



شکست خلافت

غلبه بر نیروهای غیرمنصفانه
که بر سر راه الهام بخشی قرار می‌گیرند

میرزا اسحاق خان



ترجمه: ریحانه یوکیلی
ویراسته: مریم آقا عبد الرزاق

اد کتمول: Catmull, Edwin E

والاس، امی: Wallace, Amy

شرکت خلاقیت / اد کتمول، امی والاس / ترجمه ویرجانه توکلی: ۱۳۶۰

چهاران هورمزد، ۱۳۹۷ / شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۶۵-۳۱-۱

عنوان اصلی: Creativity, Inc.: overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration, 2011

موضوع: خلاقیت در کسب و کار Creative ability in business

شرکت پیکسار / فرهنگ سازمانی Corporate culture

کارآمدی سازمانی Organizational effectiveness

رده بندی دیویی: ۶۴۰ / ۴۰۳

رده بندی کنگره: HD۵۳ / ۴۳۹۷

شماره کتابشناسی ملی: ۶۱۰۴۶۶۵

شرکت خلاقیت / اد کتمول، امی والاس / مترجم: ویرجانه توکلی

دبیر مجموعه و ویراستار: مریم آقا عبدالرزاق قمصری

مقابله با متن: نشرین کماسی

ناشر: هورمزد / ثبوت چاپ: اول ۱۳۹۷ / تیراژ: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۶۵-۳۱-۱

طراحی داخلی: خاطره باقری راد و خدیجه صبور

طراحی جلد: آتلیه طراحی نشر هورمزد

نشانی: میدان انقلاب، خ جمالزاده جنوبی، نرسیده به جمهوری، پلاک ۷۸،

واحد ۱۷ و ۱۹ تلفن: ۶۶۱۲۵۱۲۶

فهرست

مقدمه - ازدست رفته و بازیافته ۹

بخش اول - آغاز کردن

فصل اول - متحرک ۲۲

فصل دوم - پیکسار متولد می شود ۴۶

فصل سوم - هدفم عین ۷۸

فصل چهارم - پایه گذاری هریت پیکسار ۱۰۶

بخش دوم - محافلات زنون

فصل پنجم - راستگویی و صداقت ۱۳۰

فصل ششم - ترس و شکست ۱۶۰

فصل هفتم - هیولای گرسنه و نوزاد زشت ۱۹۲

فصل هشتم - تغییر و اتفاق ۲۱۴

فصل نهم - پنهان شده ۲۴۴

بخش سوم - ساختن و نگه داشتن

فصل دهم - وسعت بخشیدن به دیدگاهمان ۲۷۰

فصل یازدهم - آینده ساخته نشده ۳۱۴

بخش چهارم - آزمودن آنچه می دانیم

فصل دوازدهم - چالشی جدید ۳۳۸

فصل سیزدهم - روز یادداشت ها ۳۸۲

سخن پایانی - استیوی که می شناختیم ۴۱۱

نقاط شروع - چند پیشنهاد برای مدیریت فرهنگی خلاق ۴۳۷

درباره نویسندگان ۴۴۳

مقدمه: ازدست رفته و بازیافته

هر صبح که به سمت استودیوهای انیمیشن پیکسار می‌روم، از کنار مجسمه بیست فوتی، چراغ مطالعه کوچک مهربان^۱ و از میان درهای دولنگه عبور می‌کنم. هنگام ورودم به اتاق میانی، که نمایی تماشایی با سقفی شیشه‌ای دارد یک عروسک وودی^۲ در سبزه‌خانه توجهم را به خود جلب می‌کند؛ عروسکی که تماماً از آجرهای اسباب‌بازی ساخته شده است. از پله‌ها بالا می‌روم و از کنار آجرهای ساده و نقاشی‌های مربوط به شخصیت‌هایی عبور می‌کنم که باعث جویبیت چهارده فیلم شده‌اند. این مسیر را هزاران بار رفته‌ام؛ اما هرگز بیایم که تکراری نمی‌شود. در عین حال، هر بار نیز به شدت تحت تأثیر فرسایندگی و حسرتی که در این مکان را توصیف می‌کند.

محوطه پانزده هکتاری پیکسار دیتا سنتر پل بی‌بریج^۳ شهر سانفرانسیسکو ساخته شده؛ جایی که قبلاً کارخانه کنسرو سازی بوده است. این مکان را استیو جابز طراحی کرده و به ساختمان «اسیم جاب» معروف است. این محوطه ورودی و خروجی‌هایی با الگوهای سنجیده شده و مناسب دارد که افراد را به گردهمایی، ملاقات و برقراری ارتباط تشویق می‌کند. بیرون آن، یک زمین فوتبال، یک زمین والیبال، یک استخر شنا و یک آمفی‌تئاتر نصب نفری قرار دارد؛ اما آنچه بازدیدکنندگان به آن توجه نمی‌کنند ایده استادیوم یکپارچگی این مکان است، نه اجتماع در آن. در حقیقت، استیو همیشه از افزایش توان همکاری بین افراد حمایت می‌کرد.

1. Luxo Jr

۲. Woody: عروسک نقش اول انیمیشن داستان اسباب‌بازی‌ها

3. Bay Bridge

انیماتورهایی که در اینجا کار می‌کنند آزاد هستند. آن‌ها تشویق می‌شوند دکور فضای کارشان را به هر شکلی که دوست دارند طراحی کنند. آن‌ها روزهایشان را در خانه‌های عروسکی صورتی‌رنگی می‌گذرانند که از سقف‌هایشان چلچراغ‌های کوچک و ماکت کلبه‌های ساخته‌شده از بامبوی واقعی آویزان است. در اینجا، قلعه‌هایی وجود دارد با مناره‌هایی پانزده فوتی از جنس یونولیت که بسیار دقیق رنگ شده‌اند؛ گویا از سنگ تراشیده شده‌اند. مراسم سالانه شرکت شامل «پیکسار پالووزا» است. در این مراسم، گروه‌های راک روی سن‌هایی هنرنمایی می‌کنند که روی زمین چمن برپا می‌شوند.

موضوع این است که ما در اینجا برای عقاید و خصوصیاتمان ارزش قائل می‌شویم. رن تسجه، بازدید از این مکان احساسی خاص در بازدیدکنندگان به وجود می‌آورد. به گونه‌ای که اغلب می‌گویند تجربه قدم زدن در استودیوی پیکسار احساسی عجیب در آن‌ها ایجاد می‌کند؛ گویا چیزی در زندگی کاری‌شان گم شده که آن‌ها را پیدا می‌کنند؛ انرژی‌ای که می‌توان آن را لمس کرد، حس همکاری وافرینندگانه، حدود یا حسی تازه و بکر که تکراری و پیش‌پاافتاده نیست. در حقیقت، حس که آن‌ها لمس می‌کنند چیزی جدایی‌ناپذیر از موفقیت ماست؛ اما حس این حس هم دلیل خاص بودن شرکت پیکسار نیست!

شرکت پیکسار متفاوت است. هرچند همواره یک فضای وجود دارد که از دید پنهان‌اند، ما در اینجا برای آشکار کردنشان به سختی کار می‌کنیم، حتی اگر این کار برایمان بی‌نهایت دشوار باشد. هر بار که به مشکلی برای خریدیم تمام قدرتمان را برای رفع آن متحد می‌کنیم. این شیوه چیزی فراتر از کار گروهی و همکاری با یکدیگر است. من صبح‌ها عاشق آمدن به سرکار هستم. همین اشتیاق مرا تحریک می‌کند و به صراحت احساس می‌کنم مأموریتی دارم.

با وجود تمام این گفته‌ها، زمانی احساس می‌کردم که هدف چندان برایم واضح نیست. شاید با شنیدن این جمله شگفت زده شوید؛ اما حقیقت دارد. در ۲۲ نوامبر سال ۱۹۹۵، برای نخستین بار داستان اسباب‌بازی^۱ در سینماهای آمریکا روی پرده رفت و به بزرگ‌ترین افتتاحیه روز شکرگزاری در تاریخ تبدیل شد. منتقدان در روزنامه‌های مختلف با عناوین گوناگون از آن یاد کردند: عنان «مبتکر» در روزنامه تایمز، «برجسته» و «شاد کنایه‌آمیز» در نیویورک تایمز و «ریایی» در شیکاگو سان تایمز. واشینگتن پست هم نوشت: «برای یافتن فیلمی شایسته مقایسه با داستان اسباب‌بازی، باید به سال ۱۹۳۹ و فیلم جادوگرش بر اوز^۲، گریم».

ساخت داستان اسباب‌بازی، اولین فیلم کاملاً انیمیشنی که با کامپیوتر ساخته شد، به سه سبب، تعداد هنری، اصطلاحات و قواعد جادوگری و استقامت ما نیازمند بود و بیش از هزاران مرد و زن آن را تولید کردند. این افراد جنبه‌های بسیاری از دانش و وجود در آن زمان را به خوبی پیش‌بینی کرده بودند و بقای امروز ما به هوش و به هشتاد دقیقه‌ای وابسته است. برای ساخت داستان اسباب‌بازی پنج سال و هالیوود به روش خودمان تلاش کردیم؛ زیرا با نظر هیئت رئیسه دیزنی مخالف بودیم. آن‌ها با استفاده از آواز و موسیقی در فیلم‌های خود به چنین موفقیتی دست پیدا کرده بودند. از این رو، معتقد بودند ما هم باید در فیلم کارتون‌مان از ترانه استفاده کنیم، که این کار را نکردیم.

برای اینکه مطمئن شویم داستان درست است آن را به‌طور کامل به شایرلی بار بازنویسی کردیم. شب‌ها، آخر هفته‌ها و روزهای تعطیل، اغلب بدون شکایت، کار می‌کردیم. با وجود فیلم‌سازان تازه‌کار در استودیوی کوچک و

1. Toy Story

2. The Wizard of Oz

حتی در تنگناهای اقتصادی بد، اعتقادمان را در ایده‌ای ساده خلاصه کرده بودیم: اگر چیزی بسازیم که خودمان خواهان تماشا کردنش باشیم، دیگران نیز خواستار تماشای آن خواهند بود.

در ابتدای کار حس می‌کردیم در حال هل دادن سنگی بزرگ به بالای تپه و انجام دادن کاری غیرممکن هستیم. در حقیقت، لحظه‌هایی وجود داشت که آینده شرکت پیکسار در هاله‌ای از ابهام بود؛ اما داستان اسباب بازی پیشرفتش را ادامه داد تا به فیلم برتر سال تبدیل شد و در سرتاسر جهان ۳۵۸ میلیون دلار فروش کرد. تنها ارقام نبودند که ما به آن افتخار می‌کردیم؛ زیرا مبلغ فروش، فقط یک رقم بزرگ برای اندازه‌گیری برای یک شرکت در حال پیشرفت است و به طبع، مهمترین عامل آن نیست. آنچه از نظر من لذت بخش بود محصولی بود که خلق شده بودیم. در مرحله بازیابی، روی سیرداستان متحرک فیلم و غنی بودن آن متحرک شدیم. در واقع، شخصیت‌های سه بعدی، که فقط به طور خلاصه به آن اشاره می‌کردم، موضوعی جداگانه بودند که در کامپیوتر ساخته شده بودند. هرچند نه، ما این بسیاری وجود داشت که کارمان را قوی نشان می‌داد، اجازه ندادیم استفاده بیش از حد از آن‌ها هدف ما را، که ساختن فیلمی عالی بود، در هم بشکنند.

اگر از دید شخصی به ماجرا نگاه کنیم، داستان اسباب بازی به انجام رسیدن هدفی را نشان می‌داد که من بیش از دو دهه آن را دنبال می‌کردم و از زمانی که پسر بچه‌ای کوچک بودم رؤیایم را در سر داشتم. در دهه ۱۹۵۰، وقتی کمی بزرگ‌تر شدم، آرزو داشتم تهیه‌کننده انیمیشن‌های استودیوی دیزنی باشم؛ اما نمی‌دانستم باید از کجا شروع کنم. اکنون به طور غریزی می‌دانم که من گرافیک کامپیوتری را، که در آن زمان رشته‌ای جدید بود، به عنوان هدفی برای دنبال کردن رؤیای دیرینم در آغوش گرفته بودم. اگر نمی‌توانستم تصاویر متحرک را طراحی کنم، می‌بایست روش دیگری نیز وجود داشته باشد. پس از

دوران مدرسه، من بدون سروصدا ساخت طرح اولین فیلم انیمیشن کامپیوتری را برنامه‌ریزی کرده بودم و به مدت بیست سال، بدون خستگی، برای تحقق آن کار می‌کردم.

این هدف به نیروی محرکه زندگی‌ام تبدیل شده بود و حداقل در آغاز کار، حسی بسیار قوی از آسودگی و نشاط در من ایجاد کرده بود. بخش داستان اسباب‌بازی افزایش ثروت ما را در آینده در مقام یک نهاد تولیدی مستقل تسمین می‌کرد. ما شرکت را به عنوان شرکتی با سهامی عام اعلام کردیم و فانیتمان را به دو پروژه جدید به نام‌های زندگی یک حشره^۱ و داستان اسباب‌بازی^۲ باز کردیم. همه چیز بر وفق مرادمان پیش می‌رفت که ناگهان احساس سرگردانی کردم. من برای به سرانجام رسیدن یک هدف، بعضی ساختارهای ضروری را از دست داده بودم. از خود می‌پرسیدم: «آیا واقعاً می‌خواهم این کار را انجام دهم؟ تردیدها شگفت‌زده و گیج‌م کرده بودند؛ اما هیچ یک از آن‌ها را بروز ندم. مراد تمام رئیس استودیوی پیکسار بیش از همه برای شکل‌گیری این شرکت ارزش کرده بودم. به هر مکان و هر آنچه نشانه‌ای از شرکت در خود داشت عشق می‌ورزیده؛ حتی هنوز هم نمی‌توانم دستیابی به آن هدف را انکار کنم؛ هدفی که زندگی و حرفه‌ای مرا شکل داده بود و هر لحظه نیز همراهم بود. با خود فکر می‌کردم: «آیا این تمام چیزی است که وجود دارد؟ آیا زمان رقابتی جدید فرا رسیده است؟»

در تصوراتم، این مرحله آن چیزی نبود که شرکت پیکسار را ایستاد به آن «دست پیدا می‌کرد» یا اینکه «زمان به پایان رسیدن کار من» این بود. فکر می‌کردم موانع بزرگی پیش روی ما وجود دارد. شرکت به سرعت در حال رشد کردن بود، آن هم با تعداد زیادی سهام‌دار که می‌بایست آن‌ها را راضی

1. A Bug's Life

2. Toy Story 2

می‌کردیم؛ علاوه بر آن برای قرارداد دادن دو فیلم جدید در مرحله تولید رقابت می‌کردیم. خلاصه اینکه مسائل زیادی وجود داشت تا ساعت‌های کاری مرا پر کند؛ اما حس درونی‌ام درباره هدف مرا بیدار نگه می‌داشت؛ منظورم همان چیزی است که مرا بر آن داشت تا در سال آخر فارغ‌التحصیلی، کف اتاق کامپیوتر بخواهم تا بتوانم ساعت‌های بیشتری را صرف کار کردن روی سیستم اصلی کنم. من پسر بچه‌ای بودم که معماها را در ذهن خود حل می‌کرد؛ اما در آن زمان آنچه عمل کردم را هر روز تقویت می‌کرد از دست رفته بود. من دودمه‌ری ساخت قطار و کار گذاشتن ریل وقت صرف کرده بودم. حال اندیشه به حرکت راورد، کار وظیفه‌ای بود که به ذهنم خطور کرده بود. با خود فکر می‌کردم: «آ، ساعت، یک فیلم پس از دیگری برای مجذوب کردن من کافی است؟ در حال حاضر، اصل کلی سازمان‌دهی برای من چه خواهد بود؟» در نهایت، به این نتیجه رسیدم که برای به دست آوردن پاسخ، یک سال تمام زمان خواهم گذاشت.

از آغاز به نظر می‌رسید که «زندگی حرفه‌ای من با بودن در «دره سیلیکون»^۱ و در «هالیوود» رقم خورده است. در سال ۱۹۷۹، درگیر حرفه فیلم‌سازی شدم. در آن زمان، جورج لوزانس پس از موفقیت فیلم جنگ ستارگان، برای کمک به خودش، به طور گهانه، ما استخدام کرد تا فناوری سطح بالا را وارد صنعت فیلم‌سازی کنیم. او رلس آنجلس مستقر نبود؛ اما شرکتش را با نام بنیاد «لوکاس فیلم» در آخرین نقطه شمالی خلیج سانفرانسیسکو پایه‌گذاری کرد. دفترهای کار ما در سن رافائل مستقر بودند که حدود یک ساعت، با ماشین، از پالو آلتو^۲ در قلب دره سیلیکون فاصله داشت.

۱. سیلیکون ولی یا دره سیلیکون (Silicon Valley): نام رایج و غیررسمی منطقه‌ای در حدود هفتاد کیلومتری جنوب شرقی سانفرانسیسکو در حومه سانتا کلارا، کالیفرنیا و ایالات متحده آمریکا است. شهرت این منطقه به دلیل قرار داشتن بسیاری از شرکت‌های مطرح انفورماتیک جهان در آن است.

2. George Lucas

3. San rafael

4. Palo alto

نزدیکی دفتر به این منطقه به من فرصت می داد که روند خلق شدن بسیاری از شرکت های سخت افزاری و نرم افزاری را از نزدیک ببینم. این شرکت ها در دوره ای چندساله با هدف تسلط بر جایگاه شرکت دره سیلیکون در جاده سند هیل^۱ به وجود آمده بودند.

در آنجا، من روند پیشرفت بسیاری از استارت آپ های درخشان را تماشا می کردم که همراه با موفقیت شعله می کشیدند و البته پس از آن خاموش می شدند. وظیفه من در بنیاد «لوکاس فیلم» ادغام فیلم سازی با فناوری بود، به این معنا که با رؤسان شرکت های میکروسیستمی، گرافیک های سیلیکونی، کامپیوتری ارتباط برقرار کنم که به خوبی آن ها را می شناختم. در آن هنگام، من اولین ویرس دانشمند مجموعه بودم، نه مدیر مجموعه؛ بنابراین این اشخاص را از نزدیک زیر نظر داشتم، آن هم با این آرزو که روش های مورد نظر شرکت ها را برای کارسردن^۲ آنها برم.

به تدریج، ادغام طرحی جدید^۳ شروع شد: فیزی که ایده ای خلاقانه داشت سرمایه را تأمین می کرد و سپس تعداد زیادی از افراد باهوش را به عمل وادار می داشت. این طرح با موفقیت همراه شد و باعث اغا کردن بهترین مهندسان برای حل مشکلات مشتریان شد. همچنان که اولین شرکت ها رشد می کردند خبرهای بیشتری درباره انتقال این نحوه رویکرد نوشت می آمد. در نهایت، هنگامی که تصویر «مدیرعامل» آن ها به ناچار روی جلد مجله^۴ متون نقش بست آن ها را با عنوان «تایتان های عصر جدید» معرفی کردند. رئیس این شرکت ها اعتماد به نفس فراوانی در محیط جاری می کردند و بی شک با عملکرد بسیار خوبشان توانسته بودند به این نقطه اوج دست پیدا کنند.

پس از آن، این شرکت ها کار احمقانه ای انجام دادند و من می خواستم بدانم چرا. «چه چیزی باعث می شود افراد باهوش تصمیماتی بگیرند که

1. Sand hill

شرکت‌هایشان را از دور خارج کند؟» شک نداشتیم که آن‌ها باور داشتند کار درست را انجام می‌دهند؛ اما چیزی جلوی دید آن‌ها را می‌پوشاند و مانع می‌شد تا مشکلات تهدیدکننده موجود در مسیر سرپا نگه داشتن شرکت‌هایشان را ببینند. در نتیجه این شرکت‌ها مانند حباب توسعه یافتند و سپس از هم پاشیدند! این موضوع همان چیزی بود که به آن علاقه‌مند شدم؛ البته نه به دلیل اینکه این شرکت‌ها ابتدا پیشرفت کرده بودند و بعد از میان رفته بودند یا اینکه دورنمایشان، به دلیل تغییر فناوری، به طور پیوسته، تغییر می‌داد. در حقیقت، به نظر من، رؤسای این شرکت‌ها بر رقابتی متمرکز شده بودند و به ریاچه‌های مخرب احتمالی در آن هیچ‌گونه بازرسی عمیقی انجام ندادند.

شرکت پیکسار برای پیاوردن مسیر خود سال‌های زیادی کوشش کرد؛ ابتدا با فروش سخت افزار و سپس نرم افزار و پس از آن، فیلم‌های کوتاه انیمیشن و آگهی‌های تبلیغاتی. در این بین، من از خودم پرسیدم: «اگر شرکت پیکسار همواره موفق باشد، آیا در این مسیر کار احمقانه‌ای انجام خواهیم داد؟» آیا توجه دقیق به قدم‌های اشتباه دیگر شرکت‌ها ما را درباره عملکرد خودمان هوشیارتر می‌کند؟ یا این امر مانند تبدیل شدن به رئیس است که هرگاه عاملی برای سرمایه‌گذاری خوب نباشد، نابینا می‌گردد؟ به طور واضح، عاملی وجود داشت که روند پیشرفت شرکت‌های خلاق و در سمت راست طرزی خطرناک قطع می‌کرد؛ اما این معما دقیقاً چه بود؟ من مصمم شدم آن را کشف کنم. سالی که ساختن داستان اسباب‌بازی را شروع کردم، دریافتیم تلاش برای حل این معما هدف بعدی من خواهد بود. خواسته من حفاظت از شرکت پیکسار بود و این خواسته تمرکز مرا در برابر نیروهایی که کسب و کارهای بسیاری را نابود می‌کردند افزایش داد؛ به این معنا، که به شکلی واضح تر سعی کردم خودم را در نقش یک رئیس ببینم. به تدریج زندگی‌ام را وقف یادگیری برای چگونه

ساختن شرکتی موفق کردم و حتی فرهنگی خلاق در این زمینه به وجود آوردم. در این راستا، از تمرکز بر حل مشکلات فنی دست برداشتم و توجهم را به سوی به کارگیری فلسفه مدیریت صدا معطوف کردم. بار دیگر هیجان زده شده بودم؛ زیرا اطمینان داشتم که کار دوم به اندازه کار اول روح بخش خواهد شد.

همیشه هدفم این بود که فرهنگی ماندگار در شرکت پیکسار ایجاد کنم که از بنیان گذاراناش (استیو، جان لاسترو من) برجای مانده باشد. هدف اصلی من به اثراک گذاشتن اصول فلسفه مان با رؤسای دیگر شرکت ها بود؛ همچنین با هر کسی که با نیروهای رقابتی و مکمل هنر و تجارت دست به گریبان می شود. از این رو، کتاب بین رو تلاش های مرا برای روی کاغذ آوردن ایده هایی نشان می دهد که در ره ساختن فرهنگی پایه ای برای این گونه شرکت ها داشته ام.

این کتاب فقط متعلق به کارکنان شرکت پیکسار، مدیران اجرایی سرگرمی یا تهیه کنندگان فیلم های کارتی نیست؛ بلکه برای هر فردی است که خواستار کار کردن در محیطی است که خلاقیت و حل مسئله را پرورش می دهد. به عقیده من، این کتاب مخصوص تمام رهبران خوبی است که با برتری بخشیدن به کسب و کارها کمک می کنند افراد خلاق در مسیر درست باقی بمانند.

در سال ۲۰۰۶، شرکت والت دیزنی شرکت پیکسار را خریداری کرد. پس از آن، من قسمت انیمیشن دیزنی را با یار قدیمی ام «جان لاسترو من» پیوسته می کنم. از این رو، هدف کلی من در شرکت پیکسار و قسمت انیمیشن دیزنی این است که افراد در انجام دادن کار نهایت تلاششان را به کار ببرند. نتیجه، با این فرضیه شروع کردیم که افراد با استعداد خواهان همکاری و کمک کردن به ما هستند؛ اما شرکت ما به طرق مختلف مانع همکاری این استعدادها می شود. از این رو، برای شناسایی و برطرف کردن آن موانع تلاش خواهیم کرد. من نزدیک به چهل سال وقت صرف کرده ام تا دریابم افراد باهوش و بلندپرواز

برای همکاری مؤثر با یکدیگر چه راهکارهایی را باید به کار گیرند. روشی که پیدا کرده‌ام این است: شغل من، در مقام یک مدیر، به وجود آوردن محیطی بارور و سالم است. به شدت معتقدم که تمام انسان‌ها پتانسیل خلاقیت را در خود دارند. از این رو، ترغیب افراد به چنین پیشرفتی بسیار باارزش است. از نظر من، نکته جالب توجه ترموانعی است که اغلب بدون اطلاع ما در مسیر قرار می‌گیرند و مانع بروز خلاقیتی می‌شوند که در هر شرکت در حال پیشرفت وجود دارد.

رض این کتاب برای این است که موانع بسیاری در مسیر خلاقیت وجود دارد؛ اما ما می‌توانیم برای حمایت از فرایند خلاقیت قدم‌هایی مؤثر برداریم. در مطالب بعدی، به سبب این گام‌های مؤثر در شرکت پیکسار بحث خواهیم کرد؛ اما به سبب، متعاضدکننده‌ترین مکانیزم‌ها آن‌هایی هستند که با عدم اطمینان، ناپایداری، بی‌ثباتی، صداقتی سروکار دارند؛ دقیقاً همان مواردی که ما قادر به دیدنشان نیستیم. عهده من، بهترین مدیران به آنچه نمی‌دانند اعتراف می‌کنند و فضایی برای واکش‌ها ایجاد می‌کنند؛ البته نه فقط به دلیل اینکه این خاصیت نسل بشر است بلکه تا فرد مفهوم آن را نپذیرد، مؤثرترین پیشرفت‌ها اتفاق نمی‌افتد. به عقیده من، مدیران باید بازبینی‌ها را با دقت انجام دهند و در انجام دادن این کار سخت‌گیری نکنند. در عین حال، ریسک‌ها را بپذیرند. آن‌ها باید به افرادی که با آن کار می‌کنند اعتماد کنند و در روشن کردن مسیر برای ایشان کوشش نمایند. از طرفی، هواره باید به چیزهایی توجه کنند که ترس به وجود می‌آورند و با آن‌ها درگیر شوند. یک تک ما فقط زمانی می‌پذیریم چیزی را نمی‌دانیم که در آرزوی آموختنش باشیم. این کتاب به چهار بخش تقسیم می‌شود: آغاز کردن، حفظ ایده‌های نو، ساختن و پشتیبانی و آزمایش دانسته‌ها. این کتاب شرح حال شرکت پیکسار نیست؛ اما در برخی موارد، برای درک اشتباهاتی که انجام داده‌ایم و درس‌هایی

که آموخته ایم، سرگذشت شرکت پیکسار را هم بررسی می‌کنم. من حرف‌های بسیاری درباره توانایی گروه‌ها برای تشکیل جمع و سپس محافظت از آن‌ها در برابر نیروهای مخرب دارم که حتی در قدرتمندترین شرکت‌ها نیز حیاتی جلوه می‌کنند. آرزوی من این است: با شرح جست‌وجو درباره منابع پریشانی و هم در شرکت‌های پیکسار و دیزنی به دیگران کمک کنم از تله‌های پنهانی‌ای اجتناب کنند که مانع انجام دادن کار می‌شوند و حتی برخی اوقات، هر نوع که بخواهیم آن‌ها را تخریب می‌کنند. در این میان، نکته‌ای کلیدی برای من وجود داشت؛ همان چیزی که در طول نوزده سال از زمان ساخت داستان اسباب‌باز، شروع کردم و انگیزه مرا حفظ کرد. من درک کردم که شناسایی این نیروهای مخرب، صرفاً امرینی فیلسوفانه نیست؛ بلکه مأموریتی بسیار مهم و حیاتی است. شرکت پیکسار در در احیای نخستین موفقیتش به رهبرانی نیاز داشت که هوشیار باشند و به آن توجه کنند. این نیاز برای گوش به زنگ بودن هیچ‌گاه کنار نمی‌رود؛ بنابراین این کتاب درباره توجه مداوم است، چیزی شبیه راهنمایی از طریق خودآگاه بودن، ایران و شرکت‌ها. این امر بیان‌کننده ایده‌هایی است که به عقیده من بهترین حالت ممکن را در ما به وجود می‌آورند.