



Книга Инновации в стиле Pixar

Уроки бизнеса самой творческой в мире компании

Билл Каподагли, Линн Джексон

McGraw-Hill, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Несмотря на некоторую оторванность от реальной жизни, эта книга – окно в удивительный мир Pixar, одной из лучших анимационных студий мира. В ней есть истории обо всем: технических достижениях, ожесточенной корпоративной борьбе, фантастических прибылях и загадочном, нестандартном подходе Pixar к стратегии и управлению персоналом. Захватывающее дух повествование о том, как руководство Pixar решительно идет по пути самостоятельного развития бизнеса, не давая вмешиваться в свои дела материнской структуре – компании Disney, переплетается с бесхитростным изложением основных принципов философии компании. Вызывают уважение готовность лидеров Pixar мириться с неудачами, их вера в правоту своих убеждений. К сожалению, выводы, предлагаемые в конце каждой главы, излишне все упрощают, и из них не всегда понятно, как обычные компании могут применить на практике методы Pixar, – эту задачу авторы перекладывают на плечи читателя. Однако приведенный в книге длинный список компаний, с успехом использующих “несерьезную” матрицу, помогает восполнить этот недостаток. *BooksInShort* считает, что эти примеры и откровенные высказывания руководителей Pixar помогут читателям, побывавшим в этом виртуальном туре за кулисами, применить стратегию Pixar у себя.

Основные идеи

- Pixar Studios, создатель мультфильмов “История игрушек” и “Суперсемейка”, является примером ультрасовременной, прогрессивно мыслящей компании.
- Pixar доказала, что инновационные компании способствуют развитию творчества, а творческие компании – развитию инноваций.
- Учитесь на примере Pixar: сформулируйте долгосрочное видение и придерживайтесь его. Добейтесь того, чтобы вся ваша деловая практика и ваши цели были направлены на реализацию этого видения.
- Наказание за провал убивает стремление к инновациям. Поэтому относитесь к неудачам как к неотъемлемой составляющей процесса поиска решений
- Нисходящая коммуникация по управленческой вертикали поднимает командный дух и повышает производительность.
- Ищите необычных людей. В долгосрочной перспективе более оправданны инвестиции в эксцентричного гения, чем в добросовестного труженика.
- Повседневная работа должна приносить радость и удовольствие.
- Отстаивайте свои долгосрочные цели перед руководством и акционерами.
- Привлекайте всех сотрудников к поиску творческих решений.
- Сделайте все для того, чтобы сотрудники были преданы компании. Проявляйте взаимное уважение и доверие.

Краткое содержание

“Мечтать”

Соучредитель Pixar Studios Эд Катмулл и один из первых сотрудников Джон Лассетер, занимающий теперь пост креативного директора, работают вместе с 1984 года. Их кредо – не утратить, подобно большинству взрослых, способность искренне удивляться. По словам Лассетера, “люди,

работающие в анимации, остаются детьми”. И взрослому им не нужно. Pixar – результат необычного совпадения интересов фанатиков компьютерной анимации, мечтавших рисовать комиксы, и технологических предпринимателей, мечтавших разбогатеть. С самого начала как технические, так и творческие сотрудники Pixar понимали, что будущее – в машинах и программах, которые они либо заимствуют у других, либо изобретают сами. Но никто не знал, как это будущее будет выглядеть. С приходом Стива Джобса (он купил Pixar у Lucasfilms в 1986 году, а соучредитель Катмулл, Альви Рей Смит, покинул компанию в 1991-м) Pixar попыталась продавать дорогие графические компьютеры. Руководство решило, что производство кино должно быть побочным направлением, скорее увлечением.

“Качество – лучший бизнес-план”.

По мере развития технологий мозговой центр Pixar все больше склонялся к тому, что смыслом существования компании может стать производство полнометражных мультфильмов. Первый фильм Pixar, “История игрушек”, вышел в прокат в 1995 году и имел небывалый успех. Катмулл и Лассетер, к своему удивлению, обнаружили, что у эпидемии изобретательства, вылившейся в “Историю игрушек”, была своя система, даже притом что этот процесс свободного творчества со стороны мог казаться беспорядочным. Они решили привести весь процесс к стройной системе, чтобы сохранить свой успех. Во-первых, они осознали, что все часто ошибаются – и руководители, и творческая группа, и финансовый отдел: следуют неправильной политике, ввязываются в бессмысленные битвы, выбирают для фильмов заурядные темы, используют не те технические приемы. В то же время Pixar не забывала о долгосрочных целях, придерживалась своего видения и никогда не отступала от своих взглядов ни под давлением обстоятельств, ни в угоду рынку, прессе или мнению коллег по цеху. Именно поэтому сотрудники Pixar могли, не боясь последствий, допускать ошибки в ходе творческого процесса, превращая промахи в искусство. Это один из стержневых моментов культуры Pixar, который Лассетер объясняет так: “Нас даже в большей степени занимает то, что не работало”.

“Верить”

Pixar с уважением относится к ошибкам; ее руководители не хотят, чтобы сотрудники боялись неверного шага. Налицо даже определенный перебор. Того, кто совершил достаточно серьезный промах, ждет всеобщее признание и вечеринка в его честь. Pixar делает все, чтобы ее сотрудники сохраняли гибкость ума и работали, не чувствуя на себе бремени страха. Это относится как к творческим специалистам, так и к программистам и другим техническим сотрудникам – к тем, кто в более консервативных компаниях находится в состоянии постоянного напряжения, потому что вынужден всегда следовать определенным инструкциям и не может дать волю воображению. Pixar уверена, что ее компьютерщики и художники не должны формировать внутри компании субкультуры, живя по правилам, отличным от корпоративных. Во многих корпорациях каждая группа рассматривает другую как основное препятствие на пути реализации своих целей. В Pixar создана такая атмосфера, когда каждая группа видит в другой союзника.

“Взаимодействие – важная составляющая процесса генерирования идей и решения проблем в любой организации”.

Подобная атмосфера сотрудничества вытекает из другого постулата, принятого в Pixar: “общение превыше всего”. Компания использует для этого все возможные каналы. Она поощряет контакты по вертикали – от руководителей к рядовым сотрудникам, а также регулярные официальные и неофициальные встречи программистов и художников, на которых они рассказывают друг другу, что и зачем делают. Менеджеры Pixar никогда не преподносят готовые решения как данность: компания ждет от сотрудников, что те поделятся своим мнением относительно ее новых замыслов. Открытая планировка рабочего пространства, большие общественные зоны для отдыха и неформального общения (бассейн олимпийских размеров, комната для игр, кафетерий) стимулируют постоянное взаимодействие внутри отделов, между разными подразделениями, по управленческой вертикали. Культуре компании присущи равнодушие к титулам и искренность в выражении собственного мнения. Ни у кого из сотрудников не возникнет проблем, если он выскажет свои мысли вслух. Конечно, позволить себе поддерживать такую приверженность открытому общению и творческим ошибкам Pixar может потому, что является в высшей степени прибыльной компанией. Сотрудники Pixar уверены, что во внешнем мире вряд ли кто-то поймет, как они работают. Они даже испытывают удовольствие, когда окружающие мучаются вопросом, как же это все функционирует.

“Формальный подход к творческому потенциалу приведет к безликости и в итоге к провалам”.

Pixar предпочитает нанимать чудаков, отверженных, тех, кто не привык мыслить шаблонами. Однако руководство компании хочет, чтобы эти бунтари были еще и преданными идее трудолюбивыми. Люди, не вписывающиеся в рамки более традиционных компаний, снискавшие репутацию упрямых индивидуалистов, как правило, процветают в Pixar: личная и творческая свобода сочетается в этой компании с четким соблюдением сроков и стремлением к совершенству. Руководители любят ссылаться на добившихся успеха сотрудников, которых другие компании заклеили как “неуправляемых”. Попав в Pixar, такие люди не становятся более управляемыми, однако в компании создаются все условия для того, чтобы они могли плодотворно работать. Руководители Pixar считают мультфильм “Суперсемейка” творением своих “белых ворон”, группы мечущихся в поисках художников, которым была предоставлена свобода действий. “Суперсемейка” получила премии Оскар в номинациях “Лучший полнометражный анимационный фильм” и “Лучший звуковой монтаж”. Мультфильм отлично продавался на DVD. При этом стоимость производства одной минуты была ниже, чем у всех предыдущих фильмов Pixar. Таков был результат совместной работы команды “мятежников”, которые очень хотели показать всему миру, на что они способны.

“Относитесь к руководителям, как к клиентам, – сосредоточьтесь на том, чтобы заставить их поверить в ваши идеи”.

Для поддержания своих сотрудников в форме Pixar основала и финансирует университет Pixar. Компания активно агитирует сотрудников проводить минимум четыре часа в неделю в университете. Занятия, которые ведут известные специалисты, охватывают широкий спектр тем – от рисования и импровизации до приемов самообороны. Руководство Pixar уверено, что интеллектуальные, всесторонне образованные сотрудники больше склонны к творчеству и новаторству. Подтверждая стремление жить в соответствии со своими идеалами, Pixar назначила “деканом” университета Рэнди Нельсона, бывшего тренера NeXT (компьютерной фирмы Джобса, созданной им после изгнания из Apple) и основателя абсурдистской постмодернистской группы жонглеров “Летающие братья Карамазовы”. Сотрудники могут сами выбирать интенсивность посещения занятий; главное, чтобы это не выбивало их из графика сдачи работ. Девиз университета воплощает дух сотрудничества, царящего в

Pixar, – “Alienus Non Diutius”, что означает: “Ты больше не чужой”.

“Принять вызов”

Основатели Pixar немало натерпелись, общаясь с корпорациями-монстрами – особенно с забюрократизированной и закоснелой компанией Disney, руководство которой заинтересовано только в получении прибыли. На собственном горьком опыте они узнали, как трудно добиться преимущества долгосрочных инвестиций в развитие над быстрым получением прибыли. Руководители Disney не осознавали, какой потенциал скрыт в трехмерной компьютерной анимации. Их вполне удовлетворяли доходы, получаемые от сиквелов известных диснеевских мультфильмов, и не интересовало инвестирование в технологии будущего. Disney упустила возможность приобрести Pixar на стадии ее становления, и в итоге партнеры Pixar заработали на том, на чем Disney не хотела зарабатывать. Они были в постоянном поиске чего-то нового – методов, возможностей. Они верили в важность четкого видения и безупречного качества, невзирая на затраты. В 2006 году Джобс продал Pixar компании Disney за 7,4 миллиарда долларов.

“Иерархия принятия решения и структура коммуникаций в организации – две разные вещи”.

Одна из характерных особенностей Pixar – регулярные встречи для обмена мнениями. Творческие группы демонстрируют свою работу остальным сотрудникам, которые вольны высказать все, что они о ней думают. Участники проекта могут и проигнорировать совет, но они не могут не участвовать в подобного рода встречах. Руководители Pixar считают, что это дает творческим специалистам больше уверенности в своих идеях и вырабатывает способность правильно воспринимать критику, не теряя направления. Это также учит их отстаивать свой подход. Такая совместная работа – источник жизненной силы Pixar. Руководство компании верит в своих сотрудников, в их способность найти самое подходящее решение. Оно с уважением относится и к людям, и к их идеям, считая проявление уважения самым хорошим мотиватором. Работники Pixar не подписывают никаких контрактов. Катмулл считает подобные документы чертой жесткого корпоративного контроля: он стремится к тому, чтобы сотрудники хотели как можно дольше работать в Pixar. А как только у них пропадает такое желание, они, по его мнению, должны покинуть компанию. Кадровая политика Pixar отражает желание студии иметь в своих рядах людей, которые горят желанием работать и любят атмосферу своей фирмы.

“Побеждает тот, кто чаще ошибается”.

При приеме кандидатов проверяют на соответствие общим требованиям компании, которые звучат как “глубина, широта, коммуникации и взаимодействие”. Этими качествами должны обладать все сотрудники. “Глубина” подразумевает превосходные знания в своей области и способность плодотворно работать в течение длительного времени. “Широта” говорит о большом жизненном опыте и природном любопытстве. Также она означает понимание мотивов других людей и их культурных особенностей, умение использовать свои наблюдения и желание помогать коллегам решать их проблемы. “Коммуникация” – способность внимательно выслушать и осмыслить сказанное, а также понять, правильно ли слушатель воспринимает вашу точку зрения. “Взаимодействие” происходит в тот момент, когда все эти навыки используются в работе над совместным проектом. Каждый, кто обладает всеми этими качествами, характеризуется “мастерством”, и он остается мастером своего дела до тех пор, пока умеет проигрывать, восстанавливаться и идти дальше.

“Сделать”

Философия Pixar включает в себя понимание того, как избежать вмешательства в работу и насмешек как на индивидуальном, так и на корпоративном уровне. На протяжении всей истории компании ее руководители отстаивают свои творческие идеи в борьбе с “костюмами” – корпоративными бюрократами. Pixar четко обозначает стадии разработки проекта, позволяющие увидеть, на каком этапе в данный момент он находится. “Костюмы” приглашаются на брифинги, организуемые специально, чтобы они были в курсе происходящего и чувствовали себя участниками, а не наблюдателями. Отчеты о ходе работ “продают идею” высшему руководству и вовлекают топ-менеджеров в процесс взаимодействия. Сотрудники Pixar хотят услышать мнения своих боссов, но согласно корпоративной стратегии невмешательства это ни в коем случае не означает обязательное следование их указаниям.

“На уроках рисования людей учат не только рисовать. Их учат быть наблюдательнее”.

Самая сильная сторона Pixar заключается в ее готовности к неудачам. В компании считается, что наказание за провал убивает стремление к инновациям, поэтому сотрудники знают, что они могут смело экспериментировать. Менеджеры поощряют своих подчиненных к тому, чтобы те брались за непосильные задачи, пробовали новые методы. Их цель – получить благодаря ошибкам новые знания, сделать выводы и предпринять новую попытку. Pixar возводит умение пойти на риск в ранг искусства. Ее принципы формирования культуры под девизом “попробуй, узнай и снова попробуй” включают в себя:

- Уважительное отношение к провалу;
- Оперативное создание опытных образцов для быстрого тестирования;
- Предоставление проектным командам неограниченной свободы;
- Отношение к финансовым ограничениям как к положительному фактору и развитие в пределах имеющихся на данный момент возможностей;
- Гибкий подход к планам: планы меняются в зависимости от обстоятельств;
- Демонстрация идей и концепций команды в понятной для всех форме;
- Отказ от длинных совещаний и отчетов как от пустой траты энергии и времени;
- Использование процедуры получения разрешения лишь в крайних случаях;
- Воплощение идей сразу, как только они возникают;
- Поиск покупателей и поставщиков – таких же сторонников передовых взглядов, как сама Pixar; именно они становятся первыми испытателями самых безумных идей.

“Искусство – командный вид спорта”.

Pixar верит в возможности игры и в целебные свойства смеха. Офисы Pixar сродни детским площадкам. В неформальной обстановке легко рождаются новые идеи. В начале своей истории Pixar обставила зал показов ужасными продавленными диванчиками из комиссионного магазина: это все, что компания тогда могла себе позволить. Вместо того чтобы смотреть на разноразмерную старую мебель как на символ ограниченности бюджета, сотрудники сочли ее знаком внимания, и диванная стала излюбленным местом тусовок.

“Мы действительно очень много работали, но нам было весело и мы получали огромное удовольствие от работы, что было заметно и по нашим результатам” (Джон Лассетер).

Политика “постоянной игры” Pixar включает в себя придумывание и организацию ежемесячных командных игр, таких как фирменные гонки на скутерах; поощрение творческого оформления сотрудниками своих рабочих мест; фиксирование всех важных событий, которые стоит отметить, – от дней рождения до завершения проекта. Компания также помогает своим специалистам в обретении признания и вне компании, стимулируя их вступать в профессиональные ассоциации, участвовать в конференциях и публиковаться. Давая сотрудникам возможность поделиться своими достижениями с внешним миром, Pixar тем самым повышает их лояльность к компании. Руководители Pixar с уважением и доверием относятся к каждому работнику независимо от его уровня. Не только коммуникации должны осуществляться в обоих направлениях, но и заботиться необходимо обо всех.

Об авторах

Билл Каподальби и Линн Джексон из Capodagli Jackson Consulting также являются авторами книги “Путь Disney”.
