

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.*



SADRŽAJ

Predgovor ix

PRVI DEO

UČENJE

POGLAVLJE 1	Kretanje sa dna	3
POGLAVLJE 2	Klađenje na talenat	25
POGLAVLJE 3	Znaj ono što ne znaš (i veruj u ono što znaš)	41
POGLAVLJE 4	Na scenu stupa „Dizni“	59
POGLAVLJE 5	Sledeći na redu	77
POGLAVLJE 6	Dobre stvari se dešavaju	93
POGLAVLJE 7	Radi se o budućnosti	115

DRUGI DEO

VODSTVO

POGLAVLJE 8	Moć uvažavanja	133
POGLAVLJE 9	„Dizni-Piksar” i nov put u budućnost	147
POGLAVLJE 10	Marvel i ogromni rizici koji savršeno imaju smisla	175
POGLAVLJE 11	Ratovi zvezda	199
POGLAVLJE 12	Inoviraj ili umri	217
POGLAVLJE 13	Integritet nema cenu	233
POGLAVLJE 14	Suštinske vrednosti	247
	Dodatak: Lekcije kojih se treba držati	259
	Izjave zahvalnosti	269
	O autoru	273

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 stri-ta. Horde predstavnika međunarodnih medija već su bile u parku, a mnogi su tek pristizali. Bio sam u Šangaju dve nede-lje, 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 *Dizni-lend* 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 izgrad-nje, 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 sekre-tara 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 najsitni-je detalje – poput toga da li ćemo na dan otvaranja biti u moguć-nosti 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 Matin. Ronov tim je potražio Matinovo 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*a 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 bluz*. Te večeri bio je zakazan hevi-metal koncert, što je samo po sebi značilo više obezbeđenja – pet naoružanih policajaca. Na snimku se vidi kako Matin odlazi nazad u svoj automobil nakon nekoliko minuta promatranja okoline.

Takođe, jasno se vidi da je Matin 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 Orlandu. Odveo 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 dâ oka da sklopim. Iskren odgovor bi bio da se ne nerviram previše 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 trijaže. Morate se osloniti na sopstvenu, unutrašnju „procenu pretnje”. Postoje događaji zbog kojih sve staje, a postoje i neki drugi događaji 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 „glavni”, 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