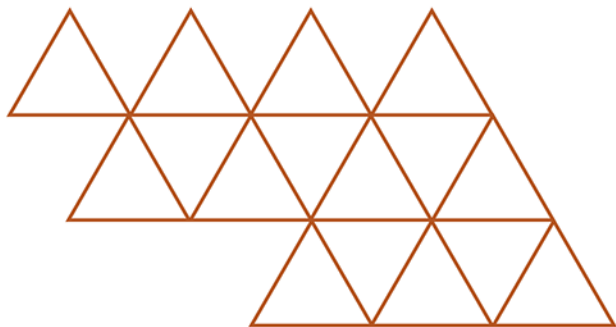


ZARZĄDZAJ SWOIM LĘKIEM

Inteligencja emocjonalna



Tytuł oryginału: Managing Your Anxiety (HBR Emotional Intelligence Series)

Tłumaczenie: Radosław Meryk

ISBN: 978-83-289-3200-5

Original work copyright © 2023 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Translation copyright © 2025 Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/zarhbr

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

1. Odczuwam lęk czy po prostu jestem zestresowany? 11

Różnica między tymi dwoma pojęciami

Charlotte Lieberman

2. Jak radzić sobie z lękiem? 23

Zidentyfikuj go, zrozum i reaguj ze współczuciem wobec siebie

Charlotte Lieberman

3. Co lęk robi z nami w pracy? 37

Zmień sposób myślenia, aby Cię nie ograniczał

Alice Boyes

- 4. Przestań pytać:
„Co najgorszego może się stać?”** **45**
Zmierz się ze swoim lękiem
Amantha Imber
- 5. Przestań rozpamiętywać** **51**
W ten sposób Twój mózg unika zmierzenia się z problemem
Alice Boyes
- 6. Przełam pętlę lęku** **61**
Zamartwianie się nie pomaga
Wywiad z Judsonem Brewerem
przeprowadzony przez Morrę Aarons-Mele
- 7. Wdzięczność jako sposób na radzenie sobie ze stresem i niepewnością** **69**
Świadomie skupiaj się na tym, co daje Ci radość
Christopher Littlefield
- 8. Jak radzić sobie z atakiem paniki w pracy?** **81**
Bądź tu i teraz
Wywiad ze Sridevi Kalidindi
przeprowadzony przez Vasundharę Sawhney

- 9. Niepokój o przyszłość?
Oto jak sobie z nim poradzić** **95**
Zmiana to szansa na autorefleksję, rozwój i transformację
Rasmus Hougaard i Jacqueline Carter
- 10. Co oznacza współczucie
dla samego siebie?** **105**
Daj sobie trochę luzu
Stephanie Harrison

2

Jak radzić sobie z lękiem?

Charlotte Lieberman

Zaburzenia lękowe zdiagnozowano u mnie, gdy miałam dziewięć lat. Rodzice wielokrotnie przyłapali mnie na sprzątanii ich łazienki i zaprowadzili do terapeuty. Nie miałam nic przeciwko temu, ale byłam zdezorientowana. Nie widziałam niczego złego w tym, co robiłam: układaniu zawartości apteczki według kolorów i rozmiarów, wyrzucaniu przeterminowanych antybiotyków i lepkich butelek po syropie na kaszel. Najbardziej lubiłam przecierać umywalkę ciepłą wodą. Wyobrażałam sobie wtedy, że moje zmarnięcia spływają razem z mydlinami i resztkami kosmetyków. Sprzątanie dawało mi poczucie, że wśród zewnętrznego chaosu — ciasnego nowojorskiego mieszkania, cichych rozmów o kryzysie w małżeństwie moich rodziców i bólu dorastania — mogę znaleźć choć odrobinę wewnętrznego porządku.

Dziś, dwadzieścia lat później, wciąż zdarza mi się sięgać po sprzątaninę jako sposób na radzenie sobie z lękiem. Mój obecny terapeuta zachęca mnie, żebym zamiast tego po prostu „pobyła z tym uczuciem” — i czasami mi się to udaje. Zdarzają się poranki, kiedy potrafię wstać, wziąć prysznic i zacząć dzień ze względłą lekkością. Ale są też takie dni, gdy czuję się uwięziona w labiryncie natrętnych, negatywnych myśli. Pomagają spacerować. Pomaga przyłożenie poduszki elektrycznej do brzucha. Na razie po prostu siedzę ze swoim lękiem, piję poranną kawę i przypominam sobie, żeby być wdzięczną — za ludzi, którzy mnie wspierają, i za narzędzia, które pomagają mi z tym żyć.

Wszystko jest kwestią praktyki.

Na podstawie własnych doświadczeń i badań wiem, że nie istnieje jeden uniwersalny sposób, by określić, kiedy lęk przestaje być czymś naturalnym, a staje się problemem, z którym warto zgłosić się po pomoc. Lęk przybiera różne formy i nasilenie u każdego z nas — w zależności od chemii mózgu, genetyki, pochodzenia, środowiska, relacji z innymi i wielu innych czynników.

Lęk staje się problemem wtedy, gdy zaczyna być nie do opanowania — a to może znaczyć coś innego dla różnych osób. Może być tak intensywny, że utrudnia codzienne funkcjonowanie. Może być tak rozmyty i nieokreślony, że nie wiesz, jak sobie z nim poradzić,

a samo myślenie o nim tylko wciąga Cię głębiej w ruchome piaski natrętnych, lękowych myśli. Czasem łapiesz się na tym, że obsesyjnie skupiasz się na czymś, co nie jest powodem do niepokoju (co dobrze wiesz) — a mimo to nie możesz przestać. To tylko kilka sygnałów, że warto sięgnąć po profesjonalne wsparcie w zakresie zdrowia psychicznego. Sama z niego korzystałam — i wiem, że było warto.

Niezależnie od tego, czy pracujesz nad tym samodzielnie, czy z pomocą terapeuty (a najlepiej jedno i drugie), kluczem do radzenia sobie z lękiem jest nauczyć się go rozpoznawać, rozumieć i reagować na niego z życzliwością wobec siebie. Oto kilka sprawdzonych, opartych na badaniach sposobów, które — mam nadzieję — pomogą Ci lepiej sobie z nim radzić, bez względu na to, jak się u Ciebie objawia.

Zidentyfikuj i poznaj swój lęk

Kapitalizm — od branży wellness po technologie i niemal każdą inną dziedzinę — wpływa na wszystko. Nawet na to, jak myślimy o najbardziej podstawowych ludzkich potrzebach. Głód, pragnienie, zmęczenie, nuda — na wszystko jest aplikacja. Ale traktowanie lęku jak „problemu”, który trzeba szybko naprawić, łatwo wpędza nas w błędne koło reakcji „walcz lub

uciekaj”. Kiedy postrzegamy własne trudne emocje jako „zagrożenie”, przed którym trzeba uciekać albo z którym trzeba walczyć, zaczynamy traktować siebie jak wroga. A gdyby tak zamiast walczyć ze sobą i uciekać przed tym, co trudne — po prostu powiedzieć tym emocjom „cześć”?

Jak wynika z badań, z lękiem można sobie skutecznie radzić. Ćwiczenia oddechowe i skupienie uwagi pomagają przełączyć mózg w tryb spokoju i poprawić zdolności poznawcze⁴. Aktywujemy wtedy korę przedczołową — tę część, która odpowiada za świadomość, koncentrację i rozsądne decyzje — a jednocześnie wyciszamy ciało migdałowate, które traktuje lęk jak zagrożenie. Dzięki temu łatwiej jest uspokoić myśli i podejmować bardziej przemyślane decyzje, zamiast wpadać w panikę.

Następnym razem, gdy zaczniesz się nakręcać — czy to z powodu pracy, partnera, czy bez powodu — zatrzymaj się i wyobraź sobie, że lęk puka do Twoich drzwi. Powiedz mu: „Chwileczkę!”. Następnie zrób sobie chwilę przerwy i spróbuj następującego cyklu oddechowego: wdech przez cztery sekundy, wstrzymanie oddechu przez cztery sekundy, wydech przez cztery sekundy, wstrzymanie oddechu przez cztery sekundy. Ta technika, znana jako oddychanie kwadratowe, jest szybkim, skutecznym sposobem na uspokojenie układu nerwowego — pozwala oszukać umysł, że ciało jest zrelaksowane.

Gdy już się uspokoisz, wyobraź sobie, że otwierasz drzwi i mówisz: „Ach, lęk. Dzięki, że wpadłeś, ale teraz nie mam czasu”.

Chodzi o to, aby spojrzeć na swoje myśli i emocje z właściwym dystansem. Może w tym pomóc uświadomienie sobie, gdzie w ciele odczuwasz ten niepokój. Czy to napięcie w klatce piersiowej? A może ścisk w żołądku? Wystarczy to zauważyć. Kiedy zrobisz krok w tył wobec swojego dyskomfortu, spojrzysz na niego z większą jasnością. I pojawia się ulga, którą daje ta perspektywa: To jest tylko nieprzyjemne doświadczenie. To nie jestem *ja*.

Wybierz kotwicę

Skuteczne antidotum dla osób z poważniejszymi zaburzeniami psychicznymi, pomagające zmniejszyć ogólne poczucie lęku, często stanowią rutyny⁵. Wykonywanie tych samych czynności w regularnych odstępach czasu sygnalizuje Twojemu mózgowi, że jesteś bezpieczny. Możesz to nazwać rutyną, rytuałem czy kotwicą — wybierz to, co najbardziej do Ciebie przemawia.

To, co wybierzesz, zależy od Ciebie. Może być to nawet śmiesznie proste. *Wiem, że codziennie przed obiadem, około godziny 12, wychodzę na spacer. Piję*

szklanę wody zaraz po przebudzeniu. Czytam aktualności, zanim sprawdzę pocztę elektroniczną.

Dla mnie niepodważalne jest napisanie każdego poranka trzech stron w dzienniku. Robię to niezależnie od tego, czy mam na to ochotę, czy nie. Sama świadomość, że potrafię trzymać się tego nawyku — bez względu na okoliczności — daje mi niezawodne poczucie zaufania do siebie, z którego mogę czerpać, gdy pojawia się lęk. Samo zapisywanie myśli działa oczyszczająco i pomaga mi się zakotwiczyć tu i teraz. I nie dotyczy to tylko mnie — prowadzenie dziennika jest powszechnie wykorzystywane jako narzędzie terapeutyczne w pracy z lękiem i innymi trudnościami psychicznymi⁶.

Niezależnie od tego, jaką rutynę wybierzesz, uczyni z niej formalne zobowiązanie. Jeśli pomoże Ci to w rozliczaniu się, powiedz o swojej rutynie partnerowi, przyjacielowi lub koledze i poproś ich o cotygodniowe sprawdzanie. Możesz też napisać o tym na karteczce samoprzylepnej i umieścić ją na laptopie. Nie traktuj jednak swojej rutyny jak uciążliwego obowiązku.

Gdy zastosujesz tę praktykę, być może poczujesz się bezpieczniej i bardziej komfortowo. A gdy wypadniesz z rytmu, postaraj się sobie wybaczyć i idź dalej.

Zacznij patrzeć na samodyscyplinę jak na formę życzliwości wobec siebie

Często jesteśmy uczeni, że bycie „najlepszą wersją siebie” zależy od realizacji całej listy *#dbanieosiebie* i *#życiowe_cele*. Ale dla osób zmagających się z lękiem, dbanie o siebie może być źródłem ogromnego stresu. Mój lęk łatwo przechodzi w perfekcjonizm — i sama myśl o dokładaniu sobie kolejnych zadań wywołuje we mnie automatyczny opór.

Długo opierałam się przed regularną aktywnością fizyczną, unikałam życia towarzyskiego i rezygnowałam z hobby, bo sama myśl o dokładaniu sobie kolejnych „zadań” — i to takich, które przecież musiałabym wykonać perfekcyjnie — była dla mnie przytłaczająca. Po pracy wracałam do domu, zamawiałam jedzenie i bezmyślnie przewijałam Instagram, aż oczy same mi się zamykały. Wmawiałam sobie, że to jest dbanie o siebie. Problem w tym, że czułam się po tym fatalnie.

Z czasem i pomocą terapeuty nauczyłam się przyjmować inne podejście. Tak, dbanie o siebie wymaga pewnej dyscypliny. Ale dyscyplina może być życzliwa.

Dwoma sposobami praktykowania tego, co nazywam „życzliwą dyscypliną” są joga i medytacja. Skupienie na oddechu — i łagodne odpuszczanie rozpraszających myśli, kiedy się pojawiają — wymaga zarówno życzliwości wobec siebie, jak i konsekwencji.

W buddyzmie ta kluczowa zasada nazywana jest „właściwym wysiłkiem”. Jak kiedyś wyjaśnił mi mój nauczyciel medytacji, możesz myśleć o swoim oddechu jak o kruchym przedmiocie: jeśli ściśniesz go zbyt mocno, pęknie. Ale jeśli całkowicie rozluźnisz dłoń, upadnie. Dla mnie ta praktyka szukania i utrzymywania tej delikatnej równowagi jest doskonałym obrazem życzliwej dyscypliny.

Oczywiście medytacja nie każdemu odpowiada — i to jest w porządku. Istnieje nieskończenie wiele sposobów, żeby okazać sobie więcej życzliwości i skupić się na chwili obecnej. Możesz spróbować nowych hobby, takich jak warzenie piwa, szydełkowanie, jazda na rolkach czy pszczelarstwo. Aktywność fizyczna, rysowanie i słuchanie muzyki to metody, których skuteczność w redukcji lęku i regulowaniu emocji potwierdzają badania⁷. Znajdź to, co się u Ciebie sprawdza. Potem po prostu to rób.

Zwizualizuj pozytywną zmianę

Kiedy zmagasz się z lękiem, najtrudniejsze bywa często znalezienie motywacji, żeby zrobić *cokolwiek*. Spróbuj skupić się na tym, jak dobrze poczujesz się po wykonaniu tego, co teraz wydaje się trudne — czy to będzie poranny bieg, czy po prostu wstanie z łóżka.

Samo wyobrażenie sobie sukcesu zwiększa motywację i realnie pomaga w osiągnięciu celów⁸.

Kiedy wyobrażasz sobie, jak dobrze będziesz się czuć, cokolwiek by to nie było, zachęcaj siebie tak, jak zachęcałbyś dobrego przyjaciela. Istnieje solidny zbiór najnowszych badań na temat korzyści zdrowotnych płynących z „dystansowania się od siebie”, które badacze porównują do „doświadczenia szukania rady u przyjaciela w trudnej sprawie⁹. Zamiast pogrążyć się w bolesnym, często paraliżującym uczuciu lęku, możesz na chwilę wyobrazić sobie, że udzielasz porad dobremu przyjacielowi. *Rozciągnij się. Zrób sałatkę owocową. Obejrzyj komedię romantyczną.* (Zobacz ramkę „Co powiedzieć zaniepokojonemu koledze?”).

Lęk jest uparty, więc pewnie będziesz próbować wymigać się od dobrych rad, których udziela Ci Twoje „zdystansowane” ja. Mimo to postaraj się wejść w tę mentalną grę ról najlepiej, jak potrafisz. „O ile osobie uwikłanej w osobisty dylemat często trudno jest spojrzeć na własną sytuację obiektywnie” — wyjaśniają badacze — „o tyle przyjaciele potrafią udzielać mądrych rad właśnie dlatego, że stoją z boku i nie są bezpośrednio zaangażowani w dane doświadczenie”.

Wyobraź to sobie! Jak by to było *nie* być zaangażowanym w doświadczenie lęku? Bądź kreatywny.

Choć te wskazówki są proste, wcale nie muszą być łatwe do zastosowania. Dobrze o tym wiem. Jeśli lęk jest dobry w czymkolwiek, to w sprawianiu, że proste rzeczy wydają się skomplikowane i nie do pokonania.

CO POWIEDZIEĆ ZANIEPOKOJONEMU KOLEDZE?

Ellen Hendriksen

Zauważyłeś, że ktoś w pracy wydaje się zaniepokojony? Może krąży po korytarzu lub wygląda na zestresowanego. Co, jeśli kolega podejdzie do Ciebie i powie, że martwi go raport, który ma złożyć? Jak zareagujesz?

Nie próbuj oferować szybkich rozwiązań: „A spróbuj jogi?” lub „Słyszałem, że olejek lawendowy może zdziałać cuda”. Takie rady, choć przekazywane w dobrej wierze, mogą być odbierane jako lekceważące. Co gorsza, udzielanie porad tworzy dynamikę ekspert – amator, zamiast relacji między równymi sobie. Podobnie stwierdzenia typu „Uspokój się”, „Nie ma się czego bać” czy „Po prostu się nie martw” brzmią raczej jak bagatelizowanie problemu niż okazywanie wsparcia.

Zamiast tego spróbuj zrozumieć, co przeżywa kolega: „To całkowicie naturalne, że wszyscy jesteśmy teraz zestresowani” albo „Uwierz mi, nikt w tych czasach

nie działa na pełnych obrotach”. Możesz też rozważyć podzielenie się czymś ze swojego doświadczenia — w sposób odpowiedni do kontekstu pracy. Na przykład: „Naprawdę trudno pogodzić teraz wszystkie obowiązki” albo „Najgorsze jest dla mnie to, że nie wiem, jak i kiedy to się skończy”.

Niektóre obawy wyrażane są w formie pytań „co jeśli” — na przykład: „Co, jeśli nie dostanę podwyżki?” lub „Co, jeśli moi starsi rodzice zachorują?”. Choć te pytania są retoryczne, warto zapytać o odpowiedź: „To przerażająca myśl. Co *byś* zrobił?”. Lęk wynika z niepewności, a stworzenie planu daje jasność sytuacji, co może zmniejszyć lęk. Wsparcie kolegi w przemyśleniu planu działania (bez narzucania własnych rad) może być pomocne, a przy tym nie umniejsza jego obaw.

Ellen Hendriksen jest psycholożką kliniczną i autorką książki *How to Be Yourself: Quiet Your Inner Critic and Rise Above Social Anxiety*.

Opracowano na podstawie artykułu *When Anxiety Becomes Unbearable* opublikowanego na hbr.org
11 maja 2020 r. (produkt nr H05LMS).

Podsumowując: możemy zdecydować się być dla siebie łagodniejszymi, bardziej cierpliwymi i współczującymi. Nieprzyjemne uczucia będą się pojawiać i znikać, a potem znowu powracać. Najważniejsze,


co możesz zrobić, to podejść do siebie i innych z otwartym umysłem i sercem. Może nie jest to pierwszym punktem na liście zadań, ale niech to będzie wystarczające.

CHARLOTTE LIEBERMAN jest pisarką multidyscyplinarną i certyfikowaną trenerką. Zajmuje się psychologią komunikacji, projektowaniem zrozumiałych rozwiązań cyfrowych oraz wspieraniem ludzi w radzeniu sobie ze stresem i lękiem. Pisze o zdrowiu psychicznym m.in. dla „The New York Times”, „Harvard Business Review”, „Marie Claire” i innych mediów.

Opracowano na podstawie materiału
opublikowanego na hbr.org 18 września 2020 r.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

ZROZUM SWÓJ LĘK I UCZYŃ Z NIEGO NAJLEPSZEGO SOJUSZNIKA!

Choć lęk bywa postrzegany jako słabość, którą trzeba wyeliminować, w rzeczywistości może być potężnym zasobem: sygnałem ostrzegawczym i czynnikiem mobilizującym Twoją uwagę i energię. Problem pojawia się dopiero wtedy, gdy staje się paraliżującym ciężarem, rozmytym i nieokreślonym, napędzającym natrętne myśli. Jednak nawet taki lęk i wynikające z niego czarnowidztwo można świadomie oswoić.

Książka, którą trzymasz w ręku, jest zbiorem artykułów takich autorytetów jak Alice Boyes, Judson Brewer, Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter i Sridevi Kalidindi. Autorzy przedstawiają w niej szereg praktycznych wskazówek, dzięki którym nauczysz się reagować na swój lęk z większą życzliwością. Dowiesz się, jak sobie z nim radzić również w trudniejszych chwilach. Otrzymasz garść prostych narzędzi, które pomagają w zauważaniu i rozumieniu własnych emocji, a także w skutecznym zarządzaniu lękiem w dłuższej perspektywie.

W książce:

- Odróżnianie stresu od niepokoju i zaburzeń lękowych
- Strategie radzenia sobie z lękiem, ruminacją i niepokojem o przyszłość
- Rozwijanie samowspółczucia i praktyka uważności
- Zarządzanie swoim lękiem w miejscu pracy
- Praktykowanie wdzięczności i korzystanie ze wsparcia innych

Trzymasz w ręku wybór artykułów opublikowanych oryginalnie w **Harvard Business Review** – prestiżowym miesięczniku wydawanym przez jeden z najznakomitszych uniwersytetów na świecie. Jest to magazyn, który upodobał sobie ludzie będący autorytetami w takich dziedzinach jak rozwój przedsiębiorstw, ekonomia, praktyki w zarządzaniu. W tym zbiorze znajdziesz sporo ciekawych informacji dotyczących uważności oraz jej znaczenia – przede wszystkim w miejscu pracy.

Dzisiaj jest jutrem, o które martwiłeś się wczoraj!

Dale Carnegie

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-3200-5



9 788328 932005

Cena: 39,90 zł