

SISUKORD

Sissejuhatus. kaotatud ja leitud	9
----------------------------------	---

I OSA. ALGUS

1. peatükk. Animeeritud	23
2. peatükk. Pixari sünd	47
3. peatükk. Eesmärkide seadmine	79
4. peatükk. Pixari identiteedi loomine	107

II OSA. UUE KAITSEKS

5. peatükk. Ausus ja avameelsus	133
6. peatükk. Hirm ja läbikukkumine	161
7. peatükk. Näljane koletis ja inetu titt	193
8. peatükk. Muudatused ja ootamatused	215
9. peatükk. Peidetu	245

III OSA. EHITAMINE JA SÄILITAMINE

10. peatükk. Vaatenurga avardamine	273
11. peatükk. Vormimata tulevik	319

IV OSA. TEADMISTE PROOVILEPANEK

12. peatükk. Uus väljakutse	343
13. peatükk. Märkuste päev	385

Järelsõna. Steve, nagu meie teda teadsime	413
Lähtekohad	437
Tänu sõnad	443
Autorist	447

SISSEJUHATUS: KAOTATUD JA LEITUD

Igal hommikul, kui ma tulen Pixari Animatsioonistuudiosse, möödun meie sõbraliku maskottlualambi Luxo Jr-i kuue meetri kõrgusest skulptuurist, sisenen topeltustest võimsasse klaaslaega aatriumi, kus seisavad elusuuruses ja täielikult Lego-klotsidest ehitatud Buzz Valgusaasta ja Woody, kõnnin trepist üles ning näen visandeid ja joonistusi, millel on kujutatud meie 14 filmi tegelaskujusid, tunnen ma selle hoone ainulaadse õhkkonna ees aukartust ja lumma. Olen kõndinud seda teed tuhandeid kordi, ometi ei tüdin ma sellest iialgi.

San Franciscos Bay Bridge'i kõrval asuva vana konservitehase krundile ehitatud Pixari 15 aakri suuruse linnaku on seest ja väljast kujundanud Steve Jobs. (Õigupoolest kannabki maja nime Steve Jobs Building.) Selle sisse- ja väljapääsude asetus on kaalutletult läbi mõeldud, et innustada inimesi omavahel kohtuma, tuttavaks saama ja suhtlema. Hoone kõrval on jalgpalliplats, võrkpalliväljak, basseini ja 600 istekohaga amfiteater. Vahel tõlgendavad meie külalised ehitise kontseptsiooni valesti ja arvavad, et see on nii uhke uhkeldamise enda pärast. Nad ei mõista, et hoone on kantud mitte luksuse, vaid kooslu-

se süvendamise ideest. Steve'i sooviks oli, et keskkond mõjuks meie tööle innustavalt ja aitaks koostöövõimet suurendada.

Meie animaatorid võivad kujundada oma töökohti just neile meelepärases stiilis (tegelikult neid lausa julgustatakse seda tegema). Nii veedavadki nad oma päevi roosades nukumajakes, mille laes ripuvad miniatuursed kroonlühtrid, ehtsast bambusest ehitatud tikionnides ja lossides, mille piinliku põhjalikkusega värvitud viiemeetrised penoplastist tornid oleksid nagu kivist välja raiutud. Ettevõtte iga-aastane traditsioon on muuhulgas ka Pixarpalooza, majasiseste rokkbändide konkurss, kus saab end hoovi seatud lavadel välja elada.

Oluline on see, et meie stuudios hinnatakse eneseväljendusoskust. Enamasti jätab see külastajatele võimsa mulje ja nad räägivad mulle sageli, et Pixaris astudes tunnevad nad teatavat nukrust, et nende töökohas on midagi puudu: see on lausa käegakatsutav energia, piiramatu koostöö ja loovuse tulv, tunne, et kõik on võimalik, ja seda liigse läiluseta. Mina omakorda vastan neile, et see tunne, mida nad tajuvad, ongi meie edu võti – võite nimetada seda liialdamiseks, üleolekuks või naljatamiseks.

Kuid mitte see ei tee Pixarit eriliseks.

Pixari teeb eriliseks see, et me tunnistame ausalt, et alati tekib probleeme, millest paljud võivad jääda meile märkamatuks, et me tegeleme aktiivselt nende probleemide päevavalgele toomisega, isegi kui sellega kaasneb teatud ebamugavusi, ja et me rakendame kogu energia nende probleemide lahendamisse. Ja see annab hommikuti märkimisväärselt veenvama põhjuse hea tujuga tööle tulemiseks kui hästi korraldatud pidu või tornikestega töökeskkond. See teadmine mõjub mulle motiveeri-

valt ja annab vaieldamatu missioonitunde.

Ometi oli kord aeg, kui ma ei näinud oma siinset missiooni sugugi nii selgelt. Võib-olla üllatute, kui kuulete, millal see oli.

Ameerika kinodesse jõudis „Lelulugu” („Toy Story”) 22. novembril 1995 ja sellest sai kõigi aegade edukaim tänapühade ajal linastunud film. Kriitikud nimetasid seda „leidlikuks” (Time), „geniaalseks” ja „vaimustavalt nutikaks” (The New York Times) ning „pilgu pööramiseks tulevikku” (Chicago Sun-Times). Washington Post kirjutas, et võrdväärse filmi leidmiseks tuleb minna tagasi 1939. aastasse, mil valmis „Võlur Oz” („The Wizard of Oz”).

„Lelulugu” oli esimene täielikult arvutis animeeritud täispikk joonisfilm, mille loomine nõudis meilt kogu meie visaduse, kunstiande, tehnilise leidlikkuse ja vastupidavuse välja panemist. Ligi sadakond sellega tegelevat meest ja naist pidid läbi elama hulgaliselt edusamme ja tagasilööke ning taluma pidevalt ihukarvu püsti ajavat teadmist, et sellest 80 minuti pikkusest eksperimendist sõltub meie edasine ellujäämine. Viis aastat olime võidelnud selle nimel, et teha „Lelulugu” nii, nagu meie seda teha tahtsime. Me ei hoolinud Disney juhtide soovitustest, kes leidsid, et kuna neile on muusikalid rohkelt edu toonud, peaksime ka meie oma filmi lauludega täitma. Rohkem kui korra olime loo usutavuse huvides uuesti nullist alustanud. Olime töötanud öösiti ja nädalavahetustel ja puhkepäevadel, enamjaolt nurisemata. Ehkki me ei olnud midagi enamat kui algajad filmiloojad rahalistes raskustes vaevlevas verisulis stuudios, uskusime me ühte lihtsat ideed: kui me loo-

me filmi, mida *meie* tahame vaadata, tahavad seda ka teised. Pikka aega tundus, et me üritame üksnes hiiglaslikku kivi mäe otsa lükata ja võimatut korda saata. Oli hetki, kui Pixari tulevik rippus juuksekarva otsas. Ja siis ühel päeval toodi meid välja kui musternäidet selle kohta, mis võib juhtuda siis, kui kunstnikud oma kõhutunnet usaldavad.

„Leluloost” sai aasta suurim kassahitt ja see teenis üle maailma kokku 358 miljonit dollarit. Kuid numbrid ei olnud ain-
sad, mille üle me uhked olime: raha on lõppude lõpuks kõigest üks eduka ettevõtte mõõdupuid ja tavaliselt mitte kõige olulisem. Ei, minus tekitas tänulikkust hoopis see, mida me olime suutnud luua. Üks arvustus teise järel tõi esile filmi liigutavat narratiivi ja mitmekülgsed kolmemõõtmelisi karaktereid. Üksnes põgusalt, peaaegu möödaminnes, mainiti ära, et film oli loodud arvutis. Ehkki see oli saanud võimalikuks üksnes tänu määratutele uuendustele, ei olnud me lasknud tehnilistel vahenditel varjutada oma peamist sihti: luua hea film.

Minu enda jaoks oli „Lelulugu” selle eesmärgi täitumine, millest olin unistanud juba lapsena ja mille nimel töötanud üle kahekümne aasta. 1950-ndatel, poisikesena, unistasin Disney animaatoriks saamisest, kuid mul ei olnud õrna aimugi, kuidas selleni jõuda. Tagantjärele mõistan, et soov oma unistus täide viia tõi mind arvutigraafika juurde, mis oli tollal alles päris uus valdkond. Ma ei osanud käsitsi animeerida, seega pidin leidma teise mooduse. Magistrantuuri ajal olin salakesi seadnud endale sihiks luua maailma esimene arvutis animeeritud täispikk film ja töötasin selle nimel väsimatult 20 aastat.

„Leluloo” valmimine oli minu jaoks jõudmine eesmärgini, mis oli olnud mu elu edasiviivaks jõuks, ning ma tund-

sin tohutut kergendust ja võidujoovastust. Vähemalt esialgu. „Leluloo” pärituules tõime oma ettevõtte börsile, kogusime piisavalt raha, et kindlustada stuudio tulevik sõltumatu tootmisettevõtteks, ja alustasime tööd kahe uue täispika filmiga, milleks olid „Putukalugu” ja „Lelulugu 2”. Kõik läks nagu leppe reega, ometi tundus mulle, et olen pidepunkti kaotanud. Nüüd, kui siht oli saavutatud, olin kaotanud osa hädavajalikust tugiraamistikust. Küsisin endalt, kas see ongi töö, mida ma tõesti teha tahan. Sellised kahtlused tulid mulle üllatuse-
na ja ajasid segadusse, seetõttu hoidsin need enda teada. Olin töötanud Pixari presidendina suurema osa ettevõtte eksistent-
si ajast, ma armastasin seda maja ja kõike, mida see esindas. Ometi ei saanud ma salata, et pärast karjääri tippsaavutuseks olnud eesmärgini jõudmist jäin ma hoopis ilma eesmärgita. Küsisin endalt: „Kas see ongi kõik? Ehk on käes aeg uuteks väljakutseteks?”

Siiski ei arvanud ma, et Pixar oleks „valmis saanud” või minu töö selle juures tehtud. Aimasin, et meid ootavad ees suured raskused. Ettevõtte kasvas jõudsalt, investorid olid rahul ja meie ruttasime kaht järgmist filmi tootmisse saatma. Lühidalt öeldes, tööaja piisavaks sisustamiseks oli tegemist küllaga. Kuid minu sisemine eesmärgitunnetus – see, mis oli mind sundinud ülikooliajal arvutiklassi põrandal magama, et kõigest paar tundi rohkem keskervutis veeta, lapsepõlves minult une röövinud, pannud mind eri probleemide üle pead murdma ja igal tööpäeval süritanud – oli kadunud. Olin kulutanud oma elust kakskümmend aastat rööbaste paikaseadmiseks ja rongi ehitamiseks ning tühipaljas rongi sõidus hoidmine ei tundunud mulle kuigi ahvatlev. Esitasin endale küsimuse, kas aina uute ja uute filmide loomine pakub mulle piisavalt vaimustust.

Mis pidi nüüd saama mu juhtpõhimõtteks?

Vastuse leidmiseks kulus terve aasta.

Algusest peale tundus, et mu tööelu on määratud astuma üht jalga Silicon Valleys ja teist Hollywoodis. Esimest korda sattusin filmiärisse 1979. aastal, kui „Tähesõdade” („Star Wars”) edust tiivustatud George Lucas võttis mind tööle selleks, et aitaksin tal filmitööstusse tipp tehnoloogiat tuua. Kuid Lucas ei tegutsenud Los Angeleses, ta rajas oma stuudio Lucasfilm ja leidis sellele peakorteri San Francisco lahe põhjakaldal. Meie tööruumid asusid San Rafaelis, tunni aja autosõidu kaugusel Palo Altost, otse Silicon Valley südames. Tol ajal, kui pooljuhtide tootjad ja arvutitööstused olid alles tuult tiibadesse saamas, ei olnud see hüüdnimi veel saavutanud sellist tuntust nagu praegu. Tänu sellele soodsale asukohale sain otse esireast jälgida, kuidas tekkisid paljud riist- ja tarkvarafirmad (rääkimata aina kasvavast riskikapitalitööstusest), kes hakkasid järgnevatel aastatel oma õrrelt Sand Hill Roadil kogu Silicon Valleyt valitsema.

Minu saabumine ei oleks saanud jääda enam dünaamilisemasse ja heitlikumasse aega. Nägin, kuidas paljud idufirmad ereda eduleegiga põlesid ... ja seejärel kustusid. Minu ülesanne Lucasfilmis (filmiloomise ühendamine tipp tehnoloogiaga) tähendas kokkupuutumist selliste suurettevõtete nagu Sun Microsystems, Silicon Graphics ja Cray Computer juhtidega ning ma õppisin paljusid neist hästi tundma. Olin tol ajal enekõike ja enamjaolt teadlane, mitte firmajuht, seetõttu jälgisin neid mehi hoolikalt, lootes nende ettevõtete käekäigust

mõndagi õppida. Vähehaaval hakkas välja joonistuma kindel muster: kellelgi tekkis loominguline idee, ta leidis sellele rahastajad, tõmbas kaasa ohtralt arukaid inimesi ning töötas välja ja tõi turule toote, mis pälvis tohutut tähelepanu. Seejärel hakkas algne edu järjest suuremaks paisuma, meelitades ligi parimaid insenere ja ahvatledes kliente, kes pakkusid lahendamiseks huvitavaid ja kõrgemal tasemel probleeme. Ettevõtete arenedes hakati kirjutama nende meetoditest, mis muutsid seniseid paradigmasid, ja nende tegevjuhte, kes paratamatult jõudsid Fortune'i esikaanele, nimetati uue ajastu titaanideks. Eriti selgelt mäletan nende juhtide enesekindlust: neist meestest lausa kiirgas ülimat enesekindlust. Mõistagi jõudsid nad nii kõrgele ja kaugele ainult tänu sellele, et nad olid tõesti suured geeniused.

Aga siis said need ettevõtted hakkama mõne rumalusega: sellise rumalusega, mida ei saanud tagantjärele tühiseks apsakaks nimetada, vaid mis oli ilmselgelt rumal otsus juba tol samal hetkel. Ma püüdsin sellest aru saada. Mis ajendas arukaid juhte langetama otsuseid, mis nende ettevõtted kolinal rööbastelt maha juhtisid? Kahtlemata nad uskusid, et ajavad õiget asja, kuid miski pidi neid pimestama ega lasknud neil selgelt näha probleeme, mis ähvardasid nende töö rappa ajada. Selle tulemusena paisusid nende ettevõtted nagu seebimullid ... et siis lõhkeda. Mind aga ei huvitanud mitte ettevõtete tõusud ja langused ega tööstusmaastiku pidev muutumine, vaid juhtide sedavõrd agar keskendumine konkurentsile, et nad ei märganud teisi töökeskkonda hävitavaid jõude.

Nende aastate jooksul, kui Pixar otsis kobamisi oma õiget teed, müües algul arvutite riistvara ja siis tarkvara ning tootes

seejärel lühianimafilme ja reklaame, tekkis mul küsimus: kas siis, kui Pixar on edukaks saanud, teeme ka meie mõne rumaluse? Kas teiste apsakate põhjalik analüüs võimendab meie valvsust iseenda vigade suhtes? Või on iga juht paratamatult pimedusega löödud tema ettevõtte heaolu ähvardavate teatud tegurite suhtes? Ilmselgelt oli olemas *miski*, mis tekitas ohtliku lühise paljudes nutikates ja loovates ettevõtetes, kuid selle täpsem olemus jäi mulle mõistatuseks. Ja ma kavatsesin selle välja uurida.

„Leluloo” debüüdile järgnenud keerulise aasta jooksul jõudsin veendumusele, et minu uueks väljakutseks saabki selle mõistatuse lahendamine. Soov kaitsta Pixarit nende jõudude eest, mis hävitavad nii palju ettevõtteid, andis mulle uue pidepunkti. Hakkasin selgemalt nägema enda kui juhi rolli ja olin valmis pühenduma uue eduka ettevõtte loomise kõrval ka jätkusuutliku loomingulise kultuuri loomisele. Pöörates fookuse tehniliste probleemide lahendamiselt kaaluka juhtimisfilosoofia väljaarendamisele, tundsin taas elevust ja teadsin kindlalt, et meie ettevõtte järgmine vaatus tuleb sama õnnelik nagu esimene.

Minu siht on alati olnud luua Pixaris kultuur, mis kestaks kauem kui selle asutajaliikmed Steve, John Lasseter ja mina. Samas püüan jagada meie filosoofilisi tõekspidamisi teiste juhtidega ja õigupoolest kõigiga, kes peavad leidma tasakaalu kunsti ja äri konkureerivate – kuid paratamatult üksteist täiendavate – jõudude vahel. Selles raamatus püüdsin panna paberile oma parimad mõtted sellest, kuidas me rajasime meie ettevõtte alustalaks oleva kultuuri.

Raamatu sihtrühmaks ei ole üksnes Pixari töötajad, meelelahutusäri juhid ja animaatorid, see on mõeldud kõigile, kes tahavad töötada keskkonnas, kus soodustatakse loomingulisust ja probleemide lahendamise oskust. Olen veendunud, et hea juhtimisoskus aitab loomingulistel inimestel jõuda tippsaavutusteni igas valdkonnas. Minu eesmärk Pixaris (ja ka Disney Animationis, mida olen koos pikaajalise partneri John Lasseteriga juhtinud alates ajast, kui Walt Disney Company 2006. aastal Pixari omandas) on pakkuda meie töötajatele võimalust anda oma töös endast parim. Me lähtume eeldusest, et meie töötajad on andekad ja valmis oma panust andma. Me tunnistame aga tõika, et meie ettevõtte loobib, küll tahtmatult, nende andekusele tuhandel moel kaikkaid kodaratesse. Lõpp-eesmärgina püüame need takistused leida ja kõrvaldada.

Olen peaaegu 40 aastat juurelnud selle üle, kuidas tõhustada arukate ja edasipüüdlike inimeste koostööd. Minu arvates on minu kui juhi ülesanne luua viljakas keskkond, hoida seda hea tervise juures ja olla valvas võimalike ohtude suhtes, mis võivad seda õõnestada. Usun sügaval sisimas, et igal inimesel on oma loominguline potentsiaal, mis võib avalduda ükskõik millises vormis, ja et selle loomingulisuse ergutamine on igati üllas ettevõtmine. Ometi pakuvad mulle veel enam huvi sellel teel tekkivad takistused, mida me sageli ei pruugi märgata ja mis pärsivad igas edukas ettevõttes peituvat loomingulisust.

Selle raamatu aluseks on väide, et ehkki teel loovuse avaldumiseni on palju tõkkeid, võime me ise astuda aktiivseid samme loomeprotsessi kaitseks. Järgnevatel lehekülgedel käsitlen paljusid Pixaris kasutatavaid meetodeid, kuid kõige lummavamad on minu jaoks need mehhanismid, mis võtavad sihikule eba-

kindluse ja püsimatuse, avatuse puudumise ja kõik selle, mis jääb paljale silmale märkamatuks. Usun, et parimad juhid on need, kes ei pea end kõiketeadjaks ja on valmis õppima, mitte üksnes sellepärast, et tagasihoidlikkus on vourus, vaid sellepärast, et ilma sellise mõtteviisita ei ole võimalik silmapaistvat läbilööki saavutada. Leian, et juhid peavad ohje hoidma lõdvalt, mitte pingul. Nad peavad julgema riskiga silmitsi seista, usaldama inimesi, kellega koos töötavad, ja pingutama selle nimel, et neile teed sillutada, samuti peavad nad alati pöörama tähelepanu kõigele, mis võib tekitada töötajates hirmu, ja sellega tegelema. Enamgi veel: edukad juhid on valmis leppima tõsiasjaga, et nende ideaalid võivad osutuda vääraks või mitte-täiuslikuks. Üksnes tunnistades, et me kõike ei tea, saame loota, et võime seda kunagi õppida.

Minu raamat on jagatud nelja ossa: alustamine, uue kaitsmine, ehitamine ja säilitamine ning teadmiste proovilepanek. Tegu ei ole memuaaridega, kuid et mõista meie tehtud vigu, meie õppetunde ja nendest õpitut, pean paratamatult puudutama aeg-ajalt nii minu enda kui ka Pixari minevikku. Mul on palju ideid, kuidas panna inimesi koos suure asja nimel tegutsema ja kaitsta neid hävitavate jõudude eest, mis ohustavad isegi kõige tugevamaid ettevõtteid. Loodan, et analüüsides oma peataoleku ja pettekujutelmade allikate otsinguid Pixaris ja Disney Animationis, saan aidata teistel vältida neid püüni-seid, mis raskendavad igat laadi ettevõtete tööd ja vahel neid ka põhja viivad. Võti, mis on mind motiveerinud kõik need 19 aastat pärast „Leluloo” valmimist, on olnud mõistmine, et nende purustavate jõudude defineerimine ei ole pelgalt filosoofiline harjutus, vaid olulise tähtsusega ja keskne missioon.

Oma algse edu järellainetuses pidid Pixari juhid tikksirgelt istuma ja kõrvad kikkis kuulama – ja see valvsus ei tohi kunagi kaduda. Seega räägib minu raamat lakkamatust tööst tähelepanelikkuse arendamise kallal – ja juhtimisest eneseteadlikkuse abil nii juhtide kui ka ettevõtete tasandil. Olen veendunud, et siia kogutud ideed võimaldavad meil endas parima välja tuua.