

Мандрівка тривалістю в ЖИТТЯ

Про книгу

"Роберт Айґер написав неймовірну книгу, в якій детально розповів про роботу CEO величезної компанії. Я вважаю, що його історія про керівництво Disney і про головний період зростання компанії неодмінно вам сподобається. Незалежно від того, чи шукаєте ви нові сенси в бізнесі, чи просто бажаєте цікавого читива." Білл Ґейтс

РОБЕРТ АЙГЕР

**МАНДРІВКА
ТРИВАЛІСТЮ
В ЖИТТЯ**

ЧОГО МЕНЕ НАВЧИЛИ
15 РОКІВ НА ЧОЛІ «WALT DISNEY»

Анотація

Роберта Айлера вважають одним із найуспішніших та інноваційних CEO світу. Він розширив присутність Disney за межами Сполучених Штатів, створивши план розвитку на міжнародній арені. У книзі він розповідає, як йому вдалося реалізувати подібні масштабні проекти, підвищити ефективність команди і лояльність глядачів.

ISBN 978-966-993-254-9

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 слухний час рухатись далі, але життя не завжди повертає туди, куди, на вашу думку, має. Трапляється таке, чого ви аж ніяк не сподіваєтеся. 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 родинками, 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 одинадцяттеро 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 диснейв-ським 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 Ронової служби безпеки, перевіrivши 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 зафільмували його останній візит, коли він виходив крізь вихід біля «Будинку Блюзу»[1] 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'єднувався 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 поліцейських, — тож, по кількох хвилинах вивчення місцевості, помітили, як він повертається у машину.

На камерах безпеки помітно, що Матін мав два види зброї: напівавтоматичну гвинтівку та напівавтоматичний 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 цілью. 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 Орландо, щоб його люди на місцях отримали більше допомоги від керівництва.

Як свідчать дані з телефона Матіна, щойно повернувшись у машину, він почав шукати у пошуковнику в Орландо 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 полицках та зосередитись на нагальних питаннях, пов'язаних з

церемоніями відкриття парку, довірившись своїй команді в Орландо 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 довелось 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 підстрілили. 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 вечерях, 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 загримуватись, 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 Орландо 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 роки. 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 найша-нованіших 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 Орландо. 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 прояснилось у голові, а після поплівся у лаундж-кав'ярню, 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 Джея 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 хвилю», — 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 Джейві, 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 пови-падали 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 якимось 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 віцепрем'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 переповідатиму 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 Орландо, адже так? — заговорив він. — Це радісний день. Сповнений щастям день.

Я запевнив, що не скажу нічого, що затьмарило б такий на-стрій.

Менш як за півгодини я вже сидів біля столу на бенкеті в Диснейському 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 мюзикли, 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 порад 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 невгамовної 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 набуті 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», «Лукасфільм», а нещодавно — «Двадцятье 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 сучасній 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. Українці важливо розподіляти час, сили та ресурси для втілення стратегій, вирішення проблем і здійснення проектів, 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 неуми-сних 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 штабу «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».

Частина I. Навчання

Розділ 1. Із самісінького дна

Ця книга не мемуари, але не можна розповідати про ті риси, які стали мені у пригоді у моєму професійному житті, не зазирнувши у моє дитинство. Є те, ким я завжди був, є вчинки, які я завжди робив, що виникли внаслідок неосяжного поєднання природи та виховання. (Наприклад, я завжди, відколи себе пригадую, прокидався рано, із втіхою присвячуючи собі ці перші години дня, поки решта світу ще спить.) Є й інші риси та звички, які стали наслідком цілеспрямованих рішень, які я приймав на своєму шляху. Як трапляється з багатьма з нас, ці рішення частково були відповіддю моїм батькам, зокрема, моєму батькові, видатній та складній людині, яка, як ніхто, вплинула на моє становлення.

Безперечно, він прищепив мені допитливість до світу. У нас був власний барліг, заставлений полицями, сповненими книг, які тато прочитав всі до одної. Але я не надто захоплювався читанням аж до старшої школи, та коли я таки по-справжньому закохався у книгу, трапилось це завдяки йому.

У нього було повне зібрання творів всіх найвидатніших американських літературних титанів, — Фіцджеральда та Гемінгвея, Фолкнера, Стейнбека тощо, які він замовляв у клубі «Книга Місяця». Я брав з полиці його примірник «Ночі лагідної»[2] чи «По кому подзвін»[3] або ж десятки інших, й жадібно ковтав їх одну за одною, а він заохочував мене читати ще більше. За обідом ми обговорювали події у світі, тож вже маючи тільки десять рочків, я, схопивши з газону перед будинком свіжу «Нью Йорк Таймз», читав її за столом на кухні, доки всі спали.

Ми мешкали у будинку з півповерхами у маленькому містечку на Лонг-Айленді, що звалось Оушенсайд, де переважно мешкав робітничий клас. Я був старшою дитиною; а сестра на три роки молодша. Мама у мене була лагідна й любляча, господарювала вдома, аж поки я не перейшов у старші класи, а вона не пішла працювати в бібліотеку у середній школі. Тато був ветераном ВМС і, повернувшись з війни, грав на трубі у кількох музичних гуртах, але, збагнувши, що музикою багато на життя не заробить, ніколи не намагався присвятити їй увесь свій час. Він вивчився на факультеті маркетингу в Школі Вортон Пенсильванського Університету та обійняв посаду маркетолога у фірмі, що виробляла продукти харчування й стала його першим робочим місцем, яке згодом привело його у царину реклами. Він порядкував рахунками клієнтів у рекламній агенції з Медісон Авеню — опікувався рахунками «Old Milwaukee» та «Brunswick bowling»[4], утім згодом, втратив цю посаду. Змінив кілька агенцій, але майже завжди то були посади одного рівня. На час, коли я доріс до десяти чи одинадцяти років, він уже змінив так багато посад, що мені стало цікаво, у чому ж річ.

Він завжди дуже палко цікавився політикою й мав сильні ліберальні переконання. Одного разу він втратив роботу через те, що рішуче прагнув взяти участь у Марші на Вашингтон, щоб почути промову Мартіна Лютера Кінга молодшого. Начальник не дав йому вихідного, а батько все одно пішов. Вже й не знаю, чи він звільнився й пішов на марш, чи його звільнили після того, як він сходив на марш попри заборону, але це тільки один із багатьох таких випадків.

Я пишався тим, який сильний він мав характер і як дотримувався своїх переконань. У нього були непохитні переконання щодо того, що правильно й чесно, він завжди приставав на бік слабших. Однак йому важко було опанувати свій норов, тому часто казав те, через що потім втрапляв у халепу. Згодом я дізнався, що йому діагностували маніакальну

депресію й він випробував кілька видів лікування своєї недуги, зокрема електрошокову терапію. На мене як на старшого ліг тягар його емоційної непередбачуваності. Я ніколи не відчував загрози через зміни у його настрої, але завжди усвідомлював його темний бік і журився за нього. Ми ніколи не знали заздалегідь, якого тата зустрінемо сьогодні увечері, тож я чітко пригадую, як, сидячи у своїй кімнаті на другому поверсі оселі, вже за звуком того, як він відчиняв та зачиняв двері й підіймався сходами, знав, то щасливий чи сумний тато.

Часом він, проминаючи мою кімнату, зазирає до мене, як він висловлювався, «щоб переконатись, що витрачаєш час плідно». Тобто читав, виконував домашні завдання чи робив щось таке, що так чи інак зробить мене «кращим». Він прагнув, аби ми з сестрою розважались, але водночас для нього чимало важило, щоб ми витрачали свій час з розумом та зосереджено працювали на шляху до своїх цілей. Я переконаний, що моя ретельність (дехто називає її «одержимістю») у тому, щоб порядкувати часом, сформувалась саме завдяки батькові.

Я рано відчув, що мені доведеться стати надійним осердям нашої родини, що поширювалось навіть на буденні речі, що стосувались господарювання в хаті. Якщо щось зламалось, мама просила мене полагодити, тому я ще змалку навчився лагодити все. Гадаю, саме звідси походить моє зацікавлення технікою. Мені подобалось брати до рук інструменти та розбирати речі, щоб збагнути, як їх влаштовано.

Батьки у мене були воїнами. З ними завжди було відчуття, що насувається якась халепа. І то скоро. Гадки не маю, що з цього щасливе поєднання генів, а що — набута реакція на їхню тривожність, але я завжди був цілковитою протилежністю цьому. За кількома винятками, я ніколи в житті надто не переймався майбуттям й ніколи не відчував сильного страху перед спробою чогось нового чи невдачею.

Дорослішаючи, я чимраз більше відчував батькове розчарування у собі. Він жив життям, яке не задовольняло його

й яке у його очах було провалом. Частково саме через те він примушував нас тяжко та продуктивно працювати, щоб ми змогли досягти такого успіху, якого він ніколи не мав. Наслідком його проблем на роботі стало те, що якщо я потребував кишенькових грошей, то мав самотужки знайти собі роботу. Я почав працювати у восьмому класі, відкидаючи сніг та доглядаючи дітей, а також працюючи на складі у крамниці господарчого краму. У п'ятнадцять я протягом літа працював прибиральником у своєму шкільному окрузі. Я мав почистити кожну батарею, а потім зазирнути під кожну шкільну парту, дбаючи про те, щоб до початку нового навчального року там не було приліплено жодної жувальної гумки. Віддираючи жуйку від тисячі парт можна виплекати у собі характер чи, принаймні, витримку перед монотонною працею, абощо...

Навчаючись у коледжі міста Ітака, я майже щовихідних протягом перших двох курсів готував піцу в місцевому закладі «Піца Хат». У старших класах я здебільшого вчився на «добре», зрідка отримуючи відмінні оцінки, утім навчання ніколи не було моєю пристрастю. Одначе, коли я пішов у коледж, у мені щось клацнуло. Я рішуче був налаштований старанно вчитись, щоб навчитись всьому, що тільки можна і, гадаю, до цього теж мав стосунок батько — через прагнення ніколи не переживати того самого відчуття пропащості, яке відчував батько щодо себе. У мене не було ясного розуміння, що означає «успіх», ніякого конкретного уявлення, що таке бути багатим і могутнім, але я був рішуче налаштований, що не житиму життям, сповненим розчаруванням. Хай яких обрисів набувало моє життя, я переконував себе, що нізащо у світі не тягтиму лямку, відчуваючи відчай і брак самореалізації.

З тих ранніх років я не виніс з собою якогось важкого болю, окрім того, що мені боліло, що батько не прожив щасливішого життя й мати страждала через те. Я так хотів, щоб він більше собою пишався. Ми з сестрою змалку ніколи не відчували

нестачі любові. Завжди мали дах над головами та харчі на столі, утім на щось більше грошей або бракувало, або не було взагалі. Всі канікули ми зазвичай проводили, їздячи на нашій машині у буденні місця чи відпочиваючи на пляжі, що розташовувався за кілька хвилин ходу від нашої оселі. У нас було вдосталь вбрання, щоб мати презентабельний вигляд, але ми не мали нічого зайвого, тож, якщо мені траплялось порвати штани восени, то мені зазвичай казали, щоб ходив із латкою, допоки з'являться кошти, щоб купити нові, а чекати часом доводилось місяцями. Бідним я ніколи не почувався, і ніхто до мене не ставився, як до немаєчного. Хоч одежина була набагато тоншою, ніж здавалась на око, і, дорослішаючи, я почав це помічати.

З плином часу, коли я вже був генеральним директором у «Дисней», то взяв батька пообідати у Нью-Йорк. Ми розмовляли про його психічне здоров'я та те, яким він бачить своє життя. Я розповів як я цінував все, що вони з мамою зробили для нас із сестрою, етичні погляди, які нам прищепили, та любов, яку дали нам. Я сказав йому, що цього вдосталь, більше, ніж вдосталь, і мені так хотілося б, щоб моя вдячність хоч би якось позбавила його розчарування. Я справді чудово усвідомлюю, що чимало з рис, які добре прислужились мені протягом мого професійного життя, заклав у мені він. Сподіваюсь, він це теж збагнув.

Моя кар'єра в компанії «АВС» розпочалась 1 липня 1974 року на посаді головного адміністратора студії у телерадіокомпанії «АВС». Перед тим я рік пропрацював ведучим прогнозу погоди та репортером у спецвипуску новин на дрібному кабельному телеканалі в Ітаці, що у Нью-Йорку. Рік гарування у невідомості (та посередньої праці) переконав мене у тому, що я маю забути про мрію, яку плекав ще з п'ятнадцяти років: стати ведучим телевізійних новин. У моєму жарті про те, що, розповідаючи мешканцям Ітаки щодня про погоду, я навчився корисної навички, — вміння сповіщати погані новини, — була тільки

частка жарту. Майже шість місяців у році, протягом тривалого відтинку від жовтня до квітня, я був далеко не найпопулярнішим чоловіком у місті.

Я з'явився у «АВС» завдяки тому, що мій дядько Боб недобачав. Материн брат, якого я просто обожнював, кілька днів пролежав у мангеттенській лікарні після операції, а сусідом у палаті у нього був начальник якогось дрібного відділу в «АВС», який з котроїсь незбагненої причини хотів, аби дядько вважав його великим цабе у царині телебачення. Він удавав, що відповідає на несправжні дзвінки просто з лікарняного ліжка, немов треба ухвалювати важливі для мережі рішення, на які тільки він уповноважений, і мій дядько купився. Перше, ніж виписатись із лікарні, дядько розповів сусіду про небожа, який шукає роботу на нью-йоркському телебаченні. Чоловік, давши свій номер, мовив: «Перекажи небожу, щоб зателефонував мені».

Він подивувався та трохи спантеличився, дізнавшись, хто я, коли я таки зателефонував. Судячи з дядькових розповідей, я сподівався на потужного керівника з мережевого телебачення, вплив якого сягав найвищих щаблів компанії. До цього було далеко, утім, слід віддати йому належне, чоловік зміг влаштувати для мене співбесіду в маленькому відділі, яким він керував у мережі, «Виробничі послуги», тож невдовзі опісля цього мене найняли адміністратором студії.

На цій посаді платили 150 доларів на тиждень, і була вона найнижчою, яка тільки існувала на кар'єрній драбині у «АВС». Нас було з півдесятка працівників, які виконували найрізноманітнішу низькооплачувану роботу на зніманнях телеігор, мильних опер, ток-шоу, випусках новин, спеціальних програм для телеканалів: фактично, на всьому, що виробляли у студіях АВС, що розсипались по всьому Мангеттену. Я відповідав за широкий діапазон програм: *All My Children*, *One Life to Live*, *Ryan's Hope*, *The \$10,000 Pyramid*, *The Money Maze* і

Showdown. А також *The Dick Cavett Show*, *Good Night America* Герольда Рівера і *The ABC Evening News* з Геррі Різонером.

Мої обов'язки визначались доволі просто: приходити усюди, де потрібен, і виконувати будь-яке завдання. Часом це означало, що я мушу з'явитись у студію о 4:30 ранку, щоб «підсвічувати дзвінки». Декорації для мильних опер споруджувались напередодні зйомок увечері, тож моє завдання полягало у тому, щоб впустити художника зі світла та світлотехніків задовго до того, як зійде сонце, щоб світло було готовим, коли прийде режисер та актори на ранкову прогонку. Я керував всіма мулярами та ревізитами, електриками, гримерами та костюмерами, перукарями, відзначав появу кожного на робочому місці й пере-віряв, щоб всі були у бойовій готовності для робочого дня. Я був у курсі їхніх робочих годин і бід, достоту як і всіх їхніх порушень профспілкових правил. Я дбав про те, щоб завезли продукти харчування й кондиціонери охолодили повітря в павільйоні достатньо, аби можна почати знімання під розжареними софітами. Я був цілковитою протилежністю гламурові, але вивчив усі хідники й виходи всіх тих програм. Я спілкувався на їхньому професійному жаргоні. Я мусив познайомитись зі всіма, завдяки кому всі ці передачі давали бажаний результат. І, може, найголовніше, я навчився витримувати виснажливі години та крайню завантаженість роботою під час телевиробництва, а також навчився трудовій етиці, якої дотримував згодом решту життя.

Донині я просинаюся майже щодня о чверть на п'яту, хоча тепер я маю на це еґоїстичні підстави: щоб мати час поміркувати, почитати та зробити вправи, допоки щоденні потреби не взяли гору. Ці години не для кожного, і хай як ви викроїли трохи часу, життєво необхідно знайти щодень час для того, щоб дозволити вашим думкам вільно поблукати подалі від обов'язків, які стосуються вашої праці, щоб подумки зважити все без зайвого тиску, підходячи до справи більш творчо, ніж на те є змога, коли вмикаються щоденні пріоритети. Я почав

насолоджуватись цим ранковим відтинком самотності й переконаний, що працював би не так плідно і творчо, якби не проводив ці перші години дня подалі від електронних листів, текстових повідомлень і телефонних дзвінків, які забирають так багато уваги протягом дня.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ