

Роберт Айгер

МАНДРІВКА ТРИВАЛІСТЮ В ЖИТТЯ

ЧОГО МЕНЕ НАВЧИЛИ
15 РОКІВ НА ЧОЛІ
«WALT DISNEY»

З англійської переклала Юлія Григоренко

Київ
BOOKCHEF
2020

ЗМІСТ

11

ПЕРЕДМОВА

29

Розділ 1

ІЗ САМІСІНЬКОГО ДНА

49

Розділ 2

РОБЛЯЧИ СТАВКУ НА ТАЛАНТ

62

Розділ 3

ЗНАЙ, ЧОГО НЕ ЗНАЄШ (І ВІР У ТЕ, ЩО РОБИШ)

77

Розділ 4

ДОЛУЧАЮЧИСЬ ДО «ДИСНЕЙ»

93

Розділ 5

ДРУГИЙ У ЧЕРЗІ

107

Розділ 6

ЧАСОМ ДОБРО ТРАПЛЯЄТЬСЯ

128

Розділ 7

УСЯ РІЧ У МАЙБУТНЬОМУ

145

Розділ 8

СИЛА ПОВАГИ

157

Розділ 9

СПІВПРАЦЯ «ДИСНЕЙ» І «ПІКСАР» ТА НОВА
СТЕЖКА В МАЙБУТТЯ

183

Розділ 10

«МАРВЕЛ» І ЦІЛКОМ ВИПРАВДАНИЙ РИЗИК

205

Розділ 11

ЗОРЯНІ ВІЙНИ ЩОДО «ЗОРЯНИХ ВОЄН»

222

Розділ 12

ЯКЩО НЕ ВПРОВАДЖУВАТИМЕШ ІННОВАЦІЙ –
ПОМРЕШ

237

Розділ 13

ПОРЯДНІСТЬ – БЕЗЦІННА

249

Розділ 14

ЦІННОСТІ

259

Додаток

УРОКИ, ЯКИМИ КЕРУВАТИСЯ

268

СЛОВА ПОДЯКИ

271

ПРО АВТОРА

ПЕРЕДМОВА

У червні 2016 року я вчетверте за вісімнадцять років мандрував до Китаю і загалом водинадцять за останні півроку. Я їздив туди, щоб наглядати за останніми приготуваннями перед відкриттям Диснейленду в Шанхаї. На той час я вже одинадцять років пропрацював генеральним директором «Волт Дисней Компані», тож, після відкриття у Шанхаї, планував піти на пенсію. То був захопливий відтинок життя, а відкриття парку — моє найбільше кар'єрне досягнення. Здавалось, ніби настав слушний час рухатись далі, але життя не завжди повертає туди, куди, на вашу думку, має. Трапляється таке, чого ви аж ніяк не сподіваетесь. Те, що я досі керую цією компанією, пишучи ці рядки, — добре цьому свідчення. А ще більше — події, які трапились того тижня у Шанхаї.

Ми відкривали парк у четвер, 16 червня. У понеділок напередодні мала прибути перша хвиля VIP-гостей: члени правління «Дисней» і ключові виконавчі директори зі своїми родинами, креативні партнери, інвестори та аналітики з Волл-стрит. Уже зібралась величезна когорта іноземних журналістів, і мали приїхати ще. Я вже перебував у Шанхаї протягом двох тижнів, тож мені вже бракувало адреналіну. З часу моєї першої подорожі до Китаю 1998 року, коли я приїздив підшукувати гідне місце, я залишився єдиним, хто залучений до цього проекту з найпершого дня, тому мені кортіло показати його світові.

За шістдесят один рік, відколи Волт Дисней збудував «Диснейленд» у Анагеймі, що в Каліфорнії, ми відкрили парки

розваг у Орландо й Парижі, Токіо та Гонгконзі. Світ Диснея в Орландо й досі є нашим найбільшим парком, але шанхайський парк був зовсім іншого порядку, ніж решта. То була одна з найбільших інвестицій в історії компанії. Те, яким є парк насправді, цифри належним чином не відображають, але ось лиш кілька, щоб дати уявлення про його масштаби. Збудувати «Диснейленд» у Шанхаї коштувало приблизно 6 млрд доларів. Парк простягається на майже 4 км² і майже водинадцяттеро більший за Диснейленд у США. На території парку на різних етапах його спорудження мешкало аж 14 тис. робітників. Ми проводили кастинги у шістьох містах Китаю, щоб знайти тисячу співаків, танцівників та акторів, які грали на нашій сцені й у вуличних виставах. Будівництво парку забрало 18 років, і протягом цього часу я зустрічався із трьома Головами Китайської Народної Республіки, п'ятьма мерами Шанхая та більшою кількістю генсеків партії, ніж я в змозі згадати (одного з яких заарештували за звинуваченнями в корупції та заслали у північний Китай просто під час наших перемовин, затримавши наш проект майже на два роки).

Ми проводили перемовини без кінця-краю щодо партнерських часток і земельних угод, розподілу ролей в управлінні, а також зважали на такі вагомні питання, як безпека та зручність для китайських робітників, і на такі дріб'язкові, як те, чи можна нам перерізати стрічку в день відкриття. Створення цього парку стало для нас наукою в геополітиці та процесом безперервного балансування можливостями глобального розширення та небезпеками культурного імперіалізму. Для нас стало всеосяжним викликом створення враження, яке «є по-справжньому диснейвським і виразно китайським». Саме про нього я так часто торочив нашій команді, тож мої слова стали мантрою для кожного, хто працював над цим проектом.

Надвечір у неділю, 12 червня, до мене й до мого колективу, з яким працювали у Шанхаї, надійшла звістка про велелюдну стрілянину в нічному клубі «Пульс» у Орландо, за 25 км від Світу Диснея. У нас в Орландо працюють понад 70 тис. працівників, тож ми нажахано очікували, поки повідомлять про те, що дехто з них тієї ночі перебував у тому нічному клубові. З нами у Шанхаї

перебував наш голова служби безпеки, Рон Айден, який негайно почав обдзвонювати свою мережу служби безпеки у Штатах. Уперше ми почули новини за дванадцять годин по тому, коли в Орландо саме займався світанок. Рон сказав, що матиме більше інформації, коли я прокинуся вранці.

Наступного ранку першою моєю справою була презентація для інвесторів за сніданком. Слідом я мав узяти участь у зніманні тривалого інтерв'ю з Робін Робертс, ведучою програми «Доброго ранку, Америко», зокрема провести для неї та її знімальної групи екскурсію парком та атракціонами, на яких можна покататися. Потім мала відбутись зустріч з китайськими чиновниками щодо протоколу під час церемоній відкриття, обід із членами нашого правління та виконавчими директорами й, насамкінець, репетиція вечірнього концерту в день відкриття, який я мав проводити. Протягом дня Рон періодично повідомляв мені новини.

Ми знали, що майже півсотні людей вбито й безмаль стільки ж поранено, а також те, що стріляв чоловік на ім'я Омар Матін. Працівники Ронові служби безпеки, перевіривши його в нашій базі даних, виявили, що Омар Матін відвідував Чарівне Королівство за кілька місяців до стрілянини вперше й удруге — за тиждень до неї. Камери спостереження зафіксували його останній візит, коли він виходив крізь вихід біля «Будинку Блюзу»* у центрі Диснейленду.

Те, що я дізнався згодом ошелешило мене так, як лиш кілька речей приголомшувало протягом усього мого професійного життя. Про це оголосять громадськості майже за два роки, коли триватиме суд над дружиною Матіна, звинуваченою у співучасті в убивствах (згодом її виправдають), утім слідчі ФБР повідомлять Ронові, що первісною ціллю Матіна був Світ Диснея. На місці стрілянини виявили його телефон та визначили, що того ж таки вечора, але раніше, він під'їждувався до наших стільникових вишок. Вивчивши записи з камер спостереження, помітили, як він знову снував туди-сюди перед входом біля «Будинку Блюзу». Того вечора там відбувався концерт музики хеві-метал, отже, поблизу чергувала додаткова охорона — п'ятеро озброєних

* Ресторация та концертна зала. — Тут і далі — прим. перекл.

поліцейських, — тож, по кількох хвилинах вивчення місцевості, помітили, як він повертається у машину.

На камерах безпеки помітно, що Матін мав два види зброї: напіваавтоматичну гвинтівку та напіваавтоматичний пістолет, які сховав у дитячому візочку під ковдрою, яку ще навіть не розпаковував. Слідчі гадали, що він замірювався провезти зброю у візку під ковдрою крізь вхід, а потім витягнути.

Наш директор з розвитку Парків Розваг і Відпочинку, Боб Чапек, теж перебував разом з нами у Шанхаї, тож я з ним радився протягом дня, коли Рон переказував мені оновлені дані. Ми досі з нетерпінням очікували звісток про те, чи хтось перебував у клубі, а зараз ми переймались тим, що невдовзі станеться витік інформації про те, що наш парк був первісною ціллю. Новина стане сенсацією, яка буде для тутешньої спільноти сильною емоційною уразою. Зв'язок, який зав'язується у такі сповнені напруження миті, як ця, коли ділишся тим, що не можна більше ні з ким обговорювати, надзвичайно потужний. За будь-яких надзвичайних обставин, які спіткали мене на посаді генерального директора, я щиро вдячний моєму оточенню за високий професіоналізм, холодні голови та гуманність. Найпершим рішенням Боба було відправити голову Світу Волта Диснея, Джорджа Калогрідіса, з Шанхая назад в Орlando, щоб його люди на місцях отримали більше допомоги від керівництва.

Як свідчать дані з телефона Матіна, щойно повернувшись у машину, він почав шукати у пошуковику в Орlando найближчі нічні клуби. Він поїхав у перший-ліпший клуб, що знайшов, але там перед входом тривали будівельні роботи, тому рух було перекрито. А другим йому трапився «Пульс», де він згодом і вчинив масове вбивство. Із просочуванням подробиць розслідування мені ставало страшно за жертв стрілянини, й мені боліло їхнє горе, але, водночас, прокрадалось нудотне відчуття полегшення: «Слава Богу, що наша служба безпеки у парку затримала його».

Часто мене питають, який бік моєї праці не дає мені спати вночі. На правду, я не надто гризу себе через роботу. Хтозна, чи

це виверт хімічних реакцій у мозку, чи якийсь захисний механізм, а чи наслідок років дисципліни — певно, все вкупі — але у мене немає схильності тривожитись, коли все йде шкереберть. А ще я намагаюся ставитись до кепських новин, як до проблеми, яку можна опрацювати й вирішити, як до чогось, що я можу контролювати, а не як до чогось такого, що мене спіткало. Проте я прекрасно усвідомлюю символічне значення Диснея як цілі, тому наді мною тяжіє усвідомлення того, що байдуже, як пильнуватимемо, ми не здатні бути готовими до всього.

А коли несподіванки таки трапляються, вмикається такий собі інстинктивний розподіл пріоритетів. Маєш покладатись на свою внутрішню «класифікацію небезпеки». Існують події «кидай усе інше», а є такі, коли ти кажеш собі: *«Справа серйозна, треба негайно за неї братись, але я маю опанувати себе й спершу зосередитись на іншому, а згодом повернусь до цього»*. Часом, навіть попри те, що ви «на чолі», маєте усвідомлювати, що наразі вам нічим зарадити, тому й не кидаєтесь у бій. Ви покладаєтесь на те, що ваші люди виконають свою роботу, зосереджуючи свої сили на якійсь іншій нагальній справі.

Саме у цьому я переконував себе у Шанхаї, за півсвіту від Орlando. Це була найдоленосніша річ, з якою мала упоратись компанія з дня свого заснування 1971 року. Ми ще ніколи ні у що не вкладали стільки коштів, маючи так багато можливостей — зазнати успіху чи краху — за свою майже сторічну історію. Мені не лишилось вибору, як тільки розкласти все по полицях та зосередитись на нагальних питаннях, пов'язаних з церемоніями відкриття парку, довірившись своїй команді в Орlando й усталеному порядку дій, який ми там застосовували.

У нас є система відстеження кожного працівника, коли трапляється лихо. Якщо падає літак, здійснюється ураган чи велика пожежа, мені звітують про пропавших без вісти, про тих, кому довелося евакуюватись з оселі, чи хто втратив друга чи родича або домашнього улюбленця, чиє майно пошкоджено. У нас у цілому світі понад 200 тис. працівників, тож якщо трапляється катастрофа, існує доволі істотна ймовірність, що когось з наших вона зачепить. Після терористичних нападів у Парижі 2015 року, я за кілька годин дізнався, що вбито постачальників з рекламної

агенції, з якою ми співпрацюємо. Після стрілянини у Лас-Вегасі восени 2017 року я відразу отримав звіт, з якого випливало, що понад 60 наших працівників того вечора перебували на концерті просто неба. А 50 з них знали з кимось, кого було вбито чи поранено. Декотрих із них підстрелили. А одного працівника Диснейленду вбили.

До ранку вівторка нам уже повідомили у Шанхай, що з-поміж убитих у нічному клубі було двоє наших працівників, що працювали у нас неповний робочий день. А ще кілька працівників мали друзів чи родичів серед загиблих. До роботи стали наші психотерапевти, що допомагають упоратись з втратою близької людини, зв'язуючись з постраждалими та надаючи психологічну допомогу.

Дні напередодні відкриття парку в мене було розписано по хвиликах: проведення екскурсій парком, інтерв'ю, відвідування репетицій та останні настанови перед виступами на церемонії відкриття, порядкування на обідах та вечерах, зустрічі з акціонерами, постачальниками послуг та членами правління, візити до китайських сановників, щоб виказати належну шану, посвята крила у Шанхайській дитячій лікарні та вишкіл промови, частину якої я виголошуватиму під час церемонії відкриття мандаринською мовою. За розкладом навіть були розписані короткі перерви, коли мені треба загризуватись, перевдягнутись чи підобідати. У середу я проводив VIP-тур для майже ста гостей. З-поміж яких були Джері Брукгеймер і Джордж Лукас. Дехто з моїх безпосередніх підлеглих поприходив із родинами. Поряд була і моя дружина Віллоу з дітьми. Всі носили навушники, а я говорив у мікрофон, ведучи їх парком.

Я цілком точно пригадую, де саме ми перебували — між Островом Пригод і Піратською Печерою, — коли це до мене підійшов Боб Чапек і відвів убік. Я гадав, що він має ще новини про розслідування стрілянини, тому нахилився, щоб він тихенько мені все розповів.

— В Орlando напав алігатор, — прошепотів Боб. — На малу дитину напав. На хлоп'я.

Нас оточували люди, тому я приховав жах, що наростав у мені, поки він розповідав те, що йому наразі відомо. Напад стався у нашому готельному комплексі «Grand Floridian Hotel» близько пів на дев'яту вечора. У Шанхаї зараз десята тридцять, отже, дві години тому.

— Ми не знаємо, у якому хлопець стані, — мовив Боб.

Я інстинктивно почав молитись, щоб якимсь дивом хлопчик вижив. А потім почав у голові прокручувати історію. Чи траплялось таке раніше? За сорок п'ять років, відколи відкрився парк, як мені було відомо, жоден наш гість не зазнав нападів. Перед очима постав парк. Боб казав, що лихо трапилось на пляжі. Я багато разів зупинявся у «Grand Floridian Hotel», тому добре знаю цей пляж. Там є лагуна, але я ніколи не бачив, щоб там хтось плавав. Стривайте. На думку спав спогад про те, як у воді пливе чоловік, що поліз забрати повітряну кульку, яку загубила його дитина. Років з п'ять тому трапилось. Пригадую, я сфотографував чоловіка, коли він плив до берега, тримаючи у руці кульку, всміхаючись сам до себе при думці про те, на що ладні батьки заради своїх дітлахів. Закінчивши тур, я чекав подальших новин. Є порядок, яким визначено, які звістки доходять до мене, а з чим має впоратись хтось інший, тому мій колектив зазвичай не поспішає доповідати мені, доки не впевниться, що інформація точна. (Їх засмучує, що часом я дорікаю їм, що не повідомляють мені кепські новини якнайшвидше). Цього разу я дізнався новину негайно, але відчайдушно чекав ще звісток.

Джордж Калогрідіс, якого я відправив додому відразу після стрілянини, приземлився приблизно в той самий час, коли стався напад, тому враз взявся все владнати, передаючи нам дані, щойно отримуючи їх. Невдовзі я дізнався, що хлопчик зник. Рятувальники дитини не знайшли. Звали його Лейн Грейвз. Мав два рочки. Родина Грейвзів зупинилась в готелі й пішла на пляж, щоб потрапити на кіносеанс, який мав відбутись того вечора. Кіно скасували через грозу, але вони разом з кількома іншими сім'ями залишились на пляжі, щоб діти погралися. Лейн пішов набрати води у цеберочку до краю води. Сутеніло, й алігатор, що саме вплив на поверхню, щоб знайти харч, чатував у мутній воді. Схопивши хлопчика, він потягнув дитину під воду. Родина

Грейвзів приїхала подивитись Світ Диснея з Небраски, — розповідав мені Джордж. Разом з ними перебувала кризова група. Я знався із кількома членами тієї групи. То виняткові фахівці своєї справи, тож я тішився, що вони там, але для них цей випадок — надзвичайне випробування.

Того вечора відбувався наш концерт у Шанхаї, присвячений відкриттю парку, на якому мали грати оркестр із 500 оркестрантів і всесвітньо відомий піаніст Лан Лан, а також когорта найшанованіших композиторів, співаків і музикантів з Китаю. Перед концертом я порядкував на вечері для китайських чиновників і поважних гостей. Я старався, як міг, щоб зосередитись на моїх зобов'язаннях, але думками постійно повертався до родини Грейвзів у Орlando. Думка про те, що, з-поміж усіх місць на світі, вони прийшли у Диснейський Світ і зазнали там такої втрати, заступала мені все решту.

У четвер, 16 червня, відбувалось відкриття парку. Прокинувшись о 4 ранку, я зробив вправи, щоб проявилось у голові, а опісля поплівся у лаундж-кавіярню, щоб зустрітись із Зенією Мучою, яка очолювала у нас відділ зв'язків з громадськістю. Ми з нею співпрацюємо вже понад 20 років. Вона завжди була поруч зі мною, у горі й у радості. Це сувора жінка, яка скаже мені просто у вічі, якщо, на її переконання, я вчиняю хибно, й вона завжди стоїть на сторожі найкращих інтересів компанії.

Випадок з хлопчиком наразі вже став широковідомим, тому я прагнув, щоб нашу відповідь почули від мене. Я бачив, як інші компанії реагували на кризові обставини, дозволяючи «речникові компанії» бути їхнім офіційним голосом, але така стратегія завжди здавалась мені холодною та боягузливою. Дії корпоративних установ часто спрямовані на те, щоб відгородити та захистити їхнє керівництво, часом аж до непристойності, тому я був рішуче налаштований не вчиняти такого зараз. Я сказав Зенії, що маю виголосити заяву, а вона враз погодилась, що це слушне рішення.

Небагато існує слів, які були б доречними за таких обставин, але, сидючи у лаундж-зоні, я висловлював Зенії свої почуття так щиро, як був спроможний. Я говорив про батьківство та дідівство й те, як завдяки цьому для мене відкрилась маленька квартира,

крізь яку я можу відчутти біль батьків, який годі й уявити. За чверть години по нашій розмові мою заяву було оприлюднено. Повернувшись у номер, я почав готуватись до вечора. Вілоу вже прокинулась і кудись пішла, а сини досі спали. Я немов не здатен був робити те, що мусив, тому за кілька хвилин знову зателефонував Зенії. Коли вона взяла слухавку, я промовив: «Я мушу побалакати з тією родиною».

Цього разу я гадав, що Зенія та наш головний радник, Алан Брейвермен, відмовлятимуть мене. Це могло поставити нас у складне становище з юридичного погляду, тому наші адвокати намагались запобігти словам, які могли б спричинити юридичну відповідальність. Утім у цій ситуації вони обоє знали, що я мушу піти на цей крок, тому не опирались.

— Я добуду тобі номер, — відповіла Зенія і за кілька хвилин я вже мав телефон Джей Фергюсон (друга Мета та Меліси Грейвзів, батьків хлопчика), який вилетів у Орlando негайно, щоб бути поруч з ними.

Сівши на край ліжка, я набрав номер. Я гадки не мав, що скажу, але коли Джей підняв слухавку, я пояснив, хто я та розповів, що телефоную із Шанхая: «Не знаю, чи вони забажають говорити зі мною, — повів я, — але якщо таки захочуть, то я прагнув би висловити співчуття. А як ні, то я висловлюю їх Вам, а Ви перекажіть їм».

«Зачекайте хвилину», — мовив Джей. Я чув розмову вдалині, а потім раптом слухавку взяв Мет. І я просто заговорив. Переказав усе, про що йшлося у моїй заяві, що я теж батько та дідусь й можу цілком збагнути те, через що вони зараз, певно, проходять. Я сказав, що прагну, щоб він почув від мене особисто як голови цієї компанії, що ми зробимо все можливе, щоб допомогти їм упоратись з цим. Я дав йому мій прямий номер та попросив, щоб чоловік телефонував, коли вони матимуть у чомусь потребу, а потім спитав, чи є щось таке, що я можу зробити просто зараз для них.

«Пообіцяйте мені, що життя мого сина не буде змарнованим. — мовив він, промовляючи ці слова крізь сльози, і я чув, як на задньому тлі поруч плаче Меліса. — Пообіцяйте, що зробите все належне, щоб таке більше не спіткало жодної дитини».

Я пообіцяв. Я знав з юридичного погляду, що маю пильнувати, що кажу, що маю зважати, чи немає у моїх словах хоч якого визнання нашого недбальства. Коли протягом такого тривалого часу працюєш у корпоративному бізнесі, навчаєшся давати відповіді суворо у рамках закону та корпоративних інтересів, але наразі мені до всього цього було байдуже. Я знов повторив Джеєві, що нехай зателефонують мені, якщо матимуть у чомусь потребу, й після цих слів він поклав слухавку, а я сидів на краю ліжка, тремтячи. Я так сильно плакав, що у мене з очей повипадали контактні лінзи, тож я розгублено намацував, їх саме коли у кімнату увійшла Віллоу.

— Я щойно розмовляв з батьками, — мовив я, розгублено силкуючись висловити словами свої почуття. Вона, підійшовши, обійняла мене. І спитала, чи може якось зарадити. — Мені просто треба не зупинятись, — відповів я. Але натомість відчував пустку в собі. Адреналін, який надавав мені сил протягом останніх двох тижнів, усе, що означав для мене цей проект і захват, який я відчував, залучаючи до нього інших людей, випарувалося. За півгодини я мав зустрітись із віце-прем'єром КНР, американським послом у Китаї, китайським послом у США, генсекретарем партії у Шанхаї, мером Шанхая та провести для них екскурсію по парку. А я почувався так, ніби й поворухнутись мені не сила.

Зрештою, я, зателефонувавши команді, попросив їх зустрітись зі мною у готельній лаундж-зоні. Я знав, що якщо переповідати-му їм розмову, то знову розплачуся, тому переказав все коротко, сказавши Бобу Чапеку, що пообіцяв Метові Грейвзу. «Ми «за»», — відповів Боб і негайно дав настанови своїй команді в Орlando. (А там вони зробили справді надзвичайну річ: у парку сотні лагун і каналів, у яких мешкали тисячі алігаторів, але впродовж доби вони оперезали мотузками та загородами з застережними табличками увесь парк, котрий вдвічі більший за Мангеттен.)

Я попростував зустрічатись із сановниками. Ми катались на атракціонах і позували для світлин. Я через силу всміхався та силкувався вести захід. То був яскравий приклад істинності того, що те, що бачать люди ззовні, часто не відбиває того, що коїться всередині. Коли екскурсію було закінчено, я за розкладом мав виголошувати промову перед тисячами людей, які

зібрались у парку та мільйонами телеглядачів, які дивились усе це по китайському телебаченню, а потім перерізати стрічку, офіційно відкриваючи Шанхайський Диснейленд світові. Поява Диснея на материковому Китаї була видатною подією. Зібрались журналісти з усього світу. Президенти Сі Цзіньпін та Обама написали листи, які ми збирались прочитати під час відкриття. Я чудово усвідомлював значення всього цього, але все одно ніяк не міг забути глибокого болю у голосі Мета Грейвза, що лунав у слухавці.

Після зустрічі з віце-прем'єром до мене підійшов президент китайської компанії «Shanghai Shendi Group», наших партнерів, і схопив мене за лікоть:

— Ви ж не збираєтесь говорити про Орlando, адже так? — заговорив він. — Це радісний день. Сповнений щастям день.

Я запевнив, що не скажу нічого, що затьмарило б такий настрій.

Менш як за півгодини я вже сидів біля столу на бенкеті в Диснейвському замку, чекаючи, поки ведучий зі сцени дасть знак, що мені час виступати. Я завчив на пам'ять слова мандаринською, які мав виголосити, тож зараз силкувався їх пригадати. Справді, сьогодні щасливий день, тому я мушу зосередитись на цій думці, усвідомлюючи, як це важливо для всіх людей, які так важко й довго працювали, щоб цей день став дійсністю, а також для китайського народу, у якого тепер буде цей парк, і для людей він буде такою ж мрією, як колись я та безліч американських дітлахів мріяли піти в Диснейленд. Це був щасливий день. І водночас найсумніший за мою кар'єру.

Я працював у тій самій компанії протягом сорока п'яти років: двадцять два у «АВС», а решту двадцять три — у «Дисней» після того, як «Дисней» придбав телерадіокомпанію «АВС» 1995 року. За останні чотирнадцять років я мав завидне завдання бути шостим гендиректором, який керує компанією відколи її 1923 року заснував Волт Дисней.

Часом нас спіткали важкі, ба навіть трагічні дні. Для мене, перефразовуючи вислів, то була найщасливіша робота на землі.

Ми створювали фільми, серіали, бродвейські мюзікли, ігри, костюми, іграшки та книжки. Ми розбудували тематичні парки й атракціони, готелі та круїзні кораблі. Ми ставили паради та вуличні вистави і концерти щодня у чотирнадцяти парках по всьому світові. Ми виробляли веселощі. Навіть по кількох роках я досі часом розмірковую: *«Як же таке могло трапитись? Як мені так поталанило?»*. Колись ми називали свої найбільші та найзахопливіші тематичні атракціони «Е-тікети». Саме це спадає мені на думку, коли розмірковую про мою працю: що то було катання впродовж чотирнадцяти років на величезному атракціоні «Е-тікет», званому як «Компанія Волта Диснея».

Проте, «Дисней» також живе у світі щоквартальних звітів про прибутки, сподівань акціонерів та безлічі зобов'язань, які є наслідком порядкування компанією, яка працює майже в кожній країні світу. У дні, коли трапляється найменше важливих подій, ця робота потребує здатності безперервно пристосовуватись і переробляти. Ви переходите від планування стратегії зростання з інвесторами до перегляду разом із працівниками студії Диснея дизайну величезного нового тематичного парку атракціонів та поради щодо ще незмонтованого фільму, а також обговорення заходів безпеки, корпоративного управління, ціноутворення на квитки та обсягу заробітної платні. Такі дні сповнені викликів і поступального розвитку, але водночас вони є безкінечним вправлінням у мистецтві розставляти пріоритети. Ви розглядаєте одне питання: *«Якими рисами наділена сучасна принцеса, та як вони мають втілюватись у наших витворах?»* — а потім відкладаєте це убік та зосереджуєтесь на наступному: *«Якими будуть наші фільми серії “Марвел” протягом наступних восьми років?»*. І це саме ті рідкісні дні, коли події розгортаються саме так, як заплановано. І коли з тижнем, який я описав, усе ніби й зрозуміло, повсякчас трапляються кризові ситуації та невдачі, до яких ніколи не можна бути готовим на всі сто. Не все з того виявиться таким трагічним, як події тижня, про який я веду мову, але завжди щось вигулькне.

Справедливим це є не лише для компанії Волта Диснея, а й для будь-якої фірми чи установи. Щось завжди спіткає. Якщо говорити геть простими словами, то це книжка про те, як керуватись

добіркою принципів, які допоможуть плекати добро та впоратись зі злом. Я тривалий час не мав охоти писати її. Донедавна я навіть уникав привселюдних розмов про мої «правила лідерства» чи взагалі якісь подібні ідеї, бо відчував, що я не до кінця «пройшов цей шлях». Хоча по сорока п'яти роках — надто після останніх чотирнадцяти — я переконався, що, можливо, у мене траплялися прозріння, які стануть у пригоді не лише мені самому в житті.

Якщо ви очолюєте власну справу чи керуєте колективом, або ж співпрацюєте з іншими людьми, втілюючи спільні цілі, може, ця книжка стане вам корисною. З найпершого дня я працював у світі медіа та розваг, але мені ці ідеї видаються універсальними: про заохочення ризикувати та бути творчими; про розбудову культури, що ґрунтується на довірі, про плекання ґрунтовної та невагомної цікавості у самому собі й надихаючи на це своє оточення; про те, як прийняти зміни, а не жити, опираючись їм, і про те, що повсякчас потрібно працювати порядно й чесно у світі, навіть якщо це означає, що вам доведеться дивитись в очі речам, на які дивитися важко. Все це абстрактні поняття, але я маю надію, що розповіді та приклади, які я вважаю значущими, озираючись на мій тривалий професійний шлях, допоможуть абстрактному набутти конкретності та стати надійною опорою не лише як натхнення для світових голів компаній, а й для кожного, хто прагне мати менше страхів, бути упевненішим у собі, проживаючи своє професійне та особисте життя.

Здебільшого книжка упорядкована у хронологічному порядку. Починаючи з мого першого дня у «АВС» я змінив двадцять робочих місць та чотирнадцять начальників. Я був працівником найнижчого щабля, працюючи над денними мильними операми та керував мережею, яка створювала найбільш інноваційне телебачення (і найбільш безславні ляпи) всіх часів. Мені двічі траплялось залишатись у компанії, коли її передавали в інші руки, та й я сам купував і поглинав кілька компаній, зокрема «Піксар», «Марвел», «Лукасфілм», а нещодавно — «Двадцять століття Фокс». Я окреслював майбутнє індустрії розваг разом зі Стівом Джобсом та став власником франшизи на сагу «Зоряні Війни» Джорджа Лукаса. Я щодня замислювався над тим, як технології по-новому визначають те, як ми створюємо, доносимо

та сприймаємо медійний світ, й про те, як важливо водночас бути затребуваним у сучасної аудиторії та залишатись вірним майже сторічному бренду. Тож, я важко та ретельно працював, аби створити такий зв'язок між нашим брендом і мільярдами людей по всьому світі.

І наближаючись до кінця цього шляху, я, озираючись назад і згадуючи, чого навчився, прагну наголосити на таких десяти принципах, яких, на мою думку, потребує кожен справжній лідер. Сподіваюсь, вони стануть вам у пригоді так само, як колись прислужились мені.

ОПТИМІЗМ. Одна з найважливіших рис доброго керівника — це оптимізм, прагматичний запал щодо того, чого ви спроможні досягти. Навіть перед лицем важких випробувань та не надто ідеальних результатів, оптимістично налаштований лідер не піддається песимізму. Простіше кажучи, песимісти не мотивують людей і не заряджають їх силами.

СМІЛИВІСТЬ. Підґрунтям здатності ризикувати є сміливість, а у мінливому, схильному до докорінних змін бізнесі здатність до ризику є основоположною, інновативність є життєво важливою, а по-справжньому інноваційним можна бути лише за умови, якщо наділений сміливістю. Це стосується і сфери купівлі-продажу, інвестування та розміщення капіталу, а ще надзвичайно доречним є у царині творчої праці. Страх невдачі нищить творчість.

ЗОСЕРЕДЖЕНІСТЬ. Україй важливо розподіляти час, сили та ресурси для втілення стратегій, вирішення проблем і здійснення проєктів, які є найістотнішими та найціннішими, достоту як неодмінно слід розповідати про свої пріоритети чітко та часто.

РІШУЧІСТЬ. Усі рішення, хай які важкі, можна й треба приймати вчасно. Керівники мають заохочувати різноманіття думок, урівноважене з потребою ухвалювати рішення та втілювати їх у дійсність. Хронічне неприйняття рішень не лише неефективне та не сприяє продуктивності, а й глибоко нищівне для морального духу.

ДОПИТЛИВІСТЬ. Невгамовна та глибока допитливість дає змогу знаходити нових людей, місця та ідеї, достоту, утім, як і обізнаність та розуміння ринку й постійних змін у його розвитку. Шлях до інноваційності починається з допитливості.

СПРАВЕДЛИВІСТЬ. Потужне лідерство є втіленням справедливого та гідного ставлення до людей. Тут найсуттєвішою є здатність до емпатії та загальнодоступність. Ті, хто припускається неумисних помилок, заслуговують на другий шанс, оскільки через надто сувору оцінку людей виникають страх і тривожність, які стають на заваді комунікації та інноваціям. Ніщо так не шкодить компанії чи установі, як культура, що ґрунтується на страху.

ВИВАЖЕНІСТЬ. Виваженість — одна з найнедооціненіших рис доброго лідера. Це процес здобуття знань, а, отже, така порада чи прийняте рішення більш варті довіри та, імовірно, правильні. Йдеться просто про те, щоб, не кваплячись, скласти поінформоване враження.

СПРАВЖНІСТЬ. Будьте щирими. Будьте чесними. Не треба нічого вдавати. Правда та справжність зрощують повагу та довіру.

НЕВПИННЕ ПРАГНЕННЯ ДОСКОНАЛОСТІ. Це не означає, що будь-яким коштом треба бути перфекціоністом, утім дійсно йдеться про те, щоб нізащо не погоджуватись на посередність чи приймати відмовки штибу «доволі непогано». Якщо гадаєте, що щось можна зробити краще, вкладайте сили, щоб зробити краще. Якщо ваша справа полягає у тім, щоб щось виробляти чи створювати, то створюйте дивовижно.

ПРИНЦИПОВІСТЬ. Немає нічого важливішого за професійність та принциповість працівників, якість і бездоганність продукту компанії. Успіх компанії залежить від високих етичних стандартів щодо будь-чого — і дрібного, і великого. Іншими словами: «Який в одному, такий в усьому».