

ПЛЮС **1** ПОБЕДА

ЖАКЛИН БРАССИ, ААРОН ДЕ СМЕТ, МИКИЭЛ КРЮТ

СТОП ПАНИКА

МЕТОД ОСОЗНАННОГО СПОКОЙСТВИЯ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ
ТРЕВОЖНОСТИ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва

УДК 159.923.2
ББК 88.52
Б87

Deliberate Calm: How to Learn and Lead in a Volatile World
Jacqueline Brassey, Aaron De Smet, and Michiel Kruyt
Copyright © 2022 by McKinsey & Company Inc.

Published by arrangement with Harper Business, an imprint
of HarperCollins Publishers

Брасси, Жаклин.

Б87 Стоп паника. Метод осознанного спокойствия для снижения тревожности и повышения эффективности / Жаклин Брасси, Аарон Де Смет, Микиэл Крют ; [перевод с английского А. Дорогиной]. — Москва : Эксмо, 2025. — 320 с. — (Психология. Плюс 1 победа).

ISBN 978-5-04-223040-0

В современном мире все сложнее сохранять спокойствие, принимать взвешенные решения и оставаться эффективным — как на работе, так и в личной жизни. Авторы предлагают метод осознанного спокойствия — систему, основанную на исследованиях нейронаук, лидерства и командной работы. Она помогает выявлять триггеры поведения, уменьшать уровень стресса и формировать новые привычки через личный пошаговый план.

Вы освоите:

- дыхательные техники для снижения тревожности;
- приемы для концентрации внимания;
- практики осознанности для быстрого восстановления после кризисов.

Эти инструменты помогут обрести внутреннее равновесие, управлять энергией и превратить спокойствие в главный ресурс для успеха.

УДК 159.923.2
ББК 88.52

ISBN 978-5-04-223040-0

© А. Дорогина, перевод на русский язык, 2025
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Часть 1. ПОТЕНЦИАЛ ОСОЗНАННОГО СПОКОЙСТВИЯ	
Глава 1. Почему учиться осознанному спокойствию важно	21
Глава 2. Зоны и состояния, в которых мы оказываемся	41
Глава 3. Связь тела и разума	68
Часть 2. ПУТЬ ОСОЗНАННОГО СПОКОЙСТВИЯ	
Глава 4. Глубинные причины	93
Глава 5. Цель — основа вашего айсберга	117
Глава 6. Восстанавливайтесь как спортсмен	141
Глава 7. Развитие двойной осознанности	170
Часть 3. ПРАКТИКА ОСОЗНАННОГО СПОКОЙСТВИЯ	
Глава 8. Когда сталкиваются айсберги. Динамика межличностных отношений	201
Глава 9. Команды, владеющие осознанным спокойствием	225
Часть 4. ДНЕВНИК ОСОЗНАННОГО СПОКОЙСТВИЯ	
Глава 10. Личная операционная модель	257
Заключение	277
Приложение. К осознанному спокойствию за четыре недели	280
Рекомендуемая литература	306
Об авторах	309
Указатель	311

ВВЕДЕНИЕ

Лидеры становятся истинными примерами для подражания, когда они не учат других, а учатся сами.

Розабет Мосс Кантор

В 2009 году американский летчик капитан Чесли Салленбергер проявил поразительное самообладание в критической ситуации. Через несколько минут после взлета в авиалайнер врезалась стая птиц и оба двигателя отказали. Жизнь десятков пассажиров и членов экипажа оказалась в опасности. Салленбергер не поддался панике и — что особенно важно — не стал слепо следовать инструкциям, которые могли бы создать лишь иллюзию контроля. Вместо этого он трезво оценил ситуацию, справился с внутренним напряжением и принял трудное, но необходимое решение: посадить самолет на реку Гудзон, а не возвращаться в аэропорт, как советовали авиадиспетчеры.

Это и есть осознанное спокойствие в действии.

На первый взгляд может показаться, что история далека от повседневных задач руководителей. Большинство из нас не управляют самолетами и не несут прямой ответственности за жизни сотен людей. Но все чаще мы сталкиваемся с необходимостью балансировать между эмоциями и рациональным, осознанным мышлением в условиях хаоса и неопределенности, если не настоящего кризиса.

ВВЕДЕНИЕ

Когда мы в состоянии это сделать, то можем уловить ранние внутренние сигналы бедствия, сомнения или страха и избежать стрессовой реакции, которая лишь усугубляет ситуацию. Перед руководителем, решающим сложную задачу, может встать серьезный выбор: адаптироваться — и добиться успеха, или же действовать по-старому — и упустить шанс на развитие, а иногда и навредить бизнесу. Для капитана Салленбергера этот выбор был вопросом жизни и смерти.

Это не очередная книга о новом или «лучшем» стиле управления. Утверждать, что один стиль поведения лидера эффективнее другого, не совсем верно, потому что для разных ситуаций требуются разные подходы. Но большинство выбирает его, исходя из личных предпочтений, трендов или, что еще хуже, неосознанно, основываясь на стереотипах и привычках. Нам нужны инструменты, позволяющие трезво оценивать ситуацию и разумно выбирать наиболее подходящую стратегию поведения. Осознанное спокойствие особенно важно там, где требуется учиться и адаптироваться. А в условиях постоянно меняющегося мира именно гибкость становится ключевым навыком для лидера^{1, 2}.

Однако меняться нелегко, а труднее всего именно тогда, когда это особенно важно. В ситуациях с высокими рисками и неопределенностью сложнее всего учиться, внедрять реформы и пробовать нестандартные методы, хотя именно это необходимо сделать³. Наш мозг устроен так, что в подобных обстоятельствах он скорее стремится к самозащите, чем к переменам, и это может подорвать эффективность в решающий момент.

С такой задачей осознанное спокойствие и помогает справиться. Это не стиль руководства или поведения, а скорее личная практика самообладания, которая

ВВЕДЕНИЕ

позволяет избежать импульсивных, неэффективных реакций и *выбирать* наиболее подходящий способ мышления и действий в текущих обстоятельствах. Она часто включает в себя обучение, внедрение инноваций, сотрудничество и креативность в ситуации высокого риска и неопределенности — именно тогда, когда все это особенно сложно.

Наша книга основана на фактах и результатах междисциплинарных исследований в области нейронаук, развития лидерских качеств и эффективности командной работы. Однако по своей сути осознанное спокойствие — это уникальное сочетание четырех навыков, применяемых в работе лидеров: адаптивность, быстрая обучаемость, осознанность и саморегуляция. Каждый из них имеет решающее значение для успешной и эффективной работы руководителей, но здесь они впервые собраны в единую методику, помогающую лидерам управлять собой и своими решениями в сложных обстоятельствах.

Недавний метаанализ эмпирических исследований показал, что адаптивность и гибкость в обучении — главные факторы, определяющие эффективность и потенциал любого лидера. На втором месте оказался IQ, или общий интеллект, а за ним — опыт⁴. По результатам другого метаанализа 43 эмпирических исследований оказалось, что, помимо личностных качеств и стиля управления, высокая осознанность и эмоциональная саморегуляция позволяют лидерам добиваться лучших результатов от команды⁵.

Что произойдет, если лидеры одновременно овладеют адаптивностью, быстрым обучением, осознанностью и саморегуляцией? Неизвестно, потому что никто кроме нас не занимается такими исследованиями. Когда мы провели программу с участием 1450 руководителей международной фармацевтической компании и сравнили

ВВЕДЕНИЕ

их результаты с контрольной группой, цифры говорили сами за себя. Приглашенные лидеры улучшили свои управленческие качества в три раза в сравнении с контрольной группой по ряду факторов, включая эффективность, успешную адаптацию к форс-мажорам и изменениям, оптимизм и стремление овладеть новыми знаниями и навыками. Кроме того, их самочувствие улучшилось в семь раз. Самое замечательное то, что для достижения таких результатов лидеры занимались всего 30 минут в неделю в течение трех месяцев. И вы можете добиться подобных успехов, используя инструменты из этой книги.

Практика осознанного спокойствия сейчас важна как никогда. Мир быстро меняется, заставляя нас вместе или по одиночке сталкиваться с беспрецедентным уровнем неопределенности и нестабильности. Нам все чаще приходится принимать ответственные решения в ситуациях, когда старые методы и модели достижения целей больше не работают. Мы часто не знаем, что сработает, и найдется ли решение, точно так же капитан Салленбергер не мог с уверенностью сказать, чем завершится посадка на Гудзон.

Это состояние неопределенности мы называем зоной адаптации. Чтобы успешно в ней действовать, необходимо отказаться от стереотипов и старых привычек, открыть свой разум, научиться новому и даже изменить сам подход к обучению и сотрудничеству. В зоне адаптации открываются огромные возможности для творчества, роста, внедрения инноваций и подлинной трансформации, но существует также риск неудачи и застоя, если мы не сможем измениться. Все зависит от того, насколько хорошо мы ориентируемся в этой зоне и можем ли преодолеть естественную инертность.

ВВЕДЕНИЕ

Когда нас выбрасывает за пределы привычного, включаются защитные механизмы. Мы держимся за старые модели, обвиняем обстоятельства или окружающих, надемся, что все рассосется. Это естественно — наш мозг настроен воспринимать резкие перемены как угрозу. Но естественное — не значит эффективное. По иронии судьбы *именно в обстоятельствах, требующих гибкости и обучения, действовать труднее всего.*

Хорошая новость в том, что зону адаптации можно пройти иначе — с открытостью, принятием и готовностью учиться. Так мы не только достигнем целей независимо от происходящего вокруг, но и сохраним физическое и ментальное здоровье. В основе осознанного спокойствия лежит способность распознавать испытания, относящиеся к зоне адаптации, и использовать их как возможность учиться и расти, вместо того чтобы следовать устаревшим и неэффективным моделям поведения. *Осознанное* — потому что эти практики помогут понять, что всегда есть выбор, как воспринимать ситуацию и как реагировать на нее. *Спокойствие* — потому что вы научитесь сохранять внимание и навык присутствия в моменте, даже в условиях нестабильности и высоких рисков.

Эта книга для тех, кто хочет думать ясно, действовать уверенно и вносить позитивные изменения в стремительно меняющемся мире. Практика осознанного спокойствия может помочь любому стать более храбрым, креативным, целеустремленным, искренним в трудные времена. За годы работы с лидерами, ежедневно сталкивающимися со стрессом и кризисами, мы выработали подход, который помогает сохранить ясность мышления и способность к обучению. Его эффект не только в личной трансформации, но и в повышении эффективности управления в самых сложных условиях.

ВВЕДЕНИЕ

Хотя эти знания актуальны для любого человека, особое внимание мы обращаем на лидеров, так как осознанное спокойствие играет решающую роль в эффективном руководстве, а их решения могут оказывать огромное влияние на жизнь подчиненных и зависимых сообществ. Когда лидеры не могут найти выход, часто их команды, организации и семьи тоже оказываются в тупике. Мы помогаем выявить ограничивающие убеждения и неэффективные модели поведения, которые мешают руководителям полностью реализовать свой потенциал.

Мы также верим, что лидером может стать каждый. Необязательно занимать высокий пост — влияние рождается из внутренней силы, храбрости, доброты и способности объединять людей.

Несмотря на то что каждый из нас пришел к этой работе с уникальным опытом и экспертными знаниями, мы с одинаковым энтузиазмом применяем осознанное спокойствие не только для личного роста, но и для позитивных перемен в обществе в целом.

Жаклин (Джеки) большую часть жизни страдала от хронической тревожности, что стало сказываться на самочувствии и ограничивать ее потенциал и в итоге вылилось в неуверенность в середине карьеры. Когда ситуация обострилась до предела, она начала изучать вопросы уверенности в себе и тревожности, а также связанные с ними нейронауки. Позже получила степень магистра медицинских наук в области аффективных состояний и опубликовала пособие *Authentic Confidence: Advancing Authentic Confidence Through Emotional Flexibility*, основанное на экспериментально-доказанных данных и содержащее идеи, практики и инструменты для формирования вашего будущего.

Изучая исследования по этой теме, Джеки попутно разработала собственный комплекс практик и представила

ВВЕДЕНИЕ

его McKinsey* и другим организациям. Ее работа закладывает фундамент осознанного спокойствия с точки зрения нейронаук. Все практики и методы основаны на результатах новейших и постоянно развивающихся исследований. Получив степень доктора в области лидерства и эффективного управления многообразием, Джеки объединила профессиональную и научно-исследовательскую деятельность. В настоящее время она главный научный сотрудник McKinsey, директор по исследованиям в области управления персоналом и эффективности организаций, мировой лидер в институте здравоохранения компании и по совместительству научный сотрудник, занимающийся исследованиями устойчивого человеческого развития и эффективной деятельности. Хотя Джеки продолжает бороться с приступами тревоги и неуверенности, инструменты, описанные в этой книге, кардинально изменили ее самочувствие, карьеру и самореализацию, помогли исцелиться, принять себя и жить осознанно.

Аарон впервые подключился к этой работе еще в 1990-х, когда учился на корпоративного психолога и специалиста по организационному развитию. Его докторская диссертация в Колумбийском университете была посвящена влиянию самопознания на эффективность управления и командную работу. Хотя он десятилетиями изучал двойную осознанность и осознанное спокойствие, и долгое время посвятил профессиональной практике, Аарон совершенно не был готов встретиться с трудностями адаптации лично, когда его семья столкнулась с трагедией зависимости.

* McKinsey & Company — международная консалтинговая компания, специализирующаяся на стратегическом управлении, цифровой трансформации и операционной эффективности. — Прим. ред.

ВВЕДЕНИЕ

Чем больше ситуация выходила из-под контроля, тем крепче он цеплялся за старые способы решения проблем: погружался в работу, тщательно контролировал каждый аспект домашней жизни и четко следовал продуманным схемам, надеясь, что зависимость отступит. Аарон стал трудоголиком, страдал от тревоги и депрессии, а также приобрел расстройство пищевого поведения. Чем хуже становилась ситуация, тем чаще он брал все в свои руки, используя старую тактику грубой силы, которая была неэффективна. И чем больше он брал на себя ответственность, тем глубже семья погружалась в хаос и кризисное состояние. Оказывается, гораздо труднее демонстрировать осознанное спокойствие, когда на кону лежит что-то ценное. И хотя работа была всегда важна для него, семья оказалась дороже. Когда над ней нависла угроза, Аарону пришлось освоить новый способ обучения и адаптации. Теперь он использует этот опыт, чтобы помогать клиентам измениться, эффективно руководить собственными командами, а также укреплять отношения с семьей.

Микиэл заинтересовался осознанным спокойствием после того, как у него возникли серьезные проблемы с щитовидной железой во время работы исполнительным директором в одной крупной международной компании. Вместо того чтобы использовать медикаментозное лечение, он решил разобраться в психосоматических причинах. В конце концов обнаружилось, что некоторые моменты ускользали от него, а модели эффективного управления, хорошо работавшие ранее, стали неактуальными в условиях кризиса отрасли, с которым столкнулась его компания.

Жизнь Микиэла изменилась, потому что в процессе выявления и преодоления трудностей он пришел к новой цели — помогать руководителям находить свои слабые

ВВЕДЕНИЕ

места и проходить через радикальные трансформации. Он стал партнером и одним из наставников программы «Обучение управленцев» в McKinsey and Company, а также соучредителем и соуправляющим партнером в Aberkyn — первой организации, специализирующейся на преобразовании производительности, изменении культуры, развитии управленческой команды и лидерских качеств. В настоящее время Микиэл — генеральный директор IMAGINE, которая поддерживает компании в их переходе к модели Net Positive, при которой бизнес стремится приносить больше пользы обществу и окружающей среде.

Вместе мы объединили психологию, нейронауку, практики осознанности и опыт, полученный в процессе работы наставниками и консультантами многих ведущих мировых лидеров и организаций в уникальное и мощное сочетание. И написали книгу, которая поможет обнаружить себя в зоне адаптации и использовать этот момент для роста и саморазвития. Все истории в книге реальны, мы лишь изменили имена и детали в целях анонимности. Во многих историях лидера тренирует наставник или другой эксперт, но вам необязательно нанимать кого-либо, чтобы внедрить эти практики в свою жизнь и добиться реального роста и перемен. Мы надеемся, что эта книга станет вашим проводником на пути к осознанному спокойствию.

В первой части вы узнаете о потенциале осознанного спокойствия: почему эти практики так важны и как они могут помочь в повышении эффективности управления. Здесь рассказывается о различных зонах, способах распознавания и о том, как действовать в каждой из них. Мы также обсудим сложную взаимосвязь между мозгом и телом, влияющую на то, как мы реагируем на стресс,