

ELU VÄGEVAIM SEIKLUS

WALT DISNEY COMPANY
TEGEVJUHINA
15 AASTA JOOKSUL
OMANDATUD ÕPPETUNNID

ROBERT IGER

SISUKORD

EESSÕNA 7

ESIMENE OSA

ÕPPIMINE

1. PEATÜKK: Alustamine alumiselt pulgalt 27
2. PEATÜKK: Andekusele panustamine 48
3. PEATÜKK: Teadvusta endale, kui sa miskit ei tea
(ja usalda olemasolevaid teadmisi) 62
4. PEATÜKK: Disney tulek 78
5. PEATÜKK: Järjekorras teine 95
6. PEATÜKK: Juhtuda võib ka head 109
7. PEATÜKK: Küsimus on tulevikus 130

TEINE OSA

JUHTIMINE

8. PEATÜKK: Lugupidamise vägi 148
9. PEATÜKK: Disney-Pixar ja uus tee tulevikku 161
10. PEATÜKK: Marvel ja meeleatud,
ent igati loogilised riskid 188
11. PEATÜKK: Tähesõjad 211
12. PEATÜKK: Uuenda või hävi 228
13. PEATÜKK: Väärikus on hindamatu 243
14. PEATÜKK: Põhiväärtused 256
- LISA: VÄÄRT ÕPPETUNNID 267
- TÄNUSÕNAD 276
- AUTORIST 279

EESSÕNA

2016. AASTA JUUNIS külastasin ma Hiinat juba neljakümnendat korda viimase kaheksateistkümne aasta jooksul, kusjuures neist külastustest koguni üksteist mahtusid viimase poole aasta sisse. Toorkordse suvise reisi eesmärk oli anda viimast lihvi ettevalmistustele kohaliku Shanghai Disneylandi lõbustuspargi avamiseks. Selleks ajaks olin ma juba üksteist aastat töötanud Walt Disney Company tegevjuhina ning tegelikult plaanisin Shanghai pargi avamise järel hoopis pensionile jääda. Mul oli seljataga erakordne karjäär ning kõnealuse teemapargi loomine oli minu jaoks selle karjääri tipphetk. Uskusin, et käes oli sobiv aeg millekski uueks, aga tihtipeale on elul kombeks ootamatustega üllatada. Tuleb ette asju, mille juhtumist ei oskaks ealeski ette näha. Ehedaks tõestuseks on see, et neid ridu kirjutades töötan ma endiselt Walt Disney Company tegevjuhina. Ja veelgi ehedama tõestuse võib leida kõnealuse nädala sündmustest Shanghais.

Pargi avamise kuupäevaks oli kavandatud neljapäev, 16. juuni. Sama nädala esmaspäevaks oli plaanitud esimeste VIP-külaliste saabumine: Disney firma juhatuse liikmed ja tippjuhid koos peredega,

loovpartnerid, investorid ja börsianalüütikud. Rahvusvahelise meedia esindajate hordid olid juba kohal ning neile tuli aina lisa. Selleks ajaks olin Shanghais viibinud juba kaks nädalat ja mu adrenaliin oli laes. Olin kohapeal ainus inimene, kes oli selle projektiga tegelenud esimesest päevast saadik, seda alates mu esimesest visiidist Hiinasse 1998. aastal, mil valisime lõbustuspargi rajamiseks asukoha. Ma ei jõudnud ära oodata, et seda parki kogu maailmaga jagada.

Alates päevast, mil Walt Disney avas 61 aastat tagasi esimese Disneylandi teemapargi Californias Anaheimis linnas, oleme avanud parke ka Orlandos, Pariisis, Tokyos ja Hongkongis. Suurim neist on küll Orlandos asuv Disney World, aga omal moel jätab Shanghai teemapark kõik teised enda varju. Tegu oli firma kõigi aegade ühe suurima investeeringuga. Statistika ei aita küll pargist õiget mõõtu saada, aga mainin siinkohal siiski paari näitajat, mis ehk annavad pisut aimu kogu projekti üüratust mahust. Shanghai Disneylandi ehitamiseks kulub umbes kuus miljardit dollarit. Park võtab enda alla 963 aakrit¹, mis on Disneylandi pindalast umbes üksteist korda suurem. Pargi ehitamise käigus elas kohapeal korraga ligi 14 000 töölisi. Korraldasime kuues Hiina linnas avatud konkursi, et leida tuhandeid lauljaid, tantsijaid ja näitlejaid, kes esineksid meie etendustel nii pargi lavadel kui ka tänavatel. Nende kaheksateistkümnepäevase jooksul, mis kuludid pargi valmimiseks, kohtusin ma kolme Hiina presidendiga, viie Shanghai linnapeaga ning rohkemate partei esimeestega, kui ise meenutadagi suudan (ja kellest üks vahistati keset meie läbirääkimisi korruptsioonikahtluse tõttu ning pagendati Hiina põhjaossa, mistõttu kogu meie projekt jäi kaheks aastaks pausile).

Korraldasime lõputuid läbirääkimisi maa kasutusõiguste, partnerite kasumiprotsentide ja juhirollide jaotamise teemal ning arutlesime selliste oluliste küsimuste üle nagu Hiina tööliste turvalisus ja heaolu, aga ka vähem tähtsatel teemadel nagu see, kas pargi avamispäeval korraldada ka lindi lõikamise tseremoonia või mitte.

¹ Ligikaudu 390 ha - *Tlk.*

Pargi loomine oli üks korralik õppetund geopoliitikast ning nõudis pidevalt tasakaalu leidmist firma ülemaailmse laiendamise ja kultuurilise imperialismi vältimise vahel. Meie hiiglaslik väljakutse, mida kordasin alluvatele niivõrd tihti, et sellest sai kõigile projekti kallal töötavatele inimestele lausa mantra, oli luua pargi külastajatele kogemus, mis oleks „ühtlasi siiralt disneylik ja ilmeksimatult hiinalik.“

Pühapäeval, 12. juuni varasel õhtupoolikul Shanghais sain koos oma meeskonnaga teada massitulistamisest Orlandos öökubis Pulse, mis asus Disney Worldist vaid paarikümne kilomeetri kaugusel. Meie Orlando teemapargis on enam kui 70 000 töötajat ja me ootasime hirmuga teavitust, et kas mõned töötajatest olid kõnealusel ööl selles klubis viibinud. Meiega oli Shanghais ka turvameeskonna ülem Ron Iden, kes asus kohe läbi helistama oma turvakontaktide võrgustikku kuuluvaid inimesi Ühendriikides. Kui uudist esmakordselt kuulsime, oli kellaaeg Orlandos meist kaksteist tundi taga – vahetult enne koidikut. Ron lubas mulle hommikuks rohkem infot koguda.

Järgmisel päeval oli esimese asjana tarvis korraldada meie firma investoritele hommikusöögi ajal esitlus. Seejärel tuli mul salvestada pikk intervjuu Robin Robertsiiga hommikusaatest „Good Morning America“ ning ühtlasi teha koos Robini ja tema võtterühmaga pargis ringkäik ja sõita atraktsioonidel. Sellele järgnes kohtumine Hiina ametnikega avatseremoonia protokollil teemal, õhtusöök meie juhatuse liikmete ja tippjuhtidega ning lõpuks proov pargi avamise õhtul toimuva kontserdi tarvis, mille ma isiklikult läbi viisin. Ron hoidis mind päeva jooksul pidevalt asjade käiguga kursis.

Saime teada, et surnuid oli rohkem kui viiskümmend ja vigastatud peaaegu samapalju ning tulistajaks oli mees nimega Omar Mateen. Roni turvameeskond kontrollis tema nime meie andmebaasist ja avastas, et mees oli paar kuud enne tulistamist külastanud meie Völukuningriigi teemaparki ning teinud seda ka tulistamisele eelnenud nädalavahetusel. Tema viimane külastus oli jäänud turvakaamera lindile, kus oli näha meest patseerimas pargi sissepääsu lähedal, mis asus House of Blues restorani juures.

Järgmiseks saime aga teada midagi sellist, mis vapustas mind rohkem kui miski muu minu karjääri jooksul. See info tehti avalikuks alles kaks aastat hiljem, kui asuti kohut mõistma Mateeni abikaasa üle mõrvadele kaasa aitamise eest (naine mõisteti hiljem õigeks). Nimelt oli föderaalne juurdlusbüroo teavitanud meie turvaülemat Roni sellest, et nende arvates oli Disney World olnud Mateeni esmane sihtmärk. Sündmuskohalt leiti tema telefon ja tehti selgeks, et see oli samal õhtul olnud ühe meie mobiilimasti raadiuses. Turvakaamerate salvestisi üle vaadates oli taas näha Mateeni luusimas restorani House of Blues lähedal. Samal õhtul toimus pargis *heavy metal*i kontsert, mistõttu olid ka turvameetmed kõrgendatud – viis relvastatud politseinikku – ning kui Mateen oli paar minutit ümbrust jälginud, võis teda lindil näha tagasi oma auto poole kõndimas.

Turvakaameratelt oli näha ka seda, et Mateeni valduses oli kaks poolautomaatset tulirelva, mis olid mõlemad peidetud lapsevankrisse, katteks peal beebitekk, mida polnud veel pakendistki välja võetud. Uurijate arvates oli mehel plaanis tekiga varjatud relvad pargi sissepääsu juurde kärutada ja need seal siis välja tõmmata.

Minuga koos viibis Shangais meie lõbustusparkide ja kuurortide üksuse juht Bob Chapek, kellega koos olime päeva jooksul pidevas suhtluses Roniga, kes meile uudiseid vahendas. Ootasime endiselt suure murega teadet, kas keegi meie töötajatest oli ööklubis viibinud, ning nüüd lisandus sellele murele veel hirm, et varsti tuleb avalikuks tõsiasi, et meie lõbustuspark oli olnud tulistaja algne sihtmärk. Sellest oleks võinud tulla tõeline pommuudis, mis andnuks pargi töötajatele emotsionaalse hoobi. Sellistes stressirohketes olukordades, kus jagatakse kellegagi infot, mida teistega arutada ei saa, tekib inimeste vahel tugev side. Igas hädaolukorras, millega olen firma tegevjuhina kokku puutunud, tundsin suurt tänulikkust mind ümbritseva meeskonna võimekuse, külma närvi ja inimliku suhtumise eest. Bobi esimene käsk oli saata Walt Disney Worldi juht George Kalogridis Shanghaist tagasi Orlandosse, et seal kohapeal oma töötajatele toeks olla.

Mateenile kuulunud mobiiltelefoni andmetest selgus, et auto juurde tagasi jõudes oli ta asunud otsima infot Orlando ööklubide kohta. Seejärel sõitis ta lähima klubi juurde, aga kuna sissepääsu ees käisid ehitustööd, oli ligipääs autoga raskendatud. Otsingumootori teine tulemus oli ööklubi Pulse, kus ta pani lõpuks toime oma vere-sauna. Mida rohkem detaile ma selle sündmuse kohta teada sain, seda rohkem tundsin õudust ja leina tulistamise ohvrite pärast, ent samal ajal ka ebanormaalselt kergendustunnet („taevale tänu, et seda meiega ei juhtunud“) selle üle, et meie turvameetmed olid tulistaja eemale peletanud.

Minult küsitakse sageli, milline osa tööst mind öösiti kõige sagedamini ärkvel hoiab. Vastan ausalt, et töö enda pärast ma väga ei muretsegi. Ma ei tea, kas asi on minu ajukeemia kiiksus või mingis kaitsemehhanismis, mis on juba lapsena välja arenenud perekondlikus kaoses elamise tõttu või aastatepikkuse distsipliini tulemusena – ilmselt on tegu kooslusega kõigist eelmainitud teguritest –, kuid tavaliselt ei tunne ma suurt ärevust, kui asjad kiiva kisuvad. Ja halbadesse uudistesse suhtun ma kui probleemi, mida on võimalik läbi töötada ja lahendada ning mille üle mul on kontroll – ma ei mõtle neist kui asjadest, mis minuga lihtsalt juhtuvad. Ent ma olen ka väga hästi teadlik Disney kui sümboli tähendusest sihtmärgina ning eriti rõhub mind teadmine, et meil pole võimalik kõigeiks valmis olla, ükskõik kui valvel me ka poleks.

Kui siiski juhtub midagi ootamatut, käivitub minus instinktiivselt otsekui esmaabirežiim. Pean usaldama omaenda sisemist „ohuskaalat“. On küll sündmusi, mis nõuavad otsekohest ja jäägitut tähelepanu, aga on ka selliseid, mille puhul ütled endale: „Asi on tõsine ja ma pean sellega tegelema, aga ühtlasi pean hetkel keskenduma muudele asjadele ja alles hiljem sellesse põhjalikumalt süvenema.“ Kuigi oled „vastutav“ isik, pead mõnikord tõdema, et sul pole käesoleval hetkel omalt poolt midagi juurde anda ning parem on mitte pea ees tulle tormata. Lihtsalt usalda asi oma alluvate kätte ning suuna oma energia mõnele teisele pakilisele probleemile.

Samad mõtted käisid läbi ka minu peast, kui viibisin Orlandost eemal maailma teises otsas Shanghais. Firmal oli käsil üüratu ettevõtmine, millesarnast polnud ette tulnud alates 1971. aastast, mil avasime Disney Worldi. Me polnud firma saja-aastase ajaloo jooksul kunagi varem investeerinud nii palju millessegi, millel oleks niivõrd suur potentsiaal kas siis õnnestuda või põruda. Mul polnud muud valikut kui probleemid enda jaoks lahterdada, seejärel keskenduda pargi avamistseremoonia detailidele ning usaldada oma meeskonda Orlandos ja loota, et meie paika pandud abinõud toimivad.

Nimelt on meil kasutusel süsteem, mis aitab pärast mõne suurema katastroofi toimumist kontrollida meie töötajate käekäiku. Kui peaks aset leidma lennuõnnetus, orkaan või metsatulekahju, saan kohe teada, kelle asukoht on teadmata, kes on sunnitud kodunt evakueeruma, kes on kaotanud õnnetuses sõbra või lemmiklooma ning kelle vara on saanud kahjustada. Meie firma heaks töötab üle kogu maailma ligi 200 000 inimest ja kui mõni katastroof tõepoolest aset leiab, on küllaltki tõenäoline, et mõni meie omadest saab selle käigus kannatada. Pärast 2015. aasta terrorirünnakut Pariisis sain juba paar tundi hiljem teada, et hukkusid ka mõned töötajad ühest reklaamifirmast, kellega meil on tihe koostöö. 2017. aastal Las Vegase kontserdil toimunud tulistamise järel kuulsin otsekohe, et sel õhtul oli kontserdipaigas enam kui 60 meie töötajat. Neist 50 tundsidi vähemalt üht inimest, kes oli tulistamises kas vigastatud või surnud. Kolm töötajat olid ise kuuliga pihta saanud. Ja üks Disneylandi lõbustuspargi töötaja oli hukkunud.

Shanghais saime teisipäeva hommikuks teada, et ööklubis toimunud tulistamises oli hukkunute seas ka kaks inimest, kes osalise tööajaga meie heaks töötasid. Lisaks olid mitmed meie töötajad kas kannatanute sõbrad või sugulased. Andsime töötajate käsutusse meie trauma- ja leinanõustajad, kes võtsid kõigiga ühendust ja pakkusid neile vaimset tuge.

PARGI AVAMISELE EELNENUD päevadel oli mu graafik viimase minutini ette planeeritud: korraldasin pargis ringkäike, andsin intervjuusid ning osalesin proovides, kus jagasin viimase hetke märkusi tulevase avatseremoonia etteastete kohta; viisin läbi ärilõunaid ja koosolekuid meie aktsionäride, äripartnerite ja juhatuse liikmetega; kohtusin Hiina saadikutega, et neile kombekohaselt austust avaldada; õnnistasin sisse Shanghai lastehaigla uue tiiva; harjutasin endamisi lühikest kõnet, mille kavatsesin ette kanda avatseremoonial ja osa sellest pidada ka mandariini keeles. Isegi lühikeste pauside ajal oli mul tegemist kas värske jumestuse saamise, riiete vahetamise või kiire suupiste ampsamisega. Kolmapäeva hommikul korraldasin ringkäigu meie sajapealisele VIP-külaliste rühmale, kelle hulgas olid ka Jerry Bruckheimer ja George Lucas. Mitmed minu otsesed alluvad viibisid samuti seal koos oma peredega. Kohal olid ka minu naine Willow ja meie lapsed. Neil kõigil olid peas kõrvaklapid, mille abil said kuulata, mida ma mikrofonis sisse rääkisin, kui neid mööda parki ringi juhatasin.

Mäletan täpselt, kus me sel hetkel viibisime – Seiklussaare ja Piraadilahe vahel –, kui ligi astus Bob Chapek ja mind teistest pisut eemale juhatas. Eeldasin, et tal on uudiseid tulistamise kohta, ning läksin temaga kaasa, et ta saaks mind eraviisiliselt asjadega kurssi viia. „Orlandos ründas üht meie külastajat alligaator,“ sosistas Bob. „Ohvriks oli väike poiss.“

Kuna meid ümbritses trobikond inimesi, olin sunnitud eneses kasvavat hirmutunnet varjama, kui Bob minuga sündmuse detaile jagas. Rännak oli toimunud meie Grand Floridian Hoteli nimelise kuurordi lähedal umbes pool üheksa õhtul. Shanghais oli kell pool üksteist päeval, nii et vahejuhtumist oli nüüdseks möödas kaks tundi. Bob lisas: „Me ei tea veel, mis seisus laps on.“

Hakkasin vaistlikult kohe palvetama, lootuses, et laps oli ehk kuidagi eluga pääsenud. Ja siis ragistasin ma kõvasti ajusid, püüdes meenutada, kas midagi sellesarnast on ka varem juhtunud. Minu teada polnud ühtegi meie külastajat rünnatud 45 aasta jooksul, mil

park on olnud avatud. Püüdsin vaimusilmas endale seda parki ette kujutada. Bobi sõnul toimus rünnak kuurordi lähedal rannal. Olen korduvalt ka ise Grand Floridianis peatunud ja tunnen sealset randa hästi. Sealsamas on ka laguun, aga ma polnud kunagi kedagi näinud selles ujumas. Oot-oot, see polnud päris tõsi. Mulle turgatas pähe mälpilt mehest, kes oli ujunud järgi oma lapse õhupallile, mis oli laguuni lennanud. See juhtus umbes viis aastat tagasi. Mäletan, et olin teda pildistanud, kui ta tagasi kalda poole ujus, õhupall näpus. Naersin toona endamisi, mõeldes, kuidas vanemad on ikka oma laste heaks kõigeks valmis.

Viisin ringkäigu lõpule ja ootasin uudistele lisa. Meil on paigas kindel reeglistik selle kohta, millised uudised jõuavad minuni ja millistega tegeleb keegi teine. Sageli viivitab meeskond minu teavitamisega, enne kui nad pole kindlaks teinud, et info on täpne. (Nende pahameeleks hurjutan ma mõnikord neid selle eest, et nad halbu uudiseid mulle piisavalt kiiresti ette ei kannu.) Seekord jõudis uudis minuni küll viivitamatult, aga ootasin meeleheitlikult ikkagi lisainfot.

George Kalogridis, kelle olime saatnud tagasi Ühendriikidesse ööklubi tulistamisele järgnenud olukorda klaarima, maanduski alligaatorirünnakuga enam-vähem samal ajal ning hakkas kohe asjaga tegelema, edastades igal võimalusel värsket infot ka meile. Sain varsti teada, et poiss oli kadunud. Päästemeeskonnad polnud tema surnukeha veel leidnud. Lapse nimi oli Lane Graves ja ta oli kaheaastane. Graveside perekond peatus Grand Floridiani kuurordis ja nad olid läinud tol õhtul randa, et sealses välikinos linastuvat filmi vaadata. Film jäi küll äikese tõttu ära, aga nad otsustasid koos teiste peredega viivuks randa jääda ja lubada oma lastel seal ühiselt mängida. Lane oli läinud mänguämbriga laguuni äärde, et veepiiril ämber veega täita. Väljas oli juba hämar ja toidu hankimiseks veepinnale tõusnud alligaator luusis sealsamas madalas vees. Loom haaras poisist kinni ja tiris ta vee alla. George ütles mulle, et Graveside perekond oli tulnud Disney Worldi lõbustusparki Nebraskast. Meie kriisimeeskond oli hetkel nendega. Tundsin paari meeskonna liiget

ka isiklikult. Nad oskasid oma tööd erakordselt hästi ning ma olin tänulik nende panuse eest, ent teadsin, et see vahejuhtum saab neile tõeliseks katsumuseks.

Samal õhtul toimus Shanghais meie avakontsert, mida esitas viiesajaliikmeline orkester, nende seas ka maailmakuulus pianist Lang Lang ning terve hulk Hiina tunnustatumaid heliloojaid, lauljaid ja muusikuid. Kontserdi eel olin ma korraldanud ka piduliku eine mitmele Hiina ametnikule ja külalissaadikule. Andsin endast parima, et käesolevatele kohustustele keskenduda, aga mu mõtted triivisid muudkui tagasi Graveside perekonnale. Mõte, et nad olid tulnud puhkama Disney Worldi ja saanud sellise kujuteldamatu löögi, varjutas minu jaoks kõik muu.

Lõbustuspargi avamine toimus 16. juunil, neljapäeva hommikul. Ärkasin juba kell neli öösel ja hakkasin trenni tegema, et pea klaariks saada. Seejärel astusin meie korrusel asuvasse salongi, kus kohtusin kommunikatsioonijuhi Zenia Muchaga. Olen Zeniaga koos töötanud juba kümmekond aastat. Ta on olnud minuga koos nii headel kui ka halbadel aegadel. Ta on kange naine ja ütleb mulle otse näkku, kui olen tema arvates mingit viga tegemas, ning ta seab alati firma huvid esikohale.

Lugu rünnakust oli nüüdseks ka meediasse jõudnud ja ma tahtsin, et meie firma ametlik vastus tuleks minult. Olen korduvalt näinud, kuidas mitmed firmad tegelevad kriisidega nõnda, et lasevad ettevõtte pressiesindajal oma ametlikku seisukohta väljendada, ning see on minu jaoks alati paistnud külma ja pisut argpüksliku strateegiana. Firmades on sageli asjad korraldatud nii, et oma tegevjuhti võimalikult palju kõige halva eest varjata ja kaitsta, aga mina seekord nõnda käituda ei kavatsenud. Ütlesin Zeniale, et kavatsen esineda avaldusega, ja ta nõustus minuga kohe, et see oli õige otsus.

Kõnealuselt õudsest juhtumist oli raske vähegi mõistuspäraselt rääkida, aga salongis istudes dikteerisin oma tundeid Zeniale siiski võimalikult ausalt. Rääkisin, kuidas võin isa ja vanaisana nende vaeste vanemate kaotusvalu mingilgi määral mõista ja kuidas ma

EDASI SAAD LUGEDA JUBA RAAMATUST ;)

EDASI SAAD LUGEDA JUBA RAAMATUST ;)

AUTORIST

Robert Iger on Walt Disney Company juhatuse esimees ja tegevjuht². Enne seda töötas ta alates 2005. aasta oktoobrist firma presidendi ja tegevjuhina ning 2000–2005. aastal firma presidendi ja peadirektorina. Iger alustas oma karjääri ABC-s 1974. aastal ning ABC Groupi juhatuse esimehena korraldas ta firmale kuuluva televõrgu, -jaamade ja kaabeltelevisiooni tööd ning viis läbi Capital Cities/ABC ettevõtte liitumise Walt Disney Companyga. Iger liitus ametlikult Disney kõrgema juhtkonnaga 1996. aastal kui Disneyle kuuluva ABC Groupi juhatuse esimees ning 1999. aastal lisandusid sellele tiitlile ka Walt Disney Internationali presidendi töökohustused. Selles ametirollis laiendas Iger Disney piire ka väljaspool Ameerika Ühendriike ning pani aluse firma tänasele rahvusvahelisele arengustrateegiale.

² Robert Iger astus tagasi Disney juhatuse esimehe kohalt 2020. aasta veebruaris ning firma uueks tegevjuhiks sai Bob Chapek. *Tlk.*