

**BIBLIOTEKA „USPEH“**

**103**



# VOŽNJA ŽIVOTA

---

---

ZLATNA PRAVILA LIDERSTVA  
CEO-A VOLT DIZNI KOMPANIJE

---

---

**ROBERT AJGER**

**Finesa**

Beograd, 2021.

Naslov originala  
The Ride of a Lifetime:  
Lessons Learned from 15 Years as CEO  
of the Walt Disney Company  
Copyright © 2019 by Robert Iger

*Izdavač*

Finesa d.o.o. Beograd, Krunska 36  
tel: +381112645122; +381646454859  
www.finesa.edu.rs

*Za izdavača*

Lidija Maričić Savusalo

*Glavni urednik*

Lidija Maričić Savusalo

*Urednik izdanja*

Danica Banzić

*Prevod*

Una Piale

*Lektura*

Agencija Tekstogradnja

*Korektura*

Jelena Miladinović

*Grafička priprema*

iLearn d.o.o.

*Dizajn korica*

Marija Milenković

*Autor fotografije*

Gavin Bond

*Štampa*

F.U.K. Beograd

Tiraž: 1000

ISBN: 978-86-6303-060-2

Beograd, 2021

*Vilou: Ova vožnja ne bi bila moguća bez tebe.*

*Kejt, Amanda, Maks i Vil: Hvala vam za ljubav  
i razumevanje, i za svu radost koju ste mi pružali.*

*Hiljadama „Diznijevih“ članova ekipe i zaposlenih,  
prošlim i budućim: Ne može se rečima opisati koliko  
se ponosim vama i koliko vas cenim.*



## PREDGOVOR

---

---

**U** JUNU 2016. GODINE otputovao sam u Kinu četrdeseti put za osamnaest godina, i jedanaesti put u poslednjih šest meseci. Išao sam da nadgledam finalne pripreme pred otvaranje *Diznilenda* u Šangaju. U tom trenutku sam već jedanaest godina bio generalni direktor kompanije „Volt Dizni” i u planu mi je bilo da otvorim *Diznilend* u Šangaju i da zatim odem u penziju. Sve do tada je bilo uzbudljivo, a izgradnja ovog parka bilo je svakako najveće dostignuće u mojoj celokupnoj karijeri. I osećao sam da je pravo vreme da nastavim dalje svojim putem, ali život ne ide uvek onako kako zamislite. Dogode se stvari koje niste mogli da predvidite. To što sam i dalje na čelu kompanije u trenutku dok ovo pišem najbolji je dokaz za to. Na jednom dubljem nivou, to su još više događaji te nedelje u Šangaju.

Park smo otvarali u utorak, 16. juna. Tog ponedeljka već smo imali zakazan prvi talas poseta VIP ličnosti: članovi uprav-

nog odbora kompanije „Dizni”, izvršni direktori i njihove porodice, poslovni partneri, investitori i analitičari s Vol strita. Horde predstavnika međunarodnih medija već su bile u parku, a mnogi su tek pristizali. Bio sam u Šangaju dve nedelje, i u meni je kuljao adrenalin. Još od prvog putovanja u Kinu, 1998. godine, kada sam došao da izvidim pogodnu lokaciju za park, bio sam jedina osoba uključena u taj projekat od prvog dana i nisam mogao da dočekam da ga pokažem celom svetu. Otkako je Volt Dizni, pre šezdeset jednu godinu, izgradio *Diznilend* u Anahajmu u Kaliforniji, otvorili smo parkove u Orlando, Parizu, Tokiju i Hongkongu. *Dizni svet* u Orlando je i dan-danas najveći, ali je ovaj u Šangaju drugačiji od svih drugih. Bila je to jedna od najvećih investicija u istoriji kompanije. Čak ni brojke ne mogu to dočarati, ali evo nekoliko njih koje vam mogu pružiti okviran utisak o njegovoj veličini. Izgradnja *Diznilenda* u Šangaju koštala je oko šest milijardi dolara. Imanje ima 963 ara zemlje, što je jedanaest puta veće od *Diznilenda*. Kroz različite faze izgradnje, čak četrnaest hiljada radnika je u jednom trenutku spavalo na njemu. Organizovali smo audicije u šest kineskih gradova s ciljem da pronađemo na hiljade pevača, igrača i glumaca koji bi nastupali na našim scenskim i uličnim predstavama. Da se park završi bilo je potrebno više od osamnaest godina, tokom kojih sam se sastao s tri kineska predsednika, pet gradonačelnika Šangaja i više sekretara nego što mogu da se setim (od kojih je jedan uhapšen zbog korupcije i proteran u severnu Kinu usred naših pregovora, što je usporilo proces za gotovo dve godine).

Vodili smo beskrajne pregovore oko zemlje, partnerskih podela profita, uloga u rukovodstvu i razmatrali veoma bitne stavke kao što su bezbednost i komfor kineskih radnika, isto koliko i najsitnije detalje – poput toga da li ćemo na dan otvaranja biti u mogućnosti da presečemo vrpcu. Stvaranje ovog parka bilo je lekcija iz geopolitike i balansiranja između mogućnosti globalne ekspanzije

i opasnosti kulturnog imperijalizma. Najveći izazov bio je, a to sam ponavljao našem timu toliko često da je postalo mantra svima koji su radili na ovom projektu, stvarati doživljaj koji je istovremeno „autentično diznjevski i jedinstveno kineski”.

Rano te večeri, u nedelju, 12. juna, do mene i ostatka mog tima u Šangaju stigle su vesti o masovnoj pucnjavi u noćnom klubu „Puls” u Orlando, oko 25 kilometara od *Dizni sveta*. Imamo oko sedamdeset hiljada zaposlenih u Orlando, i čekali smo, prestravljeni, da nam neko potvrdi da li su neki od njih te večeri bili u tom klubu. Naš šef obezbeđenja Ron Ajden bio je s nama u Šangaju, i odmah je počeo da zove svoje kontakte iz obezbeđenja po celoj Americi. Kada smo čuli novosti, u Orlando je bilo dvanaest sati manje nego u Šangaju, i tek je svitalo. Ron mi je rekao da će imati više informacija kad se probudim.

Prvi događaj narednog dana bila je prezentacija za investitore s kojima sam se sastajao na poslovnom doručku. Zatim sam imao zakazan jedan dug intervju s Robin Roberts iz „Dobro jutro, Ameriko”, koji je podrazumevao i šetnju po *Dizni parku* i vožnje u zabavnom parku s Robin i njenom ekipom. Odmah potom i sastanak s kineskim predstavnicima o protokolu ceremonije otvaranja, večeru s članovima odbora i višim menadžerima, i na kraju probu koncerta zakazanog za noć uoči otvaranja, čiji sam bio domaćin. Ron mi je u međuvremenu sporadično slao nove informacije tokom dana.

Znali smo da je više od pedeset ljudi ubijeno i gotovo isto toliko povređeno, i da je ubica čovek po imenu Omar Martin. Ronov tim je potražio Martinovo ime u našoj bazi podataka i otkrio da je posetio *Magično kraljevstvo* nekoliko meseci pre pucnjave, a zatim i za vikend neposredno pred pucnjavu. Tokom te poslednje posete snimljen je na video-nadzoru kako šparta ispred ulaza u park blizu *Kuće bluz* u Dizni tržnom centru na otvorenom.

Ono što smo potom saznali potreslo me je kao retko šta što sam doživeo tokom svoje karijere. Federalni detektivi su Ronu rekli da veruju da je *Dizni svet* bio Matinova primarna meta, iako je to objavljeno tek gotovo dve godine kasnije, tokom suđenja Matinovoj ženi, koja je optužena za saučesništvo u ovim ubistvima (kasnije je oslobođena optužbi). Proučavali su snimke s video-nadzora i videli ga, ponovo, kako hoda napred-nazad ispred ulaza blizu *Kuće bluza*. Te večeri bio je zakazan hevi-metal koncert, što je samo po sebi značilo više obezbeđenja – pet naoružanih policajaca. Na snimku se vidi kako Martin odlazi nazad u svoj automobil nakon nekoliko minuta promatranja okoline.

Takođe, jasno se vidi da je Martin kod sebe imao dve vrste oružja, poluautomatsku pušku i poluautomatski pištolj, sakrivene iza dečjih kolica, zajedno s neotpakovanim dečjim čebencetom. Istražitelji su sumnjali da mu je plan bio da oružje prekrije čebencetom i da ga „dovoza” do ulaza pre no što će ga izvući.

Naš načelnik Sektora za parkove i odmarališta Bob Čapek takođe je bio u Šangaju, i tokom tog dana sam se konsultovao sa njim dok mi je Ron prenosio sve novosti. I dalje smo nervozno iščekivali vesti o tome da li je neko od naših zaposlenih te večeri bio u noćnom klubu, a sada smo brinuli i o tome da će u javnost procuriti informacija o tome da je naš park bio prvobitna meta. Bila bi to ogromna vest, i izuzetno bi potresla našu zajednicu. Veza i odnos koji se formiraju u ovako stresnim trenucima, kada nekolicina vas zna informacije koje ne smete da kažete nikome drugom, postaju veoma čvrsti. U svakoj vanrednoj situaciji u kojoj sam se našao kao generalni direktor bio sam izuzetno zahvalan na sposobnosti, „hladnim glavama” i humanosti tima koji me je okruživao. Bobov prvi potez bio je da pošalje načelnika *Dizni sveta* Džordža Kalogridisa nazad u Orlando iz Šangaja, kako bi našim ljudima pružio više podrške na licu mesta.

Podaci iz Martinovog telefona pokazali su da je, kada se vratio u automobil, počeo da pretražuje noćne klubove u Orlando. Odve-  
zao se do prvog kluba koji mu je pretraga ponudila, ali ispred njega  
se nešto gradilo i bio je obustavljen saobraćaj. Drugi rezultat bio  
je „Puls”, u kome je, na kraju, i počinio masakr. Kako su pristizali  
detalji istrage, sve jače su me obuzimali užas i tuga zbog žrtava ove  
pucnjave, i u isto vreme ono mučno „bogu hvala” olakšanje što se  
predomislio zbog obezbeđenja koje je stajalo ispred našeg ulaza.

Često me pitaju koji aspekt mog posla mi nekada noću ne dá  
oka da sklopim. Iskren odgovor bi bio da se ne nerviram previ-  
še oko posla. Ne znam da li je to produkt neke hemije u mom  
mozgu ili odbrambeni mehanizam koji sam razvio kao reakciju na  
porodični haos iz svoje mladosti, ili pak rezultat godina i godina  
discipline – a pretpostavljam da je kombinacija svega ovoga – ali  
kada stvari krenu naopako, uglavnom nisam previše opterećen.  
Pored toga, lošim vestima pristupam kao problemima koje treba  
raščivijati i rešiti, kao nešto nad čime imam kontrolu, a ne nešto  
što se meni dešava. Ali takođe sam svestan simbolike koju „Dizni“  
ima kao nečija meta, i ono što mi teško pada jeste saznanje da se,  
koliko god bili oprezni, ne možemo pripremiti za sve.

Kada se neočekivano i dogodi, dođe do neke instinktivne trija-  
že. Morate se osloniti na sopstvenu, unutrašnju „procenu pretnje”.  
Postoje događaji zbog kojih sve staje, a postoje i neki drugi do-  
gađaji kad kažete sebi: *Ovo je ozbiljno, moram da se uključim u ovo  
odmah, ali moram i da se izuzmem iz događaja i fokusiram na neke  
druge stvari, a na ovo da se vratim kasnije.* Ponekad, iako ste „glav-  
ni”, morate biti svesni da u nekom trenutku možda nemate šta da  
dodate, pa se i ne mešate. Verujete da će ljudi obaviti svoj posao i  
usmerite svoju energiju na neku drugu hitnu situaciju.

To sam sebi ponavljao u Šangaju, preko pola sveta od Orlando.  
Bio je to najbitniji projekat u koji se kompanija upustila još otkako

je otvoren *Dizni svet* 1971. godine. Nikada nismo toliko uložili u nešto, s toliko potencijala – i za uspeh i za neuspeh – u istoriji kompanije, dugoj gotovo sto godina. Nisam imao izbora nego da obavljam posao deo po deo, i da se fokusiram na poslednje detalje ceremonije otvaranja, verujući u svoj tim u Orlando i u protokole koje smo praktikovali.

Imamo sistem koji prati zaposlene kad god dođe do nekog nesrećnog slučaja. Ako padne avion ili se dogodi prirodna katastrofa poput uragana ili požara, ja dobijam izveštaje o članovima osoblja za koje se ne zna gde su, ko je sve evakuisan, ko je izgubio prijatelja, rođaka ili kućnog ljubimca, ko je ostao bez doma. Imamo preko dvesta hiljada zaposlenih širom sveta, tako da i ako dođe do neke katastrofe, male su šanse da barem neki od naših zaposlenih nije osetio njene posledice. Nakon terorističkih napada u Parizu 2015. godine, saznao sam u roku od nekoliko sati da su zaposleni iz agencije za oglašavanje s kojom saradujemo – stradali. Nakon pucnjave u Las Vegasu u jesen 2017. godine, odmah sam obavesthen da je preko šezdeset naših zaposlenih te noći bilo na koncertu na otvorenom. Od toga je njih pedesetoro poznavalo nekoga ko je ili ubijen ili povređen. Troje od njih je povređeno. A jedan zaposleni u *Diznilendu* je i ubijen.

Do utorka ujutru po šangajskom vremenu saznali smo da je dvoje naših zaposlenih ubijeno u tom noćnom klubu. Još nekoliko zaposlenih bili su prijatelji ili rođaci žrtava. Naši savetnici za psihološku podršku prionuli su na posao, kontaktirajući odmah one koji su na neki način pogođeni ovim događajem i organizujući usluge specijalista za mentalno zdravlje.

**MOJ PLAN PUTOVANJA** za te dane neposredno pre pucnjave bio je isplaniran do tančina: trebalo je da vodim ture kroz parkove, da

dajem intervju e i prisustvujem probama nastupa za ceremoniju otvaranja kako bih učesnicima dao neka poslednja uputstva; da budem domaćin na ručkovima, večerama i sastancima sa akcionarima, prodavcima i članovima našeg odbora; da se sastajem s kineskim uglednim pojedincima kako bih im ukazao dužno poštovanje; da prisustvujem otvaranju novog krila šangajske dečje bolnice; da izvežbam kratak govor koji ću održati na ceremoniji otvaranja, čiji je dobar deo bio na mandarinskom jeziku. Imao sam čak isplanirane i kratke vremenske razmake tokom kojih mi je bilo zakazano šminkanje, presvlačenje i obrok na brzaka. U sredu ujutru vodio sam VIP grupu od oko stotinak gostiju kroz park. Među njima su bili Džeri Brukhajmer i Džordž Lukas. Neki od mojih direktno podređenih sa svojim porodicama takođe su bili prisutni. Tu su bili i moja žena Vilou i naša deca. Svi su nosili slušalice, a ja sam govorio u mikrofون dok sam ih vodio kroz park.

Sećam se tačno gde smo bili – između *Ostrva avanture* i *Piratske pećine* – kada mi je prišao Bob Čapek i odveo me u stranu. Pretpostavio sam da ima neke vesti o istrazi pucnjave, pa sam se nagnuo ka njemu kako bi mi što tiše saopštio o čemu je reč. „Imali smo napad aligatora u Orlandu”, šapnuo mi je Bob. „Aligator je napao malo dete. Nekog dečaćića.”

Bili smo okruženi ljudima, i morao sam da sakrijem užas koji me je obuzimao dok mi je Bob pričao ono što je dotad saznao o celoj situaciji. Napad se dogodio u odmaralištu hotela „Grand Floridijan” oko 8:30 uveče. U tom trenutku u Šangaju je bilo oko 10:30 ujutru, što znači da se sve odigralo pre samo dva sata. „Ne znamo u kakvom je stanju dete”, rekao je Bob.

Instinktivno sam počeo da se molim da je dete živo. A onda sam počeo da vrtim celu priču po glavi, iz početka. Da li se ovo ikada ranije desilo? Tokom četrdeset pet godina koliko postoji taj park, koliko je meni poznato, nijedan gost nije bio napadnut. Po-

čeo sam da zamišljam imanje. Bob mi je rekao da se to desilo u odmaralištu na plaži. Bio sam u „Grand Floridijan” odmaralištu nekoliko puta, i dobro poznajem tu plažu. Tu ima jedna laguna, ali nikada nisam video nikoga da pliva u njoj. Čekaj, nije tačno. Odjednom mi se u glavi stvorila slika čoveka koji je plivao tu kako bi dohvatio balon koji je njegovo dete izgubilo. To se desilo pre oko pet godina. Setio sam se da sam ga slikao dok je plivao ka obali, s balonom u jednoj ruci, i kako sam se nasmejao u sebi tome šta su sve roditelji spremni da urade za svoju decu.

Završio sam turu i čekao nove vesti. Postoji čitav protokol za to koje vesti će doći do mene a koje će „rešiti” neko drugi, i moj tim mi ništa ne saopštava pre nego što su potpuno sigurni da je vest tačna. (Frustrira ih što im ponekad gundam da loše vesti ne dolaze dovoljno brzo do mene.) Ovaj put su vesti došle odmah, a ja sam očajnički čekao još.

Džordž Kalogridis, koga smo poslali u Orlando nakon pucnjave u noćnom klubu, sleteo je otprilike u vreme kada se napad i dogodio, i odmah se latio posla, prosleđujući nam sve informacije do kojih je dolazio. Uskoro sam saznao da je dečak nestao. Spasioci još nisu bili pronašli telo. Zvao se Lejn Grejvs. Imao je dve godine. Porodica Grejvs je odsela u „Grand Floridijan”, i spustili su se do plaže da gledaju film koji se prikazivao te večeri. Film je bio otkazan zbog nadolazeće oluje, ali oni i još neke porodice odlučili su da ostanu i puste decu da se igraju. Lejn je uzeo koficu i odneo je do vode da je napuni. Bio je sumrak, i aligator koji je prišao površini u potrazi za plenom vrebao je u plitkoj vodi. Zgrabio je dečaka i odvuкао ga sa sobom. Porodica Grejvs je doputovala u *Dizni svet* iz Nebraske, rekao mi je Džordž. S njima je bio krizni tim. Poznao sam nekoliko članova tog tima. Bili su odlični u svom poslu, a ja sam bio zahvalan što su bili tamo, u situaciji koja će njihove sposobnosti testirati do krajnjih granica.

Te noći je bio zakazan koncert otvaranja parka u Šangaju, a na koncertu je nastupao orkestar od pet stotina članova i ispred njih svetski poznati pijanista Lang Lang, posle koga su sledili svetski poznati i poštovani kompozitori, pevači i muzičari poreklom iz Kine. Pre koncerta imao sam zakazanu večeru s grupom kineskih funkcionera i dostojanstvenika. Dao sam sve od sebe da se fokusiram na svoje obaveze, ali u mislima sam se uporno vraćao porodici Grejvs u Orlandu. Činjenica da su došli u *Dizni svet*, od svih mesta na svetu, i da ih je tu snašao takav nezamisliv gubitak nadvila se nad sve poput senke.

U četvrtak ujutru, 16. juna, svanuo je dan otvaranja. Probudio sam se u četiri ujutru, odradio trening i pokušao da razbistrim misli, a zatim odšetao u foaje hotela, gde sam sreo Zeniju Muču, našeg šefa komunikacija. Zenija i ja smo saradivali duže od dvanaest godina. Prošla je sa mnom kroz sve, i dobro i loše. Ona je oštra i znao sam da će mi u lice reći ako misli da pravim neku grešku, kao i da joj je interes kompanije oduvek bio najbitniji.

O ovoj priči već se naširoko pisalo i želeo sam da zvaničnu izjavu dam lično ja. Viđao sam da druge kompanije u kriznim situacijama prepuste „predstavniku PR-a” da daje njihove zvanične izjave, i ta strategija mi se oduvek činila hladnom i pomalo kukačkom. Korporativni sistemi često pokušavaju da „izoluju” i zaštite generalne direktore, ponekad i više nego što je to potrebno, a ja sam bio odlučan da ne postupim tako. Rekao sam Zeniji da moram da dam izjavu, i ona se istog trenutka složila da je to ispravno.

Tako je malo toga što se u takvoj situaciji uopšte može reći, ali seli smo u foaje i ja sam Zeniji počeo da diktiram ono što sam osećao, što sam iskrenije mogao. Pomenuo sam svoju ulogu oca i dede, i kako zahvaljujući tim ulogama mogu barem malo da shvatim nezamisliv bol tih roditelja. Petnaest minuta nakon našeg razgovora izjava je poslata u javnost. Vratio sam se u sobu da se spremam za

veliko otvaranje. Vilou je odavno ustala i otišla, a dečaci su spavali. Pa opet, nikako nisam mogao da se nateram na sledeći korak, i nakon nekoliko minuta ponovo sam pozvao Zeniju. Kad se javila, rekao sam: „Moram da popričam sa tom porodicom.”

Ovoga puta očekivao sam da mi se suprotstave, i ona i naš generalni savetnik Alan Brejverman. U pitanju je situacija koja se lako mogla pretvoriti u komplikovan pravni spor, i advokati u takvim okolnostima žele što više da ograniče mogućnost da se porodici kaže nešto što bi moglo povećati našu odgovornost za ovakvu nesreću. Pa ipak, ovoga puta su oboje znali da je u pitanju nešto što moram da uradim, i ni jedno ni drugo nisu pružili otpor. „Nabaviću ti broj”, rekla je Zenija, i u roku od nekoliko minuta u rukama sam držao broj telefona Džeja Fergusona, prijatelja Meta i Melise Grejvs, roditelja nastradalog dečaka, koji je doputovao u Orlando istog trenutka da im se nađe.

Seo sam na ivicu kreveta i okrenuo broj. Nisam znao šta da kažem, ali kada se Džej javio, objasnio sam ko sam i da sam trenutno u Šangaju. „Ne znam da li će želeti da razgovaraju sa mnom”, rekao sam, „ali ako budu želeli, hteo bih da im izjavim saučešće. Ako ne, izjaviću ga vama, i zamoliti vas da im prenesete.”

„Dajte mi minut”, rekao je Džej. Čuo sam razgovor u pozadini i odjednom se s druge strane veze začuo Met. Samo sam počeo da pričam. Ponovio sam sve što sam rekao u zvaničnoj izjavi, da sam i sâm roditelj i deda, da ne mogu ni da pojmem kroz šta prolaze. Rekao sam mu da želim da čuje od mene, osobe iz vrha kompanije, da bismo učinili sve što je u našoj moći da im pomognemo da prebrode ovaj period. Dao sam mu svoj privatni broj i rekao mu da me zove ako mu ikada išta bude zatrebalo, a zatim i pitao postoji li nešto što sada mogu da učinim za njih.

„Obećajte mi da smrt moga sina nije uzaludna”, rekao je. Govorio je kroz težak plač, i začuo sam Melisu kako jeca u pozadini.

„Obećajte mi da ćete učiniti sve što možete da sprečite da se ovo ponovo dogodi nekom detetu.”

Obećao sam mu. Znao sam da, s pravne tačke gledišta, treba da pazim šta izjavljujem, i da treba da razmislim da li je ovo što govorim na neki način priznanje nemara s naše strane. Kada radite u korporaciji toliko dugo, na neki način ste istrenirani da dajete pravne, korporativne odgovore, ali u tom trenutku me nije bilo briga za te stvari. Ponovio sam Džeju da mogu da me pozovu ako im išta bude trebalo, završili smo razgovor, a ja sam ostao da sedim i tresem se na ivici kreveta. Počeo sam da plaćem toliko da su mi oba sočiva ispala, a onda je Vilou ušla u sobu.

„Sad sam pričao s roditeljima”, rekao sam. Nisam umeo da joj objasnim kako sam se osećao. Prišla mi je i zagrlila me. Upitala me je šta može da učini. „Moram da idem dalje”, rekao sam. Ali u meni ništa nije ostalo. Sav onaj adrenalin koji me je napajao prethodne dve nedelje, sve ono što mi je ovaj projekat značio i uzbuđenje koje sam osećao pri pomisli da ću taj projekat podeliti sa drugima – presušilo je. Za trideset minuta trebalo je da se nađem sa zamenikom predsednika kineske vlade, američkim ambasadorom u Kini, kineskim ambasadorom u Americi, generalnim sekretarom partije u Šangaju i gradonačelnikom Šangaja, i da ih sprovedem kroz park. A osećao sam se kao da ne mogu da mrdnem.

Na kraju sam pozvao svoj tim i zamolio ih da se nađemo u lobiju hotela. Znao sam da ću, ako im budem prepričao razgovor koji sam malopre vodio s roditeljima dečaka, ponovo početi da plaćem, pa sam skratio i rekao Bobu Čapeku šta sam obećao Metu Grejvsu. „Bacamo se na posao”, rekao je Bob, i pozvao svoj tim u Orlandu istog trenutka. (Uradili su nešto neverovatno. Na imanju postoji na stotine laguna i kanala, i na hiljade aligatora. U roku od dvadeset četiri časa, po celom parku, koji je duplo veći od Menhetna, razvučeni su konopci, ograde i postavljeni znakovi).

Otišao sam da se nađem s dostojanstvenicima. Vozili smo se na nekoliko atrakcija i pozirali ispred kamera. Na silu sam se smešio i pretvarao da je sve u redu. Bio je to pravi primer poznate izreke da ono što se vidi spolja često nema veze sa onim što osećamo iznutra. Kad smo završili s turom, imao sam zakazan govor pred hiljadama ljudi koji su se okupili u parku, i pred milionima koji su gledali otvaranje na TV-u, a zatim je trebalo da presečem vrpcu i zvanično otvorim šangajski *Diznilend* za ostatak sveta. Dolazak „Diznija” u Kinu je samo po sebi ogroman događaj. Otvaranju su prisustvovali predstavnici štampe iz celog sveta. Predsednici Si i Obama napisali su pisma koja su planirali da pročitaju na otvaranju. Bio sam potpuno svestan značaja svega što se dešavalo, ali u isto vreme nisam mogao da prestanem da razmišljam o očajanju u glasu Meta Grejvsa, koji sam čuo preko telefona.

Dok sam se udaljavao od zamenika predsednika vlade, predsednik „Šangaj Šendi grupe”, kineske kompanije koja nam je uveliko bila partner, prišao mi je i uhvatio me podruku. „Nećeš pričati o Orlandu, zar ne?”, rekao je. „Danas je radostan dan. Ovo je radostan događaj.” Uverio sam ga da neću reći ništa što bi pokvarilo atmosferu.

Nakon manje od pola sata, sedeo sam sasvim sam na banketu u *Dizni dvorcu* i čekao da mi organizator dâ znak da je vreme za moj govor. Zapamtio sam rečenice na mandarinskom koje sam planirao da izgovorim, i sada sam pokušavao da ih se setim. Jeste, istina je, bio je to jedan radostan događaj, i morao sam da se koncentrišem na to i setim se šta ovo znači svim ljudima koji su vredno i dugo radili kako bi se sve ovo realizovalo; i šta znači stanovnicima Kine, koji će sada imati ovaj park i moći će da maštaju o poseti *Diznilendu*, isto kao i ja i toliko američke dece. Bio je to radostan dan. I ujedno najtužniji u mojoj karijeri.

**RADIO SAM ZA** istu kompaniju četrdeset pet godina: od toga sam dvadeset dve proveo na televiziji ABC, i još dvadeset tri u „Dizniju”, nakon što je „Dizni” 1995. godine kupio televiziju ABC. Tokom poslednjih četrnaest godina imao sam čast da budem na funkciji šestog generalnog direktora kompanije otkako ju je Volt Dizni osnovao 1923. godine.

Iza mene su bili teški, čak i tragični dani. Ali za mene je ovo i dalje bio, da pozajmim frazu, naj srećniji posao na svetu. Pravimo filmove i emisije, brodvejske mjuzikle, igrice i kostime, igračke i knjige. Gradimo zabavne parkove, hotele i kruzere. Organizujemo parade, ulične nastupe i koncerte svaki dan u četrnaest parkova širom sveta. Mi proizvodimo zabavu. I nakon tolikih godina, i dalje se ponekad uhvatim kako razmišljam: „Kako se ovo desilo? Čime sam zaslužio da mi se ovoliko posreći?” Imali smo običaj da nazivamo najveće, najzbudljivije atrakcije u parkovima „e-kartama”. To mi padne na pamet kad pomislim na svoj posao – da je to zapravo četrnaestogodišnja vožnja na ogromnoj atrakciji za koju se kupuje „e-karta”, atrakciji po imenu kompanija „Volt Dizni”.

Ali „Dizni” postoji i u svetu kvartalnih izveštaja o zaradi, očekivanju deoničara i bezbroj drugih obaveza koje dolaze s vođenjem kompanije koja postoji u gotovo svakoj zemlji na svetu. Tokom najmirnijih dana, ovaj posao zahteva sposobnost da se konstantno iznova i iznova prilagođavate novonastalim situacijama. U ovom poslu radite sve – od planiranja strategije za rast sa investitorima, preko pregledanja nacрта za novu ogromnu atrakciju s našim „imadžinerima”,<sup>1</sup> unošenja ispravki u prvu verziju nekog filma, do diskutovanja o merama bezbednosti i upravljanju odbora, ceni karata i cenovnim razredima. Dani su ispunjeni izazovima i dinamični, i u isto vreme su beskrajna vežba iz deljenja na segmente

<sup>1</sup> Engl.: *Imagineers* – složenica nastala od reči „imaginacija” i „inženjer”, a odnosi se na inženjere zaposlene u „Volt Dizni imadžineringu”, ogranku kompanije „Dizni” za dizajn i konstrukciju „Diznijevih” zabavnih parkova i atrakcija. (Prim. prev.)

i kategorije. Kako rešite jednu stvar – „Koje su vrline Diznijeve princeze iz današnjeg vremena i kako se one mogu prikazati kroz naše proizvode?” – odmah je odložite sa strane i prebacite svu pažnju na sledeću – „Koji će biti raspored ‘Marvelovih’ filmova za narednih osam godina?” A retki su dani kada se sve dešava po rasporedu. Kao što gore navedena nedelja nagoveštava, postoje uvek i krize i neuspesi za koje jednostavno nikada ne možeš biti potpuno spreman. Malo njih će biti tako tragični kao događaji iz te nedelje, ali nešto uvek iskrsne.

To važi ne samo za kompaniju „Volt Dizni” već za svaku drugu kompaniju ili instituciju. Nešto će uvek iskrsnuti. Ukratko, u ovoj knjizi se radi o praćenju skupa principa koji će vam pomoći da se vodite svime onim što je dobro i da se nosite s lošim. Dugo sam oklevao da je napišem. Sve doskora, čak sam i izbegavao da u javnosti govorim o svojim „pravilima liderstva“ i sličnim idejama, jer smatram da nisam potpuno iskusio taj teren. Nakon četrdeset pet godina pak, a naročito nakon poslednjih četrnaest – shvatio sam da imam određena znanja koja bi mogla biti korisna i drugima.

Ako vodite posao, na čelu ste nekog tima ili saradujete s drugima kako biste postigli neki zajednički cilj, ova knjiga vam može biti od koristi. Moja iskustva su od početka bila vezana za medije i svet zabave, ali ideje koje ću izneti čine mi se univerzalnim: o preuzimanju rizika i kreativnosti; o građenju zajedničke kulture i poverenja; o gajenju duboke i trajne radoznalosti u sebi i njenog buđenju u ljudima oko vas; o prihvatanju promene, a ne poricanju i bežanju od nje; i uvek – o radu sa integritetom i iskrenošću, čak i kada to znači suočavanje sa stvarima s kojima je teško suočiti se. Ovo su samo apstraktne teme, ali moja je nada da će kroz priče i primere koji su meni važni, kada se osvrnem i pogledam taj dug put moje karijere, početi da uzimaju konkretniji oblik, da će ne samo mladi poslovni ljudi koji teže da jednom postanu generalni direktori širom sveta, već bilo ko, moći s njima da se poistovete i

da će im one pomoći da se manje plaše, da više veruju u sebe dok hrabro koračaju napred u svom profesionalnom, pa i privatnom životu.

Ova knjiga većim delom teče hronološki. Od prvog dana u televiziji ABC imao sam dvadeset poslova i promenio četrnaest šefova. Bio sam najponizniji deo ekipe dok sam radio na snimanju dnevne sapunice, ali i vodio mrežu koja stoji iza nekih od najinovativnijih televizijskih programa (i jednog od najozloglašnijih „kikseva”) u istoriji. Dva puta sam zastupao firmu kad ju je kupovala neka druga kompanija, i bio na čelu kada smo mi kao firma kupili i asimilovali nekoliko drugih, među njima „Piksar”, „Marvel”, „Lukasfilm” i, nedavno, „21 senčeri foks”. Razgovarao sam o budućnosti zabavnog programa sa Stivom Džobsom i postao čuvar mitologije *Ratova zvezda* Džordža Lukasa. Svakog dana sam razmišljao o tome kako tehnologija redefiniše način na koji kreiramo, serviramo i doživljavamo medije, i šta znači biti istovremeno relevantan modernoj publici i veran brendu gotovo sto godina starom. Radio sam vredno i posvećeno kako bih povezao taj brend i milijarde ljudi širom planete.

Sada kad se približavam kraju svega toga i razmišljam o onome što sam naučio, uviđam deset principa koji su, po mom mišljenju, neophodni za pravo liderstvo. Nadam se da će vam koristiti kao što su koristili meni.

**Optimizam.** Jedan od najbitnijih kvaliteta dobrog lidera jeste optimističnost, pragmatični entuzijazam prema onome što se može postići. Čak i kad je suočen s teškim izborima i ishodima daleko od idealnih, optimistični lider ne podleže pesimizmu. Jednostavno rečeno, nikoga ne motivišu i ne pokreću pesimisti.

**Hrabrost.** U osnovi preuzimanja rizika jeste hrabrost, a u poslu koji je promenljiv i ponekad nestabilan preuzimanje rizika je

ključno i inovacija je vitalno važna – a prava inovacija se dešava samo kad su ljudi hrabri. To važi u kupovini, investiranju, alokaciji kapitala – a posebno se odnosi na kreativne odluke. Strah od neuspaha uništava kreativnost.

**Fokus.** Usmeravanje vremena, energije i resursa ka strategijama, problemima i projektima koji su u datom trenutku od najveće vrednosti i najbitniji veoma je važno, i neophodno je da svoje prioritete iskazujete jasno i često.

**Odlučnost.** Sve odluke, ma koliko teške, mogu i treba da se donose blagovremeno. Lideri moraju da podstiču razlike u mišljenju u kombinaciji s potrebom da se odluke donesu i primene. Hronična neodlučnost je ne samo neefikasna i kontraproduktivna već i razorna za entuzijazam.

**Radoznalost.** Duboko ukorenjena i trajna radoznalost omogućava nam da otkrijemo nove ljude, mesta i ideje, kao i da budemo svesni i da razumemo tržište i njegovu promenjivu dinamiku. Put ka inovaciji počinje radoznavošću.

**Pravičnost.** Pravo liderstvo znači pravičan i korektan tretman drugih ljudi. Empatija je od ključne važnosti, kao i pristupačnost. Onaj ko pogreši zaslužuje drugu šansu, a ako prebrzo osuđujete ljude, zapravo počinjete u njima da generišete strah i anksioznost, koji obeshrabruju komunikaciju i inovaciju. Nema ničeg goreg za jednu organizaciju od kulture straha.

**Promišljenost.** Promišljenost je jedan od najpotcenjenijih elemenata dobrog liderstva. To je proces prikupljanja znanja, pa su dobro promišljen stav ili odluka pouzdaniji, i verovatnije je da će se pokazati tačnim. Jednostavno treba izdvojiti vreme da biste stekli neko mišljenje zasnovano na činjenicama i ispravnim informacijama.

**Autentičnost.** Budite verni sebi. Budite iskreni. Nemojte se folirati. Istina i autentičnost rađaju poštovanje i poverenje.

**Neumorna težnja savršenstvu.** To ne znači stremiti perfekcionizmu po svaku cenu, ali znači odbijanje da se prihvati „osrednjost”, i izbegavanje izgovora zbog čega je nešto „dovoljno dobro”. Ako verujete da nešto može biti bolje, uložite trud da to i postane. Ako se bavite stvaranjem, stvarajte sjajne stvari.

**Integritet.** Ništa nije važnije od kvaliteta i integriteta ljudi i proizvoda jedne organizacije. Uspeh jedne kompanije zavisi od visoko postavljenih etičkih standarda za sve, i za ono što je bitno i za nebitno. Drugi način da se ovo kaže jeste: kako radiš bilo šta – tako radiš sve.