

# Inhoud

Voorwoord 9

Deel I – Leren 27

- 1 Onderaan beginnen 29
- 2 Inzetten op talent 51
- 3 Weet wat je niet weet (en geloof in wat je doet) 65
- 4 Disney doet zijn intrede 83
- 5 Tweede man 101
- 6 Soms gebeurt er iets fijns 117
- 7 Alles draait om de toekomst 139

Deel II – Leiden 155

- 8 De kracht van respect 157
- 9 Disney-Pixar en een nieuw pad naar de toekomst 171
- 10 Marvel: enorme risico's die je toch moet nemen 199
- 11 Star Wars 223
- 12 Als je niet innoveert, ben je weg 241
- 13 Integriteit is onbetaalbaar 257
- 14 Kernwaarden 271

Bijlage: Lessen voor leiderschap 283

Dankwoord 293

Over de schrijver 297

Namenregister 299

# Voorwoord

In juni 2016 reisde ik voor de veertigste keer in achttien jaar en voor de elfde keer in een halfjaar naar China. Ik was daar om toezicht te houden op de laatste voorbereidingen voor de opening van Shanghai Disneyland. Ik was al elf jaar CEO van The Walt Disney Company en had me voorgenomen om na de opening van Shanghai te stoppen. Ik had een bijzonder opwindende carrière gehad en beschouwde het park als mijn grootste prestatie. Ik vond dat de tijd rijp was voor iets anders, maar het gaat in het leven niet altijd zoals je verwacht. Soms gebeuren er dingen die je niet had zien aankomen. Dat moge blijken uit het feit dat ik nu ik dit schrijf nog altijd het bedrijf run. Het blijkt op een dieper niveau ook uit wat er die week in Shanghai allemaal gebeurde.

Het park zou opengaan op donderdag 16 juni. Op de maandag daarvoor zou de eerste golf vips arriveren: leden van de raad van bestuur van Disney, executives met hun gezinnen, creatieve partners, investeerders en analisten van Wall Street. Er waren veel vertegenwoordigers van de internationale pers en er kwamen er steeds meer. Ik was al twee weken in Shanghai. Adrenaline sleepte me erdoor. Ik was in 1998 voor het eerst naar China gereisd om locaties te bekijken en was de enige die vanaf het begin bij het project betrokken was geweest. Nu kon ik niet wachten om het resultaat aan de hele wereld te laten zien.

In de 61 jaar sinds Walt Disney Disneyland had gebouwd in Anaheim, Californië, hadden we themaparken geopend in Orlando, Parijs, Tokio en Hongkong. Disney World in

Orlando is nog altijd het grootste park, maar Shanghai was van een andere orde dan de andere parken. Het was een van de grootste investeringen in de geschiedenis van het bedrijf. Met cijfers doe je het park geen recht, maar toch: de aanleg van Shanghai Disneyland heeft ongeveer zes miljard dollar gekost. Het park is ongeveer elf keer zo groot als het oorspronkelijke Disneyland. In bepaalde fasen van de aanleg woonden er veertienduizend werkers op het terrein. We hebben in zes Chinese steden audities gehouden omdat we duizend zangers, dansers en acteurs nodig hadden voor optredens op de podia en in de straten van het park. In de loop van de bouwperiode van achttien jaar heb ik gesproken met drie Chinese presidenten, vijf burgemeesters van Shanghai en meer partijsecretarissen dan ik me kan herinneren (een van hen werd in de loop van onze onderhandelingen gearresteerd voor corruptie en naar het noorden van het land verbannen; dat heeft het project twee jaar vertraagd).

We hadden eindeloos lang onderhandeld over landdeals, de verdeling van de winst tussen de partners en de rollen van het management. We hadden nagedacht over de belangrijkste zaken (de veiligheid en arbeidsomstandigheden van de Chinese werkers) en de onbelangrijkste (wel of niet een lint doorknippen op de dag van de opening). De aanleg van het park was een waardevol lesje in geopolitieke verhoudingen waarbij we voortdurend het evenwicht moesten bewaren tussen de mogelijkheden van wereldwijde expansie en de gevaren van cultureel imperialisme. De overweldigende uitdaging – waarover ik iedereen die aan het project werkte zo vaak doorzaagde dat het een mantra werd – was de creatie van een ervaring die ‘authentiek Disney en authentiek Chinees’ moest zijn.

Op de vroege avond van zondag 12 juni hoorden ik en de rest van mijn team in Shanghai dat er in de nachtclub Pulse in Orlando, op zo'n 22 kilometer van Disney World,

een schietpartij had plaatsgevonden. We hebben meer dan 70.000 werknemers in Orlando en wachtten doodsbang op een bevestiging dat een aantal van die mensen misschien die avond in de club was geweest. Ons hoofd beveiliging, Ron Iden, was ook in Shanghai. Hij begon onmiddellijk contacten in de Amerikaanse beveiligingswereld te bellen. Het was in Orlando twaalf uur vroeger; de zon ging daar bijna op toen wij het nieuws hoorden. Ron zei dat hij de volgende ochtend meer informatie voor me zou hebben.

Mijn eerste afspraak die ochtend was een ontbijtpresentatie voor beleggers. Daarna zou ik een lang interview doen met Robin Roberts van *Good Morning America*. Ik zou onder meer met haar en haar crew door het park wandelen en in de attracties gaan. Daarna had ik een ontmoeting met Chinese functionarissen over het protocol bij de openingsceremonie, een diner met leden van onze raad en een aantal executives, en ten slotte een repetitie voor het concert op de openingsavond, waarbij ik als gastheer zou optreden. Ron praatte me in de loop van de dag van tijd tot tijd bij.

We wisten dat er meer dan vijftig mensen waren vermoord, dat er bijna net zoveel gewonden waren gevallen en dat de dader Omar Mateen heette. Rons mensen zochten zijn naam op in onze database en zagen dat hij enkele maanden voor de moordpartij in het Magic Kingdom was geweest, en het weekend ervoor nog eens. Onze beveiligingscamera's hadden tijdens dat laatste bezoek beelden gemaakt waarop je hem zag slenteren bij de ingang van het park bij het House of Blues in Downtown Disney.

Maar weinig zaken hebben me in de loop van mijn carrière zo zwaar geschokt als de informatie die we toen binnenkregen. Dit nieuws zou pas bijna twee jaar later openbaar worden gemaakt tijdens de rechtszaak waarin Mateens echtgenote terechtstond als medeplichtige (ze werd vrijgesproken). Ron hoorde van rechercheurs dat Disney World Mateens

eigenlijke doelwit was geweest. Ze hadden op de plaats van de schietpartij zijn telefoon gevonden en hadden vastgesteld dat het signaal daarvan eerder die avond was doorgegeven door een van onze torens. Op beveiligingsbeelden hadden ze hem opnieuw heen en weer zien lopen bij de ingang dicht bij het House of Blues. Er was die avond vanwege een heavy-metalconcert extra beveiliging op de been – vijf gewapende politiemensen – en nadat hij het gebied vijf minuten lang had verkend, was Mateen teruggelopen naar zijn auto.

De beveiligingscamera's toonden aan dat Mateen twee wapens in zijn bezit had, een semiautomatisch geweer en een semiautomatische revolver, die hij verborgen had in een kinderwagen. Daarin lag ook een babydekentje dat nog in de verpakking zat. De rechercheurs dachten dat hij de wapens met het dekentje had willen afdekken en naar de ingang had willen rijden om ze op het laatste moment tevoorschijn te halen.

Ik sprak in de loop van de dag regelmatig met Bob Chapek, hoofd van Parken en vakantieresorts, over de informatie die Ron ons toespeelde. We wisten nog altijd niet of er medewerkers van ons in de nachtclub aanwezig waren geweest en vreesden dat het nieuws dat Disney World het doelwit was geweest snel zou uitlekken. Dat zou groot nieuws zijn met een enorme emotionele impact op de plaatselijke gemeenschap. Op zulke momenten van stress, als je informatie hebt die je niet met anderen kunt bespreken, worden krachtige banden gesmeed. Ik prijs me gelukkig dat ik tijdens alle crises waarmee ik als CEO te maken heb gekregen competente, nuchtere en humane mensen om me heen had. Bob besloot onmiddellijk om George Kalogridis, de baas van Walt Disney World, vanuit Shanghai terug te sturen naar Orlando om zijn mensen daar bij te staan.

Uit de data op Mateens telefoon bleek dat hij in zijn auto was gestapt en meteen informatie had opgezocht over nacht-

clubs in Orlando. Hij was naar de eerste club gereden die hij vond. Maar voor de ingang van die club stond het verkeer stil vanwege wegwerkzaamheden. De tweede hit was Pulse, waar hij een bloedbad aanrichtte. Toen de details van het onderzoek binnendruppelden, werd ik overmand door afgrijzen en verdriet om de slachtoffers, maar ik was ook opgelucht omdat hij zich had laten afschrikken door de beveiliging die we die avond hadden geregeld. Het had voor ons heel anders kunnen aflopen.

Men vraagt me weleens van welk aspect van mijn baan ik 's nachts wakker lig. Het eerlijke antwoord is dat ik niet al te veel pieker over mijn werk. Ik weet niet of het een eigenaardigheid van me is, of een verdedigingsmechanisme dat ik heb ontwikkeld als reactie op chaotische familiegebeurtenissen in mijn jeugd, of het gevolg van jaren van discipline. Misschien is het gewoon hoe mijn brein werkt. Het zal een combinatie van al die factoren zijn, denk ik. Hoe dan ook: ik sta geen doodsangsten uit als de zaken verkeerd lopen. Bovendien zie ik slecht nieuws als iets waaraan kan worden gewerkt en wat kan worden opgelost; niet iets wat me overkomt, maar iets waarover ik de controle heb. Maar ik ben me ook terdege bewust van de symbolische betekenis van Disney als doelwit. De wetenschap dat we niet op alles voorbereid kunnen zijn, hoe waakzaam we ook zijn, drukt zwaar op me.

Als er onverwachte zaken gebeuren, ga ik instinctief prioriteiten stellen. Je moet in zulke situaties vertrouwen op je vermogen om dreigingen en gevaren af te wegen. Sommige gebeurtenissen zijn zo ingrijpend dat je meteen alles moet loslaten waar je mee bezig was. Bij andere gebeurtenissen denk je: dit is ernstig en ik moet er meteen aandacht aan geven, maar ik moet me er ook van losmaken, me op andere zaken richten en dit later oppakken. Er zijn momenten waarop je wel de 'leiding' hebt, maar je er ook van bewust moet zijn

dat jouw inbreng even geen meerwaarde heeft. Dan moet je afstand houden, erop vertrouwen dat je mensen hun werk doen en je energie richten op zaken die urgenter zijn.

Dat is wat ik mezelf voorhield toen ik in Shanghai was, letterlijk aan de andere kant van de wereld ten opzichte van Orlando. We bereidden ons voor op het meest prestigieuze moment in onze geschiedenis sinds de opening van Disney World in 1971. Er was in ons bijna honderdjarig bestaan nooit een project geweest waarin we zoveel geld hadden geïnvesteerd, nooit een project geweest met zoveel – positief en negatief – potentieel. Ik had geen keuze: ik moest de zaken gescheiden houden. Ik moest me richten op de laatste details voor de opening en vertrouwen op mijn team in Orlando en de protocollen die we hadden opgesteld.

We hebben een systeem dat bijhoudt waar onze medewerkers zijn als er een ramp gebeurt. Bij een vliegcrash, orkaan of bosbrand krijg ik te horen wie wordt vermist, wie zijn huis heeft moeten verlaten, wie een familielid of een huisdier is verloren, wiens bezittingen zijn beschadigd. We hebben over de hele wereld meer dan tweehonderdduizend werknemers. Bij een ramp is de kans dus verre van denkbeeldig dat een van onze mensen erbij betrokken is. Luttele uren na de terroristische aanslagen in Parijs in 2015 kreeg ik te horen dat verkopers van een reclamebureau waarmee we werkten waren overleden. Na de schietpartij in Las Vegas in oktober 2017 kreeg ik onmiddellijk het bericht dat meer dan zestig van onze medewerkers die avond het openluchtconcert hadden bijgewoond. Vijftig van die mensen kenden iemand die was gedood of verwond. Drie van onze mensen waren geraakt en een medewerker van Disneyland was overleden.

Op dinsdagochtend kregen we in Shanghai te horen dat bij de schietpartij in de nachtclub twee parttime medewerkers van Disney waren omgekomen. Verschillende andere medewerkers waren bevriend met of familie van slachtoffers.

Onze trauma- en rouwbegeleiders gingen aan de slag door contact op te nemen met nabestaanden en geestelijke zorg en rouwbegeleiding te regelen.

Mijn agenda stond in die laatste dagen voor de opening van het park tot op de minuut vast. Ik leidde mensen rond in het park, deed interviews en woonde repetities bij om de laatste opmerkingen te geven over de voorstellingen die zouden worden gehouden bij de openingsceremonie. Ik trad als gastheer op bij lunches, diners en bijeenkomsten met aandeelhouders, leveranciers en raadsleden, legde beleefdheidsbezoekjes af aan Chinese hoogwaardigheidsbekleders, opende een vleugel van een kinderziekenhuis en oefende op een korte toespraak waarvan ik een klein gedeelte in het Mandarijn zou uitspreken. Er waren zelfs korte pauzes waarin het schema voorschreef dat ik zou worden opgemaakt, me moest omkleden of een snelle snack kon eten. Op woensdagochtend leidde ik ongeveer honderd vips rond, onder wie Jerry Bruckheimer en George Lucas. Er waren ook mensen bij die direct onder me werkten, met hun families. Mijn vrouw Willow en onze kinderen waren er ook. Iedereen droeg een headset en ik sprak in een microfoon terwijl ik hen door het park leidde.

Ik weet nog precies waar we waren – tussen Adventure Island en Pirate Cove – toen Bob Chapek naar me toe kwam en me apart nam. Ik nam aan dat hij nieuws had over het onderzoek naar de schietpartij en ik ging dicht bij hem staan zodat alleen ik zijn update kon horen. ‘Een alligator heeft iemand aangevallen in Orlando,’ fluisterde Bob. ‘Een jong kind. Een jongetje.’

We stonden in een groep mensen, dus ik moest mijn gevoelens verhullen. Bob vertelde wat hij wist. De aanval had twee uur eerder, rond halfnegen de vorige avond, plaatsgevonden bij ons Grand Floridian Hotel. ‘We weten niet hoe het met hem gaat,’ zei Bob.



Ik begon instinctief te bidden dat het jochie niet zou overlijden. Toen ging ik terugdenken. Was zoiets ooit eerder gebeurd? Voor zover ik wist was er in het vijfenveertigjarige bestaan van het park nooit een gast aangevallen. Ik probeerde het terrein voor me te zien. Bob vertelde me dat het was gebeurd op het strand. Ik heb vaak in het Grand Floridian gelogeed en ken dat strand goed. Er is een lagune waar ik nooit iemand in had zien zwemmen. Nee, dat was niet waar. Ik had opeens het beeld voor ogen van een man die daar had gezwommen om een ballon terug te halen die zijn kind was verloren. Dat moest een jaar of vijf eerder zijn geweest. Ik herinnerde me dat ik een foto van hem had genomen toen hij met de ballon in zijn hand terugzwom naar het strand. Ik had gelachen om de dingen die ouders bereid zijn te doen voor hun kinderen.

Ik maakte de rondleiding af en wachtte op meer informatie. Er is een protocol over de dingen die aan mij moeten worden verteld en de dingen die door anderen worden afgehandeld. Het gebeurt regelmatig dat mijn team wacht om me iets te vertellen tot ze er zeker van zijn dat alles klopt. (Ze vinden het frustrerend dat ik soms klaag als ze me slecht nieuws niet snel genoeg hebben verteld.) Ditmaal had ik het nieuws meteen gekregen, maar ik wilde wanhopig graag meer weten.

George Kalogridis, die na de schietpartij was teruggekeerd naar Florida, was ongeveer geland ten tijde van de aanval en richtte zich onmiddellijk op die crisis. Hij hield ons voortdurend op de hoogte als er nieuwe informatie vrijkwam. We hoorden al snel dat de reddingsteams het jongetje nog niet hadden gevonden. Hij heette Lane Graves en was twee jaar oud. De familie Graves verbleef in het Grand Floridian en was naar het strand gegaan voor een filmvoorstelling. De film ging vanwege onweer niet door, maar de familie Graves en een aantal andere gezinnen waren gebleven om de kin-

deren te laten spelen. Lane was met een emmertje naar de branding gelopen. Een alligator was in de schemering in het ondiepe water naar boven gekomen om zich te voeden en had het jongetje gegrepen en onder water getrokken. George vertelde dat de familie Graves uit Nebraska kwam. Ze werden inmiddels begeleid door een crisisteam. Ik kende enkele leden van dat team. Ze waren buitengewoon goed in hun werk en ik was dankbaar dat ze er waren, maar ze zouden tot het uiterste op de proef worden gesteld.

Die avond vond in Shanghai ons openingsconcert plaats, waar naast een orkest van vijfhonderd musici en de wereldberoemde pianist Lang Lang een keur van populaire Chinese componisten, zangers en musici zou optreden. Voor het concert was ik als gastheer aanwezig bij een diner met Chinese en buitenlandse hoogwaardigheidsbekleders. Hoewel ik mijn uiterste best deed om me te concentreren op mijn verantwoordelijkheden, moest ik voortdurend denken aan de familie Graves in Orlando. De gedachte dat ze juist in Disney World zo'n afschuwelijk verlies te verwerken hadden gekregen, liet me niet los.

Donderdag 16 juni was de openingsdag. Ik stond om vier uur op en ging sporten om mijn hoofd leeg te maken. Daarna sprak ik in een lounge op onze verdieping met onze *chief communications officer* Zenia Mucha, met wie ik al meer dan twaalf jaar samenwerk. We hebben goede en slechte tijden meegemaakt en ze steunt me door dik en dun. Ze kan incaseren, wijst me op mijn fouten en strijdt altijd voor wat het beste is voor ons bedrijf.

Het verhaal had inmiddels de media bereikt en ik wilde zelf reageren. Ik zie andere bedrijven weleens een 'woordvoerder' gebruiken als hun officiële stem; dat vind ik een kille, nogal laffe strategie. Bij veel bedrijven is de structuur erop gericht om de CEO tegen elke prijs af te zonderen en te beschermen. Zo wilde ik het nu absoluut niet doen. Ik zei