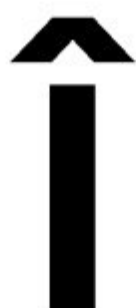


Cuprins

Prolog	009
PARTEA ÎNTÂI. ETAPA DE ÎNVĂȚARE	027
Capitolul 1. Începând de jos	029
Capitolul 2. Pariul pe talent	053
Capitolul 3. Fii conștient de ceea ce nu știi (și ai încredere în ce știi)	069
Capitolul 4. Disney intră în scenă	087
Capitolul 5. Al doilea om din companie	106
Capitolul 6. Se mai întâmplă și lucruri bune	122
Capitolul 7. E vorba despre viitor	146
PARTEA A DOUA. LA CONDUCERE	163
Capitolul 8. Puterea respectului	165
Capitolul 9. Disney-Pixar: un nou drum spre viitor	179
Capitolul 10. Marvel și riscurile uriașe care merită asumate	209
Capitolul 11. Războiul Stelelor	234
Capitolul 12. Inovează sau mori	253
Capitolul 13. Integritate înainte de toate	270
Capitolul 14. Valorile fundamentale	284
Anexă. Lecții de leadership	296
Mulțumiri	305

Prolog



În iunie 2016 am făcut a cincisprezecea călătorie în China de-a lungul a optsprezece ani și a unsprezecea în ultimele șase luni. Mergeam să supraveghez ultimele pregătiri înainte de deschiderea parcului Disneyland din Shanghai. În acel moment eram CEO-ul companiei Walt Disney de unsprezece ani și planul meu era să deschid locația din Shanghai, pentru ca apoi să mă pensioneiez. Totul fusese o aventură palpitantă, iar construirea acestui parc era cea mai mare realizare a carierei mele. Părea momentul potrivit să merg mai departe. Dar viața nu se desfășoară întotdeauna așa cum ne așteptăm. Se întâmplă lucruri imposibil de prevăzut. Iar faptul că sunt în continuare la conducerea companiei în timp ce scriu cartea de față este o dovadă în acest sens. Așa cum sunt și evenimentele din acea săptămână în Shanghai (deși la un cu totul alt nivel).

009

Deschiderea parcului era programată pentru joi, 16 iunie. Primul grup de VIP-uri era programat să ajungă luni: membri din consiliul Disney și directori importanți împreună cu familiile lor, parteneri de creație, investitori și analiști de pe Wall Street. Ajunseseră deja mulți reprezentanți ai presei internaționale și erau așteptați și alții. Eram în Shanghai de două săptămâni și adrenalina ajunsese la cote maxime. Începând cu prima deplasare pe care o făcusem în China în 1998, cu scopul să gădesc o locație, eram singura persoană care fusese implicată în proiect din prima zi și abia așteptam să-l arăt întregii lumi.

În cei șaiszeci și unu de ani de când Walt Disney a construit Disneyland în Anaheim, California, s-au deschis

parcurile din Orlando, Paris, Tokyo și Hong Kong. Parcul din Orlando este în continuare cel mai mare, dar Shanghai era în altă categorie decât toate celelalte. A fost una dintre cele mai mari investiții din istoria companiei. Cifrele nu reflectă foarte clar realitatea, dar iată câteva exemple, ca să vă faceți o idee cu privire la amploarea lui. Construirea parcului a costat aproximativ 6 miliarde de dolari. Se întinde pe o suprafață de 390 de hectare, fiind de aproximativ unsprezece ori mai mare decât cel din Anaheim. Pe suprafața viitorului parc, în diferite etape ale construcției, au locuit paisprezece mii de muncitori. Am organizat ședințe de casting în șase orașe din China ca să găsim miile de cântăreți, dansatori și actori care urmau să apară în spectacolele și paradele noastre. În cei peste optsprezece ani cât a durat finalizarea parcului, m-am întâlnit cu trei președinți ai Chinei, cinci primari ai Shanghaiului și mulți secretari de partid (dintre care unul a fost arestat pentru corupție și exilat în nordul Chinei în mijlocul negocierilor noastre, ceea ce a provocat o întârziere a proiectului de aproape doi ani).

Am purtat negocieri nesfârșite pentru achiziționarea terenurilor, repartizarea cotelor între parteneri și atribuirea funcțiilor de conducere și a trebuit să avem în vedere o mulțime de aspecte, de la cele majore, cum ar fi siguranța și confortul lucrătorilor chinezi, la cele mai mărunte, cum ar fi posibilitatea să tăiem panglica în ziua deschiderii. Crearea parcului a fost o lecție de geopolitică și un exercițiu constant de echilibristică, între oportunitățile oferite de expansiunea globală a companiei și pericolele imperialismului cultural. Provocarea copleșitoare, pe care i-am repetat-o atât de des echipei noastre, încât a devenit o mantra pentru toți cei care lucrau în cadrul proiectului, era să creăm o experiență cu un „caracter clasic Disney, dar clar chinezesc“.

În după-amiaza zilei de duminică, 12 iunie, eu și restul echipei am primit vestea unui atac armat în masă la clubul de

noapte Pulse, din Orlando, situat la aproximativ douăzeci și patru de kilometri de Disney World. Avem mai mult de șaptezeci de mii de angajați în Orlando și am așteptat îngroziți să aflăm dacă unii dintre ei fuseseră în acea noapte la clubul respectiv. Șeful departamentului de securitate, Ron Iden, era cu noi în Shanghai și a început imediat să ia legătura cu câteva persoane de contact dintr-o rețea de securitate din State. În Orlando, ora locală era cu douăsprezece ore mai devreme - exact înainte de răsărit - când am auzit prima dată știrea. Ron mi-a spus că urma să primim mai multe informații a doua zi dimineață.

Primul eveniment planificat în ziua următoare era o prezentare pentru investitori, pe care urma să o susținem la micul-dejun. Apoi trebuia să filmez un interviu lung cu Robin Roberts de la *Good Morning America*, care includea un tur al parcului și testarea atracțiilor împreună cu Robin și echipa ei. În programul nostru urmau o întâlnire cu oficialitățile chineze, care viza protocolul ceremoniei de deschidere, o cină cu directorii executivi și membrii consiliului și încheiam ziua cu repetiția pentru concertul din seara deschiderii, în cadrul căruia aveam rolul de prezentator. Pe parcursul zilei, Ron mi-a transmis periodic informații despre masacrul din Orlando.

Știam că fuseseră uciși mai mult de cincizeci de oameni, aproape la fel de mulți fiind răniți, și că atacatorul era un bărbat pe nume Omar Mateen. Echipa de securitate a lui Ron a verificat numele atacatorului în baza noastră de date și a descoperit că vizitase parcul tematic Magic Kingdom cu câteva luni înainte de atac, apoi din nou în weekendul anterior atacului. Existau înregistrări ale camerelor de supraveghere care îl înfățișau în ziua ultimei lui vizite, plimbându-se prin fața unei intrări în parc din apropierea restaurantului House of Blues, din Downtown Disney.

Ceea ce am aflat în continuare m-a șocat într-un fel în care puține lucruri m-au șocat în toată cariera mea. Informația nu avea să fie difuzată decât aproape doi ani mai târziu, în timpul procesului soției lui Mateen (ulterior achitată), pentru complicitate la crimele acestuia. Anchetatorii federali l-au informat pe Ron că după părerea lor, parcul Disney World fusese ținta principală a lui Mateen. Îi găsiseră telefonul la locul atacului și au aflat că în acea seară, cu puțin timp înainte, se conectase la unul din turnurile noastre de telefonie mobilă. Au studiat imaginile de pe camerele de supraveghere și l-au văzut din nou, plimbându-se de colo-colo în fața intrării restaurantului House of Blues. În seara cu pricina, urma să aibă loc un concert de heavy metal acolo, ceea ce presupunea întărirea securității - cinci ofițeri de poliție înarmați - și, după câteva minute în care a studiat zona, Mateen a fost văzut întorcându-se la mașina lui.

012

Camerele de supraveghere au înregistrat două arme pe care Mateen le avea asupra lui, o pușcă semiautomată și un pistol semiautomat, ascunse în căruțul unui copil, alături de o pătură pentru bebeluși care nu fusese încă scoasă din ambalaj. Anchetatorii au suspectat că planul lui era să acopere armele cu pătura și să le împingă în căruț până la intrare, după care să le scoată.

Directorul parcurilor și *resort*-urilor Disney, Bob Chapek, era, de asemenea, în Shanghai, și ne-am consultat pe parcursul zilei în timp ce Ron ne furniza noi informații. Încă așteptam cu sufletul la gură să aflăm dacă vreunul dintre oamenii noștri fusese la clubul de noapte și eram îngrijorați că urma să se publice știrea că noi fuseserăm de fapt ținta atacului. Era un detaliu crucial, care putea să aibă un mare impact emoțional asupra comunității de acolo. Legăturile pe care le formezi în momente de stres maxim, ca acesta, când împărtășești informații pe care nu le poți discuta cu nimeni

altcineva, sunt puternice. În toate situațiile de urgență cu care m-am confruntat în calitate de CEO, am fost recunoscător pentru competența, calmul și empatia echipei din jurul meu. Prima inițiativă a lui Bob a fost să-l trimită pe directorul Walt Disney World, George Kalogridis, din Shanghai în Orlando, ca să întărească sprijinul executiv oferit echipei de pe teren.

Informațiile de pe telefonul lui Mateen arătau că, odată ajuns la mașina lui, a introdus o căutare pentru cluburile de noapte din Orlando. S-a dus cu mașina la primul club din listă, dar în fața intrării era un șantier, iar traficul era aglomerat. Al doilea rezultat al căutării era Pulse, locul în care a comis în cele din urmă masacrul. Pe măsură ce au apărut încetul cu încetul detaliile investigației, am fost cuprins de sentimente de groază și de compasiune pentru victime și, în același timp, de recunoștință că nu fuseserăm noi ținta atacului, mulțumită forțelor noastre de securitate, care îl descurajaseră pe Mateen.

Deseori sunt întrebat care aspect al muncii mele mă stresează cel mai mult. Răspunsul sincer este că nu mă frământ atât de tare din cauza muncii. Nu știu dacă este o particularitate a chimiei creierului meu, un mecanism de apărare pe care l-am dezvoltat ca răspuns la haosul familial pe care l-am experimentat în tinerețe sau dacă e rezultatul multor anilor de disciplină - presupun că este o combinație a acestor factori -, dar tind să nu mă panichez atunci când totul o ia razna. Tind să abordez știrile proaste ca pe o problemă care poate fi analizată și rezolvată și să le tratez mai degrabă ca pe ceva asupra căruia am control, decât ca ceva ce mi se întâmplă. Dar sunt, de asemenea, pe deplin conștient de puterea simbolică a companiei Disney ca posibilă țintă și ceea ce mă apasă este faptul că, oricât de vigilenți am fi, nu putem să fim pregătiți pentru orice situație.

Când se întâmplă tocmai ce putea să fie mai imprevizibil, se activează un mecanism instinctiv de triere a priorităților.

Trebuie să te bazezi pe „scala ta interioară de pericol“. Există evenimente pentru care trebuie să lași totul baltă, dar mai sunt și altele în fața cărora îți spui „Este o problemă gravă, trebuie să mă implic, dar trebuie și să mă retrag ca să mă concentrez pe alte lucruri și să revin la asta mai târziu“. Câteodată, chiar dacă ești „responsabil“, ești nevoit să accepți că în momentul respectiv nu poți să contribui cu nimic, așa că nu intervii. Ai încredere că oamenii tăi își vor face treaba și-ți concentrezi energia pe alte chestiuni mai urgente.

014 Asta îmi spuneam în Shanghai, la celălalt capăt al lumii față de Orlando. Era cel mai important proiect pe care îl demarase compania de la deschiderea parcului Disney World, în 1971. Nu investiserăm niciodată atât de mult în ceva care să aibă un astfel de potențial - de succes sau eșec - în toată istoria noastră de aproape o sută de ani. Nu puteam decât să-mi triez sarcinile, să mă concentrez asupra detaliilor de ultim moment ale ceremoniilor de deschidere și să am încredere în echipa mea din Orlando și în protocoalele aflate în vigoare.

Avem un sistem care îi localizează pe angajați atunci când are loc un dezastru. Dacă se prăbușește un avion, are loc un uragan sau dacă izbucnește un incendiu de vegetație, primesc rapoarte despre persoanele care nu pot fi localizate, cele care au trebuit să-și evacueze domiciliul, au pierdut un prieten, o rudă sau un animal de companie și despre eventualele proprietăți avariate de-ale acestora. Avem mult peste două sute de mii de angajați în întreaga lume, astfel încât - dacă se întâmplă o catastrofă - există o probabilitate semnificativă ca unul dintre oamenii noștri să fi fost afectat de aceasta. După atacurile teroriste din Paris din 2015, am aflat în decurs de câteva ore că niște furnizori de la o agenție de publicitate cu care colaboram fuseseră uciși. În urma atacului armat din Las Vegas din 2017, am primit imediat rapoarte despre cei peste șaiszeci de angajați ai noștri care fuseseră la concertul în aer

liber din acea seară. Cincizeci dintre ei cunoșteau pe cineva care fusese fie ucis, fie rănit. Trei dintre ei fuseseră împușcați. Un angajat Disneyland fusese ucis.

Până marți dimineață, aflaserăm că doi dintre angajații noștri cu jumătate de normă erau printre cei uciși în atacul din clubul de noapte. Mai mulți angajați aveau prieteni sau rude printre victime. Consilierii noștri pentru traumă și doliu s-au apucat de treabă, contactându-i pe cei afectați și punând la dispoziția acestora servicii de sănătate mintală.

I tinerarul meu pentru zilele premergătoare deschiderii parcului era programat la minut: urma să conduc tururi ale parcului, să dau interviuri, să particip la repetiții și să fac câteva observații finale cu privire la spectacolele ceremoniei de deschidere, să găzduiesc mese de prânz și de seară cu acționarii, furnizorii și membrii consiliului nostru, să mă întâlnesc cu demnitari chinezi ca să le aduc omagiul convenit, să particip la deschiderea oficială a unei aripi a Spitalului pentru Copii din Shanghai, să repet un mic discurs, care era parțial în mandarină și pe care urma să-l țin în cadrul ceremoniei de deschidere. Existau chiar și mici intervale de timp programate pentru machiaj, schimbarea ținutei sau o scurtă gustare. Miercuri dimineață conduceam un tur VIP de aproximativ o sută de oaspeți. Printre ei se aflau Jerry Bruckheimer și George Lucas. Unii dintre subordonații mei direcți erau acolo împreună cu familiile lor. Erau prezenți copiii și soția mea, Willow. Toată lumea avea căști, iar eu vorbeam într-un microfon și îi conduceam prin parc.

Îmi aduc aminte cu precizie unde eram - între Adventure Island și Pirate Cove - când Bob Chapeck a venit la mine și m-a tras într-o parte. Am presupus că avea și alte știri despre ancheta atacului armat și m-am apropiat de el ca să-mi poată spune veștile numai mie.

- În Orlando a avut loc un incident cu un aligator. A atacat un copil mic. Un băiețel, mi-a șoptit Bob.

Eram înconjurați de oameni și încercam să-mi ascund oroarea în timp ce Bob îmi spunea ce aflase până în momentul respectiv. Atacul se petrecuse la complexul hotelier Grand Floridian, în jurul orei 8:30 seara. Acum era aproape 10:30 dimineața în Shanghai, ceea ce însemna că episodul se desfășurase cu două ore în urmă.

- Nu știm care este starea copilului, a spus Bob.

016 M-am apucat instinctiv să mă rog pentru viața băiețelului, care speram să nu fi fost ucis. Apoi am început să caut în memorie un eveniment similar. Se mai întâmplase asta vreodată? În cei patruzeci și cinci de ani de când se deschisese parcul, din câte știam, niciun oaspete nu fusese atacat. Am început să vizualizez mental proprietatea. Bob mi-a spus că incidentul se petrecuse pe plaja *resort*-ului. M-am cazat de multe ori la Grand Floridian și cunosc bine plaja aceea. Are o lagună, dar nu am văzut niciodată pe cineva înotând în ea. De fapt, nu-i adevărat. Mi-a venit în minte imaginea unui bărbat care înota ca să recupereze un balon pe care îl pierduse copilul lui. Se întâmplase cu aproximativ cinci ani în urmă. Mi-am adus aminte că îi făcusem o poză bărbatului care înota spre mal cu balonul în mână, în timp ce râdeam de unul singur, minunându-mă de lucrurile pe care sunt dispuși să le facă părinții pentru copiii lor.

Am încheiat turul și am așteptat alte vești. Există un protocol legat de lucrurile care ajung până la mine și cele care sunt gestionate de altcineva, iar de obicei echipa mea îmi comunică informații doar când este sigură că sunt exacte. (Sunt frustrați că uneori le reproșez că nu-mi raportează veștile proaste suficient de repede). De data aceasta vestea a ajuns la mine imediat, dar eram disperat să aflu mai multe informații.

George Kalogridis, pe care îl trimiseserăm înapoi în Orlando în urma atacului armat de la clubul de noapte, a aterizat în jurul orei la care a avut loc atacul și a început să gestioneze situația imediat, transmițându-ne informațiile pe măsură ce deveneau disponibile. Am aflat curând că băiețelul dispăruse. Echipele de salvare nu-i găsiseră trupul. Numele lui era Lane Graves și avea doi ani. Familia Graves era cazată la hotelul Grand Floridian și se dusesse pe plajă pentru seara de film. Filmul fusese anulat din cauza fulgerelor, dar aceștia, împreună cu alte familii, hotărâseră să rămână pe plajă și să-i lase pe copii să se joace. Lane se dusesse cu o găletușă la marginea apei, ca s-o umple. Asta se întâmpla la apusul soarelui, când, un aligator care ieșise la suprafață ca să se hrănească, era chiar acolo, în apa de mică adâncime. A apucat băiețelul și l-a tras la fund. George mi-a spus că familia Graves venise la Disney World din Nebraska. Alături de ei se afla o echipă de intervenție în cazuri de criză. Îi cunoșteam pe doi dintre membrii acelei echipe. Erau profesioniști foarte buni și mă simțeam recunoscător că erau acolo, dar știam că acest incident urma să le testeze capacitățile la maxim.

017

În acea seară în Shanghai era concertul de deschidere, interpretat de o orchestră impresionantă de cinci sute de instrumentiști și avându-l ca invitat pe celebrul pianist Lang Lang, alături de un ansamblu de compozitori, cântăreți și muzicieni dintre cei mai respectați în China. Înaintea concertului urma să găzduiesc o cină pentru un grup de oficiali chinezi și demnitari veniți în vizită. Am făcut tot ce am putut să mă concentrez pe responsabilitățile mele, dar gândurile îmi zburau constant la familia Graves, din Orlando. Ideea că veniseră tocmai la Disney World și suferiseră o asemenea pierdere inimaginabilă, eclipsa totul.

Joi dimineață, 16 iunie, era ziua deschiderii. M-am trezit la 4 dimineața și am făcut gimnastică ca să încerc să-mi