



BESTSELLER
„NEW YORK TIMESA”

KREATYWNOŚĆ S.A.

DROGA DO PRAWDZIWEJ INSPIRACJI

ED CATMULL

Prezes studia filmowego **PIXAR ANIMATION** i **DISNEY ANIMATION**

AMY WALLACE

 **biznes**

ED CATMULL

Prezes studia filmowego **PIXAR ANIMATION** i **DISNEY ANIMATION**

AMY WALLACE

KREATYWNOŚĆ S.A.

DROGA DO PRAWDZIWEJ INSPIRACJI

PRZEKŁAD

MARCIN KOWALCZYK

SPIIS TREŚCI

| | |
|-------------------------------------|---|
| Wprowadzenie: Zgubiono i znaleziono | 9 |
|-------------------------------------|---|

CZĘŚĆ I. POCZĄTKI

| | |
|---|----|
| Rozdział 1. MARZENIA | 21 |
| Rozdział 2. NARODZINY WYTWÓRNI PIXAR | 43 |
| Rozdział 3. DEFINIUJĄCY CEL | 71 |
| Rozdział 4. BUDOWANIE TOŻSAMOŚCI PIXARA | 95 |

CZĘŚĆ II. OCHRONA NOWEGO

| | |
|---|-----|
| Rozdział 5. UCZCIWOŚĆ I SZCZEROŚĆ | 117 |
| Rozdział 6. LĘK I NIEPOWODZENIE | 141 |
| Rozdział 7. GŁODNA BESTIA I BRZYDKIE DZIECIĄTKO | 167 |
| Rozdział 8. ZMIANA I PRZYPADEK | 185 |
| Rozdział 9. TO, CO UKRYTE | 211 |

CZĘŚĆ III. BUDOWANIE I PODTRZYMYWANIE

| | |
|--|-----|
| Rozdział 10. POSZERZANIE WŁASNYCH HORYZONTÓW | 233 |
| Rozdział 11. PRZYSZŁOŚĆ NIE JEST USTALONA Z GÓRY | 273 |

CZĘŚĆ IV. TESTOWANIE IDEI

| | |
|--|-----|
| Rozdział 12. NOWE WYZWANIE | 293 |
| Rozdział 13. DZIEŃ UWAG | 329 |
| | |
| Postowie: Steve, jakiego znaliśmy | 355 |
| Od czego zacząć: Kultura kreatywności – myśli i sugestie | 377 |
| Podziękowania | 383 |
| O autorach | 387 |

WPROWADZENIE: ZGUBIONO I ZNALEZIONO

CODZIENNE RANO, gdy wchodzę do Pixar Animation Studios – obok sześciometrowej rzeźby Luxo Jr., sympatycznej lampy biurkowej, maskotki naszego studia, przechodząc przez podwójne drzwi i mijając wspaniałe atrium ze szklanym dachem, w którym stoją ludzkich rozmiarów postaci z filmu *Toy Story*, Buzza Astrala i Chudego, zbudowane w całości z klocków Lego, dalej po schodach obok szkiców i rysunków postaci z czternastu stworzonych przez nas filmów – uderza mnie wyjątkowość kultury, która definiuje to miejsce. Choć drogę tę pokonałem już tysiące razy, to jednak nigdy mnie ona nie nudzi.

Wytwórnia filmów animowanych Pixar, zbudowana na miejscu byłej fabryki konserw, zajmuje teren o powierzchni sześciu hektarów, zaraz za mostem Bay Bridge, jadąc od strony San Francisco, i została zaprojektowana w całości przez Steve’a Jobsa. (Budynek nosi zresztą jego imię – The Steve Jobs Building). Przemysłany układ komunikacyjny skłania ludzi do spotykania się, poznawania i komunikowania ze sobą. Na zewnątrz znajdziemy boisko do piłki nożnej, boisko do siatkówki, basen i amfiteatr mogący pomieścić sześciuset widzów. Odwiedzający czasem myślą się w swojej ocenie tego miejsca, sądząc, iż jest ono zbyt wydumane i wymyślne. Nie dostrzegają, że w tym wszystkim nie chodziło o luksus dla samego

luksusu, lecz że ideą przewodnią była wspólnota. Steve chciał, aby architektura pozytywnie wpływała na naszą pracę poprzez zachęcenie do większej współpracy.

Nasi animatorzy mają pełną swobodę – nie, tak naprawdę to są do tego zachęceni – w dekorowaniu swoich miejsc pracy w dowolnym, odpowiadającym im stylu. Dlatego właśnie spędzają dni w różowych domkach dla lalek, z których sufitów zwisają miniaturowe żyrandole, w domkach plażowych zrobionych z prawdziwego bambusa lub w zamkach, których starannie pomalowane styropianowe wieżyczki, wznoszące się na wysokość czterech i pół metra, wyglądają na zrobione z kamienia. Do firmowych tradycji należy „Pixarpalooza” – wydarzenie, podczas którego pracownicy prezentują swoje zdolności muzyczne, występując na scenie wzniesionej specjalnie w tym celu na trawniku przed głównym wejściem.

Za tym wszystkim kryje się jedna idea przewodnia – cenimy wyrażanie przez ludzi własnego „ja”. Właśnie to wywiera tak wielkie wrażenie na naszych gościach, którzy często mówią mi, że odwiedziny w wytwórni Pixar wzbudziły w nich jakiś smutek i tęsknotę za czymś, czego brakuje w ich pracy – za namacalną energią, atmosferą współpracy i niczym nieskrępowanej kreatywności, poczuciem, żeby nie brzmiało to zbyt górnolotnie, nieograniczonych możliwości. Odpowiadam im, że to, co udało im się poczuć – czy nazwiemy to żywiołowością, lekceważeniem norm, czy nawet kaprysem – stanowi podstawę naszego sukcesu.

Ale nie to czyni Pixar tak szczególnym miejscem.

O wyjątkowości wytwórni Pixar stanowi to, iż rozumiemy, że zawsze będziemy mieć problemy, wiele z nich niewidocznych; że musimy ciężko pracować, aby odkryć te problemy, nawet jeśli oznacza to dla nas dyskomfort; oraz że gdy już znajdziemy problem, to włożymy całą naszą energię, aby go rozwiązać. To właśnie dlatego uwielbiam przychodzić każdego ranka do pracy. To ważniejsze od jakiegokolwiek firmowej imprezy lub stanowiska pracy okolo-nego wieżyczkami. To właśnie to nastawienie motywuje mnie do pracy i daje mi poczucie misji.

Był jednak czas, kiedy moja obecność w Pixarze nie była dla mnie taka oczywista. Możecie się zdziwić, gdy powiem wam, kiedy to było.

22 LISTOPADA 1995 ROKU na ekranach kin w całej Ameryce zadebiutował *Toy Story*. To był największy debiut kinowy w Dniu Dziękczynienia w historii. Krytycy prześcigali się w superlatywach, określając go mianem „pomysłowego” („Time”), „błyskotliwego” i „euforycznie dowcipnego” („The New York Times”), a nawet „wizjonerskiego” („Chicago Sun-Times”). Aby znaleźć film, z którym można byłoby porównać nasze dzieło, pisał „The Washington Post”, trzeba byłoby cofnąć się aż do roku 1939, do filmu *Czarnoksiężnik z krainy Oz*.

Nakręcenie *Toy Story* – pierwszego filmu pełnometrażowego stworzonego wyłącznie za pomocą komputera – wymagało od nas niezwykłego uporu, artyzmu, umiejętności technicznych i wytrwałości. Grupa około stu osób – kobiet i mężczyzn – musiała przetrwać wiele wzlotów i upadków, a także poradzić sobie z wszechobecnym i jeżącym włosy na głowie przeświadczeniem, że nasze przetrwanie zależy od wyniku tego osiemdziesięciminutowego eksperymentu. Przez pięć lat walczyliśmy, by *Toy Story* miał dokładnie taki kształt, jaki chcieliśmy mu nadać. Oparliśmy się radom kierownictwa Disneya, które sądziło, że skoro odnieśli tyle sukcesów dzięki musicalom, to my również powinniśmy wypełnić nasz film piosenkami i muzyką. Kilkakrotnie przenieśliśmy kompletnie całą historię, aby mieć pewność, że zabrzmi ona prawdziwie. Pracowaliśmy nocami, w weekendy i święta – przeważnie bez słowa skargi czy narzekania. Chociaż byliśmy nowicjuszami w raczkującym studiu filmowym w poważnych tarapatach finansowych, uwierzyliśmy w jedną prostą ideę: jeśli zrobimy coś, co *my sami* będziemy chcieli oglądać, to inni także zechcą to zobaczyć. Przez długi czas wydawało nam się, że próbujemy przenieść górę i zrobić coś niemożliwego. Było wiele chwil, kiedy przyszłość studia Pixar stawała pod znakiem zapytania. A teraz nagle staliśmy się przykładem

tego, co można osiągnąć, jeśli pozwoli się artystom zawierzyć swoim instyktom.

Toy Story okazał się najbardziej kasowym filmem roku i zarobił 358 milionów dolarów na całym świecie. Jednak to nie tylko te liczby wbiły nas w dumę; pieniądze są przecież zaledwie jedną z miar rozwoju firm i to zazwyczaj wcale nie tą najważniejszą. Największą satysfakcję dawało mi nasze dzieło. Recenzja po recenzji – wszystkie koncentrowały się na poruszającej fabule i pełnokrwistych, trójwymiarowych postaciach, tylko przelotnie wspominając o tym, że film powstał całkowicie przy wykorzystaniu techniki komputerowej. Tak więc chociaż to postępowanie technologiczne i innowacje umożliwiły nam naszą pracę, nie dopuściliśmy do tego, aby technika przysłoniła nam nasz prawdziwy cel, którym było po prostu stworzenie wspianego filmu.

Dla mnie osobiście *Toy Story* był spełnieniem chłopięcych marzeń, które próbowałem zrealizować od ponad dwóch dekad. Dorastałem w latach 50., śniąc o tym, by zostać jednym z animatorów w studio Disneya, ale nie miałem bladego pojęcia, jak to zrobić. Teraz rozumiem, że grafiką komputerową – wówczas całkowicie nową dziedziną – zająłem się instyktownie, widząc w tym podświadomie drogę do realizacji swoich marzeń. Gdybym nie mógł rysować filmów animowanych, to musiałby się znaleźć jakiś inny sposób. Na studiach po cichu wyznaczyłem sobie cel – stworzenie pierwszego filmu animowanego wyłącznie za pomocą komputera. I przez kolejne dwadzieścia lat nieustrudzenie dążyłem do realizacji tego celu.

Teraz to, co było kołem zamachowym całego mojego życia, zostało ukończone, dając mi poczucie ogromnej ulgi i radości – przynajmniej początkowo. Po sukcesie *Toy Story* zaproponowaliśmy nasze akcje w ofercie publicznej, zdobywając w ten sposób pieniądze, które zabezpieczały naszą przyszłość jako niezależnej wytwórni filmowej, i zaczęliśmy prace nad dwoma kolejnymi filmami pełnometrażowymi: *Dawno temu w trawie* i *Toy Story 2*. Wszystko układało się po naszej myśli, ale ja mimo to czułem się

zagubiony. Realizacja celu wiązała się z utratą jedyne go stabilnego punktu podparcia. *Czy to naprawdę jest to, co chcę robić?* – zacząłem się zastanawiać. Te wątpliwości zaskoczyły i zdeorientowały mnie samego, dlatego też postanowiłem zachować je dla siebie. Byłem prezesem studia Pixar przez większą część jego istnienia. Kochałem to miejsce i wszystko, co się z nim wiązało. A jednak nie mogłem uwolnić się od myśli, że zrealizowanie marzeń, które przyświecały całemu mojemu zawodowemu życiu, sprawiło, że zostałem bez żadnego celu. *Czy to już wszystko?* – zastanawiałem się. *Czy nadszedł czas na nowe wyzwania?*

Nie myślałem, że Pixar jest już ukończonym dziełem albo że moja rola tu dobiegła końca. Wiedziałem, że przed nami jeszcze wiele poważnych trudności i przeszkód. Firma rozwijała się szybko, miała wielu akcjonariuszy, których trzeba było zadowolić, a my podjęliśmy się zadania szybkiego wyprodukowania dwóch kolejnych filmów. Krótko mówiąc, w godzinach pracy miałem pełne ręce roboty. Utraciłem jednak swoje wewnętrzne poczucie celu – coś, co na studiach kazało mi spać na podłodze sali komputerowej po to tylko, aby móc w nocy skorzystać z mocy obliczeniowej uczelnianego komputera, coś, co nie pozwalało mi zasnąć jako dziecku i skłaniało do rozwiązywania zagadek. Przez dwadzieścia lat budowałem pociąg i rozkładałem dla niego tory. Teraz zostało już tylko go poprowadzić, a to zadanie wydawało mi się znacznie mniej interesującym zajęciem. *Czy produkcja jednego filmu za drugim wystarczy, by mnie naprawdę zaangażować?* – rozmyślałem. *Co teraz będzie moją siłą napędową?*

Znalezienie odpowiedzi na to pytanie wymagało całego roku.

OD SAMEGO POCZĄTKU MOJA kariera zdawała się być skazana na łączenie dwóch światów – jedną nogą byłem w Dolinie Krzemowej, drugą w Hollywood. W branży filmowej pojawiłem się w roku 1979, gdy tuż po sukcesie *Wojen gwiazdnych* zatrudnił mnie George Lucas. Miałem pomóc mu we wprowadzeniu technologii komputerowej do świata filmu. Jednak Lucas nie chciał pracować w Los

Angeles. Swoją wytwórnię, Lucasfilm, postanowił umieścić na północnym krańcu zatoki San Francisco. Nasze biura znajdowały się w San Rafael, około godziny drogi samochodem od Palo Alto, serca Doliny Krzemowej – wtedy nazwa ta dopiero zaczynała się upowszechniać, w miarę rozwoju technologii półprzewodnikowej i branży komputerowej. Takie dogodne położenie sprawiło, że mogłem niejako z pierwszego rzędu oglądać powstawanie wielu firm zajmujących się zarówno produkcją sprzętu, jak i oprogramowania – nie mówiąc już o rosnącej branży venture capital – które w ciągu zaledwie kilku lat przestały mieścić się na Sandy Hill Road i zaczęły dominować w całej Dolinie Krzemowej.

To był okres najgorętszego i najbardziej dynamicznego rozwoju. Obserwowałem wiele firm, które rozpały się jasnym płomieniem sukcesu – a następnie gasły. Moje obowiązki w Lucasfilmie – wprowadzanie technologii do branży filmowej – oznaczały współpracę z liderami takich firm, jak Sun Microsystems, Silicon Graphics czy Cray Computer. Kilku z nich poznałem naprawdę dobrze. Ja byłem wówczas przede wszystkim naukowcem, a nie menedżerem, tak więc uważnie obserwowałem tych ludzi, mając nadzieję, że nauczę się czegoś, analizując rozwój ich firm. Stopniowo zacząłem dostrzegać pewien schemat – ktoś wpadał na świetny pomysł, zdobywał fundusze na jego realizację, zatrudniał wielu inteligentnych ludzi, a następnie opracowywał i sprzedawał produkt, który przykuwał ogólną uwagę. Ten pierwszy sukces pociągał za sobą następny, a do firmy zgłaszali się najlepsi inżynierowie i klienci, którzy mieli interesujące i skomplikowane problemy do rozwiązania. Przedsiębiorstwa rozwijały się, w prasie wiele pisano o ich nowatorskim podejściu do rzeczywistości, a w końcu ich dyrektorzy naczelni lądowali na okładce magazynu „Fortune”, gdzie określano ich mianem „tytanów nowej ery”. Szczególnie dobrze pamiętam tę pewność siebie, którą emanowali szefowie firm. To oczywiste, że mogli osiągnąć szczyt, gdyż byli naprawdę bardzo, bardzo dobrzy.

Jednak potem wszystkie te firmy robiły coś głupiego – coś, co było oczywistą głupotą także i wtedy, a nie tylko patrząc na to

z perspektywy czasu. Chciałem zrozumieć, dlaczego tak się dzieje. *Co powoduje, że inteligentni ludzie podejmują decyzje, przez które ich firmy wypadają z torów?* Nie wątpiłem, że ludzie ci wierzą, że postępują słusznie, ale coś najwyraźniej ich zaślepiało i nie pozwalało dostrzec problemów, które mogły zwiastować ich kres. W rezultacie firmy te rosły niczym bańki mydlane, a następnie pękały. Dla mnie interesujące było nie tyle to, że firmy powstawały i upadały, czy też fakt, że sytuacja ulegała nieustannej zmianie na skutek przemian technologicznych, ale to, że liderzy tych przedsiębiorstw zdawali się do tego stopnia koncentrować na konkurencji, że nigdy nawet nie zastanowili się głęboko nad działającymi siłami destrukcyjnymi.

Przez wszystkie te lata, w których Pixar próbował znaleźć swoją drogę – zaczynając od sprzedaży sprzętu, później oprogramowania, aż w końcu produkując krótkie filmy animowane i reklamy – zadawałem sobie pytanie: jeśli Pixar odniesie kiedyś sukces, to czy my również popełnimy jakiś głupi błąd? Czy analizowanie błędów innych pomoże nam ustrzec się przed tym samym? Czy sam fakt bycia liderem sprawia, że przestaje się widzieć zagrożenia? Musiał być przecież jakiś powód, dla którego upadało tak wiele kreatywnych, dobrych firm. Było to jednak na razie wielką tajemnicą – i ja postanowiłem ją odkryć.

W tym trudnym dla mnie roku po debiucie *Toy Story* zrozumiałem, że próba rozwiązania tej zagadki będzie moim kolejnym wyzwaniem. Pragnienie ochrony Pixara przed działaniem tajemniczych sił, które doprowadziły do upadku tak wielu innych przedsiębiorstw, uzmysłowiło mi, na czym powinienem się teraz skupić. Zacząłem wyraźniej rozumieć swoją rolę jako lidera. Postanowiłem, że poświęcę się nauce i dowiem się, jak zbudować nie tylko silną firmę, ale także trwałą kulturę sprzyjającą kreatywności.

Gdy tylko odwróciłem swoją uwagę od rozwiązywania problemów technicznych i skierowałem ją na kwestie związane z mądrym zarządzaniem, ponownie ogarnęła mnie fala ekscytacji i poczułem pewność, że nasz drugi akt może być równie emocjonujący i ożywczy, co pierwszy.

Moim celem zawsze było zbudowanie kultury, która przeżyje swoich założycieli – Steve’a, Johna Lassetera i mnie. Ale pragnę także podzielić się naszą zasadniczą filozofią również z innymi liderami – a tak naprawdę to z każdym, kto musi godzić konkurujące i niekoniecznie komplementarne siły sztuki i biznesu. Książka, którą trzymasz w dłoniach, jest więc próbą przelania na papier moich przemyśleń dotyczących sposobu, w jaki stworzyliśmy kulturę będącą esencją i podstawą mojej firmy.

Nie jest ona przeznaczona wyłącznie dla ludzi z wytwórni Pixar, dyrektorów pracujących w branży rozrywkowej czy animatorów. Jest dla każdego, kto pragnie pracować w środowisku sprzyjającym kreatywności i skutecznemu rozwiązywaniu problemów. Głęboko wierzę, że dobre przywództwo może pomóc kreatywnym ludziom w rozwoju i dążeniu do doskonałości – bez względu na branżę, w jakiej działają. Moim celem w Pixarze – oraz w Disney Animation, na którego czele stoję wraz z Johnem Lasseterem od 2006 roku, kiedy to Walt Disney Company kupiło wytwórnię Pixar – było stworzenie takich warunków, aby każdy mógł pracować jak najlepiej. Wychodzimy z założenia, że nasi pracownicy są utalentowani i chcą wnieść coś wartościowego. Przyjmujemy, że nasza firma blokuje ich – w sposób niezamierzony – na tysiące przeróżnych, niewidocznych sposobów. Dlatego właśnie próbujemy zidentyfikować te przeszkody i je usunąć.

Niemal czterdzieści lat poświęciłem na rozmyślania, w jaki sposób można pomóc inteligentnym, ambitnym ludziom wydajnie ze sobą współpracować. Moją rolę menedżera postrzegam jako zadanie polegające na stworzeniu sprzyjającego środowiska, utrzymywaniu go w zdrowiu i uważnym wypatrywaniu wszelkich problemów, które mogą mu zagrozić. Wierzę każdą swoją częścią, że każdy ma odpowiedni potencjał, by być kreatywnym – bez względu na formę, jaką ta kreatywność może przyjąć – i że zachęcanie ludzi do odkrywania własnego potencjału jest rzeczą szlachetną. Dla mnie jednak najbardziej interesujące są wszelkie przeszkody, których często nawet nie zauważamy, a które utrudniają rozwi-

nięcie w pełni skrzydeł kreatywności, jaką znajdziemy w każdej prężnej firmie.

Teza tej książki jest następująca: istnieje wiele czynników blokujących kreatywność, ale są też pewne kroki, które możemy poczynić, aby chronić proces kreatywnego tworzenia. Na kolejnych stronach omówię wiele mechanizmów, które stosujemy w naszej wytwórni, ale za najistotniejsze uważam sposoby radzenia sobie z niepewnością, niestabilnością, brakiem szczerości i wszystkim tym, czego nie możemy zobaczyć. Jestem przekonany, że najlepsi menedżerowie rozumieją to i biorą pod uwagę istnienie faktów i sił, o których nie mają pojęcia – nie tylko dlatego, że pokora jest cnotą, ale również dlatego, że dopóki nie przyjmie się tego do wiadomości, nie dojdzie do żadnego istotnego przełomu. Uważam, że menedżerowie muszą ograniczać swoją kontrolę, a nie ją zacieśniać. Muszą zaakceptować ryzyko; muszą zaufać ludziom, z którymi pracują, i dążyć do oczyszczenia im drogi z wszelkich problemów, a także nieustannie zwracać uwagę na to wszystko, co wywołuje w ludziach lęk, i walczyć z tym. Co więcej, liderzy odnoszący sukcesy są świadomi, że ich modele działania mogą być błędne lub niepełne. Mamy szansę na nauczenie się czegoś tylko wtedy, gdy wprawdzie przyznamy się do niewiedzy.

Książka podzielona jest na cztery części – „Początki”, „Ochrona nowego”, „Budowanie i podtrzymywanie” oraz „Testowanie wiedzy”. Nie jest to autobiograficzny dziennik, ale aby zrozumieć błędy, które popełniliśmy, i wnioski, które wyciągnęliśmy, a także sposoby, w jakie to zrobiliśmy, muszę czasem odnieść się do mojej własnej historii i historii firmy Pixar. Wiele chcę powiedzieć na temat tworzenia warunków sprzyjających robieniu przez grupę wartościowych rzeczy, a następnie ochrony jej przed niszczycielskimi siłami, które pojawiają się nawet w najsilniejszych organizacjach. Żywię nadzieję, że poprzez przedstawienie przykładu moich poszukiwań źródeł zamętu i złudzeń w wytwórniach Pixar i Disney Animation mogę pomóc innym uniknąć pułapek, które utrudniają, a czasem wręcz uniemożliwiają rozwój firmy. Najważniejsze

dla mnie – to, co motywowało mnie przez dziewiętnaście lat, od chwili debiutu filmu *Toy Story* – było zrozumienie, że identyfikacja tych niszczycielskich sił nie jest jedynie ćwiczeniem filozoficznym. To zasadnicza, najważniejsza misja. Gdy Pixar odniósł pierwszy sukces, liderzy firmy musieli usiąść i zacząć zwracać uwagę na wszystko, co się od tej pory dzieje. Ta potrzeba czujności nigdy nie ustaje. Reasumując, niniejsza książka poświęcona jest zagadnieniu światowego przywództwa, które jest w swej esencji praktyką ciągłej uważności. To najlepsze wyrażenie idei, które według mnie pozwalają wyzwolić w nas to, co najlepsze.

ROZDZIAŁ 2

NARODZINY WYTWÓRNI PIXAR

DOBRE ZARZĄDZANIE – co to tak naprawdę oznacza?

Jako młody człowiek nie miałem o przywództwie żadnego pojęcia. Miałem się jednak tego nauczyć dzięki kolejnym pracom, w których zetknąłem się z trojgiem niezwykle, charyzmatycznych ludzi o bardzo odmiennych stylach zarządzania. W ciągu dziesięciu lat po odejściu z uniwersytetu nauczyłem się wiele na temat tego, co menedżerowie powinni robić, a czego nie, o wizji i złudzeniach, o pewności siebie i arogancji oraz o tym, co sprzyja kreatywności, a co ją hamuje. W miarę zdobywania doświadczenia zacząłem stawiać pytania, które mnie intrygowały lub wprowadzały w stan dezorientacji. Nie przestałem ich zadawać do dziś, czterdzieści lat później.

Chciałbym zacząć tę opowieść od mojego pierwszego szefa, Alexa Schure'a, którego sekretarka zadzwoniła do mnie nieoczekiwanie w 1974 roku, chcąc zarezerwować dla mnie bilet lotniczy, a następnie, gdy zdała sobie sprawę z błędu, jaki popełniono, odłożyła słuchawkę. Gdy kilka minut później telefon zadzwonił po-

nownie, w słuchawce odezwał się inny, męski głos. Facet, który oznajmił, że pracuje dla Alexa, wyjaśnił mi wszystkie szczegóły. Otóż na północnym brzegu Long Island jego szef otwierał laboratorium badawcze, którego celem było włączenie technologii informatycznej w proces tworzenia animacji. Zostałem zapewniony, że pieniądze nie stanowią żadnego problemu – Alex był multimilionerem. Jedyne, czego im brakowało, to osoby, która pokierowałaby pracami. Czy byłbym zainteresowany rozmową na ten temat?

Kilka tygodni później wprowadziłem się do mojego nowego biura w Nowojorskim Instytucie Technologii.

Alex, który wcześniej był rektorem college’u, nie miał absolutnie żadnego doświadczenia w informatyce. W tamtych czasach nie było to niczym niezwykłym. Niezwykła w tym wszystkim była postać Alexa. W swej naiwności sądził, że komputery wkrótce zastąpią ludzi, i stanie na czele tej rewolucji stanowiło dla niego ekscytujące wyzwanie. (Wiedzieliśmy, że to błędne przekonanie, choć przez pewien okres dość popularne, ale byliśmy mu wdzięczni za zapał i chęć do finansowania naszej pracy). Alex miał dziwaczny sposób mówienia, łączący w całość fanfaronadę, nielogiczności, a nawet krótkie rymowanki. Wszystko to przypominało patos, z jakim wypowiadał się Szalony Kapelusznik – lub „słowną sałatkę”, jak nazwał to jeden z moich współpracowników. („Nasza wizja przyspieszy czas – mawiał Alex – w końcu go usuwając”). Ludzie, którzy z nim pracowali, często mieli kłopoty ze zrozumieniem go. Alex miał pewne skryte marzenie – no cóż, może wcale nie takie skryte. Niemal codziennie powtarzał, że nie chce stać się drugim Waltem Disneyem, co tylko utwierdzało nas w przekonaniu, że jest dokładnie odwrotnie. Gdy pojawiłem się w jego laboratorium, był akurat w trakcie reżyserowania rysowanego ręcznie filmu animowanego pod tytułem *Teddy the Tuba*. To przedsięwzięcie nie miało najmniejszych szans powodzenia – nikt z pracowników NYIT nie miał odpowiedniego przygotowania ani też wystarczających zdolności do poprowadzenia fabuły i choć film w końcu powstał, to jednak przeszedł bez najmniejszego echa i zniknął bez śladu.

Pomimo przeceniania własnych zdolności Alex był prawdziwym wizjonerem. Miał proroczą wręcz zdolność przewidywania roli, jaką komputery odegrają pewnego dnia w animacji, i nie wahał się wydawać dużych sum swoich własnych pieniędzy na dążenia do realizacji tej wizji. Jego niezachwiane zaangażowanie na rzecz czegoś, co wiele osób uważało za mrzonki – połączenia technologii i sztuki, jaka wyjść może wyłącznie spod ręki człowieka – pozwoliło dokonać prawdziwego przełomu.

Alex dał mi wolną rękę w kwestii doboru zespołu. Muszę mu to oddać – miał absolutne zaufanie do ludzi, których zatrudniał. Podziwiałem to i w późniejszych latach dążyłem do tego samego. Jedną z pierwszych osób, z którymi przeprowadziłem rozmowę kwalifikacyjną, był Alvy Ray Smith, charyzmatyczny Teksasczyk z doktoratem z informatyki i bogatym doświadczeniem zawodowym. Oprócz wykładania informatyki na Uniwersytecie Nowego Jorku i UC Berkeley pracował także w Xerox PARC, cieszącym się zasłużoną sławą laboratorium badawczo-rozwojowym w Palo Alto. Początkowo miałem mieszane odczucia wobec Alvy'ego, gdyż, szczerze mówiąc, miał większe kwalifikacje do kierowania laboratorium niż ja. Do dziś pamiętam to odczucie niepokoju, instynktowny lęk wywołany poczuciem zagrożenia. Bałem się, że ten człowiek może pewnego dnia zastąpić mnie na stanowisku. Mimo wszystko zdecydowałem się go zatrudnić. Niektórzy mogliby uznać, że to posunięcie było oznaką mojej pewności siebie. Prawda jest taka, że jako dwudziestodwuletni facet, który od czterech lat zajmował się wyłącznie pracą naukową i nigdy nie miał żadnego asystenta, nie mówiąc już o zatrudnianiu zespołu i kierowaniu nim, daleko mi było do jakiegokolwiek poczucia pewności siebie. Wiedziałem jednak, że NYIT było miejscem, w którym mogłem kontynuować pracę rozpoczętą na uczelni. Aby odnieść sukces, musiałem znaleźć najlepszych, a żeby przyciągnąć najlepszych, musiałem odłożyć na bok swoje kompleksy. Wciąż z tyłu głowy miałem lekcję, której nauczyła mnie ARPA: jeśli stoi przed tobą jakieś wyzwanie, musisz stać się mądrzejszy.

I tak też zrobiliśmy. Z czasem Alvy został jednym z moich najbliższych przyjaciół i najbardziej zaufanych współpracowników. Przyjąłem wtedy zasadę, że będę próbował zatrudniać ludzi mądrzejszych od siebie. Oczywiście korzyścią takiego posunięcia jest uzyskanie wyjątkowych, pomysłowych ludzi, osiągających doskonałe wyniki i sprawiających, że twoja firma – a więc w konsekwencji również i ty – nabiera splendoru. Ale jest jeszcze jedna, mniej widoczna korzyść, którą dostrzec można jedynie z perspektywy czasu. Zatrudnienie Alvy’ego zmieniło mnie jako menedżera: dzięki zignorowaniu swoich obaw nauczyłem się, że są one bezpodstawne. Znam wielu kierowników, którzy obrali łatwiejszą drogę i na tym tracili. Przyjmując Alvy’ego, podjąłem ryzyko, ale ryzyko to opłaciło się, przynosząc mi najwyższą z możliwych nagród – wspomniał go, zaangażowanego członka drużyny. Jeszcze na studiach doktoranckich zastanawiałem się, w jaki sposób mógłbym odtworzyć niezwykłą atmosferę panującą na Uniwersytecie Utah. Teraz dostrzegłem taką możliwość. Należy wykorzystywać każdą sposobność do zwiększenia potencjału swojego zespołu, nawet jeśli wydaje się to ryzykowne.

W NYIT koncentrowaliśmy się na jednym: przesuwaniu granic możliwości komputerów w dziedzinie animacji i grafiki. Gdy wieści o naszej misji rozeszły się po kraju, zaczęliśmy przyciągać najlepszych. Im większy stawał się mój zespół, tym pilniejsza stawała się konieczność znalezienia odpowiedniego sposobu zarządzania nim. Wprowadziłem płaską strukturę organizacyjną, wzorując się na tym, z czym zetknąłem się na uczelni. Wynikało to z naiwnego przekonania, że gdybym utworzył strukturę hierarchiczną – z kierownikami, którzy by mi podlegali – na samo zarządzanie musiałbym poświęcić zbyt dużo czasu, przez co miałbym go mniej na własną pracę. Wybrana przeze mnie struktura – w której każdy mógł realizować swój własny projekt w swoim tempie – miała pewne ograniczenia, ale danie pełnej swobody wysoko zmotywowanym i uzdolnionym ludziom pozwoliło nam na osiągnięcie znaczących postępów technologicznych w krótkim czasie. Wspólnie wykony-

waliśmy przełomową pracę, która w dużej mierze koncentrowała się na znalezieniu sposobu połączenia komputera i odręcznych rysunków w animację.

Jednym z przykładów naszych osiągnięć może być program do animacji 2D o nazwie Tween, który napisałem w 1977 roku. Narzędzie to pozwalało na automatyczne tworzenie przejść – poszczególnych klatek z obiektami znajdującymi się w ruchu – między dwiema kluczowymi klatkami (ang. *automatic inbetweening*). W animacji tradycyjnej jest to bardzo kosztowny i pracochłonny proces. Innym wyzwaniem, które przed nami stało, była konieczność stworzenia efektu rozmycia obrazu przy ruchu (efekt tzw. *motion blur*). Wszystkie rysunki stanowiące w animacji poszczególne kadry są zawsze idealnie ostre – dotyczy to zarówno animacji tradycyjnej, jak i komputerowej. Może się wydawać, że to w zasadzie bardzo dobrze, ale mózg człowieka odbiera to negatywnie. Gdy poruszające się obiekty są idealnie ostre, widzowie odbierają nieprzyjemne wrażenie przypominające efekt stroboskopu i opisują obraz jako „rwany” lub „skaczący”. Tego problemu nie ma w filmach z udziałem żywych aktorów, gdyż tradycyjne kamery rejestrują delikatne rozmycie w kierunku poruszania się obiektu. Dzięki temu rozmyciu mózg „nie widzi” ostrych krawędzi. Rozmycie jest dla mózgu czymś naturalnym i jeśli go nie ma, mózg wysyła sygnał, że coś nie jest w porządku. Musieliśmy więc zastanowić się, w jaki sposób można symulować komputerowo takie rozmycie w animacji. Jeśli oko ludzkie nie byłoby w stanie zaakceptować animacji komputerowej, to ta dziedzina nie miałaby żadnej przyszłości.

Większość spośród tych kilku firm, które zajęły się rozwiązywaniem takich problemów, przyjęła zasadę absolutnej dyskrecji, godnej czasem samego CIA. To był prawdziwy wyścig – kto pierwszy zrobi pełnometrażowy film animowany komputerowo. Nic dziwnego, że każdy pilnował swoich tajemnic. Jednak po rozmowie z Alwym postanowiliśmy zrobić coś przeciwnego – byliśmy gotowi podzielić się naszą pracą ze światem. Uważałem, że do osiągnięcia ostatecznego celu jest jeszcze tak daleko, że zatrzymywanie

pomysłów dla siebie utrudnia jedynie dotarcie do mety. Dlatego właśnie NYIT nawiązał kontakt ze społecznością grafików komputerowych, publikując wszystkie rezultaty naszej pracy, uczestnicząc w komitetach zajmujących się recenzowaniem różnych prac badawczych i przyjmując aktywną rolę we wszystkich większych konferencjach naukowych. Korzyści wynikające z tej polityki pełnej otwartości nie dały się odczuć natychmiast (co ważne, gdy podejmowaliśmy tę decyzję, nie liczyliśmy na nie; po prostu uważaliśmy wtedy, że jest to właściwe postępowanie). Jednak relacje i znajomości, jakie wtedy nawiązaliśmy, z czasem okazały się o wiele cenniejsze, niż moglibyśmy przypuszczać, nie tylko napędzając naszą innowacyjność, ale także zmieniając nasze rozumienie pojęcia kreatywności jako takiego.

Pomimo całej tej wspaniałej roboty, jaką wykonywaliśmy w NYIT, zacząłem w pewnym momencie odczuwać rozterkę. Dzięki Alexowi mieliśmy odpowiednie fundusze na zakup sprzętu i zatrudnianie ludzi, którzy byli w stanie wprowadzać kolejne innowacje do świata animacji komputerowej, ale brakowało nam kogoś, kto miałby jakiegokolwiek pojęcie o robieniu filmów. Chociaż rosły nasze zdolności do opowiadania historii za pomocą komputera, to jednak wciąż nie mieliśmy wśród nas żadnej osoby, która potrafiłaby opowiedzieć historię. Świadomi tego ograniczenia zaczęliśmy wspólnie z Alwym dyskretnie badać nastawienie Disneya i innych studiów, próbując dowiedzieć się, w jakim stopniu byłiby zainteresowani tworzonymi przez nas narzędziami. Byliśmy gotowi odejść z NYIT i przenieść nasz zespół do Los Angeles, gdzie moglibyśmy nawiązać owocną współpracę z doświadczonymi ludźmi z branży filmowej. Ale najwyraźniej nie było nam to pisane. Wszyscy, z którymi rozmawialiśmy, niechętnie odnosili się do techniki komputerowej. Trudno to sobie dziś wyobrazić, ale wtedy, w 1976 roku, pomysł wykorzystania zaawansowanej technologii przy tworzeniu filmu nikogo w Hollywood nie interesował. Ale już wkrótce miało się to zmienić – i to za sprawą tylko jednego człowieka.

ZARZĄDZANIE

UZNANA ZA JEDNĄ Z NAJLEPSZYCH KSIĄŻEK ROKU PRZEZ MAGAZYNY
FINANCIAL TIMES • SUCCESS • LIBRARY JOURNAL

Zajrzyj za kulisy jednej z najbardziej kreatywnych firm świata!

Kiedy w 1979 roku z inicjatywy George'a Lucasa powstawała Graphics Group, pionierska wytwórnia komputerowych filmów animowanych, nikt nie przypuszczał, że kilkanaście lat później – pod nazwą Pixar – zrewolucjonizuje ona branżę filmową i zdobędzie ponad 30 Oscarów. Trudno dziś znaleźć kogoś, kto nie słyszał o *Toy Story*, *Gdzie jest Nemo*, *Iniemamocnych* czy *Potworach i spółce*. Mała wytwórnia odniosła ogromny sukces, a kluczem do niego było jej nastawienie: najważniejsza jest kreatywność.

Gdy w 1986 roku inwestorem strategicznym Pixara został **Steve Jobs**, sprawy potoczyły się jeszcze szybciej. **Dziś Ed Catmull, prezes tej niezwyklej wytwórni, postanowił podzielić się z Tobą swoją wiedzą o technikach zarządzania stosowanych w jego firmie.** Według Eda sekret tkwi w umiejętności stworzenia odpowiedniego środowiska pracy: z przestrzenią, która sprzyja komunikacji, swobodą wyboru sposobu pracy i usuwaniem przeszkód hamujących naturalną kreatywność.

A oto kilka wybranych porad Eda Catmulla:

- Jeśli uda ci się zebrać odpowiedni zespół, to masz szansę, że także pomysły będą właściwe.
- Zawsze staraj się zatrudniać ludzi mądrzejszych od siebie. Nie traktuj tej szansy jako potencjalnego zagrożenia.
- Jeśli w twojej organizacji są ludzie, którzy uważają, że nie mogą w pełni swobodnie się wypowiadać i proponować nowych pomysłów, przegrasz.
- Nie odrzucaj żadnych pomysłów, nawet jeśli pochodzą z nieoczekiwanych źródeł.
- Zadaniem lidera nie jest zapobieganie ryzyku. Jego zadaniem jest sprawienie, by ludzie mogli bezpiecznie to ryzyko ponieść.

Książka **Kreatywność S.A.** to niezbędnik dla menedżerów, którzy poprzez odrzucenie konwencji chcą usprawniać procesy w firmie. Zawiera mnóstwo sprawdzonych recept na to, by stale podkręcać kreatywność, nie zabijać jej biurokracją i uważnie przyglądać się wszystkiemu, co może jej zagrozić.

www.mtbiznes.pl

ISBN: 978-83-8087-637-8



9 788380 876378

Cena 44,90 zł
MT18058