

CREATIVITY, INC.

CUM SĂ DEPĂȘEȘTI FORȚELE NEVĂZUTE
CARE STAU ÎN CALEA ADEVĂRATEI INSPIRAȚII

ED CATMULL

Președinte al **PIXAR ANIMATION** și al **DISNEY ANIMATION**

și **AMY WALLACE**

Traducere din limba engleză de
IRINA BRATES



88%

91%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

93%

CUPRINS |

Introducere: Pierdut și regăsit 9

Partea I Începuturi

1. Filme de animație.....	23
2. Nașterea studiourilor	47
3. Un obiectiv definitoar	79
4. Stabilirea unei identități pentru Pixar.....	108

Partea a II-a Protejând noul

5. Onestitate și sinceritate	133
6. Teamă și eșec.....	162
7. Fiara flămândă și bebelușul urât	193
8. Schimbare și neprevăzut	215
9. Nevăzutul	245

10. Lărgirea perspectivei	273
11. Viitorul necreat	319
Partea a IV-a	
Testarea lucrurilor știute	
12. O nouă provocare.....	343
13. Ziua Observațiilor.....	386
Încheiere.....	415
Puncte de pornire.....	440
Mulțumiri.....	446
Indice	451

INTRODUCERE: PIERDUT ȘI REGĂSIT

În fiecare dimineață, când intru în Studiourile Pixar Animation – trecând pe lângă sculptura de 6 metri a lui Luxo Jr., mascota noastră prietenoasă sub formă de lampă de birou, traversând ușile batante și intrând într-un atriu spectaculos cu tavan din sticlă, unde un Buzz Lightyear și un Woody de mărimea unui om, realizate integral din piese de Lego, stau în poziție de drepti, iar apoi urcând scările pe lângă schițele și picturile care au populat cele paisprezece filme ale noastre –, sunt uimit de cultura unică definitorie a acestui loc. Deși am făcut drumul acesta de mii de ori, senzația este, mereu, la fel de intensă.

Construit în locul unei foste fabrici de conserve, campusul de 15 acri al Pixar, chiar vizavi de Bay Bridge din San Francisco,

a fost proiectat de la cap la coadă de Steve Jobs. (Numele său este, de fapt, Clădirea Steve Jobs.) Are planuri bine gândite pentru intrări și ieșiri, care încurajează oamenii să socializeze, să se întâlnească și să comunice. Afară, e un teren de fotbal american, un teren de volei, un bazin de înot și un amfiteatru de șase sute de locuri. Uneori, vizitatorii înțeleg greșit locul, crezând că este extravagant doar ca să impresioneze. Nu concep deloc că ideea unificatoare a acestei clădiri nu este luxul, ci comunitatea. Steve își dorea ca această clădire să ne susțină activitatea, intensificându-ne abilitatea de a colabora.

Realizatorii de animații care lucrează aici sunt liberi – nu, încurajați – să-și decoreze spațiile de lucru în orice stil vor ei. Petrec zilele în căsuțe roz de păpuși, de ale căror tavane atârnă candelabre miniaturale, colibe tiki (în stil polinezian), făcute din bambus adevărat, și în castele ale căror turle din polistiren, înalte de aproape 5 metri, par tăiate din piatră. Printre tradițiile anuale ale companiei se numără „Pixarpalooza“, în cadrul căreia trupele noastre de rock se luptă pentru locul întâi, dându-și sufletul pe scenele construite de noi pe peluza din față.

Ideeă este că aici apreciem exprimarea propriei personalități. În general, asta îi impresionează tare pe vizitatori, care, adesea, îmi spun că experiența de a străbate Pixar le lasă un oarecare sentiment de nostalgie, ca și cum ar lipsi ceva din munca pe care o fac ei – o energie palpabilă, sentimentul de colaborare și creativitatea neîngrădită, ideea, fără să folosesc o formulă răsuflată, de posibilitate. Le răspund spunându-le că sentimentul pe care îl percep ei – chit că-i spunem exuberanță sau irreverență ori chiar bizarerie – este indispensabil pentru succesul nostru.

Dar Pixar nu e special pentru asta.

Pixar e special pentru că acceptăm că vom avea întotdeauna probleme, multe dintre acestea ascunse vederii noastre; că facem eforturi mari pentru a descoperi aceste probleme, chiar dacă asta înseamnă să lăsăm deoparte propriul confort; și că, atunci când descoperim o problemă, mobilizăm toate energiile pentru a o rezolva. Acest lucru, mai mult decât orice petrecere elaborată sau post de lucru cu turnulețe, este motivul pentru care îmi place atât de mult să vin la muncă în fiecare dimineață. Este ceea ce mă motivează și mă face să simt că am, în mod clar, o misiune.

A existat, totuși, o perioadă în care mi-a fost mult mai puțin clar scopul pentru care mă aflam aici. și s-ar putea să fiți surprinși când am să vă spun despre ce este vorba.

Pe 22 noiembrie 1995, a fost lansat filmul *Toy Story* în cinematografele americane, devenind cea mai mare premieră de Ziua Recunoștinței din istorie. Criticii îl salutau ca fiind „inventiv“ (*Time*), „genial“ și „triumfător, cu mult spirit“ (*The New York Times*) și „vizionar“ (*Chicago Sun-Times*). Pentru a găsi un film care să merite să fie comparat cu acesta, scria *The Washington Post*, trebuia să te întorci în 1939, la *Vrajitorul din Oz*.

Realizarea filmului *Toy Story* – primul lungmetraj animat integral pe computer – a mobilizat fiecare picătură din tenacitatea, arta, magia tehnică și răbdarea noastră. Cei în jur de o sută de bărbați și de femei care l-au produs au trecut prin nenumărate încercări și au fost conștienți permanent, spre groaza lor, că supraviețuirea noastră depindea de acest

experiment de 80 de minute. Timp de cinci ani întregi, ne-am luptat să facem *Toy Story* în stilul nostru. Ne-am împotravit sfaturilor directorilor de la Disney, care erau convinși că, dat fiind că ei avuseseră un succes atât de mare cu filmele muzicale, trebuia să umplem și noi filmul cu cântece. Am reluat povestea de la capăt de mai multe ori, pentru a ne asigura că era credibilă. Lucram nopțile, în weekenduri și în concediu – fără să ne plângem deloc. Deși eram realizatori novice de film și lucram la un studio fără experiență și cu mari probleme financiare, ne pusesem întreaga încredere într-o idee simplă – dacă realizam ceva ce ne-ar plăcea nouă să vedem, și alții vor dori să vadă filmul. O foarte lungă perioadă, am trăit senzația că împingeam bolovanul în susul dealului, încercând să facem imposibilul. Au fost multe momentele în care viitorul Studiourilor Pixar s-a aflat sub semnul întrebării. Iar apoi ne-am trezit, pe neașteptate, dați ca exemplu de ce se putea întâmpla când artiștii își ascultau instinctul.

Toy Story a ajuns filmul cu cel mai mare succes de casă al anului și a realizat încasări de 358 de milioane de dolari, în toată lumea. Dar nu numai cifrele ne făceau să fim mândri; banii, până la urmă, reprezintă doar una dintre măsurile unei companii înfloritoare și, de obicei, nu cea mai reprezentativă. Nu, ceea ce ne-a adus cea mai mare satisfacție a fost faptul de a fi fost creatori. Recenzii după recenzii, care scoteau în evidență linia emoționantă a poveștii, personajele tridimensionale – menționând doar în trecere faptul că fusese realizat pe computer. Deși inovația care a stat la baza muncii noastre era importantă, nu am lăsat tehnologia să copleșească adevăratul nostru scop: să facem un film extraordinar!

La nivel personal, *Toy Story* a reprezentat împlinirea unui obiectiv pe care îl urmăream de peste două decenii și la care visasem încă de când eram copil. În copilărie, prin anii 1950, îmi dorisem din tot sufletul să fiu realizator de desene animate la Disney, dar nu aveam nici o idee cum să procedez. În mod instinctiv, îmi dau seama acum, mi-am ales grafica pe computer – la vremea aceea, un domeniu nou – ca mijloc de îndeplinire a acelui vis. Dacă nu puteam face animație de mână, trebuia să mai existe și alte modalități. Pe durata studiilor postuniversitare, mi-am stabilit obiectivul secret de a realiza primul film de lungmetraj animat pe computer și am trudit neobosit douăzeci de ani, pentru a-l atinge.

Acum, obiectivul care fusese motorul vieții mele era atins, iar eu mă simteam extrem de ușurat și de exaltat – cel puțin, la început. După lansarea animației *Toy Story*, am listat compania la bursă, obținând banii care aveau să ne asigure viitorul ca studio de producție independent și am început să lucrăm la două proiecte noi de filme de lungmetraj, *A Bug's life* (*Aventuri la firul ierbii*) și *Toy Story 2*. Totul mergea așa cum ne propusesem și, totuși, mă simteam în derivă. Îndeplinindu-mi un scop important, pierdusem un anumit cadru esențial. *Să fie asta, într-adevăr, ceea ce-mi doresc să fac?*, am început să mă întreb. Îndoileile m-au surprins și m-au derutat, deci le-am păstrat pentru mine. Fusesem președintele Studiourilor Pixar aproape de când mă știam. Îmi plăcea locul și tot ceea ce reprezenta el. Și, totuși, nu puteam să neg că realizarea obiectivului care îmi definise viața profesională mă lăsase fără tel. *Asta să fie tot?*, mă întrebam. *A sosit, oare, momentul unei noi provocări?*

Respect pentru oameni și căți

Nu era vorba că aş fi considerat că Pixar „ajunsese la liman“ sau că terminasem ce aveam de făcut. Știam că erau obstacole majore în fața noastră. Compania creștea rapid, cu o mulțime de acționari de care trebuia să ții seama, și eram presați și de producția a două filme noi. Aveam, pe scurt, destule cu care să-mi ocup timpul de lucru. Dar instinctul meu în ceea ce privește scopul – acel lucru care mă făcuse să dorm pe podeaua laboratorului cu calculatoare pe când îmi faceam studiile postuniversitare, doar ca să am mai multe ore de acces la mainframe, lucrul care mă ținuse treaz când eram copil, să rezolv probleme în minte, și care îmi alimentase fiecare zi de muncă – dispăruse. Îmi petrecusem două decenii construind un tren și montându-i șinele. Acum, ideea de a nu face nimic mai mult decât de a-l conduce m-a frapat ca una cu mult mai puțin interesantă. *Să fie, oare, suficient să fac film după film pentru a mă motiva?*, mă întrebam. *Care va fi, acum, principiul în jurul căruia urmează să-mi organizez viața?*

Avea să treacă un an întreg până să apară răspunsul.

De la bun început, viața mea profesională părea destinată să mă țină cu un picior în Silicon Valley și cu celălalt în Hollywood. Am intrat pentru prima dată în industria filmului în 1979, când, sub impulsul succesului avut de *Războiul stelelor*, George Lucas m-a angajat ca să-l ajut să aducă tehnologia de vârf în industria filmului. Dar el nu avea sediul în Los Angeles. Își înființase compania, Lucasfilm, la nord de San Francisco Bay. Birourile noastre se aflau în San Rafael, cam la o oră de mers cu mașina de Palo Alto, inima zonei Silicon Valley – un nume care începuse să prindă în acea perioadă, datorită

avântului industriilor semiconductoarelor și computerelor. Acea proximitate mi-a oferit un loc în primul rând, de unde să observ numeroasele firme de hardware și de software care apăreau – ca să nu mai vorbesc despre industria capitalului de risc – care, în câțiva ani, aveau să ajungă să domine Silicon Valley, de acolo de unde erau cocoțate, pe Sand Hill Road.

Nu aş fi putut ajunge într-un moment mai dinamic și mai volatil. Sub ochii mei, firme nou înființate își construiau un succes fulminant – pentru ca, mai apoi, să dispară. Mandatul meu la Lucasfilm – să realizez o fuziune între producția de film și tehnologie – însemna că aveam de-a face cu liderii unor firme precum Sun Microsystems, Silicon Graphics și Cray Computer, pe o parte dintre aceștia ajungând să-i cunosc bine. La vremea aceea, eram, mai ales, om de știință, nu manager, așa că îi urmăream cu mare atenție, sperând să învăț din traectoriile următoare de companiile lor. Treptat, a început să se contureze un tipar: cineva avea o idee creativă, obținea finanțare, cooptă mulți oameni deștepți și dezvolta și vindea un produs care capta atenția tuturor. Acest succes inițial atragea și mai mult succes, ademenindu-i pe cei mai buni ingineri și atragând clienți care aveau de rezolvat probleme interesante și extrem de relevante. Pe măsură ce se dezvoltau aceste companii, se scria mult despre abordările lor care aduceau o schimbare fundamentală, iar când președinții acestor firme ajungeau, în mod inevitabil, pe coperta revistei *Fortune*, erau aclamați ca fiind „Titani ai noului“. Îmi aduc aminte, în special, de increderea în sine. Liderii acestor companii iradiau o supremă incredere în sine. Bineînțeles, reușiseră să atingă această culme foarte, foarte buni.

Dar, apoi, companiile făceau o prostie – și nu una ieșită la iveală retrospectiv, ci o prostie evidentă de moment. Voiam să înțeleg de ce. *Ce anume îi făcea pe cei inteligenți să ia decizii care le scoteau companiile din scenă?* Nu mă îndoiam că erau convinși că fac ceea ce trebuie, dar ceva îi orbea – și îi împiedica să vadă problemele care amenințau să-i desfințeze. Prin urmare, companiile lor se umflau ca baloanele, apoi plesneau. Ceea ce mă interesa pe mine nu era faptul că acele companii se ridicau și apoi se prăbușeau sau că peisajul se modifica încontinuu, pe măsură ce se schimba tehnologia, ci că liderii acestor companii păreau atât de concentrați pe concurență, încât nu reușeau deloc să dobândească o înțelegere mai profundă asupra altor forțe destructive în acțiune.

Cu trecerea anilor, în timp ce Pixar se străduia să-și găsească drumul – întâi vânzând hardware, apoi software, apoi făcând filme animate de scurtmetraj și reclame –, îmi puneam întrebarea: dacă Pixar va ajunge vreodată sus, o să facem și noi vreo prostie? Oare fiind foarte atenți la pașii greșiți ai altora, vom reuși să fim mai conștienți de propriile erori? Ori se întâmplă ceva când devii lider, și ajungi să nu mai vezi lucrurile care amenință sănătatea întreprinderii tale? În mod evident, ceva producea un scurtcircuit înăuntrul multor companii inteligente, creative. Ce anume, asta era un mister – un mister pe care eram hotărât să îl dezleg.

În greul an de după *Toy Story*, mi-am dat seama că încercarea de a dezlega acest mister avea să fie următoarea mea provocare. Dorința mea de a proteja Pixar de forțele care distrug atât de multe afaceri m-a făcut să-mi îndrept și mai mult atenția asupra acestui lucru. Am început să-mi văd mai clar rolul de

lider. M-am dedicat studierii modului de a construi nu numai o companie de succes, ci și o cultură creativă sustenabilă. Pe măsură ce-mi transferam atenția de la rezolvarea problemelor tehnice la implicarea în filosofia managementului corect, am devenit, din nou, entuziast – și sigur că și cel de-al doilea act al nostru putea fi la fel de palpitant ca primul.

Scopul meu dintotdeauna a fost să creez la Pixar o cultură care să supraviețuiască fondatorilor – Steve, John Lasseter și eu. Dar un alt obiectiv, la fel de important pentru mine, este să împărtășesc filosofile fundamentale cu alți lideri și, sincer, cu oricine se luptă cu forțele concurențiale – dar, în mod necesar, complementare – ale artei și comerțului. Prin urmare, ceea ce aveți acum în față este o încercare de a pune pe hârtie cele mai bune idei despre cum să construim o cultură care constituie o temelie solidă în acest spațiu.

Această carte nu se adresează numai celor de la Pixar, directorilor executivi din domeniul divertismentului sau producătorilor de filme de animație. Se adresează oricui dorește să lucreze într-un mediu ce încurajează creativitatea și rezolvarea eficientă a problemelor. Convingerea mea este că un bun leadership îi poate ajuta pe cei creativi să nu se abată de la calea către excelență, indiferent în ce domeniu lucrează. Scopul meu la Pixar – și la Disney Animation, studio pe care l-am condus tot împreună cu vechiul meu partener, John Lasseter, din momentul achiziției Companiei Pixar de către Compania Walt Disney – a fost acela de a le da posibilitatea oamenilor noștri să ofere ce au mai bun. Pornim de la premisa că oamenii

noștri sunt talenți și doresc să-și aducă propria contribuție. Acceptăm că, fără să-și propună acest lucru, compania noastră le blochează talentul în miliarde de moduri nevăzute. Și, în cele din urmă, încercăm să identificăm impedimentele și să le îndepărtem.

Mi-am petrecut aproape patruzeci de ani gândindu-mă cum să ajut oameni inteligenți și ambicioși să lucreze eficient împreună. În opinia mea, misiunea pe care o am ca manager este să creez un mediu fertil, să-l mențin sănătos și să fiu cu ochii în patru la ceea ce l-ar putea submina. Am convingerea intimă că oricine are potențialul de a fi creativ – indiferent de forma pe care o îmbracă această creativitate – și că încurajarea dezvoltării în acest sens este un lucru nobil. Cu toate acestea, mi se par chiar și mai interesante blocajele care apar pe drum, adesea fără să le observăm, și care stingheresc creativitatea oricărei companii înfloritoare.

Teza acestei cărți este că există multe bariere în calea creativității, dar că există, totodată, și măsuri active pe care le putem lua, pentru a proteja procesul creativ. În paginile următoare, am să expun multe dintre măsurile pe care le luăm la Pixar, dar, pentru mine, mecanismele cele mai fascinante sunt cele care abordează nesiguranța, instabilitatea, lipsa de sinceritate și lucrurile pe care nu le putem vedea. Am credința că managerii cei mai buni acceptă și fac loc lucrurilor pe care nu le știu – nu numai pentru că modestia este o virtute, ci pentru că, până nu adopți această mentalitate, nu pot apărea cele mai surprinzătoare progrese. Am convingerea că managerii trebuie să relaxeze controlul, nu să-l întărească. Trebuie să accepte riscul; trebuie să aibă încredere în oamenii cu care lucrează și

să se lupte să le elibereze drumul; și, înțotdeauna, trebuie să acorde atenție și să se lupte cu orice îi produce teamă. Liderii de succes trebuie să accepte că modelele lor pot fi greșite sau incomplete. Numai atunci când admitem că nu știm, putem spera, cumva, să învățăm.

Această carte este organizată în patru secțiuni – începuturi, protejarea noului, construcție și susținere plus testarea a ceea ce știm. Nu este o biografie, dar, pentru a înțelege greșelile pe care le-am făcut, lecțiile pe care le-am învățat și modurile în care am deprins ce era de deprins din acestea, a fost nevoie, uneori, să fac incursiuni în propria mea istorie și în cea a studiourilor Pixar. Am multe lucruri de spus despre mobilizarea grupurilor în ideea de a crea ceva semnificativ împreună și apoi de a proteja acest lucru de forțele destructive care planează și deasupra celor mai puternice companii. Speranța mea este că, relatând căutările pe care le-am întreprins pentru a găsi sursele de confuzie și de deziluzie din cadrul companiilor Pixar și Disney Animation, îi voi ajuta pe alții să evite capcanele care blochează și, uneori, distrug întreprinderi de orice fel. Esențială pentru mine – ceea ce m-a menținut motivat în cei nouăsprezece ani de după *Toy Story* – a fost înțelegerea faptului că identificarea forțelor destructive nu este un simplu exercițiu filosofic. Este o misiune crucială, centrală. În urma primului succes, Pixar a avut nevoie ca liderii săi să stea de veghe, să rămână atenți. Iar această nevoie de vigilență nu încetează niciodată. De aceea, prezenta carte vorbește despre efortul neîntrerupt de a fi atent – de a conduce fiind conștient de sine, ca manager și companie. Este o expresie a ideilor care, cred eu, fac posibil tot ce este mai bun în noi.