

Creativity, Inc. - Ed Catmull

Creativity, Inc. analizza i picchi e i punti più bassi nella storia di Pixar e Disney Animation Studio, insieme al percorso personale di Ed Catmull verso la carriera di manager di successo che è oggi. Nel fare ciò, spiega le convinzioni manageriali che ha acquisito nel suo percorso, e offre dei consigli utili su come rendere i membri di un team, delle creative superstar.

Che c'è dietro? Imparate come sfruttare a pieno il potenziale creativo del vostro team.

I team manageriali sembrano essere sempre di fronte allo stesso dilemma senza tempo: da un lato vogliono trovare soluzioni creative e innovative a problemi attuali o futuri. Dall'altro devono assicurarsi di rimanere redditizi, e sentirsi come se non potessero correre alcun rischio.

Come attuale presidente sia di Pixar che di Disney Animation Studios, nonché co-fondatore di Pixar Studios, l'autore Ed Catmull ha vissuto con questo dilemma per tutta la sua vita.

Tuttavia, è riuscito a realizzare il suo sogno di creare il primo film d'animazione al computer, trasformando Pixar in un'azienda di grande successo, e salvando Disney Animation Studio dal suo declino.

Qual è il segreto del successo di Catmull? Creativity, Inc. rende tutto noto, utilizzando aneddoti della carriera dell'autore a Pixar e Disney, e offre spunti per evitare che i manager cadano in trappole comuni che soffocano la creatività.

Al tempo stesso questi segnali mostreranno come assicurarsi che il team sia all'altezza del suo pieno potenziale creativo e raggiunga la vera eccellenza.

Inoltre, imparerai:

- Perché è meglio avere un grande team, piuttosto che avere una grande idea;
- Perché dovresti buttare nella spazzatura il tuo piano aziendale a lungo termine;
- Come fermare una catena di montaggio può aumentare la produttività;
- Come promuovere la creatività semplicemente acquistando un nuovo tavolo.

Le strutture gerarchiche prevengono i feedback onesti dei dipendenti, specialmente se diretti ai superiori.

Telefoneresti mai al tuo capo per proporre delle tue idee su come pensi che il business possa essere migliorato? Probabilmente no. Al contrario, tu – come la maggior parte delle persone – ti sentiresti troppo spaventato o poco importante per parlare con il grande capo.

Eppure, questo timore paralizzante può avere conseguenze per l'azienda: se le persone giuste non sono consapevoli dei problemi che devono essere risolti, questi rimangono irrisolti. Quindi, come si può aggirare questo problema?

È possibile iniziare creando sistemi di feedback che consentano di condividere liberamente e apertamente le informazioni tra le gerarchie. La società di animazione Pixar, ad esempio, ha tenuto un "Giorno per le note" (Note Day) nel 2013, in cui l'azienda ha bloccato tutte le operazioni e tutto il personale ha trascorso la giornata di lavoro a collaborare tra loro in team, dando il proprio feedback sulla società.

Il "Giorno per le note" (Note Day) è stato molto prezioso per l'azienda, in quanto i membri del personale si sono sentiti liberi di dedicarsi al dialogo aperto sulle questioni incontrate, il che significava che i problemi erano condivisi e quindi risolti.

Ma voi non volete un feedback *qualsiasi*. Al fine di ottenere il miglior feedback dal personale, i leader dovrebbero assicurarsi che i loro dipendenti si appropriino del loro lavoro.

Ad esempio, le aziende giapponesi negli anni '40 furono in grado di migliorare la loro produttività con un'idea semplice: piuttosto che dare solo ai senior manager il potere di fermare la catena di montaggio della fabbrica, tutti i lavoratori potevano farlo semplicemente tirando un cordino, non appena si accorgevano che ci fosse un problema. Per questo i lavoratori si sentivano orgogliosi, quando riuscivano a risolvere da soli dei problemi, piuttosto che aspettare la soluzione del management. Ciò ha anche aumentato l'efficienza, in quanto ha portato ad una rapida risoluzione dei problemi.

Infine, i lavoratori dovrebbero sentirsi come se le loro opinioni e i loro suggerimenti fossero effettivamente apprezzati. Sfortunatamente, questi hanno spesso paura di esprimere le loro opinioni perché credono che la gestione semplicemente li ignori, o peggio, li tratti con disprezzo.

Ecco perché Ed Catmull, co-fondatore di Pixar, fa visita a tutti i suoi dipendenti individualmente in modo da ascoltare e farsi un'idea delle loro opinioni e dei loro problemi, facendo in modo che si sentano sicuri di parlare con lui delle proprie opinioni.

La paura del fallimento fa sì che le persone preferiscano percorsi a loro familiari anziché rischiare il cambiamento.

Avete mai visto cosa succede quando un nuovo sistema informatico viene introdotto in un ufficio? Le persone sono riluttanti ad usarlo, e quando finalmente lo faranno, lamenteranno quanto sia stato migliore il vecchio sistema. Perché le persone si comportano in questo modo?

Le persone non amano il cambiamento perché sentono che le cose nuove e sconosciute faranno commettere più errori. Oltretutto, odiamo commettere errori perché temiamo di sembrare un fallimento. Ecco perché un insegnante di chitarra, per esempio, non dirà mai ai suoi studenti di suonare una nuova canzone perfettamente al loro primo tentativo. Non solo è impossibile, ma la nostra risposta naturale è quella di temere il fallimento, e potremmo rinunciare prima ancora di suonare la prima nota.

Gli insegnanti si aspettano che i loro studenti commettano errori, poiché provare nuove cose porta sempre a errori. Questo atteggiamento è altrettanto importante nel mondo degli affari: si dovrebbe fare in modo che le persone non si sentano appesantite dalla paura del fallimento, in modo da avere la fiducia di provare cose nuove.

La nostra paura del "nuovo" può anche indurci a cercare di controllare attentamente il futuro. Lo vediamo nel business, dove le aziende scelgono di seguire una "via sicura", creando piani rigidi per affrontare un futuro incerto.

Tuttavia, l'inflessibilità può far perdere alle imprese opportunità inaspettate.

Ad esempio, dopo che Pixar e Disney Animation Studios si sono uniti, il capo delle Risorse Umane di Disney è venuto a Catmull con un dettagliato piano biennale che specificava i loro obiettivi e le raccomandazioni del personale, sperando di eliminare l'instabilità aderendo ad un piano attentamente concepito.

Ma Catmull sapeva che era uno sbaglio: anche se le imprese hanno bisogno di un obiettivo verso cui lavorare, non possono essere costrette da loro. Così, si rifiutò di firmare il piano in favore del mantenimento della flessibilità.

I leader devono riconoscere le proprie carenze e ascoltare le opinioni dei loro collaboratori.

Vi siete mai trovati in una discussione accesa in cui l'altra persona solleva un punto valido, ma non riuscite a riconoscerlo e continuate comunque a discutere? Perché ci comportiamo così?

Tendiamo a preferire automaticamente informazioni che confermino le nostre opinioni e ci rendono ciechi di fronte a possibili alternative. Questo è stato dimostrato negli anni '60 dallo psicologo britannico Peter Wason, i cui esperimenti hanno mostrato che preferiamo le informazioni che supportano i nostri punti di vista rispetto alle informazioni che le minano, indipendentemente dalla loro precisione.

In altre parole, tutti noi soffriamo del *bias di conferma*, e questo porta ad errori.

Per esempio, immaginatevi di avere una grande idea di dove ospitare la vostra prossima festa in ufficio: su una barca! Tuttavia, non tutti sono d'accordo con la vostra meravigliosa idea; infatti, nel corso della giornata, tre persone vengono da voi lamentando i pericoli di mescolare alcool e acqua, mentre una sola persona viene a congratularsi con voi per la vostra brillante idea.

Eppure, a causa del bias di conferma, è molto più probabile che si consideri la lode di una persona, che le preoccupazioni delle altre tre. Il che va bene fino a quando i vostri dipendenti ubriachi non cadono in mare!

I manager possono evitare questa trappola riconoscendo che il loro personale potrebbe avere idee migliori di loro. Ad esempio, durante una riunione a Pixar, uno dei dipendenti ha

avanzato il seguente suggerimento radicale che il management non aveva preso in considerazione:

Normalmente, gli animatori lavoravano durante l'intero processo di produzione, ma le inevitabili deviazioni dal piano originale costringevano spesso ad adattare le loro animazioni, il che richiedeva molto tempo.

Tuttavia, se Pixar ha spostato il lavoro di animazione verso la fine della produzione, gli animatori potevano poi iniziare il loro lavoro con tutte le informazioni di cui avevano bisogno invece di doverlo rivedere costantemente, riducendo così notevolmente le ore lavorative a persona.

I manager di Pixar hanno visto il valore di questa idea e l'hanno implementata, e alla fine ha prodotto un grande successo.

I dipendenti lavorano di più se sentono di contribuire alla spinta dell'azienda verso l'eccellenza.

Prenderesti mai in considerazione di assumere l'impegno di imparare la fisica quantistica o di imparare il cinese senza alcuna ragione reale? Probabilmente no. Anche se certamente tutti noi potremmo iniziare qualcosa per un interesse passivo, è probabile che smetteremo se non contribuisce a qualche obiettivo più grande.

Quindi, affinché le aziende possano operare al meglio, devono avere un obiettivo verso il quale puntare. Questo obiettivo non deve necessariamente essere specifico; può anche essere qualcosa di astratto, come "perseguire l'eccellenza", dove ogni membro del personale si sforza di essere il migliore possibile.

La "passione per l'eccellenza" dei fondatori Pixar, per esempio, ha avuto un importante impatto positivo sul loro lavoro. I dipendenti dell'azienda si sforzano sempre di fare del loro meglio, e quindi di fare uno sforzo in più per raggiungere questo alto obiettivo.

Ad esempio, durante la produzione di *ToyStory2* sono sorti diversi gravi problemi che hanno minacciato di rovinare le loro possibilità di successo. Ma poiché tutti a Pixar condividevano l'obiettivo di raggiungere l'eccellenza, hanno lavorato per risolvere questi problemi giorno e notte, sette giorni su sette.

Il risultato: un fantastico film che ha incassato oltre 500 milioni di dollari al botteghino.

Inoltre, i dipendenti lavoreranno di più e meglio supereranno gli ostacoli quando sanno che il loro lavoro è una parte importante del processo.

Ad esempio, durante la produzione del primo film di Pixar, *ToyStory*, i direttori di produzione sono stati guardati dall'alto in basso da altri membri dello staff, come tecnici o artisti, che ritenevano che il lavoro dei direttori di produzione ostacolasse tutti gli altri.

Nonostante il loro duro lavoro, questi responsabili di produzione sapevano che stavano facendo la storia del cinema con *ToyStory*. Sono stati in grado di vedere il valore del loro ruolo nella produzione del film come essenziale per questo risultato significativo nella storia del cinema, e hanno potuto così ignorare le critiche dei loro colleghi e continuare a lavorare al meglio.

Le persone sono più importanti delle idee o dei processi, quindi creare il team perfetto è fondamentale.

Molte persone pensano che il successo nel mondo degli affari dipenda dall'elaborazione di quante più idee rivoluzionarie possibili. Anche se questo certamente non fa male, c'è un elemento molto più importante per il successo: assumere le persone giuste.

Infatti, è più importante avere una grande squadra piuttosto che una grande idea. In ultima analisi, non importa quanto sia buona la tua idea, quanto siano chiari i tuoi obiettivi o quanto ineccepibile il tuo piano - senza la squadra giusta che porti a termine il lavoro, non avrai successo.

Ad esempio, quasi tutto ciò che compri - dal tuo iPhone a un pasto di cinque stelle - non è il risultato di una sola idea, ma la somma degli sforzi cooperativi di molte persone. Sono prodotti del lavoro di molte menti creative, siano esse chef o designer di tecnologia, che si riuniscono per condividere le loro intuizioni e creare un prodotto di successo.

Ecco perché creare una squadra all-star non significa solo assumere le persone più talentuose, ma anche formare una squadra che collabori facilmente e liberamente.

Inoltre, i team maturi con la diversità - piuttosto che gruppi omogenei di persone con mentalità simili - tendono ad avere più successo. Questo perché le loro differenze permettono loro di complimentarsi e ispirarsi a vicenda.

Ad esempio, quando Catmull ha frequentato l'Università dello Utah negli anni '60, faceva parte di un programma speciale in cui studenti laureati con interessi estremamente diversi erano in grado di utilizzare i computer della struttura.

Gli studenti hanno avuto la possibilità di lavorare liberamente su ciò che volevano senza obiettivi specifici. Avere un gruppo così eterogeneo di persone intelligenti e desiderose di lavorare nello stesso ambiente ha creato un'atmosfera molto stimolante in cui gli studenti spesso lavoravano ai loro progetti fino a notte fonda, giocando e sperimentando idee.

L'approccio è stato un enorme successo: anche il predecessore di internet è stato sviluppato come parte di questo programma!

I manager devono fidarsi delle persone che assumono e dare loro il potere di prendere decisioni.

Avete mai avuto un capo che non riuscisse a cedere il controllo di un progetto al suo staff? Chi vi guardava sempre alle spalle, controllando tutto e supervisionando in modo eccessivo il vostro lavoro? Beh, non vuoi essere quel capo. Questo approccio al management non è solo fastidioso: limitare l'indipendenza dei dipendenti può seriamente ostacolare la loro creatività, per non parlare della loro morale.

Un approccio migliore consisterebbe nel lasciare loro la libertà di prendere le decisioni necessarie da soli. I dipendenti sono esperti in quello che fanno, e quindi più inclini a risolvere alcuni problemi rispetto ai loro manager - ecco perché vengono assunti in primo luogo!

Pixar offre un grande esempio di questo approccio con il suo "Braintrust", un gruppo di dipendenti Pixar a lungo termine ed esperti di produzione cinematografica in vari campi che rivedono regolarmente ogni film durante il suo processo di produzione.

Anche se possono certamente fare qualsiasi commento o suggerimento vogliano, i loro consigli non sono *obbligatori*; il regista del film è sempre il responsabile, lasciando così ai veri esperti il controllo del loro progetto e facendo fiorire la propria espressione creativa.

Ma dal momento che il vostro staff dovrebbe essere fidato ad agire in modo indipendente, è importante che ogni nuovo membro sia abbastanza intelligente da poter essere affidabile per questa responsabilità. Potete fidarvi di persone intelligenti con competenze reali per produrre i migliori risultati e risolvere rapidamente i problemi che sorgono.

È interessante notare che Catmull ha una regola secondo la quale assume solo persone che, si sente, superano la sua stessa intelligenza. Egli crede che siano gli unici che avranno la certezza di usare la loro iniziativa in modo creativo senza dover essere supervisionati.

In realtà, in alcune occasioni, ha anche assunto persone che erano intelligenti e di talento abbastanza per svolgere il suo lavoro! Mentre alcuni potrebbero essere insicuri circa l'assunzione di persone che potrebbero finire per essere le loro sostituzioni future, Catmull non ha problemi a farlo, in quanto produce i migliori risultati.

Il compito del manager non è quello di evitare rischi e fallimenti, ma quello di permettere all'azienda di rimettersi in piedi.

Alcune imprese sembrano incontrare più della loro giusta percentuale di sfortuna rispetto ad altre. E anche se c'è molto poco da fare sulla sfortuna, ci sono modi per far sì che queste disgrazie non le danneggino.

Un metodo consiste nell'incorporare le tecniche di recupero nel business plan anziché cercare di prevenire il fallimento. Pixar lo fa valorizzando i *processi iterativi*, vale a dire che accettano che gli errori sono parte del processo e cercano di sradicarli ad ogni nuova iterazione dei loro progetti.

Al centro di questa filosofia c'è l'idea che l'intera squadra, piuttosto che un singolo individuo, sia responsabile del fallimento, quindi tutti lavorano insieme per superarlo.

Catmull cita i molti problemi sorti durante la produzione di *MonstersInc.*, il primo film realizzato da Pixar senza il suo regista più esperto. Nonostante questo, la squadra ha continuato a tenerlo, affrontando i problemi più e più volte fino a quando non l'hanno fatto bene.

Anche se è stato un lavoro molto tedioso e faticoso, non hanno pensato di terminare il progetto, ma hanno accettato i fallimenti e hanno lavorato per superarli.

Inoltre, permettere al personale di fallire nelle fasi iniziali di un progetto dà loro la possibilità di imparare dai propri errori e di fare meglio in seguito, quando veramente conta. Infatti, Pixar vede nel fallimento una parte importante del processo iterativo.

Al fine di ridurre al minimo gli effetti negativi di questi inevitabili errori, danno ai loro dipendenti più tempo per l'esplorazione e la correzione durante la fase di sviluppo della produzione cinematografica. Così facendo, possono garantire che la correzione degli errori e le revisioni siano abbastanza economiche rispetto agli errori nella fase di produzione effettiva del film.

Questo approccio ha molto senso dal punto di vista pratico: dopo tutto, nessuno è perfetto, e il modo migliore per affrontare gli errori è imparare da loro.

Le imprese devono considerare il loro ambiente di lavoro come uno strumento per promuovere la creatività.

Immaginatevi di camminare in un edificio grigio e sterile, dove ogni stanzino ha esattamente lo stesso aspetto e segue esattamente la stessa routine ogni giorno. Chiunque sarebbe d'accordo sul fatto che un ambiente come questo è oppressivamente monotono, eppure molte aziende sembrano ignorarlo.

L'architettura e il design degli interni dello spazio di lavoro della vostra azienda dovrebbero ispirare la creatività, non la noia. Infatti, cambiare l'atmosfera può essere semplice come sostituire un tavolo.

All'inizio di Pixar, le riunioni si svolgevano ad un lungo tavolo rettangolare con i segnaposto ad ogni posto. Questa impostazione ha creato un senso indesiderato di formalità e gerarchia: le persone in mezzo erano coinvolte nella conversazione, mentre quelle ai bordi si sentivano escluse.

Sostituendo semplicemente il vecchio tavolo con uno quadrato e perdendo le cartoline, ognuno si sentiva molto più libero di partecipare e di esprimere le proprie idee.

Inoltre, la progettazione del luogo di lavoro deve tenere conto dell'individualità del personale. Quando Catmull arrivò per la prima volta a Disney Animation dopo che si fuse con

Pixar, fu devastato dallo sguardo sterile degli uffici, incapace di rilevare un tocco personale su qualsiasi scrivania.

Per lui, questo tipo di ambiente porta a sentimenti di alienazione che inibiscono la creatività. Ecco perché, a Pixar, gli impiegati hanno il controllo sul proprio spazio di lavoro: chiunque può decorare il proprio spazio di lavoro, a prescindere da quanto elaborato, come espressione della propria personalità unica.

Infine, i dipendenti non dovrebbero essere costretti a seguire le stesse rigide routine ogni giorno. Dovrebbero invece essere liberi di lavorare secondo i loro stili individuali. Un esempio può essere trovato nel reparto Strumenti di Pixar, dove lavorano gli sviluppatori e gli ingegneri di tecnologia.

Due giorni al mese sono "giornate di progetto personali", in cui i dipendenti possono utilizzare tutta la tecnologia disponibile per lavorare su un qualsiasi progetto o problema che ritengano di interesse personale. Dando loro tempo e risorse, Pixar fa in modo che i loro dipendenti restino felici e possibilmente creino anche qualche idea creativa che potrebbe giovare all'azienda!

Riepilogo finale

Il messaggio chiave in questo libro:

Il cambiamento, e l'incertezza e l'instabilità che lo accompagnano, è inevitabile quanto necessario per gli ambienti creativi. Una cultura aziendale può essere veramente creativa solo se l'attenzione si concentra sulla creazione di un team funzionante, sulla costruzione della fiducia e sulla promozione di un ambiente creativo.

Non rendete i vostri piani troppo rigidi.

Se il vostro piano è scolpito sulla pietra, allora non avrete alcuno spazio di manovra per regolare nel caso in cui le cose non vanno come si prevede.

Variate la vostra postazione di lavoro.

E' facile annoiarsi e disinteressarsi al lavoro se il vostro spazio di lavoro è noioso e non allettante, quindi evitatelo personalizzandolo.