой, что хочется лечь, что хочется ничего — и это «ничего» стало самым привлекательным состоянием в вашей взрослой жизни.

С тем, что когда-то было хобби, та же история, если оно вообще ещё осталось: то, что раньше цепляло, больше не цепляет, и даже если вы по инерции продолжаете чем-то заниматься, внутри этого занятия давно нет ни огня, ни предвкушения — есть только привычка, которая вас же и удивляет: как же так, я ведь раньше этим горел.

Иногда, очень редко, вспышками — обычно поздно вечером, когда все уже спят, или в дороге в одиночестве, или вдруг в каком-то незнакомом месте — вас накрывает странное, тоскливое, тревожное чувство, в котором поднимается из глубины один вопрос, короткий, неоформленный, скорее даже не вопрос, а ощущение: а где, собственно, я во всей этой жизни? Где тот человек, который когда-то чего-то хотел? И вы не можете на этот вопрос ответить, и поэтому стараетесь его поскорее заглушить — телевизором, телефоном, разговором с кем угодно, лишь бы не оставаться с ним наедине. Либо начинаете заглушать это состояние игрушками — мотоцикл, лодка и т.д.

И самое странное, самое сбивающее с толку во всей этой ситуации — это то, что вы не знаете, на что жаловаться. Жена не пилит — или пилит не слишком сильно. Денег хватает. Здоровье более-менее. Работа стабильная. Дети живы и здоровы. С чего, спрашивается, человеку быть несчастным? И вы, ловя себя на этой пустоте, говорите себе: «Наверное, я просто немного устал, отдохну на выходных и всё пройдёт» — и идёте дальше, в следующий понедельник, и так из года в год, потому что предъявить, в общем-то, нечего, а ощущение, что что-то фундаментально не так, никуда не уходит.

Вот это сочетание — внешне всё в порядке, а внутри тихое, опустошённое ничего, и при этом нельзя даже сказать, что именно болит — и есть та самая точка, в которой я обычно встречаюсь с людьми, приходящими ко мне впервые. Они не приходят с панической атакой, потому что её у них нет. Не приходят с горем, потому что никто не умер. Они приходят с чем-то, что с трудом поддаётся формулировке, и обычно это звучит примерно так: «Понимаете, у меня вроде всё нормально, но я будто выключился. Вроде живой, а внутри ничего. И я не понимаю, что со мной».

И вот этого человека, который не понимает, что с ним, — потому что снаружи действительно всё в порядке, и не на что списать, и не на кого свалить, — я и хочу рассмотреть в этой книге подробнее, чем рассматривают обычно. Потому что то, что с ним происходит, — это не каприз благополучного существования и не экзистенциальная прихоть. Это совершенно конкретное, по-своему закономерное состояние, у которого есть причина, есть механика и, что самое важное, есть выход.

Но прежде чем мы пойдём к причине и механике, нам нужно пройти через ещё несколько глав узнавания, потому что то, что я сейчас описал, — это только верхний слой. Под ним есть ещё несколько, и каждый следующий будет цеплять вас всё точнее.

Лидерское измерение

Описанное состояние — внешнее благополучие при внутренней опустошённости — в управленческом контексте имеет конкретные и наблюдаемые последствия, которые организация ощущает задолго до того, как сам руководитель готов признать проблему. Лидер в этом состоянии продолжает функционировать — принимает решения, проводит совещания, выполняет KPI, — но делает это из режима автопилота, а не из живого присутствия. Команда это считывает безошибочно: не через слова, а через качество контакта, через то, насколько руководитель реально слышит то, что ему говорят, через то, есть ли в его реакциях живой человек или только отработанная роль. Выгорание лидера — это всегда системная проблема, а не личная слабость: оно меняет климат в организации, снижает качество обратной связи, которую

люди готовы давать, и постепенно формирует культуру, в которой все делают вид, что всё в порядке, — потому что именно так ведёт себя тот, кто наверху.

Вопросы для рефлексии

1. Узнаёте ли вы в описании этой главы себя — полностью, частично, в какой-то период своей жизни? Что именно резонирует, а что — нет?

2. Если бы вам нужно было честно ответить на вопрос «где я во всей этой жизни?» — что бы вы ответили прямо сейчас, без подготовки?

3. По каким критериям вы определяете, что у вас «всё в порядке»? Это критерии наличия чего-то живого внутри — или отсутствия катастрофы снаружи?

4. Как описанное состояние — если оно вам знакомо — проявляется в вашей профессиональной роли? Что именно меняется в вашем присутствии в команде, когда вы внутренне опустошены?

5. Есть ли в вашей организации люди, которые, по вашему наблюдению, живут в похожем состоянии? Как это влияет на их работу и на систему вокруг них?

Глава 2. Парадокс Мармеладова

Если вы читали Достоевского, вы помните эту сцену; если не читали — расскажу коротко, потому что она того стоит.

В «Преступлении и наказании» есть второстепенный, но навсегда врезающийся в память персонаж — Семён Захарович Мармеладов, отставной чиновник, опустившийся пьяница, человек, чья жизнь развалилась окончательно и бесповоротно, и который при этом обладает одной поразительной способностью: он умеет говорить про свою развалившуюся жизнь так, как будто полностью её видит, полностью понимает и полностью за неё отвечает.

Он встречается Раскольникову в трактире и за рюмкой водки, выпиваемой за чужой счёт, произносит длинную, страстную, до боли искреннюю речь о том, как именно он погубил себя, свою жену, свою дочь Соню, которой пришлось пойти на панель, чтобы прокормить семью; как именно он осознаёт всё, что он сделал, как ясно он понимает свою вину, как глубоко чувствует, что недостоин ни жалости, ни прощения. Речь Мармеладова — это шедевр самосознания: в ней есть всё, что мы привычно называем зрелостью и ответственностью — понимание себя, признание вины, видение последствий, отсутствие самооправдания.

И при этом, и в этом весь Достоевский — из этой речи не следует ровно ничего.

Произнеся её, выплакав её, вылив на собеседника всю глубину своего самосознания, Мармеладов идёт в кабак и продолжает пить, обворовывает дочь, которая отдала последний рубль, и в итоге погибает под колёсами лошади. Между его невероятной, обжигающе честной речью о собственной ответственности — и его реальной жизнью — нет ни одного моста. Это две параллельные прямые, которые никогда не пересекаются, и Мармеладов, при всей своей феноменальной способности видеть себя, этого не видит — потому что видение себя у него стало способом проживать собственную безнадёжность, а не выходить из неё.

Я называю это парадоксом Мармеладова, и за годы практики могу сказать уверенно: я встречаю его у людей уровня топ-менеджмента и собственников бизнеса примерно в каждом втором случае.

Это выглядит так.

Ко мне приходит человек — успешный, говорящий, образованный, начитанный, иногда прошедший несколько циклов терапии у других специалистов, — и в первые же минуты первой встречи говорит примерно следующее: «Я хочу сразу обозначить, что я всё про себя понимаю. Я знаю, что у меня внутри происходит. Я знаю, что не уделяю достаточно внимания близким, и я несу за это полную ответственность. Я знаю, что выгораю на работе, потому что не умею делегировать, и это моя ответственность. Я знаю, что не занимаюсь телом, мало сплю, и я понимаю, что это моя ответственность. Я взрослый человек, я не ищу виноватых, я знаю, что всё, что со мной происходит, — это последствия моих собственных выборов. И я готов работать».

И вот после такой речи — длинной, артикулированной, иногда элегантно построенной, с правильными словами и правильными интонациями — я обычно делаю долгую паузу. Человек напротив ждёт, что я сейчас торжественно подтверждаю его зрелость, его готовность к работе, и похвалю его. А вместо этого я говорю что-то вроде: «Хорошо. А теперь давайте посмотрим, что из всего сказанного реально приводит к изменениям в вашей жизни — и что нет».

И почти всегда выясняется одно и то же: ничего.

Все эти годы, на протяжении которых этот человек так замечательно осознавал свою ответственность, прорабатывал её в кабинетах специалистов, обсуждал с близкими, проговаривал на тренингах — за все эти годы ничего не сдвинулось. Жена как чувствовала дистанцию, так и чувствует. Работа как выматывала, так и выматывает. Тело как болело, так и болит. Но если открыть его внутренний паспорт зрелости — там стоят все шаблоны их книжек: «осо-

знанность», «принятие ответственности», «понимание себя», «отказ от позиции жертвы». По лозунгам — вроде, состоявшийся взрослый. По жизни — Мармеладов.

Здесь я хочу, чтобы вы меня правильно поняли, потому что это очень тонкое место, на котором легко соскользнуть в неверное прочтение.

Я не говорю, что осознавать свою ответственность плохо. Я не призываю обвинять в своих проблемах окружающих, обстоятельства или эпоху — потому что это ещё хуже, чем декларировать ответственность без изменений. Я говорю о другом. В современной профессиональной культуре — особенно в среде, которая читает психологические книги, ходит к специалистам, слушает подкасты про осознанность, — выработался очень специфический способ имитировать зрелость словами, не становясь зрелым в действиях. И этот способ настолько изящный, настолько социально одобряемый, настолько хорошо ложится на язык современной поп-психологии, что отличить его от настоящей зрелости почти невозможно — ни самому человеку, ни многим специалистам, к которым он приходит.

В чём фокус этой ловушки и почему она работает так устойчиво?

Дело в том, что произнесение слов «я несу ответственность» — это само по себе уже некоторая работа психики, некоторое усилие, некоторое внутреннее движение, и это движение даёт ощутимый, реальный эффект: после такой фразы внутри становится немного легче, немного спокойнее, как будто вы что-то сделали с проблемой. И вот этот эффект — мгновенное облегчение от произнесения правильных слов — психика очень быстро запоминает и начинает использовать как способ снимать давление, не делая при этом самой работы по изменению. Фраза «я несу ответственность» начинает работать как анальгетик, а не как сигнал к действию: произнёс — отпустило, произнёс — стало легче. И этого «легче» оказывается достаточно, чтобы не двигаться дальше.

Парадокс! Человек, произносящий фразу «я прекрасно понимаю, что несу ответственность!» скорее всего никакой ответственности не несет. Точно так же, как вы скорее всего не доверите свои деньги человеку, который говорит вам фразу «я точно не мошенник, ты можешь мне доверять». Почему?

Главный механизм — в природе самих этих фраз. Декларация = подмена. Если человек говорит «я несу ответственность» или «мне можно доверять» — это значит, что у него самого внутри есть сомнение в этом. Если бы не было — не было бы и нужды это произносить. Реально ответственный человек не объявляет, что он ответственный. Он просто несёт ответственность, и это видно по его действиям и решениям. Реально честный не уверяет в своей честности. Реально надёжный не клянётся в надёжности.

Мармеладов в трактире не лжёт. Он действительно глубоко чувствует свою вину, действительно её осознаёт, действительно проживает во всей полноте — и именно это проживание, эта эмоциональная разрядка, и есть то, что позволяет ему встать из-за стола и пойти продолжать ровно ту же самую жизнь. Признание заменило изменение. Признание стало изменением.

В терапевтической работе это видно особенно отчётливо, потому что я наблюдаю это многие годы подряд: чем красивее, чем более артикулированно, чем более убедительно человек способен описать свои проблемы и свою ответственность за них, тем, как правило, меньше с ним происходит реальных изменений. И наоборот: люди, которые приходят косноязычные, путающиеся, не способные толком сформулировать, что у них происходит, — такие люди гораздо чаще действительно меняются, потому что им нечем заменить изменение. У них нет под рукой готовой риторики, которая позволяла бы откупиться словами от необходимости двигаться.

Если вы сейчас, читая всё это, поймали себя на мысли «ну, это не про меня, я-то действительно работаю над собой, я-то действительно понимаю свои паттерны, я-то действительно несу ответственность» — задайте себе один маленький, неприятный, но честный вопрос:

Что в вашей жизни реально изменилось за последние два года как результат всей этой работы над собой?

Не «я стал лучше понимать», не «я больше осознаю», не «я меньше реагирую на триггеры» — а конкретно, в проверяемой реальности: что вы делаете сейчас иначе, чем делали два года назад? Что вы перестали делать? Что вы начали делать? Какие отношения у вас изменились? Какие привычки сменились?

Если на этот вопрос вы можете ответить тремя-четырьмя конкретными пунктами с примерами — вы, скорее всего, действительно работаете, и это не парадокс Мармеладова, это нормальная медленная взрослая работа.

А если вы ловите себя на том, что в ответ хочется снова сказать что-то вроде «ну, я стал лучше понимать, что со мной происходит» — поздравляю: вы только что в реальном времени продемонстрировали тот самый парадокс, о котором мы говорим. Вы сейчас, в этот самый момент, снимаете с помощью слов давление, которое возникло от вопроса, не имея намерения это давление превратить в реальное движение.

Знание, как выясняется, ничего не лечит.

Лечит следующий шаг, на который у Мармеладова никогда не хватало сил.

Лидерское измерение

Парадокс Мармеладова в организационном контексте принимает особенно изощрённую форму — потому что управленческая культура последних двух десятилетий буквально натренировала руководителей говорить правильные слова. «Я несу ответственность за результат команды», «я создаю психологически безопасную среду», «я работаю над собой как лидер» — всё это может быть абсолютно искренним и при этом абсолютно не менять ничего в реальном поведении. Лидер, застрявший в парадоксе Мармеладова, производит на окружающих впечатление рефлексующего и зрелого человека — и именно поэтому его паттерны особенно трудно вскрыть: и ему самому, и коучу, и HR-директору. Диагностический вопрос здесь тот же, что и в личном контексте: не «что вы понимаете про свой стиль руководства», а «что конкретно изменилось в вашем поведении за последний год, и кто из вашей команды это подтвердит». Второй вопрос — ключевой, потому что самооценка лидера и оценка команды в случае парадокса Мармеладова расходятся радикально.

Вопросы для рефлексии

1. Есть ли в вашей жизни — личной или профессиональной — область, в которой вы давно «понимаете, что нужно изменить», но ничего не меняется? Как давно существует этот разрыв между пониманием и действием?

2. Вспомните последний раз, когда вы говорили кому-то — или себе — «я понимаю, это моя ответственность». Что произошло после этого признания? Что реально изменилось?

3. Если бы ваши ближайшие коллеги или члены семьи отвечали анонимно на вопрос «что изменилось в поведении этого человека за последние два года» — что бы они сказали? Насколько их ответ совпал бы с вашей собственной оценкой?

4. Какую функцию в вашей психике выполняет осознание без изменения — от чего оно вас защищает? Что было бы, если бы понимание неизбежно влекло за собой действие?

5. Есть ли в вашей команде люди, которые демонстрируют высокую рефлексивность и при этом не меняют своего поведения? Как вы с этим работаете как руководитель?

Глава 3. Маска сильного, удобного, правильного

Если в первой главе мы посмотрели на состояние снаружи и изнутри — всё в порядке, а внутри пусто, — а во второй разобрали, как именно человек умудряется поддерживать иллюзию работы над собой, ничего при этом не меняя, — то теперь пора заглянуть туда, где живёт собственно механизм опустошения: тот ежедневный, тихий, незаметный для самого носителя процесс, через который из взрослого человека вытекает то, что условно можно назвать жизненной силой, желанием жить и способностью хотеть.

Этот механизм связан с тем, о чём мы говорили в Прологе, — с бронёй. Только там речь шла о броне в её архетипическом измерении — о том, что Гектор снимает перед сыном, обнажая за воином человека. Здесь мы спустимся на уровень конкретной психологии и посмотрим, как именно броня устроена в психике современного профессионала, из каких элементов она состоит, и что происходит, когда она перестаёт сниматься.

Броня — это не патология и не дефект. Это необходимый адаптивный механизм, без которого существование в социальном поле было бы невозможным. Каждый человек, выходя в мир — на работу, на переговоры, в публичное пространство, — надевает броню: набор ролей, поведенческих паттернов и эмоциональных фильтров, которые защищают его внутреннюю территорию от прямого столкновения с внешними требованиями и одновременно делают его функциональным участником социального взаимодействия. В этом смысле броня — это не обман и не лицемерие. Это культурно необходимая форма присутствия в мире, аналог профессионального инструментария: хирург надевает перчатки не потому что брезгует пациентом, а потому что иначе нельзя оперировать.

Проблема возникает не там, где броня надевается. Проблема возникает там, где она перестаёт сниматься.

И вот здесь мы подходим к тому, что я наблюдаю в работе с завидной регулярностью: у значительной части людей, приходящих с запросом на «что-то не так», броня давно перестала быть инструментом, который надевают и снимают осознанно. Она стала единственным лицом. Она приросла — не метафорически, а в буквальном психологическом смысле: человек уже не различает, где заканчивается броня и начинается он сам.

Чтобы было понятно, о чём речь, я разберу три наиболее распространённых типа брони, которые встречаются в работе с людьми нашей демографической и профессиональной ниши. В чистом виде они редки — чаще всего у одного человека их сразу два, иногда все три, и они перетекают одна в другую в зависимости от контекста.

Броня сильного — броня достигающего. Это тот, кто тянет. Тот, к кому идут с проблемами, потому что он решит, разрулит, придумает. Тот, кто не жалуется, потому что нельзя — он опора. Тот, у кого на работе подчинённые, дома близкие, в стороне дети, — и все смотрят снизу вверх, ожидая, что он не подведёт. Носитель этой брони обычно гордится ею, особенно в первые годы её ношения, и считает, что это и есть его подлинная природа, а не адаптивная форма. Именно здесь скрывается главная ловушка: броня сильного в профессиональном поле совершенно функциональна — она позволяет держать ответственность, принимать решения, вести за собой. Но принесённая домой, она превращает близких в подчинённых, а дом — в продолжение офиса. Гектор в броне не может взять сына на руки. Руководитель в броне не может быть просто отцом.

Броня удобного — броня соглашающегося. Это тот, кто всегда входит в положение. Тот, кто не любит конфликтов — часто потому, что в детстве конфликт между значимыми взрослыми означал долгую, изматывающую атмосферу в доме, и ребёнок выработал стратегию никогда самому такого не провоцировать. Носитель этой брони подстраивается, сглаживает, говорит «да» там, где внутри звучит «нет», и считает это своей деликатностью и эмоциональ-

ным интеллектом — до тех пор, пока не обнаруживает, что он совершенно не помнит, чего хочет лично он, потому что его желания так давно подстраивались под чужие, что попросту атрофировались, как мышца, которой никогда не пользовались. Броня удобного в социальном поле создаёт ощущение приятного и комфортного человека. Снятая в пространстве близости, она обнаруживает пустоту там, где должен был быть живой человек со своими желаниями, границами и «нет».

Броня правильного. Это самый изощрённый и сложно опознаваемый тип. Это тот, кто живёт по-правильному: правильное образование, правильная карьерная траектория, правильные взгляды, правильные книги, правильный образ жизни. Носитель этой брони гордится тем, что он — не как все, что он живёт осознанно и по продуманному плану. И только спустя годы до него начинает доходить вопрос, который раньше никогда не возникал: правильно — по чьим меркам? Чья это правильность? Кто составил этот список, и почему он, двадцать или тридцать лет, бежал по нему, ни разу не остановившись? Броня правильного особенно устойчива, потому что она социально одобряема и интеллектуально обоснована — её очень трудно снять, не потеряв при этом значительную часть идентичности, которая с ней срослась.

Теперь самое важное.

Броня не является проблемой сама по себе — повторю это ещё раз, потому что это легко пропустить. Проблема — в утрате способности её снимать. И вот здесь нам нужно понять механику того, что происходит, когда эта способность утрачена, — потому что без этого понимания разговор о пустоте, о которой шла речь в первой главе, повисает в воздухе.

Броня — это не просто социальная роль, не просто «вежливое поведение в обществе». Это постоянное активное подавление, которое идёт в фоновом режиме всё время, пока броня надета, и которое требует совершенно конкретного количества психической и физической энергии. Когда вы носите броню сильного и в какой-то момент внутри у вас поднимается усталость, или страх, или растерянность, или просто желание сказать «я не знаю, что делать, давайте подумаем вместе» — что-то в психике делает быстрое, незаметное, отработанное за годы движение: берёт это поднявшееся переживание и заталкивает обратно. Не выпускает наружу. Удерживает лицо ровным, голос уверенным, выражение собранным — потому что вы в роли сильного, а сильный не растерян. И вот это движение — заталкивание поднявшегося обратно — оно не бесплатно: оно стоит конкретного, измеримого расхода ресурса.

То же самое происходит с бронёй удобного: внутри поднимается «нет», а на лицо выходит «конечно, без проблем»; внутри поднимается раздражение, а на лицо выходит «я понимаю». И каждый такой акт — это снова работа подавления, снова расход энергии, снова усилие, которое вы совершаете десятки раз за день, даже не замечая этого.

Но психика — это ещё не всё. Главное в том, что подавленное никуда не девается. Если вы подавили эмоцию в психике, она не исчезает — она оседает в теле, и тело становится тем складом, на котором хранится всё, чего вы не позволили себе за день, за неделю, за год, за двадцать лет ношения брони. Подавленная злость каменеет в плечах, в шее, в челюсти. Невыплаканное горе застревает в горле. Подавленный страх живёт в животе. Не позволенное желание плакать перекрывает диафрагму — поэтому многие люди в броне дышат неглубоко, как будто чуть-чуть не хватает воздуха. Каждый из этих телесных узлов — это счёт, который тело выписывает за многолетнее ношение брони без права снятия.

И вот это всё — психическая работа подавления плюс телесная нагрузка хранения — складывается в ту самую усталость, с которой мы начинали в первой главе. Ту усталость, которая не уходит ни от выходных, ни от отпуска, ни от смены работы — потому что источник её не работа и не режим, а бесплатная, круглосуточная, изматывающая работа по поддержанию брони, под которой давно нет того, кого эта броня когда-то прикрывала.

Броня, которую носят десять, пятнадцать, двадцать лет, прирастает. Сначала, в молодости, вы надевали её по утрам, выходя из дома, и снимали вечером, оставаясь наедине с собой

или с очень близким человеком — тогда вы ещё помнили, что лицо под бронёй есть и что оно отличается от того, которое вы показываете миру. Потом вы стали забывать её снимать — слишком многие ситуации требовали её ношения. К тридцати пяти вы носите её круглосуточно, в том числе в одиночестве, в том числе во сне. К сорока вы уже не понимаете, что это броня: это просто вы. Никакого другого «я» под этим нет — оно за двадцать лет под бронёй вытерлось до такой степени, что когда вы наконец остаётесь наедине с собой, оказывается, что вы наедине ни с кем.

И именно это — состояние «я наедине с собой, и под бронёй пусто» — самая болезненная сторона этой истории. Не сама усталость, не само подавление, а вот это: однажды снять — и обнаружить, что снимать, собственно, было нечего. Что лицо стёрлось. Что человек, который когда-то надевал броню, ушёл, и остался только сам по себе работающий, по инерции функционирующий образ, в котором уже никто не живёт.

Хорошая новость, если её можно так назвать, состоит в том, что вы не исчезли совсем. Вы просто очень давно не виделись. Тот, кто под бронёй, всё ещё там — слабый, тихий, истощённый, но живой. И при правильно организованной встрече с ним возможно постепенное возвращение — возможно то, что в этой книге называется проявленностью: состояние, при котором вы выходите в мир не от лица брони, а от лица самого себя.

Но между этой хорошей новостью и сегодняшним вашим состоянием лежит огромная работа, к которой мы подойдём вплотную в третьей части. А пока — мы продолжаем узнавание, и в следующей главе я хочу показать ещё один характерный сценарий, в который попадает человек, у которого внутри пусто и который при этом не хочет это пустое место увидеть и признать.

Лидерское измерение

В организационном контексте три типа брони порождают три узнаваемых управленческих типа — и три характерных набора системных проблем. Лидер в броне сильного создаёт культуру, в которой никто вокруг не имеет права на слабость, неопределённость и признание ошибки — потому что он сам этого права себе не даёт, и система воспроизводит его паттерн. Лидер в броне удобного создаёт культуру избегания конфликта, в которой проблемы не называются вслух, обратная связь не даётся честно, а консенсус достигается за счёт подавления несогласия — и организация теряет способность к реальной дискуссии. Лидер в броне правильного создаёт культуру соответствия: правильные отчёты, правильные формулировки, правильные KPI — при полном дефиците живого мышления и подлинной инициативы. Во всех трёх случаях проблема не в намерениях лидера — намерения могут быть безупречными. Проблема в том, что броня, надетая на работе и не снимаемая никогда, формирует организационную культуру по образу и подобию своей структуры.

Вопросы для рефлексии

1. Какой из трёх типов брони — сильного, удобного, правильного — наиболее характерен для вас в профессиональном контексте? Когда она была впервые надета и что послужило поводом?
2. Есть ли в вашей жизни пространство и люди, в присутствии которых броня снимается? Если нет — когда это изменилось?
3. Какова телесная цена вашей брони — где именно в теле живёт напряжение от её постоянного ношения?
4. Как ваша броня влияет на то, каким вас видит команда? Что они видят, а что остаётся за бронёй — и что теряет организация от того, что это скрыто?

5. Если бы вы пришли на одно совещание без привычной брони — не в роли руководителя, а просто как человек с вопросами и сомнениями — что произошло бы? Что именно вас останавливает от этого эксперимента?

Глава 4. Три сценария, в которые попадает человек в кризисе зрелости

Итак, представим: вам около сорока лет, у вас всё в порядке снаружи, у вас пусто внутри, вы носите броню, под которой уже почти ничего не осталось, и вы знаете про себя ровно столько правильных слов, чтобы поддерживать иллюзию работы над собой, не делая этой работы. В какой-то момент — иногда после развода, иногда после потери близкого, иногда после неожиданного профессионального провала, иногда просто после очередного утра, в которое стало совсем невыносимо вставать, — до вас доходит, что так дальше нельзя, что что-то нужно делать, что куда-то нужно идти, что нужно искать выход.

И вот здесь происходит развилка. Не потому что вы её сознательно выбираете, а потому что психика, столкнувшись с задачей, для решения которой у неё нет внутренних инструментов, по умолчанию сваливается в один из типовых сценариев. В каком именно из них вы окажетесь, обычно определяется тем, какой у вас был опыт с авторитетами раньше, и сколько раз вы уже обжигались о попытку эту пустоту заполнить.

Терапевтическая практика показывает три таких сценария. Я опишу каждый подробно, потому что вы, скорее всего, узнаете себя либо в одном из них, либо — что чаще — в нескольких сразу, потому что у большинства людей наблюдаются циклические переходы между первыми двумя состояниями: сначала годы в одном, потом срыв и переход в другой, потом возврат в первый, и так по кругу, пока не появится собственная внутренняя структура — та, о которой пойдёт речь во второй части книги. Третий сценарий стоит особняком: он не чередуется с первыми двумя, а является отдельным, и в каком-то смысле наиболее радикальным способом решить проблему внутренней пустоты.

Сценарий первый: тот, кто ищет учителя.

Этот человек ходит и ищет, и за десять-пятнадцать лет такого хождения у него за спиной собирается длинная, разнообразная и нередко весьма дорогостоящая коллекция тех, у кого он искал. Это могут быть, в порядке нарастающей экзотики: личностный коуч, психолог общего профиля, психотерапевт более узкого направления, потом ещё один — потому что предыдущий «не подошёл», — потом мастер какой-нибудь телесной практики, потом учитель медитации, потом интенсивный ретрит, потом системные расстановки, потом холотропное дыхание, потом наставник по бизнесу, потом курс по осознанности от популярного блогера, потом обратно к психологу, потому что после всего перечисленного как-то не помогло.

Это не утрирование. Подобные перечни — в разных конфигурациях, но с одной и той же внутренней логикой — встречаются достаточно часто, чтобы считать их характерными, а не исключительными.

И вот что принципиально важно понять про этого человека: он не наивен и не инфантилен в обычном смысле слова. Он нередко умный, образованный, рефлекслирующий человек, который искренне хочет разобраться с собой и который искренне каждый раз верит, что вот сейчас, у этого нового учителя, у этой новой методики, наконец-то найдётся то, что не нашлось у предыдущих. Это не цинизм коллекционирования и не охота за галочками; это настоящая, живая, иногда трогательная вера в то, что где-то снаружи есть человек или метод, который знает, как ему помочь.

Цикл выглядит примерно одинаково с каждым следующим учителем. Сначала — фаза очарования: новый человек видится едва ли не исключительным, он говорит вещи, которых вы не слышали раньше, или говорит знакомые вещи такими словами, от которых внутри что-то отзывается; вы выходите с первой встречи с ощущением «наконец-то», рассказываете близким, что вот, кажется, нашёл, на этот раз действительно что-то происходит. Потом — фаза

погружения: вы ходите регулярно, платите, выполняете задания, читаете рекомендованные книги, цитируете нового учителя в разговорах, временно даже что-то ощущаете внутри, как будто что-то начало шевелиться. Потом — фаза первых сомнений: вы замечаете, что учитель в чём-то противоречит сам себе, или что одно и то же он говорит всем подряд независимо от запроса, или что ваши настоящие вопросы как-то остаются непрожитыми. Потом — фаза разочарования: вы перестаёте ходить, иногда демонстративно, иногда тихо; возвращаетесь с лёгким привкусом «опять не то». И потом — фаза подготовки к следующему циклу: через несколько месяцев где-то всплывает имя нового, до сих пор неизвестного учителя, и вы внутренне выпрямляетесь, и говорите себе: «А вот про этого я ещё не слышал; может быть, вот этот наконец-то тот, кто мне нужен».

И всё начинается заново.

К сорока годам такой человек прошёл через семь-восемь подобных циклов и совершенно искренне не понимает, почему ему так не везёт с учителями — почему именно ему достаются всё какие-то не те, поверхностные, корыстные. Ему в голову не приходит, что дело может быть не в учителях, а в самой структуре его поиска; в том, что он ищет того, кто за него совершит работу, которую за него совершить в принципе невозможно. Об архетипической природе этой ловушки мы будем говорить подробно в главе двенадцатой. Здесь важно зафиксировать сам сценарий как наблюдаемый клинический феномен.

Сценарий второй: тот, кто разочаровался во всех учителях сразу.

Этот человек внешне выглядит ровно противоположно первому, и поэтому очень любит думать про себя, что он-то как раз взрослый, что он-то как раз не ведётся на всю эту психологическую болтовню, что он критически мыслящий человек, который не побежит за первым попавшимся гуру. И в этой своей позиции он искренне уверен в собственной зрелости.

На любую тему, связанную с психологией, личностным ростом, терапией или духовными практиками, у него готов набор формулировок — короткий, ёмкий, презрительный, отработанный годами: «Все эти коучи — инфоцыгане», «Все эти курсы — для тех, кто не может сам разобраться», «Сходил как-то к психологу, заплатил немалые деньги, толку ноль», «Если бы психология реально работала, все вокруг уже давно были бы счастливы». Каждая из этих фраз со стороны звучит как взрослая позиция, как критическое мышление.

Но если вникнуть глубже, выясняется, что за этими фразами почти всегда стоит реальный опыт разочарования. Один специалист, к которому он обратился несколько лет назад, оказался слабым. Второй пытался навязать методику без учёта запроса. С третьим он работал несколько месяцев — и ничто существенное не сдвинулось. И каждое такое разочарование ложится внутри не на счёт конкретного специалиста, а на счёт всей сферы целиком. Один психолог оказался слабым — значит, все психологи слабые. Один ретрит оказался бессодержательным — значит, вся эта область бессодержательна.

Это, заметьте, та же самая логика, по которой работает первый сценарий — только с обратным знаком. Тот, первый, возводит очередного учителя в абсолют, потому что не умеет различать; этот, второй, низвергает всех учителей сразу — потому что точно так же не умеет различать. И тот, и другой одинаково неспособны увидеть в одном человеке и сильное, и слабое одновременно, взять у эксперта только то, что у него действительно есть, не превращая его при этом ни в гуру, ни в шарлатана.

Эти два сценария — на самом деле одно и то же.

Они выглядят противоположно, носят разную внешнюю окраску и даже друг друга презирают: ищущий думает про обесценивающего, что тот закрылся и боится; обесценивающий думает про ищущего, что тот ведётся на любую болтовню. Но внутренне, по своей психической структуре, по своему механизму, оба этих сценария — это одна и та же ловушка человека, у которого внутри пусто там, где должна быть устойчивая внутренняя опора.

Доказывается это просто. У того, у кого эта опора внутри есть, тема внешних учителей вообще не вызывает таких сильных реакций — ни идеализации, ни обесценивания. Он подходит к любому потенциальному эксперту прагматически: посмотрел, оценил, взял полезное, оставил остальное, пошёл дальше. Никакого восхищения, никакой ненависти; нормальное взрослое использование чужого опыта. Тема не цепляет, потому что внутри уже есть структура, которая держит, и внешний учитель никогда не претендует занять то место, которое уже занято внутренним.

А вот когда внутри пусто, тема внешних учителей становится навязчивой: либо тебя тянет к ним, как магнитом, потому что они обещают заполнить пустое место; либо тебя от них отталкивает, как от чего-то опасного, потому что бессознательно ты знаешь, что они займут это пустое место и потом разочаруют. Но в обоих случаях тема держит тебя. Ты не можешь относиться к ней спокойно — и это само по себе говорит об одном: внутри нет того, кто мог бы спокойно отнестись к внешнему, потому что у внешнего нет шансов на твою пустую территорию.

Сценарий третий: тот, кто растворяется.

Есть и третий способ ответить на внутреннюю пустоту — качественно отличный от первых двух. Первый сценарий ищет опору снаружи и не находит. Второй отвергает любую внешнюю опору, оставаясь при этом без внутренней. Третий решает задачу радикальнее: упраздняет сам вопрос об опоре, растворяя то «я», которому опора нужна.

Человек в третьем сценарии не ищет учителя и не обесценивает его — он находит нечто большее: движение, идеологию, организацию, религию, политическую силу, корпоративный культ, цифровое сообщество, — и растворяется в этом целиком. Отдельное «я» с его мучительными вопросами о смысле, с его пустотой и с его невозможностью опереться на себя — исчезает. Вместо него появляется «мы», которое всё знает: кто враг, кто друг, в чём смысл, куда идти. Это колоссальное облегчение для человека, у которого внутри пусто — потому что ему больше не нужно отвечать на вопрос «кто я», достаточно ответить «я один из них».

В отличие от первых двух сценариев, третий труднее всего опознать как симптом, потому что он мимикрирует под нечто социально ценное: под преданность, под самоотдачу, под служение, под принципиальность. Человек, растворившийся в движении, выглядит убеждённым, цельным, знающим, зачем живёт. И это не вполне ложь: пока структура, в которую он растворился, существует и держит его, он действительно чувствует себя живым — возможно, живее, чем когда-либо раньше. Проблема обнаруживается позже — когда движение распадается, лидер оказывается разоблачён, организация рушится, или просто с годами нарастает тихое ощущение, что под всей этой принадлежностью — по-прежнему никого. Что «я» так и не появилось; оно было только временно заменено чужим «мы».

Психологический корень третьего сценария тот же, что и первых двух: пустое отцовское место внутри, которое некому занять изнутри и которое поэтому занимается снаружи — только на этот раз не отдельным учителем, а коллективным «мы», что делает зависимость значительно более устойчивой и значительно более трудной для осознания.

Этот сценарий в масштабе отдельной психики является точным психологическим прообразом того, что социолог Эрик Хоффер описал в масштабе массовых движений в своей работе «Истинноверующий» (1951). Хоффер показал, что массовые движения — политические, религиозные, националистические — питаются не из энергии убеждённых идеалистов, а из энергии людей с несостоявшейся личной жизнью, неспособных опереться на собственное «я» и поэтому ищущих растворения в коллективном. Его анализ будет подробно рассмотрен в четвёртой части этой книги — там мы увидим, как то, что начинается как индивидуальный психологический дефицит, становится при определённых социальных условиях массовым феноменом с предсказуемыми и нередко разрушительными последствиями. Здесь важно зафиксировать

одно: истинноверующий Хоффера начинается не с идеологии. Он начинается с той же пустоты, о которой шли первые четыре главы этой книги.

Что объединяет все три сценария.

Снаружи всё в порядке. Внутри пусто. На месте этой пустоты должна быть структура, которой нет. И отсутствие этой структуры заставляет человека либо бесконечно искать её снаружи через отдельных учителей, либо бесконечно защищаться от тех, кто её предлагает, либо — в наиболее радикальном варианте — упразднить саму потребность в ней через растворение в чём-то большем.

Все три сценария являются попытками решить проблему, не называя её по имени. Все три дают временное облегчение. И все три воспроизводят проблему, потому что ни один из них не создаёт того, что в действительности необходимо: устойчивой внутренней опоры, которая держит человека изнутри независимо от того, кто и что находится снаружи.

Эту структуру мы опишем подробно во второй части книги. Её имя уже не раз встречалось на этих страницах — Animus Pater, внутренний отец, отцовское начало психики, та инстанция, которая упорядочивает изнутри и которой у большинства из нас никогда не было в полноценном виде.

Но прежде чем туда перейти, остаётся ещё одна, последняя глава узнавания — о самом изящном и самом трудно опознаваемом варианте непроявленности: о том, при котором человек настолько хорошо защищён от самой возможности себя увидеть, что вообще не считает, что ему что-либо нужно.

Лидерское измерение

Все три сценария имеют прямые организационные проекции. Лидер в первом сценарии последовательно увлекается управленческими методологиями и приглашает одного консультанта за другим — каждый раз с искренним воодушевлением и каждый раз с постепенным охлаждением: проблема не в методологиях, а в том, что лидер ищет в них то, что может дать только внутренняя структура. Лидер во втором сценарии демонстрирует устойчивую аллергию на любые внешние инструменты: «мы уже пробовали», «это не работает в нашей специфике», «консультанты не понимают реального бизнеса» — за этой позицией нередко стоит тот же опыт нескольких разочарований, обобщённых до тотального скептицизма. Лидер в третьем сценарии наиболее опасен в организационном смысле: он полностью идентифицирует себя с компанией или с ролью, создавая вокруг себя культ — не намеренно, а потому что организация стала тем пространством, в котором он растворился, и поэтому любое сомнение в компании воспринимается им как личная атака, а любое инакомыслие — как предательство. Команда в такой организации быстро учится: не задавать вопросов, не возражать, соглашаться. Это не лояльность — это самосохранение в условиях культуры, в которой «мы» поглотило все индивидуальные «я».

Вопросы для рефлексии

1. Узнаёте ли вы себя в одном из трёх сценариев — или в их чередовании? Как именно этот паттерн проявлялся в вашей жизни на протяжении последних десяти лет?

2. Вспомните самый интенсивный опыт работы с внешним учителем, наставником или методологией. Что именно вы от него ожидали — какую внутреннюю пустоту надеялись заполнить? Что произошло?

3. Есть ли в вашей жизни или профессиональной истории период, когда вы ощущали себя частью чего-то большего — движения, сообщества, корпоративной миссии — настолько сильно, что собственный голос и собственные сомнения как-то замолкали? Что это был за опыт?

4. Как вы реагируете, когда кто-то критикует организацию или дело, которому вы посвятили значительную часть жизни? Можете ли вы отделить эту критику от критики себя лично?

5. Какой из трёх сценариев вы наблюдаете у ключевых людей в вашей организации — и как это влияет на организационную культуру и принятие решений?

Глава 5. «У меня всё в порядке, мне не нужна никакая помощь»

Есть категория людей, с которыми всё, что написано в предыдущих четырёх главах, не работает совершенно — не потому что они каким-то особенным образом устроены или каким-то особенным образом проявлены, а ровно наоборот: потому что они защищены от самой возможности себя увидеть таким способом, который делает любой разговор о пустоте, о броне, о двух сценариях и о несформированной внутренней структуре — заранее бессмысленным.

Это те, кто твёрдо, спокойно, с лёгкой снисходительной уверенностью произносит фразу, давшую название этой главе: у меня всё в порядке, мне не нужна никакая помощь.

И произносят они её не агрессивно, не защищаясь, не отбиваясь — а как бы констатируя очевидное, как констатируют факт погоды или географии: с той интонацией спокойной уверенности в собственной правоте, с которой не спорят, потому что человек просто сообщает факт, а не приглашает к дискуссии.

И поскольку именно этот тип реакции встречается чаще всего у наиболее тяжёлых, наиболее застрявших, наиболее далеко зашедших в собственное опустошение клиентов — а попадают они, как правило, не сами, а через партнёра, через взрослеющего ребёнка, через руководителя, который наконец сказал, что так продолжаться больше не может, — эту фразу стоит разобрать отдельно и подробно. Под ней лежит, по моему наблюдению, самая сложная разновидность непроявленности из всех существующих.

Начнём с того, что эта фраза почти никогда не произносится сознательно как ложь. Носитель её действительно так думает. Он не выкручивается, не отнекивается, не прячется — он искренне, всем нутром своим убеждён, что у него всё в порядке. И в этом главная трудность и главная драма всей ситуации.

Откуда берётся эта убеждённость? Из вполне понятного логического построения, которое у него внутри выглядит примерно так: «Я обеспечиваю семью — значит, я состоявшийся человек. Меня не уволили — значит, я профессионал. Я не пью каждый день — значит, у меня нет зависимостей. Я не лежу в депрессии — значит, у меня нет психологических проблем. Партнёр жалуется — но всегда на что-то. Дети отдалились — но это возраст. Друзей всё меньше — но это нормально, у всех с годами сужается круг. В целом — у меня всё в порядке».

И вот это «в целом в порядке» — блестящая, надёжно работающая логическая конструкция, на которую с виду нечего возразить. Потому что действительно: не алкоголик, не безработный, не сидит под следствием, не госпитализирован с депрессией. По тем критериям, которыми этот человек привык себя оценивать, — это полный набор признаков того, что человек в порядке.

Беда только в том, что эти критерии — отрицательные. Они описывают отсутствие катастрофы, а не наличие жизни.

Если измерять состояние человека через перечисление того, чего у него нет — нет алкоголизма, нет тюрьмы, нет клинической депрессии, нет суицидальных мыслей, — то по этим критериям «в порядке» оказывается огромная масса людей, у которых жизнь на самом деле схлопывается в тихий, медленный, годами длящийся внутренний коллапс, который никогда не дойдёт до уровня катастрофы, и поэтому всегда будет подводиться под рубрику «в порядке».

«В порядке» в таком понимании — это не позитивное состояние, а уровень шума, ниже которого жалоба не считается жалобой. И всё, что выше этого уровня, но не дотягивает до катастрофы, оказывается не зафиксированным никакой системой учёта: ни собственный внутренний учётчик, привыкший работать по этой схеме, ни окружение, ни партнёр — никто не считает то, что происходит, проблемой.

Есть ещё одна, более глубокая причина этой реакции, и она напрямую связана с темой, которая является несущей во второй части книги.

В психике зрелого человека есть инстанция, которая умеет — без стыда и без катастрофы, в нужный момент — признать собственную ограниченность и обратиться за помощью. Это очень тонкая, очень специфическая способность, и она, как ни парадоксально, является одним из главных признаков именно зрелости, а не слабости, потому что только зрелый человек умеет различить ситуации, в которых он справится сам, и ситуации, в которых необходимо привлечь другого — и сделать это без обрушения самооценки.

Носитель фразы «мне не нужна никакая помощь» этой инстанции внутри не имеет. Не потому что он плохой или горделивый, а потому что у него внутри не выросло то, что эту способность держит. У него есть только два полюса: «я сильный и сам справлюсь» — или «я не справился, я опозорился, я ничтожество». Между этими двумя полюсами — пропасть, на дне которой лежит стыд, и эта пропасть устроена так, что любая просьба о помощи воспринимается как падение с одного полюса на другой, то есть как невыносимая катастрофа.

Поэтому он не может попросить помощи, даже когда она ему остро нужна. Не потому что не хочет, а потому что внутри нет промежуточной территории, на которой можно было бы стоять, признавая ограничения и при этом не теряя достоинства. Нет того нормального взрослого состояния «мне сейчас трудно, и я привлеку того, кто поможет, и это нормально» — вместо него автоматически, по защитной рефлекторной траектории, человек выбрасывается на полюс «у меня всё в порядке, я сам разберусь», который спасает его от падения в пропасть стыда.

И вот здесь ловушка замыкается окончательно, потому что этот выброс на полюс «всё в порядке» сам по себе подтверждает диагноз, который он же и отрицает.

Зрелый, проявленный, обладающий внутренней опорой человек не нуждается в декларации «у меня всё в порядке», потому что у него и так всё в порядке, и ему незачем это никому, в том числе себе, доказывать. Он спокойно может сказать: «У меня сейчас непростой период, я разбираюсь», или «У меня в одной части жизни нормально, а в другой — паршиво, я с этим работаю», или «Я устал и мне нужна пауза» — и не разрушиться от этих фраз, потому что внутри у него стоит та структура, которая удерживает его в любых обстоятельствах, и эта структура не зависит от того, что он говорит вслух о своём состоянии.

А вот человек, у которого этой структуры нет, вынужден говорить «у меня всё в порядке» — даже если это очевидно не так, даже если под глазами синяки от бессонницы, даже если партнёр в соседней комнате плачет уже третий вечер подряд, даже если он сам несколько месяцев назад в одиночестве ловил мысль, что больше так не может. Он вынужден, потому что признание не-в-порядке для него означает не просто констатацию факта, а обрушение всей конструкции, которой он годами удерживал себя на плаву, и этого обрушения он психически не выдержит — а если не выдержит, под ним нет страховки, нет той промежуточной территории, на которую можно было бы упасть и удержаться.

Поэтому фраза «у меня всё в порядке» в его исполнении — это не сообщение о состоянии. Это акт удерживания себя, спешный и постоянный, повторяемый снова и снова, потому что стоит этот акт прервать — и держать будет нечем.

Если вы читаете это и узнаете в описанном портрете кого-то из ваших близких — партнёра, отца, брата, взрослого ребёнка, коллегу, — могу заранее сказать одну неприятную вещь, которую часто приходится говорить на консультациях родственникам таких клиентов: сна-ружи вы его не вытащите. Никакими уговорами, никакими разговорами по душам, никакими доводами. Любое такое предложение воспринимается как угроза той конструкции, которой он себя удерживает, и автоматически отбивается: «У меня всё в порядке, мне не нужна никакая помощь».

Что может сдвинуть ситуацию — это, как правило, встреча с непоправимым: уход партнёра, серьёзная болезнь, профессиональный крах, ситуация, в которой конструкция «у меня всё в порядке» физически больше не может удерживаться, потому что реальность её сломала. И вот тогда, оказавшись в обломках собственной защиты, такой человек впервые становится способным признать, что в порядке у него на самом деле очень давно ничего не было. До этого момента — он защищён от любой помощи, в том числе от своей собственной.

Иногда, очень редко, бывает иначе: человек сам, без катастрофы, в какой-то очень тихий и очень странный момент внутренней жизни ловит себя на том, что его «у меня всё в порядке» — это пустые слова. Просто однажды утром, или поздно вечером, или в самолёте над облаками — внутри что-то сдвигается, и он впервые за многие годы слышит себя: «У меня не всё в порядке. На самом деле — давно». И этот момент честности с собой посреди ровного течения внешне благополучной жизни иногда оказывается тем самым началом, с которого начинается всё остальное.

Если вы сейчас читаете эту главу и поймали себя на знакомой защитной фразе — «ну, у меня-то всё в порядке, это не про меня», — задайте себе один вопрос, который в практике задаётся на первой встрече клиентам этого типа, когда они приходят — как правило, с чьей-то подачи — и сидят с тем самым спокойным выражением «я не понимаю, зачем я здесь»:

По каким именно признакам вы определили, что у вас всё в порядке? Что именно из вашей жизни должно было бы выглядеть иначе, чтобы вы согласились, что не в порядке?

Если в ответ вы можете перечислить только отсутствие катастроф — «я не алкоголик», «меня не уволили», «партнёр пока не ушёл» — то это, мягко говоря, не критерии «в порядке». Это критерии отсутствия очевидного падения, что совершенно не то же самое.

Что такое настоящее «в порядке» — мы будем разбирать во второй и третьей частях книги. Но для этого нам нужно сначала ввести центральное понятие всего этого текста, и сейчас, после пяти глав узнавания, мы наконец к нему подходим вплотную.

Лидерское измерение

«У меня всё в порядке» в управленческом контексте принимает особенно устойчивую форму, потому что организационная культура её активно поощряет. Руководитель, который никогда публично не признаёт трудностей, никогда не говорит «мне нужна помощь», никогда не показывает неопределённости — воспринимается многими организациями как образец надёжности и силы. На практике это означает, что организация систематически не получает сигналов о реальном состоянии дел: проблемы не называются вслух, риски не эскалируются вовремя, трудности замалчиваются на всех уровнях — потому что культура наверху говорит, что признавать трудности нельзя. Диагностический вопрос для руководителя здесь тот же, что и в личном контексте: по каким критериям вы определяете, что у вашей организации «всё в порядке» — по отсутствию видимых катастроф или по наличию реальных признаков здоровья? И насколько часто вы сами первым говорите команде о том, что чего-то не знаете, в чём-то сомневаетесь, в чём-то нуждаетесь?

Вопросы для рефлексии

1. Когда вы последний раз говорили кому-то — партнёру, другу, коллеге, руководителю — «мне сейчас трудно, мне нужна помощь»? Что этому предшествовало, и что произошло после?

2. Что для вас лично означает «попросить помощи»? Какой образ или какое переживание возникает, когда вы приближаетесь к этой мысли?

3. Есть ли в вашей жизни область, в которой вы систематически говорите себе «у меня всё в порядке», хотя где-то глубоко знаете, что это не так? Как давно существует этот разрыв?

4. По каким признакам вы определяете, что у вас «всё в порядке» — по отсутствию катастрофы или по наличию чего-то живого? Опишите конкретно.

5. Как вы реагируете, когда люди в вашей команде или близкие говорят вам о своих трудностях? Создаёте ли вы условия, в которых это возможно?

ЧАСТЬ 2. ОБЪЯСНЕНИЕ

Глава 6. Отец — это не биология, а культурное изобретение

Вторая часть этой книги начинается с утверждения, которое при первом прочтении может показаться провокационным, а при внимательном рассмотрении оказывается одним из наиболее точных и методологически обоснованных тезисов современной психоантропологии: отцовство не является биологическим фактом.

Поясню немедленно, что именно я имею в виду — и чего не имею в виду, — потому что это различие принципиально.

Биологический факт — это то, что существует независимо от культурного контекста, от исторической эпохи, от того, знает ли о нём сам носитель этого факта. Материнство в этом смысле является биологическим фактом: женщина, выносившая и родившая ребёнка, связана с ним через опыт беременности, родов и кормления — опыт физический, гормональный, телесный, который существует вне зависимости от того, хочет она этой связи или нет, осознаёт её или нет, принимает её культурно или нет. Материнская связь вшита в биологию настолько глубоко, что её отсутствие или разрыв является патологией, отклонением от нормы, требующим специального объяснения.

С отцовством всё принципиально иначе.

Мужчина, который биологически является отцом ребёнка, не связан с этим ребёнком ничем, кроме факта оплодотворения — факта, о котором он, строго говоря, мог и не знать, и который сам по себе не создаёт никакой психологической реальности ни для него, ни для ребёнка. Луиджи Зойя в своей фундаментальной работе «Отец» приводит антропологические данные, которые показывают: в ряде примитивных культур связь между половым актом и рождением ребёнка вообще не осознавалась — и тем не менее институт отцовства в этих культурах существовал, потому что он выполнял функции, которые не зависели от биологического знания. Отец — это тот, кто выполняет определённые культурные действия по отношению к ребёнку. Не тот, чья ДНК в ребёнке присутствует.

Именно это Зойя называет культурным изобретением: отцовство потребовало от человечества сознательного, намеренного, культурно оформленного усилия по созданию связи, которая биологически не задана. Это усилие — одно из величайших изобретений человеческой цивилизации, сопоставимое по значимости с изобретением письменности или права, — потому что оно создало нечто, чего в природе нет: мужчину, который добровольно берёт на себя ответственность за существо, биологически ему не обязанное никакой лояльностью.

Это изобретение потребовало культурной инфраструктуры — ритуалов, традиций, социальных норм, которые связывали мужчину с ребёнком и с ролью отца достаточно прочно, чтобы эта связь не распадалась при первой трудности. Почти во всех традиционных культурах существовали ритуалы признания ребёнка отцом — публичные акты, в которых мужчина заявлял перед общиной: этот ребёнок мой, я за него отвечаю, я его принимаю. В Древнем Риме отец буквально поднимал новорождённого с земли — или не поднимал, и тогда ребёнок не получал имени и не входил в семью. В других культурах существовали ритуалы кувады — когда мужчина во время родов жены имитировал роды сам, символически участвуя в рождении ребёнка и тем самым устанавливая с ним связь через культурный акт там, где биологического акта у него не было. Это не суеверия и не примитивные заблуждения — это культурная инженерия, которая решала совершенно реальную задачу: создать психологическую связь между мужчиной и ребёнком там, где природа её не создала автоматически.

Эта культурная инфраструктура работала тысячелетиями. И она не просто удерживала мужчину рядом с ребёнком физически — она формировала внутри ребёнка нечто значительно более важное, чем просто присутствие взрослого мужчины в доме. Она формировала психическую структуру, которую можно было бы назвать внутренним отцом: ту самую инстанцию, которая впоследствии, во взрослой жизни, выполняет отцовские функции по отношению к самому человеку — признаёт его, даёт ему имя, устанавливает закон, благословляет и отпускает.

Ключевое слово здесь — передача через живое присутствие.

Отцовская психическая структура не передаётся через гены. Она не передаётся через рассказы об отце, через фотографии, через то, что мать говорит ребёнку о том, каким хорошим человеком был его отец. Она передаётся исключительно через живое, ежедневное, многолетнее присутствие отца в жизни ребёнка — через наблюдение за тем, как отец действует, ошибается, встаёт после ошибок, принимает решения, несёт последствия, справляется с неудачей, радуется успеху, относится к другим людям, снимает броню дома и надевает её выходя, возвращается и снова снимает.

Ребёнок не усваивает отцовскую структуру через слова и наставления. Он усваивает её через тысячи часов наблюдения за живым человеком в реальных ситуациях. Это то, что в психологии развития называется моделированием — и это единственный механизм, через который отцовская психическая структура может быть передана следующему поколению.

Из этого следует вывод, который является центральным для всей второй части этой книги: отцовская культурная инфраструктура работает только при одном условии — при физическом и психологическом присутствии отца в жизни ребёнка на протяжении достаточно длительного времени, в достаточно разнообразных ситуациях, с достаточной степенью снятой брони, чтобы ребёнок видел не роль, а человека.

Именно это условие и было разрушено — не злым умыслом, не культурной деградацией, а совершенно конкретным историческим процессом, к описанию которого мы сейчас перейдём.

Примерно с середины девятнадцатого века — с началом массовой индустриализации в Европе и Северной Америке — произошло нечто, не имевшее прецедента в истории человечества: отец впервые массово и системно исчез из пространства ежедневной жизни ребёнка. Не умер, не ушёл — просто переместился. До индустриализации подавляющее большинство людей жили и работали в одном пространстве или в непосредственной близости от него: крестьянин работал на поле, которое было видно из окна дома; ремесленник работал в мастерской, которая нередко была частью дома; торговец вёл дела там, где жил. Ребёнок рос в постоянном присутствии работающего отца — видел его за делом, в усилении, в принятии решений, в общении с другими взрослыми, в усталости и в восстановлении.

Фабрика это уничтожила. Фабрика вынесла работу за пределы дома и семейного пространства — в специализированное, закрытое, чужое для ребёнка место, куда отец уходит утром и откуда возвращается вечером. И с этого момента — с этого простого пространственного разрыва — начался процесс, последствия которого мы наблюдаем сегодня в психологических кабинетах, в кризисах среднего возраста, в организационных культурах, выстроенных людьми, внутри которых не было передано то, что должно было быть передано.

Ребёнок, отец которого уходит утром и приходит вечером, видит отца в двух состояниях: до работы и после работы. Оба состояния — это не работа. Это до и после. Что происходит в промежутке — ребёнку недоступно, непонятно и постепенно становится неинтересным, потому что абстрактное «папа работает» не создаёт никакого живого образа, в который можно было бы вложить психическое содержание.

Контора и офис двадцатого века усугубили это ещё дальше: если фабричная работа хотя бы была понятна в своей механической природе, то то, чем занимается папа в офисе — это уже совершенно непрозрачно. «Папа работает с бумагами». «Папа проводит совещания». Это

не образы, это абстракции, из которых нельзя сформировать живое представление о том, как взрослый мужчина действует в мире.

И вот мы подходим к тому, что является центральным парадоксом современного отцовства: большинство отцов нынешнего поколения не являются плохими отцами в том смысле, в котором это слово обычно используется. Они не жестоки, не равнодушны, не безответственны в юридическом смысле. Они кормят семью, они присутствуют физически, они иногда ходят на школьные собрания и иногда играют с детьми по выходным. По всем формальным критериям — они отцы.

Но они не видимы в действии. Ребёнок не видит их за работой. Не видит, как они принимают трудные решения. Не видит, как они справляются с неудачей. Не видит, как они снимают броню. Не видит их живыми в реальном мире — только в роли отца, которую они исполняют в выделенное для этого время.

А отцовская психическая структура, как мы уже знаем, передаётся не через роль. Она передаётся через человека.

Именно здесь — в этом разрыве между формальным присутствием и живой видимостью — и лежит корень того, о чём мы говорили в первой части. Внутренняя пустота, броня без лица под ней, три сценария избегания встречи с собой — всё это не случайные черты характера и не результат личных травм в обычном смысле слова. Это структурное следствие культурного процесса, который длится уже несколько поколений и который лишил целые поколения людей того, что должно было быть передано через живое присутствие, но не было передано — не потому что отцы были плохими людьми, а потому что культурная инфраструктура, которая обеспечивала эту передачу тысячелетиями, была разрушена за полтора века индустриального развития.

Это важно понять и принять именно как структурный, а не личный факт. Ваш отец, скорее всего, сделал всё, что мог в тех условиях, в которых жил. И его отец тоже. Речь не о вине конкретных людей — речь о культурном разрыве, который произошёл достаточно быстро, чтобы традиция не успела адаптироваться, и достаточно давно, чтобы его последствия накопились в нескольких поколениях.

Следующий вопрос — естественный и неизбежный: а что именно должно было передаваться? Что конкретно делал отец, когда культурная инфраструктура работала, что формировало внутри ребёнка ту психическую структуру, о которой мы говорим? Ответ на этот вопрос — в следующей главе.

Лидерское измерение

Тезис о том, что отцовство является культурным изобретением, передающимся через живое присутствие, а не через биологический факт, имеет прямое управленческое измерение — и оно значительно шире, чем может показаться на первый взгляд. Организация, как и семья, является системой передачи культуры — и в ней действует тот же принцип: культура передаётся не через декларации о ценностях, не через корпоративные кодексы и не через тренинги, а через живое наблюдение за тем, как ведут себя старшие в системе в реальных, а не показательных ситуациях. Руководитель, который видим своей командой только в броне — только в роли, только в плановых контекстах, только тогда, когда всё под контролем, — передаёт ровно то же, что передавал индустриальный отец своему ребёнку: формальное присутствие без живого содержания. Культура организации формируется не тем, что лидер говорит о своих ценностях, а тем, как он ведёт себя в момент неудачи, неопределённости и давления — и видит ли это его команда. Именно эта видимость в действии, а не декларация, является механизмом культурной передачи в организации — точно так же, как она являлась механизмом передачи отцовской структуры в семье.

Вопросы для рефлексии

1. Насколько ваш собственный отец был видим для вас в действии — не в роли отца, а в реальной работе, в принятии решений, в столкновении с трудностями? Что именно вы видели — и чего не видели?

2. Что именно передал вам отец через своё присутствие — какие паттерны отношения к работе, к ответственности, к неудаче, к близким — которые вы обнаруживаете в себе сегодня?

3. Насколько вы сами видимы для своих детей — если они у вас есть — в реальном действии? Знают ли они, чем вы занимаетесь, как именно вы работаете, как вы справляетесь с трудностями?

4. Насколько вы видимы для своей команды в реальном действии — не в режиме презентации, а в режиме живого человека, который иногда не знает ответа и иногда ошибается?

5. Какую культурную передачу вы осуществляете в своей организации — что именно ваши сотрудники усваивают, наблюдая за вами в реальных, а не показательных ситуациях?

Глава 7. Шесть функций отца

В предыдущей главе мы установили, что отцовство является культурным изобретением, передающимся через живое присутствие, и что именно это живое присутствие формирует внутри ребёнка психическую структуру, которую мы называем Animus Pater. Теперь нам нужно ответить на вопрос, который возникает следующим: а что именно делает отец, когда он присутствует? Что конкретно передаётся — какие функции, какие действия, какие моменты создают эту структуру внутри ребёнка?

Луиджи Зойя в своей работе «Отец» выделяет шесть функций, которые отец выполняет по отношению к ребёнку в тех культурах и в те исторические периоды, когда институт отцовства работал полноценно. Я излагаю эти функции в авторской интерпретации, адаптированной к задачам данной работы, — там, где моя интерпретация отходит от буквы Зойи, я оговариваю это явно. Центральный тезис, к которому мы будем возвращаться на протяжении всей книги, состоит в следующем: эти шесть функций, будучи усвоены через живое присутствие отца, становятся впоследствии шестью функциями, которые зрелая психика выполняет по отношению к самой себе. Animus Pater — это не воспоминание об отце и не идеализированный образ. Это интернализованная способность делать для себя то, что отец делал для ребёнка.

Первая функция. Признание.

Отец признаёт ребёнка. Не в смысле юридической регистрации — хотя исторически именно это было формальным выражением данной функции, — а в более глубоком и более психологически значимом смысле: отец видит ребёнка. Видит его как отдельное существо, с его собственной природой, с его собственными особенностями, с его собственным способом существовать в мире — и это видение является актом признания реальности ребёнка. «Ты есть. Я тебя вижу. Ты существуешь не только в твоих собственных глазах, но и в моих».

Это звучит просто, но психологические последствия этой функции огромны. Ребёнок, которого отец видит — по-настоящему видит, а не просто терпит его присутствие рядом с собой, — получает нечто принципиально важное: подтверждение собственной реальности от того, кто представляет большой мир. Мать подтверждает реальность ребёнка изнутри близости — это тепло, питание, безопасность. Отец подтверждает реальность ребёнка изнутри большого мира — это другое качество признания, которое говорит: ты существуешь не только в защищённом пространстве семьи, ты существуешь как реальный субъект там, снаружи, где всё серьёзно.

Человек, не получивший этого признания, во взрослой жизни испытывает хроническую потребность в подтверждении своего существования извне — через достижения, через одобрение, через внимание других. Он не может быть уверен в собственной реальности без постоянного внешнего зеркала, потому что внутреннего зеркала — способности самому себе говорить «ты есть, я тебя вижу» — у него не сформировалось.

Вторая функция. Имя.

Отец даёт ребёнку имя — и снова не в буквальном смысле записи в метрике, хотя исторически это тоже было важным ритуалом. Имя в данном контексте означает место в символическом порядке мира: ты вот такой, ты принадлежишь вот к этому, у тебя есть вот эта особенность, это качество, эта склонность — и это твоё, это ценно, это имеет название и место в большом мире.

Отец, называющий ребёнка по имени в этом расширенном смысле, делает нечто принципиально важное: он вводит ребёнка в символический порядок культуры, в котором у всего есть имя, значение и место. Он говорит ребёнку: ты не просто биологическое существо, ты существо культурное, у тебя есть история, происхождение, принадлежность — и всё это реально, всё это важно, всё это твоё.

Человек, не получивший этой функции, испытывает во взрослой жизни хроническую диффузность идентичности: ощущение, что он не знает толком, кто он, что ему принадлежит, к чему он принадлежит. Он может примерять разные идентичности, разные роли, разные принадлежности — и ни одна не приживается по-настоящему, потому что внутри нет той первичной именованности, которая является фундаментом для всего последующего.

Третья функция. Закон.

Отец устанавливает закон — и это, пожалуй, наиболее часто обсуждаемая и наиболее часто неправильно понимаемая отцовская функция. Закон в данном контексте не означает авторитаризм, не означает жёсткий контроль и не означает наказание. Закон означает нечто значительно более тонкое и значительно более важное: существование границы между «я хочу» и «так устроен мир».

Мать, в классическом распределении функций, является пространством безусловного принятия — пространством, в котором ребёнок существует таким, какой он есть, и это пространство необходимо. Но ребёнок не может вечно жить только в этом пространстве, потому что мир снаружи устроен иначе: там есть другие люди с их желаниями, есть реальность с её ограничениями, есть правила, которые не исчезают от того, что ребёнок о них не знает. Отец вводит ребёнка в эту реальность — не жестоко, но честно: мир не вращается вокруг тебя, у других тоже есть права, есть вещи, которые нельзя, есть последствия, которые наступают независимо от твоих желаний.

Это введение в закон — при условии, что оно происходит с любовью и с уважением к ребёнку как к субъекту, а не как к объекту контроля — формирует одну из важнейших психических структур: способность выдерживать ограничение без разрушения. Способность слышать «нет» и не рассыпаться. Способность встречать последствия своих действий и принимать их как реальность, а не как личное оскорбление.

Человек, не получивший этой функции, во взрослой жизни либо не выдерживает никакого ограничения — любое «нет» переживается как катастрофа или как атака, — либо, что встречается значительно чаще в нашей демографической нише, создаёт жёсткий внутренний закон для самого себя, который является не живым ориентиром, а карательной системой: бесконечные требования к себе, невозможность ошибиться без самонаказания, перфекционизм как способ никогда не встречаться с «нет» реальности, потому что это «нет» внутри ощущается как угроза существованию.

Четвёртая функция. Видимость в действии.

Это та функция, о которой мы говорили в предыдущей главе в контексте исторического разрыва, — и она заслуживает отдельного рассмотрения, потому что именно она является наиболее пострадавшей в результате индустриализации.

Отец должен быть виден ребёнку в действии: за работой, в принятии решений, в столкновении с трудностью, в усилии, в неудаче и в восстановлении после неё. Это не просто «присутствовать рядом» — это быть наблюдаемым в процессе реального взаимодействия с реальным миром. Именно через это наблюдение ребёнок усваивает не декларацию о том, как надо жить, а живую модель того, как взрослый человек действует — как он обращается с неопределённостью, как держит ответственность, как встаёт после падения, как снимает броню дома и надевает её выходя.

Видимость в действии — это единственный механизм, через который передаётся не информация, а способность. Можно рассказать ребёнку, что нужно быть стойким перед неудачей — это информация. Но стойкость как способность передаётся только через наблюдение за тем, как конкретный живой человек, которого ребёнок любит и которому доверяет, проживает реальную неудачу в реальном времени. Это принципиальное различие между знанием и умением, между декларацией и структурой.

Человек, отец которого не был виден в действии, во взрослой жизни знает много правильного о том, как следует себя вести, — но не имеет внутренней структуры, которая позволяла бы это делать. Отсюда — парадокс Мармеладова, о котором мы говорили в главе второй: безупречное понимание того, что нужно сделать, и полная неспособность это сделать. Разрыв между знанием и действием — это нередко прямое следствие отсутствия четвёртой отцовской функции.

Пятая функция. Благословение.

Отец благословляет ребёнка — и в этом слове, несмотря на его религиозные коннотации, содержится совершенно конкретный психологический смысл, не зависящий ни от какой конфессии. Благословение — это разрешение. Разрешение быть. Разрешение хотеть. Разрешение идти туда, куда зовёт собственная природа, — даже если это не совпадает с тем, чего хочет отец, даже если это пугает, даже если это означает, что ребёнок уйдёт куда-то, где отец за ним не последует.

Молитва Гектора над сыном перед уходом на бой — это благословение в точном смысле этого слова. Он не говорит «будь таким, как я». Он говорит «превзойди меня, иди своей дорогой, и пусть мать радуется твоей славе». В этом жесте — разрешение ребёнку быть больше, чем отец. Разрешение на собственный путь, который не обязан повторять отцовский.

Благословение противоположно двум другим вещам, которые отцы делают вместо него: проклятию и молчанию. Проклятие — это прямое запрещение: «ты никогда не станешь тем-то», «из тебя ничего не выйдет», «ты не такой, каким должен быть». Это встречается реже, хотя и встречается. Значительно чаще — молчание: отец просто никогда не даёт ребёнку никакого разрешения, никакого подтверждения, никакого «да, иди». Он не запрещает, он просто не благословляет — и это молчание, растянувшееся на годы, ребёнок интерпретирует как запрет, потому что в отсутствие явного разрешения психика по умолчанию выбирает осторожность.

Человек, не получивший благословения, во взрослой жизни переживает хроническую невозможность дать себе разрешение — на желание, на выбор, на собственный путь. Он ждёт разрешения извне: от начальника, от партнёра, от общественного мнения, от успеха как объективного подтверждения того, что он имел право хотеть. Именно этот человек, достигнув всего, что планировал, обнаруживает внутри пустоту — потому что достижение получено, а разрешения так и не поступило. Оно не может поступить снаружи. Оно могло прийти только изнутри — если бы было сформировано в своё время.

Шестая функция. Отпускание.

Последняя отцовская функция — и, возможно, самая трудная — это отпускание. Отец отпускает ребёнка в мир: сначала в детский сад, потом в школу, потом во взрослую жизнь, потом в собственную семью, потом — в старости — буквально уходит, освобождая место следующему поколению. Каждое из этих отпусков является актом, который требует от отца способности выдерживать разлуку, выдерживать то, что ребёнок уходит туда, где отец не нужен и не присутствует, — и при этом не удерживать, не возвращать, не делать уход болезненным через собственную тревогу или цепляние.

Отпускание — это последний и самый зрелый жест брони: не снять её перед ребёнком, а позволить ребёнку уйти туда, где твоей брони не будет рядом. Это требует уверенности в том, что ты передал достаточно — что внутри ребёнка есть структура, которая будет держать его и без твоего присутствия.

Человек, не получивший этой функции — чей отец либо удерживал его, либо сам не умел отпускать, — во взрослой жизни испытывает системные трудности с завершением: с завершением отношений, которые изжили себя; с завершением проектов, которые пора закрыть; с передачей ответственности тем, кто уже вырос; с принятием того, что что-то хорошее закончилось и нужно идти дальше. И в управленческом контексте — с делегированием, которое

всегда является актом отпускания: передать задачу и позволить другому человеку решить её своим способом, не забирая обратно при первой же неопределённости.

От шести функций к Animus Pater .

Теперь мы можем сформулировать центральный тезис этой части книги в его полном виде.

Шесть функций, которые отец выполняет по отношению к ребёнку — признание, имя, закон, видимость в действии, благословение, отпускание, — при условии их полноценной передачи через живое присутствие становятся шестью функциями, которые зрелая психика выполняет по отношению к самой себе. Зрелый человек признаёт себя — видит себя реально, без идеализации и без самоуничтожения. Называет себя — знает, кто он, что ему принадлежит, к чему он принадлежит. Устанавливает для себя живой закон — не карательную систему, а реальный ориентир, который учитывает и собственную природу, и реальность мира. Остаётся видимым в собственном действии — не прячется за бронёй от самого себя. Благословляет себя — даёт себе разрешение хотеть, идти, ошибаться и продолжать. И отпускает себя — от прошлых версий себя, от изживших себя ролей, от завершившихся периодов жизни.

Это и есть Animus Pater. Не воспоминание об отце. Не идеализированный образ. Не внешний авторитет. Это живая, самозамкнутая структура психики, которая выполняет отцовские функции изнутри — и которая либо была сформирована в детстве через живое присутствие реального отца, либо не была. И если не была — то именно это отсутствие и является корнем всего того, о чём мы говорили в первой части.

Лидерское измерение

Шесть отцовских функций являются одновременно шестью функциями зрелого лидера по отношению к своей команде — и это не метафора, а структурная аналогия, подтверждённая организационной практикой. Лидер признаёт сотрудника — видит его реально, называет его вклад по имени, не обезличивает. Дает ему имя в системе — определяет его место, его роль, его принадлежность к общему проекту. Устанавливает живой закон — не бюрократические правила, а реальные ориентиры, которые люди понимают и принимают. Остаётся видимым в действии — не прячется за ролью в трудные моменты. Благословляет на рост — даёт разрешение идти дальше, брать на себя больше, превосходить ожидания. И отпускает — позволяет выросшему сотруднику уйти в большую роль, в другую компанию, в собственный проект, не удерживая его из страха потери. Дефицит любой из этих шести функций у лидера создаёт предсказуемый и диагностируемый паттерн дисфункции в команде. И этот дефицит, как правило, прямо коррелирует с тем, какая именно функция не была получена самим лидером в детстве — потому что мы не можем давать другим то, чего у нас самих нет внутри.

Вопросы для рефлексии

1. Какие из шести функций вы получили от своего отца — полноценно, частично или не получили вовсе? Попробуйте честно оценить каждую из них отдельно.

2. Какие из шести функций вы способны сегодня выполнять по отношению к самому себе — признавать, называть, устанавливать живой закон, оставаться видимым, благословлять, отпускать? Где именно ощущается дефицит?

3. Какие из шести функций вы выполняете по отношению к своим детям — если они у вас есть? Какая даётся труднее всего и почему?

4. Какие из шести функций вы выполняете по отношению к своей команде — и какие систематически отсутствуют в вашем управленческом стиле?

5. Если бы вам нужно было назвать одну функцию, дефицит которой наиболее ощутим в вашей организационной культуре в целом — какую бы вы назвали? Что это говорит об организации как системе?

Глава 8. Куда Animus Pater не уходил никогда

В предыдущих двух главах я описал две стороны одного процесса: с одной — культурную катастрофу отцовства, которая произошла с индустриальной революцией и до сих пор массово воспроизводится; с другой — те шесть функций, которые должны были передаваться, но в этой массовой передаче перестали. Получается мрачноватая картина: отец исчез, функция не передаётся, всё разорвалось, миллионы людей ходят с пустотой внутри.

Если бы это было полностью так — эта книга не имела бы смысла. Потому что разговор о том, как вырастить внутри себя Animus Pater, повисал бы в воздухе: на каком основании можно утверждать, что эту структуру вообще возможно вырастить, если у всех вокруг она в развалинах и никакого живого примера её работы не существует?

Но это не полностью так. И в этой главе я хочу показать, что передача отцовской функции — не утопия и не утраченное прошлое, а реально действующий до сих пор механизм, который в некоторых, очень специфических культурных нишах сохранился и работает столетиями, передавая Animus Pater от поколения к поколению таким же способом, каким он передавался до индустриальной революции у всех: через присутствие, через видимость отца в деле, через закон, через имя, через благословение и отпускание.

И этот факт принципиально меняет всю рамку разговора. Потому что если функция передаваема — а мы сейчас увидим, что она передаваема, — то и выращивание её внутри себя возможно, даже если у вас самого этой передачи в детстве не было. Просто это потребует сознательного усилия там, где у наследника одной из тех династий, о которых я расскажу, всё происходит как бы само собой — в рамках культурного коридора, в котором он растёт.

Шестьсот лет одних и тех же фамилий.

Начну с исследования, которое произвело на меня сильное впечатление и которое, на мой взгляд, в одиночку опровергает многие популярные иллюзии относительно социальной мобильности в современном мире.

В 2016 году итальянские экономисты Гульельмо Барон и Сауро Мочетти опубликовали работу с длинным академическим названием — «Межпоколенческая мобильность в очень долгосрочной перспективе: Флоренция 1427–2011» — в которой они сделали то, что до них никто не пытался: сопоставили налоговые реестры Флоренции 1427 года с реестрами 2011 года, то есть на дистанции почти в шесть веков. Их интересовал простой вопрос: насколько долговечно богатство, профессии и социальное положение семей, если смотреть не на смену двух-трёх поколений, как обычно делают социологи, а на смену двадцати-двадцати пяти поколений?

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.