

# HULLÁMVASÚT EGY ÉLETEN ÁT

---

---

15 ÉV TANULSÁGAI  
A WALT DISNEY COMPANY  
VEZÉRIGAZGATÓJAKÉNT

---

---

ROBERT IGER



21. SZÁZAD  
KIADÓ

Budapest, 2020

*Willow-nak: Ez az utazás nélküled nem valósulhatott volna meg.*

*Kate, Amanda, Max és Will: Köszönet a szeretetért és a megértésért,  
valamint minden tőletek kapott öröméért.*

*A Disney több ezer múltbeli és jelenlegi dolgozójának:  
Az irántatok érzett büszkeségem és elismerésem határtalan.*

## TARTALOM

---

---

PROLÓGUS 9

### ELSŐ RÉSZ

---

### TANULÁS

- |            |   |     |
|------------|---|-----|
| 1. FEJEZET | Lentről kezdve  | 31  |
| 2. FEJEZET | Fogadj a tehetségre!  | 55  |
| 3. FEJEZET | Tudd, hogy mit nem tudsz<br>(és bízz abban, amit csinálsz)! | 71  |
| 4. FEJEZET | Belép a Disney  | 89  |
| 5. FEJEZET | Második a sorban  | 109 |
| 6. FEJEZET | Törtéhetnek jó dolgok is                                    | 125 |
| 7. FEJEZET | A jövőről   | 149 |

## MÁSODIK RÉSZ

---

### VEZETÉS

8. FEJEZET	A tisztelet ereje	169
9. FEJEZET	Disney–Pixar és a jövőbe vezető új út	183
10. FEJEZET	A Marvel és a tökéletesen logikus óriási kockázat	215
11. FEJEZET	Csillagok háborúja	242
12. FEJEZET	Ha nem újítasz, meghalsz	262
13. FEJEZET	Az integritásnak nincs ára	279
14. FEJEZET	Alapvető értékek	294
	FÜGGELÉK: LECKÉK A VEZETÉSRŐL	307
	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	319
	MUTATÓ	323

## PROLÓGUS

---

---

**T**IZENNYOLC ÉV ALATT negyvenedszer utaztam Kínába 2016 júniusában, ebből az elmúlt fél évben tizenegyedik alkalommal jártam ott. Azért mentem, hogy felügyeljem a Disneyland Sanghaj megnyitása előtti utolsó simításokat. Akkor már tizenegy éve voltam a Walt Disney Company vezérigazgatója, és azt terveztem, hogy a sanghaji nyitás után nyugdíjba megyek. A munkám mindig is lebilincselően izgalmas volt, a kínai park létrehozására pedig pályafutásom legnagyobb teljesítményeként tekintettem. Úgy éreztem, ez lesz a megfelelő pillanat a továbblépésre, de az élet nem mindig úgy alakul, ahogy azt várnánk, megeshetnek olyan dolgok, amelyekre aligha számítunk. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy most, amikor ezt a könyvet írom, még mindig én vezetem a céget, vagy mindaz, ami azon a héten Sanghajban történt.

Úgy volt, hogy a parkot június 16-án, csütörtökön nyitjuk meg. Az azt megelőző hétfőre vártuk a VIP-vendégek első hullámát: a Disney igazgatótanácsi tagjait, a kulcsfontosságú igazgatókat és azok családtagjait, a kreatív partnereket, a befektetőket és a Wall

Street elemzőit. Addigra már hatalmas volt a nemzetközi médiafigyelem, és még több sajtóképviselőt vártunk. Én akkor már két hete Sanghajban voltam, tombolt bennem az adrenalin. Első, Kínába tett, 1998-as, helyszínereső utam óta én voltam az egyetlen, aki az első naptól részt vettem a projektben, és alig vártam, hogy megmutathassam a világnak, mit csináltunk. Mióta Walt Disney hatvanegy évvel ezelőtt megépítette a kaliforniai Anaheimben Disneylandet, nyitottunk parkokat Orlandóban, Párizsban, Tokióban és Hongkongban. Az orlandói Disney World továbbra is a legnagyobb maradt, de a sanghaji különbözött az összes többitől, ez volt a cég történetének egyik legnagyobb beruházása. A számok nem is adják át igazán, de azért mutatok néhányat, hogy lássuk a park grandiózusságát. A Disneyland Sanghaj építése körülbelül hatmilliárd dollárba került, közel négyszáz hektáros területe úgy tizenegyszer nagyobb, mint Disneyland. Az építkezés különböző szakaszaiban volt, hogy majd tizennégyezer munkás élt és dolgozott a területen, hat kínai városban tartottunk meghallgatásokat, hogy kiválasszuk azt az ezer énekest, táncost és színészt, akik a színpadi és utcai előadásokon szerepelnek majd. A park elkészüléséhez szükséges tizennyolc év alatt három kínai elnökkel, öt sanghaji polgármesterrel és jóval több párttitkárral találkoztam, mint amennyire vissza tudok emlékezni. (Közülük az egyiket a tárgyalások közepén korrupció miatt letartóztattak és Észak-Kínába száműzték, ami közel két teljes évvel vetette vissza a projektet.)

Végtelen tárgyalásokat folytattunk az ingatlanügyletekről, a partnerségi felosztásokról és a menedzsmenti szerepekről, tárgyaltunk olyan fontos dolgokról, mint a kínai munkások biztonsága és kényelme, az olyan apróságokig, mint hogy legyen-e szalagátvágás a nyitás napján. A park létrehozása egyben egy geopolitikai lecke is volt, állandó egyensúlyozás a globális terjeszkedés

lehetőségei és a kulturális imperializmus veszélyei között. A lehen-gerlő kihívás, amit olyan gyakran ismételttem a csapatunknak, hogy már a projekten dolgozók mantrájává vált, egyszerre lett „hitelesen disney-s és jellegzetesen kínai”.

Június 12-én, vasárnap kora este Sanghajban kaptam hírt az orlandói Pulse night-clubban kitört tömeges lövöldözésről, alig huszonöt kilométerre Disney Worldtól. Több mint hetvenezer alkalmazottunk van Orlandóban, és rettegtünk attól, hogy kiderül, bármelyikük is ott volt a szórakozóhelyen akkor este. A biztonsági főnökünk, Ron Iden, aki éppen velünk volt Sanghajban, azonnal elkezdte végighívni biztonsági kapcsolatrendszerét az Államokban. Orlandóban tizenkét órával jártak korábban – ott még nem volt hajnal –, amikor először hallottuk a hírt. Ron azt mondta, hogy mire reggel felkelek, már többet fog tudni.

Másnap az első feladatomban egy a befektetőknek rendezett, reggelivel egybekötött prezentáció volt, azután hosszú interjút adtam Robin Robertsnek a *Good Morning America* beszélgetős műsorában, aminek része volt, hogy Robinnal bejárjuk a parkot és felülünk a látványosságokra, ezután jött egy értekezlet a kínai tisztviselőkkel a nyitóünnepség protokolljáról, vacsora az igazgatótanácsi tagokkal és a főbb igazgatókkal, és végül a nyitóesti koncert főpróbája, amit én konferáltam fel. Ron folyamatosan tájékoztatt a legfrissebb hírekről. Már tudtuk, hogy több mint ötven embert megöltek és csaknem ugyanennyien sebesültek meg, és hogy a lövöldözőt Omar Mateennek hívták. Ron biztonsági csapata lefuttatta Mateen nevét az adatbázisunkban, és kiderítették, hogy a férfi pár hónappal a lövöldözés előtt járt a Magic Kingdom élményparkban, majd az azt megelőző hétvégén ismét elment oda. Az utolsó látogatásáról biztonságikamera-felvétel készült, amint

a park bejáratánál, Disneyland belvárosában, a House of Bluestól nem messze sétálgat.

Ami ezután kiderült, az úgy megrázott, mint kevés dolog a karrierem során. A szövetségi nyomozók arról tájékoztatták Ront, hogy véleményük szerint Mateen elsődleges célpontja Disney World volt. A nagyközönség számára ez csak közel két évvel később, Mateen feleségének tárgyalása során lett nyilvános. A nőt emberölésben való bűnrészeséggel vádolták, de később felmentették. A lövöldözés helyszínén megtalálták Mateen telefonját, és megállapították, hogy aznap este rácsatlakozott az egyik mobil-tornyunkra. Megnézték a biztonságikamera-felvételeket, és azon ismét látták, amint fel-alá járkal a bejáratnál a House of Blues-tól nem messze. Aznap este egy heavy metal koncertet rendeztek ott, ami extra biztonsági előkészületeket igényelt – öt fegyveres rendőr teljesített szolgálatot –, és a felvételen látszik, hogy Mateen néhány perc mászkálás után visszasétál az autójához.

A biztonsági kamerák két fegyvert azonosítottak, ami Mateen birtokában volt: egy félautomata puskát és egy félautomata pisztolyt, amiket egy babakocsiba rejtett és letakart egy babatakaróval. A nyomozók szerint az volt a terve, hogy a fegyvereket a pléd alá rejtji, és a kocsival a bejáratához tolja, ahol hirtelen előrántja őket. Parkjaink és üdülőhelyeink vezetője, Bob Chapek szintén Sanghajban volt ekkor, egész nap egyeztetünk, ahogy Ron újabb és újabb hírei befutottak. Szorongva vártuk, hogy kiderüljön, voltak-e embereink a szórakozóhelyen, és amiatt is aggódtunk, hogy hamarosan kiszivárog a hír, miszerint mi is célpont voltunk. Az nemcsak nagyot szólt volna, hanem komoly megrázkódtatást is jelentett volna a közösségünk számára. Az ilyen nehéz pillanatokban – amikor az információkat nem oszthatod meg fűvel-fával – két ember között létrejövő kötelék mindennél erősebb. Hálás va-



gyok, hogy vezérigazgatóságom alatt az összes vészhelyzetben bízhattam a csapatom hozzáértésében, higgadtságában és emberségében. Bob első lépése az volt, hogy Sanghajból hazaküldte a Walt Disney World fejét, George Kalogridist Orlandóba, hogy az ottaniakat helyben tudja segíteni.

A Mateen telefonján lévő adatokból kiderült, hogy miután beült a kocsjába, rákeresett az orlandói éjszakai lokálokra. Az elsőnek kiadott klubhoz vezetett, de a bejáratnál építkezés folyt, a forgalmat elterelték. A második találat volt a Pulse, ahol végül elkövette a mézárilást. Ahogy csordogáltak a nyomozás részletei, egyrészt elszörnyedtem a hallottakon, és gyászoltam az áldozatokat, ugyanakkor borzalmas megkönnyebbülést is éreztem és áldottam az Urat, hogy a lövöldözöt elriasztották a biztonsági intézkedéseink.

Gyakran kérdezik tőlem, hogy a munkám melyik eleme miatt virrasztom át legtöbbször az éjszakát. Hogy őszinte legyek, nem gyötrődöm túl sokat a munka miatt. Nem tudom, ez az agyam kémiaiájának egy furcsasága-e, vagy egy olyan védekezési mechanizmus, amit fiatalon fejlesztettem ki az otthonunkban átélt családi káosz miatt, vagy éppen többévnyi önfegyelem eredménye – gyanítom, hogy mindezek kombinációja –, de általában nem szorongok túlzottan, amikor a dolgok rosszra fordulnak. Hajlamos vagyok a rossz hírt olyan problémának tekinteni, amit, ha megvizsgálunk, meg is oldhatjuk, és ami felett van hatalmam, nem csak úgy megtörténik velem. De túlságosan is tisztában vagyok azzal, hogy a Disney milyen szimbolikus erejű, lehetséges célpont. A tudat, hogy legyünk bármily éberek, nem készülhetünk fel mindenre, súlyos erővel nehezedik rám.

Amikor bekövetkezik valami váratlan szörnyűség, az emberben beindul valamiféle ösztönös választási folyamat és a belső

„félelemskálánkra” kell hagyatkoznunk. Vannak a „csapot-papot otthagynak” események, és vannak olyanok is, amikor azt mondjuk magunknak: *Ez most olyan komoly, hogy azonnal foglalkoznom kellene veled, viszont muszáj mégis eltávolítanom magamtól, hogy más dolgokra összpontosíthassak, és később visszatérjek rá.* Időnként, noha te vagy a „főnök”, tisztában kell lenned azzal, hogy az adott pillanatban talán semmit sem adhatsz hozzá a dologhoz, és nem kell beavatkoznod. Bízol az embereidben, hogy azok elvégzik a munkájukat, te pedig más, sürgető kérdésekre fókuszálsz az energiáidat.

Ezt mondogattam én is magamnak Sanghajban, egy fél világra Orlandótól. A kínai nyitás volt a legnagyobb horderejű dolog, amibe a cég belevágott a Disney World 1971-es megnyitása óta, sosem fektettünk még ennyi energiát valamibe, amiben ilyen sok lehetőség rejlett – a sikeré és a kudarcé egyaránt – közel százéves történelmünk során. Nem volt más választásom, mint elkülöníteni a teendőket, a megnyitóünnepség utolsó részleteire koncentrálni, valamint bízni orlandói csapatomban és az irányelveinkben.

A rendszerünk nyomon követi az alkalmazottainkat, amikor valami katasztrófa történik. Ha egy repülőgép lezuhan, vagy hurrikán, netán bozóttűz csap le, akkor jelentéseket kapok arról, hogy ki tűnt el, kinek kellett elhagynia az otthonát, ki vesztette el egy barátját, rokonát vagy háziállatát, kinek az ingatlanában keletkezett kár. Kétszázezernél jóval több alkalmazottat foglalkoztatunk, így, ha valami katasztrófa történik, egyáltalán nem jelentéktelen annak az esélye, hogy az az egyik emberünket érinti. A 2015-ös párizsi terrortámadások után néhány órán belül megtudtam, hogy az egyik reklámügynökség munkatársait, akikkel mi is dolgoztunk, meggyilkolták. A 2017. őszi Las Vegas-i lövöldözés után azonnal

jelentéseket kaptam, hogy több mint hatvan alkalmazottunk tartózkodott az esti szabadtéri koncerten. Közülük ötvennek voltak ismerősei a halálos áldozatok vagy a sebesültek között. Hárman maguk is megsebesültek. És a Disneyland egyik alkalmazottját megölték.

Kedd reggelre Sanghajban már tudtuk, hogy a night-clubban történt lövöldözés halálos áldozatai között van két részmunkaidős alkalmazottunk is. Több másik munkavállalónk ismerőse vagy rokona volt az áldozatoknak. Trauma- és gyászkezelési tanácsadónk munkához láttak, felvették a kapcsolatot az érintettekkel és megszervezték a mentálhigiénés szolgáltatásokat.

**A PARK MEGNYITÁSÁIG** hátralevő napjaim minden perce be volt osztva: vezetéseket kellett tartanom a parkban, interjúkat kellett adnom, a nyitóünnepség előadásainak próbáin kellett részt vennem, ebédeket és vacsorákat kellett adnom, értekezletek vártak rám a részvényesekkel és üzletemberekkel, valamint az igazgatótanács tagjaival, továbbá kínai méltóságok előtt kellett lerónom a tiszteletemet; fel kellett avatnom a sanghaji gyermekkórház egyik szárnyát; gyakorolnom kellett a nyitóünnepségen tartott rövid beszédemet, amit részben mandarin nyelven adtam elő. Még az ezek közötti kis szünetek is be voltak táblázva: sminkelnem kellett, át kellett öltöznöm, be kellett kapnom pár falatot. Szerda délelőtt vagy száz VIP-vendéget vezettem körbe, köztük volt Jerry Bruckheimer és George Lucas, ahogy több közvetlen beosztottam is a családjukkal. Valamint a feleségem, Willow és a gyerekeink. Mindenki kapott egy fejhallgatót, és én egy mikrofonba beszélve vezettem őket körbe a parkban.

Pontosan emlékszem, hol voltunk – a Kaland-sziget és a Kalóz-öböl között –, amikor Bob Chapek odajött hozzám, és félrevont.

Azt hittem, hogy a lövöldözéses nyomozásról vannak újabb hírei, odahajoltam, hogy csak én hallhassam, amit mond. „Aligátortámadás történt Orlandóban – súgta oda Bob. – Egy aligátor megtámadott egy kisgyermeket. Egy kisfiút.”

Emberek álltak körülöttem, úgyszólván nem mutattam ki, ahogy a rettegés egyre jobban eluralkodik rajtam. A támadásra a Grand Floridian Hotel nevű üdülőhelyen került sor úgy este fél kilenc tájban, nálunk akkor épp délelőtt fél tizenegy volt Sanghajban, vagyis az eset két órája történt. „Nem tudjuk, milyen állapotban van a gyerek” – tette hozzá Bob.

Ösztönösen is azért kezdtem el imádkozni, hogy a kisfiú valahogy élje túl a dolgot. Aztán nekiálltam fejben átvenni a múltat. Előfordult ilyesmi valaha is? Tudtommal a park negyvenöt éves történelme során soha egyetlen vendégünket sem érte támadás. Magam elé képzeltem a létesítményt. Bob azt mondta, hogy az üdülőhely strandján következett be az eset. Sokszor laktam a Grand Floridianban, és jól ismerem azt a strandot. Van ott egy lagúna, de még soha nem láttam senkit úszni benne. Várjunk csak, ez nem igaz! Eszembe jutott egy jelenet, amikor egy apa beúszott, hogy kiszedje onnan a gyermeke léggömbjét, ami berepült oda. Úgy öt éve történt. Emlékszem, hogy le is fényképeztem, ahogy visszafelé úszik a partra, léggömbbel a kezében, és magamban jót nevettem azon, hogy a szülők mi mindenre hajlandók a gyerekeikért.

Befejeztem az idegenvezetést, és vártam az újabb híreket. Van egy protokoll arra vonatkozóan, hogy mi az én feladatom, és mit kezelnek mások. A csapatom rendszeresen ki szokott várni, mielőtt bármit is elmondának nekem, amíg meg nem győződtek az információ pontosságáról. (Nem szeretik, hogy időnként azzal húzom őket, nem jelentik elég gyorsan nekem a rossz híre-

ket.) Ezúttal azonnal megtudtam a hírt, de minél többet akartam tudni.

George Kalogridis, akit a night-clubban történt lövöldözés után visszaküldtünk, nagyjából az aligátortámadás idején szállt le, és azonnal ráállt erre az ügyre. Hamarosan megtudtam, hogy a fiú eltűnt, a mentőcsapatok nem találták meg a holttestét. A gyermeket Lane Gravesnek hívták, és csak kétéves volt. A Graves család a Grand Floridianben szállt meg, és azért mentek le a strandra, hogy megnézzék az esti filmet. A vetítés villámlásveszély miatt elmaradt, de ők és néhány másik család úgy döntött, hogy maradnak, hadd játsszanak egy kicsit a gyerekek. Lane egy vödörrel lement a vízhez, hogy megtöltse. Már alkonyodott, és egy prédára váró aligátor állt lesben a sekély vízben, elkapta a kisfiút és lehúzta a víz alá. A Graves család Nebraskából jött Disney World-be, rögtön egy kríziskezelő csapatot rendeltek melléjük, kiválóan értettek a munkájukhoz, de tudtam, hogy ez még őket is próbára fogja tenni.

Aznap este volt a nyitókoncertünk Sanghajban, amin egy ötszáz fős zenekar játszott, és fellépett a világhírű zongorista, Lang Lang is, valamint Kína legfontosabb zeneszerzőinek, énekeseinek és zenészeinek válogatott csapata. A koncert előtt én voltam a kínai tisztviselőknek és a helyszínre látogató méltóságoknak rendezett vacsora házigazdája. Mindent megtettem, hogy a feladatomra koncentráljak, de a gondolataim folyton visszatértek Orlándóba, a Graves családhoz. A gondolat, hogy pont Disney World-be mentek, ahol ilyen felfoghatatlan veszteség érte őket, mindent beárnyékol.

Eljött június 16-a, csütörtök reggel, a megnyitó napja. Hajnali négykor felébredtem, edzettem, hogy megpróbáljam kitisztítani a fejem, aztán átmentem az emeleti társalgóba, ahol találkoztam

Zenia Muchával, a kommunikációs igazgatónkkal. Zeniával ekkor már több mint tizenkét éve dolgoztunk együtt. Átéltünk már közösen mindent, jót és rosszat egyaránt. Kemény nő, aki mindig egyenesen megmondja, ha szerinte hibát követek el, és mindig a szívén viseli a cég érdekeit.

A történet mostanra széles körben ismertté vált, és azt szerettem volna, ha én reagálhatok rá személyesen. Láttam, hogy más cégek az ilyen kríziseket úgy kezelik, hogy a „cég szóvivőjére” bízák a hivatalos választ, és én ezt a stratégiát mindig hidegnek és kissé gyávának tartottam. A vállalati rendszerek gyakran úgy működnek, hogy elszigetelik és megvédik a vezérigazgatókat, néha túlságosan is, én azonban elhatároztam, hogy most ezt nem engedem. Megmondtam Zeniának, hogy a nyilatkozatot nekem kell kiadnom, ő pedig rögtön egyetértett, helyesnek tartotta a döntést.

Kevés értelmes dolgot lehet mondani ilyenkor, de ahogy ott ültünk a társalgóban, olyan őszintén diktáltam Zeniának az érzéseimet, ahogy csak tudtam. Beszéltem arról, hogy milyen apának és nagyapának lenni, és hogy így egy egészen kicsit belelátok a szülők felfoghatatlan fájdalmába. Tizenöt perccel a beszélgetésünk után kiadtuk a nyilatkozatot. Visszamentem a szobámba, hogy felkészüljek a megnyitóra. Willow már ébren volt, a fiaim még aludtak. Nem nagyon tudtam, hogy mi legyen a következő teendőm, pár perc múlva újra felhívtam Zeniát. Amikor felvette a telefont, azt mondtam neki: „Beszélnem kell a családdal.”

Ezúttal ellenállásra számítottam tőle és a jogtanácsosunktól, Alan Bravermantól is. Hiszen még bonyolult jogi ügy is lehet a történetekből, a jogászok pedig szeretik minimalizálni annak lehetőségét, hogy olyasmit mondjunk, ami súlyosbíthatja a felelősségünket. Jelen esetben azonban mindketten tudták, hogy ez

olyasmi, amit meg kell tennem, és egyikük sem állt ellen. „Szerzek egy számot” – mondta Zenia, és percek alatt megkaptam a telefonszámát annak a Jay Fergusonnak, aki a fiú szülei, Matt és Melissa Graves barátja volt, és aki azonnal Orlandóba repült, hogy velük legyen.

Leültem az ágy szélére és tárcsáztam. Nem tudtam, hogy mit fogok mondani, de amikor Jay felvette, elmagyaráztam, hogy ki vagyok és hogy Sanghajból hívom. „Nem tudom, hogy akar-nak-e beszélni velem – folytattam –, de ha igen, szeretném ki-fejezni az együttérzésemet. Ha nem, akkor magának mondanám el, és megkérem, adja át nekik.”

„Várjon egy percet!” – kérte Jay. A háttérből beszélgetést hallot-tam, aztán egyszer csak Matt volt a vonalban. Beszélni kezdtem. Megismételtem, amit a nyilatkozatban mondtam, hogy szülő és nagyszülő vagyok, hogy felfogni sem tudom, min kell keresztül-menniük. Elárultam, hogy szerettem volna, ha tőlem, a cég élén álló embertől hallja, hogy mindent megteszünk, ami csak lehetsé-ges, hogy segítsünk nekik ebben a helyzetben. Megadtam a köz-vetlen számomat, és azt mondtam neki, hogy hívja, ha szüksége van bármire, majd megkérdeztem, van-e valami, amit most azon-nal tehetek értük.

„Ígérje meg, hogy a fiam nem hiába halt meg!” – kérte. Mi-közben beszélt, rázta a zokogás, és hallottam, hogy a háttérben Melissa szintén sír. „Ígérje meg, hogy mindent megtesz, amit csak tud, hogy ez ne történhessen meg egy másik gyermekkel!”

Megígértem. Tudtam, hogy jogi szempontból óvatosan kellene fogalmaznom, mit mondok, hogy fontolóra kellene vennem, ezzel nem ismerem-e be valami hanyagság elkövetését. Amikor az em-ber már régóta dolgozik egy vállalati struktúrában, hozzáedzódik, hogy jogászi, céges válaszokat adjon, de ebben a pillanatban egy

fikarcnyit sem törődtem ilyesmivel. Még egyszer megismételtem Jaynek, hogy hívjon nyugodtan, ha valamire szükségük van, aztán letettük a kagylót, én pedig remegve ültem az ágyam szélén. Olyan hevesen rázott a zokogás, hogy mindkét kontaktlencsém kiesett, és félvakon tapogatózva keresgéltem őket, amikor Willow bejött a szobába.

„Az imént beszéltem a szülőkkel” – mondtam neki. Képtelen voltam elmagyarázni, hogy mit érzek. Odajött hozzám és átölelt, megkérdezte, tehet-e valamit. „Mennem kell tovább” – feleltem, de teljesen üresnek éreztem magam. Az adrenalin, ami az elmúlt két hétben hajtott, mindaz, amit ez a projekt jelentett nekem, és az izgalom, hogy mindezt másokkal megoszthatom, elpárolgott. A tervek szerint harminc percen belül találkozom a kínai miniszterelnök-helyetttel, Kína amerikai nagykövetével, az Egyesült Államok kínai nagykövetével, a sanghaji pártfőtitkárral és Sanghaj polgármesterével, akiket körbe kell vezetnem a parkban. Úgy éreztem, hogy képtelen vagyok megmozdulni.

Végül felhívtam a csapatomat és arra kértem őket, találkozzunk a szálloda társalgójában. Tudtam, ha elmesélem nekik a beszélgetést, újra sírva fakadok, ezért rövidre fogtam, és elmondtam Bob Chapeknek, hogy mit ígértem Matt Gravesnek. „Mindent megteszünk” – felelte Bob, és azonnal üzent orlandói csapatának. (Elképesztő dolgot vittek végbe: a létesítmény területén több száz lagúna és csatorna van, ahol több ezer alligátor él. Huszonnégy óra leforgása alatt kötelekkel és kerítésekkel kerítették el a veszélyes helyeket, táblákat helyeztek ki a Manhattannál kétszer nagyobb parkban.)

Valahogy elmentem, hogy találkozzam a méltóságokkal. Hulamvasutaztunk és pózoltunk a fotósoknak. Próbáltam mosolyogni és jó képet vágni a műsorhoz. Remek példa volt ez annak az igaz-



ságnak az illusztrálására, hogy amit az emberek kívülről látnak, az nem mindig tükrözi azt, ami belül zajlik. Amikor az idegenvezetés véget ért, a tervek szerint beszédet kellett volna mondanom a parkban összegyűlt több ezer embernek és kínai tévénézők millióinak, hogy aztán átvágjam a szalagot, és hivatalosan is megnyissam Disneyland Sanghajt a nagyvilág előtt. Nagy szenzáció volt, hogy a Disney eljött Kínába. Ott voltak a sajtósok a világ minden tájáról, mind Hszi, mind Obama elnök levelet írt, amiket a megnyitón terveztünk felolvasni. Nagyon is tisztában voltam a dolog súlyával, de folyton csak Matt Graves telefonban hallott, a fájdalomtól elgyötört hangja szólt a fejemben.

Otthagytam a miniszterelnök-helyettest, de ekkor a Shanghaj Shendi Groupnak, annak a kínai cégnek az elnöke, amivel társultunk, a nyomomba szegődött, és belém karolt. „Ugye nem fog Orlandóról beszélni? – kérdezte. Ez egy boldog nap. Ez egy boldog nap” – hajtogatta. Megnyugtattam, hogy nem mondok semmi olyasmit, ami elrontaná a hangulatot.

Alig fél órával később már egyedül üldögéltem a Disney-kastélyban tartott banketten, és arra vártam, hogy a színpadmester jelezze, mikor kell elmondanom a beszédemet. Korábban memorizáltam a mandarin nyelven elmondandó sorokat, de most nem nagyon jutottak eszembe. Igaz, hogy ez egy boldog nap volt, és nekem a megnyitóra kellett összpontosítanom, hiszen nem felejtettem el, mennyit jelent azoknak, akik régóta keményen dolgoztak azért, hogy ez a nap eljőjön, és mennyit jelent mindez a kínai népnek, amelynek ugyanúgy régi álma volt, hogy ez a hely megvalósuljon, ahogy én és sok más amerikai gyerek is álmodozott arról, hogy egyszer eljusson Disneylandbe. Ez egy boldog nap volt. És egyben pályafutásom legszomorúbb napja is.

**NEGYVENÖT ÉVET DOLGOZTAM** ugyanannál a cégnél: ebből huszonkét évet töltöttem az ABC-nél, majd további huszonháromat a Disney-nél, miután a Disney 1995-ben felvásárolta az ABC-t. Az elmúlt tizennégy évben az az irigylésre méltó feladat jutott nekem, hogy én lehettem a vállalat hatodik vezérigazgatója azóta, hogy Walt 1923-ban megalapította a társaságot.

Eközben akadtak nehéz, sőt tragikus napok is. De számomra ez volt a legboldogabb állás a földön, ha élhetek ezzel a frázissal. Filmeket, tévéműsorokat, Broadway-musicaleket, játékokat, jelmezeket és könyveket készítünk. Vidámparkokat és hullámvasutakat, szállodákat és óceánjárókat építünk. Felvonulásokat, utcai előadásokat és koncerteket rendezünk mindennap, szerte a világon tizennégy parkban. Szórakoztatunk. Még ennyi év után is időnként az jár a fejemben: *Hát ez meg hogy történt? Hogy lehetek ilyen mázlista?* Régebben a legnagyobb, legizgalmasabb vidámparki attrakciókra szóló belépőket „E-jegyeknek” hívtuk. És nekem mindig ez jut eszembe, amikor a munkámra gondolok: hogy nekem már tizennégy éve van E-jegyem a Walt Disney Company nevű óriási látványosságra.

Ugyanakkor a Disney-re is vonatkoznak a negyedéves eredménykimutatások, számítanak a részvényesek elvárásai és számtalan egyéb kötelezettségünk is van, amelyek egy, a világ szinte minden országában jelen lévő vállalat vezetésével járnak. Ez a munka még a legkevésbé eseménydús napokon is folyamatos újra és újra alkalmazkodást kíván. Egyik pillanatban befektetőkkkel a növekedési stratégiát tervezi az ember, aztán a kreatívokkal agyal egy új, óriási vidámpark látványosságain, majd megjegyzéseket kell fűznie egy film első vágásához, meg kell vitatnia a biztonsági intézkedéseket, és ott van az igazgatótanács vezetése, a jegyárak, a bértábla. A napok tele vannak kihívásokkal, végeredményben az egész

egy véget nem érő gyakorlat, amiben az ember mindent kisebb és még kisebb egységekre oszt. Foglalkozunk egy dologgal – például, hogy milyen jellemzői vannak a mai világban egy Disney-hercegnőnek, és azok hogyan jelenjenek meg a termékeinkben –, aztán félretesszük, és a következő kérdésre összpontosítunk, arra például, hogy hogyan fog kinézni a következő nyolc évben a Marvel-filmek palettája. És ezek a ritka napok közé tartoznak, amikor minden menetrend szerint halad. Ahogy az a fent bemutatott heftemből is látszik, kudarcok és krízisek, amelyekre az ember nem tud felkészülni, mindig vannak. Kevés olyan tragikus hét lesz, mint az említett, de valami mindig történik.

Ez persze nemcsak a Walt Disney Companyre vonatkozik, hanem minden cégre vagy intézményre. Valami mindig történni fog. Leegyszerűsítve, ez a könyv olyan elvek mentén íródott, amelyek elősegítik a jó dolgok létrejöttét és a rosszak kezelését. Sokáig vonakodtam megírni ezt a könyvet, egészen a közelmúltig még nyilvánosan sem szívesen beszéltem „vezetési elveimről” vagy bármi ilyesmiről, mivel úgy éreztem, hogy még nem „jártam végig teljesen az utat”. Ám negyvenöt év elteltével – és főleg az elmúlt tizennégy esztendő után – már kezdem azt hinni, hogy olyan meglátásokra jutottam, amelyek a saját tapasztalataimon túl másoknak is hasznosak lehetnek.

Ha valaki vállalkozást irányít, egy csapatot vezet vagy másokkal együttműködve egy közös cél eléréseért dolgozik, ez a könyv hasznos lehet a számára. Tapasztalataim már a legelső napomtól kezdve a média és a szórakoztatóipar világára vonatkoztak, ám ezeket én univerzális gondolatoknak látom, amelyek a kockázatvállalás és a kreativitás előmozdításáról, a bizalom kultúrájának kiépítéséről szólnak. A mély és tartós kíváncsiság felkeltéséről önmagunkban és ezek ösztönzéséről a minket körülvevő emberekben.

Arról, hogyan öleljük keblünkre a változást ahelyett, hogy azt elutasítva élénk, és arról, hogy viselkedjünk mindig tisztességesen és őszintén, még akkor is, ha emiatt rázós dolgokkal is kell szembenéznünk. Ezek persze elvont fogalmak, de remélem, hogy hosszú pályafutásomra visszatekintve a számomra fontos események és példák segítenek ezeket konkretizálni, és közelebb hozni nemcsak a világ feltörekvő vezérigazgatói számára, hanem mindenkinek, aki szeretne kevésbé félni, mindenkinek, aki szeretne magabiztosabb lenni szakmai téren és a magánéletben egyaránt.

A könyv nagyrészt időrendi sorrendet követ. Az ABC-nél kezdett első munkanapom óta húsz különféle állásom és tizennégy főnököm volt. Egy olyan stáb legalacsonyabb beosztású tagjaként kezdtem, amely napközben vetített szappanoperákat gyártott, és egy olyan csatornát szolgált ki, amely minden idők leginnovatívabb tévéműsorait (és az egyik leghírhedtebb bukást) állította elő. Kétszer éltem át, hogy a céget, ahol dolgoztam, felvásárolták, és én magam is felvásároltam, majd asszimiláltam többet, köztük a Pixart, a Marvelt, a Lucasfilmet és legutóbb a 21st Century Foxot. Steve Jobsszal közösen tervezgettük a szórakoztatóipar jövőjét, és én lettem a George Lucas-féle *Csillagok háborúja*-mitológia őrzője. Mindennap eltöprengek rajta, hogy a technológia miként definiálja újra azt, ahogyan létrehozuk, átadjuk és átéljük a médiát, és hogy miként lehet mindezt a mai közönségnek korszerűen, de egyben a közel százéves márka iránt hűségesen prezentálni. És sokat, átgondoltan dolgoztam azon, hogyan létesítsek kapcsolatot a márka és a földön élő több milliárd ember között.

És mivel közel jutottam mindennek a végéhez, ahogy visszatekintek mindarra, amit megtanultam, az alábbi tíz alapelvet vélem szükségesnek ahhoz, hogy az ember valódi vezető lehessen.

Remélem, ugyanúgy fogják szolgálni önöket, ahogy engem segítettek.

**Optimizmus.** A jó vezető egyik legfontosabb tulajdonsága az optimizmus, a pragmatikus lelkesedés az elérni kívánt célok iránt. A derűlátó vezető még a nehéz döntésekkel és az ideálisnál kedvezőtlenebb kimenetekkel szembesülve sem enged a pesszimizmusnak. Egyszerűen szólva, a borúlátók nem motiválják, nem töltik el lelkesedéssel az embereket.

**Bátorság.** A kockázatvállalás alapja a bátorság, és a folyamatosan változó, fennakadásokkal tarkított üzletben a kockázatvállalás elengedhetetlen, az innováció létfontosságú. Valódi innováció csak akkor következhet be, ha az emberek bátrak. Ez igaz a felvásárlásokra, a befektetésekre, a tőkeallokációkra, és különösen igaz a kreatív döntésekre. A kudarcból való félelem elpusztítja a kreativitást.

**Fókusz.** Rendkívül fontos, hogy az időt, az energiát és az erőforrásokat a legfontosabb és legértékesebb stratégiákra, problémákra és projektekre fordítsuk, és szükségszerű, hogy prioritásainkat világosan és gyakran kommunikáljuk.

**Döntésképeség.** Minden döntést, függetlenül attól, hogy mennyire nehéz, időben meg lehet és meg is kell hozni. A vezetőknek ösztönözniük kell a vélemények sokszínűségét, összhangban a szükséges döntések meghozatalával és végrehajtásával. A krónikus döntésképtelenség nemcsak hogy nem hatékony és kontraproduktív, de rettenetesen rombolja is a morált.

**Kíváncsiság.** A mély és tartós kíváncsiság lehetőséget ad új emberek, helyek és ötletek felfedezésére, valamint a piac és annak változó dinamikája felismerésére és megértésére. Az innovációhoz vezető út a kíváncsisággal kezdődik.

**Korrekttség.** Az erős vezetésbe beletartozik az emberekkel való méltányos és tisztességes bánásmód. Az empátia ugyanolyan lényeges tulajdonság, mint a megközelíthetőség. Azok, akik jóhiszeműen, de hibát követnek el, megérdemlik a második esélyt, és ha túl nyersen ítélünk meg másokat, az félelmet és szorongást kelt, megöli a kommunikációt és az innovációt. Semmi sem rosszabb egy szervezet számára, mintha félelem járja át.

**Átgondoltság.** Az átgondoltság a jó vezetés egyik leginkább alulértékelt eleme. Ez nem más, mint hogy egy vélemény megfogalmazásához, egy hiteles és helyes döntés meghozásához tájékozódunk. Egyszerűen arról szól, hogy szánjunk időt egy megalapozott vélemény kialakítására.

**Hitelesség.** Legyünk hitelesek! Legyünk őszinték! Ne játszunk meg semmit! Az igazság és a hitelesség tiszteletet és bizalmat szül.

**Törekedjünk fáradhatatlanul a tökéletességre!** Ez nem a mindenáron történő perfekcionizmust jelenti, hanem hogy nem fogadjuk el a közepszerűséget, vagy az „elég jó az így” kifogásokat. Ha úgy gondoljuk, hogy valamit jobban is meg tudunk csinálni, akkor tegyünk erőfeszítéseket az érdekében! Ha valamit alkotunk, akkor alkossunk valami nagyszerűt!

**Integritás.** Semmi sem fontosabb, mint egy szervezet alkalmazottainak és termékeinek kvalitása és integritása. A cég sikere a magas etikai normák meghatározásától függ, mind a kis, mind a nagy dolgokra vonatkozóan. Másképp szólva: ahogy bármit csinálsz, mindent úgy csinálsz.