

СОДЕРЖАНИЕ

Новый понедельник	7
1. НЕ ПРЫГАЙТЕ ЗА МЯЧОМ, ДАЖЕ ЕСЛИ ВСЕ ВОКРУГ ЖДУТ ЭТОГО ОТ ВАС	15
2. 80% – ВПОЛНЕ ДОСТАТОЧНО	29
3. НАИВНОСТЬ – ЭТО СУПЕРСИЛА!	45
4. НЕ СЛЕДУЙТЕ ЗА МЕЧТОЙ!	67
5. ЕСЛИ ВЫ ПОСТРОИТЕ АЭРОДРОМ, СОВСЕМ НЕ ФАКТ, ЧТО К ВАМ СРАЗУ ЖЕ ПРИЛЕТИТ САМОЛЕТ	87
6. РЕЖЕ ЧИТАЙТЕ ГАЗЕТЫ	105
7. ПОСТАРАЙТЕСЬ ВСЕГДА БЫТЬ САМЫМ ГЛУПЫМ ЧЕЛОВЕКОМ В КОМНАТЕ	121
8. ИСПОЛЬЗУЙТЕ МИР СЕБЕ ВО БЛАГО	143
9. ЧИСТИТЕ ЗУБЫ ДВАЖДЫ В ДЕНЬ И ПОЛУЧИТЕ ДВЕ ЗЕФИРКИ	159
10. ДОСТИГНУВ ВЕРШИНЫ, ОБЕРНИТЕСЬ	171
Послесловие	191
Источники	193

НОВЫЙ ПОНЕДЕЛЬНИК

Эта книга увидела свет за полгода до того, как мир изменился.

За одну ночь, вместо того чтобы с надеждой смотреть вперед, в наступающий лучший год моей жизни, я был вынужден заглянуть в бездонную пропасть, ни глубина, ни границы которой были неизвестны. Эпидемия коронавирусной инфекции затронула все отрасли экономики, которыми я занимался. В гостиницы перестали приезжать гости. Биржи начали свободное падение. Wing и Sunclass Airlines — моя кратковременная лучшая в жизни сделка — обернулась полной катастрофой.

Мы и раньше переживали кризисы. Вспомните хотя бы финансовый кризис 2008 года. В то время моя сеть отелей Nordic Choice Hotels зафиксировала рекордное падение — на 60%. Все это произошло за один день! Мы были в шоке и не могли поверить в происходящее, но уже на следующий день смогли немного выдохнуть: стрелка потихоньку поползла в правильном направлении. Когда в Норвегии весной 2020 года разразилась эпидемия коронавирусной инфекции, мы увидели снижение курса не на 60%, а на 80%! И акции продолжали падать каждый день!

Такого с нами никогда не случалось.

Я всегда говорил, что кризис — это время возможностей, но сложно сохранить самообладание, когда ты вынужден уволить 7500 человек. Ведь наш бизнес — не промышленность. Он не о нефти. Не о недвижимости. Он вообще ни о чем таком.

Он о людях.

Главной ценностью сети Nordic Choice Hotels были и всегда будут люди, которые работают у нас. Они — сердце нашего бизнеса. Они — наша главная инвестиция.

И именно эти люди пострадали сильнее всего из-за коронавирусного кризиса.

С марта 2020 года очень многим в Норвегии пришлось пережить большое количество тяжелых понедельников. Самые разные отрасли серьезно пострадали. Понедельники приносили с собой страх, неопределенность, плохие новости.

Не очень-то подходящий момент для переиздания книги. И все же я это делаю. Ведь даже в самые темные времена, когда вокруг царит неуверенность, именно понедельники — наше оружие. Например, если мы не знаем, как скоро мы получим вакцину. И не знаем даже, как будет выглядеть мир после ее появления. Но понедельник — это тот день, когда мы можем закатать рукава и сделать все возможное, чтобы выйти из этого кризиса еще более закаленными. Понедельник — отправная точка недели, в которой мы можем сделать все возможное, чтобы как можно быстрее вернуть на работу наших коллег.

Важную роль в появлении моей книги сыграла Гунхильд. То, через что нам пришлось пройти во время ее болезни, подтолкнуло меня эту книгу написать. Прочитав ее, вы поймете, что наши отношения не были безоблачными, хотя в конце лета 2019 года, когда я закончил книгу, было похоже,

что мы справимся. Но и это изменилось с момента выхода книги: каждый из нас все-таки пошел своей дорогой.

Другими словами, очень многое сегодня иначе, чем было год назад. Но навыки, описанные в этой книге, всё еще работают. Они помогли мне достичь вершины моей карьеры. Они помогают мне и сейчас, когда я пытаюсь вырваться из самого глубокого за всю мою карьеру кризиса. Пусть моя книга поможет вам сейчас, в момент, когда многим из нас понедельники кажутся еще более трудными, чем обычно.

Я надеюсь, что мои правила помогут вам так же, как помогают мне.

ПЕТТЕР А. СТУРДАЛЕН

Бигдё, 20 октября 2020 года

Когда все стало совсем плохо, я начал просыпаться ночью от того, что у меня шла кровь из носа.

Я вылезал из постели, бежал в ванную, засовывал в нос салфетки и в ожидании, пока остановится кровь, разглядывал себя в зеркале.

В то время у меня был шестнадцатичасовой рабочий день, много командировок и вечерних мероприятий, времени на сон почти не оставалось. К тому же меня постоянно мучила совесть. Мой брак разваливался на глазах, и я срывался на всех подряд.

Тогда, ночью, стоя в ванной с салфетками в носу, я понял, что так продолжаться не может. Нужно что-то делать. Но что?

Однажды я купил маленький блокнот. На первой странице я большими буквами написал: ПМУ — правильные мыслительные установки. На протяжении следующих недель я записывал для самого себя маленькие памятки. Благодаря им моя повседневная жизнь должна была стать такой, как мне хотелось.

Эти памятки изменили мою жизнь.

Прошло семнадцать лет. Те жизненные установки легли в основу моей карьеры. Благодаря им я стал более эффективным, поэтому у меня появилось время на что-то, помимо работы. Благодаря им я не повторил ошибок, совершенных раньше — ни мной, ни кем-либо другим. Благодаря им я придерживаюсь того, что дает наилучший результат.

Благодаря им я полюбил будни.

Благодаря им я стал счастливым.

Многие люди живут ради пятниц. Это легко понять. Я и сам очень люблю пятницы. Понедельник — символ обязанностей, пятница — символ свободы. Поэтому многие считают, что

любой день недели лучше понедельника, просто потому, что до выходных еще долго.

Иногда мне все еще приходится напоминать себе о своих установках.

Бывают такие понедельники, когда я стою с чашкой кофе в руках, на градуснике минус 10, и я понимаю, что после пробежки с Оббе мне придется очищать его шерсть от соли и песка, которыми коммунальщики посыпают улицы, не меньше 10 минут. И тогда мне хочется разжечь камин и остаться дома. Бывают такие понедельники, когда, взглянув поутру в мой календарь, в который имеют доступ еще несколько человек, я вынужден признать, что спокойный светлый понедельник, который я так ждал, за ночь превратился в день, забитый восемью встречами, вечерним совещанием с последующим ужином и моим выступлением на нем, — и у меня сжимается сердце.

Но такова жизнь. И именно этим и прекрасен понедельник: он — настоящая жизнь. А вот пятница — пауза. Любить пятницы — значит любить исключения.

Слишком грустно.

И именно в этом заключена возможность. Если вам удастся исправить понедельники, качество вашей жизни автоматически улучшится.

Некоторые психологи считают, что человек не может измениться. Я в это не верю — я сам менялся много раз за свою жизнь. Это не так уж и сложно. Даже маленькие изменения серьезно влияют на результат.

В этой книге я расскажу о десяти основных правилах, которых я придерживался на протяжении своей карьеры, да и придерживаюсь сейчас. Некоторые из них старые, а некоторые пришли ко мне с опытом.

Надеюсь, они помогут вам так же, как помогли мне.

10 ПРАВИЛ ЖИЗНИ, БЛАГОДАРЯ КОТОРЫМ ВЫ ПОЛЮБИТЕ БУДНИ И ДОСТИГНЕТЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

1. Не прыгайте за мячом, даже если все вокруг ждут этого от вас.
2. 80% — вполне достаточно.
3. Наивность — это суперсила!
4. Не следуйте за мечтой!
5. Если вы постройте аэродром, совсем не факт, что к вам сразу же прилетит самолет.
6. Реже читайте газеты.
7. Постарайтесь всегда быть самым глупым человеком в комнате.
8. Используйте мир себе во благо.
9. Чистите зубы дважды в день и получите две зефирки.
10. Достигнув вершины, обернитесь.

1

НЕ ПРЫГАЙТЕ
ЗА МЯЧОМ,
ДАЖЕ ЕСЛИ ВСЕ
ВОКРУГ ЖДУТ
ЭТОГО ОТ ВАС

Бесстрашие — это бояться, но все равно прыгать.

ТЕЙЛОР СВИФТ

Представьте себе: вечер, дождь за окном, вы одни дома с ребенком. Раздается звонок в дверь. Вы открываете, на пороге — высокий симпатичный мужчина. Он одет в костюм, выглядит милым и очаровательным. Он говорит, что попал в аварию, и просит разрешения позвонить.

Вы колеблетесь, но все же разрешаете ему войти.

Протягиваете ему мобильник.

Он берет его в руки и закрывает за собой дверь.

В соседней комнате кричит ребенок.

Мужчина улыбается, но внезапно выражение его лица меняется, он кладет телефон в карман, толкает вас так, что вы падаете, и проходит в детскую. Вы бежите за ним, но в тот момент, когда вы входите в комнату, он уже успевает схватить вашего ребенка и приставить нож к его горлу.

Что вы сделаете?

Мы поступаем так, как поступаем, по множеству причин. Иногда мы сразу же знаем, что делать. Как будто какой-то импульс подталкивает нас к действию. Иногда нам нужно время, чтобы все обдумать, взвесить за и против, а затем принять решение. Бывает, что нас настолько пугают последствия нашего выбора, что мы принимаем решение вообще ничего не делать.

Бездействие — это тоже действие.

Меня всегда особенно интересовала эта область психологии — что заставляет нас поступать так, а не иначе. Я стану более успешным бизнесменом, если буду понимать механизмы, благодаря которым люди что-то покупают, бронируют номер в отеле или продают свою компанию. Понимая, что заставляет нас поступать определенным образом, я не только повышаю свои шансы на успех, но и уменьшаю вероятность ошибки. Слишком много решений в жизни мы принимаем, руководствуясь не до конца осознаваемыми мотивами.

Таких мотивов несколько.

Но один из них намного хуже всех остальных, из-за него мы часто получаем результат, противоположный тому, на который рассчитывали.

Иногда мы делаем это осознанно.

Возьмем, к примеру, вратаря.

Представьте себе: вы вратарь национальной сборной по футболу. До конца финала чемпионата мира остается две минуты. Счет 0:0, судья назначает пенальти в ваши ворота. Вся страна задержала дыхание перед экранами телевизоров. Судьба матча в ваших руках.

Пенальтист устанавливает мяч. Отступает на несколько шагов. Свисток, игрок бежит к мячу. Теперь все зависит от вас.

В принципе, у вас есть два варианта. Вы понимаете, что мяч далеко, и, чтобы его поймать, вам нужно прыгнуть сразу же, как только пенальтист коснется мяча. Но тогда велика вероятность, что вы прыгнете не в ту сторону. Второй вариант — подождать и посмотреть, куда полетит мяч. Если удар будет неточным, вы сможете его поймать.

Здесь есть правильный ответ.

Лучше всего подождать.

Прямо в центре ворот.

Согласно статистике, вратари, которые остаются в створе ворот, отбивают 33% пенальти, а те, которые прыгают за мячом, — лишь 13%. Вратари, которые прыгают, закрывают лишь одну девятую часть ворот, а те, кто остается стоять, — около одной трети.

Мне об этом рассказал бывший вратарь шведской сборной. Он сказал, что все профессиональные вратари знают об этом. И все-таки в 94 случаев из 100 прыгают.

На них влияет то же самое, что и на всех нас, то, что заставляет нас принимать неверные решения.

На нас смотрят.

Вратари прыгают, потому что знают, что, замерев в створе ворот, они будут выглядеть глупо и пассивно.

Сотни тысяч лет люди живут группами. Справиться в одиночку было практически невозможно, для выживания нужна была защита племени. Изгнание приравнивалось к смерти. Страх отделиться от группы очень тесно связан с инстинктом выживания. Поэтому нам так неприятно двигаться поперек потока, поэтому так важно мнение окружающих. Именно это ощущение дискомфорта заставляет нас иногда поступать так, как от нас ждут, а не так, как будет лучше.

Когда я был маленьким, все вокруг ждали, что мне перейдет наш семейный магазин. Это казалось естественным развитием событий сразу по нескольким причинам. Именно я охотнее моих братьев и сестер помогал отцу в магазине.

Мне не особо давался спорт и разные другие вещи, в которых обычно преуспевают дети, зато я хорошо справлялся с магазином. Я часто бывал там после школы, а иногда

и вместо школы, когда отцу нужна была помощь. Именно там я нашел свое призвание.

Именно там мы с отцом нашли друг друга.

В раннем детстве я был маминым сыном. Но постепенно, благодаря работе в магазине, я сблизился с отцом. Наши отношения были тесно связаны с работой. По ночам мы ездили в Гримстад за клубникой — всегда только вдвоем. Он даже иногда пускал меня за руль, когда слишком уставал, хотя мне тогда было лет шестнадцать или семнадцать.

Магазин был делом всей его жизни. Семейной гордостью.

И когда в девятнадцать лет я все-таки понял, что не хочу им заниматься, я не решился сказать об этом отцу — настолько эта проблема разрывала мне сердце. Так что я придумал себе отговорку и отложил решение вопроса. Я сказал отцу, что мне нужно годик поучиться, но потом я вернусь и возьму бразды правления в свои руки. А когда первый год учебы подошел к концу, я уговорил отца дать мне поучиться еще год. И так я постоянно откладывал неизбежное.

Наконец я признался ему. Он, конечно, очень расстроился. Я думаю, он так никогда и не смирился с моим решением. Но все же он мог с этим жить, а вот для меня альтернативы не было. Я не мог отказаться от того, что, я был уверен, было для меня правильным, только ради того, чтобы воплотить его мечту. Но, хотя я все-таки смог сделать правильный выбор, я настолько боялся не соответствовать ожиданиям других, что этот страх влиял на мои решения и чувства еще много лет.

Наша потребность во внешнем одобрении настолько велика, что мы становимся уязвимы для манипуляций. Однажды за ужином мой сын Хенрик рассказал мне о менталисте Деррене Брауне, который манипулировал незнакомыми людьми в рамках своего шоу. Несколько лет назад

Браун провел очень интересный эксперимент — он решил проверить, сможет ли при правильных обстоятельствах убедить обычных людей совершить убийство.

Весь вечер мы обсуждали, что может заставить морально устойчивых людей совершить аморальный поступок. Или, другими словами, что заставляет людей делать то, чего они делать не хотят?

Эксперимент Брауна был снят на камеру, документальный фильм об этом называется «Толчок» (The Push), его можно посмотреть на Netflix. В тот вечер мы с Хенриком так и сделали.

Участника эксперимента заманивают в реальность сродни той, что в фильме «Шоу Трумана», он не знает, что окружающие его люди — подставные актеры. Пройдя через целый ряд стрессовых ситуаций и исполнившись сознанием того, что важнейшее благотворительное мероприятие находится на грани срыва, участник в конце концов оказывается на крыше. На краю крыши сидит пожилой мужчина. Участнику сообщают, что, если этот мужчина умрет, будут спасены тысячи детей в Африке. Единственное, что нужно сделать, — это столкнуть мужчину с крыши.

В эксперименте Брауна приняли участие четыре человека. Все четверо испытывали сильные душевные муки. Они не хотели никого убивать.

Но трое из них все же столкнули мужчину с крыши.

На самом деле на нем был страховочный трос, и после того, как его сталкивали, он просто выпадал из поля зрения участников, но они об этом не знали. Они думали, что действительно убили этого человека.

Что заставило их так поступить?

Чем отличаются от остальных те, кто все-таки совершил убийство?

Психологи выделяют пять основных черт личности. Одна из них — общительность. Она определяет то, как человек относится к окружающему миру: если он встречается с раскрытыми объятиями, это говорит о высоком уровне общительности, а если отгораживается от мира шипами — о низком.

Менее общительные люди кажутся недружелюбными и неприятными. Они, как правило, с недоверием относятся к намерениям других людей. Предпочитают конкурировать, а не сотрудничать. Ну в общем, в разведку с такими лучше не ходить.

Общительных людей любят больше. Им легче заводить друзей, с ними приятно проводить время, они щедрые, эмпатичные, они вызывают доверие, с ними легко найти контакт. Кроме того, они легко налаживают отношения, на них можно положиться. Общительные умеют играть в команде, хорошо работают в коллективе.

Другими словами, они очень приятные люди.

Именно это качество использует Деррен Браун. Он знает, что у общительности есть обратная сторона и именно из-за нее даже самые приятные люди совершают чудовищные поступки.

Участников эксперимента он отбирал так: всех желающих, подавших заявки на участие в телевизионном шоу, пригласили на кастинг. В телевизионной студии их попросили сесть на стулья рядом с другими претендентами и заполнить бумаги. Они не знали, что в комнате также находятся актеры.

Время от времени без какой-то явной причины в комнате звонил колокольчик. По первому звонку актеры вставали. По второму — садились. Так повторялось несколько раз.

Участники удивлялись подобному поведению. Но постепенно, видя, что актеры продолжают так делать, некоторые из участников присоединялись к ним.

Тех, кто оставался сидеть, через некоторое время забирал ассистент. В результате были отобраны несколько кандидатов. Даже после того, как актеры вышли из комнаты, они продолжали вставать и садиться по звонку. Они не знали, зачем так делают, просто поступали так, как поступали другие, по своего рода возрастающей спирали.

Именно они-то и были нужны Брауну.

Те, кем легко управлять.

«Благими намерениями вымощена дорога в ад» — гласит крылатое выражение. В фильме «Толчок» больше всего удивляет то, кто именно дошел до конца эксперимента. С крыши пожилого человека сталкивают не самые циничные участники. А самые душевные. Те, кто кажется даже излишне угодливым. Излишне отзывчивым. Совершенно очевидно то, что они не хотели никого убивать. Они мучаются и неохотно решаются на этот поступок под давлением. Эти люди вовсе не злодеи.

Они просто слишком общительные.

Для человеческого сосуществования общительность очень важна, она создает гармонию. Общительные люди часто податливые. Именно благодаря этому они такие общительные. С податливыми людьми легко иметь дело. Они не любят конфронтации, поэтому легче сдерживаются и принимают сторону собеседника. Благодаря этим особенностям общение идет гладко. Благодаря им создаем «мы», наша общность, разделяющая моральные ценности. Но податливость также заставляет нас умалчивать о чем-то неприятном. И, как показано в фильме «Толчок»,

вынуждает нас поступать вопреки своим моральным принципам.

Как я уже говорил, участникам сообщают, что они могут спасти жизни многих тысяч, если столкнут с крыши одного мужчину. Но они ведь не *знают*, так ли это. Они просто должны воспользоваться шансом. Их толкает на это давление группы.

Правильное решение далеко не всегда самое популярное. И вот здесь на первый план выходят скандалисты.

Они часто выступают против всего на свете, от них легко устать, но иногда они бывают необходимы. Они первыми закричат, если что-то пойдет не так. Они не боятся принимать непопулярные решения, которые пойдут на пользу всем. Многие из тех, кого мы сегодня считаем борцами за свободу, кто выступает против диктатуры, подавления и несправедливости, кто защищает права меньшинств и не боится идти «против Рима», — совершенно точно обладают довольно скверным характером. Именно скандалисты отказались вставать, когда звонил колокольчик.

Многим из нас стоит у них поучиться.

Все дело в мужестве. Мужество состоит в том, чтобы не прогибаться, не слушаться, не соглашаться. Мужество заключается в том, чтобы действовать вопреки — нормам и ожиданиям.

Благодаря мужеству появляется характер, возрастает самооценка, укрепляется уверенность в себе. Вы сможете достичь своих целей и получите контроль над своей жизнью. И примете правильное решение тогда, когда это будет нужно.

Так что же вы сделаете с грабителем, который схватил вашего ребенка? Попытайтесь на него напасть? Попытайтесь

уговорить его не делать глупостей? Попытайтесь войти к нему в доверие?

Впервые я услышал дискуссию об этой ситуации в подкасте «История глазами ревизиониста» автора научно-популярной литературы Малкольма Гладуэлла. Он и приглашенные эксперты обсуждали различные варианты поведения. По их словам, на ваше решение должны повлиять несколько моментов. Злоумышленник пришел к вам вечером, значит, он хотел, чтобы кто-то был дома. Это многое говорит нам о личности стоящего перед нами человека. Скорее всего, он не обычный грабитель, он хочет вам навредить. Поэтому не стоит исходить из того, что у него есть какие-то моральные принципы, на которых вы сможете сыграть, к которым сможете воззвать, ну и вообще, хоть как-то к нему достучаться.

И что же делать?

Эксперты полагают, что существует всего один разумный выход.

Убежать, оставив ребенка.

Если вы похожи на меня, такая возможность просто не придет вам в голову. Все ваше тело будет сопротивляться. Когда я услышал это впервые, от одной мысли о таком варианте меня охватила паника.

Но приведем аргументы. Если вы попытаетесь на него напасть, скорее всего, он навредит вашему ребенку. Если мужчина планирует убить вашего ребенка, он убьет его в любом случае, будете ли вы в это время в комнате или нет. Если же он пришел за вами, если хочет на вас надавить, то, убежав, вы отдалите его цель. И для него ситуация перевернется с ног на голову. Внезапно он окажется под давлением. Он знает, что вы побежали за помощью.

Время идет, уже через несколько минут прибудет полиция, прибегут соседи.

Поэтому лучшее решение — бежать. Вероятность того, что, сделав это, вы с ребенком уцелеете, гораздо выше. Проблема в том, что подобный поступок противоречит всем ощущениям тела. И мы говорим не только об инстинкте заботы о потомстве, о стыде, который вы испытываете при одной мысли о возможности такого поступка, но и о том, как на вас посмотрят другие люди. Об осуждении общества, которое обрушится на вас, если ваша тактика провалится.

Но на самом деле так поступил бы не трус, а разумный человек. Гладуэлл подкрепляет это статистикой полиции США, которая показывает, что, если во время нападения на квартиру люди пытаются сопротивляться, вероятность смертельного исхода увеличивается. Как говорит Гладуэлл: ваша задача родителя заключается не в том, чтобы выиграть конкурс популярности, а в том, чтобы спасти своего ребенка.

И все же.

По себе знаю, что не смог бы убежать. От ребенка — не смог бы. Даже зная, что так правильно. Думаю, это было бы физически невозможно, думаю, многие не смогли бы.

Но иногда я задумываюсь над этим примером. Это такой экстремальный способ напомнить нам о том, что важно не забывать: иногда даже правильные решения имеют свою цену.

Возможно, вы кого-то разочаруете. Но что важнее? То, чего хотите именно вы, или то, чего от вас хотят другие? Вы несчастливы в личной жизни? Ваша работа не приносит вам удовольствия? Иногда нужно решиться и сказать «нет». Окружающим или начальнику.

Нужно решиться стать дирижером собственной жизни.

Рассказав отцу о том, что я не хочу заниматься магазином, я совершил на тот момент самый трудный поступок. Но также я сделал самое важное в своей жизни. Благодаря этому поступку стало возможно все остальное.

Поэтому мой первый совет именно такой. Если вы не решитесь сделать собственный выбор, остальные правила тоже не сработают.

Иногда нужно терпеливо стоять прямо по центру ворот, хотя публика негодует и кричит, чтобы вы прыгали.

2

80% —
ВПОЛНЕ
ДОСТАТОЧНО

*Я пишу длинно,
потому что у меня нет времени
написать коротко.*

Блез Паскаль

Как произвести что-нибудь высококачественное? Неважно, что именно: идею, открытие, художественное произведение, продукт или бизнес-план, — как наиболее эффективно создать шедевр?

На сегодняшний день для этого есть два подхода.

Первый основывается на том, что для производства шедевра вам необходим перфекционизм. Многочасовая напряженная работа, многочисленные исправления — и наконец в руках у вас идеальный продукт. Наиболее ярким поборником подобного подхода можно назвать Стива Джобса.

Однажды мне рассказали историю о том, как инженеры Apple представили Джобсу первый прототип айпода. Они очень долго работали над ним, при этом их основной задачей было сделать его настолько компактным, насколько это вообще возможно. И вот Джобс держит его в руке, вертит, рассматривает — а потом говорит:

«Слишком большой».

Инженеры объясняют Джобсу, что физически невозможно уменьшить устройство еще больше. Тогда Стив снова смотрит на айпод в своей руке, подходит к аквариуму, стоящему в офисе, и бросает в него гаджет.

«Смотрите, — говорит он инженерам, — поднимаются пузыри! Значит, там все еще есть пустоты. Сделайте его меньше».

Об остальном, как говорится, история умалчивает. С айпода началась великая сказка Apple, а Стив Джобс стал суперзвездой.

Другой подход предполагает наличие у вас творческого гения. Вольфганг Амадей Моцарт был талантлив от рождения, и создавал шедевры, как казалось, без особых усилий.

Не могу сказать, что слушаю дома произведения Моцарта в будни и праздники, однако самых разных мифов о нем я слышал немало.

Существует тенденция идеализировать эти человеческие типы — перфекционистов и творческих гениев, потому что мы идеализируем совершенство. Даже сам Ганди утверждал, что «качество, а не количество радует Бога». Именно поэтому на собеседовании мы признаемся, что наша самая отрицательная черта характера — перфекционизм, ведь мы хорошо знаем, что работодателю это очень понравится.

Но если ваша цель — создать что-то экстремально качественное, вам не нужен ни один из этих методов. Есть гораздо более простой способ получить шедевр. Именно этот фактор, а не перфекционизм или гениальность, лежит в основе успеха Моцарта и Джобса.

Вы когда-нибудь задумывались над тем, почему столько отелей находится возле аэропортов?

Многие думают, что это сделано для того, чтобы путешественники могли поспать во время длительного ожидания пересадки на нужный рейс. Но это не так. Скажем так, именно по этой причине люди вообще стали строить отели

возле аэропортов. Однако транзитных пассажиров недостаточно для того, чтобы заполнить все номера в отелях возле скандинавских аэропортов. Причина того, что эти отели всё же заполняются, в другом.

Конференции.

Раньше конференции проводили в городах. Или в курортных отелях, например в Dr. Holms Hotel в Гейло. Компаниям нужно было собирать сотрудников из разных городов или даже стран, а это дорого и отнимает время. Сотрудников нужно было доставлять самолетом, потом отвозить куда-то на автобусе или на машине, а после возвращать в аэропорт. И однажды какой-то умный финансист подумал: «А почему бы не разместить участников конференции прямо возле аэропорта? Так мы сэкономим и деньги, и время». Родилась идея современного отеля при аэропорте — наполовину отеля, наполовину конференц-зала.

Для сети Nordic Choice Hotels это один из важнейших рынков. В начале 2000-х лучше всего работали отели в Ставангере — нефтегазовом метрополисе, Мекке для конференций.

У нас в Ставангере было четыре отеля. Номера в них улетали как горячие пирожки. В 2014 году мы открыли Clarion Hotel Energy, огромный конференц-центр, который также оказался очень успешным проектом. Ставангер продолжал развиваться, и мы построили еще один конференц-отель — Clarion Hotel Air. И очень обрадовались когда нам представилась новая уникальная возможность: Statoil открывал головной офис в Форусе, на окраине города, и инвестор предложил нам землю в непосредственной близости от проектируемого здания.

Изначально тут даже не о чем было и думать. Equinor, как тогда назывался Statoil, уже купил землю под свое

новое здание. Как говорил наш инвестор, лопаты уже вонзились в землю и очень скоро все вокруг заполнится приезжающими и уезжающими. Только те, кто приезжал бы в командировки в Equinor, уже заполнили бы весь отель. Все сулило этому конференц-центру процветание. Мы были так воодушевлены, что заплатили инвестору за землю даже больше, чем он просил. Эти деньги все равно бы отбились.

И строительство Quality Hotel Pond началось. Цена на нефть была стабильной, Ставангер процветал, мы грезили о том, как курицы в виде наших семи отелей завалят нас золотыми яйцами. Разве что-то могло пойти не так?

Но как оказалось, могло. И очень многое.

Сложно сказать, почему никто не смог предугадать надвигающийся нефтяной кризис 2014 года. Исторически цена на нефть находилась на более низком уровне, чем в начале 2000-х, а если она и выстреливала до каких-то высот, то непременно снова снижалась. Если проанализировать динамику цены, то, в общем-то, было очевидно, что в какой-то момент цена обязательно должна была упасть, ведь так происходило уже неоднократно.

Но все это — тот самый «крепкий задний ум».

В тот момент, когда мы сделали все ставки на Ставангер, ни один эксперт не предполагал, что цена на нефть опустится ниже 100 долларов за баррель. Самое крупное аналитическое бюро Ristad прогнозировало дальнейший рост цены. Так думали все. И у меня не было никаких причин в этом сомневаться.

А в 2014-м все рухнуло.

Цена на нефть упала со 110 долларов за баррель в 2013 году до 27 долларов за баррель в 2016-м.