

WYDANIE ROZSZERZONE

*Bestseller
„New York
Timesa”*

KREATYWNOŚĆ S.A.

DROGA DO PRAWDZIWEJ INSPIRACJI

ED CATMULL

Współzałożyciel studia filmowego Pixar Animation

AMY WALLACE

mt biznes

ED CATMULL

Współzałożyciel studia filmowego **Pixar Animation**

AMY WALLACE

KREATYWNOŚĆ^{S.A.}

DROGA DO PRAWDZIWEJ INSPIRACJI

**W Y D A N I E
R O Z S Z E R Z O N E**

Przekład: Marcin Kowalczyk

SPIIS TREŚCI

Wprowadzenie do drugiego wydania	9
Wprowadzenie: zgubiono i znaleziono	15

CZĘŚĆ I. POCZĄTKI

Rozdział 1. MARZENIA	27
Rozdział 2. NARODZINY WYTWÓRNI PIXAR	49
Rozdział 3. DEFINIUJĄCY CEL	77
Rozdział 4. BUDOWANIE TOŻSAMOŚCI PIXARA	101

CZĘŚĆ II. OCHRONA NOWEGO

Rozdział 5. UCZCIWOŚĆ I SZCZEROŚĆ	123
Rozdział 6. LĘK I NIEPOWODZENIE	165
Rozdział 7. GŁODNA BESTIA I BRZYDKIE DZIECIĄTKO	203
Rozdział 8. ZMIANA I PRZYPADEK	221
Rozdział 9. TO, CO UKRYTE	247

CZĘŚĆ III. BUDOWANIE I PODTRZYMYWANIE

Rozdział 10. POSZERZANIE WŁASNYCH HORYZONTÓW	275
Rozdział 11. PRZYSZŁOŚĆ NIE JEST USTALONA Z GÓRY	315

CZĘŚĆ IV. TESTOWANIE IDEI

Rozdział 12. NOWE WYZWANIE	335
Rozdział 13. DZIEŃ UWAG	381
Rozdział 14. TRWAŁE EFEKTY DNIA UWAG	407
Rozdział 15. WŁĄCZANIE KREATYWNOŚCI	457
Postówie: Steve, jakiego znaleźmy	495
Od czego zacząć: Kultura kreatywności – myśli i sugestie	517
Podziękowania	523
O autorach	527

WPROWADZENIE DO DRUGIEGO WYDANIA

OD PIERWSZEGO WYDANIA KSIĄŻKI *Kreatywność S.A.* minęła już prawie dekada. Przez ten czas miałem okazję porozmawiać z tysiącami czytelników. Wszystkie te rozmowy były dla mnie satysfakcjonujące, ponieważ ludzie wywodzący się z różnych środowisk opisywali, w jaki sposób książka pomogła im w promowaniu i wspieraniu kreatywności w ich miejscach pracy. Jednak niektórzy wyciągnęli wnioski, których nie zamierzałem sugerować, dlatego zacząłem się zastanawiać, czy pewnych kwestii i zagadnień nie mogłem przedstawić jaśniej.

Przykładowo, gdy ścisnąłem dłonie podczas podpisywania książki, niektóre osoby gratulowały mi opracowania planu na kreatywny sukces. Wypowiedzi tych osób można byłoby streścić następująco: „Możliwość przeczytania o tym, jak ludzie z Pixara i Disney Animation opracowali niezawodny przepis na tworzenie przebojów kinowych”.

Ale my oczywiście niczego takiego nie zrobiliśmy. Przy każdym filmie borykaliśmy się z jakimiś specyficznymi przeszkodami. Nie mieliśmy żadnej jednej mapy drogowej, którą by podążali nasi filmowcy. Rozwijanie i pielęgnowanie kreatywności polega na zaakceptowaniu faktu, że zawsze trzeba będzie rozwiązywać nowe

problemy. Nigdy nie uda ci się wszystkiego zaplanować i dopiąć na ostatni guzik.

Rozumiałem, dlaczego czytelnicy chcieliby otrzymać magiczny klucz, który zawsze odblokowywałby wyobraźnię. Gdyby to było tak proste... „Jak stać się bardziej kreatywnym?” – brzmi pytanie, które wiele osób zadaje mi od czasu debiutu tej książki. Zawsze odpowiadam, że to niewłaściwie postawiony problem. Pytanie powinno brzmieć: jakie siły obecne w kulturze danej firmy stoją na drodze kreatywności? Podtytuł (w wersji oryginalnej), którego wiele osób zdaje się nie zauważać, nie bez powodu brzmi: „Pokonywanie niewidocznych sił, które stoją na drodze do prawdziwej inspiracji”.

Innymi słowy, moim celem nigdy nie było przedstawienie jednej, jasnej i prostej drogi do kreatywnego sukcesu. Chodziło mi raczej o podkreślenie konieczności nieustannego budowania kultur sprzyjających kreatywności. To zaś oznacza konieczność akceptacji błędów, odchyłeń i pułapek, których nigdy nie da się przewidzieć. W pierwotnym tekście starałem się podkreślać – chyba niewystarczająco mocno – że żadna ilość samoświadomości czy dobrego, sumiennego przywództwa nie jest w stanie zapobiec pojawianiu się nieprzewidzianych i czasem bardzo dużych problemów. Jak przeczytasz na kolejnych stronach, z pewnością przeoczyłem też kilka kluczowych problemów, które z perspektywy czasu wydają się oczywiste. Zdrowe kultury i zdrowe firmy nie są stabilne. Przeciwnie – one ciągle się zmieniają i ewoluują. Ta zmiana wymaga od liderów zachowania czujności i zwinności, a przede wszystkim upewnienia się, że podstawowe wartości organizacji pozostają chronione.

U podstaw *Kreatywności S.A.* leżała chęć wyjaśnienia, w jaki sposób każdy z nas (a w szczególności liderzy) może myśleć o tworzeniu kultury, która pozwala ludziom rozkwitać. Kultury, w której „niewiedza” (wymagająca poproszenia kogoś o pomoc) nie jest postrzegana jako oznaka słabości, ale jako oznaka siły. Świetne pomysły naprawdę *mogą* pochodzić od każdego, a zadaniem lidera

jest upewnienie się, że każdy czuje się uprawniony do wniesienia swojego wkładu. Ale nawet jeśli liderowi uda się to zapewnić w danym momencie lub kontekście, nie rozwiąże to problemu na zawsze. Z biegiem lat coraz częściej zastanawiałem się, czy wyraziłem wystarczająco precyzyjnie ten podstawowy fakt, że prowadzenie kreatywnego przedsiębiorstwa jest zadaniem ciągłym – takim, które nie ma końca. A jeśli nie, to czy mógłbym naprawić to jakoś w drugim wydaniu? Może mógłbym coś wyjaśnić, mocniej podkreślić i – w stosownych przypadkach – pokazać, jak moje myślenie ewoluowało od czasu pierwszego wydania?

Kiedy rozmawiałem na ten temat z redaktorem, wpadliśmy na następujący pomysł: dlaczego nie być otwartym i przejrzystym w kwestii tego, w których miejscach i w jaki sposób moje obecne przemyślenia odbiegają od tych przedstawionych w pierwszej wersji książki? Czy to nie byłby dobry sposób na pokazanie nieuchronności zmian w procesie kreatywnym? Opracowaliśmy więc następujący system: poza poprawieniem kilku oczywistych błędów, które popełniłem w 2014 roku, zostawimy podstawowy tekst bez zmian. To oznacza, że gdy w książce napisano, że film *Toy Story* trafił do kin 19 lat temu, to nie będziemy tego poprawiać (choć od tego czasu minęło już blisko 28 lat). Ufamy, że czytelnicy zrozumieją, że książka starała się uchwycić pewien moment w czasie. Jednak w kilku miejscach zidentyfikowałem również fragmenty i idee, które moim zdaniem zasługują na szersze wyjaśnienie. Doszliśmy do wniosku, że na końcu tych rozdziałów dodam swoje postscripta z nowymi lub rozszerzonymi przemyśleniami.

Wydanie, które trzymasz w rękach, jest efektem tych działań. Znajdziesz tu więc cztery rozdziały poszerzone o postscripta i dwa całkowicie nowe rozdziały. Rozdział 14, *Trwałe efekty Dnia Uwag*, rozpoczyna się w miejscu, w którym zakończyłem rozdział 13 opisujący Dzień Uwag, który był w 2013 roku naszą próbą ożywienia Pixara poprzez szczerze zidentyfikowanie niedociągnięć i problemów. Początkowym celem Dnia Uwag było wskazanie sposobów na zmniejszenie o dziesięć procent liczby „osobotygodni”

potrzebnych do nakręcenia jednego filmu. Zamknęliśmy studio na cały dzień, aby omówić potencjalne rozwiązania, a pomysły, które się wówczas pojawiły, faktycznie przyczyniły się do zwiększenia oszczędności i wydajności. Ale Dzień Uwag ujawnił również głębsze problemy, które miały związek z tym, że nasza kultura w niektórych aspektach odeszła od podstawowych wartości studia. Pełne wdrożenie wniosków, które wtedy wyciągnęliśmy, miało zająć nam lata i bardzo się cieszę, że Pixar podjął się tego bardzo trudnego zadania. Mam nadzieję, że inni będą mogli skorzystać z naszych doświadczeń.

W rozdziale 15, *Włączanie kreatywności*, piszę więcej o kilku kwestiach, nad którymi wciąż się zastanawiam: o zapobieganiu przypadkom nadużywania władzy płynącej z hierarchii, pozwalaniu pracownikom na zabawę, wspieraniu eksperymentów i docenianiu znaczenia emocji. Ujawniam też coś, co pominąłem w pierwszym wydaniu tej książki. Być może czytelnicy pamiętają, iż opisałem tam moją walkę o znalezienie nowego celu w życiu po tym, gdy Pixarowi udało się stworzyć pierwszy pełnometrażowy film animowany komputerowo. Ale w dniach po premierze *Toy Story* nękał mnie jeszcze jeden, równie istotny problem, o którym w pierwszym wydaniu nie wspomniałem. Teraz zbadam go w pełni, mając nadzieję, że pomoże to innym menedżerom.

Większość osób na kierowniczych stanowiskach stara się nie dopuścić do tego, by w czasie, kiedy oni stoją za sterami, w firmie wydarzyło się coś złego. „Oby tylko nie na mojej wachcie” – mówią. Moim celem, szczególnie w kontekście zbliżającej się emerytury, na którą miałem przejść w 2019 roku, było upewnienie się, że liderzy, którzy po mnie nastąpią, będą w stanie rozwiązać problemy, jakie nieuchronnie pojawią się *po* mojej wachcie. Dla mnie budowanie dynamicznej, kreatywnej kultury jest samo w sobie aktem kreatywności. Przychodzi mi do głowy tylko jedno dobre porównanie: wychowywanie dziecka. Oba te zadania to praca 24/7, która wiąże się z radościami i wyzwaniem, z których wiele jest nieoczekiwanych. Aby dobrze wykonać każde z tych

zadań, musimy zagłębić się w siebie. Od samego początku mojej pracy w Pixarze, a później w Disney Animation chciałem pomóc w budowaniu kultury tak zdrowej i elastycznej, aby mogła przetrwać porażki, sukcesy, a nawet odejście choćby najlepszych swoich liderów i założycieli. Mam nadzieję, że w drugim wydaniu tej książki uda mi się kontynuować rozmowę o tym, jak to działa (i jak nie działa).

Ed Catmull
październik 2022

WŁĄCZANIE KREATYWNOŚCI

OD SAMEGO POCZĄTKU tej książki staram się podkreślić, że nawet najbardziej spostrzegawczy liderzy nie są w stanie dostrzec wszystkiego. Nie mogą spojrzeć na świat z innego punktu widzenia niż nasz własny, zakładamy, że nasze obserwacje są tożsame z rzeczywistością. Często nie zdajemy sobie sprawy z tego, jak wielu rzeczy nie widzimy. W Pixarze zawsze starałem się budować kulturę, w której mogliśmy zachować przejrzystą perspektywę, nawet jeśli akceptowaliśmy fakt, że często angażowaliśmy się w rzeczy, których nie mogliśmy zobaczyć. W rozdziale 1 pisałem: „w pewien sposób przez całe życie poszukiwałem lepszych sposobów zrozumienia”.

Pisząc te słowa, nie wiedziałem jednak, że niektórzy ludzie wizualizują sobie rzeczy zupełnie inaczej niż inni. Choć można by założyć, że mózgi osób uzdolnionych artystycznie funkcjonują podobnie, to jednak w rzeczywistości nie wszystkie przetwarzają i przechowują obrazy wizualne w podobny sposób. Co więcej, większość ludzi – nawet bliscy członkowie rodziny lub współpra-

cownicy, którzy pracują tuż obok – nie ma pojęcia o istnieniu tych różnic. Wydaje nam się, że proces wizualizacji przebiega u wszystkich w podobny sposób i dlatego nawet nie przychodzi nam do głowy, by zapytać o doświadczenia innych.

Ja ten fakt odkryłem przez przypadek już po opublikowaniu pierwszego wydania tej książki. Jak już wspomniałem, od dawna interesuję się praktyką mindfulness i uczestniczyłem w kilku wyjazdowych sesjach. W pewnym momencie Lawrence Levy, który był dyrektorem finansowym Pixara w połowie i pod koniec lat 90., opowiedział mi o formie medytacji, która zachęca praktykujących do tworzenia i utrzymywania w umysłach złożonych obrazów. Lawrence zasugerował, żebym zaczął od czegoś bardzo prostego: obrazu małej kuli. Próbowałem, ale po prostu zupełnie mi się to nie udawało. Kiedy zamykałem oczy i myślałem o kuli, widziałem tylko czerń. To było dla mnie ogromne zaskoczenie. Zawsze miałem bardzo silną świadomość przestrzenną – tak silną, że stworzyłem nowy rodzaj zakrzywionej łatki (ang. *curved patch* – podejście, które do dziś jest stosowane w efektach specjalnych i w animacji). Ale tworząc tę koncepcję, nie korzystałem z żadnych wizualnych obrazów ani matematycznych równań – polegałem wyłącznie na innych umiejętnościach rozwiązywania problemów, które trudno mi opisać.

Analizując to z perspektywy czasu, zdałem sobie sprawę, że prawie nigdy nie byłem w stanie utrzymać obrazów w myślach. Nawet w moich snach brakuje obrazów. Chociaż w dzieciństwie dużo rysowałem i byłem dość dobry z plastyki w szkole średniej, nigdy nie mogłem „zobaczyć” tego, nad czym pracowałem, gdy miałem zamknięte oczy. Zakładałem, że to wyjaśnia, dlaczego nie jestem wielkim artystą. Doszedłem do wniosku, że ludzie, którzy zarabiają na życie rysowaniem, jak animatorzy z Pixara i Disneya, muszą mieć zdolność wizualizacji, której mnie brakowało. W pewnym momencie zapytałem Ralpha Egglestona, scenografa, który pomógł nadać wizualny kształt jedenastu filmom Pixara, czy potrafi zobaczyć obraz w głowie, przy zamkniętych oczach. Jego

odpowieź brzmiała: „Oczywiście! A niektórzy artyści potrafią widzieć obrazy nawet z otwartymi oczami – po prostu odzwierciedlają na papierze to, co widzą”. Dla mnie miało to sens. Okazuje się jednak, że to jeszcze nie była cała historia.

W 2014 roku zjadłem kolację z Glenem Keane, jednym z najwspanialszych w całej historii animatorów rysujących odręcznie. Keane animował postać Ariel, główną bohaterkę filmu *Mała Syrenka*, a także główne postacie w filmach *Piękna i Bestia*, *Aladyn* i innych. Później zdobył Oscara dla najlepszego animowanego filmu krótkometrażowego za film *Droga koszykówko*, który zrobił we współpracy z Kobe Bryantem. W pewnym momencie tego spotkania opisałem Glenowi moją niezdolność do wizualizacji, spodziewając się, że uzna to za dziwne. Ale ku mojemu zaskoczeniu Glen powiedział, że on również nigdy nie jest w stanie „zobaczyć” obrazów w swojej głowie.

Glen powiedział mi, że kiedy był młodszy, spierał się o to z jednym z głównych animatorów Disneya. Ten uznany artysta twierdził, że kiedy Glen zamyka oczy, *musi* być w stanie zobaczyć obrazy w swojej głowie. Wierzył, że umiejętność wizualizacji jest niezbędna do rysowania. Aż do spotkania z Glenem myślałem podobnie. Jak się okazuje, myliłem się. Glen powiedział mi, że kiedy siada do rysowania, *coś* tam ma w głowie. Ale na pewno nie jest to obraz – chodzi raczej o emocje niż kształty.



Wczesny szkic autorstwa Glena Keane przedstawiający postać Ariel z filmu *Mała Syrenka*

Kiedy zaczynał pracę nad szkicem, najpierw wyrażał siebie w serii bardzo ogólnikowych bazgrołów, a następnie powtarzał je w kółko, aż w końcu udawało mu się uchwycić to, co chciał przedstawić. Wyglądało to tak, jakby Glen musiał wydobywać swoje wizualne pomysły, pracując nad nimi i przerabiając je wyłącznie w interakcji z ołówkiem i papierem.



Ta sama postać – Ariel z filmu *Mała Syrenka* – wersja po wielu autokorektach Glena Keane

To skłoniło mnie do refleksji nad czasem, gdy jako student zmagalem się z nowym sposobem tworzenia zakrzywionych powierzchni. Nie wizualizowałem sobie w głowie potencjalnych podejść. Zamiast tego stawałem przed tablicą i skupiałem się na problemie, który próbowałem rozwiązać. Kiedy utknąłem w którymś momencie, czułem, jak problem przenosi się do tej części mózgu, do której nie miałem świadomego dostępu. Wiedziałem, że mój mózg nad tym pracuje, i odczuwałem w związku z tym lekki niepokój. Gotowy pomysł mógł wypłynąć na powierzchnię, a ja wtedy mógłbym narysować go na tablicy. Ale znowu: nie tyle widziałem ten pomysł, co czułem, że się pojawia. Następnie pracowałem nad problemem na poziomie świadomym, aż ponownie utknąłem, po czym problem znów się rozwiązywał. Czasami stałem tak przez pół godziny lub dłużej, pozwalając, by mój mózg pracował na najwyższych obrotach. W końcu byłem w stanie

narysować kolejny obraz, który pomógł mi znaleźć rozwiązanie. Ale żeby było jasne: ani razu podczas tego procesu nie pojawił się w mojej głowie żaden obraz. Moje pomysły mogłem zrealizować wyłącznie dzięki interakcji z tablicą. Widzieć mogłem tylko poprzez rysowanie.

W 2015 roku w „New York Timesie” natknąłem się na następujący nagłówek: *Picture This? Some Just Can't* („Widzisz to? Niektórzy po prostu nie mogą”). Tak zatytułowany artykuł przybliżał postać neurologa z Anglii – Adama Zemana, profesora Uniwersytetu Medycznego Exeter – którego pacjent po zabiegu medycznym odkrył nagle, że stracił umiejętność przywoływania obrazów w swojej głowie. Kiedy artykuł został opublikowany, doktor Zeman zaczął dostawać wiadomości od innych ludzi, którzy twierdzili, że – tak jak ja – *nigdy* nie mieli umiejętności wizualizacji. Nawiązałem z profesorem kontakt mailowy, chcąc dowiedzieć się czegoś więcej o tym zjawisku, tej wariacji na temat ludzkich doświadczeń, którą dzieliłem z Glenem Keane. Doktor Zeman nazwał to zjawisko afantazją, wywodząc je z greckiego określenia oznaczającego brak wyobraźni.

Od Zemana dowiedziałem się, że mój poziom afantazji jest „umiarkowanie rzadki” – profesor szacował, że ma go może dwa procent populacji (jedna na pięćdziesiąt osób). Powiedział też, że są ludzie na drugim końcu spektrum, którzy mają hiperrozwinętą zdolność do utrzymywania żywych obrazów w swoich umysłach. Tę przypadłość nazwał hiperfantazją i jest ona nieco bardziej powszechna, bo doświadcza jej od 3 do 11 procent populacji. Potem odkryłem, że moja żona, Susan, ma hiperfantazję, podczas gdy nasza córka, Jeannie, dzieli ze mną afantazję – dwie skrajności. Mieszkaliśmy pod jednym dachem, a – nie zdając sobie z tego sprawy – przetwarzaliśmy informacje w bardzo odmienny sposób.

Profesor Zeman przeprowadził badania, w ramach których proszono ludzi o wyobrażenie sobie wschodu słońca lub twarzy przyjaciela. Osoby z afantazją, które próbowały utrzymać te obrazy w głowie, twierdziły, że nic nie widzą. A jednak gdy proszono je

o policzenie w myślach okien w ich domach, wielu z nich było w stanie to zrobić. W jakiś sposób ludzie ci używali alternatywnych strategii, aby obejść swoją niezdolność do wizualizacji.

Wszystko to było dla mnie niezwykle fascynujące, a do tego zdałem sobie sprawę, że jestem w wyjątkowej sytuacji. Byłem oto prezesem dwóch niezwykle studiów animacji, w których pracowali światowej klasy artyści, animatorzy, matematycy, programiści, oświetleniowcy i kierownicy produkcji – szeroki zbiór utalentowanych ludzi pracujących razem. Przyszło mi do głowy, że mógłbym zapytać moich kolegów, czy chcieliby wypełnić kwestionariusz przygotowany przez Zemana. Pozwoliłoby nam to skorelować umiejętności niezwykle ludzi z ich zdolnością do wizualizacji.

Tak właśnie zrobiłem, przedstawiając moim współpracownikom odkrycia, których dokonałem na temat afantazji i hiperfantazji. Doprowadziło to do serii niesamowitych wniosków. Wielu z moich kolegów, którzy pracowali ze sobą przez lata, nie miało najmniejszego pojęcia o tym, jak różnie funkcjonowały ich mózgi podczas wykonywania tej samej pracy. A kiedy już zrozumieli różnice, byli zaskoczeni. Słyszałem, jak jeden scenarzysta pyta drugiego: „Jak możesz napisać scenę, jeśli nie możesz jej zwizualizować?”.

Za przykład podam dwóch animatorów: Johna Ripę i Paula Briggsa. John, który ostatnio pracował jako współreżyser filmu fabularnego *Raya i ostatni smok* (2021), zajmuje się animacją w Disneyu od 1994 roku; zaczynał pracę jako asystent przy filmie *Król Lew*. Pierwszą pracą Paula przy filmie Disneya było wykonanie „efektów pośrednich” w filmie *Herkules* z 1997 roku, a później on i John pracowali razem przy wielu filmach, od *Tarzana* po *Krainę lodu*, od *Ralph Demolki 2* po *Zwierzogród*. John ma hiperfantazję – może w głowie dosłownie „odtworzyć” film, nad którym pracuje, przewijając go do przodu i do tyłu według własnego uznania. Paul ma afantazję, podobnie jak Glen Keane i ja. Wychodzi od pożądanej emocji (nie obrazu w głowie), która następnie podlega co najmniej trzem poprawkom, zanim jego rysunki zaczną w ogóle przypominać to, czego szuka. Podczas gdy John może

zasadniczo prześledzić obraz, który widzi w swoim umyśle, Paul zaczyna od instynktu i pracuje z ołówkiem i papierem tak długo, aż w końcu powstanie obraz. Ale dopóki nie powiedziałem im o pracach doktora Zemana, ci bliscy współpracownicy nie mieli pojęcia, jak bardzo się od siebie różnią.

„Byłem w szoku – powiedział John, wspominając naszą pierwszą rozmowę na ten temat. – Mogłem rozrysować całą scenę w głowie, więc myślałem, że każdy to potrafi. Chyba każdy człowiek zakłada, że inni potrafią to samo, co on”.

Ze swojej strony Paul przyznał, że podejrzewał, iż on i John stosowali różne podejścia. „John ujmował to tak: »Zawsze szukam tego kluczowego obrazu wizualnego, który podsumowuje sekwencję«. A ja myślałem wtedy: »To dziwne – ja muszę znać kluczową emocję«. Ale najczęściej byłem po prostu pod wrażeniem stosowanego przez niego procesu – zdolności »widzenia« tego, nad czym pracowaliśmy”. Warto zauważyć, że Paul nigdy nie podzielił się tą refleksją z Johnem, ponieważ obawiał się, że mogłoby to źle o nim świadczyć. „Trudno było mi o tym rozmawiać, ponieważ fakt, że nie widziałem obrazów tak jak robił to John, sprawiał, że czułem się jak szarlatan” – wspomina Paul. Paul jeszcze przez jakiś czas – dopóki nie zaczął o tym rozmawiać z innymi – nie wiedział, że jest jednym z *wielu* animatorów z afantazją w Disneyu i Pixarze. Był przekonany, że jest jedynym, który cierpi na tę przypadłość!

W poprzednim rozdziale pisałem o Andym Beallu. Przez lata kierował on działem animacji w Pixarze, ale dopóki nie zrobiłem w studiu prezentacji na temat afantazji, on także nigdy o niej nie słyszał (i nie zdawał sobie sprawy, że ją ma). „Nie potrafię zobaczyć w myślach tego, co dopiero chcę narysować – stwierdził. – Wiem, co czuję i czego szukam, ale tego nie widzę”. Przyznał, że podobnie jak Paul, w przeszłości czasami podziwiał innych animatorów, którym rysowanie wydawało się „przychodzić z taką łatwością”. Powiedział mi: „[czasami] bałem się pustej strony. I bywałem zazdrosny o moich kolegów, którzy nie mieli z tym

problemu, ponieważ mogli »zobaczyć«, co ją wypełni”. (Dopiero teraz zrozumiał, że niektórzy z nich mieli hiperfantazję).

Po wysłuchaniu mojej prezentacji Andy włączył to, co z niej wyniósł, do swojej roli menedżera. Chociaż widział, że najlepsi animatorzy z afantazją i hiperfantazją tworzyli równie dobre prace, to zaczął zdawać sobie sprawę również z tego, że czasami nie byli oni darzeni takim samym szacunkiem. Ponieważ artyści cierpiący na afantazję częściej musieli wykonać kilka wersji rysunku, aby dojść do tych, które w pełni odzwierciedlały ich emocje, Andy zauważył, że niektórzy na stanowiskach kierowniczych uważali ich pierwsze szkice za „zbyt niechlujne”, a postęp ich prac za „zbyt powolny”. Teraz, świadom odkryć profesora Zemana, Andy zaczął aktywnie szukać rozwiązań.

Oddajmy mu głos: „Wyszukiwałem ludzi, którzy czerpali więcej z emocji niż z wyobraźni, i brałem ich na bok. »Jesteś taki jak ja – mówiłem – i wiem, że czasami się z tym zmagasz, ale postaram się, abys zrozumiał, że to jest jak najbardziej w porządku«”. Andy rozpowszechnił również informację o różnych stylach pracy wśród innych kierowników działów, podkreślając: „Musimy chronić tych ludzi, ponieważ afantazja występuje naprawdę”.

Absolutnie nie chcę sugerować, że afantazja jest jakąś wadą lub deficytem. Przez lata, gdy dziennikarze pisali o afantazji, prawie wszyscy błędnie opisywali ją jako rodzaj niepełnosprawności, którą trzeba przezwyciężyć – swoistą „ślepotę umysłu”. A ja, podobnie jak Glen Keane, nie zgadzam się z takim podejściem. My widzimy to tak: każdy z nas ma inny sposób myślenia, postrzegania i wyrażania siebie.

Raz jeszcze pragnę podkreślić, że John Ripa, Paul Briggs i Andy Beall to wyśmienici artyści. Po prostu używają różnych metod, aby przenieść swoją pracę na kartkę papieru. I moim zdaniem ilustruje to jeden z filarów kreatywnej współpracy. Ponieważ każdy z nas jest inny, jest indywidualnością – ponieważ wszyscy „widzimy” inaczej – to wszyscy musimy czasami pracować ciężiej, niż moglibyśmy się spodziewać, aby móc się skutecznie komunikować.

Jedna z **NAJLEPSZYCH KSIĄŻEK ROKU** magazynów
„The Huffington Post” • „Financial Times” • „Success” • „Library Journal”

Zajrzyj za kulisy jednej z najbardziej kreatywnych firm świata i poznaj sprawdzone recepty na to, by stale podkreślać kreatywność, nie zabijać jej biurokracją i uważnie przyglądać się wszystkiemu, co może jej zagrozić.

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**. W 1986 roku inwestorem strategicznym Pixara został Steve Jobs i od tego czasu sprawy potoczyły się jeszcze szybciej.

Ed Catmull, prezes tej niezwyklej wytwórni, postanowił podzielić się swoją wiedzą o technikach zarządzania stosowanych w jego firmie.

Kluczowa jest umiejętność stworzenia odpowiedniego środowiska pracy: z przestrzenią, która sprzyja komunikacji, swobodą wyboru sposobu pracy i usuwaniem przeszkód hamujących naturalną kreatywność.

Wśród wielu praktycznych porad Eda Catmulla znajdziesz m.in.:

- Jeśli stworzysz odpowiedni zespół, efektem jego pracy mogą być właściwe pomysły.
- Zawsze staraj się zatrudniać ludzi mądrzejszych od siebie – to szansa, a nie potencjalne zagrożenie.
- 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 nietypowych źródeł.
- Zadaniem lidera nie jest zapobieganie ryzyku, a sprawianie, by ludzie czuli się bezpiecznie, gdy je podejmują.

Książka **Kreatywność S.A.** to niezbędny dla menedżerów, którzy poprzez odrzucenie konwencji chcą usprawniać procesy w firmie.

ISBN 978-83-8231-463-2



9 788382 314632

MT24016

Cena 69,90 zł