

Без усилий. Пусть главное станет проще

Автор:

[Грег МакКеон](#)

Без усилий. Пусть главное станет проще

Грег МакКеон

МИФ СаморазвитиеПрактики эссенциалиста

Путь наименьшего сопротивления – не для ленивых, а для умных. Возможно, это единственный путь к успеху. Пусть не все задачи в жизни можно решить с легкостью, но всегда можно облегчить выполнение самых важных дел.

Нам с детства внушают: путь к успеху вымощен неустанным, тяжелым трудом. Если мечтаешь о сверхдостижениях, нужно приложить сверхусилия и показать сверхрезультат. А если ты не выбиваешься из сил – значит, мало делаешь.

Однако в последнее время работать на износ становится все трудней и трудней. Чем больше сил мы тратим, тем трудней дается любое дело. В результате мы часто работаем вдвое больше, а выполняем в половину меньше.

Двигаться вперед не должно быть так трудно, как мы привыкли считать. Есть способ лучше: вместо того чтобы напрягать все силы, можно найти более легкий путь.

В этой книге собраны практические советы, которые помогут сделать главные дела самыми простыми, чтобы можно было добиться желанных результатов, не рискуя выгореть.

Эта книга научит вас:

– Превращать рутинные дела в приятные ритуалы.

– Задавать удобный темп.

- Упрощать любую работу; избегать ненужных действий.
 - Делать выбор, который избавит от необходимости принимать дальнейшие решения.
 - Предотвращать осложнения и решать проблемы раньше чем они возникнут.
 - Укреплять и поддерживать межличностные отношения.
- ...и многому другому.

Для кого эта книга

Для тех, кто чувствует перенапряжение и усталость под грузом тяжелых, обременительных ежедневных забот.

Для тех, кому не хватает времени на самое важное.

Для тех, кто устал бежать на месте.

Для тех, кто хочет научиться управлять своим самым ценным ресурсом – временем.

Для тех, кто стремится успевать больше за меньшее время, забыть про стресс и неорганизованность и навести порядок в делах.

От автора

В жизни есть приливы и отливы. Ритмы есть во всем, что мы делаем. Бывают времена, когда стоит работать не покладая рук, и бывают времена, когда нужно отдохнуть и восстановить силы. Но в наши дни многие работают только усерднее и усерднее. Ритма нет, есть только зубовой скрежет от прилагаемых усилий.

Было бы глупо воображать, что эта книга способна устранить все трудности. Я писал ее не для того, чтобы умалить эту ношу, я писал затем, чтобы ее облегчить. Пусть эта книга и не превратит все трудности в забаву и развлечение, но я верю, что она может упростить многие из них.

На русском языке публикуется впервые.

Грег Маккеон

Без усилий. Пусть главное станет проще

Оригинальное название: Effortless: Make It Easier to Do What Matters Most

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

© Greg McKeown, 2021

This translation published by arrangement with Currency, an imprint of Random House, a division of Random House LLC and with Synopsis Literary Agency

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

* * *

Ибо иго Мое благо, и бремя Мое легко.

От Матфея, 11:30

Введение. Ни к чему такие сложности

Позвольте рассказать вам о Патрике Мак-Гиннисе[1 - Patrick McGinnis, The 10 % Entrepreneur: Live Your Startup Dream Without Quitting Your Day Job (New York: Portfolio/Penguin, 2016), 3-12. Включены идеи из интервью с Патриком в августе 2020 года.]. Этот человек делал абсолютно все, чего от него ожидали. Он соответствовал всем требованиям. Он окончил Джорджтаунский университет. Затем Гарвардскую школу бизнеса. Он получил должность в одной из ведущих страховых компаний. Работал Патрик сверхурочно, поскольку был уверен, что так полагается, – по 80 часов в неделю, даже во время отпусков. Он никогда не покидал офис раньше начальника. Иногда казалось, что он вообще не покидал рабочее место.

Патрик Мак-Гиннис так много путешествовал по рабочим делам, что получил статус привилегированного пассажира авиакомпании Delta, – статус настолько высокий, что ему еще даже не придумали названия. А между тем он пользовался услугами еще четырех авиакомпаний на трех континентах. Однажды, когда Патрик отказался остаться дома из-за болезни, ему три раза пришлось выбегать в туалет с заседания совета директоров. Он вернулся, по словам коллеги, весь позеленевший, но все равно досидел до конца.

Патрика Мак-Гинниса учили, что работа на износ – залог исполнения всех желаний. Частично эта установка пришла из Новой Англии: ваша трудовая этика определяет характер. И будучи сверхдостигателем, Патрик, усвоивший ее, показал какой-то новый уровень. Он даже не думал, что работа сутками напролет приведет его к успеху, он считал, что это и есть успех. Если вы не засиживаетесь в офисе допоздна, должно быть, у вас не очень важная работа. В

конечном счете, по его мнению, сверхурочные окупятся. Пока, проснувшись однажды, Патрик Мак-Гиннис не обнаружил, что работает на обанкротившуюся компанию.

Шел 2008 год. Акции компании American International Group упали на 97 процентов. Все долгие вечера в офисе, все бесчисленные ночные перелеты в Европу, Южную Америку и Китай, все пропущенные дни рождения и праздники – все оказалось напрасным.

Через несколько месяцев после того, как грянул финансовый кризис, Патрик не мог встать с постели. По ночам его лихорадило. Перед глазами все плыло, в прямом и переносном смысле. Много месяцев он не видел четко. Он метался, пытаясь найти опору. Он потерял себя.

Причиной болезни был стресс. Врач назначил провести несколько анализов. Патрик чувствовал себя трагическим персонажем – конем Боксером из «Скотного двора»[2 - Оруэлл Дж. Скотный двор. Эссе. М.: АСТ, 2013.] Оруэлла, который, будучи самым усердным работником на ферме, на любую проблему, любую неудачу отвечал: «Я буду работать еще больше»[3 - Есть несколько редакций «Скотного двора» Джорджа Оруэлла, но в начале третьей главы конь Боксер описан как усердный труженик, на любую трудную ситуацию отвечающий фразой «Я буду работать еще больше», которую делает своим девизом. В конце главы 9 Боксер пытается произнести ее, будучи уже на последнем издыхании.]. Так он и делал, пока не рухнул от изнеможения и не был отправлен на бойню.

Однажды, возвращаясь домой от врача на такси, Мак-Гиннис заключил «делку с Богом» – как он это назвал. Он пообещал: «Если я выживу, то изменюсь».

«Моим ответом на любой вопрос было работать дольше и больше», – говорил Мак-Гиннис. Но вдруг он понял: «Сверхурочный труд приносит больше проблем, чем пользы». Что ему оставалось делать? У Патрика было три варианта. Он мог продолжать в том же духе и, вероятнее всего, уработался бы до смерти. Он мог метить ниже, отказаться от своих целей – или найти более простой способ достижения желаемого. И он выбрал третье.

Патрик Мак-Гиннис ушел с должности в American International Group, но остался консультантом. Он перестал работать по 80 часов в неделю. Теперь он приходил

домой в пять. И больше не строчил электронные письма по выходным. Патрик перестал считать сон необходимым злом. Он стал гулять, бегать и лучше питаться. Он сбросил 12 килограммов. Он вновь стал наслаждаться жизнью – и работой.

Примерно в этот период, вдохновленный другом, вкладывающим в стартапы, Патрик заинтересовался инвестированием. Дохода было немного, небольшие суммы тут и там. Он инвестировал в несколько компаний. Вложения вернулись к нему в 25-кратном размере. Даже в сложные для экономики времена он был уверен в своих финансах, потому что теперь располагал не одним источником дохода.

За половину того времени, которое раньше Патрик проводил на работе, он заработал больше. И новая деятельность оказалась более прибыльной и менее изнурительной. Патрик понял: «Это даже непохоже на работу». На собственном опыте он усвоил: если не можешь работать больше, пришло время поискать иной путь.

А что насчет вас? Вы когда-нибудь чувствовали:

- что бежите все быстрее, но не приближаетесь к своим целям;
- хотите делать больше, но вам не хватает энергии;
- вы уже топчетесь на грани выгорания;
- все стало даваться намного труднее?

Если вы ответили «да» на один или все эти вопросы, эта книга для вас. Такие люди, как вы, обычно дисциплинированные и целеустремленные. Увлеченные и мотивированные. И все-таки они чрезвычайно измотанные.

Путь без чрезмерных усилий

В жизни бывают приливы и отливы. Все, что мы делаем, подчиняется ритму. Иногда стоит трудиться не покладая рук, а иногда нужно отдохнуть и восстановить силы. Но в наши дни многие работают все усерднее и усерднее. Ритма нет, слышится лишь зубовой скрежет от приложения усилий.

Мы живем во времена величайших возможностей. Но нечто в современной жизни напоминает поход в горы на большую высоту. Мозг затуманен. Земля словно уходит из-под ног. Воздух разрежен, и даже малюсенький шаг вперед невероятно изнуряет. Может быть, нами движут непрерывный страх и неуверенность в будущем. Одиночество и изоляция. Финансовые трудности и неурядицы. А может быть, ежедневно душит ответственность, давят люди и обстоятельства. Что бы то ни было, из-за этого мы частенько работаем в два раза больше, а получаем в два раза меньше.

Жизнь трудна – действительно трудна, во всех своих проявлениях. Она бывает сложной и обременительной, грустной и изматывающей. Разочарования ложатся на плечи тяжким грузом. Плата по счетам висит как камень за пазухой. Напряженные отношения истощают. Воспитание детей дается с большим трудом. Потеря близкого человека отбирает силы. В некоторые периоды жизни все дается тяжело.

Было бы глупо воображать, что книга способна устранить все ваши трудности. Я писал ее не для того, чтобы снять с вас эту ношу, а чтобы ее облегчить. Пусть все трудности и не превратятся в отдых и развлечение, но многим из вас, я верю, станет проще.

Чувствовать перенапряжение и усталость под грузом тяжелых, обременительных забот – обычное дело. И так же неудивительно расстраиваться и падать духом от ежедневных разочарований и неприятностей. Это происходит со всеми. Однако сегодня с такими проблемами сталкивается все больше и больше людей, причем гораздо чаще, чем прежде. И вот что странно, некоторые из нас, пытаясь справиться с избыточной нагрузкой и изнеможением, клянутся работать больше и дольше. Не улучшает ситуацию и то, что в нашей культуре выгорание считают ценой успеха и самореализации. Если вы не находитесь в состоянии перманентной усталости, значит, работаете недостаточно. Таков скрытый смысл этой установки. Лавры достаются тем, кто зарабатывает их потом и кровью, кто практически ломается на этом пути. Сокрушительный объем работы стал для нас едва ли не целью.

Выгорание – это не знак почета.

Действительно, лучших результатов порой достигают тяжелым трудом. Но это правда лишь отчасти. В конце концов, есть предел времени и усилий, которые мы можем потратить. И чем сильнее мы опустошены, тем меньший результат дают наши усилия. Из этого замкнутого круга мы не выходим до тех пор, пока не выгорим окончательно – все еще не достигнув желаемого. Вам это наверняка знакомо. Может быть, вы прямо сейчас ходите по этому кругу.

А что, если вы попробуете противоположный подход? Если вместо того, чтобы работать на пределе сил, а иногда и выходя за них, поискать более легкий путь?

Дилемма

После публикации моей первой книги «Эссенциализм. Путь к простоте»[4 - Маккеон Г. Эссенциализм. Путь к простоте.

(http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=8653861) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.] я ударился в лекторскую деятельность[5 - Приглашаю вас в Академию эссенциализма (essentialism.com (<http://essentialism.com/>)), которая поможет вам принять более осознанный и непринужденный образ жизни.]. У меня появилась возможность в поездках по стране передавать ее основные тезисы, подписывать книги и делиться идеями, близкими моему сердцу. Моей жене Анне нравилось, когда я брал с собой в путешествия кого-нибудь из детей, что я и делал. Во время одной такой поездки, приехав в назначенное время на автограф-сессию, я увидел, что три сотни человек выстроились в очередь, уходящую куда-то за угол. В магазине закончились экземпляры книги – раньше такого никогда не случалось. Тот год прошел в вихре зон ожидания в аэропортах, такси и номеров в отелях, куда я возвращался вечером, взбудораженный и усталый, и вызывал кого-нибудь из обслуживающего персонала. Успех «Эссенциализма» изменил все.

Люди, прочитавшие и прослушавшие книгу три, пять, семнадцать раз, писали мне, чтобы рассказать, как она изменила их жизнь, а в некоторых случаях даже спасла. Каждый хотел поделиться со мной своей историей – и я хотел их услышать. Я хотел выступить перед большими залами людей, желающих стать эссенциалистами. Хотел ответить на каждое письмо от читателей. Хотел лично подписать книгу каждому, кто просил меня об этом. Я хотел быть внимательным

и благодушным с каждым, кто желал рассказать мне свою историю эссенциализма.

Лучше звание «отца эссенциализма» было только звание отца теперь уже четырех детей. Моя семья воплощает все, что для меня важно, поэтому я намеревался посвятить ей все свои силы. Я хотел быть достойным мужем для Анны и дать ей свободу и время для реализации ее целей и желаний. Я искренне хотел заниматься детьми, когда бы им ни вздумалось со мной пообщаться, даже если порой это было мне неудобно. Я хотел отмечать с ними их победы. Учить их и поощрять к достижению целей, которые кажутся им наиболее значимыми – неважно, захотят они снять фильм или пополнить ряды бойскаутов. Я хотел играть в настольные игры, бороться, плавать вместе, играть в теннис, ходить на пляж и ночь напролет просматривать фильмы с попкорном и вкусностями. Чтобы найти на все это время, я уже отказался от многих незначительных вещей: я не писал новую книгу, хотя все твердили о своем ожидании, что я буду выпускать по одной каждые восемнадцать месяцев. Я временно перестал преподавать свой курс в Стэнфорде. Я отложил в сторону планы на открытие нового бизнеса. Словом, я никогда еще не был столь избирателен, но все равно чувствовал, что этого слишком много. И не только. Я испытывал желание развивать свою деятельность, хотя места в моей жизни для этого уже не оставалось.

Я стремился внедрить эссенциализм в свою жизнь. Жить тем, чему учил других. Но этого было мало. Я чувствовал, как трещит по швам убеждение, которого я придерживался всю свою жизнь: чтобы достичь желаемого без перегрузок, не уходя в дела с головой, нужно просто приучить себя говорить «да» важным задачам и «нет» всему остальному. Теперь я задумался: что делать, если я уже избавился от всего неважного, но важного все равно осталось слишком много?

В то время я работал с группой чрезвычайно здравомыслящих предпринимателей, так вот один из них упомянул принцип «больших камней». Помните известную историю об учительнице, которая, насыпав на дно пустой банки маленьких камешков, пыталась сверху положить несколько больших? Они не помещались. Тогда учительница взяла еще одну пустую банку такого же размера. На этот раз на дно она положила крупные камни, а потом высыпала маленькие. И все камни поместились в банке. Разумеется, это метафора. Большие камни символизируют самые важные задачи, такие как здоровье, семья и отношения. Маленькие – менее важные задачи, такие как работа и карьера. Песок – занятия вроде серфинга в интернете и соцсетях.

Примерно такого же принципа я всегда и придерживался: если в первую очередь выполнять наиболее значимые задачи, то останется время не только для самого важного, но и для всего остального. Поступая наоборот, вы обнаружите, что выполняете самые заурядные действия, а на действительно важные задачи места не остается. Но, сидя тем вечером в гостиничном номере, я задумался: что же делать, если больших камней слишком много? Что, если необходимое просто не помещается в банку?

Пока я размышлял, мне позвонили по видеосвязи. С телефона жены звонил мой сын Джек. Обычно он так не делает, и я сразу же заострил на этом внимание. Я заметил, что он очень бледный. Мальчик говорил взволнованно и выглядел испуганным. Я слышал, как где-то на заднем плане жена просила Джека развернуть телефон, чтобы я видел, что происходит.

Джек попытался объяснить: «Ева... с ней что-то не так... Она просто ела, а потом у нее голова начала дергаться... Мама... сказала, чтобы я позвонил тебе». У Евы начались сильные тонико-клонические судороги. Дальше я действовал на адреналине: быстро собрал вещи и ночным рейсом вылетел домой.

Уже через несколько недель я был эмоционально истощен. Мы ездили по больницам. Консультировались с врачами. Постоянно отвечали на звонки друзей и родственников, которые спрашивали, справляемся ли мы и чем они могут помочь. Между тем я понял, что другие мои задачи не испарились просто потому, что в моей семье разразился кризис. Мне по-прежнему приходилось переносить лекции. Отменять рейсы. Отвечать на важные письма. Стены сжимались вокруг меня. Я был так сильно перегружен делами, что иногда просто задыхался. Мне хотелось сломаться. Это была настоящая пытка!

Так продолжалось много недель. В итоге я назвал вещи своими именами: я выгорел. А ведь я написал книгу о том, как быть эссенциалистом, и теперь сам вымотан до изнеможения. Я чувствовал груз ответственности, которую сам возложил на себя, – быть идеальным эссенциалистом. Но в моем списке уже не оставалось ничего неважного, что можно было бы вычеркнуть. Оставалось только важное. И наконец я сказал Анне: «Мне плохо».

Вот что я понял: я совершал правильные действия, исходя из правильных причин. Но действовал неверным способом. Словно штангист, который пытался взять вес мышцами поясницы. Пловец, который не научился нормально дышать. Пекарь, который скрупулезно лепит каждый хлебушек руками. Думаю, вы очень хорошо понимаете, о чем я говорю. Наверняка вы знаете, каково это – очень любить свою работу, но быть на грани истощения. Делать все, на что способен, но понимать, что этого недостаточно. Иметь больше важных задач, чем умещается в один день. Желать сделать больше, но не иметь такой возможности. Идти вперед к своим целям, но быть слишком усталым, чтобы хоть немного порадоваться успеху.

Для тех, кто слишком много вкладывается, скажу: есть иной путь. Ни к чему такие сложности. Переход на следующий уровень не подразумевает хронической усталости. За продуктивность необязательно расплачиваться умственным и физическим здоровьем. Когда важные задачи становятся невыполнимыми, можно либо отказаться от них, либо найти более простой, легкий путь.

«Эссенциализм» (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=8653861) был о том, что нужно совершать правильные действия, а эта книга – о том, как делать это правильно.

После выхода «Эссенциализма»[6 - Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (New York: Crown, 2014). Читатели, которые хотят сделать свою жизнь еще более осмысленной, могут посетить essentialism.com (<http://essentialism.com/>).] у меня появилась редкая возможность пообщаться с тысячами людей – с одними лично, с другими в Сети, с некоторыми в рамках своего подкаста – о трудностях, с которыми они сталкивались, пытаюсь вести яркую, насыщенную жизнь. То был многолетний тур по выслушиванию. До того мне ни разу не приходилось слышать проникновенные истории о том, как люди изо всех сил старались делать по-настоящему важные для них вещи, от такого большого количества людей.

Нам не хватает мотивации, потому что у человека это ограниченный ресурс. Чтобы действительно развиваться в желаемом направлении, необходим иной, новый образ жизни и деятельности. Вместо того чтобы работать еще больше в погоне за лучшим результатом, мы можем сделать самые важные действия самыми простыми.

Некоторым от мысли о том, чтобы трудиться менее усердно, становится не по себе. От этого мы кажемся себе ленивыми. Боимся, что отстанем. Виним себя за то, что в очередной раз «не сделали всего возможного». Эта установка, сознательная или нет, может уходить корнями в пуританскую идею о том, что любой тяжелый труд ценен сам по себе. Пуританизм не только прославлял трудности – он объявил подозрительным все, что дается легко. Но эффективно достигать целей – не значит быть неусердным, а значит поступать разумно. Это освобождающая нас альтернатива тяжкому труду и лени одновременно, ведь она позволяет сохранить рассудок и при этом достигать желаемого.

Как изменится ваша жизнь, если простые, но бессмысленные действия станут даваться труднее, а самые что ни на есть важные – легче? Если значимые проекты, которые вы прежде откладывали, начнут доставлять удовольствие, а бессмысленные отвлекающие моменты полностью лишатся своей притягательности? Такое положение вещей было бы нам на руку. Оно изменило бы все. И оно меняет все. В этом заключается основной смысл моей книги. Она о новом образе жизни и труда. О способе достигать большего простыми путями – достигать большего, потому что вам стало проще. О способе озарить неизбежные тяготы жизни и получить нужные результаты без выгорания.

Точный бросок

Эта книга разделена на три части. Первая часть возвращает вас в состояние непринужденности. Вторая показывает, как действовать, не прилагая лишних усилий. А третья рассказывает, как без усилий, легко получать результаты. Каждая часть логически вытекает из предыдущей.

Представьте себе, как баскетболист выходит вперед, чтобы сделать штрафной бросок. Сначала он заходит в зону. Находит точку на линии штрафного броска, несколько раз ударяет мячом – этот ритуал помогает ему полностью сосредоточиться. По нему прямо видно, как он очищает голову: отпускает эмоции, отгораживается от шума толпы. Вот это я называю состоянием непринужденности.

Затем баскетболист сгибает колени, сгибает локоть под определенным углом и выполняет отточенный бросок без особого усилия. Он тренировал это точное, лаконичное, полетное движение до тех пор, пока оно не впечаталось глубоко в

мышечную память. Он выполняет рискованный бросок, но не чувствует риска – плавно и быстро. Это называется действием без лишних усилий.

В итоге, описав дугу, мяч летит и попадает в корзину. Слышится приятный шорох: звук идеального штрафного броска. Баскетболист может делать так снова и снова. Такое ощущение мы испытываем, когда достигаем результата легко, без усилий.

ЧАСТЬ I: СОСТОЯНИЕ НЕПРИНУЖДЕННОСТИ (#c1)

Когда мозг загружен под завязку, все становится трудным. Усталость делает нас медленными. Устаревшие убеждения и несвоевременные эмоции препятствуют усвоению новой информации. Бесчисленные рутинные отвлекающие дела мешают ясно осознать, что на самом деле важно.

Итак, первый шаг к более непринужденному образу жизни – это очистить свой ум и сердце от хлама.

Вы наверняка уже испытывали нечто подобное. В такие моменты вы чувствуете себя отдохнувшими, спокойными и сосредоточенными. Вы полностью находитесь в моменте. Вы очень четко понимаете, что важно здесь и сейчас. Вы чувствуете, что можете совершить правильное действие.

В этой части книги описаны действенные методы возвращения в состояние непринужденности.

МОДЕЛЬ

ЧАСТЬ II: ДЕЙСТВИЕ БЕЗ ЛИШНИХ УСИЛИЙ (#litres_trial_promo)

В состоянии непринужденности легче начать действовать без усилий. Мы по-прежнему можем сталкиваться с трудностями, из-за которых трудно идти вперед, туда, куда мы намерены. Перфекционизм мешает приступить к важным проектам, неуверенность мешает их закончить, а желание делать слишком много и быстро – держать нужный темп. Эта часть книги посвящена тому, как упростить действия, чтобы работа давалась легко, без усилий.

ЧАСТЬ III: РЕЗУЛЬТАТ БЕЗ УСИЛИЙ (#litres_trial_promo)

Когда мы совершаем действие без лишних усилий, то приближаемся к результату, который хотим получить.

Есть два типа результатов: одноразовый и самовоспроизводящийся. Когда ваши усилия дают вам разовую выгоду, вы получаете одноразовый результат. Каждый день начинается с нуля; если не приложишь усилий сегодня, то сегодня уже не получишь результата. Соотношение – один к одному: количество прилагаемых усилий равняется полученному результату. Но что, если мы будем получать результат постоянно, без дальнейших усилий с нашей стороны?

С самовоспроизводящимся результатом вы прилагаете усилия один раз и пожинаете их плоды снова и снова. Результаты вы получаете, когда спите или когда берете выходной. Самовоспроизводящиеся результаты можно получать практически до бесконечности.

Само по себе действие без лишних усилий дает одноразовый результат. Но если подкрепить его оптимизацией, результат возвращается к нам в увеличенном виде, как процент с депозита. Так мы получаем самовоспроизводящийся результат.

Получать отличный результат – это хорошо. Но получать отличный результат без усилий – еще лучше. С легкостью получать отличный результат снова и снова – лучше всего. В третьей части книги рассказывается о том, как этого добиться.

Что угодно может быть непринужденным – но не все сразу

Обретение непринужденного образа жизни похоже на то, как увидеть воду в специальных очках для рыбной ловли[7 - “How Do Polarized Sunglasses Work?” SciShow, August 11, 2018, YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=rKIZ_iblBgo (https://www.youtube.com/watch?v%3drKIZ_iblBgo).]. Без них не рассмотреть, что плавает под блестящей поверхностью воды. Но стоит их надеть, как расположенные под особым углом линзы отсекают горизонтальные световые волны, исходящие от воды, и блеска больше нет. Внезапно становится видно всю рыбу под водой.

Привычка делать все трудным способом – как будто ослепление блеском водной глади. Но когда вы начнете применять изложенные здесь идеи на практике, то поймете, что легкие способы всегда были доступны, просто скрывались от вашего взгляда.

Мы все знаем, каково это – ощущать себя непринужденно. Например, вы когда-нибудь:

- находясь в расслабленном состоянии, понимали, что сейчас легче максимально полно сосредоточиться?
- переставали работать изо всех сил, при этом получив лучший результат?
- делали один раз что-нибудь, что приносило вам пользу многократно?

Я пишу эту книгу с одной целью – помочь вам чаще и интенсивнее переживать подобные состояния. Разумеется, нельзя сделать непринужденным абсолютно все в своей жизни. Но в ваших силах сделать многие важные действия более

возможными. После чего они станут и более простыми, затем легкими и наконец будут даваться вам без усилий.

При написании книги я консультировался со специалистами по поведенческой экономике, философии, психологии, физике и нейробиологии; читая их статьи, я тоже приобщался к знаниям. Я скрупулезно и методично искал ответ на важный вопрос: как научиться легче делать то, что значит для нас больше всего? Теперь я спешу поделиться этим знанием с вами, потому что, как говорила английская писательница Джордж Элиот, «для чего мы живем, если не затем, чтобы сделать жизнь друг друга проще?»[8 - Я привел несколько видоизмененную версию цитаты, которая получила широкое распространение в интернете, в оригинале она выглядит так: «Для чего же мы живем, если не для того, чтобы облегчать друг другу жизнь?». George Eliot, *Middlemarch: A Study of Provincial Life*, pt. 8, chap. 72; in Blackwood's 1872 edition, vol. 4, pp. 180-81. Джордж Элиот - псевдоним поэтессы и писательницы Мэри Энн Эванс, жившей в эпоху викторианской Англии. В контексте ее знаменитая цитата звучит так: «Мистер Лидгейт, конечно, поймет, что, услышав о нем клевету, его друзья немедленно пожелали его защитить. Для чего же мы живем, если не для того, чтобы облегчать друг другу жизнь? Я не могу быть равнодушной к горестям человека, который в моих горестях помог мне советом и ухаживал за мной, когда я заболела» (цит. по пер. И. Гуровой, Е. Коротковой).].

Часть I. Состояние непринужденности

Лучше всего штрафной бросок за всю историю баскетбола выполнял не Майкл Джордан и не Стефен Карри, а Елена Делле Донн[9 - Донн описывает свой секрет в статье Брайана Мартина, "Elena Delle Donne Is the Greatest Free Throw Shooter Ever," WNBA, September 7, 2018, [https:// www.wnba.com/news/elena-delle-donne-is-the-greatest-free-throw-shooter-ever/](https://www.wnba.com/news/elena-delle-donne-is-the-greatest-free-throw-shooter-ever/) (<https://www.wnba.com/news/elena-delle-donne-is-the-greatest-free-throw-shooter-ever/>). В 2019 году Донн вступила в престижный «Клуб 50-40-90», куда до нее смогли попасть только восемь игроков из Национальной баскетбольной ассоциации (подразумевается, что игрок завершает сезон с реализацией бросков в игре не менее 50 процентов, с 40 процентами трехочковых и 90 процентами штрафных). Scott Allen, " 'Insane Numbers': NBA Stars Welcome Elena Delle Donne to 50-40-9 Club," *Washington Post*, September 9, 2019.]. Коэффициент успешности у штрафной линии спортсменки

за всю карьеру равняется 93,4 процента. Этот показатель не только самый высокий за всю историю Женской национальной баскетбольной ассоциации, он превосходит даже все результаты Национальной баскетбольной ассоциации. А плей-офф Донн еще выше – 96,4 процента. Иными словами, лучше нее никто никогда не выполнял штрафной бросок.

Секрет Елены Делле Донн в применении простой последовательности, которую она отработывала с восьмого класса. Она подходит к линии, находит точку правой ногой, выравнивает стопы, три раза ударяет мячом, сгибает руку под прямым углом, затем поднимает мяч и бросает. «Чем проще порядок действий, тем меньше вероятность, что он даст сбой», – говорит Елена.

Что самое важное в этом процессе? «Не думать слишком много. Самое главное на линии штрафного броска – не впускать в голову лишнего». Словом, секрет успеха Донн – в ее способности погрузиться в то, что я называю состоянием непринужденности.

Мы подобны суперкомпьютеру с невероятно мощным потенциалом. В вас встроена функция быстрого обучения, интуитивного решения задач и легкого вычисления правильного следующего шага. В оптимальных условиях наш мозг работает на невероятных скоростях[10 - Carl Zimmer, “The Brain: What Is the Speed of Thought?” Discover, December 16, 2009, <https://www.discovermagazine.com/mind/the-brain-what-is-the-speed-of-thought> (<https://www.discovermagazine.com/mind/the-brain-what-is-the-speed-of-thought>)]. Циммер подводит итог: «Быстрее, чем птица, медленнее, чем звук. Но это может быть не так важно: эффективность и планирование времени все равно будут на первом месте».]. Но, как и суперкомпьютер, он не всегда функционирует идеально. Вспомните, как он замедляется, когда жесткий диск захламлен файлами и обрабатываемой информацией. Машина по-прежнему обладает поразительным вычислительным потенциалом, но выполнение ключевых функций уже дается ей труднее. Вот так и наш мозг заполнен беспорядочными неактуальными установками, негативными эмоциями и токсичными мыслительными паттернами, и для выполнения важных действий у нас остается все меньше необходимой ментальной энергии.

Теория, которая в когнитивной психологии называется перцептивным циклом[11 - Nilli Lavie and Yehoshua Tsai, “Perceptual Load as a Major Determinant of the Locus of Selection in Visual Attention,” Perception and Psychophysics 56, no. 2 (1994): 183-97.], объясняет, почему так происходит. Возможности обработки

информации у мозга велики, но ограничены. Он и так обрабатывает более шести тысяч мыслей в день[12 - Anne Craig, "Discovery of 'Thought Worms' Opens Window to the Mind," Queen's Gazette, July 13, 2020, <https://www.queensu.ca/gazette/stories/discovery-thought-worms-opens-window-mind> (<https://www.queensu.ca/gazette/stories/discovery-thought-worms-opens-window-mind>).]. Именно поэтому при столкновении с новой информацией ему приходится решать, как распределить оставшиеся когнитивные ресурсы. А поскольку мозг запрограммирован ставить на первое место эмоции с высокой аффективной ценностью[13 - A. Tsouli, L. Pateraki, I. Spentza, and C. Nega, "The Effect of Presentation Time and Working Memory Load on Emotion Recognition," *Journal of Psychology and Cognition* 2, no. 1 (2017): 61–66. Во время задания на выявление объема памяти участникам показывали фотографии, на которых были запечатлены люди, выражавшие различные эмоции: страх, злость, радость и спокойствие. Исследование показало, что участники легко опознавали счастливое и спокойное выражение, не прибегая к рабочей памяти, тогда как реакция на негативные эмоции заняла больше времени. Результаты показывают, что мы запрограммированы автоматически опознавать дружелюбные лица, а при встрече с угрозой подключаемся к рабочей памяти, чтобы разумно на нее отреагировать.], такие как страх, раздражение или злость, эти чувства оттягивают на себя все силы, и остается еще меньше умственных ресурсов на работу над действительно важными задачами.

Когда компьютер начинает подвисать, вам достаточно нажать несколько кнопок, чтобы удалить ненужные данные, и машина тут же заработает быстрее. Точно так же вы можете освоить простые техники, чтобы избавиться от мусора, затрудняющего работу вашего ментального жесткого диска. Нажав несколько кнопок, вы приведете себя в изначальное состояние непринужденности.

Возможно, вы уже знаете, каково это – возвращаться в это состояние. Представьте себе конец долгого дня. У вас болит голова, и вы не можете избавиться от надоедливой боли. Вы не помните, куда положили телефон. Или ключи. Даже малейшие, в высшей степени разумные просьбы – например,

клиента, желающего что-то узнать в длинном, просторном голосовом сообщении, или ребенка, попросившего забрать его из музыкальной школы, – вызывают у вас недовольство. Небольшая конструктивная критика от руководителя приводит вас в панику – вы убеждены в своей бездарности. Вы раздраженно разговариваете с супругом и не можете подобрать верные слова, чтобы выразить силу своей усталости. «Почему все так тяжело?» – думаете вы.

Однако после вкусного обеда, горячего душа и крепкого ночного сна все меняется. Вы просыпаетесь с ясной головой и радостно встречаете новый день. Вы находите телефон и ключи – именно там, где их оставили. Вы сразу же понимаете, что надо ответить на голосовое сообщение (не такое уж оно и просторное, как оказалось!), и с легкостью приводите в исполнение свое решение. Вам ничего больше не хочется, кроме того, как несколько минут спокойно посидеть в машине с ребенком по дороге из школы. Вы находите подходящие слова для супруга: «Мне очень жаль, что так вышло! Прости меня, пожалуйста». Вы благодарите руководителя за критику, причем искренне. Ваши способности восстанавливаются.

Возвращаясь в состояние непринужденности, вы чувствуете себя более легким и светлым, потому что больше не ощущаете сильного давления. Вы не задавлены, и вас не гнет к земле. Откуда ни возьмись у вас появляется больше энергии. Кроме того, вы наполняетесь светом. Когда вы снимаете камни с души и выметааете смятение из мозга, ваша картина мира проясняется. Вы можете определить, что сейчас правильнее сделать, и выбрать верный путь.

В состоянии непринужденности вы чувствуете себя физически отдохнувшим, эмоционально разгруженным и сосредоточенным. И теперь полностью находитесь в настоящем моменте, вы внимательны и сконцентрированы на том, что важно в настоящий момент. Вы с легкостью, без усилий способны сделать то, что сейчас важнее всего остального.

Глава 1. Смотрите под другим углом

Что, если может быть легче?

«Четыре утра, а я сижу и редактирую фотографии. Что?»[14 - Kimberly Jenkins, correspondence spanning from September 2019 - June 2020.] Ким Дженкинс хотела делать то, что действительно важно. Но ей было трудно не переутомляться. Университет, где она работала, переживал времена невероятной популярности. За последние несколько лет клиентская база увеличилась вдвое, но взаимодействовал с ней практически тот же состав, на прежнем оборудовании. За развитием организации последовало усложнение почти всех сфер. Появились новые, с трудом поддающиеся пониманию внутренние протоколы. Внедрялись новые громоздкие правила контроля. Из-за запутанных инструкций на все проекты и программы уходило больше времени и сил. В университет приходили энтузиасты, но толку от них было мало. Прежде простые функции невыносимо усложнили, причем без всякой на то причины. В результате работа Ким уподобилась подвигам Геракла, притом что она и так была склонна относиться к себе крайне сурово. Ким говорила: «Я думала, что если не прилагаю чрезвычайных усилий, если уделяю хоть какое-то время себе, а не работе, то поступаю чудовищно эгоистично».

Но однажды Ким осенило. Все намного сложнее, чем должно быть. После этого открытия, по ее словам, она «увидела происходящее в истинном свете». «Бесконечные нагромождения бессмысленных усложнений. Я увидела, как они пожирают все мое время, а я между тем задыхаюсь под грудой ненужных задач». И Ким решила, что пришло время перемен. Столкнувшись с невероятно сложным, на ее взгляд, заданием, она спрашивала себя: «Есть ли более легкий способ?»

Вскоре, когда один из преподавателей спросил ее, сможет ли команда Ким записать все лекции в течение семестра, у нее появилась возможность проверить новый метод. Раньше Ким подскочила бы на месте и, загрузив команду работой на четыре месяца, искала бы способы сделать все еще лучше: добавить музыку, вступительные и финальные заставки, улучшить графику. На этот раз она задумалась: а нет ли более легкого способа достичь желаемого? После нескольких вопросов выяснилось, что видео предназначались для одного-единственного студента, который не мог посещать все пары из-за участия в спортивных мероприятиях. Ему не нужны были высококачественные записи с кучей спецэффектов, он просто не хотел отставать от однокурсников. И Ким подумала: «Что, если просто попросить кого-нибудь из студентов записать лекцию на смартфон?» «Профессор пришел в восторг от такого решения», – говорит Ким. И оно стоило ей всего нескольких минут размышлений, а не месяцев труда с командой профессионалов.

«Усердный труд» – определение нуждается в пересмотре?

Мы слишком часто жертвуем временем, энергией и даже своим психическим здоровьем, поскольку свято верим в разумность и оправданность такой жертвы. А все потому, что коллизия современной жизни строится на ложной дихотомии «важного и трудного» и «простого и бессмысленного». Для некоторых людей это аксиома: все пустячное дается легко, все важное и ценное – с трудом.

Язык помогает выявить наши глубинные убеждения. Подумайте об этих знаковых фразах: когда мы добиваемся чего-то значительного, то говорим, что заработали это «кровью и потом»[15 - “The Long History of the Phrase ‘Blood, Sweat, and Tears,’ ” Word Histories, accessed October 15, 2020, <https://wordhistories.net/2019/03/28/blood-sweat-tears/> (<https://wordhistories.net/2019/03/28/blood-sweat-tears/>). В таком сокращенном виде высказывание получило популярность после того, как Уинстон Черчилль произнес речь в палате общин 13 мая 1940 года, вскоре после того, как занял пост премьер-министра после Невилла Чемберлена. Он предупредил, что «не может предложить ничего, кроме крови, тяжелого труда, слез и пота». Корни метафоры восходят к XVII веку, когда английский поэт Джон Донн писал: «Ни кровью, ни слезами ты б не смог мир увлажнить – нет, это невозможно...» (цит. по пер. Д. Щедровицкого). В: *An Anatomy of the World: Wherein, by Occasion of the Untimely Death of MisMcKetriss Elizabeth Drury, the Frailty and the Decay of this Whole World Is Represented* (London, 1611).]. Мы говорим, что значимые достижения не просто «заслуженны», они заслужены «тяжким трудом». Мы советуем «усердно трудиться целый день», когда вполне достаточно было бы просто «трудиться целый день». В некоторых случаях язык выдает наше недоверие к легким путям. Говоря о легких деньгах, мы подразумеваем, что получили их незаконным или сомнительным способом. Фраза «легко тебе говорить» имеет оттенок осуждения и обычно используется для доказательства несостоятельности мнения собеседника. Забавно, что мы привыкли говорить нечто вроде «будет нелегко, но оно того стоит» или «добиться этого будет очень трудно, но надо попытаться», – словно программируем себя на то, что правильный путь неизбежно трудный.

По своему опыту могу сказать, что это убеждение почти никогда не оспаривают. Действительно, если усомниться в непреложной истине, почувствуешь себя некомфортно. Мы даже не пытаемся остановиться и подумать, нельзя ли достичь чего-то важного и ценного более легким способом. А что, если самое большое препятствие на пути к достижению чего-то по-настоящему важного –

это ложное убеждение, что для этого потребуется приложить невероятные усилия? Что, если допустить, будто нечто представляется нам трудным только потому, что мы еще не нашли более легкий путь к его достижению?

Путь наименьшего усилия

Наш мозг устроен таким образом, что отвергает то, что представляется ему сложным, и принимает то, что кажется простым. Эту установку иногда называют принципом когнитивной простоты, или принципом наименьшего усилия[16 - Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013), chap. 5.]. Таково свойство человеческой природы – при достижении желаемого выбирать путь наименьшего сопротивления.

Чтобы наблюдать этот принцип в действии, за примерами далеко ходить не нужно. Мы покупаем товары с высокой наценкой в магазинчике на углу, потому что так легче, чем ехать на автомобиле в гипермаркет, где цены ниже. Мы кладем тарелки в раковину, а не в посудомоечную машину, потому что так быстрее. Мы разрешаем подросткам сидеть в интернете за обеденным столом, потому что это проще, чем вступать в конфликт, пытаясь ввести правило «никаких телефонов, когда ты ешь». Мы верим первой попавшейся, хотя бы мало-мальски заслуживающей доверия информации в Сети, потому что так легче всего получить ответ на свой вопрос, и так далее и тому подобное.

В эволюционном смысле склонность к упрощению полезна. Она долгое время была необходима человечеству для выживания и прогресса. Просто представьте, что случилось бы, будь у людей склонность к пути наибольшего сопротивления. Что, если бы наши предки привыкли задаваться вопросами вроде: «А как будет труднее всего добыть еду, или найти убежище, или поддерживать отношения внутри племени?» У них ничего не вышло бы! Выживаемость вида строится на врожденной склонности выбирать путь наименьшего сопротивления.

Что, если вместо того, чтобы сражаться с инстинктом, побуждающим нас искать самый легкий путь, мы взяли бы его на вооружение и даже стали бы использовать ради собственной выгоды? Что, если вместо того, чтобы спрашивать себя, как разобраться в сложнейшем, но очень важном проекте, переформулировать вопрос: «А не упростить ли мне этот важный проект?»

Некоторым людям от мысли о том, чтобы работать менее усердно, становится не по себе. От этого мы чувствуем себя ленивыми. И боимся отстать от других. И испытываем чувство вины за то, что не делаем «все возможное» каждый раз. Эта установка, сознательная или нет, уходит корнями в пуританскую идею о том, что тяжелый труд ценен сам по себе. Пуританизм не только прославлял трудности – он объявил подозрительным все, что дается легко.

Как стараться слишком усердно

На поворотном этапе моей карьеры клиент из крупной технологической компании попросил провести три презентации по теме лидерства. Если все пройдет хорошо, меня пообещали пригласить и на следующий год. Именно такого прорыва в карьере я и хотел. И я хорошо понимал, чего от меня ждут. У меня на руках уже был готовый, одобренный компанией материал.

За день до первой презентации я решил добавить в нее несколько финальных штрихов. Она уже была хорошо составлена. Но я все еще боялся, что она недостаточно хороша, поэтому решил все переписать.

Меня захватила новая идея, от которой, по моему убеждению, все просто ахнули бы. В итоге я всю ночь переделывал презентацию: готовил новые слайды и писал сопроводительные материалы – непроверенные, разумеется. На следующее утро, когда ехал в офис компании, я был выжат как лимон. Мысли путались. По приезде я держался только на нервной энергии.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Patrick McGinnis, *The 10 % Entrepreneur: Live Your Startup Dream Without Quitting Your Day Job* (New York: Portfolio/Penguin, 2016), 3–12. Включены идеи из интервью с Патриком в августе 2020 года.

2

Оруэлл Дж. *Скотный двор*. Эссе. М.: АСТ, 2013.

3

Есть несколько редакций «Скотного двора» Джорджа Оруэлла, но в начале третьей главы конь Боксер описан как усердный труженик, на любую трудную ситуацию отвечающий фразой «Я буду работать еще больше», которую делает своим девизом. В конце главы 9 Боксер пытается произнести ее, будучи уже на последнем издыхании.

4

Маккеон Г. *Эссенциализм. Путь к простоте*. (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=8653861) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

5

Приглашаю вас в Академию эссенциализма (essentialism.com) (<http://essentialism.com/>), которая поможет вам принять более осознанный и непринужденный образ жизни.

6

Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (New York: Crown, 2014). Читатели, которые хотят сделать свою жизнь еще более осмысленной, могут посетить essentialism.com (<http://essentialism.com/>).

7

“How Do Polarized Sunglasses Work?” SciShow, August 11, 2018, YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=rKIZ_ibIBgo (https://www.youtube.com/watch?v%3drKIZ_ibIBgo).

8

Я привел несколько видоизмененную версию цитаты, которая получила широкое распространение в интернете, в оригинале она выглядит так: «Для чего же мы живем, если не для того, чтобы облегчать друг другу жизнь?». George Eliot, *Middlemarch: A Study of Provincial Life*, pt. 8, chap. 72; in Blackwood’s 1872 edition, vol. 4, pp. 180–81. Джордж Элиот – псевдоним поэтессы и писательницы Мэри Энн Эванс, жившей в эпоху викторианской Англии. В контексте ее знаменитая цитата звучит так: «Мистер Лидгейт, конечно, поймет, что, услышав о нем клевету, его друзья немедленно пожелали его защитить. Для чего же мы живем, если не для того, чтобы облегчать друг другу жизнь? Я не могу быть равнодушной к горестям человека, который в моих горестях помог мне советом и ухаживал за мной, когда я заболела» (цит. по пер. И. Гуровой, Е. Коротковой).

Донн описывает свой секрет в статье Брайана Мартина, "Elena Delle Donne Is the Greatest Free Throw Shooter Ever," WNBA, September 7, 2018, <https://www.wnba.com/news/elena-delle-donne-is-the-greatest-free-throw-shooter-ever/> (<https://www.wnba.com/news/elena-delle-donne-is-the-greatest-free-throw-shooter-ever/>). В 2019 году Донн вступила в престижный «Клуб 50-40-90», куда до нее смогли попасть только восемь игроков из Национальной баскетбольной ассоциации (подразумевается, что игрок завершает сезон с реализацией бросков в игре не менее 50 процентов, с 40 процентами трехочковых и 90 процентами штрафных). Scott Allen, " 'Insane Numbers': NBA Stars Welcome Elena Delle Donne to 50-40-90 Club," Washington Post, September 9, 2019.

Carl Zimmer, "The Brain: What Is the Speed of Thought?" Discover, December 16, 2009, <https://www.discovermagazine.com/mind/the-brain-what-is-the-speed-of-thought> (<https://www.discovermagazine.com/mind/the-brain-what-is-the-speed-of-thought>). Циммер подводит итог: «Быстрее, чем птица, медленнее, чем звук. Но это может быть не так важно: эффективность и планирование времени все равно будут на первом месте».

Nilli Lavie and Yehoshua Tsal, "Perceptual Load as a Major Determinant of the Locus of Selection in Visual Attention," Perception and Psychophysics 56, no. 2 (1994): 183–97.

Anne Craig, "Discovery of 'Thought Worms' Opens Window to the Mind," Queen's Gazette, July 13, 2020, [https:// www.queensu.ca/gazette/stories/discovery-thought-worms-opens-window-mind](https://www.queensu.ca/gazette/stories/discovery-thought-worms-opens-window-mind) (<https://www.queensu.ca/gazette/stories/discovery-thought-worms-opens-window-mind>).

13

A. Tsouli, L. Pateraki, I. Spentza, and C. Nega, "The Effect of Presentation Time and Working Memory Load on Emotion Recognition," *Journal of Psychology and Cognition* 2, no. 1 (2017): 61-66. Во время задания на выявление объема памяти участникам показывали фотографии, на которых были запечатлены люди, выражавшие различные эмоции: страх, злость, радость и спокойствие. Исследование показало, что участники легко опознавали счастливое и спокойное выражение, не прибегая к рабочей памяти, тогда как реакция на негативные эмоции заняла больше времени. Результаты показывают, что мы запрограммированы автоматически опознавать дружелюбные лица, а при встрече с угрозой подключаемся к рабочей памяти, чтобы разумно на нее отреагировать.

14

Kimberly Jenkins, correspondence spanning from September 2019 – June 2020.

15

"The Long History of the Phrase 'Blood, Sweat, and Tears,' " *Word Histories*, accessed October 15, 2020, [https:// wordhistories.net/2019/03/28/blood-sweat-tears/](https://wordhistories.net/2019/03/28/blood-sweat-tears/) (<https://wordhistories.net/2019/03/28/blood-sweat-tears/>). В таком сокращенном виде высказывание получило популярность после того, как Уинстон Черчилль произнес речь в палате общин 13 мая 1940 года, вскоре после того, как занял пост премьер-министра после Невилла Чемберлена. Он предупредил, что «не может предложить ничего, кроме крови, тяжелого труда, слез и пота». Корни

метафоры восходят к XVII веку, когда английский поэт Джон Донн писал: «Ни кровью, ни слезами ты б не смог мир увлажнить – нет, это невозможно...» (цит. по пер. Д. Щедровицкого). В: An Anatomy of the World: Wherein, by Occasion of the Untimely Death of MisMcKetriss Elizabeth Drury, the Frailty and the Decay of this Whole World Is Represented (London, 1611).

16

Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013), chap. 5.

Купить: <https://telnovel.me/greg-makkeon/bez-usiliy-pust-glavnoe-stanet-prosche>

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)