

Розділ перший

Анімовані

Тринадцять років в офісі Pixar, у великій конференц-залі, яку ми називамо *West One*, стояв стіл. Хоч він і був красивим, я його зненавидів. Довгий та вузький, він нагадував столи з комедійних сценок про стару багату пару: коли вони сідають вечеряти по обидва кінці столу з підсвічником посередині, то мусять кричати, щоби почути одне одного. Цей стіл був вишуканий – його поставив улюблений дизайнер Стіва Джобса, – але він перешкоджав нам працювати.

Ми регулярно зустрічалися за цим столом, щоб обговорити наші фільми. Нас тридцятеро всідалося у два довгі ряди по обидва боки столу. Часто ще більше людей мусили сидіти вздовж стін. Через нашу розпорощеність спілкуватися було складно. Люди, яким не пощастило сидіти на протилежних кінцях столу, не могли долучитися до обміну думками, адже було майже неможливо встановити зоровий контакт, не витягуючи шию. Оскільки режисер та продюсер фільму мали добре чути всю розмову, їх саджали по центру столу. Там же мали сидіти творчі лідери Pixar: Джон Лассетер, креативний директор нашої студії, я та низка найбільш досвідчених режисерів, продюсерів та сценаристів. Щоб ця група людей завжди могла сидіти поруч, хтось придумав залишати на столі навпроти крісл картки з іменами – зовсім як на якісь званій вечері.

Якщо мова йде про творче натхнення, посади та ієрархія беззмістовні. Я щиро в це вірю. Та мимоволі, через цей стіл і породжений ним ритуал з проіменованими місцями, в усіх складалося зовсім інше враження. Що близче ви до середини столу, натякав цей ритуал, то важливіша й центральніша ваша позиція. А що далі ви сидите, то менше у вас можливості висловитися. Спроби людей, віддалених від центру столу, взяти участь у розмові нагадували вторгнення. Якщо стіл був переповнений – а це траплялося частенько – ще більше людей сиділо в кріслах по краях кімнати. Це створювало третій рівень участі в розмові (ті, хто сиділи в центрі столу, ті, хто сиділи по краях, і ті, хто взагалі були не коло столу). Несвідомо ми створили перегону, яка позбавляла людей бажання приєднатися до розмови.

Упродовж десяти років ми провели за цим столом незліченні зустрічі, але й гадки не мали, що він зводив нанівець наші власні засадничі принципи. Чому ж ми цього не бачили? Тому що такий спосіб розсаджувати людей на наперед визначені місця, позначені картками з нашими іменами, був створений для зручності лідерів, у тім числі й мене. Ми щиро вірили, що беремо участь в інклузивній зустрічі, й не бачили проблеми, тому що ми не відчували себе виключеними. Натомість ті, хто не сиділи в центрі столу, цілком чітко бачили владну ієрархію, але припускали, що її створили самі лідери. Тож яке вони мали право жалітися?

І лише коли ми випадково провели зустріч у меншій кімнаті за квадратним столом, Джон і я зрозуміли, що не так. Якщо ми всі сиділи гуртом навколо столу, краще відбувалася взаємодія, плинніше – обмін думками, автоматично – зоровий контакт. Кожна присутня людина, без огляду на посаду, відчувала, що може вільно висловитися. Віра у важливість безперешкодного спілкування без огляду на посади – один із основних принципів *Rixar*. Але зручно розташувавшись посередині довгого, вузького столу, ми геть не змогли розпізнати, що поводимося всупереч цьому принципові. З часом, ми потрапили у пастку. Так, ми усвідомлювали, що динаміка в кімнаті критично важлива для будь-якої доброї дискусії. Так,

ми вірили, що постійно намагаємося вчасно виявити наші проблеми. Але вигідна позиція не дала нам побачити те, що відбувалося прямо під нашим носом.

Підбадьорений цією новою згадкою, я пішов до нашої господарської частини. «Будь ласка, — сказав, — байдуже як, але позбавтеся того стола». Натомість попросив поставити якісь меблі у формі квадрата, щоби люди могли звертатися безпосередньо одне до одного та не почуватися так, ніби не мають значення. Кілька днів по тому, незадовго до важливого обговорення нашого наступного фільму, проблему нарешті розв'язали — встановили новий стіл.

Та цікаво, що відлуння цієї проблеми не зникли одразу після її вирішення. Наприклад, наступного разу, коли я увійшов до *West One*, то побачив новий стіл квадратної форми, завдяки якому більше людей могло безпосередньо та одночасно спілкуватися. Але на столі красувалися ті ж самі картки з іменами! Ми усунули основну проблему, яка породила надуману потребу в цих картках, але картки самі по собі стали традицією, яка би продовжувала існувати, якби ми не спробували зумисне позбавитися її. Ця проблема не була такою ж дошкульною, як сам стіл, але її теж слід було розв'язати. Адже картки передбачали ієрархію, якої ми намагалися уникнути. Коли Ендрю Сентон, один із наших режисерів, зайшов того ранку до кімнати для зустрічей, він схопив кілька цих карток і почав совати їх навмання по столу, примовляючи: «Це нам вже не потрібно!». Витівка нарешті допомогла донести цю думку до всіх присутніх у кімнаті. Так ми спромоглися позбутися цієї вторинної проблеми.

У цьому вся суть управління. З якихось поважних міркувань ви приймаєте рішення, які, у свою чергу, породжують наступні рішення. Тож коли неминуче з'являються проблеми, не достатньо вирішити початкову помилку щоби їх позбутися. Часто знайти рішення можна лише в кілька етапів. Уявіть, що ваша проблема — це дуб, а всі інші проблеми — це саджанці, що проросли із жолудів, які нападали навколо нього. І ці проблеми залишаться, навіть якщо ви зрубаете сам дуб.

Хоча в мене багато років практики за плечами, я часто дивуюся, коли нарешті таки знаходжу проблеми, які існували пряմісінько під моїм носом. Як на мене, такі проблеми можна розв'язати, якщо знайти спосіб розрізняти, що працює, а що ні. А це набагато складніше, ніж звучить. Сьогодні ми управляемо Pixar згідно з цим принципом. Але все своє життя я, до певної міри, шукав кращі способи бачити. Це почалося ще за десятки років до створення нашої студії.

* * *

Коли я був малим, кожного недільного вечора, за кілька хвилин до сьомої, я лягав на підлогу вітальні в скромному будинку моєї сім'ї у Солтлейк-сіті та чекав на Волта Діснея. Точніше, я чекав його появи на мініатюрному 30-сантиметровому чорно-білому екрані нашого телевізора, виготовленого RCA⁴. Тоді вважалося, відстань між глядачем та телевізором має дотримувати одному футові на кожен дюйм екрану – тобто я дивився з відстані у три з половиною метри. Але навіть попри цю дистанцію, мене зачаровувало те, що я бачив.

Щотижня Волт Дісней власною персоною відкривав передачу «Чудового світу Діснея». Він стояв переді мною, як добрий сусід, у костюмі та краватці, і розчакловував Діснеївські таємниці. Наприклад, пояснював використання синхронізованого звуку в «Пароплаві Віллі» чи говорив про важливість музики у «Фантазії». Він завжди віддавав належне своїм попередникам-чоловікам – а в ті часи мова справді йшла лише про чоловіків, – які здійснили піонерську роботу, завдяки якій він побудував власну імперію. Він знайомив телεудиторію з такими новаторами, як Макс Фляйшер, який став знаменитим завдяки Клоунові Коко та Бетті Буп, чи Вінзор Мак-Кей, який у 1914 році створив Динозавра Герті – першого анімованого персонажа, здатного виражати емоції. Дісней запрошуєвав на передачу своїх аніматорів, колористів та художників розкадровки, які пояснювали, як їм удалося оживити Міккі Мауса та Дональда Дака. Щотижня, завдяки найно-

⁴ RCA (скорочено від Radio Corporation of America – «Радіо-корпорація Америки») – багатогалузева компанія, що існувала з 1919 по 1986 роки.