С. М. НЕАПОЛИТАНСКИЙ
Р. С. НЕАПОЛИТАНСКАЯ

МАЙНДФУЛНЕСС

ПРАКТИКИ ОСОЗНАННОСТИ

ДЛЯ ЛИДЕРОВ И СОЗИДАТЕЛЕЙ

Сергей Михайлович Неаполитанский
Раса Сергеевна Неаполитанская

Майндфулнес. Практики осознанности для лидеров и созидателей

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74260861
Майндфулнесс. Практики осознанности для лидеров и созидателей:
ISBN 978-5-87383-170-9

Аннотация

Книга описывает майндфулнесс как систему навыков, связанных с устойчивой осознанностью, эмоциональной регуляцией и ясным восприятием внутреннего опыта. Рассматривается, как осознанность формируется в повседневных действиях, что поддерживает ее развитие в долгосрочной перспективе и каким образом она влияет на качество жизни, профессиональную деятельность и внутренние процессы человека.

В тексте объединены данные современной психологии и нейронауки, краткие обзоры исследований, структурированные практики и инструменты самоаудита. Читатель получает целостную модель работы с вниманием, телесной

чувствительностью, саморегуляцией и навыками присутствия в отношениях и профессиональной среде.

Книга адресована лидерам, предпринимателям, психологам, коучам, HR-специалистам, тренерам в области корпоративного обучения, разработчикам программ благополучия и всем, кто ищет научно обоснованный и системный подход к развитию осознанности.

Содержание

Введение 8
Как устроена книга и как с ней работать 10
Часть I. Основания майндфулнесс 12
Глава 1. Внимание в эпоху перегрузки 12
1. Жизнь в полусне 12
2. Внимание как ограниченный ресурс 18
3. Переключение и остаточное внимание 21
4. Связь качества внимания и качества решений 26
5. Короткие форматы внимательности в течение дня 30
Глава 2. Нейронаука осознанности 33
1. Сети внимания и сеть пассивного режима 33
2. Работа мозга в режиме автопилота 37
3. Осознанность и нейромедиаторы 40
4. Эмоциональная регуляция и системы контроля 44
5. Нейропластичность взрослого мозга 47
6. Практики настройки нейросетей мозга 51
Глава 3. Стресс, тело и эмоции 55
1. Физиология стресса и хроническое напряжение 55

2. Автономная нервная система и базовый тонус 58
3. Эмоции как сигналы 61
4. Цена игнорирования состояний 65
5. Техники саморегуляции 68
Глава 4. Майндфулнесс – ключевая компетенция XXI века 72
1. Рабочее определение майндфулнесс 72
2. От медитации к современным программам 75
3. Формы практики в культурных традициях 80
4. Данные психологии и нейронауки 85
5. Осознанность в лидерстве и предпринимательстве 89
6. Майндфулнесс как рабочий навык 92
Часть II. Личная практика: тело, эмоции, мышление 96
Глава 5. Как встроить практику в плотный график 96
1. Принцип малых шагов 96
2. Утренние, дневные и вечерние «якоря» 99
3. Ограничения, привычки и ожидания 102
4. Стабильный минимум практики для занятого человека 105
5. Практика: «одна линия внимания» на 109

день
Глава 6. Тренировка внимания 112
1. Фокус на одном объекте 112
2. Наблюдение за потоком опыта 115
3. Микропаузы 118
4. Внимание перед действием 122
5. Практика: «переключатель внимания» 125
Глава 7. Тело как вход в осознанность 129
1. Телесные маркеры состояния 129
2. Сканирование тела 133
3. Осознанное дыхание в рабочих ситуациях 136
4. Осознанное движение и осанка 140
5. Телесные протоколы 143
Глава 8. Эмоциональная устойчивость 147
1. Распознавание эмоций 147
2. Умение выдерживать эмоциональные состояния 150
Конец ознакомительного фрагмента. 154

Сергей Неаполитанский, Раса Неаполитанская
Майндфулнесс
Практики осознанности для лидеров и созидателей

© Неаполитанский С. М., 2026

Введение

Жизнь становится все плотнее. Рабочие задачи переплетаются с личными новостями, цифры накладываются на эмоции, тело реагирует быстрее, чем человек успевает понять, что происходит. В такие периоды особенно заметно, как легко внимание рассыпается: несколько потоков сразу требуют участия, и внутренний голос звучит тише на фоне непрерывного внешнего шума. Иногда это ощущается как легкая рассеянность, иногда – как более глубокая усталость, когда сложно почувствовать себя целостным в собственном дне.

Осознанность помогает вернуть этот контакт. Она не делает жизнь идеальной и не обещает постоянного спокойствия. Это навык, который поддерживает человека в тех состояниях, которые уже присутствуют: в дыхании, ощущениях, эмоциях, мыслях, встречах, переговорах, переходах между задачами. Этот навык показывает, что у нас есть пространство выбора – даже если оно кажется совсем небольшим. Один мягкий вдох, один точный жест внимания, одна короткая пауза перед привычной реакцией – и внутреннее состояние меняется.

Эта книга написана так, чтобы быть спутником в разных условиях жизни. Она объединяет практический уровень – упражнения, короткие остановки, телесные наблюдения – и философскую оптику, которая помогает осмысливать про-

исходящее. Через оба уровня можно увидеть, как формируется устойчивость, что происходит с восприятием времени, какие решения становятся яснее, как внутренние процессы влияют на отношения и работу.

Эта работа не требует совершенных условий. Она начинается прямо здесь: с момента, когда чтение замедляется, дыхание становится чуть мягче, а в теле появляется ощущение присутствия. Если во время чтения возникнет хотя бы один небольшой, по-домашнему теплый момент – когда вы отметите, что живы, что дышите, что сейчас происходят важные для вас минуты, – значит, эта книга уже выполняет свою задачу.

Как устроена книга и как с ней работать

Эта книга выстроена как маршрут. Она начинается с основ – с того, как устроено внимание, как мозг и тело реагируют на перегрузку, как появляется наблюдающее сознание. Затем постепенно переходит к практикам, которые можно встроить в обычный день: в работу, в восстановление, в отношения. После этого фокус смещается к задачам лидерства и командной коммуникации. И ближе к финалу открывается более широкое пространство – биография, ценности, кризисы, личная архитектура жизни.

Каждая часть книги отвечает на свои вопросы и поддерживает свой ритм. Но читать книгу можно по-разному. Если важно понять, что такое майндфулнесс и как он работает, полезно начать с первых глав. Если сейчас ощущается усталость, нехватка энергии или внутренняя рассеянность – можно сразу перейти к разделам о восстановлении и эмоциях. Если центр жизни сейчас – работа, сложные решения, команды и коммуникации, логично начать с части о лидерстве. А если наступает период пересборки, переоценки или поиска опоры, стоит обратиться к финальным главам о биографии и ценностях.

Практики в книге не требуют долгих форматов. Большинство из них занимает от одной до пятнадцати минут и вписы-

вается в обычный график. У каждой есть короткое описание: что делать, в каком состоянии это особенно помогает, какой эффект может проявиться. Вы можете делать одну практику на неделю или несколько в день – здесь нет обязательного режима. Важно лишь позволять себе время от времени возвращаться к тому, что происходит внутри.

Приложения в конце книги собраны как рабочие материалы. Там есть сводные таблицы упражнений, формы самоаудита, анкеты, а также подборка исследований и книг, на которые опирается основная часть текста. Эти разделы нужны не для того, чтобы загружать себя дополнительной информацией, а чтобы иметь под рукой опору, когда возникает желание сделать практику чуть глубже или точнее.

Книга устроена так, чтобы к ней можно было возвращаться. В разные периоды будут ближе разные темы. Иногда это будет простая практика дыхания. Иногда – глава о внимании в переговорах. Иногда – размышление о прожитых этапах жизни. Структура книги поддерживает любые эти траектории.

Дальше начинается первая часть – о внимании, стрессе и наблюдающем сознании. Это удобная точка, с которой можно начать путь, даже если позже чтение пойдет по своим собственным линиям.

Часть I. Основания майндфулнесс

Глава 1. Внимание в эпоху перегрузки

1. Жизнь в полусне

Существует тонкое, но фундаментальное состояние бытия, которое ускользает от нашего внимания, при этом составляя значительную часть нашей жизни. Это состояние бессознательности, подобное долгой и тревожной дреме, в которой мы бодрствуем физически, но спим умственно. Противоположностью глубокой и ясной осознанности является не активное действие или яркая эмоция, а именно этот фон рассеянности, этот автоматизм, при котором мы перестаем ощущать подлинную ткань настоящего. Мы движемся сквозь дни, погруженные в поток мыслей о том, что было или только будет, и в этой суете теряется сам момент – единственная реальность, которая у нас есть. Жизнь проходит, а мы, по сути, спим, не замечая ни вкуса, ни звука, ни чувства, которые она нам щедро предлагает. Это похоже на то, как если бы мы смотрели захватывающий фильм, но при этом постоянно отвлекались на свой телефон, упуская суть сюжета, игру актеров, красоту операторской работы, а в итоге –

весь смысл кинокартины. Так и в жизни, мы присутствуем в ней физически, но психически отсутствуем, будучи поглощенными внутренним диалогом, который редко когда останавливается.

Задумайтесь на мгновение: помните ли вы в деталях вкус вашего утреннего кофе? Не просто общее впечатление горечи и тепла, а полноту этого ощущения – как первый глоток разливается по языку сложной палитрой оттенков, где есть не только горечь, но и едва уловимая кислинка, и глубокая обжаренная сладость, как аромат поднимается к ноздрям, обещая пробуждение, как тепло согревает ладони, создавая мимолетный островок уюта в начале часто суетливого дня. Чаще всего этот ритуал проходит на автопилоте, пока мы просматриваем новости или строим планы на день. Так же легко пропустить и хрупкую магию других мгновений: мимолетное, но безмерно нежное прикосновение руки ребенка, доверчиво вложенной в вашу ладонь, этот уникальный момент абсолютного контакта и тепла, который невозможно воспроизвести искусственно; или тонкий, сладковатый запах розы, способный остановить время, если только мы позволим ему проникнуть в наше сознание, наполнить его собой и вытеснить на мгновение всю мишуру повседневных забот. Эти ощущения – не просто сигналы для мозга, это сама жизнь, стучащаяся к нам в дверь, но мы так часто не слышим этого стука, будучи занятыми внутренним диалогом с самими собой. Мы становимся похожи на челове-

ка, который, пытаясь найти очки, не замечает, что они надвинуты ему на лоб. Мы ищем счастье, смысл, красоту где-то вовне, в грандиозных событиях, не замечая, что они рассыпаны повсюду в виде микроскопических, но драгоценных частиц настоящего.

Сама природа бессознательности прекрасно иллюстрируется ситуацией, знакомой едва ли не каждому, – поиском потерянных ключей. Вы не принимали сознательного решения их потерять, не ставили перед собой такой цели. Однако в тот самый момент, когда вы клали их в необычное место, ваше сознание было где угодно, но не в настоящем. Оно было поглощено разговором по телефону, обдумыванием рабочей задачи или тревожной мыслью. Ваши руки действовали сами по себе, в то время как вы мысленно отсутствовали. Это и есть то самое бессознательное состояние – не болезнь и не глупость, а банальное отсутствие в собственном жизненном процессе. Ключи в данном случае – лишь символ, маленькая утрата, которая указывает на нечто большее: на утраченные моменты, которые мы не прожили по-настоящему. Подобным же образом мы теряем нить важного разговора, потому что, кивая в ответ собеседнику, уже готовим в уме свою реплику, не слушая его по-настоящему. Мы пропускаем красоту заката по дороге домой, потому что мысленно уже сидим за ужином или разбираем рабочий конфликт. Эта бессознательность – не злой умысел, а привычный режим работы ума, который экономит энергию, перекладывая рутин-

ные действия на автоматизм, но за эту экономию мы платим слишком высокую цену – саму реальность происходящего.

И эта фундаментальная бессознательность, подобная долгой и тревожной дреме, пронизывает все без исключения сферы нашей жизни, лишая их подлинной глубины и насыщенности. Мы общаемся, находясь в полусне, произнося заученные реплики и слыша в ответ лишь отголоски собственных ожиданий и интерпретаций. Наши диалоги превращаются в обмен монологами, где каждый участник, формально обращаясь к другому, на самом деле лишь ждет паузы, чтобы излить накопившееся в собственном внутреннем мире. Мы киваем, улыбаемся, используем правильные слова, но при этом психически отсутствуем, будучи поглощенными подготовкой своего ответа, оценкой сказанного или просто блужданием в лабиринтах отвлеченных мыслей. Собеседник в такой момент ощущает смутную пустоту, чувствуя, что его слова уходят в безвоздушное пространство, не встречая настоящего присутствия. Это похоже на попытку обнять тень – форма контура есть, а плотности и тепла живого существа нет.

Как может быть наслаждение без пробужденности? Это подобно попытке оценить тонкость изысканного блюда, будучи простуженным – мы ощущаем лишь текстуру и базовые вкусы, но вся сложность ароматов, вся гармония специй и нюансов ускользает от нас. Мы едим, но не вкушаем; мы слушаем музыку, но не слышим переплетения мелодий и гармо-

ний, не чувствуем, как звуковые вибрации отзываются в глубине нашего существа; мы восхищаемся закатом, но это восхищение поверхностно, оно не проникает внутрь и не растворяет нас в этом мгновении вечной красоты. Наслаждение, лишенное осознанности, становится простым раздражением нервных окончаний, симулякром удовольствия, его бледной и пустой оболочкой. Оно быстротечно и не оставляет после себя ничего, кроме смутного воспоминания об еще одном потребленном впечатлении. Оно не питает душу, и потому мы вынуждены гнаться за ним снова и снова, увеличивая дозу, ища все более сильные стимулы, подобно человеку, который, не чувствуя вкуса, лишь обильно солит и перчит свою пищу, надеясь таким образом хоть что-то почувствовать. Истинное, насыщающее наслаждение рождается только в полном пробуждении всех чувств, в тотальном слиянии с объектом или процессом, когда исчезает граница между наблюдающим и наблюдаемым, и остается лишь чистое, ничем не опосредованное переживание.

И, пожалуй, самое глубокое и трагическое проявление этой дремы – это наша способность любить во сне. Мы произносим слова нежности и преданности, совершаем ожидаемые поступки, играем роли партнеров, родителей, детей, но при этом можем годами не видеть человека, находящегося прямо перед нами. Мы любим не живого, постоянно меняющегося человека со всей его сложностью и противоречиями, а некий созданный нами мысленный образ, проекцию наших

потребностей и страхов. Мы слушаем, но не слышим за словами биение его уникального сердца; мы смотрим, но не замечаем мельчайших изменений в его глазах, тех немых посланий, которые говорят громче любых слов. Эта любовь-сон – это форма психологической слепоты, когда мы обнимаем свою собственную концепцию любви, а не того, кого, как нам кажется, мы любим. Она создает иллюзию связи, но под этой иллюзией простирается пустыня непонимания и одиночества. Партнеры в таких отношениях, как два корабля, проплывающих в тумане близко друг к другу, подающие сигналы, но не способные ни пришвартоваться, ни действительно разглядеть друг друга.

Мы работаем, погруженные в сон, выполняя обязанности механически, видя в своей деятельности лишь средство для достижения цели, и тем самым лишаем ее всякого смысла и творческого начала. Мы творим, будучи оторванными от источника настоящего вдохновения, черпая идеи из чужих образцов и трендов, а не из глубин собственного пробужденного восприятия. Мы отдыхаем, будучи не в состоянии по-настоящему расслабиться, потому что даже в моменты досуга наш ум продолжает свою лихорадочную деятельность, прокручивая прошлое и моделируя будущее. Мы потребляем культуру и искусство, не проживая их, а лишь коллекционируя впечатления для пополнения внутреннего архива или для поддержания социального статуса.

Таким образом, жизнь в состоянии бессознательности –

это жизнь в режиме постоянного отсроченного бытия. Мы готовимся жить, ждем подходящего момента, строим планы на будущее, но сам момент жизни, единственный, который у нас есть, – настоящее – проходит мимо нас, неопознанный и непрожитый. Мы подобны человеку, который, получив в дар драгоценную, изумительно иллюстрированную книгу, лишь перелистывает страницы, пробегая глазами заголовки, но не вчитываясь в текст и не всматриваясь в изображения, и в итоге, закрыв последнюю страницу, с сожалением констатирует, что так и не понял ее смысла. Пробуждение – это не добавление в жизнь чего-то нового, а, напротив, снятие покрова привычности и рассеянности с того, что уже здесь и сейчас. Это мужество встретиться с реальностью лицом к лицу, без посредничества мыслей и интерпретаций, и обнаружить, что именно в этой реальности, в ее кажущейся обыденности, и скрыта вся полнота, смысл и подлинная красота существования. Это возвращение домой, в настоящее, где на самом деле и происходит все важное и ценное. Это способность проснуться и, наконец, ощутить тепло чашки в руках, увидеть луч солнца на столе, почувствовать, как дыхание наполняет легкие, и понять, что это и есть та самая жизнь, которую нам дан шанс прожить.

2. Внимание как ограниченный ресурс

Внимание часто воспринимается как что-то само собой

разумеющееся. Кажется, что оно есть всегда, в нужный момент его можно собрать, а в свободное время позволить себе разойтись. На самом деле внимание – это ограниченный ресурс. Психика способна удерживать определенный объем информации, определенное число задач и определенный уровень внутреннего напряжения. Этот объем не бесконечен.

Каждое переключение фокуса связано с затратами. Человек отвлекся на уведомление, вернулся к документу, взял звонок, заглянул в календарь, ответил в чате, задумался о следующей встрече. Внутри это выглядит как череда небольших внутренних поворотов. Мозг оставляет часть ресурсов в предыдущей задаче, чтобы не потерять контекст, выделяет часть на новую задачу, пытается удержать общую картину происходящего. Пока это продолжается недолго, система справляется. Когда такой режим становится постоянным, внимание все чаще оказывается в состоянии расщепленности.

Современная рабочая среда усиливает такое состояние. День руководителя, предпринимателя или креатора складывается из блоков различной плотности: стратегические сессии, тактические совещания, переговоры, обработка входящих писем, управление бюджетами, взаимодействие с командой, личные коммуникации. Экранов несколько, каналов связи много, ожиданий со стороны людей и систем еще больше. Внимание становится основным инструментом, че-

рез который проходит все это разнообразие задач. От того, насколько бережно и осмысленно расходуется этот инструмент, зависят и результаты, и самочувствие.

Когда нагрузка превышает реальную емкость внимания, психика начинает подавать сигналы. Появляется ощущение легкой затуманенности, снижается чувствительность к нюансам, ошибки в документах или письмах возникают чаще, чем обычно. В теле накапливается фоновое напряжение, которое не всегда осознается сразу, однако влияет на сон, пищевые привычки, уровень раздражительности и способность отдыхать. В какой-то момент человек замечает, что свободное время перестало приносить ощущение восстановления, а информационный фон стал напоминать постоянный внутренний шум.

В таком режиме страдает не только продуктивность. Решения, принятые на рассеянном внимании, опираются на фрагменты информации. Мелкие детали ускользают, сигналы от людей теряются, долгосрочная перспектива уступает место срочным задачам. Руководитель и предприниматель работают в поле высокой ответственности, и качество внимания здесь влияет на судьбы проектов, людей и ресурсов. Чем более фрагментированным становится внутренний фокус, тем труднее удерживать целостное видение и опору на собственные ценности.

Важно признать ограниченность внимания не как слабость, а как свойство живой системы. Ум, тело, нервная си-

стема функционируют в определенных границах, и уважение к этим границам превращается в элемент профессиональной зрелости. Человек, который понимает, что его внимание требует настройки и восстановления, начинает иначе смотреть на структуру дня, на формат встреч, на число параллельных задач и на собственные цифровые привычки.

Майндфулнесс встраивается в эту картину как способ познакомиться с реальной емкостью своего внимания. Практика помогает увидеть, как часто ум отвлекается, как долго он может удерживать задачу, какие стимулы особенно сильно захватывают фокус, какие состояния ускоряют рассеивание. Такое наблюдение создает базу для дальнейшей работы. В следующих разделах внимание будет рассматриваться не только как ресурс, который легко истощается, но и как способность, которую можно тренировать, укреплять и перенастраивать в соответствии с задачами и жизненным ритмом.

3. Переключение и остаточное внимание

Рабочий день современного человека часто напоминает непрерывную череду переключений. Утро начинается с экрана телефона: за несколько минут внимание успевает побывать в мессенджерах, почте, новостях, рабочих чатах. В офисе или в домашнем кабинете фокус двигается между встречами, короткими переписками, документами, таблицами, презентациями. Вечером рабочие задачи смешиваются

с семейными разговорами, личными переписками и бесконечной лентой контента.

Почти каждое действие сопровождается цифровыми сигналами. Телефон просит ответа, календарь напоминает о следующем слоте, экран компьютера подталкивает к очередному окну. Для руководителей, предпринимателей, креативных специалистов такой режим постепенно становится нормой. Несколько проектов, несколько команд, разные роли, плотный поток задач – внимание постоянно находится в режиме готовности к следующему переключению.

Снаружи это выглядит как активная, насыщенная жизнь. Календарь заполнен, список задач впечатляет, вокруг много событий и людей. Внутри постепенно возникает другое впечатление. Меньше эпизодов ощущаются как действительно прожитые. День словно складывается из фрагментов, которые проходят быстро и не успевают осесть в памяти. Появляется ощущение легкой отстраненности от собственной биографии, как будто события происходят с человеком, который все время приходит к самому себе на несколько минут позже.

Это состояние не всегда воспринимается как проблема. Долгое время оно воспринимается как цена за активность, успех, участие в большом количестве процессов. Однако где-то на фоне накапливаются усталость, повышенная раздражительность, трудность сосредоточиться на одном деле, ощущение, что время уходит, а внутренний ориентир становится

менее ясным. В какой-то момент человек начинает замечать, что живет в режиме рассеянной жизни, где много активности и меньше присутствия.

Чтобы понять, как майндфулнесс может быть полезен, важно увидеть, что происходит с вниманием в привычном дне и почему даже небольшое изменение этого режима может заметно повлиять на самочувствие, решения и отношения.

В деловой культуре многозадачность долго воспринималась как признак силы. Человек, который одновременно ведет переписку, слушает коллегу на встрече, ставит задачи в чатах и просматривает документы, кажется особенно продуктивным. Внутри такого режима формируется особое состояние ума. Внимание дробится на множество коротких эпизодов, каждый эпизод связан с отдельным стимулом, а общая картина дня складывается из большого количества начатых и постоянно перемежающихся линий.

Мозг в подобной конфигурации работает как узел, через который проходят потоки сообщений, запросов и решений. Каждое переключение между задачами требует когнитивной перенастройки. Уму нужно снять активность с одного контекста, включить другой, вспомнить детали, адаптировать язык и эмоциональный тон. Пока эта перенастройка происходит, часть ресурса остается привязанной к предыдущей задаче. Исследователи называют такой феномен остаточным вниманием: ум уже находится в новой ситуации, а внутрен-

няя часть по-прежнему обрабатывает прошлый контекст.

В опыте руководителя или предпринимателя это проявляется очень узнаваемо. После сложного разговора с партнером начинается встреча с командой, а мысли еще касаются предыдущих аргументов и эмоций. После интенсивного письма инвесторам внимание переходит к продуктовой сессии, а фоновое напряжение от незавершенного обмена сообщениями остается в теле и в тоне голоса. Такая незавершенность накапливается. К концу дня внутри образуется целый «шлейф» ситуаций, которые продолжают жить в виде мысленных повторов, эмоционального эха и телесного напряжения.

Многозадачность усиливает это состояние. Когда человек держит в поле несколько проектов, множество параллельных переписок и поток входящих сигналов, остаточное внимание почти не успевает растворяться. Ум переходит от задачи к задаче в режиме постоянной микротурбулентности. Внешне работа продолжается: письма уходят, встречи проходят, решения принимаются. Внутри же все труднее поддерживать ясную линию мышления, легко теряются связи между фактами, снижается качество интуитивных оценок.

Цифровая среда поддерживает этот режим. Уведомления, всплывающие окна, быстрые реакции в чатах, культура моментальных ответов создают постоянный фон готовности отвлечься. Телефон всегда под рукой, сообщения появляются с высокой частотой, и каждое из них несет в себе пригла-

шение к переключению. Ум постепенно привыкает жить в состоянии перманентной настороженности. Даже в относительно спокойные периоды внимание продолжает «прислушиваться» к возможности нового сигнала.

Рассеянный ум при этом не равен расслабленному. Скорее возникает сочетание высокой нагрузки и низкой глубины. Человек ощущает усталость и перегруженность, а ощущение завершенности задач возникает редко. День проходит под знаком постоянной включенности и при этом оставляет ощущение недоделанности. Вечером мозг продолжает проигрывать фрагменты переписок и разговоров, тело держит остаточное напряжение, сон становится менее восстанавливающим.

В такой конфигурации страдают и стратегические способности. Для видения долгосрочных линий, поиска нестандартных решений и тонкого понимания людей требуется определенная собранность. Ум нуждается в промежутках, в которых внимание может удерживать одну тему достаточно долго, чтобы увидеть нюансы и связи. Когда внутреннее пространство занято остаточным вниманием от множества незавершенных эпизодов, глубинные уровни обработки информации становятся менее доступными.

Описание рассеянного ума не является упреком или оценкой. Это трезвое описание режима, который формируется в современной профессиональной среде сам собой. Важно увидеть его структуру, чтобы в следующих разделах опереть-

ся на нее. Практики майндфулнесс будут рассматриваться как способ вернуть внимание в более устойчивый формат. Человек получает возможность завершать внутренние эпизоды, сокращать количество лишних переключений, выстраивать мягкие границы для цифровых стимулов и постепенно возвращать уму ту глубину, которая необходима для настоящего лидерства и созидательной работы.

4. Связь качества внимания и качества решений

Каждое серьезное решение рождается в определенном состоянии ума. В момент выбора человек опирается на факты, интуицию, опыт, ожидания других людей, внутренние ценности, телесные сигналы. Все эти элементы собираются в одной точке, и именно внимание связывает их в целостную картину. Если внимание устойчивое, достаточно глубокое и свободное от лишнего шума, решения опираются на более полный набор данных. Если внимание рассеянное, перегруженное и уставшее, внутренний радар фиксирует меньше нюансов, а выбор строится на фрагментах.

Качество внимания включает несколько параметров. Первый – глубина. Она проявляется в способности оставаться с одной темой достаточно долго, чтобы увидеть ее структуру, последствия, скрытые допущения. Второй – стабильность. Это умение удерживать фокус в сложных условиях, когда на

человека одновременно направлено много запросов и ожиданий. Третий – ясность. Здесь важна способность различать свои эмоции, желания, интересы других людей и объективные факты ситуации. Четвертый – объем, то есть возможность держать в поле несколько взаимосвязанных факторов, не теряя внутреннюю опору.

Когда глубина и стабильность внимания снижены, решения становятся более реактивными. Руководитель ориентируется на самое громкое требование момента, на последние услышанные аргументы, на яркие эмоциональные сигналы, на выраженные вслух страхи и надежды. Мягкие, менее заметные факторы уходят на периферию: настроения ключевых людей, долгосрочные последствия для культуры команды, влияние решения на собственный ресурс. Так формируются выборы, которые обеспечивают краткосрочный эффект и создают скрытую нагрузку на будущее.

Ясность внимания влияет на то, насколько человек различает свои мотивы и давление внешней среды. Внутри решения присутствуют интерес к делу, стремление к признанию, страх потерять лицо, желание сохранить отношения, потребность в финансовой устойчивости. Осознанное внимание начинает выявлять, какие компоненты в конкретный момент звучат громче. Это не отменяет ни один из мотивов, однако помогает увидеть их пропорции. Лидер или предприниматель замечает, где выбор больше связан с желанием немедленно снять внутреннее напряжение, где с уважением к цен-

ностям компании и людей, где с реальными возможностями системы. Такое различение само по себе уже повышает качество решения.

Объем внимания важен там, где ситуация многомерна и где нет простых ответов. Стратегические вопросы почти всегда содержат встречные требования: развитие и устойчивость, скорость и качество, интересы клиентов и интересы команды, риск и сохранение опоры. Ум, который привык работать в состоянии фрагментации, стремится сузить задачу до одного измерения и зафиксироваться на нем. Ум, тренирующий осознанность, учится удерживать несколько линий одновременно, не теряя ощущение внутреннего центра. В таком состоянии легче находить решения, которые не сводятся к жесткому выбору «или – или», а строятся вокруг более тонких комбинаций.

На уровне повседневности качество внимания можно заметить в мелочах. Человек, который входит в переговорную собранным, уже по первым репликам чувствует общий эмоциональный тон, замечает динамику между участниками, улавливает ключевые слова и жесты. Внутри него остается место и для содержания, и для формы, и для своего состояния. Человек, который входит в переговорную с остаточным вниманием от предыдущих задач, слышит те же слова, однако гораздо меньше чувствует атмосферу и движения, которые определяют исход встречи. Усталое внимание склонно сильнее опираться на стереотипы и прошлый опыт, свежий

фокус видит нюансы текущего момента.

Связь между вниманием и решениями проявляется и во времени. Выбор, сделанный на фоне ясного, устойчивого внимания, позже чаще воспринимается как осмысленный, даже если он оказался сложным и потребовал пересмотра привычных подходов. Выбор, принятый в состоянии перегрузки, нередко вызывает чувство внутреннего несогласия уже через короткий период. Человек ощущает, что где-то поспешил, недосмотрел, не дал себе достаточно пространства для понимания.

Практика майндфулнесс вводит в этот процесс дополнительный уровень управления. Когда человек учится замечать состояние своего внимания, он получает возможность готовиться к важным решениям. Появляется естественное стремление создать небольшой зазор перед ключевыми встречами, дать уму несколько минут для стабилизации, настроить дыхание и тело, прояснить внутренний вопрос, с которым он входит в ситуацию. Эти простые шаги не гарантируют идеального результата, однако значительно повышают вероятность того, что решение будет опираться на целостное восприятие, а не на случайный фрагмент дня.

В дальнейших главах эта связь будет рассмотрена подробнее. Мы разберем, какие практики помогают выравнивать состояние внимания перед важными шагами, как осознанность влияет на стратегическое мышление и каким образом небольшие внутренние паузы меняют траекторию решений

в долгосрочной перспективе.

5. Короткие форматы внимательности в течение дня

Теория внимания становится по-настоящему полезной, когда переводится в простые действия, которые легко вплетаются в уже существующий день. Ниже описаны несколько практик, которые не требуют отдельного времени и специальной подготовки. Каждая из них создает небольшое углубление внимания и постепенно меняет общий тон работы ума.

Первая практика связана с моментом касания экрана. Телефон или ноутбук человек берет в руки десятки раз в день, и каждый такой жест превращается в небольшую развилку. Перед каждым касанием можно сделать три спокойных вдоха и выдоха, при этом взгляд остается мягким, а внимание отмечает, для какой именно задачи сейчас открывается устройство. Такое короткое замедление занимает меньше десяти секунд, при этом постепенно формирует новую привычку: цифровое действие становится осмысленным шагом, а не мгновенным ответом на любой внутренний импульс.

Вторая практика касается переходов между задачами. В конце встречи, звонка или блока работы можно делать один полный цикл завершения. Внутренне произносится фраза «этот блок на сейчас завершен», внимание на несколько секунд опускается в тело, отмечает дыхание, положение плеч,

общую плотность состояния. После этого в ежедневнике или в цифровом планировщике ставится небольшая отметка о том, что задача переведена в режим ожидания следующего шага. Такой ритуал помогает уменьшить остаточное внимание: психика получает сигнал, что эпизод временно закрыт, и ресурс легче переходит к следующему делу.

Третья практика связана с точками входа в важные решения. Перед ключевым письмом, переговорами или внутренним выбором можно уделить одну минуту настройке. Человек закрывает лишние окна, кладет телефон экраном вниз, ставит таймер на шестьдесят секунд и все это время наблюдает дыхание и общие ощущения в теле. После этого задает себе один короткий вопрос: «Какой результат для меня действительно важен в этой ситуации?» Ответ не обязательно формулируется идеально, достаточно общего направления. Такое внутреннее выравнивание помогает привести внимание в более собранное состояние и связать решение с ценностями, а не только с моментальным давлением обстоятельств.

Четвертая практика касается вечера. В конце дня можно сделать небольшой «слепок внимания». Человек садится в удобную позу, закрывает глаза или оставляет взгляд расфокусированным и в течение трех – пяти минут вспоминает день как цепочку эпизодов. Внимание отмечает, в каких моментах фокус был особенно рассеянным, в каких – особенно собранным, в каких – перегруженным. Затем формулирует-

ся одна фраза-вывод о том, что поддержало внимание сегодня и что особенно его истощило. Такая привычка превращает каждый день в материал для мягкого обучения. Ум начинает распознавать свои паттерны и естественным образом ищет более устойчивые способы обходиться с нагрузкой.

Пятая практика связана с короткими паузами в телесном измерении. В течение дня можно несколько раз останавливать внимание на опоре: ощущение стоп на полу, спины в кресле, ладоней, лежащих на столе. Эти моменты занимают от пяти до пятнадцати секунд и проходят прямо внутри совещаний, переписок, переговоров. В теле появляется дополнительное измерение устойчивости, а внимание получает ощущение основания, на которое можно опираться в потоке задач.

Каждая из этих практик выглядит минимальной. Сила появляется в регулярности. Когда такие точки присутствия повторяются в течение недели и месяца, тон внимания меняется. Ум начинает меньше рассыпаться, переходы между задачами становятся мягче, решения опираются на более ясное состояние. Именно на этом фундаменте будет строиться дальнейшая работа книги с более глубокими форматами практики.

Глава 2. Нейронаука осознанности

1. Сети внимания и сеть пассивного режима

Современная нейронаука описывает работу мозга как взаимодействие нескольких крупных сетей. В нейронауке выделяют четыре ключевые функциональные сети, которые особенно важны для понимания осознанности:

– Сеть пассивного режима (Default Mode Network, DMN). Отвечает за внутренний монолог, блуждание ума, автобиографическую память и переживание «я». Осознанность снижает ее избыточную активность.

– Дорсолатеральная сеть исполнительного контроля (Central Executive Network, CEN). Участвует в удержании фокуса, регуляции эмоций и когнитивной гибкости. Регулярная практика делает ее работу более устойчивой.

– Сеть значимости (Salience Network, SN). Помогает определять, что важно в данный момент. Она переключает мозг между внутренними процессами (DMN) и внешним вниманием (CEN).

– Сети внимания. Фронтально-теменная система и задняя система ориентирования, которые поддерживают устойчивое и избирательное внимание – основу любой практики

осознанности.

Сети внимания включают области лобной и теменной коры, которые распределяют фокус, удерживают его на задаче и помогают замечать значимые сигналы. Исследователи выделяют ориентировочную систему, которая отвечает за переключение на новые стимулы, и исполнительную систему, которая поддерживает произвольную концентрацию. Когда человек читает сложный документ, слушает важного партнера или держит стратегическую задачу, эти сети удерживают линию мышления и отсекают лишние воздействия.

Сеть пассивного режима включает другой набор областей. В нее входят медиальные зоны лобной коры, задняя поясная кора, части теменной области. Эта сеть активизируется, когда внимание не связано с конкретной внешней задачей. В такие моменты ум обращается к размышлениям о себе, к воспоминаниям, фантазиям, внутренним диалогам, переживаниям прошлого и будущего. Сеть пассивного режима поддерживает ощущение непрерывности «я», помогает строить внутренние истории о жизни, поддерживает интеграцию опыта[1].

Для активного, нагруженного человека особенно важен баланс этих систем. Когда сети внимания работают устойчиво, мозг эффективно вкладывает ресурсы в текущую задачу

[1] Prakash R. S., Shankar A., et al. Mindfulness Meditation and Network Neuroscience: Review, Synthesis, and Future Directions // Biological Psychiatry: Cognitive Neuroscience and Neuroimaging. 2025. Vol. 10, No. 4. P. 350–358. DOI: 10.1016/j.bpsc.2024.11.005.

и завершает ее с меньшими затратами. Когда сеть пассивного режима включается в умеренном режиме, человек сохраняет чувство собственной истории, способен извлекать уроки из прожитого опыта и осмыслять происходящее. Нарушение баланса приводит к характерным состояниям. Если сети внимания перегружены, фокус становится жестким, утомляемость растет, любая мелкая помеха воспринимается как источник раздражения. Если сеть пассивного режима активна слишком часто, внимание уходит в блуждание, в повторяющиеся переживания и внутренние диалоги, которые слабо связаны с реальной ситуацией.

Практика майндфулнесс влияет на взаимодействие этих сетей[2]. Когда человек регулярно возвращает внимание к дыханию, телу, звукам или текущему действию, сети внимания получают тренировку. Лобно-теменные зоны учатся мягко удерживать фокус и восстанавливать его после отвлечений. Такой режим отличается от насильственной концентрации, которая опирается на напряжение и волевое усилие. Возникает устойчивое и гибкое внимание, основанное на привычке возвращения к выбранному объекту.

Сеть пассивного режима в этих условиях также меняет свою работу. Исследования показывают, что у людей с опытом осознанности снижается избыточная фоновая ак-

---

[2] Marchand W. R. Neural Mechanisms of Mindfulness and Meditation: Evidence from Neuroimaging Studies // World Journal of Radiology. 2014. Vol. 6, No. 7. P. 471–479. DOI: 10.4329/wjr.v6.i7.471.

тивность этой сети в моменты, когда требуется ясное присутствие. Внутренние диалоги продолжают возникать, однако теряют плотность, а блуждание ума становится менее захватывающим. Человек быстрее замечает, что мысль ушла в привычный сценарий, и возвращает внимание к тому, что происходит в реальности: к собеседнику, к задаче, к телесным ощущениям.

Для руководителя, предпринимателя, креативного профессионала это имеет прямой практический смысл. Сильные сети внимания помогают держать стратегические линии, выдерживать сложные разговоры и работать с большим объемом информации без ощущения постоянной перегрузки. Более уравновешенная сеть пассивного режима поддерживает саморефлексию и способность учиться на опыте, при этом внутренние истории не перехватывают управление в моменты, когда важнее опора на факты и живой диалог.

Мозг при регулярной практике осознанности постепенно переходит в режим, где сети внимания и сеть пассивного режима взаимодействуют более экономно[3]. Ум легче переключается между задачей и самоосмыслением, увереннее завершает внутренние эпизоды и возвращается к внешней реальности. Такой баланс создает нейронную основу для присутствия, на которую затем опираются решения, отношения и

[3] Gibson J. E. Meditation and Interoception: A Conceptual Framework for Self-Related Neural Circuits // Frontiers in Psychology. 2024. Vol. 15. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1393969.

ощущение устойчивости в насыщенной жизни.

2. Работа мозга в режиме автопилота

Мозг стремится снижать нагрузку и поддерживать стабильную работу в условиях высокой сложности. Для этого он создает автоматические маршруты: знакомые жесты, повторяющиеся мысли, привычные эмоциональные отклики. Эти маршруты формируются быстро, особенно когда человек живет в плотном графике. Утро начинается одинаковыми движениями, рука тянется к телефону без промежуточных намерений, внутренний монолог разворачивает знакомый набор оценок и ожиданий. В рабочем дне появляются устойчивые реакции на письма, схожие аргументы в совещаниях, повторяющиеся схемы в обсуждении задач.

Нейронаука описывает этот режим через деятельность сети пассивного режима. Эта сеть активна, когда ум не направлен на конкретное действие. Она поддерживает внутренние диалоги, воспоминания, прогнозы, размышления о себе и других. В умеренной форме такая активность важна: она помогает соединять разрозненные впечатления в целостную историю, сохраняет чувство идентичности и поддерживает творческие озарения. Когда сеть пассивного режима включена почти постоянно, внимание постепенно теряет чувствительность к текущему моменту[4]. Человек слышит слова со-

[4] Mace R. A., Stauder M. J., et al. Mindfulness-Based Interventions Targeting

беседника и фиксирует прежде всего собственные предположения. Он видит данные в отчете и опирается на шаблоны мышления, сложившиеся несколько лет назад.

Для лидера, предпринимателя и создателя проектов этот режим особенно ощутим. В переговорах внимание движется за привычными сценариями: опасениями, ожиданиями, представлениями о том, каким должен быть результат, и реальные формулировки собеседников отходят на второй план. В работе с командой проявляется автоматическая интерпретация мотивации людей, основанная на прошлых эпизодах и предыдущем опыте взаимодействия. В задачах, требующих креативности, ум склоняется к знакомым решениям и охотнее использует уже проверенные ходы, а возможности, которые открываются при свежем взгляде, остаются в тени.

Автопилот проявляется и в эмоциях. Определенный жест вызывает внутреннее напряжение, знакомый тип комментария запускает волну раздражения, привычная рабочая ситуация порождает усталость еще до начала действий. Эти отклики складывались из множества прошлых ситуаций и теперь включаются без участия сознания. Тело реагирует почти мгновенно. Мышцы сжимаются, дыхание становится поверхностным, скорость речи меняется. Ум следует за телом и достраивает интерпретацию, опираясь на уже известные сце-

---

Modifiable Lifestyle Behaviors Associated with Brain Health: A Systematic Review and Meta-Analysis // American Journal of Lifestyle Medicine. 2024. P. 15598276241230467. DOI: 10.1177/15598276241230467.

нарии, которые не всегда точно отражают происходящее.

Осознанность предлагает другой подход к этому процессу. Когда человек начинает тренировать устойчивое внимание, он замечает, как формируются автоматические маршруты. В какой-то момент становится видно, что внутренняя речь уводит от разговора. В другой момент становится заметным, как тело реагирует на знакомый тон, хотя содержание слов еще не разобрано. Появляется различение между реальным стимулом и тем, как мозг привык его воспринимать. Это различение создает пространство для выбора и позволяет ввести паузу между стимулом и дальнейшим действием.

Ценность осознанности в том, что она делает видимой работу сети пассивного режима. Человек начинает распознавать, в какие моменты автопилот поддерживает его, сохраняя ресурс, и в какие создает ограничения в восприятии ситуации и людей. При высокой когнитивной нагрузке этот навык становится особенно значим. Лидер сталкивается с ситуациями, где устаревшая схема легко приводит к ошибочному решению, а автоматическая эмоция формирует напряженный разговор. Чем яснее становится момент перехода в автопилот, тем легче вернуть внимание к реальному контексту и к фактическим данным.

При этом мозг продолжает стремиться к экономии энергии. Его базовые задачи сохраняются, и естественное стремление к автоматизации процессов остается. Цель практики

смещается к способности различать автоматизмы и постепенно изменять условия, в которых они возникают. Для этого достаточно небольших интервалов внимания, встроенных в обычный день. Когда такие интервалы повторяются, нервная система адаптируется: сеть пассивного режима теряет привычную доминирующую роль, а зоны, отвечающие за наблюдение и саморегуляцию, включаются быстрее и надежнее.

В результате автопилот перестает быть ведущей силой. Он остается частью умственного фона, выполняет свою полезную работу и не определяет качество решений. Возникает основа для внимательного присутствия там, где особенно важны трезвость, гибкость и способность слышать ситуацию, а не только собственные предположения о ней.

3. Осознанность и нейромедиаторы

Осознанные практики постепенно меняют внутреннюю физиологию внимания и эмоциональной реакции. В исследованиях отмечают, что префронтальная кора – зона, которая помогает удерживать фокус, распознавать собственные состояния и мягко перенаправлять реакцию, – становится более устойчивой в своей работе у тех, кто медитирует регулярно. Этот контур связан с дофаминовой и серотониновой системами, и когда его активность ровнее, ощущение направленности действия и настроение тоже становятся бо-

лее стабильными. В одном из классических ПЭТ-исследований показано, что во время медитации повышается дофаминовая активность в стриатуме, а это обычно сопровождается спокойным вниманием и снижением внутреннего напряжения[5]. Другие работы фиксируют изменения в косвенных маркерах дофамина, например, в спонтанной частоте моргаций, и связывают их с иным характером связи между корой и структурами мотивации[6].

Тормозные системы мозга тоже реагируют на практику. Здесь важен уровень ГАМК – медиатора, который помогает телу и психике возвращаться в состояние тишины после нагрузок. В рандомизированном исследовании с МР-спектроскопией обнаружено, что после сессии йоги и осознанных движений концентрация ГАМК в таламусе увеличивалась, и это совпадало со снижением тревоги и мышечного напряжения; при простой ходьбе таких изменений не отмечали[7]. Новые обзоры показывают, что ГАМК чувствителен к ряду мягких поведенческих вмешательств, включая меди-

---

[5] Kjaer T. W., et al. Increased Dopamine Tone During Meditation-Induced Change of Consciousness // Cognitive Brain Research. 2002. Vol. 13, No. 2. P. 255–259. DOI: 10.1016/S0926-6410(01)00106-9.

[6] Kruis A., et al. Effects of Meditation Practice on Spontaneous Eye Blink Rate // Mindfulness. 2016. Vol. 7. P. 1–10. DOI: 10.1007/s12671-016-0574-2.

[7] Streeter C. C., et al. Effects of Yoga Versus Walking on Mood, Anxiety, and Brain GABA Levels: A Randomized Controlled MRS Study // Journal of Alternative and Complementary Medicine. 2010. Vol. 16, No. 11. P. 1145–1152. DOI: 10.1089/acm.2009.0044.

тацию, и рассматривают эти практики как способ поддерживать физиологическое торможение, необходимое для восстановления[8].

Постепенно меняется и работа стрессовой оси. Кортизол, который отражает степень напряжения организма, у практикующих медитацию снижается плавнее и показывает более здоровые суточные колебания. Метаобзоры подтверждают, что майндфулнесс-интервенции уменьшают уровни кортизола у групп с высоким стрессовым фоном[9]. В исследованиях тоже отмечают, что программы типа MBSR мягко нормализуют показатели, связанные с восстановлением – вариабельность сердечного ритма, артериальное давление – и помогают телу возвращаться к равновесию быстрее[10].

Если говорить о практиках, направленных на доброжелательность и сострадание, на первый план выходит другая система – окситоциновая. В коротких медитативных сессиях у людей повышается уровень окситоцина в слюне, и это сопровождается улучшением настроения и снижением си-

---

[8] Li H., et al. MRS-Assessed Brain GABA Modulation in Response to Behavioral Interventions // Behavioral and Brain Functions. 2024. Vol. 20, No. 2. DOI: 10.1186/s12993-024-00248-9.

[9] Koncz A., et al. Meditation Interventions Efficiently Reduce Cortisol Levels of At-Risk Populations: A Meta-Analysis // Health Psychology Review. 2021. Vol. 15, No. 1. P. 56–76. DOI: 10.1080/17437199.2020.1760727.

[10] Pascoe M. C., et al. Yoga, Mindfulness-Based Stress Reduction and Stress-Related Physiological Measures: A Meta-Analysis // Psychoneuroendocrinology. 2017. Vol. 86. P. 152–168. DOI: 10.1016/j.psyneuen.2017.08.008.

туативной тревоги[11]. В крупном продольном исследовании ReSource обнаружено, что тренинг сострадания меняет характер выброса окситоцина в стрессовых ситуациях: реакция становится мягче, а во время самой практики появляется подъем гормона, связанный с чувством доверия и тепла[12]. Эти данные показывают чувствительность системы к длительности и типу практики, а также подчеркивают, что изменения происходят постепенно.

Общая картина выглядит так: майндфулнесс помогает мозгу переходить из состояния напряжения в состояние устойчивой, мягкой ясности. Ум становится менее реактивным, тело быстрее возвращается к балансу после сложных ситуаций, а эмоциональные колебания сглаживаются. Это не про постоянное «счастье»; это про способность выдерживать собственные переживания и постепенно возвращаться к внутренней опоре, которую поддерживают дофамин, серотонин, ГАМК, окситоцин и более ровная работа стрессовых систем.

---

[11] Bellosta-Batalla M., et al. Brief Mindfulness Session Improves Mood and Increases Salivary Oxytocin // Stress and Health. 2020. Vol. 36, No. 3. P. 307–315. DOI: 10.1002/smi.2942.

[12] Oehne K., et al. Plasma Oxytocin Is Modulated by Mental Training, but Does Not Mediate Stress Reduction // Psychoneuroendocrinology. 2022. Vol. 140. Art. 105715. DOI: 10.1016/j.psyneuen.2022.105715.

4. Эмоциональная регуляция и системы контроля

Эмоциональная жизнь человека связана с работой нескольких ключевых зон мозга. Одни структуры быстро распознают значимость события и запускают реакцию. Другие оценивают контекст, соотносят происходящее с опытом и ценностями, выбирают форму поведения. Между этими уровнями идет непрерывный обмен сигналами, и от качества этого обмена зависит, как человек переживает напряжение, как ведет себя в конфликте, как выдерживает риск и неопределенность.

Быструю эмоциональную реакцию поддерживают структуры лимбической системы. Миндалина особенно чувствительна к сигналам угрозы и значимости. Она реагирует на выражение лица, тон голоса, содержание письма, показатели в отчете и включает каскад изменений: меняется пульс, дыхание, мышечный тонус, появляются специфические ощущения в теле. Параллельно формируются импульсы к действию: захотелось уйти из разговора, повысить голос, ускорить согласование сделки, отложить обсуждение, сделать резкий шаг.

Зоны передней части коры выполняют другую задачу. Префронтальные области, поясная кора и островковая кора анализируют ситуацию, связывают ее с опытом, отслежи-

вают значения и последствия, оценивают внутренние сигналы. Эти области поддерживают способность замечать свое состояние, называть эмоции, учитывать долгосрочные цели и ценности. Они не гасят чувства, а задают им направление. В этом пространстве формируется возможность выдержать вспышку раздражения, заметить собственный страх, признать стыд, удержать интерес в сложной задаче.

Эмоциональная регуляция возникает из согласованной работы этих систем. Миндалина и другие лимбические структуры обеспечивают скорость, а лобные и поясные зоны – осмысленность и качество ответа. Когда связь между ними устойчиво ослаблена из-за хронического стресса, перегрузки или тяжелого опыта, реакции начинают идти по привычным трассам. Внешняя ситуация может серьезно отличаться, при этом внутренний отклик воспроизводит знакомый паттерн: человек говорит спокойно, а тело живет сценарием угрозы и готовится к обороне.

Практика осознанности влияет на взаимодействие эмоциональных и регуляторных зон. Регулярное наблюдение за дыханием, телом, мыслями и чувствами тренирует префронтальные области и поясную кору [13]. Эти зоны чаще получают возможность включиться до того, как импульс превращается в действие. Человек замечает первые изменения в теле, улав-

---

[13] Calderone A., et al. Neurobiological Changes Induced by Mindfulness and Meditation: A Systematic Review // Biomedicines. 2024. Vol. 12, No. 11. Art. 2613. DOI: 10.3390/biomedicines12112613.

ливает ранний оттенок эмоции, слышит внутреннюю фразу, которая обычно остается в тени. В этот момент становится доступен выбор: задать уточняющий вопрос, выдержать паузу, перенести разговор, проговорить свое состояние, сменить формулировку, изменить тон.

На уровне нейровизуализации такие процессы описывают как укрепление функциональных связей между миндалиной и префронтальной корой, а также изменение активности поясной и островковой коры, которые участвуют в осмыслении эмоций и интероцептивных сигналов. На уровне субъективного опыта это ощущается как способность оставаться в контакте с собой в моменты напряжения. Эмоция по-прежнему возникает, тело по-прежнему реагирует, и при этом в сознании присутствует тихий наблюдающий уровень, который не теряется и не исчезает.

Для руководителя или предпринимателя такое качество регуляции становится частью профессиональной компетентности. В переговорах возрастает ценность спокойного взгляда и ясного голоса. В сложных разговорах с командой значимым оказывается не только содержание, но и состояние, из которого звучат слова. В период кризиса окружающие люди ориентируются не только на решения, но и на эмоциональный тон, который задает лидер. Когда нервная система по опыту знает, как выдерживать собственные реакции, у человека появляется возможность быть опорой для других.

Осознанность не снижает эмоциональную интенсивность

до нулевого уровня. Сильные чувства продолжают приходить, особенно там, где многое поставлено на карту: деньги, репутация, отношения, дело жизни. Практика меняет способ обращения с этими чувствами. Ум чаще замечает, что с ним происходит, тело получает больше пространства для разрядки напряжения, внутренний диалог становится менее агрессивным и более точным. В результате эмоции перестают напрямую управлять поведением и превращаются в информацию, с которой можно работать[14].

Такая способность особенно ценна в эпоху высокой турбулентности. Рынки меняются, правила игры пересобираются, привычные формы устойчивости оказываются под вопросом. Человек, который умеет поддерживать ясность среди эмоциональных волн, легче сохраняет стратегическое мышление, меньше исчерпывает себя и команду и дольше остается в конструктивном поле.

5. Нейропластичность взрослого мозга

В течение долгого времени в популярном представлении взрослый мозг выглядел как почти фиксированная система. Казалось естественным считать, что основные структуры и связи уже сложились, а дальше происходят в основном про-

[14] Shapiro S. L., Jazaieri H., de Sousa S. Meditation and Positive Psychology // Snyder C. R., Lopez S. J., Edwards L. M., Marques S. C. (eds.). Meditation and Positive Psychology. Oxford: Oxford University Press, 2016.

цессы износа. Современная нейронаука предлагает другую картину. Исследования структурной и функциональной организации мозга показывают, что даже в зрелом возрасте нейронные сети продолжают перестраиваться, формировать новые связи и изменять силу уже существующих. Этот процесс описывается понятием нейропластичности и лежит в основе способности человека учиться, адаптироваться и менять устойчивые внутренние паттерны.

Нейропластичность проявляется на нескольких уровнях. На микроскопическом уровне меняется сила синаптических контактов между нейронами. Одни связи укрепляются, другие ослабевают, часть маршрутов включается чаще, часть уходит на второй план. На уровне сетей происходит перенастройка взаимодействия целых областей мозга. Совместная активность зон внимания, эмоциональной регуляции, моторики, памяти образует конфигурации, которые отражают привычный образ жизни и типичные способы реагирования. Когда человек регулярно получает новый опыт, эти конфигурации изменяются, и мозг шаг за шагом адаптируется к новому способу существования.

Практика майндфулнесс создает для мозга специфический тип опыта. Внимание многократно возвращается к дыханию, телесным ощущениям, звукам, зрительным впечатлениям, мыслям и эмоциям. В такие моменты активизируются сети внимания, зоны саморегуляции, структуры, связанные с интероцепцией. Одновременно снижается вовлеченность

автоматических мыслительных петель и руминативных циклов[15]. Если такие эпизоды повторяются изо дня в день, нейронные сети начинают воспринимать их как новый стандарт. Маршрут «возник стимул – возникла эмоция – внимание заметило – последовал осмысленный шаг» реализуется все чаще, и мозг укрепляет связи, поддерживающие именно эту последовательность.

На уровне нейровизуализации такие процессы описывают через изменение плотности серого вещества и характера функциональных связей. В исследованиях людей, регулярно практикующих осознанность, отмечают изменения в гиппокампе, участках префронтальной коры, поясной коре, структурах, отвечающих за обработку телесных сигналов. Эти зоны связаны с обучением, регуляцией стресса, вниманием и саморефлексией. Перестройка развивается постепенно, по мере того как практика превращается в часть ежедневной жизни и задает устойчивую схему использования мозга.

Для лидера и предпринимателя ключевым моментом становится понимание управляемости этого процесса. Зрелый мозг сохраняет способность адаптироваться к новому стилю внимания и новой форме эмоциональной жизни. Короткие, но регулярные практики запускают цепочку изменений. Несколько минут осознанного дыхания перед совещанием,

[15] Bakshi K., Srivastava V. Neurobiology of Yoga and Mindfulness and Its Impact on Neuronal Function, Wellbeing, Addiction, and Palliative Care // Bakshi K., Srivastava V. Neuroscience of Yoga: Theory and Practice. Part 1. Singapore: Springer Nature, 2024. P. 37–60.

вечернее сканирование тела, точечные паузы в середине дня постепенно перестраивают не только субъективное ощущение, но и работу нейронных сетей, связанных с вниманием и регуляцией. При длительном повторении такие практики превращаются в часть стандартного режима, и нервная система начинает опираться на них так же естественно, как на навыки чтения или движения.

Нейропластичность дает взрослому человеку важный вид свободы. Внутренние привычки в обращении с вниманием, эмоциями и телом уже сложились к определенному возрасту и при этом не превращаются в окончательный приговор. Мозг способен поддержать новый стиль жизни, если получает достаточно повторений. Для человека, который несет высокую ответственность и принимает много решений, это означает возможность сознательно инвестировать время и усилия в практики, укрепляющие те сети, на которые он хочет опираться: сети ясного внимания, устойчивой эмоциональной регуляции, способности возвращаться к себе в условиях высокой нагрузки.

Такое понимание нейропластичности меняет отношение к практике майндфулнесс. Упражнения перестают восприниматься как абстрактная психотехника. Каждое внимательное дыхание, каждое мягкое наблюдение за своим состоянием, каждый короткий интервал присутствия превращаются в вклад в физическую структуру мозга[16]. В этом возни-

[16] Siew S., Yu J. Mindfulness-Based Randomized Controlled Trials Led to Brain

кает трезвая опора: даже небольшой шаг, сделанный сегодня, участвует в перестройке тех сетей, через которые завтра будут проходить решения, переговоры, встречи и ключевые моменты жизни.

6. Практики настройки нейросетей мозга

Практики этого блока опираются на механизмы, описанные в главе: работу сети пассивного режима, сетей внимания, структур эмоциональной регуляции и нейропластичность. Их удобно встраивать в насыщенный рабочий день без выделенных часов медитации. Важно выбрать один – два формата и повторять их регулярно, чтобы мозг воспринимал их как новый стандарт работы.

Первая практика – «отметка выхода из автопилота». Несколько раз в день можно задавать себе короткий вопрос: «Где сейчас мое внимание?» В этот момент взгляд на несколько секунд отрывается от экрана, дыхание становится чуть более глубоким, тело отмечает опору стоп и спины. Затем формулируется одно простое предложение о текущем состоянии: «Я читаю письмо», «Я думаю о прошлом разговоре», «Я представляю исход встречи», «Я прокручиваю свои страхи». Такая фиксация дает сетям саморегуляции шанс включиться и обозначить реальный маршрут внимания. Ес-

---

Structural Changes: An Anatomical Likelihood Meta-Analysis // Scientific Reports. 2023. Vol. 13. Art. 18469. DOI: 10.1038/s41598-023-45765-1.

ли эпизод автопилота стал заметен, уже случился шаг в сторону более осознанной работы мозга.

Вторая практика – «минутная настройка сетей внимания». Перед важной встречей, сложным письмом или задачей, требующей глубины, можно выделить шестьдесят секунд. На это время телефоны и уведомления убираются из поля зрения, экраны, не относящиеся к задаче, закрываются. Внимание спокойно удерживается на дыхании и телесных ощущениях в области груди и плеч. Затем формулируется один ясный рабочий вопрос: «Какой результат этой встречи для меня важен», «Какое решение мне нужно принять по итогам письма», «Что я хочу понять в этой задаче». Мозг получает четкий вектор и опорное состояние, сети внимания переходят в менее хаотичный режим, а сеть пассивного режима снижает фоновое блуждание.

Третья практика – «эмоциональная пауза перед ответом». В любой напряженной ситуации, где возникает желание ответить мгновенно, полезно ввести микроритуал. Внимание на три вдоха уходит в тело: фиксируется давление стоп на пол, положение спины, ощущение в животе и груди. В эти несколько секунд внутри формулируется фраза: «Сейчас во мне поднимается…» и одно слово – «злость», «раздражение», «страх», «стыд», «обида», «обида, смешанная с усталостью». Этот шаг активирует зоны, отвечающие за осмысление эмоций, и усиливает связь между лимбическими структурами и лобной корой. Ответ, который последует, прохо-

дит через слой регуляции и рефлексии, а не только через импульс.

Четвертая практика – «вечерний нейропластический блок». Перед сном или в спокойный вечерний отрезок можно уделить пять – семь минут простому упражнению. Человек удобно сидит или лежит, внимание постепенно проходит по телу от стоп к голове, отмечая участки напряжения и участки относительного комфорта. Затем вспоминаются два – три эпизода дня, в которых внимание было особенно рассеянным или эмоционально перегруженным. На каждый эпизод формулируется один мягкий вывод: «В таких переговорах мне помогает пауза», «После этой встречи мне нужен короткий перерыв», «На этом этапе проекта я перегружаю себя уведомлениями». Мозг постепенно связывает телесные сигналы, ситуации и решения, укрепляя сети, которые поддерживают более экологичный стиль работы.

Пятая практика – «одна осознанная привычка на месяц». Выбирается один регулярный элемент дня: утренний кофе, дорога в офис, вечерняя прогулка, ожидание начала онлайн-встречи. Этот отрезок времени превращается в пространство внимательного присутствия. Во время кофе внимание остается в ощущениях вкуса и запаха, в дороге – в движении тела и смене картинок за окном, перед встречей – в дыхании и постановке внутреннего вопроса о цели разговора. Часть ума по привычке будет возвращаться к мыслям, и именно в эти возвращения закладывается нейропластиче-

ский эффект. Каждое мягкое «заметил – вернулся» укрепляет те связи, которые отвечают за саморегуляцию и осознанное управление вниманием.

Эти практики разворачиваются в считанные минуты и при этом задают мозгу новый режим. Сети внимания получают тренировку в мягком удержании фокуса, сеть пассивного режима теряет привычку безраздельно доминировать, структуры эмоциональной регуляции включаются на более ранних стадиях реакции, а нейропластичность превращает повторяющийся опыт в устойчивые паттерны. В результате осознанность перестает быть отвлеченной идеей и становится частью рабочей конфигурации мозга человека, который живет в высокой нагрузке и хочет сохранять ясность на долгой дистанции.

Глава 3. Стресс, тело и эмоции

1. Физиология стресса и хроническое напряжение

Стрессовая реакция задумана как короткий и точный механизм выживания. Организм получает сигнал о значимом событии, нервная система оценивает его как нагрузку, и за доли секунды включается хорошо отлаженный каскад. Активируется симпатическое отделение автономной нервной системы, учащается сердцебиение, дыхание становится более частым, сосуды меняют тонус, мышцы готовятся к действию. В кровь выделяются адреналин и норадреналин, затем подключается гипоталамо – гипофизарно – адреналовая ось и увеличивается уровень кортизола. Такая реакция повышает готовность к решительным шагам: человек лучше видит угрозу, быстрее принимает решения, чувствует прилив сил.

В условиях проектной работы, сложных переговоров и управленческих задач этот механизм включается при самых разных видах нагрузки. В стрессовую категорию попадают сжатые сроки, финансовые риски, сложные отношения в команде, важные публичные выступления, юридические и репутационные угрозы. Нервная система реагирует на них с высокой степенью серьезности, потому что для мозга статус,

включенность в группу, карьера и безопасность близких относятся к важнейшим факторам выживания.

Проблема возникает, когда короткий физиологический всплеск постепенно превращается в постоянный фон. Организм не успевает возвращаться к состоянию восстановления, потому что новые поводы для тревоги и напряжения возникают еще до завершения предыдущей волны. Сердце продолжает работать на повышенном уровне, дыхание остается поверхностным, мышечный тонус не возвращается к базовой мягкости. Кортизол и другие гормоны стресса держатся на относительно высоком уровне, а нервная система приспосабливается к этому как к привычному режиму.

Так формируется хроническое напряжение. Человек привыкает к нему и перестает воспринимать его как отдельное состояние. Усталость объясняется нагрузкой, раздражительность – особенностями характера, нарушенный сон – возрастом или внешними обстоятельствами. Тело тем временем дает сигналы: периодические головные боли, тяжесть в шее и плечах, боли в спине, нарушения пищеварения, скачки давления, ощущение внутренней дрожи, состояние «ватной» головы. Эмоциональный фон тоже меняется. Повышается базовый уровень тревоги, появляется нетерпимость к мелочам, снижается порог для вспышек раздражения, радость и интерес требуют более сильных стимулов.

Хронический стресс отражается на работе мозга. Лимбические структуры, ответственные за обработку угрозы, на-

чинают реагировать быстрее и активнее. Префронтальные зоны, которые поддерживают взвешенное решение и долгосрочное планирование, устают от постоянного контроля и действуют менее эффективно. Сеть пассивного режима включается в руминативные циклы. Человек все чаще прокручивает одни и те же мысли о прошлых неудачах и возможных рисках, внутренний диалог становится жестким, а внимание теряет глубину и гибкость.

Для лидера и предпринимателя такое состояние особенно опасно тем, что долго остается незамеченным. Система продолжает работать, сделки заключаются, проекты движутся, задачи закрываются. При этом нарастает физиологическая цена. Организм живет в режиме повышенной готовности, который плохо сочетается с долгой дистанцией. Появляются срывы сна, попытки компенсировать усталость стимуляторами и сахаром, эпизоды эмоционального опустошения, когда любое общение ощущается лишним.

Осознанность в этой картине важна как практический способ войти в контакт с реальной физиологией стресса. Человек, который тренирует внимательное отношение к телу, дыханию и эмоциям, начинает замечать моменты включения симпатического контура, фиксировать характерные телесные сигналы, отслеживать первые признаки накопления хронического напряжения[17]. Это создает возможность вме-

[17] Serrano-Ibáñez E. R., Czub M., et al. Effect of a Controlled Diaphragmatic Breathing Session on Perceived Pain and State Anxiety in People with Chronic

шаться на раннем этапе, когда нервная система еще способна легко отреагировать на небольшие корректировки образа жизни и внутреннего режима.

Понимание физиологии стресса возвращает человеку уважение к собственному организму. Механизм, который помогает справляться с критическими ситуациями, требует грамотного обращения. У лидера, который строит долгую карьеру и отвечает за людей, проекты и ресурсы, появляется дополнительная зона ответственности – состояние собственной нервной системы. Осознанность в этом контексте становится элементом профессиональной гигиены, наравне с регулярным медицинским обследованием и стратегическим планированием.

2. Автономная нервная система и базовый тонус

Автономная нервная система управляет большинством процессов, происходящих в организме без участия сознания. Она регулирует сердцебиение, дыхание, пищеварение, тонус сосудов, выделение гормонов, работу иммунной системы. Это фундамент организма, его внутренняя инфраструктура. Если на уровне задач человек может изменять поведение, то на уровне автономной нервной системы меняется вся

Pain // Current Psychology. 2024. Vol. 43. P. 31650–31660. DOI: 10.1007/s12144-024-06745-4.

конфигурация состояния: от физической выносливости до способности выдерживать сложные эмоции и принимать решения.

В АНС выделяют два ключевых направления: симпатическое и парасимпатическое. Симпатическое направление поддерживает готовность к действию. Оно ускоряет сердцебиение, делает дыхание более поверхностным, напрягает мышцы и активирует метаболизм. Парасимпатическое направление связано с восстановлением ресурсов. Оно замедляет пульс, расширяет дыхание, смягчает мышечный тонус, улучшает пищеварение и дает телу возможность вернуться в режим восстановления. Оба направления важны и естественны. Их взаимодействие формирует базовый тонус – внутренний уровень напряжения или расслабленности, который человек воспринимает как «норму».

Базовый тонус формируется постепенно. Когда в жизни много нагрузок, конфликтов, дедлайнов и высокой ответственности, симпатическое направление включается чаще. Организм оказывается в состоянии повышенной готовности даже тогда, когда внешняя ситуация этого не требует. Человек замечает, что дышит поверхностно, плечи остаются напряженными, движения становятся более резкими, а внутри присутствует тонкая дрожь, которую сложно объяснить. Если такой режим длится месяцами, нервная система адаптируется к нему и рассматривает его как естественный.

В этой конфигурации парасимпатическое направление

включается реже. Даже отдых не приводит к ощутимому восстановлению. Человек проводит выходной дома, гуляет, общается с близкими, однако вечером чувствует ту же тяжесть в теле, что и в начале недели. Сон становится менее глубоким, потребность в стимуляторах растет, а ощущение внутренней опоры уменьшается. Нервная система показывает, что баланс смещен, и ей нужно больше времени и условий для включения восстановительных процессов.

Осознанность работает как способ вернуть контакт с этими механизмами. Когда человек наблюдает за дыханием, движениями, телесными сигналами, он начинает различать тонкие изменения в базовом тонусе. Становится заметным момент, когда дыхание становится короче, когда мышцы лица напрягаются, когда внутри появляется легкое давление или тяжесть. Это ранние признаки активизации симпатического направления. В такие моменты достаточно нескольких минут внимательной паузы, чтобы дать парасимпатическому направлению шанс включиться.

Работа с базовым тонусом особенно важна для людей, которые живут в высокой социальной и профессиональной динамике. Руководитель или предприниматель постоянно встречает ситуации, требующие быстроты и точности. Организм легко начинает воспринимать этот стиль как единственно возможный. Если не замечать рост внутреннего напряжения, нервная система переходит в режим, где восстановление становится все менее эффективным. Осознанность

помогает вернуть равновесие на ранних этапах и удерживать организм на уровне, где для восстановления достаточно регулярных, а не экстремальных усилий.

Короткие телесные практики способны менять работу автономной нервной системы. Замедленное дыхание, мягкая фиксация внимания на опоре тела, короткие паузы перед важными встречами, вечерние практики расслабления формируют новую физиологическую привычку. Парасимпатическое направление включается чаще, симпатическое теряет постоянное доминирование, а базовый тонус постепенно возвращается к состоянию внутренней устойчивости. Нервная система все лучше поддерживает и выживание, и способность жить и работать на долгой дистанции.

3. Эмоции как сигналы

В деловой среде эмоции часто воспринимаются как фон, который желательно приглушить ради эффективности. Руководитель или предприниматель привыкает считать рабочим состоянием относительную ровность, где раздражение, тревога, усталость или обида ощущаются как лишние. Такая установка понятна: в сложных переговорах и управленческих решениях требуется ясность, и любое внутреннее колебание выглядит как фактор риска. Эмоции при этом продолжают оставаться частью работы мозга и тела. Они возникают, окрашивают восприятие и влияют на выбор, даже если

на уровне сознания человек старается не обращать на них внимания.

С точки зрения нейронауки эмоция представляет собой комплексный сигнал. Лимбическая система оценивает событие, сопоставляет его с опытом, уровнем значимости, возможными последствиями. Тело отвечает изменением тонуса, дыхания, температуры кожи, работы желудка, мимики. Кора получает данные от этих систем и формирует переживание, которое человек называет «злость», «страх», «стыд», «интерес», «радость» или «отвращение». Эмоция в таком понимании сообщает, что для организма что-то важно. Она указывает на угрозу, возможность, нарушение границ, потребность в поддержке или необходимость перестройки действий.

Когда эмоция рассматривается как помеха, этот сигнал остается нерасшифрованным. В момент напряжения человек направляет усилия не на понимание происходящего, а на попытку быстрее «собраться». Внутренний диалог становится жестким, тело получает дополнительное напряжение, а эмоциональная энергия не находит конструктивного выхода. Через какое-то время эмоциональный фон закрепляется в форме общей тревожности, раздражительности или эмоциональной усталости. Решения в таком состоянии все равно опираются на эмоции, хотя связь между переживанием и выбором остается неосознанной.

Эмоции удобно рассматривать как часть системы управ-

ления. Тревога сообщает, что система видит потенциальную угрозу или нехватку информации. Злость указывает на переживание нарушения границ или несправедливости. Стыд сигнализирует о риске потери уважения в собственных глазах или в глазах значимой группы. Интерес показывает наличие перспективы роста. Радость фиксирует опыт согласия между внутренними мотивами и происходящим. Такой взгляд удерживает чувства в рабочей плоскости и позволяет использовать их в принятии решений.

Осознанность расширяет канал, через который проходят эти сигналы. Внимание учится замечать телесные маркеры эмоций: плотность в груди, напряжение в животе, изменение дыхания, напряжение челюсти, дрожь в руках, тепло в лице. Параллельно развивается навык называния эмоций. Когда человек в явном виде признает: «я сейчас злюсь», «я тревожусь», «мне стыдно», кора активнее включается в обработку этого состояния. Эмоция меньше захватывает поведение и превращается в набор данных для анализа[18].

Для лидера такой подход создает дополнительную точку опоры. В сложных переговорах полезно понимать, что именно вызывает волну раздражения: стиль общения партнера, неясность договоренностей, собственная усталость, включение старого опыта. В взаимодействии с командой важно раз-

[18] Pruessner L., et al. Emotion Regulation as a Mechanism of Mindfulness in Reducing Depression and Anxiety: A Longitudinal Study // Depression and Anxiety. 2024. Article ID 9081139.

личать, где усталость переходит в скрытую злость, где присутствует страх потерять контроль, где звучит реальная тревога за людей и результаты. В личной жизни ценным становится умение видеть, какие эмоциональные сценарии повторяются в отношениях и какие потребности через них проявляются.

Эмоции не требуют немедленного действия. Осознанность формирует паузу между сигналом и реакцией. В этой паузе можно задать себе несколько простых вопросов: «какой сигнал я сейчас получаю», «о чем предупреждает это состояние», «чего мне не хватает в этой ситуации», «какую границу я чувствую затронутой». Такие вопросы не всегда дают идеальный ответ, однако уже переводят эмоцию в область информации, с которой можно работать.

На уровне тела такой подход снижает хроническое напряжение. Тело перестает быть полем, где эмоции только накапливаются, и становится инструментом регистрации и разрядки. Осознанное дыхание, мягкое движение, фиксация внимания на опоре помогают завершать эмоциональные циклы. Организм получает сообщение, что сигнал услышан, и возвращает параметры в более сбалансированный режим.

Для человека, который живет в высокой нагрузке, переход к воззрению «эмоции информируют» становится важным изменением. Внутренний мир все меньше воспринимается как источник случайных помех и все больше напоминает систему тонких индикаторов. На этих индикаторах удоб-

но строить решения, выстраивать границы, планировать восстановление и развивать стиль лидерства, в котором сила соединяется с чувствительностью к себе и другим.

4. Цена игнорирования состояний

Игнорирование собственных состояний редко выглядит как осознанный выбор. Человек просто откладывает внимание к себе на потом. Сегодня важно закрыть проект, завершить сделку, поддержать команду, разрулить конфликт. Внимание к телу, эмоциям и усталости кажется чем-то второстепенным. День за днем формируется привычка проходить мимо своих сигналов. Организм при этом продолжает сообщать о перегрузке через напряжение, боль, нарушения сна и пищевого поведения, скачки настроения и энергии.

Первая часть цены проявляется в теле. При длительном хроническом напряжении возрастает нагрузка на сердечно-сосудистую систему, меняется работа желудочно-кишечного тракта, снижается качество иммунной защиты. Любая инфекция переносится тяжелее, восстановление после заболеваний затягивается, периодически появляются боли, которые не укладываются в одну понятную схему. Человек проходит обследования, получает мнения врачей, слышит слова про стресс и образ жизни и часто не связывает их с тем, как устроена его ежедневная внимательность к себе.

Вторая часть связана с качеством решений. Нервная си-

стема, живущая в режиме постоянного перенапряжения, работает менее гибко. Лимбические структуры реагируют быстрее, чем когнитивные зоны успевают осмыслить ситуацию. Внимание сужается, сложные задачи воспринимаются как угрозы, а не как предмет анализа. В таком состоянии руководитель чаще выбирает знакомые решения, избегает непредсказуемых ходов, меньше слышит людей, от которых зависит успех проекта. Решения принимаются, отчеты закрываются, а стратегическая глубина постепенно снижается.

Третья часть проявляется в отношениях. Партнеры, коллеги и близкие чувствуют состояние человека даже тогда, когда он старается сохранять внешний контроль. Повышенная раздражительность, отсутствие терпения к деталям, уменьшение способности слушать, обесценивание чужих переживаний, эмоциональная дистанция – все это прямые последствия игнорирования собственных внутренних процессов. На уровне команд это ведет к скрытому напряжению, падению доверия, росту формального согласия при внутреннем сопротивлении. В личной жизни такие паттерны заканчиваются охлаждением, недосказанностью и ощущением, что поддерживать контакт становится все труднее.

Четвертая часть касается отношения к себе. Когда человек систематически проходит мимо собственных сигналов, внутренний диалог постепенно наполняется жестокостью. Любая усталость воспринимается как слабость, по-

требность в отдыхе – как недостаточная выдержка, эмоциональные реакции – как профессиональная несостоятельность. Самосострадание и уважение к своим пределам отступают, их место занимают внутренний контроль и скрытая агрессия. В таком режиме сложно сохранять чувство собственной ценности, а мотивация все сильнее опирается на страх и чувство долга.

Пятая часть связана с выгоранием. Когда физиологический, эмоциональный и когнитивный уровни долго находятся в напряжении, наступает момент, когда организм больше не поддерживает прежний уровень включенности. Интерес к работе снижается, эмоциональная чувствительность к людям притупляется, любое усилие воспринимается как чрезмерное. Возникает ощущение, что человек присутствует в своей жизни номинально. Восстановление после таких фаз требует уже не локальных изменений, а перестройки всей системы.

Осознанность предлагает иной тип отношения к своим состояниям. Внимательное отношение к телу, эмоциям и мыслям создает контур, в котором сигналы воспринимаются всерьез и используются для управления нагрузкой. Руководитель замечает, что голос стал резче, дыхание чаще, тело напряженнее, и делает небольшое вмешательство: пауза, смена формата встречи, перенос разговора, делегирование задачи, изменение графика. Внешне такие шаги выглядят простыми. Внутри они означают признание своего состояния как зна-

чимого фактора, влияющего на бизнес, команды и жизненные решения.

Цена игнорирования собственных состояний всегда оказывается значительной, даже если в моменте она не бросается в глаза. Организм запоминает каждый эпизод, когда его сигналы остаются без ответа, и строит свою работу в соответствии с этим опытом. Человек, который берет на себя высокую ответственность, получает вместе с ней и ответственность за свою нервную систему. Это связано и с психологической чувствительностью, и с эффективностью, и с качеством решений, и со способностью оставаться в профессии и в жизни на долгой дистанции.

5. Техники саморегуляции

Практики этой главы направлены на то, чтобы вернуть себе чувствительность к собственным состояниям и сделать стресс более управляемым. Их можно встроить в обычный день без специальных условий. Важно выбрать два – три упражнения и придерживаться их хотя бы месяц, чтобы нервная система успела отреагировать и перестроить привычки.

1. Утренний скан базового тонуса

Сразу после пробуждения, до телефона и дел, удобно сесть на край кровати или на стул. В течение одной – двух минут внимание проходит по телу. Отмечается состояние го-

ловы, лица, шеи, плеч, груди, живота, спины, таза, ног. Для каждого участка формулируется короткая внутренняя фраза: «легкость», «напряжение», «тяжесть», «пустота», «тепло». Затем задается один вопрос: «с каким ресурсом я вхожу в этот день». Ответ не обязательно точный, важна честная оценка. Через несколько дней такой практики становится видно, как день начинается в разных состояниях и какие ритмы жизни усиливают напряжение уже с утра.

2. Дыхательный переключатель для автономной нервной системы

В течение дня можно несколько раз использовать короткую дыхательную практику. Человек садится ровно, ставит стопы на пол, руки кладет на бедра. На четыре счета делается вдох через нос, на шесть счетов – спокойный выдох. Цикл повторяется в течение одной – двух минут. Внимание держится на ощущениях в области груди и живота. Такой режим дыхания мягко активирует парасимпатическое направление и снижает общий уровень внутреннего напряжения. Практику удобно применять перед важными встречами, после сложных разговоров и в переходах между блоками задач.

3. Трехточечная эмоциональная проверка

В середине дня и ближе к вечеру можно вводить короткий ритуал эмоционального самоотчета. На тридцать – шестьдесят секунд внимание отвлекается от задач и фиксирует три уровня: тело, эмоции, мысли. Сначала отмечается одно ощущение в теле: «напряженная шея», «тяжесть в груди»,

«легкость в ногах». Затем одно слово про эмоцию: «злость», «усталость», «интерес», «раздражение», «спокойствие». Затем одна фраза про мысль, которая звучит чаще всего. Такая трехточечная схема помогает увидеть, как соединены телесное состояние, эмоциональный фон и мышление, и дает материал для небольших коррекций в течение дня.

4. Телесное завершение рабочего дня

Перед переходом из рабочего режима в личное пространство полезно проводить короткий телесный переход. Человек закрывает ноутбук, откладывает телефон и в течение трех – пяти минут делает мягкую проверку тела стоя или сидя. Внимание обращается на стопы, колени, таз, спину, плечи, шею. В тех участках, где напряжение особенно заметно, выполняются небольшие движения: медленные наклоны головы, круги плечами, легкое растяжение спины. Важно связать движения с дыханием, без форсирования усилия. Организм получает сигнал, что рабочая фаза завершилась, и парасимпатическое направление получает больше пространства для включения.

5. Личный протокол «красной зоны»

Полезно заранее продумать план действий на случаи, когда напряжение достигает предела. Такой протокол включает три – четыре шага, которые можно выполнить даже в насыщенный день. Например:

- признать состояние одной фразой – «я на пределе»;
- выйти из комнаты или переключиться с экрана хотя бы

на три минуты;

• сделать десять медленных вдохов и выдохов, фиксируя внимание на теле;

• принять одно конкретное решение по разгрузке: перенести часть встреч, сократить объем задач на вечер, попросить помощи, отменить необязательное мероприятие.

Протокол фиксируется письменно и хранится в блокноте или заметках телефона. Это снижает вероятность того, что в критический момент человек будет действовать на автомате.

Эти практики создают привычку замечать свои состояния и отвечать на них без драматизации. Стресс остается частью жизни. Организм все чаще получает возможность переходить в режим восстановления, а решения принимаются из более устойчивого и уважительного к себе состояния.

Глава 4. Майндфулнесс – ключевая компетенция XXI века

1. Рабочее определение майндфулнесс

Слово «майндфулнесс» за последние годы появилось в корпоративных программах, в публикациях о лидерстве, в курсах по устойчивости и креативности. При этом далеко не всегда ясно, о чем идет речь на уровне конкретного навыка[19]. Для книги, ориентированной на людей, принимающих решения и управляющих системами, важно простое и точное рабочее определение, на которое можно опираться в действиях.

Майндфулнесс в этом контексте – это тренируемая способность удерживать внимание в текущем опыте с ясным пониманием того, что происходит, и с внутренней доброжелательностью к этому опыту. В определении присутствуют три ключевых компонента: намерение, внимание и отношение. Намерение задает направление: человек выбирает быть присутствующим в конкретной ситуации. Внимание создает фактическое присутствие: фокус остается в реальных ощущениях, событиях, мыслях и эмоциях. Отношение форми-

[19] Gethin R. On Some Definitions of Mindfulness // Contemporary Buddhism. 2011. Vol. 12. P. 263–279. DOI: 10.1080/14639947.2011.564843.

рует качество этого присутствия: наблюдение осуществляется без автоматического осуждения, с уважением к собственным границам и к границам других людей.

Такое понимание помещает майндфулнесс в пространство обычной жизни. Практику осваивают люди с разным образованием, мировоззрением и религиозными взглядами, без необходимости менять стиль жизни или уходить в особые контексты. Навык формируется в тех же пространствах, где проходит основной день лидера или предпринимателя: в переписке, на встречах, в переговорах, в работе с цифрами, в креативных сессиях, в семейных разговорах. Практика постепенно пронизывает уже существующие задачи и меняет способ присутствия в них.

На психологическом языке майндфулнесс описывает состояние мета-внимания. Человек переживает ситуацию и одновременно замечает, как именно он ее переживает. Он фиксирует, куда направлен фокус, какие мысли повторяются, какие эмоции поднимаются, какие телесные сигналы сопровождают происходящее. Такое наблюдение помогает удерживать связь с собой внутри любой активности и поддерживает ощущение внутреннего участника происходящего.

Важной частью определения становится доброжелательное отношение к собственному опыту. Эта доброжелательность связана с зрелой позицией по отношению к себе. Человек видит свои реакции такими, какие они есть, и признает в них часть собственных ограничений и ресурсов. Внутрен-

ний диалог становится менее агрессивным, в нем появляется больше точности и уважения. Такой стиль отношения к себе поддерживает нервную систему и создает основу для устойчивой работы на длинной дистанции.

Майндфулнесс уместно называть компетенцией, потому что он поддается обучению, проверяется в действии и постепенно интегрируется в профессиональную идентичность. На первых этапах практика требует сознательных усилий: напоминаний, структурированных упражнений, выделенных интервалов времени. По мере повторения навык проявляется спонтанно. В момент напряжения человек вспоминает о дыхании и опоре, в сложном разговоре замечает тон голоса и внутреннее состояние, в стратегической задаче быстрее распознает влияние усталости и эмоций на мышление.

Такое определение делает майндфулнесс предметом профессионального развития. На уровне лидера это развитие касается качества решений, стиля общения, способности удерживать стратегическую перспективу в условиях давления. На уровне личности оно касается отношения к собственным границам, способности восстанавливаться и сохранять чувство смысла. Осознанность предстает как конкретный набор умений, которые можно описать, тренировать и наблюдать в повседневной жизни.

В этой книге под термином «майндфулнесс» во всех последующих главах понимается именно такой комплексный навык: намеренное, устойчивое, доброжелательное внима-

ние к своему опыту, встроенное в активную социальную и профессиональную реальность.

2. От медитации к современным программам

Практика, которую сегодня называют майндфулнесс, выросла из многовековой медитативной традиции. В буддийских текстах используется понятие sati – внимательность, памятование, способность удерживать ум в контакте с происходящим и одновременно помнить о намерении практики. На протяжении веков эта внимательность тренировалась в контексте духовного пути, в монашеской и мирянской практике, через работу с дыханием, телом, чувствами и содержанием ума.

Во второй половине XX века западные исследователи и практикующие начали переносить этот опыт в светский контекст. Особое значение имеет работа Джона Кабат-Зинна, физиолога и практика медитации, который в конце 1970-х годов в Массачусетском университете медицинской школы создал программу Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR). Программа была рассчитана на пациентов с хронической болью и высоким уровнем стресса, которые уже исчерпали стандартные методы помощи. Кабат-Зинн опирался на элементы буддийской медитации и одновременно формировал язык описания и формат занятий так, чтобы они были

полностью приемлемы для клинической среды и не требовали принятия религиозных убеждений.

Структура MBSR опирается на регулярные групповые занятия, ежедневную самостоятельную практику и последовательную работу с осознанным вниманием к телу, дыханию, эмоциям и мыслям. Участники изучают телесное сканирование, медитацию сидя, осознанное движение, внимательное отношение к стрессовым ситуациям. Важной частью программы становится развитие доброжелательного отношения к своему опыту, что особенно ценно для людей, долго живущих с болью и страданием. Постепенно вокруг MBSR сложилась богатая исследовательская база: программа стала стандартным объектом клинических и нейрофизиологических исследований, а термин «mindfulness» закрепился в научных публикациях.

Табл. Основные факторы когнитивной терапии, основанной на майндфулнесс (MBCP)

Принцип	Описание
Безоценочность (Non-judging)	Наблюдайте за своими переживаниями таким, каковы они есть, без оценки их как «хорошие», «плохие», «приятные» или «неприятные». Это не отстранение, а нейтральное внимание.
Не-стремление	Позвольте себе просто переживать текущий момент, не пытаясь изменить его, достичь цели или избежать дискомфорта. Принятие — не пассивность, а освобождение от борьбы.
Принятие	Принятие — это не покорность, а сначала признание того, что вы чувствуете прямо сейчас. Изменения придут позже — когда вы перестанете сопротивляться реальности.
Терпение	Понимание, что события развиваются по своему ритму. Не нужно форсировать. Иногда все разворачивается само собой — когда приходит нужное время.
Доверие	Доверяйте себе и своей практике. Позвольте своему внутреннему «я» вести вас — не через логику, а через интуицию и телесную мудрость.
Ум новичка	Развивайте в себе «взгляд новичка» — взгляд, свободный от шаблонов «эксперта». В этом взгляде скрыто огромное количество возможностей, которые «ум знатока» игнорирует.
Отпускание / нецепляние	Откажитесь от необходимости цепляться за приятный опыт и отталкивать неприятный. Позвольте всему приходить и уходить — как волны на берегу.
Любопытство / открытость	Будьте любознательными к своему опыту: *Что я чувствую сейчас? Какие мысли проходят в моей голове? Что происходит в моем теле?* Это вопрос — не для анализа, а для присутствия.
Доброта	Привносите тепло и сострадание в свой ежесекундный опыт. Быть осознанным — значит быть добротным к себе не только умом, но и сердцем.

На этом фоне в 1990-е годы возник подход Mindfulness-Based Cognitive Therapy (MBCT), который развивали Зиндел Сигал, Марк Уильямс и Джон Тисдейл. Исходной задачей MBCT стала профилактика рецидивов депрессии. Исследователи объединили элементы когнитивной терапии с практиками осознанности, адаптированными из MBSR, и создали программу, в которой внимание уделяется как содержанию мыслей, так и отношению к ним. Человек учится распознавать ранние признаки депрессивных мыслительных паттернов, видеть их как события ума, а не как буквальное описание реальности, и развивать иной способ обращения со своим внутренним диалогом.

К началу XXI века майндфулнесс оказался встроен в два мощных профессиональных контекста: медицину и клиническую психологию. Программы MBSR и MBCT заняли место в больницах, университетских клиниках, исследовательских центрах. Появились мета-анализы, систематические обзоры, протоколы для разных категорий пациентов. Термин «mindfulness» стал обозначать конкретный класс интервенций, которые можно описывать, стандартизировать, проверять и обучать им специалистов.

По мере распространения практики она вышла за пределы клинической сферы. Осознанность стали применять в работе с педагогами, в программах для сотрудников компаний, в обучении лидеров, в подготовке военных и сотрудников

служб экстренного реагирования. В этих контекстах сохранялись базовые элементы: тренировка устойчивого внимания, наблюдение за своим состоянием, развитие доброжелательного отношения к опыту. Язык и формы подачи адаптировались под задачи конкретной среды. Для бизнеса акцент смещался в сторону управления стрессом, качества решений и лидерства. Для образования – в сторону устойчивости педагогов и развития внимания у детей. Для помогающих профессий – в сторону профилактики выгорания и сохранения эмпатии.

Краткая история подхода показывает, что майндфулнесс прошел путь от практики, укорененной в духовной традиции, к набору светских программ, опирающихся на данные науки и ориентированных на разные группы людей[20]. В этой книге он рассматривается в продолжение этой линии: как компетенция, которая вырастает из глубокой медитативной культуры и одновременно полностью вписана в задачи современного человека, работающего с высокой нагрузкой, сложными системами и ответственностью за других.

---

[20] Francis S. E. B., Shawyer F., et al. Differentiating Mindfulness-Integrated Cognitive Behavior Therapy and Mindfulness-Based Cognitive Therapy Clinically: The Why, How, and What of Evidence-Based Practice // Frontiers in Psychology. 2024. Vol. 15. Art. 1342592. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1342592.

3. Формы практики в культурных традициях

Отдельного внимания заслуживает связь современного понимания майндфулнесс с теми состояниями и практиками, которые на протяжении веков описывались в разных духовных и философских традициях. Когда речь идет об осознанности как о компетенции XXI века, полезно помнить, что сама интуиция внимательного присутствия сопровождала человечество задолго до появления научных программ и психологической терминологии. В разных культурах складывались языки, через которые описывалось умение быть внутри момента, замечать движение ума и сердца, удерживать внутренний ориентир среди событий. Современный майндфулнесс продолжает эту линию и одновременно переводит ее на язык, который понятен человеку, живущему в мире технологий, бизнеса и сложных социальных систем.

В буддийской традиции ключевым понятием становится сати (на санскрите – смрити). Это слово связано с памятью и памятованием, хотя под ним подразумевается не воспоминание о прошлом, а живая способность «не забывать себя» в происходящем. Классические описания сати говорят о внимании, которое охватывает тело, ощущения, состояния ума и сами мыслительные процессы. Такое внимание не стремится судить или подавлять, оно сохраняет трезвую яс-

ность по отношению к тому, что разворачивается в опыте. В этом поле осознанности возникает возможность видеть причинно-следственные связи, замечать, как из одного состояния рождается другое, как мысль превращается в импульс к действию и как этот импульс влияет на жизнь. Майндфулнесс в современном формате во многом опирается на этот опыт: на медленные упражнения, в которых человек снова учится быть в контакте с дыханием, телом, эмоциями и мыслями без спешки и без попытки немедленно изменить реальность.

В христианской традиции схожие интуиции выражаются через понятия бдительности и трезвения. Под ними понимается внимательное хранение сердца, способность замечать первые движения помыслов, тонкие сдвиги в состоянии, внутренние согласия и несогласия. Монашеские тексты описывают человека, который учится жить в режиме внутреннего сторожевого огня: взгляд не отрывается от того, что происходит внутри, и в этом внимании формируется устойчивость. В современном языке можно сказать, что речь идет о непрерывной осознанности, которая не ограничивается отдельными практиками, а становится фоном повседневной жизни. Майндфулнесс, встроенный в день руководителя, родителя, специалиста, во многом повторяет этот мотив: человек хранит внимание к своему состоянию среди задач и контактов и опирается на это внимание как на внутренний ориентир.

В XX веке в рамках ученичества у Гурджиева появилось выражение самовоспоминание. Под ним подразумевается состояние, в котором человек не теряется целиком в ситуации, а одновременно ощущает и внешний процесс, и свое присутствие в нем. В этом опыте есть двойное направление внимания: на действие и на источник действия. Самовоспоминание описывается как усилие, через которое человек выходит из режима «спящего» существования и входит в более собранное состояние бытия. В современном майндфулнесс похожее усилие проявляется, когда практикующий в середине насыщенного дня на несколько секунд вспоминает о дыхании, о теле, о том, что сейчас с ним происходит, и уже из этого состояния продолжает встречу, переговоры, разговор с близкими.

Философская традиция Запада тоже хранит элементы осознанного присутствия. У стоиков, в том числе у Марка Аврелия, важное место занимает практика внимания к текущему мгновению, к тому, что находится в сфере влияния, к качеству внутреннего отклика. Дневниковые записи Аврелия показывают, как человек снова и снова возвращает ум к простым вопросам: что происходит сейчас, как я отношусь к этому, какие движения души поддерживают человеческое достоинство. В более поздних интерпретациях эта линия описывается как упражнение в просохэ[21] – постоянном

[21] Просохэ (προσοχή) у стоиков – это не просто внимательность к текущему мгновению, а специфическая тренировка: задерживаться между стимулом и ре-

внимании к себе и к своим реакциям. В современных корпоративных программах майндфулнесс можно увидеть продолжение этой практики: лидер учится различать, где заканчивается зона его ответственности, как меняется качество решений в разных состояниях и каким образом внутренний настрой влияет на людей вокруг.

Сократовский мотив «познай самого себя» также можно рассматривать как один из корней осознанности. Для Сократа забота о душе выражалась не в отдельной технике, а в привычке задавать себе и другим вопросы, которые высвечивают истинные мотивы, проясняют ценности, показывают, где слова расходятся с внутренней правдой. Диалогическая форма работы с сознанием, которую он воплощал, созвучна современным практикам рефлексии: человек в майндфулнесс-подходе учится задавать себе мягкие, но точные вопросы о том, из какого состояния он действует, как устроены его автоматические реакции, какие смыслы поддерживают текущий способ жить.

Связи майндфулнесс с традиционными практиками можно продолжать. В суфийской культуре присутствует мотив постоянного памятования (зикр), в котором сердце остается обращенным к высшему измерению реальности. В даосских и конфуцианских текстах описываются состояния внутрен-

---

акцией, распознавать свои автоматические суждения и не давать им ложного согласия. Просохэ – это направленность сознания на то, что происходит сейчас, с внутренней собранностью и ясностью.

ней собранности и естественности, в которых действия текут из глубокой согласованности с путем. В православной исихастской традиции важное место занимают внимание к дыханию, сердце и внутренней молитве, что создает устойчивое поле присутствия. В каждом таком контексте возникали свои символы, образы и ритуалы. В современном языке майндфулнесс объединяет эти мотивы в форме, которая ориентирована на человека, живущего в светском мире, работающего с технологиями, командами, сложными системами.

Для компетенции XXI века важно не столько искать прямые совпадения терминов, сколько чувствовать общий вектор. Люди разных эпох и культур описывали состояние, в котором сознание перестает растворяться в потоке событий и приобретает способность видеть себя и мир шире. В этом состоянии решения принимаются с меньшим количеством внутреннего шума, отношения строятся с большей бережностью, тело воспринимается не как инструмент, а как партнер, время перестает быть только ресурсом и становится пространством для осмысленной жизни. Современный майндфулнесс опирается на исследования психологии и нейронаук, используется в медицине, бизнесе и образовании, при этом внутреннее содержание этой практики остается удивительно созвучным древним традициям внимательного присутствия.

Такое родство создает для лидера и практикующего человека дополнительную опору. Осознанность перестает выгля-

деть модным навыком, который появился вместе с цифровыми приложениями. Она начинает ощущаться как включение в длинную линию человеческих усилий по уходу за сознанием. В этом ощущении появляется глубина: каждое простое упражнение – наблюдение за дыханием, короткая пауза перед реакцией, честная запись в дневнике – оказывается частью большого культурного и духовного наследия, которое направлено к одной цели: жить более ясно, более присутствующе и более человечно.

4. Данные психологии и нейронауки

Когда майндфулнесс вошел в поле научного интереса, его стали описывать языком экспериментальной психологии, нейровизуализации и клинической медицины. Психологические исследования обратили внимание на то, как осознанность связана с вниманием, эмоциями, стрессом и повседневным функционированием. Нейронаука получила возможность регистрировать изменения в мозге при регулярной практике. Медицина увидела в этом подходе дополнительный инструмент работы с хронической болью, психосоматическими симптомами и состояниями, связанными со стрессом.

В психологии осознанность стали описывать как особый тип внимания, который сочетается с открытостью и неоценочным отношением к опыту. Возникли опросники, изме-

ряющие уровень осознанности как личностную характеристику и как результат тренировки. Исследователи наблюдают, как регулярная практика влияет на частоту руминативных мыслей, склонность к автоматическим реакциям, уровень субъективного стресса, тревоги и депрессивных симптомов, способность выдерживать сложные эмоции и возвращаться к задачам после отвлечений. Появились данные о связи майндфулнесс с когнитивной ясностью[22], качеством саморегуляции и устойчивостью к выгоранию.

Нейронаука использует майндфулнесс как модель для изучения того, как специально направленное внимание меняет работу мозга. Функциональная магнитно-резонансная томография, ЭЭГ и другие методы позволяют регистрировать изменения активности сетей внимания, сети пассивного режима, структур, связанных с эмоциональной регуляцией и интероцепцией[23]. Работы в этой области показывают, что регулярная практика осознанности сопровождается перестройкой функциональных связей и изменением активности тех зон, которые отвечают за наблюдение за собственным состоянием, переключение фокуса, оценку значимости стимулов. Нейропластичность взрослого мозга получает здесь

---

[22] Zainal N. H., Newman M. G. Mindfulness Enhances Cognitive Functioning: A Meta-Analysis of 111 Randomized Controlled Trials // Health Psychology Review. 2024. Vol. 18, No. 2. P. 369–395. DOI: 10.1080/17437199.2023.2248222.

[23] Treves I. N., Chen Y. Y., Wilson C. L., et al. A Meta-Analysis of the Effects of Mindfulness Meditation Training on Self-Reported Interoception // Scientific Reports. 2025. Vol. 15. Art. 38889. DOI: 10.1038/s41598-025-22661-4.

конкретное содержание: тренировочный эффект практики фиксируется на уровне сетевых конфигураций.

Медицина использует майндфулнесс в нескольких направлениях. В клинических исследованиях программ MBSR и MBCT рассматривается влияние осознанности на хроническую боль, уровень кортизола, показатели сна, частоту рецидивов депрессии, выраженность тревожных расстройств[24]. В соматической сфере майндфулнесс входит в комплексный подход при гипертонии, болезнях сердца, аутоиммунных заболеваниях, синдроме раздраженного кишечника. Осознанность включают как компонент широкой программы, где присутствуют медикаментозная терапия, психотерапия, изменение образа жизни и поддержка среды.

Для людей, работающих в условиях высокой нагрузки, особый интерес представляют исследования, посвященные стрессу, выгоранию и качеству жизни. Осознанность рассматривают как фактор, который может снижать субъективную тяжесть стресса, улучшать качество восстановления, поддерживать способность к эмпатии при регулярном контакте с чужими переживаниями. В профессиональных группах – у врачей, педагогов, сотрудников служб экстренного реагирования, руководителей – изучают влияние практики на уровень эмоционального истощения, циничного отношения к работе и снижение профессиональной эффективности.

---

[24] Koncz A., et al. Meditation Interventions Efficiently Reduce Cortisol Levels of At-Risk Populations: A Meta-Analysis…

Осознанность получила место и в организационной психологии. Исследуются связи между майндфулнесс лидера и атмосферой в команде, уровнем доверия, качеством обратной связи, готовностью людей брать на себя ответственность. Появляются данные о влиянии осознанности на принятие решений, управленческую гибкость, способность удерживать стратегическую перспективу и видеть долгосрочные последствия своих шагов.

Для читателя этой книги важен общий вывод из этих линий исследований. Майндфулнесс предстает как набор состояний и навыков, которые можно измерять, тренировать и проверять в реальных условиях жизни. Психология дает язык для описания внутренних изменений. Нейронаука показывает, что эти изменения опираются на перестройку работы мозга. Медицина демонстрирует, что практика осознанности входит в серьезные терапевтические протоколы. Организационные исследования добавляют к этому уровень лидерства и культурных процессов.

Так формируется научная рамка, в которой осознанность становится понятной компетенцией XXI века. Человек, который развивает этот навык, опирается и на личный опыт, и на данные дисциплин, изучающих внимание, мозг, тело и психическое здоровье[25].

---

[25] Hankey A., Shetkar R. Self-Transcending Meditation Is Good for Mental Health: Why This Should Be the Case // International Review of Psychiatry. 2016. Vol. 28. P. 236–240.

5. Осознанность в лидерстве и предпринимательстве

Лидер XXI века работает в среде, где скорость изменений высока, а неопределенность присутствует постоянно. Решения принимаются в условиях неполной информации, давление стейкхолдеров усиливается, информационный шум возрастает. В такой конфигурации устойчивость и ясность внимания проявляются как часть профессиональной пригодности. Осознанность здесь выражается в способности сохранять присутствие в самых нагруженных точках дня: в переговорах, в конфликтных обсуждениях, в моменте принятия рискованных решений, в периодах резких поворотов стратегии.

В лидерстве майндфулнесс проявляется через несколько конкретных привычек. Лидеру важно удерживать контакт с собственным состоянием при работе с людьми: замечать усталость, напряжение, вспышки раздражения, моменты вдохновения. Такое внимание снижает вероятность резких реакций, которые разрушают доверие. Осознанный лидер легче выдерживает паузы, задает больше уточняющих вопросов, слышит не только содержание слов, но и эмоциональный тон, принимает решения, учитывая и цифры, и реальные состояния команды. Сотрудники в такой среде испытывают меньше скрытого страха и чаще берут ответствен-

ность за инициативу, поскольку чувствуют рядом присутствие человека, который умеет удерживать ясность под нагрузкой.

В предпринимательстве осознанность поддерживает работу с риском и собственным ресурсом. Предприниматель сталкивается с периодами высокой неопределенности, финансовых колебаний, давления со стороны партнеров, клиентов, регуляторов. В такие периоды особенно заметны внутренние движения между азартом, тревогой, усталостью и вдохновением. Практика майндфулнесс помогает различать эти состояния, отслеживать их динамику и видеть, из какого состояния принимается то или иное решение. Решения, которые рождаются из паники или истощения, фиксируются и разбираются, и со временем предприниматель формирует более бережный режим работы с собой. Это поддерживает способность к долгой игре и удерживает мотивацию.

Креативные индустрии добавляют еще одно измерение. Креатор, режиссер, дизайнер, автор, арт-директор или стратег живут в пространстве, где внутреннее состояние становится рабочим инструментом. Идеи приходят через тонкое внимание к ассоциациям, образам, микродвижениям настроения. Осознанность в этом контексте создает устойчивое поле, в котором креативность не превращается в изматывающий хаос. Человек замечает моменты вдохновения, а также периоды пустоты и блоков, без самоуничтожающего внутреннего диалога. Такие периоды рассматриваются как

часть процесса. Внимание к телу и эмоциям помогает выстраивать режим работы, в котором интенсивные творческие сессии чередуются с восстановлением, и идея успевает пройти путь от импульса до реализованного решения.

Осознанность влияет и на структуру коммуникаций. Лидер и предприниматель, опирающиеся на практику, формируют иной стиль встреч. В их переговорах больше ясности в постановке цели, больше структурированного времени для обсуждения, больше внимания к завершению разговора. Креативные команды, в которых присутствует элемент майндфулнесс, используют короткие практики входа в сессию и выхода из нее, что создает ощущение цельных рабочих циклов. В таких форматах снижается количество скрытых конфликтов, меньше энергии уходит на интерпретацию «что имел в виду другой человек», а больше – на саму задачу.

Вопрос личного смысла и выгорания тесно связан с осознанностью. Лидер без внутренней опоры постепенно превращается в фигуру, которая только раздает решения и держит ответственность, при этом мало чувствует собственную жизнь. Предприниматель без практики внимательности к себе рискует истощить источник мотивации, когда дело переходит в режим постоянного тушения пожаров. Креатор без навыка мягкого присутствия рискует связывать свою ценность исключительно с производством новых идей. Осознанность дает возможность регулярно возвращаться к вопросу: в каком состоянии я сейчас создаю, управляю, веду людей,

куда уходит мой ресурс, какие действия поддерживают ощущение живости, а какие только расширяют объем задач.

Так майндфулнесс постепенно переходит из области личных практик в область ключевых компетенций. Лидер, предприниматель и креативный профессионал, уделяющие внимание развитию осознанности, получают преимущество, которое отражается и в субъективном самочувствии, и в качестве решений, и в устойчивости команд, и в глубине креативных процессов, и в способности оставаться в своей роли на протяжении долгих лет, сохраняя интерес к жизни и работе.

6. Майндфулнесс как рабочий навык

Практики этой главы направлены на то, чтобы превратить майндфулнесс в часть профессионального поведения, а не в отдельное занятие «для жизни после работы». Они рассчитаны на лидеров, предпринимателей и креативных специалистов, которые живут в плотном графике и готовы к небольшим, но регулярным шагам.

«Минутный брифинг с собой» перед ключевым событием

Перед важной встречей, звонком, презентацией или сложным разговором можно вводить короткий внутренний брифинг. На одну минуту человек останавливает внешнюю активность, откладывает телефон, закрывает лишние окна.

Внимание фиксируется на дыхании и теле: положение стоп, таза, спины, плеч. Затем формулируются три фразы: «Где я сейчас по состоянию», «Зачем я иду в эту встречу», «Какое качество присутствия я хочу принести». Эти фразы не превращаются в мантру, они дают мозгу ясный контекст и выравнивают внутренний вектор. Со временем такая подготовка становится естественной частью входа в важные ситуации.

Осознанная структура встречи

Любую деловую встречу можно наполнять элементами осознанности, не меняя ее формата. В начале ведущий называет цель и желаемый результат простыми словами. В середине, после обсуждения ключевых блоков, делается одна – две минуты тишины или спокойного подведения итогов, когда участники в явном виде формулируют, что для них сейчас главное. В конце коротко фиксируются решения и следующие шаги. Внимание участников получает каркас, а встреча перестает превращаться в стихийный обмен репликами. Такой подход создает культуру общений, где присутствие не растворяется в потоке разговоров.

Практика «одного честного вопроса» в разговоре

В каждом сложном диалоге можно вводить правило одного честного вопроса. В какой-то момент разговора лидер или предприниматель задает вопрос, который помогает прояснить реальное состояние собеседника или свое собственное участие в ситуации. Это может быть: «Что в этом процессе для тебя сейчас самое тяжелое», «Что я не вижу в

этой истории», «Чего ты больше всего боишься в этом решении». Важно задать такой вопрос из спокойного состояния, без давления. Практика развивает внимательное слушание и учит выдерживать живой контакт с другим человеком, а не только управлять содержанием разговора.

Осознанный слот креативной работы

Для креативных задач полезно создавать специальные временные окна, в которых внимание получает возможность работать без постоянных вторжений. Человек заранее выбирает один – два слота в неделе по 60–90 минут и в это время уменьшает внешние отвлечения: закрывает мессенджеры, выключает уведомления, оставляет только те инструменты, которые относятся к задаче. Перед началом слота он отмечает свое состояние и формулирует одну креативную задачу. В конце делает короткий обзор: что получилось, что не пошло, какие идеи появились. Таким образом осознанность поддерживает не абстрактную «креативность», а конкретный рабочий режим, в котором идеи имеют шанс проявиться и быть зафиксированными.

Еженедельный обзор внимания и решений

Один раз в неделю, в конце рабочей пятницы или в спокойное время выходных, можно уделять двадцать – тридцать минут обзору прошедших дней. Внимание проходит по ключевым событиям недели: важные решения, сложные разговоры, моменты перегрузки и вдохновения. Для каждого из них формулируются две строки: «В каком состоянии я бы-

л(а)» и «Как это повлияло на результат». Постепенно складывается карта, по которой видно, в каких состояниях рождаются наиболее точные решения и где внутренний ресурс уже не поддерживает качество работы. Такой обзор превращает осознанность в инструмент стратегического управления собой.

Эти практики не требуют радикальных изменений расписания. Они включают внимание в те точки, где и так сосредоточена ответственность: встречи, решения, креативные задачи, еженедельный разбор. Со временем они формируют новый профессиональный стандарт, в котором осознанность становится такой же рабочей компетенцией, как умение читать отчеты, вести переговоры и строить команды.

Часть II. Личная практика: тело, эмоции, мышление

Глава 5. Как встроить практику в плотный график

1. Принцип малых шагов

Большинство людей, которые интересуются осознанностью, живут в режимах, где день расписан по блокам и каждая свободная минута уже занята задачами, сообщениями и встречами. В таком ритме мысль о регулярной практике часто вызывает внутреннее сопротивление. Возникает представление о том, что ей нужны отдельное время, специальная обстановка и идеальные условия. Опыт показывает иную логику. Практика устойчиво входит в жизнь как серия малых шагов, которые опираются на уже существующую структуру дня.

Базовый принцип прост: осознанность развивается через короткие, но повторяющиеся эпизоды. Нервная система откликается не только на длительность, но и на регулярность. Несколько минут внимательного присутствия, встре-

чающихся ежедневно, формируют для мозга новый режим работы. Эти минуты могут появляться утром, в середине дня, вечером, в переходах между задачами, перед встречами, после напряженных разговоров. Важно, чтобы практики связывались с реальными точками графика, а не с абстрактным «когда-нибудь».

Малый шаг становится эффективным, когда у него есть ясная форма и понятный контекст. Например, три минуты тихого внимания к дыханию сразу после пробуждения. Одна минута фиксации телесных ощущений перед открытием почты. Короткий цикл осознанного дыхания перед важным звонком. Несколько минут телесного сканирования в конце дня, когда ноутбук уже закрыт. Такие элементы вплетаются в рабочий день как связующие звенья и поддерживают общую структуру.

Для занятого человека важен еще один момент: малый шаг воспринимается как реалистичная задача. Внутренний диалог легче соглашается на две – три минуты практики, чем на идею длительной медитации. Организм получает опыт, что осознанность разворачивается прямо в текущем образе жизни. Практика становится частью гигиены внимания, похожей на чистку зубов или проверку календаря. Со временем именно эта реалистичность создает устойчивую привязанность к новым привычкам.

Принцип малых шагов сочетается с глубиной. Внутреннее качество присутствия в эти несколько минут может оста-

ваться очень точным. Человек наблюдает дыхание, телесные ощущения, эмоции, мысли без спешки и без стремления немедленно что-то изменить. В эти минуты он полностью проживает то, что есть, и позволяет нервной системе пережить состояние чуть большей собранности. Повторение такого опыта закрепляет в мозге новые нейронные маршруты, связанные с вниманием, регуляцией и самонаблюдением.

Практика малых шагов требует определенной честности по отношению к себе. Если день прошел без единой точки осознанного присутствия, это становится информацией о реальном устройстве жизни, а не поводом для самонаказания. В следующий день можно выбрать одну конкретную ситуацию и связать с ней короткий эпизод практики. Например, каждый раз перед входом в офис, перед запуском видеозвонка или перед обедом. Один устойчивый якорь формирует контур, вокруг которого затем выстраиваются другие элементы.

Такой подход снижает напряжение ожиданий. Задача не сводится к тому, чтобы стать «идеальным практиком» за неделю. Задача в том, чтобы в каждом дне появлялись небольшие промежутки внимательного присутствия, которые со временем изменят качество восприятия, скорость реакций, глубину решений и отношение к себе. Малые шаги дают возможность двигаться в этом направлении в любом графике, каким бы плотным ни был ритм жизни.

2. Утренние, дневные и вечерние «якоря»

Чтобы практика осознанности прижилась в плотном графике, ей нужны опорные точки. Такими точками становятся «якоря» – регулярные события дня, к которым привязывается короткий эпизод внимательного присутствия. Якорь уже существует в жизни: пробуждение, первая чашка кофе, дорога в офис, открытие ноутбука, обед, завершение рабочего дня, вечерний ритуал перед сном. Практика опирается на эти устойчивые моменты и постепенно превращает их в пространство настройки.

Утро задает тон всему дню. У многих людей сразу после пробуждения рука тянется к телефону, сообщениям, новостям, и внимание быстро погружается в поток задач. Если перед этим появляется хотя бы одна – две минуты осознанности, нервная система получает иной старт. Утренним якорем может стать момент, когда человек еще сидит на кровати или уже стоит у окна. В этот промежуток внимание мягко направляется на дыхание, на ощущения в теле, на первое эмоциональное впечатление от дня. Можно задать себе один простой вопрос: «с чем я просыпаюсь сегодня». Ответ фиксируется внутренней фразой без оценки. Такой короткий контакт с собой создает ощущение внутреннего включения до входа в цифровой и рабочий мир.

Дневные якоря поддерживают осознанность в период максимальной нагрузки. В течение дня можно выделить два – три повторяющихся события, которые подходят для коротких практик. Например, открытие почты утром и после обеда, начало видеозвонка, ожидание начала встречи, момент, когда человек наливает себе воду или кофе. Каждый такой эпизод превращается в сигнал: на несколько дыхательных циклов внимание возвращается в тело, отмечается текущий уровень напряжения, усталости, интереса. Затем начинается рабочее действие. Со временем мозг связывает эти маркеры с практикой, и возникающий рефлекс начинает поддерживать состояние.

Особое значение имеют якоря переходов. Выход из кабинета в переговорную, переход от индивидуальной работы к встрече с командой, смена контекста между проектами – все эти моменты и так требуют легкой перенастройки внимания. В течение нескольких секунд перед переходом человек осознает, какую ситуацию сейчас завершает и в какую входит. Можно мысленно обозначить завершенный блок одной фразой и так же коротко сформулировать фокус следующего блока. Такая привычка уменьшает ощущение разорванности дня и снижает объем остаточного внимания, которое тянется за уже закрытыми эпизодами.

Вечерние якоря помогают мягко перевести нервную систему из рабочего режима в режим восстановления. Завершение дня часто выглядит как резкий обрыв задач и погру-

жение в информационный или развлекательный поток. Если между этими фазами появляется короткий осознанный промежуток, качество отдыха меняется. Вечерним якорем может стать момент, когда человек закрывает ноутбук, выходит из офиса, возвращается домой, ставит телефон на зарядку. В этом промежутке можно уделить несколько минут телесному сканированию, осознанному дыханию или простому обзору дня: какие моменты потребовали особого напряжения, где внимание было особенно собранным, где проявилась радость или интерес.

Еще один тип вечернего якоря связан с подготовкой ко сну. Переход ко сну часто сопровождается прокручиванием событий дня и планированием завтрашних задач. Если перед этим появляется короткая практика, внимание получает иной маршрут. Человек отмечает три события, за которые благодарен себе или другим, фиксирует одно решение, которое поддержит его ресурс завтра, и несколько дыхательных циклов проводит с фокусом на ощущениях тела в области груди и живота. Такой ритуал остается простым по форме и дает мозгу сигнал, что активная часть дня завершена.

Работа с якорями требует минимальной дисциплины на старте. Полезно выбрать один утренний, один дневной и один вечерний момент и в течение недели удерживать практику именно в этих точках, не расширяя список. Нервная система легче принимает небольшие, четко обозначенные изменения. Когда связь между якорем и внимательным состо-

янием укрепляется, появляются дополнительные возможности: новые переходы, новые моменты контакта с собой, новые форматы коротких практик, которые вписываются в личный стиль жизни.

3. Ограничения, привычки и ожидания

Когда человек решает добавить в свою жизнь практику осознанности, вместе с интересом к теме поднимается целый пласт ожиданий. Внутренний голос рисует образ идеального практикующего: ранние подъемы, длительные медитации, безупречная дисциплина, спокойная реакция на любые события. Такой образ легко впечатляет и одновременно парализует. В реальности у каждого есть конкретный жизненный контекст: семья, проекты, обязательства, здоровье, особенности характера. Осознанная практика начинается там, где человек признает свои ограничения и строит режим на основании реальных ресурсов.

Личные ограничения бывают разными. У кого-то день состоит из плотного менеджмента и почти непрерывной коммуникации. У кого-то много поездок и смен часовых поясов. У кого-то есть хронические состояния, которые влияют на сон, энергетику, способность долго сидеть без движения. У кого-то нервная система изначально более чувствительна, и любые практики, связанные с закрытыми глазами и фокусом внутрь, вызывают тревогу. Все это исходные дан-

ные. Чем честнее человек видит свой реальный режим, тем точнее он подбирает формат практики и тем выше вероятность, что эта практика приживется.

Привычки тоже играют большую роль. Утро у многих связано с телефоном, кофе, быстрым сбором и параллельной обработкой информации. День опирается на цепочку уведомлений, коротких сообщений, переключений между задачами. Вечер часто уходит в цифровой поток или рабочий «догон». Эти привычки встроены глубоко и связаны с дофаминовыми циклами. Резкие отказные решения в такой конфигурации даются тяжело. Гораздо продуктивнее начинать с небольших вмешательств: одна минута осознанности до телефона, несколько дыхательных циклов перед открытием почты, короткий телесный переход между работой и личным временем. Привычный режим постепенно перестраивается за счет новых ассоциаций.

Ожидания часто относятся и к внутреннему результату. Человек надеется, что через неделю практики станет спокойнее, через месяц перестанет испытывать тревогу, через несколько месяцев почувствует непрерывную ясность и контроль. Реальный процесс устроен сложнее. Внимание становится более чувствительным, поэтому на первых этапах человек замечает больше своих реакций и переживаний. Поверхностный уровень кажется более шумным, хотя это всего лишь проявление расширившегося обзора. В этот период особенно важно помнить, что задача практики – наладить

устойчивый контакт с тем, что происходит на самом деле, а не достичь какого-то «идеального» состояния.

Отношение к собственным ограничениям и привычкам формирует эмоциональный фон практики. Жесткий внутренний контроль, стремление «делать правильно», сравнение себя с абстрактным эталоном создают дополнительный стресс. В такой атмосфере осознанность легко превращается в еще одну обязанность. Более продуктивным оказывается подход, в котором человек прямо признает: ресурс ограничен, привычки сильны, ожидания иногда завышены. Эта честность не снижает планку, а делает усилия реалистичными.

Практике помогает формулировка личного контракта. В этом контракте прописываются реальные условия и рамки. Например: «в течение ближайшего месяца я пробую три минуты утренней практики пять раз в неделю», «один дневной якорь на рабочий день», «один вечерний обзор состояния по будням». Такой контракт можно записать в ежедневнике или заметках и раз в неделю смотреть, как он выполняется. Если план оказался чрезмерным, его корректируют. Если выполняется устойчиво, можно добавить новый элемент. Возникает ощущение движения без внутреннего насилия.

Полезно учитывать индивидуальный стиль. Одним легче практиковать в тишине и одиночестве, другим проще начинать в группе или с аудиозаписями, третьим подходит практика прямо в движении: на прогулке, в дороге, во время

простых телесных упражнений. Лидер и предприниматель обычно хорошо знают свои рабочие паттерны: склонность к контролю, к импровизации, к структурированию. Эти же склонности можно использовать в практике. Кто-то выстроит для себя четкий протокол, кто-то оставит больше свободы, кто-то будет опираться на визуальные напоминания. Важно, чтобы стиль практики поддерживал базовый темперамент и не шел вразрез с ним.

Когда личные ограничения, привычки и ожидания становятся предметом внимательного рассмотрения, исчезает иллюзия «идеальных условий в будущем». Выясняется, что единственный реальный материал для работы – сегодняшняя жизнь во всей ее плотности. В этой жизни уже есть моменты, в которые можно внести чуть больше присутствия. Практика осознанности превращается из проекта «для когда-нибудь» в способ относиться к своему дню внимательнее, точнее и бережнее.

4. Стабильный минимум практики для занятого человека

Практика осознанности становится частью жизни, когда у нее есть стабильный минимум. Это тот объем, который человек способен удерживать в большинстве своих недель, независимо от сезонов, загрузки и настроения. Такой минимум не воспринимается как подвиг, вписывается в график и при

этом дает нервной системе понятный сигнал: в этой жизни есть регулярное пространство для присутствия.

Для ориентировки удобно мыслить категориями «минимальной эффективной дозы». Нервной системе важно получать практику достаточно часто, чтобы формировались новые маршруты внимания и регуляции. Опыт показывает, что для занятого человека реалистичным ориентиром становится суммарно десять – двадцать минут в день, разбитые на несколько коротких интервалов, и один немного более длинный блок в течение недели. Это может быть три – пять минут утром, несколько минут днем, короткий вечерний эпизод и один получасовой формат раз в выходные. Конкретные числа остаются ориентиром, а не жестким стандартом. Важнее, чтобы объем ощущался подъемным и повторялся из недели в неделю.

Стабильный минимум опирается на якоря, которые уже существуют в расписании. Утренний блок связывается с пробуждением или первым напитком. Дневной – с конкретным переходом: началом работы с почтой, запуском видеозвонка, обедом. Вечерний – с закрытием ноутбука, возвращением домой или подготовкой ко сну. Такой каркас помогает не держать практику в голове как абстрактное «надо», а встроить ее в реальные события. Через несколько недель именно эти моменты начинают автоматически напоминать о внимательном присутствии.

Минимум практики удобно описывать не только во вре-

мени, но и в типах упражнений. Утренний блок поддерживает настрой на день и связность с телом. Дневной блок регулирует уровень стресса и помогает возвращать внимание к задачам. Вечерний блок поддерживает переход в режим восстановления. Один более длинный формат в неделю дает пространство для чуть более глубокого погружения: можно сделать полное телесное сканирование, понаблюдать за дыханием дольше обычного, выполнить мягкую медитацию сидя или в ходьбе. Нервная система получает разные, но связанные между собой сигналы, и общий эффект становится стабильнее.

Стабильный минимум полезно формулировать письменно. Можно выделить отдельную страницу в блокноте или заметку в телефоне и описать свою конфигурацию: «утром – три минуты дыхания и сканирования тела, днем – две минуты перед обедом, вечером – пять минут обзора дня, раз в неделю – двадцать минут расширенной практики». Такой текст работает как внутренний договор. Это рабочая гипотеза на ближайший месяц. Через четыре недели можно вернуться к этой записи, посмотреть, как практика вписалась в реальность, и скорректировать объем.

Стабильный минимум связан с уважением к собственным пределам. Бывают недели, когда график сжимается особенно сильно или происходят события, требующие большого эмоционального и временного участия. В такие периоды минимум можно временно упрощать: оставить один утрен-

ний блок и одну вечернюю точку, а затем постепенно вернуть привычную структуру. Практика продолжает присутствовать в жизни, и при этом человек признает, что его контекст меняется. Такое отношение поддерживает доверие к себе и снижает риск отказаться от практики после первых же сбоев.

Важной частью стабильного минимума становится критерий достаточности. Если после недели практики появляется ощущение легкого увеличения пространства внутри дня, если решения принимаются с чуть большей ясностью, если заметнее становятся собственные состояния, значит выбранный объем уже работает. Можно не спешить добавлять новые элементы до тех пор, пока текущая конфигурация не станет естественной. Осознанность в этом случае развивается по принципу роста: корни закрепляются, ствол укрепляется, и только затем появляются новые ветви.

Так формируется система минимальных шагов, на которую можно опираться годами. Она выдерживает плотные проекты, кризисы и изменения, потому что строится не на разовых усилиях, а на устойчивом ритме. Для занятого человека именно такой минимум становится фундаментом: внимание и нервная система получают регулярную поддержку, а практика сопровождает жизнь.

5. Практика: «одна линия внимания» на день

Для занятого человека особенно ценна практика, которая не требует отдельного времени, а превращает весь день в мягкий эксперимент. Можно взять за основу простую идею: у каждого дня есть одна линия внимания. Утром человек выбирает, чему он хочет посвятить особое наблюдение, и в течение дня несколько раз возвращается к этому фокусу в тех условиях, которые и так возникают. Например, линия дня формулируется как «я замечаю моменты, когда ускоряюсь», «я замечаю, как беру в руки телефон», «я замечаю первые признаки усталости», «я замечаю, как меняется мой голос в разговорах». Важно выбрать один конкретный аспект и дать себе внутреннее обещание поддерживать наблюдение именно за ним, без попытки контролировать все сразу.

После выбора линии человек делает очень короткую запись в телефоне или ежедневнике: отмечает дату и формулировку дня. Это занимает несколько секунд и создает ясный договор с собой. В течение дня он не ищет специальных условий для практики. Он живет своим обычным расписанием и в моменты, когда вспоминает о выбранной линии, останавливается на три – пять дыханий и отмечает, как сейчас проявляется выбранный аспект. Если линия дня связана с ускорением, он замечает позу, скорость речи, ощуще-

ния в груди и животе. Если с телефоном, он отслеживает, что стало триггером, какое чувство прозвучало до жеста, какое ожидание включилось. Если с усталостью, прислушивается к глазам, голове, плечам, уровню внутренней плотности.

Каждое такое короткое наблюдение занимает меньше минуты и формирует новый тип отношения к себе. Человек не заставляет себя останавливаться в строго заданные моменты, он опирается на те вспышки памяти, которые действительно возникают. Если линия дня вспоминается пять раз, этого достаточно для тренировки. Если два раза – это тоже материал. Важнее сам факт, что в насыщенный день появляется несколько точек, где внимание возвращается к одной и той же теме. Нервная система связывает выбранный аспект с мягким наблюдением и постепенно перестраивает способ реагирования.

Вечером практика завершается коротким подведением итогов. Перед сном или сразу после завершения работы человек открывает утреннюю запись и дописывает к ней две строки. В первой он фиксирует, сколько раз примерно вспоминал о линии дня. Во второй одним – двумя предложениями описывает главный вывод. Например: «ускорение почти всегда начинается в переписке», «телефон чаще беру в паузах неловкости», «усталость впервые почувствовал в середине второй встречи», «голос становится жестким, когда ощущаю внутреннюю неясность». Эти ответы не требуют развернутого анализа. Они создают карту наблюдений, которая за

несколько недель начинает показывать устойчивые паттерны.

Такой формат практики превращает весь день в единый цикл осознанности, связанный одной темой. Он строится на коротких эпизодах и хорошо совмещается с плотным графиком. Внутри привычной жизни возникает мягкая дисциплина: каждый день посвящен внимательному исследованию одного аспекта своего опыта. Смена линий дня из недели в неделю дает богатый материал для понимания того, как устроены внимание, тело, эмоции и мышление в реальной жизни.

Глава 6. Тренировка внимания

1. Фокус на одном объекте

Тренировка внимания начинается с очень простого действия: выбор одного объекта, к которому ум возвращается снова и снова. Внешне это выглядит почти незаметно. Человек сидит, стоит или идет, а часть его внимания удерживает дыхание, определенную область тела или звук в пространстве. В этом жесте происходит важный сдвиг. Внутренняя жизнь меньше зависит от внешних стимулов и автоматических мыслей. Появляется место, где внимание опирается на выбранную точку и постепенно учится устойчивости.

Фокус на одном объекте выполняет сразу несколько функций. Он служит якорем, который помогает не растворяться в потоке задач и переживаний. Он дает нервной системе понятный сигнал: сейчас приоритет у стабильного наблюдения. Он создает тренировочную площадку для сетей внимания, префронтальных зон, структур, отвечающих за саморегуляцию. Важно, что объект выбран заранее и остается достаточно нейтральным. Дыхание всегда рядом. Телесные ощущения доступны в любой момент. Звуки окружающей среды присутствуют в любом пространстве.

Дыхание часто становится первым объектом. Оно отража-

ет состояние нервной системы и при этом поддается мягкому влиянию. Когда внимание следит за движением вдоха и выдоха, мозг получает устойчивый ритм. Вдох связан с легким повышением активности, выдох – с тенденцией к расслаблению. Наблюдение за этим циклом формирует привычку оставаться с простым процессом, который разворачивается прямо сейчас. Ум получает занятие, не требующее анализа, и постепенно снижает избыточную умственную активность.

Телесные ощущения дают другой тип опоры. Контакт стоп с поверхностью, ощущение веса тела на стуле, движение воздуха по коже, напряжение или мягкость в плечах и шее – все это конкретные сигналы от нервной системы. Когда внимание удерживается в одной области, тело перестает быть фоном и становится источником информации. У человека формируется привычка проверять состояние через прямые ощущения, а не только через мысли о нем. Такой навык особенно ценен при высокой нагрузке, когда ум занят планированием и анализом.

Звуки окружающего пространства предлагают еще один вариант фокуса. Внутри офиса, в переговорной, в кафе, в машине всегда присутствует звуковой фон. Можно выбрать в качестве опоры общий поток звуков или один тип звука: шум улицы, голос ведущего на встрече, устойчивый гул кондиционера. Фокус на звуке тренирует способность удерживать внешнее внимание и одновременно отмечать, как ум ре-

агирует на происходящее. Это полезно для людей, которые много времени проводят в коммуникации и часто воспринимают звук только как носитель смысла.

Во всех этих форматах важно не стремиться к недостижимой «идеальной» концентрации. Внимание будет отвлекаться, мысли будут появляться, тело будет менять состояние. Именно эти отвлечения и становятся материалом практики. Человек замечает, что ум ушел в планирование, анализ, фантазию или внутренний диалог, признает этот факт и возвращает фокус к выбранному объекту. Каждый такой цикл «отвлекся – заметил – вернулся» укрепляет связи между зонами наблюдения и зонами автоматической активности.

Для лидера, предпринимателя и креативного специалиста фокус на одном объекте становится упражнением, напрямую связанным с рабочими задачами. Ум учится возвращаться к ключевой теме совещания после отвлечений, к сути переговоров после эмоциональных всплесков, к основному вопросу стратегии после волн мыслей о рисках и ожиданиях других людей. Обычный навык удержания дыхания, телесного ощущения или звука постепенно переносится на контекст решений и взаимодействий.

Такая тренировка не требует специальной обстановки. Несколько минут фокуса на дыхании возможны в начале дня перед открытием электронной почты. Телесное ощущение опоры стоп можно удерживать во время переговоров, когда важно сохранять устойчивость. Внимание к звукам можно

включать во время конференции, когда нужно не потерять присутствие среди большого количества информации. Практика все теснее переплетается с повседневной жизнью и перестает выглядеть как отдельный ритуал, оторванный от реальности.

Фокус на одном объекте создает фундамент для всех последующих форм осознанности. Пока ум не умеет возвращаться к простой опоре, любые более сложные форматы – работа с эмоциями, мыслями, отношениями – опираются на неустойчивую базу. Тренировка внимания на дыхании, телесных ощущениях и звуках дает эту базу. Человек учится оставаться в контакте с текущим моментом и постепенно выходит из узкого круга собственных интерпретаций происходящего. На этом фундаменте легче строить и практики саморегуляции, и практики осмысленного действия, и практики присутствия в отношениях.

2. Наблюдение за потоком опыта

После первых шагов с опорой на один объект становится доступен другой режим работы ума – открытое внимание. В этом режиме фокус не прикован к одной точке, поле восприятия расширяется, и человек наблюдает весь поток происходящего: ощущения тела, дыхание, звуки, мысли, образы, эмоции, импульсы к действию. Такое внимание похоже на панорамный взгляд, который охватывает сразу несколько

линий опыта и при этом сохраняет внутренний центр.

Открытое внимание формирует особое положение наблюдателя. Человек продолжает жить в своем дне, выполнять задачи, общаться, принимать решения. На этом фоне возникает тонкий слой осознавания, который отмечает, что происходит внутри и вокруг. Восприятие фиксирует, как в теле меняется напряжение, какие эмоции поднимаются в разных ситуациях, какие мысли чаще всего появляются при контакте с риском, конфликтом, похвалой, усталостью. Нервная система получает возможность отследить собственные паттерны в динамике, а не только по итогам дня.

Практика открытого внимания часто начинается с нескольких минут сидения в спокойной обстановке. Человек занимает устойчивую позу, дает телу привычное расположение, настраивает дыхание. Затем внимание перестает удерживать один объект и мягко оглядывает все, что доступно восприятию в данный момент. Появился звук – он отмечается. Возникла мысль – фиксируется факт ее появления. Изменилась эмоция – это тоже становится частью картины. Увеличилось напряжение в шее или груди – внимание отмечает и это.

Задача в такие моменты заключается в честном признании происходящего без спешки и драматизации. Внутри могут появляться оценки, привычные комментарии, желания немедленно улучшить состояние. Это тоже материал практики. Наблюдение направлено и на сами события, и на авто-

матические реакции ума на эти события. Постепенно становится заметно, как мысль вызывает эмоциональный отклик, как эмоция отражается в теле, как телесный дискомфорт запускает новый виток мыслей.

Открытое внимание особенно ценно для людей, которые несут ответственность за других и принимают множество решений. В переговорах, на совещаниях, в креативных сессиях внутренние процессы часто проходят незамеченными. Человек полностью погружен в содержание разговора, и при этом внутри него происходят быстрые смены эмоций, оценок, телесных состояний. Практика учит оставаться включенным в взаимодействие и одновременно чувствовать внутренний фон. В какой-то момент лидер или предприниматель замечает, как в ответ на определенную реплику резко меняется тон голоса, возникает желание оборвать разговор, усиливается напряжение в плечах. Уже одно это замечание снижает риск импульсивных действий[26].

В открытом внимании ум учится выдерживать неоднородность опыта. В течение нескольких минут могут присутствовать усталость, интерес, легкая тревога, ощущения тепла в теле, шум за окном, образ предстоящей встречи и фраза внутреннего диалога. Все это держится в поле восприятия как единая панорама. Задача не в том, чтобы убрать «лиш-

[26] Korponay C., Dentico D., et al. The Effect of Mindfulness Meditation on Impulsivity and Its Neurobiological Correlates in Healthy Adults // Scientific Reports. 2019. Vol. 9. Art. 11963. DOI: 10.1038/s41598-019-47662-y.

нее» и оставить только удобные элементы. Важно позволить себе увидеть реальную сложность момента. Такая тренировка расширяет вместимость психики и уменьшает склонность к жесткому сужению внимания в сторону одной эмоции или одной мысли.

Постепенно открытое внимание начинает выходить за рамки формальной практики. Человек может включать его в коротких отрезках дня: во время ожидания начала встречи, в лифте, в дороге, в паузе между звонками. Для этого достаточно напомнить себе внутренней фразой: «что сейчас происходит в моем опыте». В ответ внимание оглядывает тело, эмоции, мысли, внешний контекст. Через несколько секунд человек возвращается к задачам с более ясным ощущением себя.

Такой формат особенно хорошо сочетается с жизнью в высокой динамике. Формальная медитация остается важной, при этом открытое внимание превращает множество обычных моментов в тренировочные площадки. Мозг учится видеть свои реакции в момент их разворачивания, а не только по итоговым следам. Это создает базу для более точной саморегуляции и более осознанного участия в происходящем, в том числе в сложных и нагруженных ситуациях.

3. Микропаузы

В насыщенном дне редко удается сделать длинный пере-

рыв, зато в нем всегда присутствуют короткие промежутки, которые обычно проходят незамеченными. Несколько секунд ожидания загрузки файла, пауза перед тем, как начать говорить на встрече, движение из одного кабинета в другой, момент, когда рука тянется к чашке или к телефону. Эти микропромежутки кажутся слишком короткими, чтобы принести пользу, и при этом именно они способны стать ядром устойчивой практики для занятого человека.

Микропаузой можно назвать отрезок времени от десяти до шестидесяти секунд, в который человек на мгновение снимает режим автоматического действия и возвращает внимание к себе. Формально это очень простое действие: один – два осознанных вдоха, короткое сканирование тела, фиксация текущего состояния, одна ясная внутренняя фраза о том, что сейчас происходит. Физиологически такая пауза дает нервной системе возможность смягчить симпатический тонус, немного выровнять дыхание, отпустить избыточное мышечное напряжение. Психологически она превращается в момент, когда человек заново выбирает, в каком состоянии он продолжит следующий шаг.

Хорошим полем для микропауз становится начало и завершение любых взаимодействий. Перед тем как нажать кнопку «присоединиться» к онлайн-встрече, можно сделать три спокойных вдоха и выдоха, почувствовать опору тела на стул, отметить, что происходит в груди и животе, и только после этого включать камеру. При окончании разговора

можно позволить себе несколько секунд тишины, отметить ощущение в теле, сформулировать для себя одним предложением, какое состояние осталось после этой коммуникации, и уже затем переходить к следующей задаче. Такие короткие жесты создают ритм, в котором день перестает напоминать непрерывную ленту без швов.

Микропаузы особенно помогают в переходах между разными типами задач. После глубокой индивидуальной работы внимание еще удерживает детали, связки, образы. Впереди, возможно, встреча с командой или переговоры. Несколько десятков секунд, в течение которых человек отрывает взгляд от экрана, встает, делает пару мягких движений, отмечает уровень энергии и напряжения, помогают завершить предыдущий когнитивный цикл и подготовить нервную систему к новому контексту. В таком режиме остаточное внимание меньше тянется в прошлую тему, а новое взаимодействие начинается с более чистого фона.

Еще одна зона для микропауз – моменты роста напряжения. Сигналом может служить ускорение речи, появление привычных телесных маркеров стресса, желание немедленно ответить на сообщение, изменить тон разговора, резко завершить встречу. В такие секунды практика состоит в том, чтобы заметить сам факт нарастающей волны и буквально на несколько вдохов переключить внимание на тело. Внутри формулируется короткая констатация: «сейчас возрастает напряжение», «я злюсь», «возникает тревога», «возника-

ет усталость». Уже само признание состояния снижает его плотность и дает префронтальным зонам шанс включиться раньше, чем импульс превращается в действие.

Микропаузы можно связывать и с простыми бытовыми жестами. Каждый раз, когда человек берет в руки телефон, наливает воду, открывает дверь, садится в машину или в такси, можно вводить короткий внутренний ритуал: один осознанный вдох, фиксация опоры, отметка текущего состояния. Эти жесты занимают секунды и складываются в общий рисунок дня, где внимание регулярно возвращается к себе. Со временем такой рисунок становится естественным, и организм воспринимает микропаузу как элемент общей гигиены, а не как отдельную технику.

Полезно заранее определить для себя рамку: сколько микропауз человек готов пробовать в течение дня. Например, три – пять коротких остановок в рабочий день уже создают заметный эффект. Можно в начале дня задать внутренний ориентир, что такая практика будет удерживаться, а вечером коротко вспомнить, где микропаузы действительно случились. Важно относиться к этому процессу мягко. Если получилось вспомнить один раз, этот эпизод все равно имеет значение. Регулярное возвращение даже в малом объеме запускает изменения в том, как нервная система распределяет внимание и регулирует нагрузку.

Микропаузы не требуют особой подготовки и легко интегрируются в любую модель дня. Они не требуют менять весь

образ жизни, а добавляют новый тип отношения к уже существующим промежуткам. В результате внутри насыщенного графика появляется больше точек, в которых человек ощущает себя присутствующим, а не только движущимся по инерции. На этих точках строится дальнейшая способность выдерживать напряжение, чувствовать тело, замечать свои эмоции и принимать решения в более ясном состоянии.

4. Внимание перед действием

Самые важные события дня часто начинаются автоматически. Руководитель открывает письмо и сразу отвечает. Предприниматель входит в переговорную и сразу говорит. Креатор берет телефон и сразу делает звонок. Внутреннее состояние в эти моменты остается за кадром. Решение, текст или слова голоса рождаются на фоне того, что накопилось за день: усталости, раздражения, внутренней спешки, страха, ожиданий других людей. Практика осознанности предлагает внести в эти точки минимальный слой внимания.

Ключевой принцип прост: перед каждым значимым действием появляется короткий интервал настройки. Длительность такого интервала – от тридцати секунд до двух минут. Сначала внимание возвращается в тело. Человек отмечает опору стоп, положение спины, плеч, шеи, ощущение в груди и животе. Затем замечает дыхание, не изменяя его специально. Уже этого шага достаточно, чтобы нервная система полу-

чила сигнал о смене режима: от инерционного автоматизма к осознанному включению.

Дальше возникает небольшая проверка состояния. Внутри формулируется один честный ответ на вопрос: «в каком я сейчас состоянии». Это может быть пара слов: «напряжен», «взволнован», «спокойна», «устала», «раздражен», «собрана». В этот момент включаются зоны мозга, которые отвечают за осмысление эмоций и самонаблюдение. Человек не стремится мгновенно изменить свое состояние, он сначала признает его. Такая фиксация уже снижает плотность реакции и создает пространство для выбора.

Следующий шаг связан с намерением. Перед важным письмом полезно спросить себя, какова цель этого сообщения. Перед звонком – какой контакт хочется поддержать. Перед решением – какой результат действительно имеет значение. Внутренняя формулировка может быть очень простой: «прояснить условия», «поддержать человека», «зафиксировать договоренность», «обозначить границы», «выбрать направление». Намерение не превращается в сложный план, оно задает вектор, по которому будет двигаться разговор, текст или выбор.

Такая последовательность особенно поддерживает в ситуациях высокой эмоциональной нагрузки. Например, пришло письмо с жесткой критикой или с неожиданным требованием. Автоматический режим подталкивает к немедленному ответу: объяснить, оправдаться, атаковать, отстранить-

ся. Если в этот момент человек позволяет себе хотя бы один цикл настройки – тело, состояние, намерение – содержание и тон ответа меняются. В письме появляется больше точности, меньше скрытой агрессии, больше ясности в формулировке фактов и ожиданий.

Аналогичный эффект возникает перед звонками. Голос передает не только слова, он транслирует состояние нервной системы. Короткая внутренняя пауза перед набором номера выявляет, что происходит внутри, и создает возможность выровнять дыхание, ослабить мышцы лица и горла, задать себе вопрос о желаемом результате разговора. В итоге собеседник слышит более устойчивый, ясный голос, а у говорящего остается ощущение, что он вошел в разговор из более собранного места.

Особое значение внимание перед решением приобретает в стратегических вопросах. Когда на кону бюджет, команда, репутация, будущее проекта, внутренняя турбулентность возрастает. Мысли двигаются быстрее, эмоции меняют оттенок, тело реагирует усилением напряжения. Если решение принимается непосредственно на фоне этой волны, возрастает риск опоры на краткосрочное облегчение. Короткая настройка создает дополнительный слой. Человек отмечает свое состояние, фиксирует ключевой вопрос, кратко обозначает диапазон возможных последствий. Иногда этого достаточно, чтобы перенести финальную точку на несколько часов или дней, собрать недостающие данные, выспаться, по-

советоваться.

Практика внимания перед письмом, звонком и решением начинает работать, когда становится рутиной. Вначале полезно выбрать одну категорию действий, где она особенно актуальна. Например, только важные письма или только сложные разговоры. Через некоторое время тело само вспоминает о необходимости паузы. Движение к клавиатуре или к телефону превращается в сигнал: сначала внимание к себе, затем действие.

Такой режим не замедляет жизнь. Настройка занимает меньше времени, чем последующее исправление последствий необдуманного письма, некорректной фразы или слишком поспешного решения. Внутри появляется ощущение, что значимые шаги совершаются из центра. Нервная система получает больше предсказуемости, отношения – больше уважения, а решения – больше опоры на реальные ценности и задачи, а не на случайный эмоциональный импульс.

5. Практика: «переключатель внимания»

Для тренировки внимания в реальной жизни полезна практика, которая соединяет фокус на одном объекте, открытое внимание и микропаузы. Один из рабочих форматов – «режимный переключатель внимания». Это маленький личный ритуал, который привязывается к повседневному предмету и превращает десятки обычных действий в тре-

нировку.

В начале дня человек выбирает физический «переключатель». Это может быть кольцо, часы, ручка, кружка, наушники, крышка ноутбука, дверная ручка кабинета. Важно, чтобы с этим предметом происходили частые и естественные контакты. Внутри задаются два режима: режим точечного внимания и режим обзорного внимания. Можно дать им свои названия, которые будут звучать живо и естественно. Например: «луч» и «панорама», «точка» и «обзор», «фокус» и «поле».

Правило выглядит так: каждый раз, когда человек касается своего переключателя (крутит кольцо, берет кружку, закрывает ноутбук, берется за дверную ручку), он на несколько секунд останавливает автоматическое действие и задает себе вопрос: «какой режим мне сейчас нужен». Если впереди конкретная задача, письмо, кусок аналитической работы, подготовка к звонку, включается режим точечного внимания. Если предстоит встреча, сложный разговор, обсуждение с командой, креативная сессия, включается режим обзорного внимания.

Для точечного режима выполняется короткий протокол. Человек делает три спокойных вдоха и выдоха, чувствует опору тела, выбирает один объект внимания: дыхание, ощущение стоп, одну звуковую линию. Внутри формулируется одна ясная рабочая цель ближайшего действия. Например: «прочитать текст», «ответить по существу», «проверить

цифры», «собрать факты». В течение следующих минут ум держит эту точку как основную, а при отвлечении мягко возвращается к ней. Нервная система получает тренировку удержания фокуса в условиях реальной нагрузки.

Для обзорного режима протокол немного иной. Те же три дыхательных цикла, затем внимание расширяется. Человек отмечает ощущения в теле, общий эмоциональный тон, звуки в помещении, присутствие других людей, основные линии темы, которая сейчас будет обсуждаться. Внутри формулируется вопрос: «что сейчас происходит в этой ситуации в целом». Ответ может оставаться очень общим. Важно, что мозг получает сигнал об объемном восприятии. Такой режим особенно полезен перед обсуждениями, где много неизвестных и человеческих факторов.

В течение дня переключатель срабатывает каждый раз, когда человек взаимодействует с выбранным предметом. Один раз это перед входом в переговорную, другой раз – при закрытии ноутбука, третий – в момент, когда рука берет кружку перед началом чтения отчета. Каждый такой эпизод занимает от десяти до шестидесяти секунд. За день набирается несколько десятков микротренировок, которые распределены по реальным контекстам, а не вынесены в отдельное «медитативное время».

Вечером практика завершается коротким обзором. Можно открыть заметку в телефоне или страницу в блокноте и ответить на три вопроса: «в каких ситуациях я вспоминал о

переключателе», «в каких нет», «что изменилось в моем состоянии или в качестве действий там, где я успевал переключиться». Ответы занимают две – три минуты и дают материал для мягкой коррекции. Появляются наблюдения о том, где внимание проваливается быстрее всего, какие ситуации особенно нуждаются в настройке, в какое время дня переключатель практически не вспоминается.

Психологический эффект этой практики строится на нескольких уровнях. Формируется привычка замечать момент входа в действие. Ум учится различать режимы внимания и сознательно выбирать тот, который соответствует задаче. Возникает опыт маленького внутреннего управления: каждое касание предмета превращается в акт агентности, а не в механический жест. Нервная система постепенно связывает рабочие ситуации с ощущением внутренней собранности и ясности, а не только с фоном спешки.

«Режимный переключатель внимания» легко встроить в любую жизнь. Для этого не требуется отдельное место, специальная поза, закрытые глаза или длительное время. Практика живет внутри уже существующих действий и опирается на простой физический маркер. Снаружи это выглядит как обычный жест. Внутри формируется новая конфигурация внимания, в которой каждый значимый шаг дня сопровождается коротким, но осознанным включением.

Глава 7. Тело как вход в осознанность

1. Телесные маркеры состояния

Тело постоянно передает информацию о том, что происходит с человеком, задолго до слов. Нервная система регистрирует нагрузку, эмоциональные всплески, усталость, внутренние конфликты и отражает все это в дыхании, мышечном тонусе, положении плеч, движениях глаз, походке, мимике. Для большинства людей эти сигналы остаются фоном, который переживается как «привычное самочувствие». В практике осознанности этот фон превращается в основной канал доступа к состоянию.

Телесные маркеры можно видеть как систему раннего предупреждения. Когда нагрузка растет, первым отвечает именно тело. Дыхание становится более поверхностным, вдох укорачивается, пауза между вдохом и выдохом сокращается. Плечи поднимаются чуть выше обычного, шея теряет мягкость, в челюсти появляется скрытое напряжение. Движения рук становятся резче, жесты теряют плавность, в голосе слышится дополнительная твердость или ускорение. Все это разворачивается в течение минут, иногда секунд. Если человек умеет замечать такие изменения, у него появляется несколько дополнительных уровней управления своим

состоянием.

У каждого складывается свой набор типичных телесных сигналов. Один человек первым делом ощущает тяжелую голову и плотный затылок. У другого ключевым маркером становится область груди: стягивание, давление, ощущение «бронеплиты» или пустоты. Третий различает состояние по животу: ком, легкие спазмы, снижение чувствительности, смену аппетита. Четвертый обращает внимание на ладони: сухость, потливость, изменение температуры. Эти маркеры формировались годами и связаны с индивидуальной историей стресса, успеха, напряжения и расслабления. Осознанность вводит сюда исследовательскую позицию: человек начинает выяснять, какие сигналы у него проявляются раньше всего и в каких ситуациях.

Важным телесным маркером остается поза. Лидеры и предприниматели проводят значительную часть дня сидя за столом, в машине, в переговорных. Поза меняется постепенно. Спина оседает, плечи уходят вперед, голова наклоняется к экрану, грудная клетка получает меньше пространства для свободного дыхания. В такой конфигурации тело живет в режиме легкой обороны. Нервная система читает эту позу как сигнал постоянной готовности к нагрузке и выстраивает работу гормональных и вегетативных систем в соответствии с этим. Если человек замечает такие сдвиги и хотя бы несколько раз в день возвращает себе более устойчивую и открытую позу, базовое состояние постепенно смещается в

сторону большей опоры и устойчивости.

Микродвижения тоже многое показывают. Частое касание лица, прокручивание ручки, постукивание ногой, сжимание и разжимание пальцев, повторяющаяся проверка телефона без понятного повода – все это телесные маркеры внутреннего напряжения, скуки, тревоги, ожидания, обиды. Эти движения легко отнести к разряду «просто привычек». В осознанном наблюдении они становятся входной точкой к пониманию происходящего внутри. Если рука в десятый раз тянется к телефону за последние полчаса, сюда уже включается не только интерес к информации, сюда добавляется способ разрядить внутреннюю нагрузку.

Телесные маркеры отражают и напряжение, и ресурс. Легкость шага, ощущение объема в груди, мягкое тепло в животе, живость взгляда, свободное дыхание, ясность глаз, устойчивость голоса без избыточного усилия показывают, что нервная система опирается на достаточный запас энергии. В такие моменты человек легче идет на взвешенный риск, глубже думает, терпимее относится к ошибкам других, проще выдерживает сложные разговоры и неопределенность. Знание своих «ресурсных» телесных признаков помогает не только замечать кризисные точки, но и видеть условия, в которых жизнь и работа ощущаются подъемными и осмысленными.

Практически телесные маркеры можно рассматривать как язык, которым организм говорит с человеком. Этот язык не

опирается на понятия и категории, он складывается из давления, расширения, стягивания, тепла, холода, пульсации, онемения, дрожи, тяжести, легкости. Внимание, привыкшее работать в сфере понятий, поначалу воспринимает этот язык как второстепенный. По мере тренировки появляется новый тип грамотности: человек учится различать оттенки собственных ощущений так же тонко, как различает нюансы аргументов или настроения в голосе партнера.

Для лидера и предпринимателя развитие такого телесного слуха имеет прямую практическую ценность. В момент переговоров тело часто реагирует быстрее сознания. Легкое сжатие в горле показывает, что важную фразу трудно произнести. Резкое напряжение в животе сигнализирует о том, что сделка переживается как чрезмерно рискованная. Тяжесть в плечах и затылке появляется, когда обсуждение перестает быть продуктивным и превращается в обмен скрытыми претензиями. Если эти маркеры остаются незамеченными, решения принимаются на фоне хронического перегруза. Если они становятся объектом внимания, у человека появляется возможность изменить формат разговора, сделать паузу, уточнить условия, перенести часть задач. В этом случае реакции опираются на реальную картину, а не только на внешнюю повестку.

Телесные маркеры состояния не требуют сложных теорий. Их можно изучать в повседневной жизни. Достаточно несколько дней подряд задавать себе один и тот же вопрос в

напряженных и ресурсных ситуациях: «что сейчас происходит в моем теле». Ответы меняются, список ощущений расширяется, связи между телесными паттернами и типами ситуаций становятся понятнее. С этого шага начинается практика, в которой тело перестает быть только средством перемещения и превращается в партнера в управлении вниманием, эмоциями и решениями.

2. Сканирование тела

Сканирование тела – одна из самых простых и надежных практик осознанности. В ее основе – последовательное внимание к различным участкам тела, от стоп до головы или от головы к стопам. Задача не в том, чтобы вызвать «правильные» ощущения. Практика создает пространство, где человек встречается с тем состоянием, в котором находится именно сейчас. Для занятого человека это прямой способ восстановить контакт с собой без сложных техник и долгих подготовок.

Утренний формат сканирования задает тон дню. Сразу после пробуждения, до телефона и внешних новостей, можно уделить пять – семь минут вниманию к телу. Человек остается лежать или садится на край кровати. Внимание опускается в стопы и задерживается там на несколько дыханий. Затем медленно поднимается вверх: голени, колени, бедра, таз, поясница, живот, грудная клетка, спина, плечи,

руки, кисти, шея, лицо, макушка. В каждом участке отмечаются реальные ощущения: тяжесть, легкость, тепло, прохлада, напряжение, пульсация, онемение, отсутствие ярких сигналов.

Полезно сопровождать процесс короткими нейтральными фразами. «В стопах почти ничего не чувствую». «В голенях легкая усталость». «В животе плотность». «В груди больше объема». Эти формулировки не переходят в анализ. Они фиксируют факты и создают карту состояния на начало дня. Уже через несколько утренних практик становится заметно, что утро не бывает одинаковым. Иногда тело просыпается в относительной легкости, иногда сразу сообщает о накопленной усталости. Это знание помогает реалистичнее планировать встречи и нагрузки.

Утреннее сканирование можно завершать вопросом: «с каким телом я вхожу в этот день». Ответ может звучать просто: «с напряженной спиной», «с тяжелыми ногами», «с живой грудью и усталым лицом». Такой вывод не требует немедленных решений. Он создает внутреннюю договоренность: день проходит в сопровождении осознаваемого тела, а не только идей, планов и задач.

Вечерний формат сканирования выполняет другую функцию. Организм завершает рабочий цикл, и ему нужен сигнал, что активная фаза подходит к концу. Вечернее сканирование удобно проводить сидя на стуле, лежа в кровати или в теплом душе. Внимание движется по тем же маршрутам,

что и утром, уже на фоне прошедшего дня. В теле отражаются встречи, решения, сложности, радостные эпизоды, микроконфликты, успехи.

Вечерняя практика хорошо сочетается с мягким сравнением. Внутри звучит вопрос: «что изменилось по сравнению с утром». Шея стала жестче. Плечи ощущаются тяжелее. В животе больше тревожной плотности. В ногах приятная усталость после ходьбы. Такие наблюдения формируют связь между типами дней и телесными последствиями. Со временем становится яснее, какие форматы работы усиливают напряжение, а какие поддерживают жизненность.

Во время сканирования можно задерживаться в участках, которые особенно явно откликаются. Если грудная клетка словно стянута, внимание подольше остается в этих ощущениях, наблюдая их на вдохе и выдохе. Если в животе плотный ком, фиксируются форма, размер, плотность, без волевого усилия «растопить» это состояние. Если плечи кажутся каменными, отмечается этот факт и допускается небольшое движение для мягкого расслабления. Тело чувствует, что его сигналы замечают, и уже это создает условия для постепенного отпускания напряжения.

Для лидеров и предпринимателей регулярность особенно важна. Утреннее и вечернее сканирование превращаются в два устойчивых ритмических акцента, которые делят день на понятные фазы. Утро связывается с настройкой, вечер – с завершением и сбором опыта. Практика дает не только сиюми-

нутное облегчение. Постепенно складывается архив наблюдений о собственном состоянии. Этот архив хранится в памяти и поддерживает более точные решения о нагрузках, паузах, переговорах, отпуске.

Сканирование тела не требует особых условий. Достаточно нескольких минут относительной тишины и уединения. Даже в гостиничном номере между перелетами или в плотном семейном графике можно выделить небольшой отрезок времени, когда внимание спокойно проходит по телу. К этой практике удобно относиться как к элементу физической и психической гигиены: человек чистит зубы, проверяет расписание, готовит одежду – и в том же ряду уделяет время тому, чтобы перевести немые сигналы тела в осмысленное знание о себе.

3. Осознанное дыхание в рабочих ситуациях

Дыхание сопровождает человека в каждом рабочем эпизоде, даже когда внимание полностью занято задачами, людьми и цифрами. Нервная система постоянно подстраивает ритм вдохов и выдохов под текущую нагрузку. Стоит войти в напряженный разговор – дыхание поднимается в верхнюю часть груди. Стоит открыть тяжелое письмо – пауза между вдохом и выдохом почти исчезает. Стоит оказаться в длинной встрече без ясной структуры – дыхание становится

поверхностным и прерывистым. Если замечать такие изменения и мягко на них влиять, дыхание превращается в точный инструмент управления состоянием прямо в процессе работы.

Осознанное дыхание в рабочих ситуациях начинается с привычки отмечать, где оно сейчас живет. В переходах между задачами, перед открытием важного письма, перед началом звонка или совещания человек на несколько секунд переводит внимание в область груди и живота и фиксирует три параметра: глубину вдоха, длину выдоха, наличие или отсутствие короткой паузы между ними. Уже это создает небольшую дистанцию между стимулом и автоматической реакцией. Внутри появляется знание: «дыхание почти не опускается в живот», «выдох короче вдоха», «фразы произносятся на остаточном воздухе».

Дальше возможна мягкая настройка. В течение трех – пяти дыхательных циклов человек удлиняет выдох на один – два счета по сравнению с вдохом и позволяет воздуху опускаться ниже, к нижним ребрам и области живота. Вдох остается естественным и спокойным, выдох получает чуть больше пространства. Автономная нервная система воспринимает такой ритм как сигнал к небольшому снижению общего возбуждения. Сердце работает экономнее, мышцы получают шанс отпустить лишнее напряжение, голос становится устойчивее.

Этот прием особенно поддерживает перед публичными

выступлениями и важными переговорами. За несколько минут до начала можно выйти в коридор, закрыть ноутбук или просто отвести взгляд от экрана, положить ладонь на область солнечного сплетения и сделать десять спокойных вдохов и выдохов с легким акцентом на выдохе. Внимание остается в теле, ум отмечает, как с каждым циклом выравнивается внутренний фон. В зал или в онлайн-разговор входит человек, который переживает волнение и одновременно держит с ним контакт через дыхание.

Осознанное дыхание поддерживает и задачи, требующие концентрации без лишней жесткости. При работе с аналитическими материалами, документами, финансовыми моделями внимание легко застревает в узком фокусе. Плечи поднимаются, мимика застывает, взгляд прикрепляется к экрану и теряет связь с телом. Короткий дыхательный цикл раз в двадцать – тридцать минут возвращает этой работе человеческий контур. Человек откидывается на спинку стула, ставит стопы на пол, делает несколько более глубоких вдохов и выдохов, отмечает реакцию тела и затем возвращается к материалу.

В телефонных разговорах дыхание становится частью коммуникативного инструмента. Голос, который звучит на сжатом дыхании, передает собеседнику напряжение даже при нейтральном содержании фраз. Голос, опирающийся на устойчивый выдох, создает ощущение надежности и присутствия. Перед звонком можно сделать три спокойных ды-

хательных цикла с вниманием в области диафрагмы и горла. В процессе разговора полезно замечать моменты, когда фразы ускоряются и дыхание не успевает восстановиться. Один чуть более глубокий вдох между предложениями меняет темп речи и качество контакта.

В креативной работе осознанное дыхание поддерживает устойчивость творческого состояния. В моменты создания нового продукта, текста, концепции или визуального решения психика колеблется между вдохновением и внутренней критикой. Дыхание отражает эти колебания и может стать опорой. Если во время брейнсторма или индивидуальной работы с идеями время от времени возвращать внимание к дыханию и выдерживать несколько ровных циклов, внутренний критик реже полностью перехватывает управление. Идеи продолжают приходить, а у человека остается пространство, в котором не нужно сразу их отбрасывать.

Осознанное дыхание в рабочих ситуациях ценится за незаметность. Окружающим не обязательно знать, что в этот момент человек выполняет практику. Снаружи это выглядит как короткая пауза, один более глубокий вдох, небольшое движение плеч. Внутри в эти секунды происходит настройка целой системы. Нервная система получает сигнал, что у человека есть внутренний наблюдатель, который следит за нагрузкой и поддерживает баланс.

Со временем осознанное дыхание перестает восприниматься как отдельная техника. Оно становится частью общей

культуры присутствия. В любой точке дня, где появляется ощущение спешки, перегруза, распада внимания или сильной эмоциональной волны, можно сделать один шаг: вспомнить о дыхании, отметить текущий ритм, выровнять выдох и дать телу несколько секунд на возвращение к более устойчивому состоянию. Эта микропрактика создает основу для дальнейшей работы с эмоциями, мышлением и решениями, потому что возвращает человека к опоре в собственном теле.

4. Осознанное движение и осанка

Тело лидера постоянно находится в поле внимания других людей. Команда считывает сигналы из походки, позы, движений рук, из того, как человек входит в комнату, садится за стол, встает, когда говорит о сложных вещах. Эти сигналы формируют атмосферу встречи еще до первого слова. Осанка, скорость шага, направление взгляда, жесты создают у окружающих ощущения безопасности или напряжения, ясности или хаотичности, включенности или усталости. Осознанное движение в таком контексте становится инструментом управления собственным состоянием и пространством взаимодействия.

Осанка лидера начинается с ощущения опоры. Стопы уверенно стоят на полу, вес распределен между левой и правой сторонами, колени остаются немного мягкими, таз дает устойчивость, позвоночник вытягивается вверх без наси-

лия, грудная клетка получает объем, шея продолжает линию спины, голова словно подвешена за макушку. Нервная система воспринимает такую конфигурацию как ясный сигнал опоры. Положение не выглядит демонстративным. Скорее это естественное выпрямление после долгой работы за столом. Из этого состояния легче сохранять спокойный взгляд, устойчивый голос, ровное дыхание.

Осознанное движение проявляется в мелочах. То, как человек поднимается со стула, идет к доске или экрану, поворачивается к разным участникам переговоров, делает шаг навстречу или сохраняет дистанцию, использует паузу в речи, постепенно формирует у окружающих ощущение внутреннего порядка или внутренней торопливости. Резкие, рваные движения часто сопровождают повышенное напряжение. Плавное, собранное движение поддерживает ощущение устойчивости. Чтобы увидеть эти паттерны, достаточно хотя бы раз в день понаблюдать за собой в моменты входа в комнату, где собираются люди, и выхода из нее.

Практика осознанного движения удобнее всего начинается с повторяющихся маршрутов. Путь от входной двери до рабочего места, от стола до переговорной, от лифта до кабинета, от машины до офиса постоянно присутствует в жизни. В течение недели можно выбрать один такой маршрут и превратить его в тренажер осанки и движения. Во время прохода внимание удерживает три опорные линии: шаг и контакт стоп с поверхностью, вертикаль позвоночника, дыха-

ние. Взгляд остается мягким, не прикрепляется к экрану телефона. Этот короткий маршрут постепенно формирует новый базовый рисунок походки и осанки, который затем проявляется и в других ситуациях.

Голос и осанка связаны особенно тесно. Когда грудная клетка стянута, плечи тянутся вперед, голос звучит выше и напряженнее, фразы сокращаются, паузы воспринимаются как риск. Когда спина опирается на внутреннюю вертикаль, плечи занимают естественное положение, дыхание свободнее опускается вниз, голос получает объем, речь замедляется до живого темпа, в ней появляется пространство для пауз. На совещаниях, переговорах, публичных выступлениях помогает простой жест: перед началом речи чуть внимательнее вернуть себе вертикаль, почувствовать опору, сделать один спокойный вдох и выдох и дать голосу выйти из глубины груди, а не из зажатого горла.

Осознанное движение в рабочем дне включает и отношение к микропереходам. Когда лидер меняет положение тела во время встречи, полезно заметить момент, в который рука тянется к телефону, корпус разворачивается к экрану, стул откатывается назад, ноги начинают активно двигаться под столом. Эти движения отражают рост внутреннего напряжения, скуки или желания уйти от темы. Если хотя бы часть таких сигналов становится заметной, появляется шанс ввести другой жест: выровнять позу, осознанно повернуться к говорящему, сделать вдох и выдох, задать один уточняю-

щий вопрос.

Тело лидера служит для команды ориентиром. Когда человек входит в комнату с собранной, мягкой осанкой, двигается достаточно спокойно, занимает место, не сжимая пространство вокруг, слушает с вниманием и говорит из устойчивого положения, у людей возникает ощущение, что рядом фигура, которая держит себя в руках и уважает присутствующих. Это редко формулируется словами, при этом именно на таком переживании строится доверие. Осознанное движение делает этот стиль поведения не случайным, а результатом регулярной тренировки внимания к телу.

В повседневной практике осознанное движение и осанка лидера не требуют отдельного времени. Достаточно выбрать несколько устойчивых ситуаций: вход на встречу, начало речи, переход между кабинетами, путь до офиса. В эти моменты внимание возвращается к опоре, вертикали, дыханию, мягкости движений, направлению взгляда. Снаружи это едва заметно. Внутри день за днем формируется новый уровень телесной грамотности, на котором лидер опирается на свое тело как на союзника.

5. Телесные протоколы

Практику осознанности через тело удобно оформить в виде нескольких «телесных протоколов», которые не требуют отдельного времени и встроены в существующие действия.

Первый протокол – «телесный дневник решений». Каждый раз, когда предстоит заметное для жизни или бизнеса решение, лидер уделяет две – три минуты вниманию к телу. Сначала фиксируются поза и дыхание, затем точечно отмечаются ощущения в груди, животе, горле, челюсти. После этого решение формулируется мысленно в форме простой фразы «я выбираю…», и эта фраза несколько секунд звучит внутри. Тело отвечает сигналами: где усиливается напряжение, где появляется легкость, где ощущается тяжесть или пустота. Эти наблюдения кратко записываются: дата, решение, телесные маркеры. Через несколько недель складывается карта, по которой видно, какие телесные конфигурации сопровождали устойчивые, продуктивные решения, а какие связаны с импульсивными шагами.

Второй протокол – «маршрут восстановления». Он опирается на существующие перемещения: путь от кабинета до переговорной, от офиса до парковки, от рабочего места до кухни. Один из таких путей объявляется пространством восстановительной ходьбы. В начале маршрута человек на секунду останавливается, отмечает опору стоп и вертикаль, затем идет в обычном темпе, удерживая внимание в трех точках: шаг, дыхание, поле зрения. Внутри может звучать спокойная фраза «я иду своим маршрутом». На время этого пути откладываются разговоры по телефону, переписка и внутренние разборки. Маршрут занимает одну – пять минут и может повторяться несколько раз в день. Нервная система

постепенно связывает это пространство с уменьшением нагрузки и возвращением к более устойчивому состоянию.

Третий протокол – «телесная сигнатура безопасного присутствия». Лидеру полезно знать, как ощущается его собственное состояние, в котором люди рядом чувствуют достаточно спокойствия, чтобы говорить честно и думать свободно. В течение недели можно наблюдать за моментами, когда в теле одновременно присутствуют устойчивость и мягкость: спина держит вертикаль, плечи не заваливаются вперед, дыхание свободно, взгляд живой, голос звучит ровно. Эти эпизоды фиксируются во внутренней памяти и, при возможности, описываются несколькими строками: как стоят стопы, как лежат плечи, как дышит грудная клетка, как ощущается живот. Затем такая конфигурация осознанно воспроизводится перед важными встречами и выступлениями. В течение нескольких дыхательных циклов лидер входит в свою «телесную сигнатуру», и тело поддерживает состояние, на которое уже есть опора в опыте.

Эти три протокола создают вокруг тела лидера понятную структуру. В области решений тело становится источником дополнительной информации. В области восстановления появляется конкретный маршрут, связанный с уменьшением нагрузки. В области взаимодействия формируется узнаваемая конфигурация присутствия, к которой можно возвращаться в напряженных ситуациях. Практики остаются почти невидимыми для окружающих и при этом день за днем ме-

няют то, как человек чувствует себя в собственном теле и как это тело участвует во внимании, эмоциях и принятии решений.

Глава 8. Эмоциональная устойчивость

1. Распознавание эмоций

Эмоциональная устойчивость начинается с очень приземленного навыка: человек замечает, что с ним сейчас происходит, и умеет назвать это простым и точным словом. Этот шаг кажется очевидным, хотя в реальной жизни он выполняется редко. В деловом режиме эмоции проходят фоном, растворяются в задачах, переговорах, логике аргументов. Организм уже дышит чаще, голос звучит жестче, в животе присутствует напряжение, мысли двигаются по кругу, а во внутреннем диалоге звучит лишь сухое «я устал» или размытое «что-то не так».

Психика устроена так, что эмоция возникает быстрее осознания. Лимбические структуры оценивают ситуацию, запускают физиологическую реакцию, тело отвечает изменением дыхания, тонуса, мимики, и только спустя какое-то время подключается аналитическая часть ума. Если на этом этапе человек не смотрит внутрь, эмоция превращается в незаметный управляющий фактор[27]. Тогда раздражение вы-

[27] Kuppens P., Verduyn P. Emotion Dynamics // Current Opinion in Psychology. 2017. Vol. 17. P. 22–26. DOI: 10.1016/j.copsyc.2017.06.004.

ливается в резкие письма, тревога приводит к откладыванию решений, стыд закрепляет избегание, обида делает разговоры поверхностными.

Распознавание эмоций возвращает часть управления. Внимание, натренированное на теле и дыхании, замечает первые сдвиги: тяжесть в груди, сжатый живот, сухость во рту, напряженную челюсть, дрожь в руках, изменившийся темп речи. На этом фоне появляется вопрос: «что я сейчас чувствую». Ответ не обязан быть сложным. Часто достаточно одного слова из базового набора: злость, страх, грусть, стыд, интерес, радость, усталость, растерянность. Такое называние не обесценивает глубину переживания, оно делает его различимым и дает возможность строить с ним отношения.

Для лидера и предпринимателя этот навык особенно ценен в сложных коммуникациях. Внутри совещания, конфликта, тяжелого разговора с партнером или сотрудником эмоции поднимаются волной. В привычном режиме человек старается удержать внешнюю ровность и не замечает, как эмоциональное состояние уже управляет тоном, формулировками, выбором аргументов. Если в какой-то момент появляется внутреннее признание: «сейчас во мне много раздражения», «мне страшно за исход сделки», «мне стыдно за предыдущие решения», напряжение теряет часть анонимности. Появляется пространство, где можно выдержать паузу, прояснить условия, отложить ответ, изменить формат разго-

вора.

Важно, что распознавание эмоций не сводится к общим формулировкам. Фразы «я в стрессе», «я на пределе» полезны, хотя недостаточны для точной работы. Эмоциональная устойчивость опирается на более детализированную карту. Страх по поводу будущего проекта отличается от страха потерять лицо перед командой. Злость на поведение партнера отличается от злости на собственную беспомощность. Грусть из-за завершения важного этапа отличается от чувства бессмысленности. По мере практики человек учится замечать эти оттенки, а вместе с ними видит и разные способы поддержки себя.

Называние эмоций выполняет еще одну функцию. Когда переживание переводится в слово, префронтальные зоны получают дополнительную работу, а лимбическая реакция постепенно теряет часть интенсивности. Внутри возникает эффект легкого увеличения дистанции: эмоция остается, при этом перестает быть единственной реальностью. Человек говорит себе: «я сейчас злюсь» и одновременно остается тем, кто это замечает. Для практики осознанности это ключевой момент, потому что именно здесь появляется возможность выбора следующего шага.

В повседневной жизни этот навык можно тренировать через короткие проверочные вопросы. Один – два раза в день, в момент заметного внутреннего сдвига, достаточно остановиться на несколько вдохов и спросить: «что я чувствую пря-

мо сейчас» и «где в теле эта эмоция проявляется». Ответ фиксируется одной внутренней фразой. Со временем становится ясно, какие эмоции чаще всего сопровождают деловые переговоры, какие возникают в отношениях с конкретными людьми, какие приходят перед сложными письмами и решениями. Такая статистика не требует сложных таблиц, ее удерживает память, и она постепенно меняет стиль взаимодействия с собой и другими.

Эмоциональная устойчивость не означает отсутствия сильных чувств. Скорее она связана с тем, что эмоции распознаются достаточно рано и получают свое имя. Тогда они перестают управлять поведением из тени и становятся частью осмысленного опыта. Лидер, который умеет сказать себе: «сейчас мне страшно, и в этом страхе много ответственности» или «сейчас я злюсь, потому что мои границы были пересечены», уже делает шаг в сторону внутренней опоры. Этот шаг открывает путь к следующим практикам: выдерживанию эмоций, экологичному выражению, работе с чувствами в отношениях и командах.

2. Умение выдерживать эмоциональные состояния

Распознавание эмоций создает карту, навык выдерживать их дает возможность оставаться на этой карте, не убегая и не разрушая вокруг себя то, что важно. Эмоциональная вол-

на всегда имеет динамику: она поднимается, достигает пика, удерживается какое-то время и затем идет на спад. Когда человек не умеет ее выдерживать, он стремится прервать этот процесс как можно быстрее. Возникают импульсы ответить резким письмом, хлопнуть дверью, закрыть разговор, уйти в работу до изнеможения, компенсировать тяжесть покупками, едой, экраном. Снаружи это выглядит как активность, внутри остается ощущение, что эмоция никуда не делась, а лишь спряталась вглубь.

Навык выдерживать эмоции начинается с согласия быть в контакте с тем, что уже есть. Человек замечает волну злости, страха, обиды, стыда, грусти и принимает решение оставаться рядом с этим переживанием столько, сколько получится. Внимание опирается на тело и дыхание, потому что телесный уровень дает конкретные опорные точки. В груди появляется давление или жара, в животе сжатие, в горле ком, в руках дрожь. Вместо привычного разворота наружу внимание мягко удерживает эти ощущения и периодически возвращается к ним после кратких отвлечений.

Выдерживать эмоцию не означает пассивно терпеть. Это скорее активная внутренняя работа, в которой человек не дает себе права сорваться на окружение и в то же время не заглушает переживание любой ценой. Внутри звучат простые фразы: «сейчас во мне много злости», «мне очень больно», «мне страшно», «я переживаю сильный стыд». Такие формулировки признают масштаб происходящего и создают ощу-

щение внутреннего свидетеля, который не исчезает, даже когда эмоция достигает пика.

Для лидера и предпринимателя этот навык напрямую связан с безопасностью отношений и качеством решений. В сложном разговоре с партнером или сотрудником эмоции поднимаются быстро. Хочется прервать диалог, перевести все в сухие формулы, сделать жесткое замечание, вернуть ощущение контроля любой ценой. Если в этот момент удается хотя бы несколько секунд оставаться с собственным переживанием, не разрывая контакт, появляется пространство для иных действий. Лидер может признать внутри себя: «я сейчас очень злюсь и одновременно понимаю важность разговора», сделать один – два дыхательных цикла, удержать взгляд, задать уточняющий вопрос. Внешне это выглядит как выдержка, изнутри опирается на готовность выдержать неприятное состояние в теле и душе.

Выдерживание эмоций связано и с умением не делать из внутренних волн немедленных выводов о себе и других. Тот, кто переживает страх, легко решает, что он слабый. Тот, кто испытывает злость, быстро называет себя жестоким. Тот, кто чувствует стыд, мгновенно приходит к выводу, что «со мной что-то не так». Навык выдерживания предполагает другой темп. Сначала эмоция признается и проживается, затем рассматривается как состояние, которое проходит через психику и тело. Уже потом, из более спокойного места, можно задавать вопросы о причинах и смыслах. Такой порядок сни-

жает риск решений, продиктованных минутной бурей.

Способность психологически выдерживать эмоций укрепляет чувство внутренней опоры. Человек проживает несколько эпизодов сильных чувств, не разрушая при этом значимые отношения и проекты, и постепенно получает опыт: «я способен проходить через это». В дальнейшем любая новая волна воспринимается уже не как катастрофа, а как сложный, но знакомый процесс[28]

[28] Kalokerinos E. K., Koval P. Emotion Regulation Flexibility // Gross J. J., Ford B. Q. (eds.). Handbook of Emotion Regulation. 3rd ed. New York: Guilford Press, 2024. P. 265–273.

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.