

Párhuzamos életrajzok: Nyugat–Kelet

Robert Iger: Hullámvasút egy életen át. Hogyan építettem a Walt Disneyből a világ legvarázslatosabb cégét – 15 év tanulságai a Walt Disney Company vezérigazgatójaként. New York Times No1 bestseller, 21. Század Kiadó, 2020; ISBN: 9786156122384

Igor Ribakov: Kiéhezve. Innováció az oligarchák árnyékában. Alexandra Kiadó, 2020; ISBN: 9789634474951

Hasznos, jó divat, hogy nagy cégkapitányok közreadják pályafutásuk, eredményeik és tapasztalataik összegzését. Talán – Arthur C. Clarke szavával „így alkusznak a halhatatlansággal” (A csillag), vagy egyszerűen csak hasznosat akarnak adni. Számunkra a lényeg az érdekes és tanulságos olvasmányok sora.

Hullámvasút...

„Ne hagyd, hogy egód a lehető legjobb döntés útjába álljon!”

A könyvből. Annak eredeti címe talán kifejezőbb: *„The ride of a lifetime”*.

Igert ismerjük: az Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2017. évi 2. számában szoltunk Ed Catmull – Amy Wallace Kreativitás Rt. Az inspiráció útjában álló nehézségek leküzdése a Pixar módszerével c. könyvéről (HVG Könyvek, 2016). A számítógéptudós Catmullt, a Pixar egyik alapítóját Iger „a Pixar egyik látnoki vezetőjének” nevezi, ő pedig könyvében igen szépen szól Igerről: amikor Steve Jobs a Disney-vel a Pixar eladásáról tárgyalt, azt kérte Catmulltól és vezetőtársától, hogy „tegyünk meg neki egy szívességet, mielőtt bármilyen elhatározásra jutnánk. ’Ismerkedjete meg Bob Igerrel! – mondta. – Csak ennyit kérek. Remek fickó.”

Igerről és erről az ügyletről Walter Isaacson is szól Steve Jobs c. könyvében (HVG Könyvek, 2011 – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2012/1. sz.): [Robert Iger], „a Disney operációs igazgatója lépett végül közbe, hogy mentse, ami még menthető. Az a típus volt, aki akkor is meg tudta őrizni nyugalmát, amikor körülötte már mindenki az örület határán táncolt. Televíziós múlttal rendelkezett, korábban annak az ABC Networknek töltötte be az elnöki pozícióját, amelyet 1996-ban megvásárolt a Disney. A cég szürke eminenciásának tartották, aki gyorsan tudta megoldani az ügyeket, jó emberismerő volt és jó érzékkel szűrte ki a tehetséget. Egyéniségének volt egy színesebb oldala is, de azt nem tartotta fontosnak megosztani kollégáival. Eisnerrel (a Disney akkori vezérigazgatója, Iger főnöke – Osman P.) és Jobsszal ellentétben ő nagyon fegyelmezett és nyugodt volt, ami segítette a nagy egóval rendelkező emberek kezelésében.” (Kiemelések a recenzió szerzőjétől.)

S egy további vélemény Igerről a szakmán belülről : Brian Jay Jones írja George Lucas – Galaxisokon innen és túl c. könyvében: „*A nagy vadász Iger, aki az elmúlt években sikeresen zsákmányul ejtette cégének a Pixart és a Marvel Entertainmentet...*”

A Libri ajánlójából: „Egy nagy vízió alapjai: a Disney vezérigazgatója feltárja, milyen ötleteket és értékeket követett, miközben megújította a világ legszeretettebb cégét, és hogyan inspirálta azokat a dolgozókat, akik életre keltik a varázslatot. *Igernek a jövővel kapcsolatos víziója három gondolatra épült:* újra és újra el kell köteleződni amellett az elv mellett, hogy a minőség igenis számít; a technológia változása ellen nem lehet küzdeni, az élére kell állni; nagyban kell gondolkozni – a globális piacon kell gondolkozni – a Disney brandet erősíteni kell a nemzetközi piacokon. Mára a Disney a világ legnagyobb és leginkább értékelt médiavállalata lett, amelynek része a Pixar, a Marvel, a Lucasfilm és a 21st Century Fox – beleértve leányvállalataikat is. *Piaci értéke csaknem ötszörösére nőtt azóta, hogy Iger átvette a cég vezetését.* Magát Robert Iger korunk legsikeresebb és leginkább innovatív vezérigazgatójának tartják. (Amint másutt is, itt is olvashatjuk, volt ebben szerepe Steve Jobsnak és csapatainak is – viszont ehhez kellett Iger készsége és képessége Jobs-szal együttműködni, ami nem mindig volt rózsaágy – Osman P.)

Hullámvasút egy életen át című könyvében Robert Iger elmondja, mi mindenre jött rá, miközben a Disneyt irányította, sorra veszi, melyek az ideális vezető erényei: soha nem szűnő kíváncsiság, optimizmus, bátorság, fókusz, tiszteletteljes modor, becsületesség, kockázattal való vállalkozás, a változás elfogadása, nem pedig megtagadása. Azt írja: *’Ennek a könyvnek a gondolatait univerzálisnak látom. Remélem, hogy a történeteim révén sikerül átadni a konkrét tapasztalataimat,* és közelebb hozni nemcsak a világ feltörekvő vezérigazgatóihoz, hanem mindenkihez, aki szeretne kevésbé félni, mindenkihez, aki szeretne magabiztosabb lenni szakmai téren és a magánéletben egyaránt.’

’[Bob Iger] magasabbra emelte a Disney brandet, mint arra bárki is számított volna, és ezt pimasz módon, mégis kecsesen vitte véghez. Ez a könyv bemutatja, hogyan történt mindez.’ – Steven Spielberg”

Iger meglehetősen *sajátosan indít*. A kőkemény, premierligás üzletember, a Keresztapa szavával igazi „nagyágyú” (‘pezzonovante’), fontosnak tartja Prológusában megmutatni, hogy ő mindenekelőtt együttérző, érzékeny ember, s még óriásvállalat vezetőjeként is először az, s csak utána vezérigazgató. Érzelemdús történet emberségéről: „a cég történetének egyik legnagyobb beruházása”, a Disneyland Shanghai nyitásának előestéjén az orlandói Disney Worldben egy aligátor megölte egy odalátogató család két éves gyereket. Meghatározó súlyú protokolfeladatai közepette ez Iger számára elsősorú problémává lépett elő: félretette a tennivalóit, felhívta a családot, félredobott minden jogi óvatosságot, és a beszélgetés után „a zokogástól rázkódva” tette le a telefont, még a kontaktlencséit is elvesztette. A nyitás világra szóló ünnepéről szóló beszámolót ezzel zárja: „Ez egy boldog nap volt. És egyben pályafutásom legszomorúbb napja is.” (Idézetek innentől a könyvből.)

Egész könyvében *igen okos, a kemény munkára elszánt, mindig tudatosan építkező, kö-kemény profinak érezteti magát. Kulcsmondatok* erre: miután a Disney felvásárolta a céget (Capital Cities/ABC), amelyet ő vezetett, ő pedig nem kapta meg ott a remélt vezetői pozíciót, így ír erről: „Igaz, hogy részben azért maradtam a felvásárlás után, mert úgy véltem, hogy egy napon esélyem nyílhat a cég vezetésére, de ez nem azt jelentette, hogy Michael munkájára (a vezérigazgató – Osman P.) pályáztam volna. Mindössze arról volt szó, hogy eltökéltem, *a lehető legjobb tudásom szerint végzem a munkám, és annyit tanulok meg a cég minden eleméről, amennyit csak tudok.* Mint ahogy egész pályafutásom során mindig, most is úgy állt a dolog, hogy *ha eljön az idő, amikor Michael úgy dönt, távozni akar, szerettem volna készen állni, hogy megragadjam a lehetőséget*”, és amikor megkapta a pozíciót, „[m]int az életben oly sokszor, végre megvalósult, amiért annyit dolgoztam, és akkor jött aztán csak a neheze.”

Erről szól: „Leegyszerűsítve: ez a könyv olyan elvek mentén íródott, amelyek elősegítik a jó dolgok létrejöttét és a rosszak kezelését. Sokáig vonakodtam megírni, egészen a közelmúltig még nyilvánosan sem szívesen beszéltem ’vezetési elveimről’ vagy bármi ilyesmiről, mivel úgy éreztem, hogy még nem jártam végig teljesen az utat. Ám negyvenöt év elteltével – és főleg az elmúlt tizennégy esztendő után – már kezdem azt hinni, hogy *olyan meglátásokra jutottam, amelyek a saját tapasztalataimon túl másoknak is hasznosak lehetnek.*

Ha valaki vállalkozást irányít, egy csapatot vezet vagy másokkal együttműködve egy közös cél eléréseért dolgozik, *ez a könyv hasznos lehet a számára.* Tapasztalataim már a legelső napomtól kezdve a média és a szórakoztatóipar világára vonatkoztak, ám *ezeket én univerzális gondolatoknak látom, amelyek a kockázatvállalás és a kreativitás előmozdításáról, a bizalom kultúrájának kiépítéséről szólnak. A mély és tartós kíváncsiság felkeltéséről önmagunkban és ezek ösztönzéséről a minket körülvevő emberekben.*

Arról, *hogyan öleljük keblünkre a változást* ahelyett, hogy azt elutasítva éljünk, és arról, *hogy viselkedjünk mindig tisztességesen* és őszintén, még akkor is, ha emiatt rázós dolgokkal is kell szembenéznünk. Ezek persze elvont fogalmak, de remélem, hogy hosszú pályafutásomra visszatekintve *a számomra fontos események és példák segítenek ezeket konkretizálni, és közelebb hozni nemcsak a világ feltörekvő vezérigazgatói számára, hanem mindenkinek, aki szeretne kevésbé félni, mindenkinek, aki szeretne magabiztosabb lenni szakmai téren és a magánéletben egyaránt.*”

A munkájáról és könyvéről: „A könyv nagyrészt időrendi sorrendet követ. Az ABC-nél kezdett első munkanapom óta *húsz különféle állásom és tizennégy főnököm volt.* Egy olyan stáb legalacsonyabb beosztású tagjaként kezdtem, amely napközben vetített szappanoperákat gyártott, és egy olyan csatornát szolgált ki, amely minden idők leginnovatívabb tévé-műsorait (és az egyik leghírhedtebb bukást) állította elő. *Kétszer éltem át, hogy a céget, ahol dolgoztam, felvásárolták,* és én magam is felvásároltam, majd asszimiláltam többet, köztük a Pixart, a Marvelt, a Lucasfilmet és legutóbb a 21st Century Foxot. Steve Jobsszal közösen tervezgettük a szórakoztatóipar jövőjét, és én lettem a George Lucas-féle Csillagok háború-

ja-mitológia őrzője. (Technikailag egyértelmű, hogy a Disney felvásárolta a Pixart. Mindent egybevetve ugyanakkor motoszkálni kezd a gondolat: vajon nem ez volt-e Steve Jobs trójai falova? – Osman P.)

Negyvenöt évet dolgoztam ugyanannál a cégnél: ebből huszontkét évet töltöttem az ABC-nél, majd további huszonháromat a Disney-nél, miután a Disney 1995-ben felvásárolta az ABC-t. Az elmúlt tizennégy évben az az irigylésre méltó feladat jutott nekem, hogy én lehettem a vállalat hatodik vezérigazgatója azóta, hogy Walt 1923-ban megalapította a társaságot.

Számomra ez volt a legboldogabb állás a földön, ha élhetek ezzel a frázissal. Filmeket, tévéműsorokat, Broadway-musicaleket, játékokat, jelmezeket és könyveket készítünk. *Vidámparkokat és hullámvasutakat, szállodákat és óceánjárókat építünk.* Felvonulásokat, utcai előadásokat és koncerteket rendezünk mindennap, szerte a világon tizennégy parkban. Szórakoztatunk. *Még ennyi év után is időnként az jár a fejemben: Hát ez meg hogy történt?* Hogy lehetek ilyen mázlista? Régebben a legnagyobb, legizgalmasabb vidámparki attrakciókra szóló belépőket 'E-jegyeknek' hívtuk. És nekem mindig ez jut eszembe, amikor a munkámra gondolok: hogy nekem már tizennégy éve van E-jegyem a Walt Disney Company nevű óriási látványosságra.

Ugyanakkor a Disney-re is vonatkoznak a negyedéves eredménykimutatások (a stratégiai szemlélet, a cég jövőéért, s talán a tágabb közösség jövőjéért történő befektetések legfőbb ellensége – Osman P.), számítanak a részvényesek elvárásai (s ha nem teljesülnek, a cég vezetői könnyen szárnyakat kapnak és repülnek az állásukból, vagy legalábbis drasztikusan esik a jövedelmük – Osman P.), és számtalan egyéb kötelezettségünk is van, amelyek egy, *a világ szinte minden országában jelen lévő vállalat* vezetésével járnak.

Ez a munka még a legkevésbé eseménydús napokon is folyamatos újra és újra alkalmazkodást kíván. Egyik pillanatban befektetőkkel a növekedési stratégiát tervezi az ember, aztán a kreatívokkal agyal egy új, óriási vidámpark látványosságain, majd megjegyzéseket kell fűznie egy film első vágásához, meg kell vitatnia a biztonsági intézkedéseket, és ott van az igazgatótanács vezetése, a jegyárak, a bértábla. A napok tele vannak kihívásokkal, végeredményben az egész egy véget nem érő gyakorlat.”

Tíz alapelv: „Mindennap eltöprengek rajta, hogy *a technológia miként definiálja újra azt, ahogyan létrehozzuk, átadjuk és átéljük a médiát,* és hogy miként lehet mindez a mai közönségnek korszerűen, de egyben a közel százéves márka iránt hűségesen prezentálni. (Elvileg ez roppant egyszerű, csak követni kell Metternich herceg arany szabályát: 'Mindennek meg kell változni ahhoz, hogy minden a régiben maradjon.' Problémát, gyakran problémák végtelen sorát az jelenthet, miként valósítható ez meg. Ez tekinthető Iger könyve egyik vezérmotívumának is – Osman P.). És sokat, átgondoltan dolgoztam azon, *hogyan létesítsek kapcsolatot a márka és a földön élő több milliárd ember között.* (Erre találták fel a *marketing* és a *PR* nevű varázslatokat, amelyek gyakran tényleg varázslatként működnek – nem

mondanánk, hogy mindig abszolút jóindulatú varázslatként. Az igazi kapcsolat persze az, ha mindennek, és legfőképp a márka cégeinek jó munkája, a cégek termékeinek és szolgáltatásainak megbízhatóan és folyamatosan állandó minősége eredményeként a nagyjármű veszi és kedveli e termékeket és szolgáltatásokat, előnyben részesíti a velük versengőkkel szemben, és még az árban is, sőt legalább valamelyes márkahűséggel is hajlandó elismerni azok értékeit. S ebben azt is mindig szem előtt kell tartani, hogy 'sok van, ami törékeny, de a fogyasztói hűségénél semmi sem törékenyebb' – Osman P.)

És mivel közel jutottam mindennek a végéhez, ahogy visszatekintek mindarra, amit megtanultam, *az alábbi tíz alapelvet vélem szükségesnek ahhoz, hogy az ember valódi vezető lehessen*. Remélem, ugyanúgy fogják szolgálni önöket, ahogy engem segítettek.

- *Optimizmus*. A jó vezető egyik legfontosabb tulajdonsága az optimizmus, a pragmatikus lelkesedés az elérni kívánt célok iránt. A derűlátó vezető még a nehéz döntésekkel és az ideálisnál kedvezőtlenebb kimenetekkel szembesülve sem enged a pesszimizmusnak. Egyszerűen szólva, a borúlátók nem motiválják, nem töltik el lelkesedéssel az embereket. ('Pragmatikus lelkesedés' – érdekes értelmezése az optimizmusnak. S az igazi kelepce, hogy olyan keményen versengő környezetben, amilyenben mi is élünk, a vezetők a pragmatizmust is csak nagyon 'pragmatikusan' gyakorolhatják, bátran – de nem bolond módján! – vállalva kockázatokat ha ki akarják vinni cégüket a középszerből, azaz a prédasorból, vagy kivédeni, hogy az oda süllyedjen le – Osman P.)
- *Bátorság*. A kockázatvállalás alapja a bátorság, és a folyamatosan változó, fennakadásokkal tarkított üzletben a kockázatvállalás elengedhetetlen, az innováció létfontosságú. Valódi innováció csak akkor következhet be, ha az emberek bátrak. Ez igaz a felvásárlásokra, a befektetésekre, a tőkeallokációkra, és különösen igaz a kreatív döntésekre. A kudarctól való félelem elpusztítja a kreativitást. (Talán a mogyoróhéjnyi összefoglalás teszi, itt jó lenne az eredeti szavakat látni azok minden jelentésével, de a gazdasági életben a kockázatvállalás alapja a józan, körültekintő, jól megalapozott mérlegelés. Örültséget csak ilyen mérlegelés alapján szabad elkövetni – merthogy olykor valóban el kell követni. Ha elsprintelünk az oroszlán elől, legalább az legyen több mint valószínű, hogy lesz, aki lassabban fut és nem kevésbé étvágygerjesztő. Vagy legalább odáig el kell menni a mérlegelésben, hogy felvállalhatjuk, mert sokat nyerhetünk vele, ha pedig bukjuk, a céget ez nem rendíti meg – Osman P.)
- *Fókusz*. Rendkívül fontos, hogy az időt, az energiát és az erőforrásokat a legfontosabb és legértékesebb stratégiákra, problémákra és projektekre fordítsuk, és szükségszerű, hogy prioritásainkat világosan és gyakran kommunikáljuk. ('Apró' probléma: viharosan változó műszaki-gazdasági-társadalmi környezetben miként állapítható meg, mik lesznek a holnap befutói? A melléfogások kínálózó példái közül az egyik leglátványosabb, ahogy a Xerox alábecsülte a számítógépes egér és grafikus interfész jelentőségét, amelyekre azután Jobs építette az Apple gépek diadalmenetét. S vajon ki láthatta volna előre, hányféle ipar- és szolgáltatóágazatot söpörnek ki a piacról a mind többre képes okostelefonok és

- rokonaik? Egy hazai vonatkozású példa: született egy magyar találmány elektromotorok konstrukciójára, amellyel feladathoz lehetett optimalizálni azok karakterisztikáját. Egy angol cég beszállt az innovációs fejlesztésbe, és megvette a hasznosítás jogait. Ám mire piacra kerülhetett volna, az erősáramú félvezetőeszközök fejlődése elavulttá tette az egészet – Osman P.)
- *Döntésképeség.* Minden döntést, függetlenül attól, hogy mennyire nehéz, időben meg lehet és meg is kell hozni. A vezetőknek ösztönözniük kell a vélemények sokszínűségét, összhangban a szükséges döntések meghozatalával és végrehajtásával. A krónikus döntésképtelenség nemcsak hogy nem hatékony és kontraproduktív, de rettenetesen rombolja is a morált. (Itt is minden szónak súlya van, s egyiknél sem lehet objektív kritériumokkal bemérni, mi az optimum. Tény, hogy 'a tett halála az okoskodás', a várt/remélt eredményt viszont az elkapkodott cselekvés gyilkolhatja le – s az ember legott a Paradicsomon kívül találja magát. S miközben valóban hasznos ösztönözni a vélemények sokszínűségét, valamiként biztosítani kell(ene), hogy ez ne váljék parttalanná – ámde arra is célszerű ügyelni, hogy olykor az igazán jó megoldások az észszerű kereteken kívülről bukkannak fel. Ami pedig talán még nehezebb: a vélemények csatározásait is tudni kell lezárni, hogy elindulhasson a munka, még hozzá úgy zárni le, hogy senkit ne akadályozzon a teljes odaadással való közreműködésben az, hogy a véleményével alul maradt, vagy így érzi – Osman P.)
 - *Kíváncsiság.* A mély és tartós kíváncsiság *lehetőséget ad* új emberek, helyek és ötletek felfedezésére, valamint a piac és annak változó dinamikája felismerésére és megértésére. Az innovációhoz vezető út a kíváncsisággal kezdődik. (Olykor! Tény, hogy az remek hajtóerő, de máskor egy lehetőség felismerésével, amelynek kiaknázásához kell az innováció eredménye, vagy épp a szorítással, hogy előre kell menekülni – Osman P.)
 - *Korrekttség.* Az erős vezetésbe beletartozik az emberekkel való méltányos és tisztességes bánásmód. Az empátia ugyanolyan lényeges tulajdonság, mint a megközelíthetőség. Azok, akik jóhiszeműen, de hibát követnek el, megérdemlik a második esélyt, és ha túl nyersen ítélünk meg másokat, az félelmet és szorongást kelt, megöli a kommunikációt és az innovációt. *Semmi sem rosszabb egy szervezet számára, mintha félelem járja át.* ('Második esély': remek amerikai gondolkodásmód, hogy ha egy vezető valahol nagyot bukik, azt érdemes lehet alkalmazni, mert nagyot tanult, hasznos tapasztalatot szerzett a mások pénzén – Osman P.)
 - *Átgondoltság.* Az átgondoltság *a jó vezetés egyik leginkább alulértékelt eleme.* Ez nem más, mint hogy egy vélemény megfogalmazásához, egy hiteles és helyes döntés meghozásához tájékozódunk. Egyszerűen arról szól, hogy *szánjunk időt egy megalapozott vélemény kialakítására.*
 - *Hitelesség.* Legyünk hitelesek! Legyünk őszinték! Ne játsszunk meg semmit! Az igazság és a hitelesség tiszteletet és bizalmat szül. (A bizalom pedig gyümölcsöző üzleti kapcsolatokat hozhat – Osman P.)

- *Törekedjünk fáradhatatlanul a tökéletességre!* Ez nem a mindenáron történő perfekcionizmust jelenti, hanem hogy *nem fogadjuk el a közepszerűséget*, vagy az 'élég jó az így' kifogásokat. Ha úgy gondoljuk, hogy valamit jobban is meg tudunk csinálni, akkor tegyünk erőfeszítéseket az érdekében! Ha valamit alkotunk, akkor alkossunk valami nagyszerűt! (Ez szépen hangzik. 'A józan lét útjára visszahullva' azonban mindig mérlegelni kell azt is, milyen eredményre érdemes törekedni, és mennyit érdemes ezért ráfordítani. Eleve arany szabály, hogy 'a fejlesztést sohasem lehet befejezni, de valamikor abba kell hagyni!'. A gazdasági életben pedig azzal is számolni kell, hogy mennyire értékelik ténylegesen a vevőkör a ráfordításaink eredményét, vagyis mennyire hasznosulnak azok – Osman P.)
- *Integritás.* Semmi sem fontosabb, mint egy szervezet alkalmazottainak és termékeinek kvalitása és integritása. A cég sikere a magas etikai normák meghatározásától függ, mind a kis, mind a nagy dolgokra vonatkozóan. Másképp szólva: ahogy bármit csinálsz, mindent úgy csinálsz."

Vezető lenni! Igen tanulságos a története, hogyan indul egy jó vezető merőben új feladatkörben: miként birkózott egy számára vadidegen terepen az elsőszámú vezető feladatával, amikor az ABC Entertainment vezetője lett; miként kezelte a beosztottait – akik igazi profik voltak saját területük vezetésében, s tökéletesen felismerték az ő vezetői hiányosságait –, hogy tudatlanságával együtt is elfogadják, és segítsék beletanulni.

És *milyen terepen kellett bizonyítania* és kielégítő eredményeket hoznia! „*A kreatív folyamatok irányítása annak megértésével kezdődik, hogy ez nem egy tudomány – itt minden szubjektív, nincs olyan, hogy jó vagy rossz.* (Pontosabban majd a tényleges eredmény igazolja vagy cáfolja a döntéseket. S az utóbbi végzetes hatású lehet – Osman P.) Az alkotás hihetetlen elhivatottsággal jár és a legtöbb alkotó érthetően érzékenyen reagál, amikor valaki beleszól a víziójukba vagy annak megvalósításába. Én megpróbálom ezt szem előtt tartani, amikor az iparág kreatív szereplőivel tárgyalok. Amikor arra kérnek, hogy vázoljam fel a meglátásaimat, és kritikát mondok valamiről, nagyon is tisztában vagyok azzal, hogy az alkotók mennyi munkát fektettek a projektbe, és milyen sok forog kockán az ő szempontjukból. Soha nem indítok negatívan, és hacsak nem a produkció késői szakaszában járunk, soha nem megyek bele az apró részletekbe.” Itt szerencséjére megtapasztalhatja, mennyit segít, ha a cég tulajdonos-vezetői bölcsen támogatják az operatív vezetőt.

„*Merger kisokos*”: Hasonlóképp tanulságos a története arról is, milyen sokrétű problémákkal járt két szögesen eltérő vállalati kultúra ütközése, miután a Walt Disney felvásárolta és magába olvasztotta Iger cégét. Iger itt *a korábbiak ellenkezőjét tapasztalja: a bizonytalan, ezért rossz nagyfőnök visszafogó hatásait.*

A győztes program-koncepció a Disney vezetői székének elnyeréséért: „*Semmit nem tudok kezdeni a múlttal.* Beszélhetünk az ott levont tanulságokról, és garantálhatjuk, hogy ezeket a leckéket felhasználjuk a jövőben. De ettől még nem kapjuk meg az újrakezdést. *Maguk*

azt akarják tudni, hogy hová viszem a céget, nem azt, hogy hol volt. A terveim pedig készen állnak.

Nagyvállalati örület: az igazgatóság előtti első plenáris meghallgatás után *hat hónapos gyilkos grillezés* következett a vezérigazgatói szék elnyeréséért: „Mindennél jobban próbára tett pályafutásom során.” Fizikai értelemben is nehéz volt túlélnie.

Aranyszabály – felvásárlási tárgyalásokhoz is: „Messzire lehet jutni egy kevés tisztelettel, míg annak hiányáért gyakran nagyon drága árat fizetünk.”

Kiéhezve

„Az üzleti életben eltöltött negyedszázad során az egyik dolog, amit megtanultam, az a nehézségek szeretete, illetve hogy a valódi siker a mindent lebíró igyekezet és az égig tornyosuló akadályok keresztútján érhető el.”

Idézet a könyvből, kiemelések a recenzió szerzőjétől.

Eredeti címe Szomjúság, orosz ismertetőiben „A siker szomja”, angolszászokban az alcíme „Egy önerőből lett orosz milliárdos története”. Innovációt ottani címekben nem említene.

Sajátos tétele, amely mondandója egyik vezérmotívuma is: „A siker eléréséhez sokkal fontosabb az, hogy mit éreznek az emberek, mint az, amit gondolnak vagy mondanak. Az első nagy sikerekhez nem profikból álló csapatra, hanem olyanokra van szükség, akik érzelmileg szorosan kötődnek (nem kívánom a kettőt egymással szembeállítani, csupán a fontossági sorrendet állítom fel). *Nincsenek kulcsfontosságú dolgok, csak kulcsfontosságú emberek.*”

Ribakov nettó vagyonát a Forbes 2021. 02. 09-i állapot szerint kétmilliárd dollárra becsüli. Onnan idézve: „50%-os tulajdonosa egy globális nagyvállalatnak, amelyet 1993-ban alapítottak egy egyetemista társával, s amely mára 53 céget és gyárat birtokol Európa és Ázsia hét országában. 2017-ben 150 millió dollárral társalapítója lett egy kockázatitőke-alapnak, amely világszerte IT-platformokba fektet be.”

Könyvében részletesen bemutatott *sikertörténetüknek két meghatározó jellemzője:*

- Ellentétben az utóbbi évtizedek nagy cégsikereivel, az övék nem valamilyen új korszakot alkotó innováció szárnyán emelkedett magasra, hanem szívós, következetes, szerves építkezéssel, a szovjet gazdaság összeomlásából maradt, illetve abból felemelkedett lehetőségek okos, olykor merész kiaknázásával.
- Ellentétben a közhittel, sikerük azt mutatja, hogy nem mindegyik újkeletű orosz milliárdos maffiózó e fogalom valamilyen – akár politikai – értelmében.

Ribakov és üzlettársa a Moszkvai Fizikai és Technológiai Intézet hallgatói voltak. Erre többször vissza is tér, hangsúlyozva nagyrebecsülését az intézmény akkori intellektuális és szakmai színvonala, igényessége, innovatív szelleme és nyitottsága iránt. Kiemeli, hogy cégük vezetői is nagyrészt onnan kerültek ki.

Talán ennek is köszönhető, hogy könyve jelentős hányadát tevékenységük gazdasági és menedzsmenttartalmának, valamint üzleti környezetének elemzése, és a tanulságok bemutatása teszi ki. Nem állítanánk, hogy különösebb új felismerésekkel gazdagítaná a menedzsmenttudományt, viszont hasznos tételeket, igazságokat mond ki, s mindezt az teszi figyelemre méltóvá, hogy amit mond, az a cégtörténet tanúsága szerint valóban működik, tehát ezek olyantól jönnek, aki előzőleg képes volt e tudással és vele egy óriás vállalatcsoport nulláról történő felépítésével kétféle milliárd dollárt keresni – s tették ezt nem egy új, még kiaknázatlan területen, hanem hagyományos iparágak gyilkos versennyel nehezített terepein.

Sokat szól Oroszországról, az iránta érzett elkötelezettségéről. Cége sikerében is azt mondja különösen fontosnak, hogy a tapasztalataival és tanulságaival hozzájárulhat Oroszország megerősödéséhez, az azt még mindig visszahúzó hibák és problémák kiküszöböléséhez, mások bátorításához és segítéséhez hasonló eredmények elérésére.

A nyugati szakirodalomra való utalásokkal is jelzi tájékozottságát. És igen magabiztos: a vállalkozói szerep értelmezésében lazán módosítja J.A. Schumpeter kreatív rombolás tételét.

A világszínre kerülő *Goodreads* a könyvről szóló ismertetőjében *Ribakovék* cégét az egyik legsikeresebb orosz vállalatnak nevezi. Onnan idézve: „Egy ember, a szomszédja és csak az igazság: ez a könyv a változás szomjáról szól, a merész álmokról, a kockázatvállalásról, s hogy az ember tör előre, ameddig csak bír, hogy kielégítse a siker iránti vágyát. Bemutatja a kihívásokat, a próbatételeket, és egy olyan élet örömeit, amely állandóan változik. *Ribakov felidéz a döntéseit*, amelyek oda juttatták, ahová mára elérkezett; őszintén szól az érzéseiről és az átélt megpróbáltatásairól; *elmondja, mi hajtotta előre*, anélkül, hogy zavaros pszichológizálásba bocsátkozna. Könyve arról is szól, *miként igyekezett ösztönözni és bátorítani a körötte lévőket*, hogy kövessék saját álmaikat. Nincsenek benne sorsváltató tanácsok, a siker titkos receptjei – ez egy olyan ember története, aki nekilátott, hogy csillapítsa siker-somját minden cukorbevonat nélkül.”

Az Alexandra ajánlójából: „*Ribakov önéletrajza egyedülálló betekintést kínál a mai Oroszország kialakulásába*” – s valóban, itt egy kiemelkedően sikeres cégvezető beszél erről.

Könyvéről és önmagáról: „Amióta csak az eszemet tudom, szüntelen változásban vagyok. Az egyetlen dolog, ami nem változott, az az újra, a változásra való kielégethetőségem – a sosem lankadó tettvágyam, mely szüntelenül új ismeretek és készségek megszerzésére sarkall. Arról szeretnék beszélni, mi ösztönöz szakadatlanul az újdonság keresésére. Ebből a szemszögből tárom az olvasó elé életpasztalataimat és az üzleti életben eltöltött huszonöt esztendőmet.

Vállalatomnál, a TechnoNICOL-nál végzett tevékenységem során figyelmem fókuszpontjában a szüntelen változás áll. *Ebben a kötetben a cég áttörő sikereiről szóló történeteket és tanulságokat adom közre*. Jelenleg is a változásra összpontosítok. A kockázatitőkebefektetéssel, a jótékonykodással és közéleti tevékenységgel az üzleti és társadalmi környezet megváltozásához kívánok hozzájárulni nem csupán Oroszországban, hanem szerte a világon.

Az egész olyan, mint egy játék. A *kihívás abban áll*, hogy megzabolázzuk a tudatunkat, újra összeszedjük magunkat, hogy a lehető leghatékonyabb módon legyünk képesek előnyt kovácsolni a szemünk előtt lejátszódó dinamikus folyamatokból. A játék segít a lényegre való összpontosításban, a felületes részletkérdések figyelemelterelő hatásának elhárításában. Csillapítja a változásra való éhséget, miáltal figyelmünket a körülmények egyvelegéről elterelve megteremti elménk tudatos, kreatív szabadságának állapotát. *Bizonyos értelemben a kötet erről a szabadságról szól: önmagunk, egy vállalat, egy társadalom létrehozásáról.*

Jelen könyv saját tapasztalataim különféle nézőpontokból való összegzése, értékeim, alapelveim és eszményeim ismertetése. Más szóval négy kifejezéssel leírható módszerem keménykötésű változata: *érezzük – képzeljük el – tegyük meg – osszuk meg!*” (Idézetek innentől a könyvből.)

Életszemléletéről: „A világ hihetetlen sebességgel változik. A győztesek pedig azok lesznek, akik e változásokhoz gyorsan alkalmazkodni képesek. *Most a fiatalok valósítják meg azt, amit a korábbi generációk megtehettek volna, mégis elmulasztották, noha megvolt rá minden lehetőségük.* (Ez meglehetősen vitatható. Alighanem a negyedik ipari forradalom kreatív rombolása alakította úgy a világ technikai-gazdasági-társadalmi szerkezetét, hogy az új generációk ilyen forradalmi újdonságokat tudnak sikerre vinni, a hagyományos ágazatokat felváltó újakat teremteni. Maga Ribakov is a következőkben egy kriptopénz megalkotóját hozza példának. S mert itt a saját sikerükre hivatkozik, jó kérdés, ők vajon mire jutottak volna, ha a Szovjetunió utáni zűrzavar helyett a brezsnyevi érában próbálkoznak valami hasonlóval, nem is szólva a korábbiakról. Sőt: ha a világ fejlett részét tekintjük is, vajon mennyire összehasonlítható a materiális javak termelésére alapozott gazdaságokban megragadható mozgástér a negyedik ipari forradalom által teremtett immateriális ágazatok lehetőségeivel? – Osman P.) Vitalik Butyerin, az Ethereum 23 éves megalkotója kiváló példa erre. Ő is hasonlóképpen járt el, mint mi, amikor a '90-es évek elején belevágtunk ebbe az egészbe üzleti partneremmel, amikor is nagyon eltökéltek és megállíthatatlanok voltunk. Talán ezért is vagyok olyannyira kíváncsi a mai ragyogó elmékre, és ezért is adok pénzt, paripát, fegyvert a vállalkozóvá válás globális fejlesztéséhez.

A már meglévő megóvása, lehetőség szerinti fenntartása, sőt további fejlesztése gyengesség, amit az újdonság 'felkent papjai' előbb-utóbb meg fognak támadni. Mégis hogy lehet megküzdeni ezekkel a változásokkal, hogyan lehet újat létrehozni anélkül, hogy mi magunk elvesznénk a folyamatban? A kulcs a saját belső állapotunkra való összpontosításban van. *A tapasztalat, a tudás, a szokások, a bevett dolgokhoz történő ragaszkodás és megszokott viselkedésminták pusztán eszközök. Önmagukban mit sem érnek.* [Szerzőnkkel kissé elszalad itt a lelkesedés. A technika állása nélkülözhetetlen támasza minden innovációnak. Magasabbra törni csak 'óriások vállán állva' (Sir Isaac Newton), az örökölt tudás segítségével lehet. Még ha a véletlen szerencse szeszélyes kedvezései segítenek is hozzá egy sorsdöntő felismeréshez, ahhoz is tudás kell – másként az ember csak kidobja a megromlott tenyészetet, és nem

fedezi fel a penicillint – Osman P.) Csupán a tudat eszközei, amelyek révén megküzdhetünk és fölébe kerekedhetünk a körülményeknek. Ha túlságosan is ragaszkodunk a régihez, elveszítjük a jelennel való kapcsolatunkat, és sebezhetőbbé tesszük belső állapotunkat. Ennek azonban az ellenkezője igaz, ha adaptívak vagyunk: ekkor az igazán fontosnak számító dolgok elvesztése nélkül vagyunk képesek megküzdni a szüntelenül változó körülményekkel.”

Cégfilozófiájukról – „[T]o reach an unreachable star” [Man of La Mancha]: „Amikor Koljesznyikovval azon tanakodtunk, milyen vállalkozást alapítsunk, már akkor éreztük, hogy nekünk nem átlagos dologgal, hanem egyenesen a lehetetlennel kell próbálkoznunk, és valami egészen egyedül kell létrehozunk, különben nemhogy sikert nem aratunk, de abból a bizonyos kollégiumi szobából egy tapodtat sem mozdulunk. Ráébredtünk, hogy *ha nem lobbantjuk fel az ambíció lángját a körülöttünk lévő emberekben, nem adunk nekik emberfeletti képességeket igénylő feladatokat, akkor olyanok vesznek majd körül, akik egyáltalán nem végeznek jó munkát.* Olyan céget alapítottunk tehát, ahol senki sem marad ki a dolgokból. Erről sokat elárul az is, hogy hányan hagytak el bennünket más munkahelyért vagy saját cég alapításáért, és hányan voltak, akik visszajöttek hozzánk. Egyes részlegekben ezeknek a ’visszatérőknek’ az aránya akár a 80%-ot is eléri. Nem könnyű megtalálni azt a helyet, ahol az önmegvalósítás lehetőségei ugyanolyanok, mint nálunk. A saját vállalkozás, még ha sikeres is, nem mindig tölt el elégedettséggel valakit, aki korábban már országos vagy akár globális szintű kihívásoknak nézett elébe.

Bár az elmúlt évek során egyre inkább teret nyertek az úgynevezett ösztönzőkre’ épülő menedzsmentmódszerek, most nem az a cél, hogy ösztönözzük a munkavállalókat, vagy ’játékossá’ tegyük számukra a munkát. *Sokkal inkább az, hogy valami olyan, elérhetetlennek tűnő célt adjunk nekik, amiben mi hiszünk, és ami által valódi tetteket hajthatnak végre.*”

Ribakov az indulásról: „Úgy fogtunk neki, mint akkoriban sokan mások: nem volt terünk. Az első néhány évben a vállalat voltaképpen spontán fejlődött, mi csupán az üzleti környezetre reagáltunk, és a napi ügyekre összpontosítottunk: a piacszerzésre, a technológia kiválasztására, a gyárak építésére, valamint a megfelelő nyersanyagok felkutatására. Ahogy ma visszatekintek erre az időszakra, szembetűnik, hogy *mégis volt valami, ami a fejlődést fenntarthatóvá tette, és mi sem veszünk el a napi teendőkből.* Persze ezt már idősebb, számos élettapasztalattal gazdagabb emberként látom így. De ha azokra a beszélgetésekre gondolok, amelyeket [egyetemistaként] folytattunk a kollégiumban, képtelen vagyok nem észrevenni, hogy *a vállalat alapelveit már akkor lefektettük, amikor jövőbeli életünket terveztük, és arról elméltünk, mit is akarunk kezdeni magunkkal.*” S ez minden bizonnyal sikerük egyik fő összetevője.

Cégfejlesztési stratégiájuk, dióhéjban: „Ahogyan a cégünk egyre növekedett, olyan megközelítéseket és módszereket dolgoztunk ki és alkalmaztunk, amelyek nem csupán a versenytársaktól, de az általunk megismert orosz cégek többségétől is megkülönböztettek bennünket. Példának okáért, saját magunk és a vállalat elé is *roppant ambiciózus célokat tűztünk ki.* Ha nem tesszük magasra a lécet, soha nem fogjuk tudni átugorni. *Csak a már-*

már emberfelettire ösztökélő motiváció révén jöhet létre ugyanis a szupermenedzser, történhet meg az új technológia tökéletes elsajátítása, alakulhat meg egy zökkenőmentesen működő gyár vagy gyár csoport. A legbiztosabb eredmény nem a nagy győzelmek aratásában rejlik, hanem abban, hogy mindig egy kicsit jobban és gyorsabban kell cselekedni, mint a többiek. Emellett a törtető gondolkodásban is: ha valamiben mi vagyunk a piacvezetők, bátran elégsük ki azt az igényt, amit létrehoztunk. Ne adjunk esélyt a versenytársaknak, hasítsuk ki a minket megillető jókora darabot a növekvő piacból!

Best practice átvétele, és vele jobb lenni a többieknél: „Mindig is nagy figyelmet fordítottunk a versenytársaink működésére és az általában vett üzleti élet nyomon követésére. Arra törekedtünk, hogy a világnak már számos pontján működő gyakorlatok közül kiválasszuk a megfelelő technológiákat, valamint menedzsmentmegoldásokat, és helyesen ötvözzük őket. *A versenyben nem a már alkalmazott technológiák feltalálói vagy az áttörést elérők a nyertesek, hanem azok, akik képesek a rendelkezésre álló, bevált megoldásokat a lehető leghatékonyabb módon ötvözni.* Nem ők hozzák el az újdonságot, de az idő nekik dolgozik.”

Dr. Osman Péter

* * *