

Розділ п'ятий

Чесність та відвертість

Спитаєте в будь-кого: «Чи повинні люди бути чесними?» — і, звичайно, почуєте у відповідь: «Так». Так повинно бути! Скажете «Ні» — підтримуєте нечесність, що, як і виступи проти грамотності або дитячого харчування, здається моральним переступом. Але насправді часто існують вагомі причини не бути чесними. Якщо мова йде про взаємодію з іншими людьми в робочому середовищі, бувають моменти, коли ми вирішуємо не говорити те, що справді думаємо.

І тут виникає дилема. З одного боку, зрозуміти факти, проблеми та нюанси на рівні, що гарантуватиме вирішення труднощів та ефективне співробітництво, можна лише за умови відвертого та вичерпного спілкування, без приховування та введення в оману. Безсумнівно, ми приймаємо рішення краще, якщо можемо використовувати знання та відверті думки групи. Та хоч якою б цінною була інформація, яку можна отримати завдяки чесності, і хоч як голосно ми би проголошували її важливість, власні страхи та інстинкти самозбереження часто приводять до замовчування. Щоби дати собі раду з такими реаліями, потрібно позбутися всього тягара чесності.

Це можна зробити, наприклад, замінивши слово «чесність» іншим: зі схожим значенням, але меншим моральним навантаженням — «відвертість». Відвертість — тобто пряmlinійність

чи щирість — насправді не так уже й відрізняється від чесності. І все-таки в загальному вжитку це слово означає не лише правдивість, а й відсутність скритності. Усі знають, що іноді скритність корисна, ба навіть необхідна для виживання. Ніхто не вважає, що менш відверті люди погані — тоді як нікому не хочеться називатися нечесним чи нечесною. Людям простіше говорити про те, до якої міри вони відверті, тому що нема відчуття, що їх можуть покарати за зізнання, що вони інколи тримають язика за зубами. Це дуже важливо. Ви не можете позбутися всього того, що стоїть на заваді відвертості, якщо люди не можуть вільно вказувати на ці бар'єри (а використання слова «чесність» лише ускладнює цю розмову).

Звичайно, бувають і виправдані причини не бути відвертими. Наприклад, політики можуть заплатити дорогу ціну за надто прямі висловлювання на суперечливих темах. Виконавчі директори — зазнати збитків, якщо будуть надто відвертими з пресою або з акціонерами (крім того, вони, безперечно, не хочуть, щоб про їхні плани знали конкуренти). Я не буду надто відвертим на роботі, якщо це може когось присоромити чи образити. Існує ще ціла низка інших ситуацій, коли розумною стратегією є ретельно добирати слова. Але це не означає, що відсутність відвертості — це добре. Особливість здорової творчої культури в тому, що занурені в неї люди вільно обмінуються ідеями, думками та критикою. Якщо не протидіяти бракові відвертості, врешті-решт у вас зародиться непродуктивне середовище. То як керівникові переконатися, що його робоча група, відділ чи компанія відверті одне з одним? Я намагаюся інституціоналізувати відвертість, запровадивши механізми, які прямо визнають її цінність. У цьому розділі ми розглянемо роботу одного з ключових таких механізмів на Pixar: «Мозкового центру», який має підштовхувати нас до досконалості та викорінювати посередність. «Мозковий центр» збирається приблизно раз на кілька місяців, щоб оцінити кожен фільм, над яким ми працюємо. Саме завдяки йому в нас на студії відбуваються відверті розмови. У цього механізму простий задум: посадить розумних, небайдужих людей в одній кімнаті, дайте їм завдання виявити та вирішити пробле-

ми — і заохочуйте бути відвертими між собою. Людей обтяжує потреба бути чесними, але чомусь вони почуваються вільніше, коли їх просять бути відвертими. У них тоді є вибір, і тому, коли вони таки наважуються на відвертість, вона зазвичай справжня. «Мозковий центр» — це одна з найважливіших традицій на *Pixar*. Вона не безвідмовна: іноді його функціонування чудовою ілюструє, як складно досягнути відвертості. Але коли все працює добре — результати феноменальні. «Мозковий центр» визначає стиль усієї нашої роботи.

Частенько він не відрізняється від будь-якої іншої групи творчих людей: тут є покірність і самолюбство, відкритість і щедрість. Його розміри та цілі можуть відрізнитися — залежно від того, що саме ми розглядаємо, — але найважливішим елементом завжди є відвертість. Це не лише віддалений ідеал: без цього надважливого інгредієнта — відвертості — не може бути довіри, без якої, у свою чергу, неможлива творча співпраця.

За всі ці роки доки розвивався «Мозковий центр», разом із ним розвивалася і динаміка всередині групи, а це вимагало постійної уваги з нашого боку. Я відвідую і беру участь у майже всіх зустрічах «Мозкового центру» й із задоволенням обговорюю там історії наших фільмів. Але, гадаю, моє головне завдання там (як і в мого колеги Джима Морріса, генерального директора *Pixar*) — переконатись, що правила, згідно з якими відбуваються зустрічі, збережено й дотримувано. Цій нашій роботі ніколи не буде краю, тому що, як з'ясувалося, неможливо раз і назавжди розв'язати чи усунути те, що стоїть на шляху відвертості. Страх сказати щось дурне чи виглядати погано, образити когось або бути заляканим, стати об'єктом чи суб'єктом відплати — усі ці чинники чомусь повсякчас знову і знову виринають, навіть якщо ми думали, що перемогли їх. І коли вони знову з'являються, це потребує негайної уваги.

* * *

Складно сказати, коли саме «Мозковий центр» з'явився на світ, адже він розвинувся органічно з виняткових робочих стосунків між п'ятьма людьми, які керували створенням і

монтажем «Історії іграшок»: Джоном Лассетером, Ендрю Стентоном, Пітом Доктером, Лі Анкрічем та Джо Ранфтом. З найперших днів *Pixar* ця п'ятірка переконливо показала, як має виглядати високофункціональна робоча група. Вони були смішними, цілеспрямованими, розумними і неухильно відвертими. Та найважливіше, вони ніколи не дозволяли структурним або особистим проблемам, які можуть унеможливити значущу комунікацію в групі, стати на заваді. Лише тоді, коли ми зібралися разом, щоби вирішити кризу навколо «Історії іграшок 2» і врятувати цей фільм, термін «Мозковий центр» офіційно потрапив до лексикону *Pixar*.

За ті дев'ять місяців у 1999 році, коли ми поспіхом перезапускали наш дефектний фільм, «Мозковий центр» перетворився на надзвичайно корисну та ефективну структуру. Навіть під час перших зустрічей мене вразила конструктивність їхнього зворотного зв'язку. Усі учасники зосереджувалися на фільмі, над яким вони працювали, а не на якихось прихованих особистих цілях. Вони сперечалися — іноді досить сильно, — але завжди про проект. Їх не мотивували ті всі штуки, які часто чигають під поверхнею робочих сесій, як-от прагнення отримати визнання за певний задум, задовольнити керівництво чи досягнути свого лише заради самого факту. Учасники ставилися одне до одного як до рівних. Пристрасті, які вирували на зустрічах «Мозкового центру», ніхто ніколи не сприймав особисто, бо всі знали, що вони були спрямовані на вирішення проблем. І значною мірою вони могли так чудово вирішувати проблеми саме завдяки цій довірі та взаємоповазі.

Після випуску «Історії іграшок 2» наші виробничі плани суттєво зросли. Несподівано, ми одночасно працювали над кількома проектами, тому та ж сама компанія з п'яти людей не могла працювати над кожним фільмом. Ми вже не були невеликим стартапом. Піт працював над «Корпорацією монстрів», Ендрю почав «У пошуках Немо», до нас також приєднався Бред Берд, щоб розпочати «Суперсімейку». Тож «Мозковому центру» потрібно було розвинутися з тісної, чітко окресленої групи, яка працює разом над одним фільмом, аж доки його не

завершить, до більшої та гнучкішої групи, яка збиралася за потреби вирішити проблеми всіх наших фільмів.

Хоч ми й далі називали цю структуру «Мозковим центром», у неї не було чітко окресленого списку членів. За роки її ряди зросли, і сюди входили різноманітні люди: режисери, сценаристи, керівники сценарного відділу. Єдиною умовою участі було доведене вміння розповідати історії. (Серед талановитих доповнень слід згадати: Мері Коулмен, голову сценарного відділу *Pixar*, директорок із питань розвитку Кіл Мюррей та Карен Пейк, а також сценаристів Майкла Арндта, Мег Лефов і Вікторію Штрауз). Та одне залишилося незмінним: потреба у відвертості, чия цінність здається очевидною, але досягти її важче, аніж здається.

Уявіть, що ви вперше прийшли на зустріч «Мозкового центру»: сіли в кімнаті, повній розумних і досвідчених людей, щоби обговорити щойно показаний фільм. Є досить багато причин бути обережним у формулюваннях – чи не так? Хочеться бути ввічливими, поважати та погоджуватися з думкою інших, не хочеться осоромитися або видатися вискочком. Перш ніж заговорити – хоч які б упевнені ви були в собі – задумаєтеся: це добра пропозиція чи дурниця? Скільки разів я можу сказати щось дурне, перш ніж інші почнуть сумніватися в мені? Чи можу я сказати режисерові, що його головний герой не викликає симпатій чи що друга дія фільму неясна? І тут ви не прагнете бути нечесними або приховувати щось від інших. На даному етапі ви навіть не думаєте про відвертість. Ви думаєте, як не виглядати нерозумно.

Ускладнює справу ще й те, що ви не єдині боретеся з такими сумнівами. Усі це роблять: соціальне виховання розохочує казати правду тим, кого ми сприймаємо як вищих за становищем. А ще ж слід врахувати людську природу. Що більше людей в приміщенні, то більша потреба виступити добре. Сильні та впевнені люди можуть знеохотити своїх колег, несвідомо сигналізуючи, що їх не цікавлять негативні коментарі чи критика їхнього способу мислення. У розпалі суперечки, коли складається враження, що люди в кімнаті не розуміють режисерського задуму, цей режисер

може відчувати, що все, над чим його команда так важко трудилася, під загрозою, на вістрі атаки. Його мізки можуть різко активізуватися і почати зчитувати всі підтексти та відбивати всі уявні загрози тому, що вони створили. Такі високі ставки створюють колосальні перешкоди для справді відвертого обговорення.

І все ж, відвертість надзвичайно важлива для творчого процесу. Чому? Тому що на ранніх етапах усі наші фільми паскудненькі. Це сильна оцінка, я знаю, але зумисне часто її повторюю. Я вибираю це слово, тому що м'якші форми не можуть передати, якими насправді поганими є перші версії наших фільмів. Я кажу це не зі скромності чи зневаги до себе. Спершу фільми *Pixar* неякісні, але наша робота полягає в тому, щоб зробити їх інакшими – перетворити, як я кажу, «з паскудненьких на непаскудненькі». Важко собі уявити, але всі фільми, які ми зараз вважаємо блискучими, у якийсь момент були жахливими. Але подумайте самі, наскільки легко зробити фільм про іграшки, які вміють говорити, вторинним, мелодраматичним – чи ж лише з думкою про майбутній продаж пов'язаних з ним товарів. Задумайтеся, наскільки огидним може бути фільм про пацюків, які готують їжу, або наскільки ризикованим рішенням могло видаватися не включити жодного діалогу в перших тридцять дев'ять хвилин «ВОЛЛІ». Ми наважуємося втілити ці історії, але вони не виходять у нас такими, як треба, з першої ж спроби. І це очікувано. Креативність має якось початися, і ми дуже віримо, що цьому може посприяти живильний, відвертий зворотний зв'язок та повторювані процеси. Треба переробляти, переробляти та переробляти знову, доки в недалугих історій не з'явиться наскрізна лінія, а пусті персонажі не віднайдуть свою душу.

Як я вже розповідав, спочатку ми малюємо розкадровки, а потім, під час редагування, поєднуємо їх із тимчасовими голосами та музикою. Так виникає сирий макет фільму, який ми називаємо чернеткою. Тоді «Мозковий центр» переглядає цю версію фільму та обговорює, де бракує правдоподібності, що можна покращити, а що взагалі не спрацьовує. Характерно, що вони не призначають, як виправити проблеми, які ді-

гностували. Вони випробовують слабкі місця, висловлюють пропозиції, але вирішити, що робити далі, має режисер. За три–шість місяців створюється нова версія фільму, і процес повторюється знову. (Для однієї 90-хвилинної копії потрібно приблизно дванадцять тисяч розкадровок, і з огляду на повторюваність описаного тут мною процесу, команді, яка працює над фільмом, до завершення роботи зазвичай доводиться створити їх у десять разів більше). Загалом, фільм постійно покращується – з кожним повторенням, хоча іноді режисер застряє і не може реагувати на коментарі, які отримав. На щастя, завжди можна розраховувати, що невдовзі відбудеться чергова зустріч «Мозкового центру».

* * *

Щоб зрозуміти, що робить «Мозковий центр» і чому він такий важливий для *Pixar*, потрібно почати з найпростішої істини: люди, які беруться до складних творчих проектів, у певний момент губляться. Така вже природа речей: для того, щоби творити, потрібно інтерналізувати свій проект і майже стати ним на певний час. Таке майже злиття з проектом є важливою частиною його створення. Але воно також спантеличує. Якщо раніше у сценариста/режисера фільму було якесь загальне сприйняття, в процесі він або вона втрачає його. Якщо колись він або вона могли побачити ліс, тепер перед їхніми очима лише дерева. Деталі зливаються, витісняють собою ціле, і це ускладнює істотний рух уперед у будь-якому напрямку. Такий досвід буває приголомшливим.

Усі режисери – байдуже, які б талановиті, організовані чи з чітким баченням вони були – губляться десь на цьому шляху. І це створює проблему для тих, хто хоче надати корисні відгуки. Як пояснити режисерові, що треба вирішити проблему, якої він не бачить? Відповідь, звичайно, залежить від ситуації. Можливо, режисер і має рацію щодо того, який вплив може мати його основоположний задум, але він просто недостатньо добре все розклав по полицях, і тому «Мозковий центр» цього не бачить. А може, він не розуміє, що більшість того, що, на його думку, видно на екрані, на-

справді видно лише в його голові. Або, можливо, ідеї, презентовані в чернетках, не працюють і ніколи не працюватимуть, і єдиний спосіб вийти з цієї ситуації – це відкинути їх та розпочати знову. Але в будь-якому разі, щоб з'ясувати це, потрібні терпіння та відвертість.

У Голлівуді керівники студій, як правило, повідомляють режисерам свою критику ранніх версій фільму за допомогою об'ємних письмових коментарів. Після перегляду фільму всі пропозиції стосовно змін занотовуються і режисер отримує їх через кілька днів. Проблема полягає в тому, що режисери не хочуть отримувати таких коментарів, оскільки їх, як правило, надсилають люди, які не створюють фільми, тому режисери вважають їх невігласами, які влазять не у свою справу. Тож стосункам між режисерами та студіями, які їх наймають, властива напруга. Якщо сказати прямо – студії платять за музику і тому хочуть, щоби фільми були комерційно успішними, тоді як режисери прагнуть оберегти своє мистецьке бачення. Слід додати, що деякі коментарі, які надсилають керівники студій, досить проникливі: люди, які не залучені у виробництво, часто чіткіше бачать. Режисером і так складно бути, адже доводиться керувати проектом, який, як я вже казав, місяцями буде паскудненьким – перед тим, як стане якісним. А якщо до цього додати ще й кривду через відгуки від «не-творчих» людей... Через усю цю напругу складно подолати розрив між мистецтвом та комерцією. Саме тому на *Pixar* ми не користуємося такими коментарями. Ми розробили власну модель, яка ґрунтується на непохитному рішенні бути студією, в якій головують режисери. Це не означає, що в нас немає ієрархії. Це означає, що ми намагаємося створити середовище, в якому люди хочуть почути зауваження одне від одного – навіть якщо вони непрості, і де всі зацікавлені в успіхові інших. Ми надаємо режисерам і свободу, і відповідальність. Наприклад, вважаємо, що найперспективніше – не призначати режисерам історії, а дозволити їм самим виплекати їх. За деякими винятками, наші режисери роблять фільми, які вони самі задумали, і прагнуть цей задум втілити. А оскільки ми знаємо, що ця пристрасть

у якийсь момент зробить їх сліпими до неунікних проблем фільму, ми пропонуємо їм допомогу «Мозкового центру».

Але чим «Мозковий центр» відрізняється від інших механізмів зворотного зв'язку? — можете подумати ви.

Я бачу дві ключові відмінності. По-перше, до «Мозкового центру» входять люди, які чудово розуміються на принципах розповідання історій і, зазвичай, і самі через усе це проходили. Хоча режисери в процесі роботи радо приймають критику з багатьох джерел (властиво, коли показуємо наші фільми на *Pixar*, ми просимо всіх співробітників надіслати коментарі), вони особливо цінують відгуки колег-режисерів та оповідачів.

По-друге, в «Мозкового центру» немає жодної влади. І це його визначальна риса: режисер не зобов'язаний виконувати будь-що конкретне із запропонованого. Після зустрічі «Мозкового центру» це залишається на його розсуд — що робити з отриманими коментарями. Зустрічі «Мозкового центру» не ієрархічні і не авторитарні. На мою думку, позбавивши «Мозковий центр» влади нав'язувати рішення, ми суттєво вплинули на динаміку в цій групі.

Досить легко визначити, які у фільму проблеми, а от оцінити, що саме їх спричинило, нерідко дуже складно. Незрозумілий поворот сюжету чи зовсім неправдоподібна зміна намірів головного персонажа часто спричинені непомітною, але глибинною проблемою, яка закралася в історію в якомусь іншому місці, — достоту коли пацієнт жаліється на біль в коліні, спричинений плоскостопістю. Операція на коліні не зменшила би біль, а могла би його погіршити. Щоби зменшити біль, необхідно визначити корінь проблеми та зайнятися ним. Тож коментарі «Мозкового центру» мають на меті вивести на поверхню справжню причину проблем, а не вимагати якогось конкретного лікування.

Більше того, ми не хочемо, щоби «Мозковий центр» розв'язував проблеми режисера, тому що вважаємо, що, швидше за все, наше рішення не буде таким добрим як те, що може запропонувати сам режисер і його творча команда. Ми віримо, що задуми — а отже, і фільми — стають неперевершеними, лише якщо їх випробовують та перевіряють. У науковому сві-

ті практикують процес експертної перевірки робіт колегами: професорів оцінюють інші фахівці з їхньої галузі. Мені подобається думати про «Мозковий центр» як про піксарівський процес експертної перевірки. Це форум, завдяки якому ми покращуємо власну роботу – але не тому, що тут роздають вказівки, а тому, що пропонують відвертість та глибокий аналіз.

Та все ж навіть тут інколи пахне смаленим. Звісно, усі режисери хотіли б почути, що їхній фільм – шедевр. Але сама структура «Мозкового центру» мінімізує біль, який відчуваєш, коли тобі кажуть, що в фільмі є очевидні огріхи чи в ньому потрібно щось змінити. Режисери рідко займають оборонну позицію, тому що ніхто тут не влаштовує дідівщини і не каже, що слід робити. Тут прискіпливо розглядають сам фільм, а не його режисера. Багато людей не зауважують цього визначального принципу: ваші думки – це не ви. Якщо надто сильно ототожнювати себе зі своїми задумками, то будь-який сумнів у них буде образливим. Щоби створити справну систему для надання зворотного зв'язку, з рівняння слід усунути владні відносини. Інакше кажучи, потрібно дати змогу зосередитися на проблемі, а не на особі.

Ось як усе працює: у призначений ранок «Мозковий центр» збирається на показ робочої версії фільму. Після показу ми переходимо до кімнати для зустрічей, де їмо ланч, збираємося з думками та сідаємо до розмови. Режисер та продюсер фільму підсумовують своє бачення стану проєкту. Наприклад, вони можуть сказати: «Першу частину ми вже завершили, а от друга досі лише формується». Або «Кінцівка досі не пов'язується з рештою фільму так, як нам хотілося б». Тоді, як правило, Джон починає озвучувати коментарі. Хоча в усіх на зустрічах «Мозкового центру» рівноцінні голоси, саме Джон задає тон обговоренню. Він називає, які епізоди йому сподобалися найбільше, окреслює деякі теми чи задуми, які, на його думку, слід покращити. Ось із цього і починається розмова. Усі пропонують свої міркування щодо сильних та слабких сторін стрічки.

Перед тим як говорити про те, що формує цю дискусію, давайте подивимося на ситуацію з погляду кінематографістів:

вони вважають ці зустрічі дуже важливими. Сценарист «Історії іграшок 3» Майкл Арндт каже, що створити чудовий фільм можна лише якщо його творці в якийсь момент переорієнтуються зі створення історії для себе на створення історії для інших. На його думку, «Мозковий центр» допомагає здійснити цей неунікнено болісний поворот. «Частково страждання спричинені тим, що треба відмовитися від контролю, — каже він. — Я можу думати собі, що це найсмішніший жарт у світі, але якщо ніхто в кімнаті не сміється, мені доведеться його позбутися. Боляче, що інші можуть бачити те, чого ти не можеш».

Річ Мур, який дебютував на *Disney* повнометражним мультфільмом «Ральф-Руйнівник», порівнює «Мозковий центр» із гуртом людей, кожен із яких працює над якоюсь своєю головоломкою. (Після того, як Джон і я почали керувати *Disney Animation*, ця студія також перейняла нашу традицію відвертості). Чомусь — можливо тому, що їм ця сорочка не сидить так близько до тіла — режисери, які ламають голови над власними проблемами, можуть значно чіткіше побачити труднощі своїх колег, аніж власні. Він це описує так: «Ну, це якби я на трохи міг відірватися від свого кубика Рубіка, щоби допомогти тобі розв'язати кросворд».

Боб Пітерсон — учасник «Мозкового центру», який допоміг написати сценарій (і озвучив персонажів) в одинадцятьох фільмах *Pixar*, використовує для нього іншу аналогію. Він називає його «велике око Саурана» (мається на увазі Всевидюче Око, яке ніколи не спить, з трилогії «Володар перснів»), бо коли він зосередиться на тобі, уникнути цього погляду неможливо.

Але «Мозковий центр» доброзичливий. І прагне допомогти. І не має егоїстичних планів. Ендрю Стентон, який брав участь чи не у всіх зустрічах нашого «Мозкового центру» — або в ролі об'єкта критики, або її автора — любить казати, що якщо ми уявимо собі *Pixar* як лікарню, а фільми як пацієнтів, то «Мозковий центр» складається з перевірених лікарів. У рамках цього образу слід пам'ятати, що режисери та продюсери стрічки теж лікарі. Вони ніби зібрали консилиум експертів, щоби допомогти визначитися з правильним діагнозом дуже непростой хвороби. Але, врешті, лише кінематогра-

фісти, а не хто-небудь інший приймуть остаточне рішення про найрозумніший курс лікування. Джонас Рівера, який починав офісним асистентом на виробництві «Історії іграшок», а з того часу продюсував для нас два фільми, дещо змінює та розширює лікарняний образ, запропонований Ендрю. Якщо фільми – пацієнти, то коли «Мозковий центр» уперше їх оцінює, вони перебувають в утробі. «Саме на зустрічах „Мозкового центру“, – каже він, – народжується фільм».

* * *

Щоби ви краще зрозуміли, як ми на *Pixar* використовуємо відвертість, я розкажу про внутрішню кухню однієї із зустрічей «Мозкового центру». Вона відбулася після одного з перших показів стрічки Пітера Доктера, яка на той час називалася «Безіменний фільм *Pixar*, який показує вам нутроці мозку». Задум стрічки зародився в черепній коробці Піта й, очікувано, був амбітним, багаторівневим та складним. Піт і його команда вже місяцями обговорювали, в чиї саме мізки він запросить глядачів і що вони побачать, коли потраплять досередини. Це була досить-таки велелюдна зустріч «Мозкового центру»: приблизно двадцятьоро людей сиділо за столом і ще з п'ятнадцять – на стільчиках попід стінами. Перед тим, як зайти до кімнати, усі наклали собі на тарілки їжі і, трохи побалакавши про все на світі, перейшли до діла.

Ще перед показом Піт описав, що їм вдалося вже придумати про загальний задум фільму і – про конкретні сторони розповіді, які, як він сподівався, не залишать глядачів байдужими. «Що всередині розуму? – спитався він у колег. – Ваші емоції. Ми досить важко працювали над тим, щоби ці персонажі виглядали так, як відчуються ці емоції. Наша головна персонажка, емоція на ім'я Радість, переповнена завзяттям. Вона буквально сяє, коли захоплена. Також у нас є Страх. Він вважає себе за впевненого та галантного, але насправді в нього трохи розхитані нерви, і він деколи панікує. Інші персонажі – це Гнів, Печаль – вигляд останньої інспірований формою сльозини – і Відраза, яка морщить носа на геть усе. Усі вони працюють у так званому Мозковому центрі».

Ми це зустріли сміхом, як і багато сцен у приблизно десятихвилинному прев'ю, яке показали слідом. Усі погодилися, що цей задум може перерости в один із наших найбільш оригінальних та емоційних фільмів — як і попередній фільм Піта «Вперед і вгору». Як я вже казав, Піт чудово вміє виокремлювати делікатні моменти, які є водночас і кумедними, і впливають на емоції, тож його задум оживити суперечливі емоції людини був дуже творчим і мав неабиякий потенціал. Але коли наш «Мозковий центр» узявся до діла, почав формуватися консенсус, що одна з головних сцен фільму — сварка між двома героїнями про те, чому певні спогади гаснуть, тоді як інші полум'яніють завжди — була надто незначною, щоби достатньо зацікавити аудиторію в глибинних ідеях, які фільм намагався розглянути.

Піт величеський хлопець — майже два метри заввишки — та, попри свої розміри, він випромінює стійку лагідність. Це було помітно і тоді, в залі для зустрічей, коли він слухав, як ми розбираємо, чого ж таки бракує цій ключовій сцені. Його обличчя було відкритим, а не скривленим. Він проходив через це вже не раз і вірив, що цей процес допоможе йому дістатися туди, куди потрібно.

Десь посеред столу на стільці засовався Бред Берд. Бред долучився до *Pixar* у 2000 році — після того як був сценаристом та режисером «Сталевого Гіганта» на *Warner Bros.* Його першим фільмом для нашої студії була «Суперсімейка» 2004 року. Бред — природжений бунтар, який протиставляє всім видам творчого конформізму. Бреда збуджує можливість творчої звиятиги, і йому властиво енергійно та швидко перетворювати майже все на сутичку в ім'я творчості (навіть якщо поруч і нема з ким боротися). Не дивно, що саме він одним із перших висловив свої сумніви, що осердя історії видається надто поверховим. «Я розумію, що ти хочеш, щоби історія була простою та впізнаваною, — сказав він Пітові. — Але я думаю, що нам потрібно якось трохи більше зацікавити твою аудиторію». Наступним заговорив Ендрю Стентон. Ендрю любить казати, що людям не завадить якнайшвидше помилятися. Під час битви, якщо перед вами два пагорби і ви не певні, на який нападати першим, каже він, правильним вчин-

ком буде якомога швидше визначитися. Якщо з'ясуєте, що це не той пагорб — розвертайтеся і нападайте на інший. У такій ситуації неправильно було би бігати між пагорбами. І зараз він, здається, натякав, що Піт та його команда взяли штурмом не той пагорб. «Я думаю, вам слід провести більше часу на визначення правил вашого уявного світу», — сказав він.

Кожен фільм *Pixar* має власні правила, які глядачі мають прийняти, зрозуміти, та ще й отримати від цього розуміння задоволення. Наприклад, люди ніколи не чують голосів іграшок в «Історії іграшок». Щури в «Рататуй» ходять на чотирьох лапках, як і всі нормальні шкідники, але от наш герої Ремі відрізняється своїм прямоходінням. У фільмі Піта одним із правил — принаймні на момент обговорення — було те, що спогади (зображені у формі сяючих скляних куль) зберігалися в мозку у своєрідному архіві, куди вони потрапляли через лабіринт ринв. Коли їх прикликали чи згадували, вони скочувалися назад по іншій плутанині ринв, як кулі для боулінгу повертаються до гравців на доріжках.

Цей конкретний задум був гарний та ефективний, але Ендрю стверджував, що потрібно прояснити та затвердити інше правило: як спогади та емоції змінюються разом із тим, як дорослішає мозок. Саме тут, на думку Ендрю, можна було прояснити ключові теми фільму. Слухаючи його, я пригадав, як в «Історії Іграшок 2» поява Висклика одразу допомогла ввести думку, що пошкоджені іграшки можуть бути відкинутими, залишеними без любові на полиці. Ендрю відчував, що тут бракує схожої важливої деталі, і саме тому фільм не спрацьовує. І він сказав про це відверто. «Піт, це фільм про немичність зміни, — сказав він. — І про дорослішання».

Це зачепило Бреда. «Багато хто в цій кімнаті не подорослішали — і я вважаю, що це класно, — сказав він. — Заковика в тім, як стати зрілим, як прийняти відповідальність і стати надійним, але водночас зберегти в собі щось із дитинного захоплення. До мене, як, напевне, і до багатьох інших у цій кімнаті, неодноразово підходили люди і казали: «Ох, хотів би я бути таким же творчим як і ти. Було би круто вміти малювати». Але я вірю, що на початках усі мають можливість ма-

лювати. Діти інстинктивно це можуть. Але багато хто з них розучуються цьому. Люди кажуть їм, що вони не вміють або що це непрактично. Так, діти повинні дорослішати, але, може, є спосіб натякнути, що для них буде ж краще, якщо вони не забудуть деякі свої дитячі помисли».

«Піте, ось за що я тобі справді аплодую стоячи: ти намагаєшся зняти фільм із неймовірно велетенським задумом, – продовжував Бред теплим голосом. – Я тобі вже казав під час роботи над попередніми фільмами: ти намагаєшся здійснити потрібне зворотне сальто на штреновому вітрі, а потім злишся на себе, бо не приземлився правильно. Слухай, та тобі пощастило, що ти вижив. У цьому фільмі ти намагаєшся зробити це саме. В цілій кіноіндустрії, з їхніми солідними бюджетами, ніхто і не пробує такого зробити. Тому – оплески. – Бред примовк, доки всі аплодували. А потім він усміхнувся Пітові, якій усміхнувся у відповідь. – Але на тебе чекає море море болю».

«Мозковий центр» має бути відвертим, але це означає, що режисери повинні бути готовими почути правду. Відвертість цінна лише якщо людина на іншому боці відкрита до неї і готова, якщо треба, відмовитися від того, що не працює. Джонас Рівера, продюсер цього Пітового фільму, зазвичай намагається полегшити цей болісний процес для всіх режисерів, з якими працює. Він підсумовує основні пункти із зустрічей «Мозкового центру», відфільтровує численні зауваги – аж до легкотравного сухого залишку. Після того, як ця зустріч «Мозкового центру» завершилася, він зробив це і для Піта, відмітивши те, що видавалося найбільш проблемним, але й нагадавши про сцени, які викликали найбільше захвату. «То чого ми позбудемося? – спитав Джонас. Що ми докорінно змінимо? І що тобі подобається? Чи те, що тобі до вподоби у фільмі зараз, відрізняється від того, що тобі подобалося, коли ми почали?».

«Мені подобається початок фільму», – відповів Піт.

Джонас підняв руку в привітальному жесті. «Чудово, ось тобі й кіно, – сказав. – А розповідь нам треба побудувати відповідно до цього».

«Згоден», – промовив Піт.

І вони взялися до роботи.

* * *

Щирі розмови, жваві обговорення, сміх та любов. Якби мені треба було визначити найбільш важливі складові зустрічей «Мозкового центру», то я точно назвав би і ці чотири речі. Але новоприбулі часто першим зауважують щось зовсім інше: галасливість. Зазвичай учасники «Мозкового центру» так переповнені запалом та енергією, що перебивають одне одного та підвищують голоси. Зізнаюся, бувало, що люди зовні думали, що стали свідками запальної сварки чи навіть колотнечі. Але це не так, хоч я і розумію їхнє збентеження: за час свого короткого візиту вони не встигли зрозуміти намір «Мозкового центру». Жваві дебати тут ведуться не зі сподіваннями, що хтось із учасників візьме гору над іншими – усі «суперечки», які тут відбуваються, мають на меті лише докопатися до правди.

Це одна з причин, чому Стів Джобс не приходив на зустрічі «Мозкового центру» в *Pixar*. Ми разом погодилися, що він не повинен цього робити, оскільки я був переконаний, що через його сильну особистість решті буде складніше бути відвертими. Ми домовилися про це ще в 1993 році. Одного дня я навідувався у *Microsoft*, і Стів зателефонував мені, занепокоєний, що мене, мовляв, переманюють туди працювати. У мене не було намірів перейти на *Microsoft* і не тому я туди заїхав, але я знав, що Стів нервується, і вирішив використати цю можливість, щоби трохи на нього вплинути. «Групі добре працюється разом, – сказав я йому про „Мозковий центр“, – але твоя присутність на цих зустрічах змінить їхню суть». Він погодився, що Джон та інші майстри з розповідання історій знають краще за нього як це робити, і залишив цю сферу повністю на їхній розсуд. На *Apple* в нього була репутація людини, яка знає все про найменші деталі кожного продукту, але на *Pixar* він не вважав, що його чуття краще, ніж у працівників, тож і не вважав у наші справи. Ось наскільки відвертість важлива на *Pixar*: вона переважає навіть ієрархію.

На зустрічах «Мозкового центру» необхідно давати відверті відгуки, але це не єдина їхня функція. На найбільш

продуктивних творчих зустрічах колективна думка рухається у багатьох напрямках. Візьмемо, наприклад, фільм «ВОЛЛ-І», званий на початках «Планета сміття». Довгий час цей фільм закінчувався сценою, у якій наш персонаж, банькатий робот-ущільнювач відходів, рятує свою кохану дродку ЄВУ від знищення в сміттевому контейнері. Але щось у тій кінцівці нам муляло, щось не пасувало. Ми не раз її обговорювали, але режисер Ендрю Стентон не міг ані збагнути, що ж не так, ані знайти рішення. Нас спантеличувало, що ця романтична сюжетна лінія видавалася правильною. Звісно, що ВОЛЛ-І рятує ЄВУ – він закохався у неї з першого погляду. А насправді саме тут була хиба. І Бред Берд вказав на неї Ендрю під час однієї із зустрічей «Мозкового центру». «Ти не даєш своєму глядацтву цукерку, яку вони так хочуть, – сказав він. – Момент, коли ЄВА, всупереч своєму програмуванню, робить усе можливе для порятунку ВОЛЛ-І. Дай аудиторії те, що вона прагне». Як тільки Бред це сказав, ми ніби почули: «Клац!». Після зустрічі Ендрю пішов і написав геть нове закінчення, в якому ЄВА рятує ВОЛЛ-І. Під час наступного перегляду всі присутні пустили сльозу.

Наскільки Майкл Арндт пам'ятає, саме Ендрю, у свою чергу, під час зустрічі «Мозкового центру» сказав щось про «Історію іграшок 3», що повністю змінило закінчення другої частини цього фільму. У той момент у фільмі іграшки бунтували і скидали свого колишнього підлого лідера – рожевого ведмежа Татка. Але сцена не була достовірною, оскільки бракувало правдивої причини для бунту. «У чорновій версії, – розповів мені Майкл, – я запланував, що Вуді виступить із довгою та героїчною промовою про те, який підступний цей Татко, – і завдяки цьому всі змінять про нього думку. Але в „Мозковому центрі“ Ендрю сказав: „Е ні, я цьому не вірю. Іграшки не дурні. Вони знають, що Татко не добряк. Вони підтримують його лише тому, що він найсильніший“». Це спровокувало запальну дискусію в кімнаті, доки, врешті, Майкл не навів влучну аналогію: уявіть, що Татко – це Сталін, а решта іграшок – його залякані піддані, тоді Пупсик – лиса лялька з однією опущеною повікою, яка

робить для Татка усю «брудну роботу», – це армія Сталіна. І тут нарешті почало виднітися вирішення проблеми. «Якщо армія переметнеться, то можна позбутися Сталіна, – сказав Майкл. – Тож питання було в тім, що може зробити Вуді, щоби Пупсик обернувся проти Татка? Ось з якою проблемою мені довелося мати справу».

Рішення – оприлюднення раніше не знаної кривди, що саме через двуликість Татка від Пупсика відмовилася його дівчинка-власниця – повністю придумав Майкл. Але він ніколи до нього не прийшов би, якби не «Мозковий центр».

Зрозуміло, що люди можуть боятися такого критичного за своєю суттю середовища, немов страшного та неприємного візиту до стоматолога. Але в будь-якій успішній групі зворотного зв'язку головне – ставитися до озвучуваних міркувань як до збагачення, а не суперництва. Поставитися до цього як до суперництва – і будете порівнювати чужі ідеї зі своїми, перетворюючи обговорення на дебати, в яких можна або виграти, або програти. Якщо ж будете натомість ставитися до цього як до збагачення, то зрозумієте, що кожен учасник щось додає (навіть якщо ця ідея лише розпалює обговорення, а сама врешті не спрацьовує). Цінність «Мозкового центру» в тому, що він розширює перспективу, дозволяє подивитися – бодай і тимчасово – очима інших.

У Бреда Берда є чудовий приклад – випадок, коли «Мозковий центр» допоміг йому виправити проблему, про існування якої він навіть не здогадувався. Під час роботи над Суперсімейкою його колеги висловили занепокоєння сценою, де Гелен та Боб Парр – тобто, Еластика та Містер Неймовірний – сперечалися. Чимало учасників «Мозкового центру» відчували, що сцена, в якій Боба застукали, коли він прокрадався до власного дому пізно вночі після невеличкої супергеройської халтурки, погана. Бред любить цей приклад, тому що тут «Мозковий центр» допоміг йому знайти рішення – хоч так і не спромігся діагностувати, що ж було проблемою! Рішення, яке запропонували на зустрічі «Мозкового центру», було неправильним, та все ж, каже Бред, воно йому неймовірно допомогло.

«Часом „Мозковий центр“ відчує, що щось не так, але означає неправильним симптом, — розповів він мені. — Я знав, якою має бути тональність фільму — зрештою, я ж її сам налаштував, і всі на неї купилися. Але це була одна з перших сцен, яку „Мозковий центр“ побачив проілюстрованою та з озвучкою. Підозрюю, про себе вони думали: ми що, знімаємо фільм Бергмана? Боб кричав на Гелен, і мені сказали: „Боже, таке враження, що він над нею знущується. Він мені дуже не подобається. Це потрібно переписати“. Тож я беруся переписувати, передивляюся усе і думаю: „Е ні, саме це він і скаже. А вона відповість ось так.“ Я не хочу нічогоіснько міняти, але я знаю, що не можу про це сказати, тому що тут таки щось не працює. І раптом я усвідомлюю, в чім проблема: фізично Боб просто здоровило, тоді як Гелен — мініатюрна манюня. І хоча насправді Гелен йому рівня, на екрані ви бачите, як на неї репетує величезний страшнющий тип, тому виникає враження, що він над нею глумиться. Коли я це збагнув, то все легко виправив, зробивши так, що Гелен розтягується, коли обстоює свою позицію, і каже: „Тут мова не про тебе“. Я нічого не змінив у діалозі. Я лише змінив малюнок, так що її тіло стало більше, немовби натякаючи: „Я тобі рівня“. І коли я показав змінену версію, в „Мозковому центрі“ сказали: „Ось це значно краще. Які фрази ти змінив?“, на що я відповів, що не змінив ані коми. Тож це приклад того, як група знає, що щось не так, але не має рішення. Мені треба було зазирнути в корінь проблеми, задуматися: „Якщо з діалогом все добре, то де проблема?“. І тоді я побачив її: ага, ось де вона».

* * *

На початку існування *Pixar* Джон, Ендрю, Піт, Лі та Джо пообіцяли собі щось навзаєм. Хоч би що трапилося, вони завжди казатимуть один одному правду. Вони зробили це тому, що усвідомлювали, наскільки важливий та рідкісний відвертий зворотний зв'язок і як страждатимуть без нього наші фільми. Ми подеколи використовуємо термін «добрі коментарі» на позначення такої конструктивної критики.

Добрі коментарі вкажуть на проблеми, на відсутнє, на нечітке, на беззмістовне. Добрий коментар надають у відповідний момент, коли ще не запізно виправити проблему. Добрий коментар нічого не вимагає, він навіть не конче містить у собі запропоноване рішення. А якщо й містить, то це рішення – лише ілюстрація можливого виходу з ситуації, а не обов'язкова відповідь. Але, перш за все, добрий коментар – точний. «Я корчуся від нудьги», – це приклад недоброго коментаря.

Як каже Ендрю Стентон: «Існує різниця між критикою та конструктивною критикою. У другому випадку ви не лише критикуєте, а й створюєте. Ви будете по мірі того, як руйнуєте, створюєте нові частинки, з якими можна працювати, на підставі того, що щойно розтерзали. Це окремий вид мистецтва. Я завжди думав, що усі коментарі, які ви даєте, мають надихати отримувача, наприклад, „Як зробити, щоб та дитина захотіла переробити домашнє завдання?“. Тут треба поводитися, як вчитель. Часом про проблему треба поговорити на п'ятдесят різних ладів, аж доки ви не натрапите на те одне речення, від якого в них засвітяться очі, і вони подумают: „О, я хочу це зробити“. Замість того, щоби казати: „Ця сцена не дуже добре написана“, треба сказати: „Хіба ти не хочеш, щоби люди після виходу з кінотеатру цитували ці слова?“. Ось це вже більший виклик. „Чи не цього ти хочеш? Я теж цього хочу!“».

Складно казати правду, але у творчій компанії – це єдиний шлях до досконалості. Завдання керівника – пильнувати динаміку в кімнаті. Трапляється, що після зустрічі режисер підходить пожалітися, що деякі люди щось замовчували. Щоб вирішити проблему, часто в таких випадках можна сформувати менші групи – такі собі мозкові міні-центри, де завдяки меншій кількості учасників легше буде спілкуватися більш безпосередньо. Інколи трапляються проблеми, які вимагають спеціальної уваги: коли люди уникають та ухиляються, навіть не усвідомлюючи цього. З мого досвіду, люди зазвичай не мають наміру так поводитися, і маленький поштовх – це все, що потрібно, щоб повернути їх на правильну путь.

Відвертість не жорстока. Вона не руйнує. Навпаки: будь-яка успішна система зворотного зв'язку побудована на емпатії, на ідеї, що ми всі пливемо в одному човні, що ми розуміємо ваш біль, тому що й самі такий пережили. Ми намагаємося припиняти одразу такі тенденції, як потреба погладити самих себе по голівці чи отримати похвалу. «Мозковий центр» живить думка, що кожен наш коментар слугує загальній меті: підтримувати та допомагати одне одному у спробах створювати кращі фільми.

Було би помилкою думати, що якщо ви просто збиратимете раз на кілька місяців групу людей у кімнаті для відвертої розмови, то це автоматично вилікує всі болячки вашої компанії. По-перше, будь-якій групі потрібен час, щоби розвинути рівень довіри, необхідний для справжньої відвертості, щоби учасники та учасниці висловлювали застереження та критику без страху відплати, щоби всі навчилися давати добрі коментарі. По-друге, навіть найбільш досвідчений «Мозковий центр» не допоможе людям, які не розуміють його принципи, які, вислухавши критику, одразу займають оборонну позицію, які не мають таланту, перетравивши зворотний зв'язок, перезапускалися і починати знову. По-третє, як я скажу в наступних розділах, «Мозковий центр» із часом змінюється. Не можна просто його створити — і викреслити зі списку завдань раз і назавжди. Навіть якщо до нього належать талановиті та щедрі люди, багато що може зіпсуватися. Динаміка змінюється — між людьми, між відділами, — і тому єдиний спосіб переконатися, що «Мозковий центр» виконує свою роботу — це спостерігати за ним та оберігати його постійно, запроваджуючи за потреби зміни.

Хочу наголосити, що не конче працювати на *Pixar*, щоби створити «Мозковий центр». Будь-яка творча людина у будь-якій галузі може залучати до допомоги людей, які проявляють правильну суміш інтелекту, проникливості й такту. «Ви можете і навіть мусите створювати власні групи для рішення проблем, — каже Ендрю Стентон і додає, що під час роботи над кожним зі своїх фільмів він зумисне робив це в меншому масштабі — окремо від офіційного „Мозкового

центру“. — Ось що для цього потрібно. Люди, яких ви обираєте, мають: а) спонукати вас думати краще і б) пропонувати багато рішень за короткий проміжок часу. Мені байдуже, хто це — прибиральник, чи інтерн, чи одна із ваших найбільш довірених помічників: якщо вони можуть вам допомогти, вони мають брати в цьому участь».

Повірте, ви ж не хочете працювати в компанії, де більше відвертості в коридорах, аніж в кімнатах, де обговорюють найбільш важливі задуми чи принципи роботи. Але як цього уникнути? — Шукайте людей, які готові бути відвертими з вами, і, якщо вже знайшли, то тримайтеся за них міцно.