

Vương Quốc Sáng Tạo



Ed Catmull

Diệu Linh dịch

Cuốn sách của năm do **Mark Zuckerberg**,
The Huffington Post, *Financial Times*, *Success*, *Inc.*,
Library Journal bình chọn

Table of Contents

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU: LẠC MẤT VÀ TÌM THẤY

Phần I KHỞI ĐẦU

CHƯƠNG 1 ANIMATED

CHƯƠNG 2 SỰ RA ĐỜI CỦA PIXAR

CHƯƠNG 3 MỤC TIÊU ĐƯỢC XÁC ĐỊNH

CHƯƠNG 4 THIẾT LẬP BẢN SẮC RIÊNG CHO PIXAR

Phần II BẢO VỆ SỰ MỚI MẸ

CHƯƠNG 5 TRUNG THỰC VÀ THẲNG THẮN

CHƯƠNG 6 SỢ HÃI VÀ THẤT BẠI

CHƯƠNG 7 CON QUÁI VẬT ĐÓI KHÁT VÀ ĐỨA BÉ XẤU XÍ

CHƯƠNG 8 THAY ĐỔI VÀ NGẪU NHIÊN

CHƯƠNG 9 ĐIỀU BÍ ẨN

PHẦN III KIẾN TẠO VÀ GÌN GIỮ

CHƯƠNG 10 MỞ RỘNG QUAN ĐIỂM

1. DAILIES, HAY CÙNG NHAU GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

2. NHỮNG CHUYẾN ĐI NGHIÊN CỨU THỰC TẾ

3. SỨC MẠNH CỦA GIỚI HẠN

4. KẾT HỢP CÔNG NGHỆ VÀ NGHỆ THUẬT

5. NHỮNG THỬ NGHIỆM NGẮN

6. HỌC CÁCH NHÌN

7. NHỮNG CUỘC HỌP TỔNG KẾT

8. KHÔNG NGỪNG HỌC HỎI

CHƯƠNG 11 TƯƠNG LAI CHƯA HÌNH THÀNH

PHẦN IV THỬ NGHIỆM NHỮNG ĐIỀU CHÚNG TA BIẾT

CHƯƠNG 12 THỬ THÁCH MỚI

CHƯƠNG 13 NGÀY GÓP Ý

LỜI CUỐI STEVE MÀ CHÚNG TÔI BIẾT

ĐIỂM KHỞI ĐẦU

NHỮNG SUY NGHĨ VỀ VIỆC QUẢN LÝ

MỘT NỀN VĂN HÓA SÁNG TẠO

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU: LẠC MẤT VÀ TÌM THẤY

PHẦN I: KHỞI ĐẦU

CHƯƠNG 1: ANIMATED

CHƯƠNG 2: SỰ RA ĐỜI CỦA PIXAR

CHƯƠNG 3: MỤC TIÊU ĐƯỢC XÁC ĐỊNH

CHƯƠNG 4: THIẾT LẬP BẢN SẮC RIÊNG CHO PIXAR

PHẦN II: BẢO VỆ SỰ MỚI MẸ

CHƯƠNG 5: TRUNG THỰC VÀ THẮNG THẮN

CHƯƠNG 6: SỢ HÃI VÀ THẤT BẠI

CHƯƠNG 7: CON QUÁI VẬT ĐÓI KHÁT VÀ ĐỨA BÉ XẤU XÍ

CHƯƠNG 8: THAY ĐỔI VÀ NGẪU NHIÊN

CHƯƠNG 9: ĐIỀU BÍ ẨN

PHẦN III: KIẾN TẠO VÀ GÌN GIỮ

CHƯƠNG 10: MỞ RỘNG QUAN ĐIỂM

CHƯƠNG 11: TƯƠNG LAI CHƯA HÌNH THÀNH

PHẦN IV: THỬ NGHIỆM NHỮNG ĐIỀU CHÚNG TA BIẾT

CHƯƠNG 12: THỬ THÁCH MỚI

CHƯƠNG 13: NGÀY GÓP Ý

LỜI CUỐI: STEVE MÀ CHÚNG TÔI BIẾT

ĐIỂM KHỞI ĐẦU

LỜI MỞ ĐẦU: LẠC MẤT VÀ TÌM THẤY

Mỗi buổi sáng, khi đi bộ đến Hãng phim hoạt hình Pixar – ngang qua bức tượng điêu khắc cao khoảng 6 mét của Luxo Jr., biểu tượng chiếc đèn bàn thân thiện của chúng tôi, qua hai cánh cửa và bước vào một căn phòng trần thủy tinh, nơi đặt hai mô hình Woody và Buzz Lightyear với kích thước người thật, những bức tường Lego, bước lên cầu thang đầy những bức vẽ và phác thảo các nhân vật nổi tiếng trong 14 bộ phim của chúng tôi – tôi vô cùng ấn tượng bởi nét văn hóa độc đáo thuộc về riêng Pixar. Mặc dù đã đi qua đi lại hàng nghìn lần, lần nào tôi cũng có một cảm giác mới mẻ.

Được xây dựng trên nền một nhà máy đồ hộp cũ, khuôn viên rộng hơn 60.000m² của Pixar, chỉ cần đi qua cầu Bay từ San Francisco là tới nơi, được Steve Jobs thiết kế cả bên trong lẫn ngoài. (Trên thực tế, nó có tên là Tòa nhà Steve Jobs.) Tòa nhà có lối ra vào được thiết kế độc đáo nhằm khuyến khích mọi người tiếp xúc, gặp gỡ và giao tiếp với nhau. Bên ngoài, có một sân bóng đá, một sân bóng chày, một bể bơi, và một tòa nhà kiến trúc tròn gồm 600 chỗ ngồi. Thỉnh thoảng, những người đến tham quan sẽ hiểu lầm rằng nơi này được xây dựng chỉ để phục vụ sở thích nhất thời. Điều họ không hiểu đó là Steve không muốn xây dựng một nơi làm việc sang trọng, mà muốn tạo nên một cộng đồng. Steve muốn tòa nhà có thể hỗ trợ công việc của chúng tôi bằng cách tăng khả năng hợp tác giữa chúng tôi.

Nhân viên ở đây được tự do, chính xác hơn là được khuyến khích trang trí không gian làm việc của mình theo bất cứ phong cách nào mà họ thích. Họ có thể làm việc bên trong ngôi nhà búp bê hồng rực, có trần được trang trí bởi những chiếc đèn chùm nhỏ, những chiếc lều có biểu tượng bùa hộ

mệnh của người Maori được làm từ tre thật, và những tòa lâu đài được vẽ tỉ mỉ, những tháp canh được khắc từ đá. Một trong những truyền thống hàng năm của công ty bao gồm “Pixarpalooza,” là dịp cho các ban nhạc rock trong công ty thi đấu với nhau, cháy hết mình trên sân khấu được dựng ở bãi cỏ trước công ty.

Vấn đề quan trọng là, ở đây chúng tôi đánh giá cao sự thể hiện bản thân. Điều này thường gây ấn tượng lớn với những vị khách tham quan công ty, họ thường nói với tôi rằng khi đến Pixar, họ cảm giác có chút gì đó tiếc nuối, giống như công việc của họ thiếu thứ gì đó, có lẽ là một nguồn năng lượng có thể chạm vào, một cảm giác về sự hợp tác và tính sáng tạo không ràng buộc, một cảm giác về tiềm năng mới mẻ. Tôi trả lời rằng cảm giác mà họ đang nhắc đến dù là sự phấn khởi hay sự bất kính, thậm chí thay đổi thất thường, đều rất quan trọng với thành công của chúng tôi.

Nhưng cảm giác đó không phải là thứ làm cho Pixar trở nên đặc biệt.

Điều khiến Pixar đặc biệt là chúng tôi thừa nhận rằng mình luôn luôn có những vấn đề, và nhiều vấn đề không thể thấy được; rằng chúng tôi nỗ lực làm việc để tìm ra những vấn đề này, ngay cả khi điều đó khiến chúng tôi không hề thoải mái chút nào; và rằng, khi đối mặt với một vấn đề, chúng tôi sẽ tập trung tất cả năng lượng để giải quyết nó. Điều này hấp dẫn hơn bất cứ nhóm cộng sự tài giỏi hay văn phòng làm việc hiện đại nào, và là lý do vì sao tôi thích đến công ty mỗi buổi sáng. Đó là điều đã thúc đẩy tôi và cho tôi cảm giác rõ ràng về sứ mệnh của mình.

Tuy nhiên, cũng có lúc, tôi cảm thấy mục đích của mình trở nên mơ hồ. Và chắc chắn các bạn sẽ ngạc nhiên khi biết khi nào tôi cảm thấy sự mơ hồ đó.

Ngày 22/11/1995, *Câu chuyện đồ chơi (Toy Story)* được công chiếu tại các rạp chiếu phim Bắc Mỹ và trở thành sự kiện mở màn cho Lễ Tạ ơn lớn nhất trong lịch sử. Các nhà phê bình dành tặng bộ phim những lời có cánh như: “cực kỳ sáng tạo” (tạp chí *Time*), “xuất sắc” và “hài hước một cách hả hê”

(từ *New York Times*) và “có tầm nhìn” (từ *Chicago Sun – Times*). Từ *Washington Post* cho rằng, để tìm được một bộ phim xứng tầm, chúng ta phải trở về quá khứ năm 1939 – thời kỳ hoàng kim của bộ phim *Phù thủy xứ Oz* (*The Wizard of Oz*).

Việc sản xuất *Câu chuyện đồ chơi*, bộ phim đầu tiên được hoạt hình hóa toàn bộ bằng máy tính, yêu cầu từng chút kiên trì, tính nghệ thuật, tài năng kỹ thuật phi thường và sự bền bỉ. Hàng trăm nhân viên cả nam và nữ - những người sản xuất ra bộ phim - cũng đã trải qua vô số thăng trầm cũng như những cảm xúc đáng sợ chưa từng có đối với cuộc thử nghiệm 80 phút này. Trong năm năm, chúng tôi đã chiến đấu để xây dựng *Câu chuyện đồ chơi* theo cách của mình. Chúng tôi đã không nghe theo lời khuyên của các giám đốc điều hành Disney, những người tin rằng bởi họ đã thành công khi đưa âm nhạc vào phim, vì vậy chúng tôi cũng nên làm thế. Không chỉ một lần, chúng tôi phải quay trở lại điểm xuất phát để đảm bảo chất lượng bộ phim. Chúng tôi làm việc suốt đêm, làm việc cả cuối tuần, và những dịp nghỉ lễ mà hầu như không phàn nàn. Cho dù là những nhà làm phim thiếu kinh nghiệm tại một hãng phim non trẻ với nguồn tài chính eo hẹp, chúng tôi vẫn đặt niềm tin vào một ý tưởng đơn giản: Nếu chúng tôi làm những điều mà *chúng tôi* muốn xem, thì người khác cũng sẽ muốn xem chúng. Trong một thời gian dài, chúng tôi cảm thấy như mình đang đẩy một tảng đá lên đồi vậy, một việc làm không có khả năng thành công. Rất nhiều lúc, Pixar bị nghi ngờ. Giờ đây, chúng tôi bỗng nhiên trở thành biểu tượng cho việc điều gì sẽ xảy ra khi các nghệ sĩ tin vào giác quan thứ sáu của mình.

Câu chuyện đồ chơi trở thành bộ phim giữ kỷ lục doanh thu năm đó và thu được 358 triệu đô la trên toàn thế giới. Song, chúng tôi không chỉ tự hào về những con số ấy; tiền bạc, suy cho cùng cũng chỉ là một cách đo đạc sự thịnh vượng của một công ty và thường không phải là thứ có ý nghĩa nhất. Điều khiến tôi cảm thấy tự hào chính là những gì chúng tôi đã tạo ra. Chúng tôi tập trung vào cốt truyện cảm động và các nhân vật 3D của bộ phim, chỉ đề cập ngắn gọn, ngẫu nhiên đến việc chúng được tạo ra bằng máy tính. Trong khi có rất nhiều sự đổi mới truyền cảm hứng cho công việc

của chúng tôi, chúng tôi vẫn không để sự phát triển công nghệ áp đảo mục đích thực sự của mình: sản xuất những bộ phim tuyệt vời.

Đối với cá nhân tôi, *Câu chuyện đồ chơi* tượng trưng cho việc hoàn thành một mục tiêu mà tôi đã theo đuổi suốt hơn hai thập kỷ qua kể từ khi còn là một cậu bé. Lớn lên vào giai đoạn những năm 1950, tôi ao ước được trở thành một nhà làm phim hoạt hình ở Disney nhưng không biết phải làm gì để thực hiện ước mơ đó. Theo bản năng, giờ đây tôi nhận ra đồ họa máy tính, một lĩnh vực mới mẻ, chính là phương tiện giúp tôi theo đuổi ước mơ. Nếu tôi không thể sản xuất phim hoạt hình vẽ tay, thì chắc chắn sẽ có một cách khác. Ở trường đại học, tôi lặng lẽ đặt mục tiêu phải thực hiện được bộ phim hoạt hình đầu tiên, và tôi đã làm việc không mệt mỏi trong suốt 20 năm để hoàn thành mục tiêu đó.

Giờ đây, mục tiêu kim chỉ nam cho cuộc đời của tôi đã được hoàn thành, và ít nhất là lúc đầu, nó mang lại một cảm xúc mãnh liệt về sự nhẹ nhõm và niềm hứng khởi. Sau khi *Câu chuyện đồ chơi* được ra mắt, chúng tôi chào bán Pixar ra công chúng, việc này giúp chúng tôi thu được những khoản tiền đảm bảo tương lai trở thành một nhà sản xuất độc lập, và bắt đầu hai dự án dài hơi mới, *Thế giới côn trùng* và *Câu chuyện đồ chơi 2*. Mọi việc đều suôn sẻ như dự kiến, song tôi lại cảm thấy có chút bất an. Trong quá trình hoàn thành mục tiêu, tôi đã làm mất đi một số cơ cấu tổ chức quan trọng. *Liệu đây có thực sự là điều mà mình muốn làm?* Tôi bắt đầu tự vấn. Những nghi ngờ khiến tôi kinh ngạc và rối trí, để rồi tôi tiếp tục tự hỏi bản thân. Tôi nắm giữ chức vụ Chủ tịch Pixar và có trách nhiệm lớn trong việc đảm bảo sự tồn tại của công ty. Tôi yêu nơi này và mọi thứ thuộc về nó. Tuy nhiên, tôi không phủ nhận rằng việc đạt được mục tiêu giúp sự nghiệp của tôi khởi sắc lại khiến mọi người rời bỏ tôi. Tôi tự hỏi. *Liệu tất cả chỉ có vậy? Liệu đây là lúc cần có một thách thức mới?*

Tôi không cho rằng Pixar đã “về đích” hay công việc của tôi đã hoàn thành. Tôi biết có những khó khăn đang chờ đợi phía trước. Công ty phát triển nhanh chóng, làm hài lòng phần lớn cổ đông, và chúng tôi đang chạy

đua với hai dự án phim mới. Tóm lại, có rất nhiều thứ chiếm toàn bộ quỹ thời gian ít ỏi của tôi. Nhưng cảm nhận sâu xa về mục tiêu của tôi – thứ từng khiến tôi phải ngủ trên sàn trong phòng nghiên cứu máy tính tại trường đại học chỉ để có thêm nhiều thời gian bên máy tính chủ hơn, khiến tôi thức thâu đêm, như một đứa trẻ, miệt mài giải quyết những câu đố bên trong đầu mình, và khiến tôi kiệt sức mỗi ngày – lại không còn nữa. Tôi đã dành hai thập kỷ để chèo lái con tàu Pixar đi đúng hướng. Giờ đây, nghĩ đến việc lái nó thôi cũng làm nhạt bớt hứng thú của tôi. Tôi phân vân. *Liệu thực hiện một bộ phim nữa có đủ để hấp dẫn tôi? Nguyên tắc tổ chức của mình lúc này nên là gì?*

Tôi đã mất nguyên một năm để trả lời những câu hỏi đó.

Ngay từ khi bắt đầu, sự nghiệp của tôi dường như đã gắn với thung lũng Silicon và Hollywood. Lần đầu tiên tôi gia nhập lĩnh vực phim ảnh là năm 1979, sau thời kỳ hoàng kim của bộ phim *Chiến tranh giữa các vì sao*, George Lucas thuê tôi giúp anh ấy áp dụng công nghệ cao vào ngành công nghiệp phim ảnh. Nhưng anh ấy không có trụ sở ở Los Angeles. Hãng phim Lucas nằm ở cuối phía Bắc của vịnh San Francisco. Văn phòng của chúng tôi được đặt tại San Rafael, khoảng một giờ lái xe từ Palo Alto – trung tâm của Thung lũng Silicon, một nơi nổi tiếng về kinh doanh chất bán dẫn và máy tính. Khoảng cách này giúp tôi có được vị trí đặc địa để quan sát sự ra đời của những công ty phần cứng và phần mềm (không tính đến ngành công nghiệp vốn đầu tư mạo hiểm đang lớn mạnh dần lên), những công ty sẽ thống trị Thung lũng Silicon trên đường Sand Hill trong tương lai.

Đây là thời điểm năng động và bất ổn nhất mà tôi có thể biết tới. Tôi đã quan sát nhiều doanh nghiệp trẻ thành công chói sáng rồi vụt tắt nhanh chóng. Nhiệm vụ của tôi ở Hãng phim Lucas là hợp nhất việc sản xuất phim với công nghệ, điều này có nghĩa là tôi có cơ hội kề vai sát cánh với những vị lãnh đạo của Sun Microsystem và Silicon Graphics and Cray Computer, một vài người trong số họ tôi biết rất rõ. Trước hết, tôi vốn là một nhà khoa học, chứ không phải nhà quản lý, cho nên tôi quan sát những

người này rất kỹ, hy vọng có thể học hỏi từ quỹ đạo, định hướng mà họ theo đuổi. Dần dần, tôi tìm ra mô hình chung: Một số người có ý tưởng sáng tạo, kêu gọi được nguồn vốn, tập hợp những con người thông minh lại, phát triển và bán một sản phẩm thu hút nhiều sự chú ý. Thành công ban đầu sẽ dẫn đến nhiều thành công khác, điều này sẽ hấp dẫn những kỹ sư giỏi nhất và khách hàng quan tâm và có tiềm năng lớn. Khi những công ty này phát triển, rất nhiều người viết về cách tiếp cận chuyển đổi mô hình của họ, và khi đó các giám đốc điều hành của họ sẽ được đưa lên trang bìa của tạp chí *Fortune*, và được giới thiệu như là “Những gã khổng lồ của sự mới mẻ”. Tôi đặc biệt ấn tượng với sự tự tin của họ. Các vị lãnh đạo này cực kỳ tự tin. Chắc chắn rằng, họ chỉ có thể đạt được đỉnh cao như bây giờ bằng việc thể hiện xuất sắc, cực kỳ xuất sắc.

Tuy nhiên, sau đó những công ty này mắc những sai lầm ngớ ngẩn, không phải sau này xem lại mới thấy chúng ngớ ngẩn, mà ngay tại thời điểm ấy, điều đó đã quá rõ ràng. Tôi đã muốn tìm hiểu lý do. Điều gì khiến những con người thông minh đưa ra những quyết định khiến công ty của họ *trượt khỏi quỹ đạo*? Tôi không nghi ngờ việc họ tin rằng họ đang làm đúng, nhưng có những thứ làm mờ mắt họ, và ngăn cản họ thấy những vấn đề có nguy cơ khiến họ chậm lại; kết quả là, công ty của họ phình lên như bong bóng, sau đó nổ tung. Điều khiến tôi hứng thú không phải là việc các công ty đó phát triển và rồi thất bại hay sự chuyển dịch của các công ty khi công nghệ thay đổi, mà là việc các vị lãnh đạo công ty dường như quá tập trung vào việc cạnh tranh đến mức họ không bao giờ suy xét sâu xa về những nguyên nhân gây phá hoại khác tồn tại trong môi trường làm việc.

Trong nhiều năm, khi Pixar gặp khó khăn trong việc tìm ra con đường riêng của mình – ban đầu chúng tôi bán phần cứng, rồi bán phần mềm, sau đó sản xuất những phim hoạt hình ngắn và quảng cáo – tôi đã tự hỏi: Liệu khi Pixar đạt đến thành công, chúng tôi cũng sẽ làm những thứ ngớ ngẩn tương tự chứ? Liệu việc cẩn trọng hơn với những sai lầm của người khác có giúp chúng tôi cảnh giác hơn? Hay có khi nào cứ trở thành lãnh đạo thì bạn sẽ mờ mắt trước những mối nguy hiểm đe dọa đến sự thịnh

vượng của công ty? Rõ ràng, điều gì đó đã gây ra sự mất kết nối nguy hiểm tại rất nhiều công ty sáng tạo, linh hoạt. Đó chính xác là bí ẩn tôi muốn tìm ra.

Trong năm tháng đầy khó khăn sau khi *Câu chuyện đồ chơi* ra mắt, tôi bắt đầu nhận ra rằng việc cố gắng tìm ra sự bí ẩn đó sẽ trở thành thách thức mới của tôi. Khát khao bảo vệ Pixar khỏi những nguồn lực đã phá hủy rất nhiều công ty trở thành mục tiêu tập trung mới của tôi. Tôi bắt đầu thấy rõ hơn vai trò lãnh đạo của mình. Tôi sẽ dồn hết tâm sức học hỏi cách xây dựng một công ty không những thành công mà còn sở hữu một nền văn hóa sáng tạo bền vững. Khi tôi chuyển sự tập trung của mình từ giải quyết những vấn đề kỹ thuật đến triết lý trong việc quản lý âm thanh, tôi một lần nữa trở nên rất hào hứng, và chắc chắn rằng bộ phim thứ hai của chúng tôi cũng sẽ đầy cảm hứng như bộ phim đầu tiên.

Mục tiêu của tôi luôn là xây dựng một nền văn hóa tại Pixar, thứ sẽ tồn tại lâu hơn các nhà sáng lập của nó là Steve, John Lasseter và tôi. Nhưng tôi cũng muốn chia sẻ những triết lý cơ bản với các nhà lãnh đạo khác, và thẳng thắn mà nói, với bất cứ ai đang cố gắng vật lộn với các thể lực cạnh tranh (cần thiết) trong lĩnh vực nghệ thuật và thương mại. Do đó, những gì bạn đang có trong tay chính là nỗ lực biến những ý tưởng tốt nhất của tôi về cách chúng tôi xây dựng nền văn hóa được xem là nền tảng ở nơi này thành hiện thực.

Cuốn sách này không chỉ dành cho các nhân viên Pixar, hay những giám đốc trong lĩnh vực giải trí, hay những nhà làm phim hoạt hình. Nó được dành cho tất cả những ai muốn làm việc trong một môi trường khuyến khích sự sáng tạo và kỹ năng giải quyết vấn đề. Tôi tin rằng khả năng lãnh đạo tốt có thể hỗ trợ mọi người sáng tạo phát huy sự xuất sắc của họ cho dù họ làm việc trong bất cứ lĩnh vực nào. Mục tiêu của tôi tại Pixar và Disney Animation, nơi tôi và người cộng sự John Lasseter nhận trọng trách lãnh đạo kể từ khi Walt Disney mua lại Pixar vào năm 2006, là khuyến khích nhân viên hoàn thành xuất sắc công việc của họ. Chúng tôi bắt đầu từ giả

định rằng nhân viên của chúng tôi rất tài năng và luôn khát khao được cống hiến. Chúng tôi thừa nhận, chứ không phải cố ý, rằng công ty của chúng tôi đang khiến những tài năng đó ngột ngạt khó thở theo vô số cách thức không thể thấy được. Cuối cùng, chúng tôi cố gắng xác định những trở ngại này và khắc phục chúng.

Tôi đã dành gần 40 năm suy nghĩ về việc làm thế nào để khuyến khích những cá nhân tham vọng và thông minh làm việc hiệu quả với nhau. Công việc của tôi trên cương vị giám đốc Pixar là tạo ra một môi trường làm việc tiềm năng, bảo đảm nó luôn lành mạnh, và theo dõi sát sao những tác nhân làm suy yếu nó. Về cơ bản, tôi tin rằng tất cả mọi người đều có tiềm năng sáng tạo, cho dù sáng tạo theo cách nào chăng nữa, và việc thúc đẩy sự phát triển đó là điều đáng quý. Mặc dù vậy, điều khiến tôi hứng thú hơn là những trở ngại chúng ta thường không chú ý đến, đột ngột xuất hiện và cản trở sự sáng tạo trong bất cứ công ty phát triển nào.

Luận đề của cuốn sách này là: có rất nhiều rào cản đối với sự sáng tạo, song chúng ta có thể thực hiện những bước đi chủ động để bảo vệ quá trình sáng tạo. Trong những trang tiếp theo, tôi sẽ đề cập đến các bước đi mà chúng tôi đã theo đuổi tại Pixar, nhưng những cơ chế hấp dẫn nhất đối với tôi chính là những cơ chế có thể đối phó với sự không chắc chắn, sự bất ổn, sự thiếu thành thực, và những thứ chúng tôi không thể thấy được. Tôi tin rằng những nhà quản lý giỏi nhất đều thừa nhận và chừa chỗ cho những thứ họ không thể biết, không đơn thuần chỉ vì sự khiêm nhường là một đức tính tốt, mà còn bởi nếu không thấu đạt được nhận thức đó, thì những đột phá ấn tượng không thể diễn ra. Tôi tin rằng các nhà quản lý phải nới lỏng sự kiểm soát, thay vì thắt chặt. Họ phải chấp nhận rủi ro, phải tin tưởng cộng sự và cố gắng làm quang đãng con đường trước mắt; và họ phải luôn luôn chú ý và quan tâm đến bất cứ điều gì có thể tạo ra nỗi sợ hãi. Ngoài ra, các nhà lãnh đạo thành công chấp nhận một thực tế rằng các phương pháp của họ có thể sai lầm hoặc thiếu sót. Chỉ khi chúng ta thừa nhận điều chúng ta không biết, chúng ta mới có thể hy vọng học hỏi được.

Cuốn sách này được chia thành bốn phần – Khởi đầu, Bảo vệ những điều mới mẻ, Kiến tạo và gìn giữ, và Thử nghiệm những gì chúng ta biết. Đây không phải là sự hồi tưởng của tôi, mà để hiểu được những sai lầm chúng tôi đã mắc phải, những bài học chúng tôi đã rút ra, và cách chúng tôi học hỏi được từ chúng, thì việc đào sâu vào lịch sử của cá nhân tôi và của Pixar là điều cần thiết. Tôi có rất nhiều điều để nói về việc khuyến khích các nhóm nhân viên cùng nhau sáng tạo ra những thứ có ý nghĩa và sau đó bảo vệ chúng khỏi những tác nhân phá hoại hình thành ngay cả trong những công ty phát triển nhất. Tôi hy vọng rằng bằng cách liên hệ quá trình tôi tìm kiếm nguồn gốc của sự nhầm lẫn và ảo tưởng bên trong Pixar và Disney Animation, tôi có thể giúp những người khác tránh khỏi những cạm bẫy cản trở và đôi khi hủy hoại hoàn toàn các doanh nghiệp. Chìa khóa cơ bản thúc đẩy tôi trong suốt 19 năm qua, kể từ ngày công chiếu *Câu chuyện đồ chơi*, đó là tôi nhận ra rằng việc xác định được những tác nhân phá hoại không chỉ đơn thuần là một bài tập triết học. Đó là nhiệm vụ chủ chốt, mang tính quyết định. Sau những thành công đầu tiên, các lãnh đạo của Pixar cần cùng ngồi lại và tập trung chú ý. Và thậm trọng không bao giờ là thừa. Do vậy, cuốn sách này viết về quá trình tập trung chú ý liên tục, được dẫn dắt bởi sự tự nhận thức, bởi cả các nhà quản lý, cũng như các công ty. Đó chính là một cách biểu đạt những ý tưởng mà tôi cho rằng sẽ giúp chúng ta phát huy tối đa khả năng của mình.

Phần I

KHỞI ĐẦU

CHƯƠNG 1

ANIMATED

Suốt 13 năm qua, tại phòng hội nghị lớn của Pixar được gọi là West One, luôn đặt một chiếc bàn. Mặc dù chiếc bàn ấy rất đẹp, nhưng càng ngày tôi càng thấy ghét nó. Chiếc bàn đó dài và mảnh, giống như những chiếc bàn ăn của một cặp vợ chồng già giàu có trong những bộ phim hài, nơi mỗi người ngồi một đầu bàn, ở giữa đặt một cây đèn nến, và họ phải hét lên để có thể trò chuyện với nhau. Steve đã đặt hàng chiếc bàn từ một nhà thiết kế nổi tiếng, cho nên không nghi ngờ gì khi nó trông rất trang nhã, nhưng nó lại gây bất tiện cho công việc của chúng tôi.

Hàng ngàn cuộc thảo luận về những bộ phim của chúng tôi đã diễn ra quanh chiếc bàn đó – 30 người ngồi đối diện nhau thành hai hàng dài, một số khác ngồi dọc các bức tường – việc phân tán chỗ ngồi này thực sự khiến chúng tôi khó giao tiếp với nhau. Đối với những người ít may mắn phải ngồi ở phía hai đầu bàn, các ý tưởng chẳng thể nào được truyền đạt hết đến họ bởi nếu không nghển cổ lên thì bạn sẽ không thể nào giao tiếp bằng mắt được. Hơn nữa, để có thể lắng nghe ý kiến từ mọi người, giám đốc và nhà sản xuất phim phải được ngồi ở vị trí trung tâm bàn họp. Đó là những nhà lãnh đạo sáng tạo của Pixar gồm: John Lasseter, nhân viên sáng tạo, tôi, và rất nhiều vị giám đốc, nhà sản xuất và biên kịch dày dặn kinh nghiệm nhất. Để đảm bảo đội ngũ này luôn ngồi cạnh nhau, những chiếc ghế chỗ ngồi ra

đời. Thậm chí vị trí chỗ ngồi cũng được sắp xếp như vậy tại các buổi tiệc tối.

Khi xét đến khía cạnh cảm hứng sáng tạo, cá nhân tôi tin rằng chức vụ và hệ thống cấp bậc sẽ trở nên vô nghĩa. Song, sự hiện diện của chiếc bàn và những tấm thẻ chỗ ngồi lại truyền đi một thông điệp trái ngược: vị trí ngồi của bạn càng gần trung tâm, bạn càng quan trọng. Thêm vào đó, khi ngồi cách xa trung tâm, bạn sẽ càng ít muốn lên tiếng và khoảng cách giữa bạn và trung tâm cuộc thảo luận khiến bạn có cảm giác như thể đang bắt mọi người phải lắng nghe mình nói. Nếu chiếc bàn trở nên quá chật, trên thực tế điều này thường xuyên xảy ra, thì sẽ có nhiều người phải ngồi ở những chiếc ghế xếp dọc các bức tường xung quanh phòng, việc này tạo ra một hệ thống ba bậc (những người ngồi ở trung tâm bàn họp, những người ngồi ở hai đầu, và những người ngồi xa bàn họp). Mặc dù là vô tình song rõ ràng hệ thống ba bậc này đã cản trở sự hăng hái góp ý của mọi người trong các cuộc thảo luận.

Trong suốt một thập kỷ qua, chúng tôi đã tổ chức vô số cuộc họp quanh chiếc bàn này theo cách như vậy mà hoàn toàn không nhận thức được việc đó đã làm sứt mẻ các nguyên tắc cốt lõi của chúng tôi ra sao. Vậy tại sao chúng tôi lại không thấy được điều này? Bởi vị trí và những tấm thẻ chỗ ngồi đã được sắp xếp sao cho thuận tiện nhất cho những người lãnh đạo, bao gồm cả tôi. Thành thực mà nói, chúng tôi chẳng thấy gì lạ bởi chúng tôi là trung tâm, sao có thể thấy lạc lõng được cơ chứ. Trong khi đó, những người khác, những người không ngồi ở vị trí trung tâm, lại cảm thấy rõ ràng việc sắp xếp đó đã tạo ra một trật tự thứ hạng như thế nào, nhưng họ lại phỏng đoán chắc rằng những người lãnh đạo (chúng tôi) cố tình làm như vậy. Và họ thì là ai mà có quyền lên tiếng phản nà?

Mãi cho đến khi chúng tôi có một cuộc họp trong một căn phòng nhỏ hơn, bên một chiếc bàn hình vuông, John và tôi mới nhận ra sai sót đó. Quanh chiếc bàn vuông ấy, sự tương tác, dòng chảy ý tưởng và việc giao tiếp qua ánh mắt đều trở nên dễ dàng hơn, hiệu quả hơn. Mỗi người ở đó,

dù là chức vụ gì, đều thoải mái nêu lên quan điểm cá nhân. Đó không chỉ là những gì chúng tôi mong muốn, mà còn là niềm tin cốt lõi của Pixar: Giao tiếp tự do bất kể vị trí của bạn là gì. Với chiếc bàn dài và mảnh ấy, chúng tôi đã quá thỏa mãn với vị trí của mình đến nỗi hoàn toàn không nhận ra mình đang hành xử trái ngược với nguyên tắc cơ bản đó. Càng ngày chúng tôi càng rơi vào một cái bẫy vô định. Mặc dù chúng tôi nhận thức được sự sôi nổi trong phòng chính là chìa khóa cho mọi cuộc thảo luận hiệu quả, và dù chúng tôi tin rằng chúng tôi đã không ngừng tìm kiếm những sai sót của mình, song chính sự ưu ái về vị trí ngồi đã làm lóa mắt chúng tôi.

Hào hứng với nhận thức mới của mình, tôi đi đến phòng trang thiết bị và khẩn thiết yêu cầu: “Làm ơn nhé, tôi không cần biết bằng cách nào nhưng xin các anh hãy mang chiếc bàn đó ra khỏi đây.” Tôi muốn một thứ gì đó có thể tạo ra bầu không khí thân mật hơn để mọi người có thể kết nối trực tiếp với nhau và không ai cảm thấy lạc lõng. Vài ngày sau, khi khi chúng tôi tổ chức một cuộc họp quan trọng cho bộ phim mới sắp ra mắt thì một chiếc bàn mới đã được thay thế, giải quyết được vấn đề.

Tuy vậy, thật thú vị, sẽ luôn có những tàn dư của vấn đề không hề biến mất ngay lập tức. Ví dụ như, lần sau khi bước vào West One, tôi thấy chiếc bàn mới theo đúng những gì mình yêu cầu - thân mật hơn và dễ tương tác hơn. Song nó lại được tô điểm bởi những tấm thẻ chỗ ngồi! Vậy ra trong khi chúng tôi cố gắng sửa chữa vấn đề quan trọng nhất – vấn đề dẫn đến sự cần thiết của những chiếc thẻ, thì chính những chiếc thẻ đó giờ đây lại trở thành một thói quen mà sẽ còn tiếp tục cho đến khi chúng tôi trực tiếp xóa bỏ nó. Vấn đề này không hẳn to tát như sự tồn tại của chiếc bàn ở West One, nhưng những chiếc thẻ vô hình trung tượng trưng cho sự phân cấp, và đó chính xác là thứ chúng tôi muốn tránh. Khi Andrew Stanton, một trong những giám đốc của chúng tôi, bước vào phòng họp sáng hôm đó, anh ấy thu những tấm thẻ lại và ngẫu nhiên xoay tròn chúng trên bàn. “Chúng ta không cần chúng nữa!” anh ấy nói theo cách mà ai cũng có thể hiểu hết ý nghĩa sâu xa. Chỉ khi đó, chúng tôi mới loại bỏ thành công vấn đề phát sinh này.

Đây chính là bản chất của quản lý. Thông thường, những quyết định được đưa ra, đều dựa trên những mục đích tốt đẹp, cuối cùng lại thúc đẩy những quyết định khác phát sinh. Bởi vậy, khi những vấn đề bất chợt phát sinh thì việc gỡ rối chúng không chỉ đơn giản như sửa chữa lỗi lầm ban đầu. Việc tìm kiếm giải pháp thường là một nỗ lực đa cấp. Ví dụ, có một vấn đề mà bạn đang nỗ lực giải quyết – chẳng hạn là một cây sồi – và sẽ có những vấn đề khác nảy sinh – chẳng hạn như những cây non – nảy mầm từ những hạt sồi rơi xung quanh cái cây. Và những vấn đề phát sinh này sẽ vẫn tồn tại sau khi bạn chặt đổ cây sồi.

Thậm chí rất nhiều năm sau, tôi vẫn còn cảm thấy kinh ngạc khi phát hiện ra những vấn đề vốn tồn tại ngay trước mắt tôi, một cách rất rõ ràng. Đối với tôi, chìa khóa để giải quyết những vấn đề này là tìm ra cách để biết được cái gì hiệu quả và cái gì không, và điều này nói thì có vẻ đơn giản hơn làm rất nhiều. Ngày nay, Pixar được quản lý dựa trên nguyên tắc này, nhưng theo một cách nào đó, suốt cuộc đời mình, tôi vẫn tìm kiếm những cách thức hiệu quả hơn. Việc tìm kiếm đó vẫn diễn ra từ trước khi Pixar được sáng lập tới hàng chục năm.

Khi còn nhỏ, trước 7 giờ tối mỗi Chủ Nhật, tôi đều dính chặt lấy phòng khách trong căn hộ hiện đại nhất thành phố Salt Lake của gia đình tôi, háo hức đón xem chương trình Walt Disney. Đặc biệt, tôi luôn chờ ông ấy xuất hiện trên màn hình chiếc tivi đen trắng 12 inch của gia đình. Thậm chí cách màn hình đến tận bốn mét – chuẩn mực lúc bấy giờ là khán giả phải đứng cách màn hình một khoảng cách được tính theo công thức cứ 1 inch màn hình thì cách 1 bước chân - tôi vẫn cứ sững sờ trước những gì được xem.

Mỗi tuần, Walt Disney lại mở màn cho chương trình *Thế giới tuyệt vời của Disney*. Xuất hiện trước tôi trong bộ comple và cà vạt, giống như một người hàng xóm thân thiện, sẽ tự mình làm sáng tỏ sự kì diệu của thế giới Disney, ông ấy sẽ giải thích việc sử dụng âm thanh đồng bộ trong phim *Steamboat Willie* hay nói về tầm quan trọng của âm nhạc trong phim *Fantasia*. Ông ấy nỗ lực thể hiện sự tin tưởng đối với các vị tiền bối, những

người tiên phong trong lĩnh vực này mà nhờ đó ông ấy có thể xây dựng đế chế Disney của riêng mình. Ông giới thiệu với khán giả màn ảnh nhỏ những tên tuổi tiên phong như Max Fleischer, với phim *Tên hề Koko* và *Betty Boop* nổi tiếng, và Winsor McCay với phim *Khủng long Gertie* (Gertie the Dinosaur) – bộ phim hoạt hình đầu tiên mà nhân vật có thể bộc lộ cảm xúc – vào năm 1914. Ông đã tập hợp một nhóm các nhà làm phim hoạt hình, nghệ sĩ phối màu và nghệ sĩ tạo hình để giải thích quá trình tạo ra nhân vật chuột Mickey và vịt Donald. Mỗi tuần, Disney lại tạo ra một thế giới mới, sử dụng những kỹ thuật hiện đại nhất và sau đó giải thích cách ông tạo ra nó.

Walt Disney là một trong hai thần tượng thời thơ ấu của tôi. Người còn lại là Albert Einstein. Đối với tôi, mặc dù ở độ tuổi còn rất trẻ, họ là đại diện cho hai thái cực của sự sáng tạo. Disney mạnh về việc phát minh ra những thứ mới mẻ - trên cả phương diện nghệ thuật và công nghệ - những thứ chưa từng tồn tại trước đó. Ngược lại, Einstein là bậc thầy trong việc giải thích những gì đã và đang tồn tại. Tôi đã đọc mọi cuốn sách về tiểu sử của Einstein mà tôi có cũng như cuốn sách của ông về thuyết tương đối. Tôi yêu cái cách những khái niệm mới mẻ của Einstein làm thay đổi cách tiếp cận của con người đối với vật lý học và vật chất, đối với việc nhìn nhận vạn vật ở nhiều quan điểm khác nhau. Einstein, một người với mái tóc rối bù và dáng vẻ khuôn mẫu, đã dám bẻ cong những nội suy từ suy nghĩ và hiểu biết của chúng ta. Ông đã giải được những câu đố hóc búa nhất, chính điều này đã thay đổi hiểu biết của chúng ta về thực tế.

Cả hai người đều là nguồn cảm hứng cho tôi, song Disney ảnh hưởng đến tôi nhiều hơn bởi ông ấy “ghé thăm” phòng khách nhà tôi hàng tuần. “Khi bạn nguyện ước dưới những vì sao, bạn cũng không thể thay đổi con người mình,” bài hát chủ đề trong một chương trình của Disney sẽ vang lên cùng lúc với giọng trầm trầm của người dẫn chuyện: “Mỗi tuần, khi bạn đặt chân đến vùng đất vô tận này, một trong số rất nhiều thế giới sẽ mở ra trước bạn...” Sau đó người dẫn chuyện sẽ liệt kê một danh sách: Vùng khai hoang viễn Tây Frontierland (“những câu chuyện khó tin song đầy chân

thực về quá khứ huyền thoại”), Vùng đất tương lai Tomorrowland (“những hứa hẹn về tương lai”), Vùng đất phiêu lưu Adventureland (“xứ sở thần tiên của tự nhiên”), và Vùng đất cổ tích (“vương quốc hạnh phúc nhất trong tất cả”). Tôi yêu thích ý tưởng rằng phim hoạt hình có thể đưa tôi đến những nơi mình chưa từng đặt chân đến. Nhưng vùng đất mà tôi khao khát được tìm hiểu nhất là nơi định cư của những nhà sáng tạo tài hoa ở Disney – những người đã tạo nên những bộ phim này.

Trong khoảng thời gian từ 1950 đến 1960, Disney phát hành ba bộ phim ngày nay được coi là kinh điển: *Công chúa Lọ lem* (Cinderella), *Peter Pan* và *Tiểu thư và gã lang thang* (Lady and the Tramp). Hơn nửa thế kỷ sau, chúng ta vẫn nhớ đến chiếc giày thủy tinh, hòn đảo của những cậu bé đi lạc, và cảnh phim hai chú cún trong *Tiểu thư và gã lang thang* cùng nhau ăn mỳ và kết thúc bằng một nụ hôn nhẹ nhàng lãng mạn. Song, mấy ai hiểu được những phức tạp về mặt kỹ thuật cần có để tạo ra những bộ phim này. Những họa sỹ phim hoạt hình của Disney đã đi đầu về công nghệ ứng dụng; thay vì chỉ sử dụng những phương thức cũ đơn thuần, họ đã phát minh ra những công nghệ của riêng mình. Họ phải phát triển những công cụ để hoàn thiện âm thanh và màu sắc, để sử dụng tấm màn hình xanh và máy quay đặc biệt⁽¹⁾ cùng phương pháp in chụp tĩnh điện. Mỗi phát minh mang tính đột phá được tạo ra, Walt Disney sẽ kết hợp lại và sau đó nói về chúng theo khía cạnh nhấn mạnh mối liên hệ giữa công nghệ và nghệ thuật trên những chương trình của mình. Khi ấy tôi còn quá nhỏ để có thể nhận thức được mối liên hệ ấy có mức công phá như thế nào. Tôi chỉ cảm giác công nghệ và nghệ thuật phải thuộc về nhau, gắn kết với nhau.

Chương trình của Disney tối Chủ Nhật tháng Tư năm 1956 là một trải nghiệm đã định hình toàn bộ sự nghiệp của tôi. Thật khó để nói chính xác đó là cái gì, nhưng có thể nói tôi cảm thấy điều gì đó đã hình thành trong đầu mình. Tập phim hôm đó có tựa đề “Những câu chuyện đến từ đâu?”, và Disney bắt đầu bằng cách ca ngợi biệt tài của các họa sỹ làm phim hoạt hình của mình khi đưa được cuộc sống thường ngày lên phim. Dù vậy, buổi

tối đó, không phải những lời giải thích của Disney đeo đuổi tôi mà chính là những gì đang diễn ra trên màn hình khi ông nói. Một nghệ sĩ đang tạo hình vịt Donald, vẽ cho cậu ta có một bộ trang phục vui nhộn, một bó hoa và một hộp kẹo để tặng cho cô nàng Daisy. Sau đó, chỉ với những nét chì đơn giản, Donald xuất hiện chân thực, vung nắm tay ngang bằng với đầu bút chì, sau đó nâng cằm lên để các nghệ sĩ cài cho anh chàng một chiếc nơ.

Một bộ phim hoạt hình hấp dẫn nghĩa là trong đó mỗi nhân vật xuất hiện trên màn hình đều khiến bạn tin rằng chúng có suy nghĩ. Dù đó là một chú khủng long, hay một chú chó Slinky hoặc một chiếc đèn bàn, nếu người xem không chỉ thấy chúng chuyển động mà còn là chuyển động có mục đích – hay nói cách khác, có cảm xúc – thì đó chính là sự thành công của bộ phim. Không chỉ là những đường kẻ vô chi trên giấy nữa, chúng đã trở thành những thực thể rất sống động. Đó chính là trải nghiệm của tôi tối hôm đó, lần đầu tiên tôi thấy vịt Donald bước ra khỏi những trang giấy. Việc chuyển thể những nét vẽ tĩnh thành những hình ảnh đa chiều, hoạt hình là trò ảo thuật của đôi tay, nhưng bí ẩn kì diệu lại không chỉ nằm ở quy trình kỹ thuật mà còn ở nghệ thuật được thấm nhuần cảm xúc. Đây là vấn đề thú vị nhất mà tôi quan tâm. Tôi đã thực sự muốn trèo qua màn hình ti vi để hòa mình vào thế giới ấy.

Trong giai đoạn từ giữa những năm 1950 và đầu những năm 1960, Hoa Kỳ trở thành quốc gia biểu tượng của sự thịnh vượng và phát triển công nghiệp. Lớn lên ở Utah giữa cộng đồng Mormon gắn kết chặt chẽ, bốn người em tôi và tôi sớm đã biết không gì là không thể. Bởi tất cả những người lớn xung quanh chúng tôi đều từng trải qua cuộc Đại khủng hoảng, Chiến tranh Thế giới II, và sau đó là cuộc chiến tranh Nam-Bắc Hàn, vì thế giai đoạn này, với họ, chẳng khác nào sự bình yên sau cơn bão.

Tôi vẫn nhớ sự lạc quan, một sự háo hức tiến về phía trước đã được đẩy lên và ủng hộ bởi sự phát triển công nghệ. Đó là thời điểm những công trình nhà ở và sản xuất bùng nổ ở Mỹ. Ngân hàng cung cấp các dịch vụ cho vay và tín dụng, điều này giúp nhiều người có thể mua được tivi, mua nhà

hoặc một chiếc Cadillac. Nhiều thiết bị mới thật kỳ diệu như máy nghiền rác, máy rửa bát cho dù tôi chắc chắn vẫn rửa bát bằng tay. Năm 1954, người ta tiến hành thành công ca cấy ghép nội tạng đầu tiên; một năm sau đó, vắc xin chữa bệnh bại liệt được tìm ra; năm 1956, thuật ngữ trí *thông minh nhân tạo* trở nên phổ biến. Tương lai, có lẽ, đã bắt đầu từ đây.

Sau đó, khi tôi 12 tuổi, Liên Xô đưa vệ tinh nhân tạo đầu tiên – Sputnik 1 – vào quỹ đạo trái đất. Đó quả là một tin tức chấn động, không những về khía cạnh khoa học mà còn về chính trị, nhưng với những đứa trẻ mới lớp 6 như chúng tôi, chỉ đơn giản là một buổi sáng nọ được hiệu trưởng với biểu hiện âm ỉ ghé thăm và bảo rằng cuộc sống của chúng tôi sẽ thay đổi mãi mãi. Kể từ đó, chúng tôi được dạy rằng chiến tranh hạt nhân có thể xảy ra chỉ bằng một cái chạm nút, sự thật rằng Liên Xô đã đánh bại chúng tôi trong lĩnh vực khám phá không gian có phần đáng sợ, đó là bằng chứng cho việc họ đang nắm quyền lực trong tay.

Hồi đáp của chính phủ Mỹ đối với việc bị qua mặt là lập ra ARPA (Advance Research Projects Agency) – Cơ quan Dự án nghiên cứu cấp cao. Mặc dù trực thuộc Bộ Quốc phòng, nhưng bề ngoài, nhiệm vụ của ARPA lại rất “nhẹ nhàng” – hỗ trợ các nhà nghiên cứu khoa học tại các trường đại học của Mỹ trong việc ngăn chặn cái gọi là “sự đột phá công nghệ”. Bằng cách cung cấp cho nước Mỹ những bộ óc tài hoa nhất, các kiến trúc sư của ARPA tin rằng Mỹ có thể đuổi kịp Liên Xô với những thành tựu xuất sắc hơn. Khi nhìn lại, tôi vẫn rất khâm phục phản ứng của Mỹ trước một mối đe dọa nguy hiểm: Chúng ta phải trở nên thông minh hơn. ARPA đã có tác động sâu sắc đến nước Mỹ, trực tiếp dẫn đến cuộc cách mạng máy tính và Internet cùng với vô số những phát minh khác. Tất cả mang lại một cảm giác rằng có những điều lớn lao đang diễn ra trên toàn đất nước, và những thứ vĩ đại hơn đang chờ đợi ở tương lai. Cuộc sống đầy ắp những điều có thể.

Tuy nhiên gia đình tôi chỉ là một gia đình trung lưu, suy nghĩ của chúng tôi được định hình qua cách giáo dục của cha. Ông không nói về việc giáo

dục quá nhiều. Earl Catmull, một cậu con trai trong số 14 người con của một nông dân người Idaho, năm trong số chúng đã qua đời khi mới sinh. Mẹ của ông (tức bà nội tôi) lớn lên cùng với những người Mormon đầu tiên, những người sống cực khổ với công việc đãi vàng bên sông Snake ở Idaho, 11 tuổi mới bắt đầu đến trường. Cha tôi là người đầu tiên trong gia đình học đến đại học và tự đi làm thêm để trả tiền học phí. Suốt thời thơ ấu của tôi, cha dạy toán ở trường và đi xây nhà thuê vào mùa hè. Chính ông đã xây nên ngôi nhà của chúng tôi. Ông không hề nói rằng việc học là tối quan trọng, nhưng anh chị em tôi tự hiểu rằng chúng tôi được kỳ vọng phải chăm chỉ và phải đỗ đại học.

Thời trung học, tôi là một học sinh ít nói và nghiêm túc. Giáo viên mỹ thuật từng nói với cha mẹ tôi rằng tôi thường xuyên quá chú tâm vào bài tập đến mức không nghe thấy tiếng chuông tan học, cho đến khi cả lớp chẳng còn ai, tôi vẫn ngồi trên chiếc bàn của mình, nhìn chăm chăm vào mẫu vật – một lọ hoa hay một chiếc ghế. Một điều gì đó về việc tái hiện mẫu vật trên giấy choán hết tâm trí tôi và điều duy nhất tôi quan tâm lúc đó là tránh để mình bị phân tâm khỏi suy nghĩ về chiếc ghế hay lọ hoa và việc *giả định* chúng sẽ trông như thế nào. Ở nhà, tôi đặt mua bộ đồ dạy vẽ của Jon Gnagy (Learn to Draw) được quảng cáo đằng sau bìa những quyển truyện tranh và vào năm 1948, tôi mua cuốn *Animation* (tạm dịch: Việc sản xuất phim hoạt họa) kinh điển được viết và vẽ bởi Preston Blair, một bộ tranh hoạt hình về những chú hà mã nhảy múa trong *Fantasia* của Disney. Tôi đã mua một tấm ép giấy, đó là một đĩa kim loại mỏng mà các nghệ sĩ sử dụng để in mực lên giấy, và thậm chí dựng cả một giá đỡ bằng gỗ dán với một chiếc đèn đặt bên dưới. Tôi làm những cuốn sổ ghi chú nhỏ với những hình ảnh chuyển tiếp, một cuốn nói về một người đàn ông đi chiếc xe đạp một bánh, những cuốn khác nói về chút cảm nắng đầu tiên của tôi với Tinker Bell, nàng tiên bé nhỏ trong *Peter Pan*.

Tuy vậy, chẳng mấy chốc tôi nhận ra mình chẳng bao giờ đủ tài năng để gia nhập hàng ngũ làm phim siêu đẳng của Disney. Hơn nữa, tôi không biết làm sao để trở thành một nhà làm phim hoạt hình thực thụ. Không có

trường nào dạy điều đó. Sau khi tốt nghiệp trung học, tôi nhận ra mình biết rõ nhất cách để *trở thành* một nhà khoa học. Con đường tương lai dường như trở nên dễ nhận biết hơn. Trong suốt cuộc đời mình, tôi chỉ nhận được những cái cười mỉm của mọi người khi tôi nói với họ rằng tôi sẽ chuyển từ mỹ thuật sang vật lý, bởi vì với họ, điều này nghe mới phi lý làm sao. Nhưng chính quyết định theo đuổi vật lý thay vì mỹ thuật này đã gián tiếp mở ra tương lai của chính tôi.

Bốn năm sau, vào năm 1969, tôi tốt nghiệp đại học Utah với hai bằng vật lý và khoa học máy tính. Sau đó, tôi muốn nghiên cứu sâu hơn về thiết kế ngôn ngữ máy tính ở cao học. Nhưng ngay sau khi trúng tuyển, tôi gặp một người và người này đã khuyến khích tôi thay đổi khóa học: một trong những người tiên phong về đồ họa máy tính tương tác, Ivan Sutherland. Về bản chất, lĩnh vực đồ họa máy tính, hay việc tạo ra những hình ảnh kỹ thuật số dựa trên những con số, hoặc dữ liệu, những thứ có thể được chế tác bởi một chiếc máy, mới đang ở giai đoạn trứng nước, nhưng Giáo sư Sutherland quả thực là một huyền thoại. Mới khởi nghiệp, ông đã phát minh ra Sketchpad, một chương trình máy tính thông minh cho phép vẽ, sao chép, di chuyển, xoay hay thay đổi kích thước những con số mà vẫn giữ nguyên những đặc tính cơ bản của chúng. Vào năm 1968, ông đồng sáng tạo ra The Sword of Damocles, màn hình tăng cường thực tế ảo (thiết bị này được đặt tên theo thần thoại Hy Lạp, bởi nó nặng đến nỗi để có thể sử dụng, người ta phải treo nó lên bằng một cánh tay cơ khí được bắt vít vào trần nhà). Sutherland và Dave Evans, đứng đầu Ngành khoa học máy tính của trường đại học, đã thu hút rất nhiều sự quan tâm của sinh viên tiềm năng và họ dẫn dắt chúng tôi với một phong thái thoải mái, thân thiện. Về cơ bản, họ chào mừng chúng tôi đến với chương trình, tạo cho chúng tôi không gian làm việc và cơ hội tiếp cận những chiếc máy tính, sau đó để chúng tôi làm những gì mình thích. Kết quả là một đội ngũ làm việc đầy ắp ý, đầy cảm hứng ra đời, đến mức sau này tôi tìm mọi cách để nhân rộng mô hình này ở Pixar.

Một trong những bạn học của tôi, Jim Clark, là người sau này sáng lập ra Silicon Graphics and Netscape. Một người khác, John Warnock, đồng sáng lập Adobe, nổi tiếng về photoshop và định dạng văn bản PDF. Và Alan Kay, người đi đầu trong một số lĩnh vực, từ lập trình định hướng đối tượng đến “cửa sổ” giao diện người dùng đồ họa. Xét về nhiều khía cạnh, những bạn học của tôi là một trong những nguồn cảm hứng lớn nhất thời đại học; môi trường làm việc hợp tác và học thuật này rất quan trọng bởi nó không chỉ ảnh hưởng đến niềm yêu thích của bản thân tôi mà nó còn quyết định tính hiệu quả của công việc tôi đang làm.

Áp lực giữa những đóng góp sáng tạo cá nhân và đòn bẩy của cả nhóm là động lực cần có trong tất cả các môi trường sáng tạo, nhưng đó chỉ là mùi vị đầu tiên mà tôi nếm thử. Sau đó, tôi nhận ra rằng chúng tôi sở hữu những thiên tài có thể làm việc độc lập một cách tuyệt vời; song trái lại, chúng tôi cũng có một nhóm làm việc với độ chính xác cao dựa trên những quan điểm đa dạng. Vậy làm cách nào để có thể cân bằng hai thái cực này là điều khiến tôi trăn trở. Tôi không có sẵn một câu trả lời ưng ý, nhưng trong tôi đã nung nấu một khát khao phải kiếm tìm.

Rất nhiều nghiên cứu được thực hiện tại Phòng Khoa học máy tính của Đại học Utah dưới sự tài trợ của ARPA. Như tôi đã đề cập, ARPA được tạo ra như một lời hồi đáp cho Sputnik, và một trong những nguyên tắc tổ chức quan trọng là sự kết hợp nhuần nhuyễn để đạt đến sự hoàn hảo. Trên thực tế, một trong những thành tựu đáng tự hào nhất của ARPA là “ARPANET” – mạng lưới kết nối các trường đại học – cuối cùng cũng được kết nối internet. Bốn điểm nút đầu tiên của ARPANET được đặt tại Viện nghiên cứu Stanford, UCLA, UC Santa Barbara và Đại học Utah, vì vậy tôi có thể thuận tiện quan sát thí nghiệm quy mô lớn này, và những gì tôi thấy quả thực đã ảnh hưởng sâu sắc tới tôi. Sự ủy thác của ARPA trong việc hỗ trợ những bộ óc ưu việt trong mọi lĩnh vực được tiến hành dựa trên giả định vững chắc rằng những nhà nghiên cứu này sẽ nỗ lực thực hiện những điều đúng đắn và, trên quan điểm của ARPA, việc quản lý mang tính ép buộc là phản tác dụng. Các quản trị viên của ARPA không đặt áp lực lên vai chúng

tôi, cũng như yêu cầu những thành tựu của chúng tôi phải có ứng dụng trực tiếp với quân đội mặc dù họ là người tài trợ. Họ chỉ đơn giản tin tưởng chúng tôi để cùng phát triển.

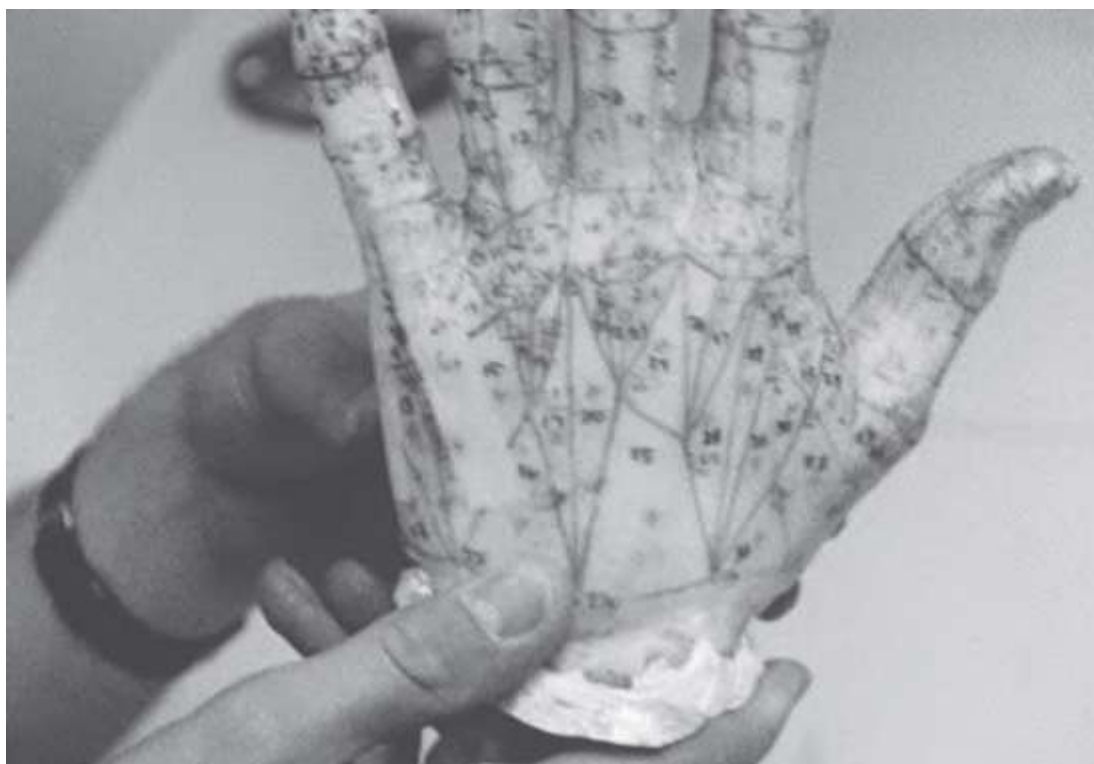
Sự tin tưởng này cho phép chúng tôi thoải mái giải quyết mọi vấn đề phức tạp, và quả thực tôi đã làm việc với sự thích thú. Không chỉ mình tôi ngủ trên sàn phòng máy tính để tiết kiệm thời gian, mà các bạn của tôi cũng vậy. Chúng tôi còn trẻ, được thôi thúc bởi ý nghĩ mình đang tạo ra những điều mới mẻ chưa từng có, cảm giác này khó có thể diễn tả bằng lời. Lần đầu tiên, tôi tìm ra được cách cùng lúc vừa có thể vẽ và vừa có thể phát triển được hiểu biết về mặt kỹ thuật trong cách thức tạo ra một loại hình ảnh mới. Sáng tạo hình ảnh bằng máy tính cần kết hợp cả não trái và phải. Những hình ảnh có thể hiển thị trên máy tính trông rất thô vào năm 1969, nhưng việc phát minh ra thuật toán mới và chất lượng hình ảnh được cải thiện quả thực khiến tôi kinh ngạc. Theo một cách nào đó, giấc mơ thời thơ ấu của tôi giờ đây đã được tái khẳng định.

Ở tuổi 26, tôi đặt ra một mục tiêu mới: phát triển phim hoạt hình bằng máy tính thay vì bút chì, và tạo nên những hình ảnh đủ đẹp, đủ hấp dẫn cho những bộ phim. Tôi nghĩ, có lẽ sau cùng, tôi cũng trở thành một nhà làm phim hoạt hình.

Mùa xuân năm 1972, tôi dành 10 tuần để thực hiện bộ phim hoạt hình ngắn đầu tiên của mình – một mô hình số hóa về bàn tay trái của tôi. Quá trình làm phim của tôi kết hợp giữa cái cũ và cái mới; giống như tất cả những ai làm việc trong lĩnh vực đang thay đổi chóng mặt này, tôi đang giúp phát minh ra ngôn ngữ. Đầu tiên, tôi nhúng tay vào bồn thạch cao của Paris (mà quên không bôi một lớp Vaseline trước, hậu quả là tôi đã phải giặt từng sợi lông nhỏ trên mu bàn tay mới nhấc tay ra khỏi bồn được); tiếp đó, tôi đổ nhiều thạch cao hơn vào khuôn để có được mô hình bàn tay mình; sau đó, tôi lấy mô hình ra, vẽ lên đó 350 hình tam giác nhỏ và những hình đa giác nhỏ lồng vào nhau, tạo thành một mạng lưới các đường kẻ màu đen trên “da”. Bạn có thể không cho rằng một bề mặt cong lại có thể

được tạo ra từ những vật góc cạnh và phẳng ấy, nhưng nếu bạn vẽ chúng đủ nhỏ, bạn sẽ có được mô hình khá chính xác.

Tôi thực hiện dự án này bởi tôi rất hứng thú với việc vẽ những vật thể phức tạp và những bề mặt cong – và đây hẳn nhiên là một thách thức. Lúc đó, máy tính chưa thể tái hiện hoàn hảo hình ảnh của những vật thể phẳng, huống chi là những vật thể có bề mặt cong. Các thuật toán về những bề mặt cong chưa phát triển, và bộ nhớ máy tính còn hạn chế. Tại phòng đồ họa máy tính của Đại học Utah, nơi mỗi người chúng tôi đều mong mỏi tạo ra một chiếc máy tính có thể xây dựng được những hình ảnh trông giống như bức ảnh chụp vật thể, chúng tôi đề ra ba mục tiêu: tốc độ, tính chân thực và khả năng mô tả những bề mặt cong. Bộ phim của tôi tập trung vào hai mục tiêu sau.



Bàn tay con người không có một mặt phẳng đơn. Và không giống một bề mặt cong đơn giản, ví dụ như một quả bóng, bàn tay có rất nhiều phần đối lập nhau để tạo ra vô số những chuyển động. Khi cố gắng nắm bắt và chuyển thành các dãy số, bàn tay là một “vật thể” phức tạp đến khó tin. Ở thời điểm đó, hầu hết các phim hoạt hình sản xuất bằng máy tính chỉ là tạo

dựng những vật thể đa giác đơn giản (như hình nón, hình kim tự tháp), cho nên tôi cảm thấy mình đã chờ đợi công việc này từ rất lâu rồi.

Có lần tôi vẽ những hình tam giác và đa giác lên mô hình, rồi tiến hành đo tọa độ các góc và sau đó nhập dữ liệu vào một phần mềm hoạt hình 3D do chính mình viết. Kết quả là, trên màn hình hiển thị rất nhiều hình tam giác và đa giác tạo thành hình ảnh một bàn tay ảo. Những cạnh sắc có thể được quan sát thấy tại nơi các đường nối các đa giác lại với nhau. Nhưng sau đó, nhờ kỹ thuật “đánh bóng mịn”, được phát triển bởi bạn học của tôi, những cạnh sắc đó trở nên mờ hơn, nhờ đó bàn tay cũng trở nên sống động hơn. Dù vậy, thách thức mới đối với tôi là làm thế nào để bàn tay này có thể cử động.



Một bàn tay, xuất hiện lần đầu tại một cuộc hội thảo khoa học năm 1973, gây xôn xao dư luận bởi chưa ai từng thấy điều gì tương tự trước đây. Bàn tay tôi, ban đầu được bao bọc bởi một mạng lưới trắng kết từ những hình đa giác, bắt đầu mở ra và nằm vào, như thể đang cố gắng tạo thành hình nắm đấm. Sau đó, các bề mặt bàn tay trở nên mịn hơn, giống thật hơn. Đó là khoảnh khắc bàn tay tôi chỉ vào khán giả như thể muốn nói rằng, “Đúng vậy, tôi đang nói chuyện với các bạn đây”. Tiếp đó, một máy ảnh đi vào *bên trong* bàn tay và xoay xung quanh, đưa ống kính hướng vào lòng bàn tay và hướng lên từng ngón tay, một góc nhìn khéo léo khiến tôi rất tâm đắc bởi nó chỉ có thể được mô tả bằng máy tính. Chỉ với 4 phút trình diễn ngắn ngủi, nhưng tôi đã phải đánh đổi bằng 60 nghìn phút làm việc cần mẫn.

Bàn tay của tôi, cùng với bộ phim số hóa tái hiện khuôn mặt của vợ Fred Parke, một người bạn của tôi, do chính anh thực hiện đã trở thành bước đột phá lớn trong lĩnh vực hoạt hình máy tính trong nhiều năm. Đoạn phim của hai chúng tôi được giới thiệu trong bộ phim *Futureworld* (Thế giới tương lai) vào năm 1976, bộ phim được cho là gây ấn tượng nhất cho đến tận bây giờ, vẫn luôn được người hâm mộ nhắc đến như bộ phim tiên phong cho thế hệ phim hoạt hình sản xuất bằng máy tính.

Giáo sư Sutherland từng nói ông rất yêu quý những học trò tại Utah của mình bởi chúng tôi không biết đến cái gì gọi là bất khả thi. Ông cũng là một trong những người đầu tiên tin rằng những nhà làm phim Hollywood rồi sẽ quan tâm đến những gì đang xảy ra trong giới học thuật. Cuối cùng, ông đã tìm cách để phát triển một chương trình trao đổi chính thức với Disney, trong đó hàng ngày, hãng phim sẽ cử một số các nhà làm phim hoạt hình đến Utah để học hỏi về công nghệ tạo hình trên máy tính, và trường đại học sẽ đưa một số sinh viên đến Disney để nghiên cứu cách kể những câu chuyện.

Mùa xuân năm 1973, ông gửi tôi đến Burbank để bán ý tưởng này cho các giám đốc điều hành Disney. Tôi quả thực thấy sợ hãi khi lái xe qua những cánh cổng gạch màu đỏ về hướng tòa nhà Animation Building, được

xây vào năm 1940 với một sàn nhà hình “Double H” (chữ H đôi) dưới sự giám sát của chính Walt để đảm bảo tất cả các phòng đều có cửa sổ có thể nhận được ánh sáng tự nhiên nhiều nhất có thể. Mặc dù đã tìm hiểu về nơi này, hay nói đúng hơn là thấy nó qua chiếc ti vi 12 inch, nhưng giờ đây khi trực tiếp bước vào không gian ấy, cảm giác thật giống bước vào ngôi đền Parthenon. Ở đó, tôi đã gặp Frank Thomas và Ollie Johnston, hai trong số “Chín trụ cột” của Walt – nhóm các nhà làm phim hoạt hình huyền thoại đã tạo ra vô số những nhân vật Disney yêu thích của tôi, từ *Pinnocchio* đến *Peter Pan*. Tôi được đưa đến nơi lưu trữ, nơi lưu giữ tất cả những bản vẽ gốc của các bộ phim hoạt hình, với từng giá từng giá tranh ảnh xếp chồng lên nhau giống như trong tưởng tượng của tôi. Tôi vừa đặt chân đến Vùng đất Hứa.

Có một điều ngay lập tức trở nên rõ ràng. Những người tôi gặp ở Disney – một trong số họ là Donald Duckwall – không có chút hứng thú nào với chương trình của giáo sư Sutherland. Những mạo hiểm về mặt kỹ thuật không còn được sử dụng ở Walt Disney. Màn diễn thuyết đầy nhiệt huyết của tôi chỉ đổi lấy những cái nhìn trống rỗng từ họ. Đối với họ, máy tính và phim hoạt hình chẳng có gì liên quan cả. Làm sao họ dám chắc điều đó? Bởi vì, họ từng thất vọng khi dùng máy tính để tạo hình hàng triệu bong bóng trong bộ phim chuyển thể từ vở nhạc kịch *Bedknobs and Broomsticks*. Lúc bấy giờ, trình độ công nghệ còn lạc hậu, đặc biệt trong việc tạo hình những hình ảnh cong, cho nên tạo hình những quả bong bóng ấy thực sự nằm ngoài khả năng của máy tính. Thật không may, cách giải thích này không thể thuyết phục được họ. Một vài vị giám đốc nói với tôi: “Chà, đợi đến khi máy tính có thể tạo hình được những quả bong bóng, thì cũng chẳng cần đến nữa.”

Thay vào đó họ thuyết phục tôi làm việc cho họ ở mảng thiết kế các công viên giải trí theo chủ đề, gọi là Disney Imagineering. Nghe thật kỳ quặc, cho nên bất chấp hình ảnh Walt Disney vĩ đại luôn hiện hữu trong cuộc sống của mình, tôi vẫn thẳng thừng từ chối. Công việc ấy rồi sẽ đẩy tôi đi lệch khỏi con đường mình đã chọn. Tôi không muốn đi theo những lối mòn

chỉ để kiếm kế sinh nhai. Điều tôi muốn là sản xuất phim hoạt hình bằng máy tính.

Cũng như Walt Disney và những người tiên phong trong lĩnh vực sản xuất phim hoạt hình vẽ tay từ hàng thập kỷ trước, chúng tôi - những người luôn khao khát tạo ra những hình ảnh bằng máy tính - cũng đang nỗ lực tạo ra một thứ gì đó hoàn toàn mới. Khi một trong những đồng nghiệp của tôi tại Đại học Utah phát minh ra một thứ gì đó, những người còn lại sẽ ngay lập tức nghiên cứu để phát triển ý tưởng đó hơn nữa. Tất nhiên, thất bại là chuyện thường ngày. Song quan trọng là, chúng tôi sẽ tiến bộ, sẽ nhích từ từ đến một mục tiêu xa vời.

Rất lâu trước khi tôi được nghe kể về câu chuyện bong bóng của Disney, điều khiến tôi và các bạn tại trường đại học thức trắng đêm là nhu cầu tìm cách tạo ra những bề mặt cong mịn trên máy tính, cũng như tạo thêm sự phong phú và phức tạp cho hình ảnh. Cuối cùng, luận văn của tôi, “Thuật toán phân ngành để hiển thị các bề mặt cong trên máy tính,” đã giải quyết được vấn đề ấy.

Đa số những vấn đề tôi dành từng phút từng giây để suy nghĩ đều rất khó và đòi hỏi kỹ thuật phức tạp để giải thích, nhưng tôi sẽ cố gắng thử. Ý tưởng đằng sau cái gọi là “sự chia nhỏ bề mặt” là thay vì mô tả toàn bộ bề mặt của một cái chai màu đỏ, sáng bóng, chúng ta có thể chia bề mặt ấy thành những phần nhỏ hơn. Việc nhận dạng màu sắc và hiển thị những phần nhỏ hơn sẽ dễ hơn, sau đó hoàn toàn có thể ghép chúng lại thành vật thể ban đầu. (Như tôi đã nói, dung lượng bộ nhớ máy tính lúc bấy giờ quá nhỏ, vì vậy mất rất nhiều công sức để phát triển các thủ thuật để khắc phục hạn chế đó. Và đây là một trong những thủ thuật đó.) Nhưng giả sử nếu bạn muốn cái chai màu đỏ, sáng bóng ban đầu mang những sọc ngựa vằn thì sao? Trong luận văn của tôi, tôi đã chỉ ra cách có thể lấy một mẫu in sọc ngựa vằn hay những thớ gỗ bao quanh bất kỳ vật thể nào.

“Lập bản đồ cấu trúc,” thuật ngữ tôi dùng để chỉ việc kéo giãn giấy gói để vừa khít với bất kỳ bề mặt cong nào. Bản đồ cấu trúc đầu tiên tôi tiến hành là dán hình ảnh chuột Mickey lên một bề mặt nhấp nhô.

Tôi cũng sử dụng hình ảnh gấu Pooh và hổ Tigger để minh họa cho luận điểm của mình. Tôi có thể không sẵn sàng làm việc cho Disney, nhưng những nhân vật ấy vẫn là những chuẩn mực để tôi học hỏi.

Tại Đại học Utah, chúng tôi phát minh ra một ngôn ngữ mới. Khi một người trong số chúng tôi nghĩ ra một động từ, người khác sẽ đưa ra một danh từ, cứ thế người thứ ba sẽ tìm ra cách để xâu chuỗi những từ đơn đó lại thành câu hoàn chỉnh. Phát minh của tôi, “Bộ đệm Z”, có thể coi là ví dụ điển hình. Bộ đệm Z được thiết kế để xác định vấn đề phát sinh khi một vật thể tạo hình bằng máy tính bị ẩn hoặc một phần nào đó của nó bị ẩn. Mặc dù dữ liệu dùng để mô tả mọi khía cạnh của vật thể bị ẩn nằm trong bộ nhớ của máy tính (có nghĩa rằng bạn có thể nhìn thấy khi cần), nhưng các mối quan hệ không gian mong muốn lại cho rằng nó không nên được thể hiện đầy đủ. Khó khăn là làm cách nào để máy tính đáp ứng được mục đích đó. Ví dụ, nếu một mặt cầu được đặt trước khối lập phương, che mất một phần khối lập phương, thì bề mặt khối cầu đó sẽ xuất hiện trên màn hình, và cũng như vậy những phần không bị che khuất của khối lập phương cũng phải được hiển thị. Bộ đệm Z đã thực hiện điều đó bằng cách gán chiều sâu cho mọi vật thể trong không gian ba chiều, tiếp đó lệnh cho máy tính nối từng điểm ảnh của màn hình với vật thể bất kỳ gần nhất. Như tôi đã lưu ý, bởi bộ nhớ máy tính quá hạn chế cho nên giải pháp đó trở nên không thực tế, nhưng tôi đã tìm ra một cách khác để khắc phục. Mặc dù nghe có vẻ đơn giản, nhưng đó có thể là bất cứ thứ gì. Ngày nay, bộ đệm Z được cài đặt trong mọi trò chơi và con chip của máy tính cá nhân trên toàn cầu.

Sau khi nhận bằng tiến sĩ vào năm 1974, tôi rời Utah với một danh sách nhỏ những phát minh khá tự hào, nhưng tôi cũng biết rõ rằng tất cả những gì tôi làm bây giờ đều phục vụ cho một mục tiêu lớn lao hơn. Giống như các bạn học của tôi, công việc mà tôi đấu tranh để theo đuổi bị kiểm soát

phần lớn bởi môi trường bảo hộ, chiết trung và đầy thách thức mà tôi đang sống. Các nhà lãnh đạo tại khoa của tôi hiểu rằng để lập ra một phòng thí nghiệm hiện đại, họ phải tập hợp nhiều nhà tư duy khác nhau và sau đó ủng hộ quyền tự chủ của họ. Họ sẽ đưa ra những nhận xét khi cần nhưng cũng phải luôn sẵn sàng đứng sang một bên và để chúng tôi tự do làm điều mình muốn. Tôi cảm thấy môi trường kiểu này rất hiếm và đáng được phát triển. Tôi biết rằng hành trang quý giá nhất mà tôi mang theo từ Đại học Utah đó là mô hình làm việc mà những giáo viên ở đó đã dạy cho tôi về cách lãnh đạo và khơi nguồn cảm hứng cho những bộ óc đầy sáng tạo khác. Khi đó, câu hỏi đặt ra cho tôi, đó là làm thế nào có thể gia nhập được một môi trường tương tự như vậy, hay làm thế nào xây dựng một môi trường như vậy của riêng mình.

Tôi rời Utah với một mục tiêu rõ ràng, và sẵn sàng cống hiến cả đời mình cho mục tiêu đó: sản xuất ra bộ phim hoạt hình đầu tiên bằng máy tính. Nhưng thật không dễ để thực hiện mục tiêu ấy. Tôi ước chừng mất ít nhất mười năm để tìm ra cách xây dựng mô hình các nhân vật thật sống động và tạo hình chúng trong những môi trường phức tạp trước khi có thể sản xuất được một bộ phim ngắn, huống chi là một bộ phim hoạt hình hoàn chỉnh. Tôi cũng chưa biết rằng nhiệm vụ tự đặt ra của mình cần nhiều thứ khác chứ không chỉ công nghệ. Chúng tôi phải sáng tạo không chỉ về mặt kỹ thuật mà còn ở cách làm việc cùng nhau.

Trước đó, không có một công ty nào hay trường đại học nào có ý tưởng sản xuất phim hoạt hình bằng máy tính; trên thực tế, mỗi lần tôi bày tỏ mục tiêu của mình tại những buổi phỏng vấn xin việc ở các trường đại học, việc đó đều chẳng khác nào đeo đuổi một giấc mộng viễn vông. Những người phỏng vấn luôn nói: “Nhưng chúng tôi muốn anh giảng dạy về *khoa học máy tính*.” Những gì tôi đang nỗ lực thực hiện, đối với hầu hết các học giả, chỉ là một giấc mộng xa xỉ.

Sau đó, vào tháng Mười Một năm 1974, tôi nhận được một cuộc gọi bí ẩn từ một phụ nữ giới thiệu rằng cô ấy đang làm việc tại Viện Công nghệ

New York. Cô ấy nói mình là thư ký của Chủ tịch Viện, và gọi đến để đặt vé máy bay cho tôi. Lúc đó, tôi chẳng hiểu cô ấy đang nói về cái gì. Tôi hỏi lại tên cái Viện quái quỷ đó và hỏi lý do cô ấy muốn tôi bay đến New York. Một khoảng im lặng kỳ quái trước khi cô ấy nói: “Tôi xin lỗi. Có lẽ ai đó đã gọi cho anh trước tôi.”

Và rồi, cô ấy dập máy. Cuộc gọi kế tiếp tôi nhận được có lẽ đã thay đổi hoàn toàn cuộc đời tôi.

CHƯƠNG 2

SỰ RA ĐỜI CỦA PIXAR

Thế nào là quản lý hiệu quả?

Khi còn trẻ, tôi thực sự không có nhiều ý tưởng về việc này, nhưng sau khi làm rất nhiều công việc (tôi làm việc cho ba người đàn ông ghét mê tín và có phong cách khác nhau) tôi dường như đã được đào tạo một khóa cấp tốc về khả năng lãnh đạo. Trong mười năm sau đó, tôi tìm hiểu xem các nhà quản lý nên và không nên làm những gì, về tầm nhìn và sự ảo tưởng, về sự tự tin và thói kiêu căng, về những gì khuyến khích trí sáng tạo và những gì làm nó tiêu tan. Với những kinh nghiệm tích góp được, tôi tự đặt ra những câu hỏi vừa hấp dẫn lại vừa làm khó chính mình. Thậm chí cho đến tận bây giờ, sau 40 năm, tôi vẫn không ngừng đặt câu hỏi.

Tôi muốn bắt đầu với câu chuyện về ông chủ đầu tiên của mình, Alex Schure – người mà thư ký của ông đã bất ngờ gọi cho tôi ngày đó (năm 1974) để đặt vé máy bay cho tôi và sau đó cho rằng mình thất lễ nên đã thu lại lời đề nghị. Khi điện thoại đổ chuông lần thứ hai, vài phút sau đó, một giọng nói xa lạ cho tôi biết rằng anh ta làm việc cho Alex – người thành lập một phòng thí nghiệm ở bờ Bắc Long Island với mục tiêu sản xuất phim hoạt hình bằng máy tính. Tiền bạc không thành vấn đề, Alex là một tỉ phú, cái họ cần là một người điều hành phòng thí nghiệm đó. Liệu rằng tôi có hứng thú với lời đề nghị đó không?

Tôi đã mất vài tuần để chuyển đến văn phòng mới tại Viện Khoa học New York (NYIT).

Alex, cựu hiệu trưởng một trường đại học, vốn không có chuyên môn gì về khoa học máy tính. Ở thời điểm đó, điều này là hoàn toàn bình thường,

nhưng bản thân Alex có chút khác người. Ông ta ngây thơ nghĩ rằng máy tính sẽ sớm thay thế con người và việc trở thành người đi đầu trong lĩnh vực này thực sự hấp dẫn. (Chúng tôi biết đó là một quan điểm sai lầm, nhưng cũng rất biết ơn sự đầu tư hào phóng của ông ta cho công việc của mình. Ông ta có cách nói khá kỳ lạ, có chút khoe khoang, không logic, và thậm chí ngất quăng như Mad Hatter (một nhân vật trong *Alice ở xứ Thần tiên*), hay đại khái là kiểu “hỗn hợp từ ngữ”, như một đồng nghiệp của tôi miêu tả. Ông ta luôn nói, “Tầm nhìn của chúng ta sẽ đi trước thời đại, thậm chí xóa nhòa thời gian.”) Chúng tôi, những người làm việc với ông ta thường khó có thể hiểu được những gì ông ta nói. Alex nung nấu một tham vọng bí mật, thẳng thắn mà nói, thì không quá bí mật. Ông ta lái nhái mỗi ngày rằng ông ta không muốn trở thành một Walt Disney thứ hai, nhưng điều đó lại chỉ càng khiến tôi tin rằng ông ta muốn vậy. Vào thời điểm tôi đến làm việc cho Alex, ông ta đang sản xuất một bộ phim hoạt hình vẽ tay có tên *Tubby the Tuba*. Thực lòng mà nói, bộ phim không mấy hứa hẹn bởi không ai ở NYIT được đào tạo hay sở hữu sự nhạy bén trong cách dựng truyện để sản xuất phim, cho nên ngay sau khi ra mắt, bộ phim nhanh chóng chìm vào dĩ vãng.

Mặc dù không có kỹ năng nhưng Alex là người có tầm nhìn. Ông ta đã thấy trước được vai trò đáng kinh ngạc của máy tính trong ngành công nghiệp làm phim hoạt hình, và sẵn sàng đánh đổi cả gia tài để biến điều đó thành hiện thực. Niềm tin vững chắc của ông ta đối với thứ viễn vông trong mắt người khác, như việc kết hợp công nghệ và hình thức nghệ thuật vẽ tay này, đã thôi thúc chúng tôi tạo nên những đột phá.

Một lần, Alex đưa tôi đến công ty, để tôi lại một mình tự tập hợp đội cộng sự. Có một điều tôi phải thừa nhận về ông ta: Ông ta hoàn toàn tin tưởng tất cả những nhân viên do mình tuyển dụng. Đây là điều mà tôi rất ngưỡng mộ và, sau đó, đã áp dụng theo. Một trong những người đầu tiên tôi phỏng vấn là Alvy Ray Smith, một chàng trai Texas quyến rũ sở hữu tấm bằng tiến sĩ khoa học máy tính, cùng một hồ sơ xin việc ấn tượng với kinh nghiệm giảng dạy tại Đại học New York và UC Berkeley, từng làm

việc tại Xerox PARC, một phòng thí nghiệm Nghiên cứu và Phát triển riêng biệt tại Palo Alto. Tôi đã rất mâu thuẫn khi gặp Alvy, bởi thú thực, người đàn ông này dường như có năng lực điều hành phòng thí nghiệm hơn tôi rất nhiều. Tôi vẫn nhớ cảm giác không thoải mái cồn cào trong dạ dày, một cơn đau nhói bản năng trước một mối đe dọa tiềm tàng: Biết đâu một ngày nào đó, anh ta sẽ cướp mất công việc của tôi. Dù vậy, tôi vẫn thuê anh ta.

Một vài người cho rằng tôi quá tự tin khi thuê Alvy. Thực chất với một gã 29 tuổi, đã mất 4 năm chuyên tâm nghiên cứu mà chưa từng có trợ lý nào, hướng chỉ là được trao quyền tuyển dụng và quản lý một nhân viên, như tôi, tôi chẳng hề tự tin chút nào. Tuy vậy, tôi biết rằng NYIT chính là nơi chấp cánh cho giấc mơ thuở sinh viên của mình. Để thành công, tôi phải quy tụ những bộ óc sắc bén nhất; để làm được việc đó, tôi phải gạt bỏ nỗi bất an của mình. Tôi không quên bài học mà ARPA đã dạy cho tôi: Trải qua thử thách, bạn sẽ giỏi giang hơn.

Alvy đã trở thành bạn thân và cộng sự đáng tin cậy nhất của tôi. Kể từ đó, tôi đặt ra nguyên tắc tuyển dụng những người giỏi hơn mình. Kết quả rõ ràng nhất là họ sẽ làm công ty bạn đổi mới, vượt trội và khiến chính bạn trở nên hoàn hảo hơn. Nhưng cũng có những kết quả không rõ ràng đến vậy, mà cần thời gian nhìn lại và nghiền ngẫm. Việc thuê Alvy đã thay đổi tôi trên cương vị một giám đốc: Bằng cách phớt lờ nỗi sợ hãi, tôi nhận ra nỗi sợ hãi ấy vô căn cứ đến mức nào. Nhiều năm qua, tôi gặp không ít người chọn cho mình con đường an toàn hơn, song cũng nhận được ít hơn những gì mình có thể, nếu mạo hiểm. Tuyển dụng Alvy, tôi chấp nhận rủi ro, và cái rủi ro ấy lại mang lại cho tôi phần thưởng lớn nhất – một người cộng sự giỏi giang và đáng tin cậy. Tôi từng đắn đo làm cách nào có thể tái tạo môi trường đặc biệt tại đại học Utah ở công ty của mình. Giờ đây, tôi bỗng nhiên tìm ra cách. Chấp nhận rủi ro, nắm bắt cơ hội để trở nên hoàn thiện hơn.

Tại NYIT, chúng tôi tập trung vào một mục tiêu duy nhất: phá bỏ những giới hạn của máy tính trong lĩnh vực sản xuất phim hoạt hình và đồ họa.

Chúng tôi bắt đầu quy tụ những nhân vật hàng đầu trong lĩnh vực này. Số lượng nhân viên càng lớn, tôi càng nhận ra vấn đề cấp thiết lúc này là làm thế nào để quản lý họ. Tôi xây dựng một cơ cấu tổ chức phẳng, giống ở học viện, bởi tôi cho rằng nếu xây dựng một cơ cấu theo hệ thống thứ bậc, được giám sát bởi các giám đốc phụ trách có nhiệm vụ báo cáo với tôi, tôi sẽ mất rất nhiều thời gian quản lý xao nhãng công việc của mình. Cơ cấu này, trong đó tôi để mọi người tự tiến hành các dự án của họ trong không gian làm việc của họ, vẫn có những giới hạn, nhưng sự thực là việc tạo điều kiện cho những người có động lực cao tự do thoải mái làm việc sẽ tạo ra bước nhảy vọt về công nghệ trong thời gian ngắn. Cùng nhau, chúng tôi đã đạt được những thành tựu đột phá, phần lớn trong đó là tìm ra cách kết hợp máy tính vào sản xuất phim hoạt hình vẽ tay.

Ví dụ, năm 1977, tôi viết một phần mềm hoạt hình 2D có tên Tween, nói về kỹ thuật lồng ghép trong khung hình chuyển động giữa các bức tranh, một quá trình tốn kém và đòi hỏi kỹ thuật cao. Một kỹ thuật khác thách thức chúng tôi là kỹ thuật làm mờ chuyển động. Với phim hoạt hình nói chung và hoạt hình máy tính nói riêng, các hình ảnh được tạo ra cần rõ nét một cách hoàn hảo. Nghe có vẻ hay, nhưng thực tế bản năng con người thường phản ứng tiêu cực với việc này. Khi các vật thể di chuyển trong phạm vi sắc nét, người xem sẽ cảm thấy khó chịu, có cảm giác ánh sáng đang nhấp nháy, giống như bị “giật”. Khi xem phim hành động, chúng ta không nhận thấy vấn đề này bởi máy quay kiểu cũ đã khiến hướng chuyển động của vật thể bị mờ đi một chút. Việc làm mờ khiến não của chúng ta không chú ý đến các cạnh sắc, và cho rằng chúng bị mờ là điều tự nhiên. Nếu không có kỹ thuật làm mờ chuyển động, não chúng ta sẽ cho rằng hình ảnh có vấn đề. Vậy, câu hỏi đặt ra cho chúng tôi là làm thế nào để áp dụng kỹ thuật làm mờ đó cho hình ảnh động. Nếu mắt người không thể tiếp nhận hình ảnh động được tạo ra bằng máy tính, lĩnh vực này sẽ không có tương lai.

Hầu hết các công ty đang nỗ lực giải quyết những vấn đề này đều tuân thủ nghiêm ngặt nguyên tắc giữ bí mật, thậm chí bí mật như thể CIA.

Chúng tôi cũng đang trong cuộc đua trở thành người tiên phong trong ngành công nghiệp hoạt hình bằng máy tính, bởi vậy rất nhiều người theo đuổi lĩnh vực này thậm chí còn giữ bí mật với cả nhân viên cấp dưới của mình. Tuy nhiên, sau khi cùng thảo luận, Alvy và tôi quyết định làm điều ngược lại – chia sẻ công việc của chúng tôi với cả thế giới. Quan điểm của tôi là chúng tôi còn một chặng đường rất dài để đạt được mục tiêu, vì thế việc giấu giếm chỉ làm cản trở khả năng chạm đến vạch đích. Chính vì thế, NYIT liên kết với cộng đồng đồ họa máy tính, xuất bản mọi thứ mà chúng tôi khám phá ra, tham gia các ủy ban để xem lại các tài liệu do nhiều nhà nghiên cứu viết, và giữ vai trò quan trọng trong các buổi hội nghị học thuật. Lợi ích của việc công khai không dễ thấy ngay (thậm chí, khi quyết định làm vậy, chúng tôi không hề nghĩ đến kết quả; chỉ đơn thuần cảm thấy đó là điều mình nên làm). Nhưng theo thời gian, những mối quan hệ, những mối liên kết mà chúng tôi tạo thành đem lại giá trị lớn lao hơn những gì chúng tôi có thể tưởng tượng, thúc đẩy mạnh mẽ công cuộc đổi mới công nghệ và những hiểu biết của chúng tôi về sáng tạo nói chung.

Tuy nhiên, dù với tất cả những công việc tốt đẹp mà chúng tôi đang thực hiện, tôi vẫn cảm thấy mình đang ở trong tình thế khó khăn tại NYIT. Nhờ có Alex, chúng tôi may mắn có ngân sách để mua trang thiết bị và thuê đủ nhân lực cần thiết phục vụ cho việc đổi mới ngành làm phim hoạt hình bằng máy tính, song chúng tôi lại không có lấy một chuyên gia làm phim. Khi chúng tôi phát triển cách kể chuyện thông qua máy tính, chúng tôi vẫn không có bất kỳ một chuyên gia kể chuyện nào, và bản thân chúng tôi lại thiếu kiến thức về lĩnh vực đó. Vì vậy, sau khi nhận thức được vấn đề này, Alvy và tôi âm thầm tiến hành những đề nghị với Disney và các hãng phim khác, cố gắng lôi kéo sự chú ý của họ để thu được những khoản đầu tư. Một khi tìm được người có hứng thú, Alvy và tôi sẽ rời NYIT và chuyển cả nhóm làm việc đến Los Angeles để cộng tác với các nhà làm phim và biên kịch. Song chúng tôi đã thất bại, ai nấy đều tỏ ra ngần ngại trước đề nghị của chúng tôi. Bây giờ thì thật khó để hình dung ra điều đó, nhưng ở thời điểm năm 1976, ý tưởng kết hợp công nghệ cao và Hollywood không chỉ bị

xem nhẹ mà còn bị coi như một trò lố vậ. Nhưng một người đàn ông đã làm thay đổi tất cả, chỉ với một bộ phim – *Chiến tranh giữa các vì sao* (Star war).

Ngày 25 tháng Năm năm 1977, *Chiến tranh giữa các vì sao* được ra mắt trên khắp các rạp chiếu phim nước Mỹ. Những hiệu ứng hình ảnh xuất sắc đã phá vỡ kỷ lục phòng vé lúc bấy giờ và thay đổi ngành công nghiệp phim ảnh mãi mãi. Và đó mới chỉ là màn dạo đầu của đạo diễn kiêm biên kịch 32 tuổi, George Lucas. Công ty của anh, hãng phim Lucas cùng xưởng sản xuất thuộc công ty Light & Magic giữ vị trí hàng đầu về phát triển các thiết bị mới trong lĩnh vực thiết kế hiệu ứng hình ảnh và âm thanh. Trong khi không một ai tỏ ra hào hứng đầu tư vào những thứ như vậy thì George đã cho ra mắt một trụ sở chuyên về máy tính vào tháng Bảy năm 1979. Nhờ có Luke Skywalker, anh đã có đủ tiềm lực để thực hiện việc đó.

Để điều hành bộ phận này, anh muốn tìm một người không những hiểu biết về máy tính, mà còn yêu thích phim ảnh và tin rằng hai lĩnh vực đó có thể cùng tồn tại và hỗ trợ cho nhau, điều này đưa George tìm đến tôi. Một trong những nhân vật quan trọng của George, Richard Edlund, người tiên phong trong lĩnh vực hiệu ứng đặc biệt, đến gặp tôi vào một buổi chiều tại NYIT. Anh ta mang một chiếc thắt lưng có những ký tự lớn - “Star Wars”. Điều rắc rối là anh ta yêu cầu tôi giữ bí mật cuộc gặp gỡ này với Alex Schure. Tuy nhiên, Alex thực sự không biết gì về cuộc gặp mặt này. Rõ ràng, phái viên George cử đến rất hài lòng với những gì tôi cho anh ta thấy, bởi sau đó ít tuần, tôi lên đường đến hãng phim Lucas ở California để tham dự một cuộc phỏng vấn nghiêm túc.

Ở đó, đầu tiên tôi gặp Bob Gindy, người điều hành các dự án xây dựng cá nhân của George, song anh ta không sở hữu chính xác những phẩm chất bạn mong đợi ở một người tiên phong trong công cuộc tìm kiếm một hệ điều hành máy tính mới. Câu hỏi đầu tiên anh ta dành cho tôi là: “Anh nghĩ chúng tôi nên cân nhắc dành cho công việc này cho ai?” Ý họ là công việc mà tôi đang phỏng vấn để được tuyển dụng. Không chút do dự, tôi kể ra

một vài cái tên đang gây ấn tượng trong lĩnh vực kỹ thuật lúc đó. Việc tôi sẵn lòng kể ra những cái tên đó phản ánh quan điểm của tôi, quan điểm được đúc kết trong những tháng ngày ở học viện, rằng bất cứ vấn đề khó khăn nào cũng nên được giải quyết bởi nhiều bộ não ưu việt cùng lúc. Việc không thừa nhận điều đó thật ngốc nghếch. Sau đó tôi mới biết, họ đã lần lượt phỏng vấn tất cả những người tôi kể tên, để so sánh và không một ai kể ra tên người khác! Dĩ nhiên, được làm việc cho George Lucas là cơ hội tuyệt vời mà chỉ có kẻ điên mới không ao ước. Nhưng tôi đã không giữ im lặng khi được hỏi, như việc các đối thủ khác của tôi làm, nhằm đánh giá sức cạnh tranh và cả sự thiếu tự tin của các ứng viên. Sau đó, tôi được George phỏng vấn trực tiếp.

Tôi thậm chí vẫn còn nhớ mình đã căng thẳng thế nào trên đường đến gặp anh. Trước *Chiến tranh giữa các vì sao*, George đã khẳng định tài năng trong *American Graffiti* với vai trò nhà sản xuất, đạo diễn và biên kịch. Còn tôi, vẫn chỉ là một gã mê máy tính và ôm một giấc mộng viễn vông. Tuy nhiên, khi tôi đến sân khấu chụp ảnh ở Los Angeles, nơi George làm việc, tôi thấy mình và anh có ít nhiều điểm giống nhau: mảnh khảnh và có râu, cùng ở độ tuổi 30, cùng đeo kính, nghiện công việc và thường chỉ nói chuyện khi cần. Song điều khiến tôi ấn tượng ngay lập tức chính là tính thực tế của George. Anh không phải kiểu người chỉ đơn thuần thích đưa công nghệ vào phim ảnh. Đam mê của anh đối với máy tính bắt đầu và kết thúc cùng với tiềm năng trong việc tăng thêm giá trị cho các bộ phim thông qua in ấn kỹ thuật số quang học, âm thanh kỹ thuật số, chỉnh sửa ảnh kỹ thuật số phi tuyến tính, hay đồ họa máy tính. Tôi chắc chắn rằng đam mê của anh có thể trở thành hiện thực và đã nói với anh ta như vậy.

Trong những năm qua, George luôn nhắc đi nhắc lại rằng anh ta thuê tôi bởi sự chân thật tôi có, “tầm nhìn rõ ràng” của tôi, và niềm tin kiên định vào những gì máy tính có thể làm được. Không lâu sau khi chúng tôi gặp nhau, tôi được nhận.

Lúc tôi chuyển đến tòa nhà hai tầng ở San Anselmo nơi được coi là trụ sở tạm thời cho việc nghiên cứu máy tính mới của hãng phim Lucas, tôi đã tự đề ra nhiệm vụ cho mình, đó là phải tổ chức lại cách quản lý. Những gì George muốn tạo ra lớn lao hơn rất nhiều so với tham vọng chúng tôi từng có ở NYIT, với một tiềm lực mạnh hơn, ngân sách dồi dào hơn, và cả những tham vọng hướng tới Hollywood, tôi dám chắc sẽ tạo nên sức ảnh hưởng bất ngờ. Tôi muốn chắc rằng tôi và nhóm của mình có thể làm tốt hết mức có thể. Tại NYIT, tôi đã tạo ra một cấu trúc thứ bậc quản lý phẳng giống ở Đại học Utah, cho phép các đồng nghiệp tự do làm việc và hạn chế tối đa mọi sự giám sát, và tôi khá hài lòng với kết quả thu được. Nhưng giờ đây, tôi phải thừa nhận rằng nhóm chúng tôi ở đó, chỉ giống như một nhóm các sinh viên vừa tốt nghiệp, những kẻ suy nghĩ độc lập với những dự án độc lập, chứ không phải là một đội cùng chung mục đích. Một phòng nghiên cứu không giống như trường đại học, và mô hình làm việc đó sẽ không hiệu quả ở đây. Tại hãng phim Lucas, tôi quyết định thuê giám đốc phụ trách đồ họa, video, và các nhóm âm thanh; họ sẽ quản lý rồi báo cáo lại với tôi. Tôi biết mình phải đưa vào một chút hệ thống cấp bậc, song tôi cũng lo ngại hệ thống thứ bậc ấy có thể khiến nảy sinh nhiều vấn đề. Bởi vậy, tôi tiến hành một cách từ từ, ban đầu tôi thấy nghi ngờ, nhưng rồi nhận thấy rằng một số phần của hệ thống rất cần thiết.

Tại Bay Area, năm 1979, môi trường làm việc của chúng tôi không quá tiện nghi. Song, ở Thung lũng Silicon, số lượng công ty máy tính tăng chóng mặt đến mức không một công ty nào cập nhật kịp Rodolex (một thiết bị xoay chứa các phiếu mục lục để lưu trữ thông tin liên lạc của các đối tác kinh doanh) của họ (chúng tôi sau đó cũng có Rodolex). Theo đó, khối lượng công việc cần máy tính giải quyết cũng tăng theo cấp số nhân. Không lâu sau khi tôi đến California, Bill Gates của Microsoft chấp thuận tạo ra hệ điều hành cho dòng máy tính cá nhân mới IBM – điều dĩ nhiên sau đó đã thay đổi cách thức làm việc của toàn nước Mỹ. Một năm sau, Atari ra mắt giao diện điều khiển trò chơi trong nhà đầu tiên, điều này có nghĩa là những trò chơi phổ biến như Space Invaders và Pac – Man có thể

chơi được ngay trong phòng khách của mọi gia đình trên khắp nước Mỹ, mở ra một thị trường màu mỡ chiếm tới 65 tỉ đô la doanh thu toàn cầu.

Để hiểu được những thay đổi đang diễn ra nhanh đến mức nào, hãy tưởng tượng thế này: năm 1970, khi tôi mới tốt nghiệp đại học, chúng tôi đã sử dụng máy tính của IBM và bảy công ty máy tính khác (một nhóm công ty được gọi là “IBM và 7 chú lùn”). Một căn phòng đầy những kệ thiết bị cao gần 2m, rộng 0,6m và sâu 0,75m. Năm năm sau, khi tôi đến NYIT, chiếc máy tính nhỏ - cỡ chiếc tủ quần áo đang rất được ưa chuộng, với thiết bị kỹ thuật số ở Massachusetts - là đồ vật giá trị nhất. Khi tôi đến hãng phim Lucas năm 1979, tất cả chuyển sang dùng máy tính của Thung lũng Silicon, Sun Microsystems và Silicon Graphics, cũng như IBM, song lúc ấy mọi người đều hiểu rằng đó cũng chỉ là một cuộc du ngoạn ngắn ngủi khác trước khi tiến đến sử dụng máy tính cá nhân và cuối cùng là máy tính để bàn cá nhân. Sự phát triển nhanh chóng này tạo ra vô số cơ hội cho những kẻ đã sẵn sàng và có khả năng để đổi mới. Sức hấp dẫn của việc trở nên giàu có như một thời nam châm thu hút những kẻ tham vọng và thông minh, và kết quả là sự cạnh tranh trở nên khốc liệt hơn, kéo theo những rủi ro lớn. Những mô hình kinh doanh cũ phải liên tục chống chọi với những thay đổi không mong đợi.

Hãng phim Lucas đặt trụ sở tại hạt Marin, cách Thung lũng Silicon một giờ lái xe về phía bắc và một giờ bay từ Hollywood. Không hề có sự tình cờ nào ở đây. George tự coi mình là một nhà làm phim, cho nên anh không chọn Thung lũng Silicon để khởi nghiệp. Anh cũng không hề muốn ở gần Los Angeles, bởi anh vốn không có thiện cảm với nơi đó. Do đó, anh tự xây một hòn đảo cho riêng mình, một cộng đồng chuyên về máy tính và phim ảnh, song không hề gắn kết với bất kỳ doanh nghiệp hiện hành nào. Một môi trường tạo cảm giác được bảo vệ như một học viện – ý tưởng mà tôi luôn nung nấu và định hình nên mô hình mà sau này tôi nỗ lực xây dựng ở Pixar. Thử nghiệm này được đánh giá cao, nhưng chưa mang lại lợi nhuận thực tế. Hay nói cách khác, chúng tôi cảm thấy mình đang cố gắng giải quyết quá nhiều vấn đề xuất phát từ cùng một nguyên nhân.

Tôi để Alvy phụ trách nhóm đồ họa, nhóm đóng vai trò quan trọng hàng đầu trong việc tạo ra một cách tiếp cận kỹ thuật số đối với kỹ thuật tách ảnh khỏi nền (blue-screen matting) – quá trình mà nhờ đó, một hình ảnh (ví dụ một người đang lướt ván) có thể được ghép vào một hình ảnh khác riêng biệt (ví dụ hình ảnh cột sóng 3m). Trước khi có kỹ thuật số, hiệu ứng này được thực hiện bởi các thiết bị quang học rất phức tạp, và các nhà phù thủy hiệu ứng đặc biệt lúc bấy giờ, lại không hề muốn từ bỏ công việc vất vả đó. Việc của chúng tôi là tìm cách thuyết phục họ. Nhóm của Alvy chịu trách nhiệm thiết kế một máy tính độc lập chuyên môn hóa cao có độ phân giải và khả năng xử lý để quét phim, kết hợp những hình ảnh hiệu ứng đặc biệt với cảnh quay hành động, và sau đó ghi lại kết quả cuối cùng cho thước phim đó. Chúng tôi đã mất đến bốn năm để tạo ra một thứ được gọi là Máy tính hình ảnh Pixar.

Tại sao lại là “Pixar”? Tên gọi này được Alvy và một đồng nghiệp khác, Loren Carpenter, tạo ra. Alvy lớn lên ở Texas và New Mexico, rất yêu thích tiếng Tây Ban Nha, và anh bị hấp dẫn bởi sự giống nhau giữa các danh từ cố định trong tiếng Anh và các động từ trong tiếng Tây Ban Nha – những từ như “laser” chẳng hạn. Bởi vậy, anh ta nghĩ đến từ “Pixar”, như một động từ (giả) trong tiếng Tây Ban Nha, có nghĩa là “tạo ra những hình ảnh”. Loren thêm vào từ “Radar”, để nghe có vẻ công nghệ hơn. Và đó là cách họ tạo ra Pixar = Pixar + Radar! Thật tuyệt vời.

Trong hãng phim Lucas, những chuyên gia hiệu ứng đặc biệt không mấy quan tâm đến công nghệ đồ họa máy tính của chúng tôi. Song các đồng nghiệp thuộc mảng biên tập phim thì khác. Theo yêu cầu của George, chúng tôi phát triển một hệ thống biên tập video cho phép các biên tập viên làm việc trên máy tính. George hình dung ra một chương trình hỗ trợ việc chỉnh sửa hình chụp và các thao tác cắt được tiến hành nhanh hơn trên phim. Raph Guggenheim, một lập trình viên (có bằng cấp trong lĩnh vực sản xuất phim, cũng đến từ Carnegie Mellon) tôi mang theo từ NYIT, phụ trách dự án này, dự án đi trước thời đại khi mà phần cứng cần để hỗ trợ nó thậm chí chưa từng tồn tại. (Raph đã phải mô phỏng một hệ thống tạm thời

sử dụng những chiếc đĩa laser rất phức tạp.) Tuy nhiên, những khó khăn ấy trở nên lép vế khi so sánh với một trở ngại lớn hơn và là một vấn đề hiển nhiên, đó là: sự kháng cự thay đổi của con người.

Trong khi George muốn hệ thống biên tập video này được sử dụng, thì các biên tập viên ở hãng phim Lucas lại không muốn. Họ đã quá hài lòng với cách thức cũ (mà họ đã trở nên thành thạo) – cắt phim thành từng đoạn bằng dao cạo và rồi ghép chúng lại. Họ không thể hào hứng với những thay đổi, bởi nó khiến họ mất thời gian để tiếp nhận. Họ thoải mái với những phương thức quen thuộc, và thay đổi lúc này nghĩa là trở nên không thoải mái. Vì vậy, khi chúng tôi muốn tiến hành thử nghiệm, các nhà biên kịch từ chối tham gia. Không nghi ngờ gì khi chất lượng của hệ thống biên tập video chắc chắn sẽ tạo ra một cuộc cách mạng, thậm chí George cũng tin điều đó. Song vấn đề ở chỗ đối tượng mà hệ thống ấy phục vụ lại không muốn sử dụng nó.

Chúng tôi nên làm gì?

Nếu ỷ lại vào các biên tập viên thì sẽ chẳng có công cụ mới nào được thiết kế và không một sự cải tiến nào có thể thành hiện thực. Họ cho rằng thay đổi không đem lại lợi ích cho họ và họ cũng không thể tưởng tượng được sử dụng máy tính có thể tăng hiệu quả công việc như thế nào. Nhưng nếu chúng tôi thiết kế được một hệ thống mới độc lập, không cần đến sự tham gia của các biên tập viên, thì cuối cùng chúng tôi sẽ tạo ra một công cụ không nhằm tới được nhu cầu của họ. Chỉ có niềm tin vào giá trị đến từ những cải tiến mới của chúng tôi thì chưa đủ. Chúng tôi cần sự ủng hộ từ cộng đồng mà chúng tôi phục vụ. Nếu không có được sự ủng hộ đó, kế hoạch của chúng tôi chắc chắn sẽ phá sản.

Rõ ràng, chỉ có ý tưởng hay thôi vẫn chưa đủ, các nhà quản lý phải có khả năng hỗ trợ cho những ý tưởng này được những người sử dụng chúng chấp nhận. Tôi đã ấn tượng vô cùng sâu sắc với bài học này.

Suốt những năm làm việc tại hãng phim Lucas, nhiều lúc tôi cảm thấy quá tải với cương vị giám đốc, dẫn đo về khả năng của mình và tự hỏi liệu

mình có nên thử áp dụng một phong cách quản lý mới mẻ và mạnh mẽ hơn không. Tôi đã đưa hệ thống cấp bậc phiên bản của riêng mình vào thực tiễn bằng cách bổ nhiệm các vị trí giám đốc khác, nhưng tôi cũng là một phần trong chuỗi quản lý ở đế chế Lucas này. Tôi nhớ có lần mình trở về nhà vào đêm muộn, kiệt sức và cảm thấy như thể mình đang cố giữ thăng bằng trên lưng một đàn ngựa, mà chỉ có một số trong chúng thuần chủng, số khác hoang dã và có một vài chú ngựa non trầy trật để theo kịp đàn. Tôi thấy rất khó để giữ chúng lại, huống chi là điều khiển chúng.

Nói đơn giản, quản lý là một công việc khó khăn. Không ai có thể kéo tôi ra một bên rồi cho tôi lời khuyên. Những cuốn sách tôi đọc đều có tựa đề rất hay, song nội dung lại chẳng có gì. Bởi vậy tôi đến gặp George để tìm hiểu cách anh quản lý. Tôi thấy cách làm của anh dường như phản ánh một vài triết lý mà anh đặt vào Yoda. Như Yoda từng nói: “Làm, hoặc không làm. Không tồn tại khái niệm ‘thử’,” George có đam mê tìm kiếm những liên tưởng tương đồng dùng để mô tả một cách ngắn gọn những xáo trộn của cuộc sống. Anh sẽ so sánh quá trình đầy gian khổ khi phát triển tổ hợp Skywalker Ranch 4700 mẫu của mình (một thành phố nhỏ có các khu dân cư và cơ sở hạ tầng phục vụ sản xuất) với một con tàu đang chìm xuống sông... con tàu bị gãy ở giữa thân và vị thuyền trưởng đã bị ném xuống biển. “Chúng ta vẫn phải tiếp tục hành trình,” anh sẽ nói vậy. “Cầm chắc mái chèo và chiến đấu đến cùng!”

Một liên tưởng ưa thích khác của anh là việc xây dựng công ty cũng giống như ở trên một toa tàu chở hàng tiến về phương Tây vậy. Trong suốt cuộc hành trình dài tìm kiếm vùng đất hứa, những người tiên phong bao giờ cũng đầy ắp hoài bão và có cùng chí hướng. Một khi họ đến đích, anh nói, mọi người sẽ tan đàn xẻ nghé như một lẽ tự nhiên. Nhưng quá trình *tiến đến* một thứ gì đó nhưng chưa chạm tay được vào thứ đó là điều mà anh lý tưởng hoá.

Việc gợi đến hình ảnh những toa tàu hay những con tàu cho thấy tầm nhìn của George. Anh tin tưởng vào tương lai và khả năng định hướng

tương lai của mình. Với thành công của bộ phim *American Graffiti*, anh được khuyến nên đòi hỏi mức lương cao hơn khi thực hiện bộ phim kế tiếp, *Chiến tranh giữa các vì sao*. Hollywood mong đợi điều đó, song George lại không như vậy. Anh bỏ qua việc tăng lương, thay vào đó yêu cầu được sở hữu bản quyền và các sản phẩm liên quan đến bộ phim. Hãng phim chịu trách nhiệm phân phối bộ phim, 20th Century Fox, chấp thuận yêu cầu của George và cho rằng quyền sở hữu ấy cũng chẳng giúp anh kiếm được là bao. George đã chứng minh là họ lầm, anh bắt tay vào việc chuẩn bị cho những thay đổi trong nền công nghiệp này. Anh đã đem chính mình ra đánh cược và chiến thắng.

Hãng phim Lucas trở thành thương hiệu lớn với *Chiến tranh giữa các vì sao*. Những đạo diễn nổi tiếng, từ Steven Spielberg đến Martin Scorsese, đều đặn ghé qua để tìm hiểu những gì chúng tôi đang làm và những hiệu ứng hay cải tiến mới mà họ có thể sử dụng trong những bộ phim của họ. Nhưng hơn cả chuyến viếng thăm của một loạt sao hạng A, sự xuất hiện của đội ngũ làm phim hoạt hình Disney ngay sau ngày Lễ Tình nhân năm 1983 thực sự khiến tôi bất ngờ. Khi đưa họ đi tham quan, tôi nhận thấy một chàng trai mặc chiếc quần jeans rộng, tên John, dường như đặc biệt hào hứng với những gì chúng tôi đang tiến hành. Thực ra, điều đầu tiên khiến tôi để ý là sự tò mò của cậu ta. Khi tôi chỉ cho mọi người một bức ảnh động được tạo ra bằng máy tính, thứ mà chúng tôi rất tự hào, có tên “The Road to Point Reyes”, cậu ta dường như chết lặng. Tôi nói với cậu ta rằng chúng tôi đã phát triển hình ảnh của một đường cong nhẹ nhìn ra Thái Bình Dương bằng một phần mềm có tên Reyes (viết tắt của cụm Render Everything You Ever Saw – tạm dịch: Mô phỏng mọi thứ mà bạn thấy), và một cách chơi chữ với cụm từ: Point Reyes, Carlinifornia là một ngôi làng ven biển, trên quốc lộ 1, cách hãng phim Lucas không xa. Reyes tượng trưng cho thành tựu mới nhất của đồ họa máy tính thời điểm đó. Và nó đã hoàn toàn thu hút John.

Ngay sau đó, tôi đã biết lý do vì sao. Anh ta nói với tôi rằng mình có ý tưởng về một bộ phim gọi là *Chiếc máy nướng bánh tí hon can đảm kể về*

một chiếc máy nướng bánh, một tấm chăn, một cây đèn, một chiếc đài và một chiếc máy hút bụi với hành trình đến thành phố tìm lại chủ nhân của chúng, sau khi bị bỏ rơi bên trong một chiếc thùng rác trong rừng. Anh ta nói rằng bộ phim của anh ta sẽ trở thành bộ phim đầu tiên đưa những nhân vật được vẽ bằng tay vào bên trong phong nền được tạo ra bằng máy tính, giống như hình ảnh mà tôi đã cho anh ta xem. Anh ta muốn biết liệu chúng tôi có thể hợp tác để cùng làm bộ phim đó hay không.

Nhà làm phim hoạt hình đó là John Lasseter. Tôi không biết rằng, sau cuộc gặp gỡ với tôi ở Lucas, anh ta bị Disney sa thải. Rõ ràng, quản lý của anh ta cho rằng bộ phim của anh ta, cũng giống như chính anh ta vậy, *quá* mới mẻ. Họ lắng nghe ý tưởng của anh ta, và rồi ngay lập tức đuổi việc anh ta. Vài tháng sau, tôi tình cờ gặp lại John ở Queen Mary. Khách sạn Long Beach lâu đời, cũng là nơi cập cảng của hành khách trên các con tàu, là địa điểm tổ chức Hội nghị Viện Pratt chuyện về Đồ họa máy tính thường niên. Không hề biết chút gì về việc John vừa mất việc, tôi hỏi liệu anh ta có thể đến Lucas và giúp chúng tôi làm một bộ phim ngắn không. Anh ta đồng ý mà không hề do dự. Lúc đó tôi chỉ nghĩ chương trình trao đổi của Giáo sư Sutherland cuối cùng cũng thành hiện thực theo một nghĩa nào đó. Việc có được một nhà làm phim Disney trong nhóm, cho dù là tạm thời, sẽ là một bước tiến lớn. Lần đầu tiên, chúng tôi có được một nhà viết truyện thực thụ.

John bẩm sinh là một gã mơ mộng. Khi còn nhỏ, anh ta luôn chìm đắm trong thế giới có những ngôi nhà cây, những con kênh, những chiếc tàu không gian do chính mình vẽ ra. Cha của anh ta là giám đốc bộ phận tại đại lý Chevrolet địa phương ở Whittier, California, là người truyền cho John niềm đam mê cuồng nhiệt với những chiếc xe, còn mẹ anh ta là một giáo viên mỹ thuật trung học. Cũng như tôi, John nhớ mình đã khám phá ra rằng những nhà làm phim hoạt hình thật sự tồn tại và cho rằng mình có thể tìm ra nơi họ sống. Đối với anh ta, và cả với tôi, khám phá đó gợi đến những thứ liên quan đến Disney; đó là khi anh ta tình cờ thấy một bản sao nổi tiếng của *The Art of Animation* (tạm dịch: Nghệ thuật làm phim hoạt hình), lịch sử về Disney của Bob Thomas trong thư viện trường cấp ba. Lúc tôi

gặp John, anh ta đã gắn bó với Walt Disney được 26 năm. Anh ta tốt nghiệp CalArts, trường nghệ thuật được sáng lập bởi chính Walt, nơi anh ta được chỉ dạy bởi những nghệ sĩ vĩ đại nhất trong thời kỳ hoàng kim của Disney. Anh ta đã làm hướng dẫn viên tại Jungle Cruise ở Disney land. Anh ta nhận giải thưởng vào năm 1979 cho bộ phim ngắn *Tiểu thư và cây đèn* – lấy ý tưởng từ bộ phim *Tiểu thư và gã lang thang*, với nhân vật chính là một chiếc đèn bàn màu trắng, mà sau này trở thành biểu tượng của Pixar.

Tuy nhiên, điều mà John không nhận ra khi gia nhập Disney, đó là hãng phim lúc đó đang ở giai đoạn sơ khai. Những bộ phim hoạt hình lúc đó hết sức đơn giản, không có những kỹ xảo hấp dẫn, ví dụ như *101 chú chó đốm* (năm 1961), và rất nhiều nhà làm phim trẻ, tài năng đã rời bỏ hãng khi hệ thống quản lý cấp bậc ngày càng mạnh mẽ, không coi trọng ý tưởng của họ. Năm 1979, khi John đến, Frank Thomas, Ollie Johnston, và những người còn lại trong nhóm Chín “ông già” trụ cột (người trẻ nhất cũng 65 tuổi) dần dần từ bỏ ngành công nghiệp làm phim, để lại hãng phim cho những nghệ sĩ khác, những người vốn đã sẵn sàng tiếp quản từ hàng thập kỷ trước. Những người này cảm thấy đã đến lúc họ nhận trách nhiệm lèo lái hãng phim, song lại không an tâm về chỗ đứng của bản thân trong công ty đến mức dính chặt lấy vị trí mới của mình bằng cách kìm kẹp thay vì khuyến khích những tài năng trẻ. Họ không chỉ không quan tâm đến ý kiến của lớp hậu bối, mà còn thể hiện một loại sức mạnh mang tính trừng phạt. Họ quyết định rằng những hậu bối đó không thể leo lên vị trí của họ nhanh hơn họ trong quá khứ được. John ngay lập tức thấy không thoải mái trong một môi trường không hợp tác như vậy, tuy nhiên việc bị sa thải vẫn là một cú sốc với anh ta. Cho nên thật dễ hiểu khi anh ta vô cùng hào hứng gia nhập Lucas.

Dự án mà chúng tôi cần sự tham gia của John ban đầu được gọi là *Bữa sáng của tôi với André*, lấy ý tưởng từ một bộ phim năm 1981 – *Bữa trưa của tôi với André*. Ý tưởng rất đơn giản: một người máy tên André sẽ thức dậy, ngáp và vươn vai. Mặt trời lên sẽ rót thứ ánh sáng vàng óng để lộ ra một thế giới được mô phỏng bằng máy tính tuyệt đẹp. Alvy đã vẽ những

nét phác thảo đầu tiên và sẽ phụ trách chính dự án này, việc này giúp chúng tôi có thể thử nghiệm một số kỹ thuật làm hoạt hình mới phát triển. Anh ta đã rất vui mừng trước sự xuất hiện của John, sự xuất hiện tạo ra cảm hứng khích lệ những người khác. Năng lượng của anh ta sẽ khiến bộ phim sống động hơn.

“Liệu anh có phiền không nếu tôi nói vài lời?” John đã hỏi Alvy sau khi được xem bản thảo.

“Dĩ nhiên là không,” Alvy đáp. “Đó là lý do anh ở đây mà.”

John tiếp lời, “Tôi đã ngu ngốc nghĩ mình là một nhà làm phim hoạt hình, nhưng thực sự, tôi không hề có phép thuật. Tôi có thể làm những thứ này chuyển động nhịp nhàng, nhưng lại không thể khiến chúng biết suy nghĩ, biểu lộ cảm xúc và có ý thức. Đó mới chính là John.” John đã gợi ý cho chúng tôi về tạo hình nhân vật, rất đơn giản, một nhân vật giống con người với một hình cầu cho phần đầu, và một hình cầu khác cho phần mũi. Nhưng tài năng ấn tượng nhất của anh ta là tạo ra một nhân vật thứ hai – một chú ong có tên Wally (lấy cảm hứng từ Wallace Shawn, diễn viên chính trong một bộ phim là cảm hứng cho bộ phim hoạt hình ngắn của chúng tôi) để bầu bạn với André. Bộ phim được đặt cho một cái tên mới – *Cuộc phiêu lưu của André và Wally B.* mở đầu là hình ảnh tấm lưng của André, đang say sưa ngủ trong rừng, bị đánh thức bởi chú ong Wally B. đang bay lơ lửng trên mặt cậu bé. Hoảng sợ, cậu ta chạy trốn với Wally B. bay vù vù ngay phía sau. Đó là toàn bộ cốt truyện, bạn có thể nói nó thật kỳ quặc, bởi chúng tôi đã không chú trọng vào nội dung câu chuyện như là vào việc mô phỏng tất cả hình ảnh bằng máy tính. John quả thực là một thiên tài khi tạo ra những cao trào về mặt cảm xúc dù chỉ trong vài giây ngắn ngủi.

Bộ phim chỉ mất hai phút để lên ý tưởng, nhưng lại mất rất nhiều thời gian để hoàn thiện. Không chỉ bởi quá trình sản xuất bộ phim cần huy động một số lượng lớn nhân viên; mà còn bởi song song với việc thực hiện, chúng tôi đang phát minh ra quy trình làm phim khác. Khó khăn hơn nữa là chúng tôi đã cho mình quá ít thời gian để hoàn thiện nó. Chúng tôi tự đặt ra

hạn cuối để hoàn thành là tháng Bảy năm 1984, chỉ tám tháng sau khi John đến, bởi đó là ngày diễn ra Hội nghị SIGGRAPH thường niên ở Minneapolis, một dịp tuyệt vời để tìm ra điều mà tất cả những người trong nghề đang kỳ vọng, một dịp hội ngộ các vị học giả, những nhà giáo dục, những nghệ sĩ, chuyên viên bán phần cứng, những tân cử nhân và những lập trình viên. Theo thông lệ, tối thứ Tư của tuần Hội nghị sẽ được chọn làm “đêm chiếu phim”, với một loạt tác phẩm đáng trông đợi nhất được chuẩn bị trong suốt một năm đó. Cho đến lúc này có hai phim nổi bật là đoạn phim 15 giây về một quả địa cầu đang quay và những lá cờ Mỹ đang bay phấp phới, và đoạn phim trực quan mang tính khoa học về mọi vật trên Sao Thổ qua ống kính tàu Voyage 2 (NASA). Wally B. sẽ là nhân vật hoạt hình được máy tính hóa đầu tiên xuất hiện ở SIGGRAPH.

Khi gần đến ngày đó, chúng tôi nhận ra mình không thể hoàn thiện đúng kế hoạch. Chúng tôi đã nỗ lực làm việc để tăng chất lượng hình ảnh, và điều thực sự khó là xây dựng cảnh phim trong rừng (tạo hình các tán lá đã cho thấy những giới hạn của chúng tôi lúc đó). Song chúng tôi đã không tính toán kỹ lưỡng thời gian cần để mô phỏng các hình ảnh bằng máy tính và để hoàn thành dự án này. Chúng tôi có thể hoàn thành bản thô đúng hạn, nhưng còn một số phần chưa hoàn chỉnh như những hình ảnh khung dây - những mô hình được tạo nên từ những lưới đa giác, của những nhân vật đã hoàn thiện, thay vì những hình ảnh đã được lên màu hoàn chỉnh. Đêm đầu tiên cùng xem bộ phim, tôi thấy thất vọng ngay lập tức khi những phân đoạn xuất hiện trên màn hình, bởi bộ phim đầy màu sắc của chúng tôi bỗng chuyển sang những hình ảnh đen trắng. Tuy vậy, ngạc nhiên thay, mọi người dường như không hề để tâm đến điều đó, họ nói rằng họ quá bị thu hút bởi cảm xúc câu chuyện.

Đây là lần đầu tiên tôi gặp tình huống đáng ngạc nhiên này, điều mà sau này trong suốt sự nghiệp, tôi còn chứng kiến rất nhiều lần: Khi bạn bỏ công sức đầu tư cho nghệ thuật, việc đánh bóng hình ảnh thường không quan trọng bằng việc bạn nắm bắt được nội dung câu chuyện.

Năm 1983, cuộc ly hôn của George và vợ, Marcia, ảnh hưởng không nhỏ đến vị thế của hãng phim Lucas. Tham vọng của George không hề suy giảm, nhưng thực tế tài chính khiến anh phải sắp xếp lại việc kinh doanh. Vào lúc đó, tôi chợt nhận ra rằng, trong khi chúng tôi đang khao khát làm một bộ phim hoạt hình, thì George chỉ có hứng thú với những gì máy tính có thể làm để nâng cao chất lượng những bộ phim hành động của anh ta. Trước đây, dù chúng tôi theo đuổi những mục tiêu khác nhau, song chúng vẫn liên quan đến nhau và thúc đẩy nhau cùng phát triển. Nhưng giờ đây, áp lực củng cố đầu tư buộc George phải bán nơi này. Cơ sở máy tính này là tài sản đầu tiên chúng tôi có được nhờ vào Máy tính hình ảnh Pixar. Mặc dù, ban đầu chúng tôi thiết kế nó vốn chỉ để xử lý khung hình của phim, nhưng rõ ràng những ứng dụng của nó đa dạng hơn rất nhiều, từ hình ảnh y khoa để thiết kế tạo mẫu cho đến quá trình xử lý ảnh cho những văn phòng thường có tên được viết tắt thành ba ký tự, trên khắp Washington, D.C.

Năm tiếp theo đó có lẽ là quãng thời gian căng thẳng nhất cuộc đời tôi.

Một đội quản lý, được George đưa đến để tái cấu trúc hãng phim Lucas, dường như chỉ quan tâm đến dòng tiền, và sau đó, họ công khai nghi ngờ rằng cơ sở máy tính của chúng tôi không hề thu hút được bất cứ khách hàng nào. Đội ngũ này được phụ trách bởi hai người đàn ông có cùng tên, mà Alvy và tôi gọi họ là “Những kẻ lạc lõng” bởi họ không hiểu gì về công việc mà chúng tôi đang làm. Hai gã này cứ quẩn quanh những thuật ngữ suông về tư vấn quản lý (họ thích khoe khoang về “trực giác doanh nghiệp” và luôn thúc giục chúng tôi tìm kiếm “những đồng minh chiến lược”), nhưng dường như lại không hiểu rõ sức hấp dẫn của chúng tôi đối với khách hàng cũng như đối tượng khách hàng nào cần theo đuổi. Một lần, họ gọi chúng tôi đến văn phòng, mời chúng tôi ngồi, và thông báo rằng để cắt giảm chi phí, chúng tôi phải sa thải toàn bộ nhân viên cho đến khi bán được nơi này, rồi sau đó sẽ tính đến việc tuyển dụng lại sau. Không bàn đến việc sút mẻ tình cảm mà quyết định này đem đến, chúng tôi sẽ tổn thất nhiều hơn khi điều duy nhất thu hút những nhân viên tiềm năng này đến đây là

bởi ở nơi đây chúng tôi tập hợp được vô số nhân tài. Không có họ, chúng tôi chẳng có gì.

Bởi vậy, khi hai vị lãnh chúa đó yêu cầu danh sách tên những người cần sa thải, Alvy và tôi đưa ra chính tên mình. Việc này khiến kế hoạch của họ tạm dừng, nhưng đến năm 1985, tôi nhận ra rằng nếu không bán đi trụ sở này, chúng tôi sẽ bị đóng cửa bất cứ lúc nào. Hãng phim Lucas muốn giải quyết món nợ 15 triệu đô la, nhưng khó khăn là: Kế hoạch kinh doanh của chúng tôi cần thêm 15 triệu đô la để chuyển từ nguyên mẫu thành sản phẩm và đảm bảo rằng chúng tôi có thể tồn tại trên thị trường. Cơ cấu này không làm hài lòng các nhà đầu tư mạo hiểm, những người không thường thực hiện những giao dịch tiền mặt khi họ mua lại các công ty. Chúng tôi đã tìm đến hai mươi khách hàng triển vọng song không một ai đồng ý đầu tư. Khi danh sách những khách hàng tiềm năng kết thúc, một loạt các công ty sản xuất đến để tìm hiểu về chúng tôi. Song một lần nữa, may mắn không mỉm cười.

Cuối cùng, nhóm chúng tôi cũng đạt được một thỏa thuận với General Motors và Philips, một Tập đoàn điện tử và kỹ thuật Hà Lan. Philips hứng thú với chúng tôi bởi, với Máy tính hình ảnh Pixar, chúng tôi đã phát triển một công nghệ nền tảng để mô phỏng một khối lượng dữ liệu, giống với những dữ liệu bạn có được từ quét CT hay MRIs. General Motors bị thuyết phục bởi chúng tôi đang dẫn đầu trong lĩnh vực xây dựng mô hình vật thể, họ tin rằng kỹ thuật này có thể được sử dụng trong thiết kế ô tô. Chúng tôi ký kết thỏa thuận trong vòng một tuần.

Tôi nhớ cái cảm giác lẫn lộn giữa cơn tuyệt vọng và sự cứu tế. Ngay từ đầu chúng tôi đã biết mối liên hệ với GM và Philips sẽ đặt dấu chấm hết cho ước mơ thực hiện bộ phim hoạt hình đầu tiên của mình, nhưng chúng tôi chấp nhận rủi ro: Mỗi nhà đầu tư đều có kế hoạch của riêng họ, và đó là cái giá cho sự tồn tại của chúng tôi. Cho đến hôm nay, tôi vẫn rất biết ơn khi thỏa thuận đó đã diễn ra tốt đẹp. Bởi nó đã mở đường cho Steve Jobs đến với chúng tôi.

Lần đầu tôi gặp Steve là vào tháng Hai năm 1985, khi anh ấy đang là giám đốc của Apple. Cuộc gặp mặt của chúng tôi được sắp xếp bởi nhà khoa học chủ chốt của Apple, Alan Kay, người biết rằng Alvy và tôi đang tìm kiếm các nhà đầu tư để giành lấy thiết kế đồ họa từ tay George. Alan từng làm việc tại đại học Utah cùng tôi, và tại Xerox PARC với Alvy, và anh khuyên Steve đến gặp chúng tôi nếu Steve muốn thấy thành tựu tuyệt vời nhất trong lĩnh vực đồ họa máy tính. Chúng tôi gặp nhau tại một phòng hội nghị có một tấm bảng trắng và một chiếc bàn rộng được bao quanh bởi những chiếc ghế, có vẻ Steve không hay dành nhiều thời gian ở đây. Trong vòng vài phút, anh ấy đứng trước tấm bảng trắng, vẽ một biểu đồ doanh thu của Apple.

Tôi nhớ rõ sự quyết đoán của Steve. Không hề có bất kỳ cuộc trò chuyện nho nhỏ nào. Thay vào đó, là những câu hỏi. Rất nhiều câu hỏi. *Anh muốn làm gì?* Steve đã hỏi tôi như thế. *Anh đang hướng đến điều gì? Mục tiêu dài hạn của anh là gì?* Anh ấy đã sử dụng cụm từ “những sản phẩm tuyệt vời diên rồ” để giải thích cho những gì anh ấy tin tưởng. Rõ ràng, anh ấy là kiểu người không thích nghe những bài thuyết giảng, và sau đó anh ấy nhanh chóng đề cập đến một bản hợp đồng.

Thành thật mà nói, lúc đó tôi không thấy thoải mái với Steve. Anh ấy có một tính cách mạnh mẽ, trong khi tôi không như vậy, và tôi cảm thấy bị đe dọa. Như tôi đã nói về tầm quan trọng của việc phải bao quanh mình bởi những người thông minh hơn mình, thì Steve lại vẫn ở một đẳng cấp khác, mà tôi không biết phải diễn tả làm sao. Thời điểm ấy, hãng băng cát-xét Maxell tung ra một quảng cáo, bàn về việc hình ảnh sẽ trở thành biểu tượng khi đó: một người đàn ông ngồi trên một chiếc ghế da mạ crôm Le Corbusier, mái tóc dài bị thổi bay (theo nghĩa đen) bởi âm thanh từ chiếc loa âm thanh nổi đối diện anh ta. Đó chính là hình ảnh của bất cứ ai khi đứng trước Steve. Anh ấy chính là chiếc loa.

Gần hai tháng sau cuộc gặp gỡ ấy, chẳng có lấy một tin tức gì. Hoàn toàn bất vô âm tín.

Sau đó chúng tôi rất bối rối khi biết Steve xuất hiện ở những cuộc họp của chúng tôi. Cuối cùng, chúng tôi cũng biết nguyên nhân khi, vào cuối tháng Năm, chúng tôi đọc những tài liệu giữa Steve và giám đốc điều hành Apple, John Sculley. Sculley đã thuyết phục ban giám đốc hủy mọi quyền hành của Steve trên cương vị đứng đầu chi nhánh Macintosh của công ty, sau những đồn đại rằng anh ấy đã cố gắng tiến hành một cuộc đảo chính phòng họp.

Khi mọi ồn ào lắng xuống, Steve tìm gặp chúng tôi. Anh ấy cho rằng chúng tôi là một thách thức mới đáng thử nghiệm.

Anh ấy đến hãng phim Lucas vào một buổi chiều để tham quan phòng nghiên cứu phần cứng của chúng tôi. Một lần nữa, anh ấy tỏ thái độ thúc giục và châm chọc. *Máy tính hình ảnh Pixar có thể làm được những gì mà những máy móc khác trên thị trường không thể? Đối tượng nào anh cho rằng có thể sử dụng nó? Kế hoạch dài hạn của anh là gì?* Anh ấy dường như không muốn tìm hiểu những phức tạp của công nghệ chúng tôi sở hữu, mà chỉ muốn tranh luận với chúng tôi mà thôi. Bản chất độc đoán của Steve có thể khiến người khác không dám thờ ơ. Sau đó, có lần anh ấy trở lại gặp tôi và bình tĩnh giải thích rằng anh ấy muốn công việc của tôi. Anh ấy tự tin rằng một khi anh ấy đứng đầu nơi này, tôi sẽ có thể học hỏi được rất nhiều từ anh ấy, và chỉ hai năm thôi, tôi có thể tự điều hành công ty này. Lẽ dĩ nhiên, tôi đã tự điều hành công ty này, nhưng tôi ngạc nhiên trước sự gan dạ của anh ấy. Anh ấy không chỉ lên kế hoạch để thay thế tôi từng ngày mà còn mong đợi tôi nghĩ rằng đó là một ý tưởng tuyệt vời.

Steve là người ngoan cố, thậm chí gay gắt, nhưng một cuộc trò chuyện với anh ấy sẽ đưa bạn đến nơi bạn chẳng thể ngờ. Nó không chỉ buộc bạn phải bảo vệ chính kiến của mình mà còn phải tham gia. Và tôi tin rằng những cuộc trò chuyện ấy thật sự giá trị.

Ngày hôm sau, một vài người chúng tôi đến nhà Steve tại Woodside, một nơi khá tuyệt gần Menlo Park. Ngôi nhà gần như trống rỗng, chỉ có một chiếc xe máy, một cây dương cầm, và hai đầu bếp riêng từng làm việc ở

Chez Panisse. Ngồi trên bãi cỏ có diện tích hơn 28 nghìn mét vuông, anh ấy chính thức đề nghị mua nhóm đồ họa từ hãng phim Lucas và cho chúng tôi xem sơ đồ tổ chức đề xuất cho công ty mới. Khi anh ấy nói, chúng tôi hiểu rõ rằng mục tiêu của Steve không phải là xây dựng một hãng phim hoạt hình, mà là xây dựng một thể hệ máy tính gia đình mới để cạnh tranh với Apple.

Đó không đơn thuần là sự khác nhau về tầm nhìn, mà là Steve loại bỏ hoàn toàn mục tiêu của chúng tôi, bởi vậy chúng tôi đã lịch sự từ chối. Chúng tôi trở lại với công việc tìm kiếm một người mua khác. Chúng tôi không còn thời gian nữa.

Nhiều tháng trôi qua. Khi chúng tôi tiến gần đến ngày kỷ niệm một năm ra mắt *Cuộc phiêu lưu của André và Wally B.*, nỗi lo lắng hình thành khi sự tồn tại đang bị đe dọa và những vị cứu tinh thì chẳng thấy đâu hẳn rõ trên khuôn mặt từng người. Tuy nhiên, chúng tôi vẫn còn một vận may, hay ít nhất là lợi thế về địa lý. Hội nghị SIGGRAPH 1985 được tổ chức tại San Francisco, theo hướng cao tốc 101 từ Thung lũng Silicon. Chúng tôi có một gian hàng thương mại để giới thiệu máy tính hình ảnh Pixar. Steve Jobs đã ghé qua vào buổi chiều đầu tiên.

Ngay lập tức, tôi cảm nhận được sự thay đổi. Kể từ lần cuối gặp nhau, Steve đã sáng lập ra một công ty máy tính cá nhân, NeXT. Tôi nghĩ rằng việc đó đã khiến anh ấy tiếp cận chúng tôi với một suy nghĩ khác. Anh ấy không tìm cách chứng minh nhiều như trước. Giờ đây, anh ấy quan sát gian hàng và khẳng định sản phẩm của chúng tôi thú vị nhất ở nơi này. “Cùng tôi đi dạo một lát chứ?” anh ấy đề nghị, và chúng tôi bắt đầu đi quanh hội trường. “Mọi việc ra sao rồi?”

“Không tốt lắm,” tôi thành thật đáp. Chúng tôi vẫn đang tìm một nhà đầu tư, nhưng gần như không còn mấy lựa chọn. Đó cũng là lúc Steve đưa ra ý tưởng tiếp tục các cuộc đàm phán của chúng tôi. “Có thể chúng ta sẽ tạo ra một thứ gì đó,” anh khẳng định.

Mãi nói chuyện, chúng tôi tiến gần đến chỗ Bill Joy, một trong những nhà sáng lập của Sun Computer. Cũng như Steve, Bill là một nhân vật kiệt xuất, khá cạnh tranh, ăn nói lưu loát và ngoan cố. Tôi không nhớ họ đã nói chuyện gì khi chúng tôi đứng đó, nhưng tôi sẽ chẳng bao giờ quên được cách họ nói chuyện, giống nhau đến hoàn hảo: đứng đối mặt nhau, cánh tay để sau lưng, lắc lư từ bên này sang bên khác, hoàn toàn không nhận thức bất cứ chuyện gì xung quanh. Họ đứng đó khá lâu, cho đến khi Steve có hẹn phải rời đi.

Sau khi Steve đi, Bill quay sang nói với tôi: “Này anh bạn, cậu ta thật kiêu ngạo phải không?”

Khi Steve quay lại gian hàng của chúng tôi, anh nói với tôi về Bill: “Này anh bạn, anh ta thật kiêu ngạo phải không?”

Tôi bị ấn tượng bởi khoảnh khắc những vĩ nhân hội ngộ ấy. Tôi ngạc nhiên khi mỗi người họ đều thấy được cái tôi tự cao của đối phương, nhưng lại không thấy được của chính mình.

Mất vài tháng sau đó, vào một ngày thứ Ba của tháng Một năm 1986, Steve nói anh đã sẵn sàng thỏa thuận và giải quyết vấn đề tôi lo ngại nhất, đó là việc anh từng khẳng định muốn điều khiển và điều hành công ty. Thế nhưng anh sẵn sàng từ bỏ, và không những thế, còn để chúng tôi tạo ra một doanh nghiệp nằm ngoài mối liên hệ của máy tính và đồ họa. Kết thúc cuộc gặp mặt, Alvy và tôi cảm thấy thoải mái với lời đề nghị và những ý định của Steve. Điều đáng lo là Steve sẽ trở thành một đối tác như thế nào. Chúng tôi nhận thức được danh tiếng của anh sẽ trở thành khó khăn cho mình. Chỉ duy nhất thời gian có thể trả lời liệu anh có đúng như danh tiếng của mình hay không.

Một lần, tôi có hỏi Steve khi chúng tôi gặp mặt rằng liệu anh sẽ làm gì nếu mọi người không đồng ý với anh. Steve dường như không biết rằng điều tôi thực sự muốn biết là anh sẽ làm gì nếu *tôi* bất đồng quan điểm với anh, cho nên chỉ trả lời chung chung.

Anh nói: “Khi tôi không đồng quan điểm với ai đó, tôi sẽ dành thời gian để giải thích vấn đề đó rõ ràng hơn để họ có thể hiểu cách thức mà vấn đề đó nên được giải quyết.”

Sau đó, tôi có kế lại với các đồng nghiệp ở Lucas, họ đã cười. Tôi thấy lo lắng. Tôi nhớ có lần một luật sư của Steve nói rằng nếu chúng tôi bị khách hàng của ông ấy (tức Steve) mua lại, tốt nhất là chúng tôi nên chuẩn bị tinh thần “xoay xở với con tàu lượn siêu tốc Steve Jobs”. Với tình thế khó khăn của mình, tôi và Alvy đã sẵn lòng chấp nhận bước lên con tàu ấy.

Quá trình mua lại khá phức tạp bởi các nhà thương thuyết của Lucas không quá xuất sắc. Giám đốc tài chính, đã đánh giá thấp Steve, cho rằng anh chỉ là một cậu nhóc lăm tiền. Vị giám đốc này nói với tôi rằng cách anh ta thiết lập quyền lực của mình đó là luôn là người đến sau cùng. Anh ta cho rằng chỉ duy nhất anh ta có đủ khả năng để bắt người khác chờ đợi.

Nhưng rồi tất cả chỉ dừng lại ở việc thiết lập, bởi anh ta chưa từng gặp ai giống Steve Jobs.

Vào buổi sáng tiến hành thương lượng, tất cả mọi người, trừ giám đốc tài chính đều có mặt đúng giờ - Steve và luật sư; tôi, Alvy, và luật sư; luật sư của hãng Lucas; và một ngân hàng đầu tư. Đúng 10 giờ sáng, Steve nhìn quanh và thấy giám đốc tài chính vắng mặt, anh bắt đầu cuộc họp mà không có vị giám đốc ấy! Chỉ với một nước đi, Steve không chỉ loại người muốn áp đặt trật tự mới cho mình, mà còn trở thành người chủ trì cuộc họp. Đó là một bước đi mang tính chiến lược và quyết liệt của Steve, điều mà một nhà quản lý Pixar tương lai cần sở hữu. Một khi chúng tôi sáp nhập quyền lực, anh sẽ trở thành người bảo vệ chúng tôi, mạnh mẽ như khi anh một mình một chiến tuyến. Cuối cùng, Steve trả 5 triệu đô la để mua lại Pixar từ Lucas, sau đó, anh trả thêm 5 triệu đô nữa để gây quỹ cho công ty, với 70% cổ phần do Steve nắm giữ và 30% thuộc về các nhân viên.

Cuộc thương lượng cuối cùng diễn ra vào một buổi sáng thứ Hai tháng Hai năm 1986, và không khí trong căn phòng hoàn toàn im lặng vì ai nấy đều kiệt sức bởi tranh luận. Sau khi ký tên, Steve kéo tôi và Alvy sang một

bên, vòng tay xung quanh chúng tôi và nói, “Cho dù điều gì xảy ra, chúng ta phải trung thành với nhau.” Tôi hiểu lời Steve nói giống như một sự đảm bảo anh cần sau trải nghiệm u ám khi bị đá khỏi Apple. Chúng tôi đã nỗ lực, như thể một bà mẹ đang mang thai vậy, để mang một công ty nhỏ tên Pixar đến với thế giới này.

CHƯƠNG 3

MỤC TIÊU ĐƯỢC XÁC ĐỊNH

Kinh nghiệm đầu tiên khiến tôi nhận ra một điều rằng để thúc đẩy quá trình học hỏi, không gì hiệu quả hơn sự kết hợp giữa việc thiếu kiến thức (mong muốn nâng cao kiến thức) và động lực hướng tới thành công. Năm 1986, tôi trở thành chủ tịch một công ty phần cứng, chủ yếu tập trung vào việc bán hình ảnh máy tính Pixar.

Vấn đề duy nhất là tôi không hề biết mình đang làm gì.

Bề ngoài, Pixar có lẽ giống với những công ty mới ở Thung lũng Silicon. Tuy nhiên, bên trong lại hoàn toàn khác với họ. Steve Jobs trước đó chưa từng sản xuất hay kinh doanh một loại máy móc công nghệ cao nào, vậy nên anh không có kinh nghiệm cũng như trực giác nhạy bén để tìm ra cách thực hiện những công việc đó. Chúng tôi không có nhân viên bán hàng và tiếp thị, và cũng chẳng biết tìm họ bằng cách nào. Không một ai trong chúng tôi, Steve, Alvy Ray Smith, John Lasseter, và tôi, biết làm cách nào để điều hành công ty mà chúng tôi mới thành lập. Chúng tôi gặp rất nhiều khó khăn.

Tôi chỉ quen làm việc với một khoản ngân sách nhất định, chứ chưa từng phụ trách vấn đề được mất trong kinh doanh. Tôi không biết cách kiểm kê, cách đảm bảo chất lượng, hay bất cứ điều gì mà một công ty bán sản phẩm đáng ra phải rất chuyên nghiệp.

Không biết phải bắt đầu từ đâu, tôi nhớ lúc đó mình đã mua và say sưa nghiền ngẫm cuốn sách kinh doanh nổi tiếng lúc bấy giờ, *Buy Low, Sell High, Collect Early, and Pay Late: The Manager's Guide to Financial*

Survival (tạm dịch: Mua giá rẻ, bán giá cao, thu trước và trả sau: Hướng dẫn nhà quản lý duy trì vấn đề tài chính) của Dick Levin.

Tôi đã đọc rất nhiều những cuốn sách như vậy bởi mong muốn trở thành một nhà quản lý giỏi hơn và hiệu quả hơn. Phần lớn những cuốn sách ấy chỉ ra một sự thật đơn giản rằng một sự bảo đảm sai lầm trong kinh doanh sẽ trở thành tai họa. Những cuốn sách được bày lên kệ với những tựa đề rất bắt mắt như “Dám thất bại!” hay “Theo đuổi mọi người và mọi người sẽ theo đuổi bạn!” hoặc “Tập trung, tập trung, tập trung!” (Cuốn sách cuối không thuộc thể loại khuyên bảo hay răn dạy. Khi nghe cái tên ấy, mọi người sẽ bất giác gật đầu chấp thuận như thể nghe một sự thật hiển nhiên, mà không nhận ra rằng họ đã bị chuyển hướng khỏi việc giải quyết vấn đề khó khăn hơn: quyết định họ nên tập trung vào cái gì. Không có bất kỳ lời khuyên nào cho việc làm cách nào để nhận ra bạn nên tập trung vào đâu, hay sử dụng năng lượng của mình như thế nào. Rốt cuộc, những lời khuyên trở nên vô ích.) Tôi đã cho rằng những khẩu hiệu trên được đưa ra như những kết luận, tương tự như sự hiểu biết được đúc kết. Nhưng không một kết luận nào cho tôi một gợi ý về việc phải làm gì hay nên tập trung vào cái gì.

Một điều mà chúng tôi nhận ra ngay từ những ngày đầu thành lập Pixar là sự trái ngược khi làm việc cùng Steve. Quyết tâm thành công và dám nghĩ dám làm của anh là nguồn cảm hứng lớn. Ví dụ, anh khẳng định buộc tôi và Alvy đem bán rộng rãi phần mềm máy tính hình ảnh Pixar, một bước đi táo bạo mà chúng tôi chưa bao giờ dám nghĩ tới. Tôi và Alvy cảm thấy rằng việc chúng tôi đang bán một sản phẩm mặc dù rất hấp dẫn, nhưng lại mang tính chuyên môn cực cao, sẽ trở thành một hạn chế lớn trên thị trường. Song, Steve, người thấu hiểu thị trường máy tính hơn ai hết đã gạt bỏ nỗi lo lắng của chúng tôi. Anh đưa ra giả thiết rằng nếu bán sản phẩm này, chúng tôi sẽ bành trướng tầm ảnh hưởng của mình trên toàn bộ đất nước. Alvy và tôi không chắc chắn phải làm như thế nào, nhưng chúng tôi đánh giá cao tầm nhìn của Steve.

Tầm nhìn ấy có thể đưa chúng tôi tiến xa, song lại hình thành một tương tác bất thường với mọi người. Steve là người cộc tính và thiếu kiên nhẫn. Khi anh tham dự các cuộc họp với khách hàng tiềm năng, anh sẽ không ngần ngại loại bỏ họ nếu họ thể hiện họ chỉ là những kẻ tầm thường hoặc thiếu sự chuẩn bị. Đó không phải là chiến lược đúng đắn khi tiến hành thỏa thuận hay phát triển một cơ sở khách hàng trung thành. Anh còn trẻ và chưa biết cách tận dụng tầm ảnh hưởng của mình với người khác. Những năm đầu làm việc cùng nhau, Steve không muốn cộng tác với những người bình thường, những người không có công ty riêng, hay thiếu tự tin về bản thân. Steve có thể nói những lời khiến người nghe cảm thấy bị xúc phạm như “Đồng biểu đồ này thật nhảm nhí!” hay “Phương án này đúng là thứ rác rưởi!” và sau đó sẽ chờ xem phản ứng của đối phương. Nếu bạn đủ dũng khí để phản bác, anh ấy sẽ trân trọng điều đó. Trước tiên, chĩa mũi dùi về phía bạn, sau đó ghi nhận phản hồi của bạn là cách anh ấy luận ra cách tư duy của bạn và xem xét liệu bạn có đủ can đảm để đối mặt hay không. Quan sát Steve khiến tôi nhớ đến một nguyên tắc về kỹ thuật: Tạo ra một xung lực mạnh mẽ, giống như con cá heo sử dụng âm thanh để định vị vị trí của đàn cá, có thể cho bạn biết những điều quan trọng về môi trường bạn đang sống. Steve sử dụng sự tương tác mạnh mẽ giống như một loại sóng siêu âm sinh học. Đó là cách anh định hình thế giới.

Nhiệm vụ hàng đầu của tôi trên cương vị chủ tịch của Pixar là phải tìm kiếm và tuyển dụng được những nhân viên tài giỏi, một đội ngũ nhân viên cốt lõi có thể giúp chúng tôi khắc phục những điểm yếu của mình. Nếu muốn thành lập một công ty chuyên bán phần cứng, chúng tôi sẽ cần xây dựng một hệ thống sản xuất, kinh doanh, dịch vụ và tiếp thị hợp lý. Tôi đến tìm một vài người bạn, những người đã có công ty riêng ở Thung lũng Silicon và tham khảo ý kiến của họ về tất cả mọi thứ từ lợi nhuận và giá cả đến các khoản hoa hồng và mối quan hệ với khách hàng. Trong khi họ rất hào phóng cho lời khuyên, thì điều giá trị nhất tôi rút ra được là kinh nghiệm từ những sai sót trong lời khuyên ấy.

Câu hỏi đầu tiên khá cơ bản: Làm sao để biết mình phải đặt giá bao nhiêu cho máy móc? Chủ tịch của Sun and Silicon Graphic gợi ý cho tôi một con số rất lớn. Nếu bạn có mức khởi đầu cao, họ nói, bạn có thể luôn luôn giảm giá, còn nếu lúc đầu bạn để giá thấp và sau đó khi cần thiết phải tăng giá, khách hàng sẽ cảm thấy khó chịu. Bởi vậy, dựa trên lợi nhuận mà chúng tôi muốn, chúng tôi quyết định đưa ra mức giá 122.000 đô la một sản phẩm. Đó là một sai lầm lớn. Máy tính hình ảnh Pixar nhanh chóng gây tiếng vang lớn trên thị trường, song lại quá đắt. Khi chúng tôi hạ giá, chúng tôi phát hiện ra rằng mọi người chỉ nhớ đến danh tiếng của sản phẩm bởi nó là một món hàng xa xỉ. Vậy là, bất chấp mọi nỗ lực sửa chữa, ấn tượng đầu tiên của chúng tôi không mấy khả quan.

Lời khuyên về giá cả từ những người thông minh nhất và dày dạn kinh nghiệm nhất không hoàn toàn sai, ít nhất nó cũng kiểm chế việc đặt những câu hỏi chính xác cụ thể của chúng tôi lại. Thay vì bàn về việc liệu hạ giá dễ hơn tăng giá không, lẽ ra chúng tôi nên xác định rõ những vấn đề thiết thực như làm thế nào để đáp ứng kỳ vọng của khách hàng và tiếp tục đầu tư phát triển phần mềm, cốt để khách hàng có thể sử dụng chúng tốt hơn. Khi nhìn lại, hóa ra khi mài miết tìm kiếm sự tư vấn từ những người có kinh nghiệm hơn, thực tế tôi chỉ đi tìm những câu trả lời đơn giản cho những câu hỏi phức tạp – chẳng hạn như làm điều này, đừng làm điều đó – bởi tôi không dám chắc về bản thân và bị áp lực từ công việc mới. Song, câu trả lời đơn giản, như lời khuyên về giá “khởi đầu ở mức cao,” đã ngăn tôi lại và khiến tôi thôi đặt ra những câu hỏi cơ bản cho mọi người.

Khi đó, chúng tôi là một công ty sản xuất máy tính, vì vậy chúng tôi phải nhanh chóng nghiên cứu sản xuất máy tính nghĩa là gì. Cũng vào thời điểm đó, tôi học được những bài học quý giá nhất từ những ngày đầu chập chững điều hành Pixar. Và bài học ấy lại có nguồn gốc không ai ngờ: từ lịch sử sản xuất của người Nhật. Không ai nghĩ rằng dây chuyền lắp ráp lại là nơi sản sinh ra sự sáng tạo. Cho đến khi tôi quyết định sản xuất với hiệu quả cao thay vì chỉ dựa vào cảm hứng. Tuy nhiên, không lâu sau tôi phát hiện ra rằng người Nhật đã tìm ra cách thức sản xuất sản phẩm với một nỗ lực sáng

tạo để khuyến khích công nhân của họ - một ý tưởng hoàn toàn phản trực giác và cấp tiến lúc bấy giờ. Thật vậy, tôi đã học được rất nhiều từ người Nhật trong nỗ lực xây dựng một môi trường sáng tạo.

Sau Chiến tranh Thế giới II, khi người Mỹ đang tận hưởng sự thịnh vượng của mình, thì người Nhật phải vật lộn với bao thách thức để tái xây dựng cơ sở hạ tầng. Nền kinh tế của họ còn chưa hồi phục, cơ sở sản xuất dưới mức trung bình, nước Nhật không hề có chỗ đứng trên thị trường thế giới. Tôi còn nhớ những năm 1950, khi tôi còn nhỏ, hàng hóa Nhật được coi là hàng thấp kém, thậm chí là rác rưởi. (Ngày nay, không có một sự kỳ thị hàng hóa nào có thể so sánh với sự kỳ thị hàng hóa Nhật Bản khi đó. Hàng hóa “Được sản xuất tại Nhật Bản” trong quá khứ mang ý nghĩa tiêu cực hơn rất nhiều so với những nhãn mác “Được sản xuất tại Mexico” hay “Được sản xuất tại Trung Quốc” ngày nay.) Trái lại, nước Mỹ là một đại gia trong những năm đó, với nền công nghiệp tự động hóa dẫn đầu thế giới. Công ty Ford Motor đã tiên phong trong việc phát triển dây chuyền lắp ráp hoạt động trơn tru, là chìa khóa quan trọng trong việc sản xuất một lượng hàng hóa lớn ở mức giá thấp, đồng thời cách mạng hóa nền công nghiệp sản xuất. Trước đó, các nhà sản xuất ô tô tại Mỹ đều phải chuyển sản phẩm từ công nhân này đến công nhân khác thông qua một số loại băng chuyền cho đến khi hoàn thiện lắp ráp. Việc tiết kiệm thời gian sản xuất đem đến lợi nhuận khổng lồ, và rất nhiều ngành công nghiệp khác, từ đồ nội thất đến đồ gỗ hay đồ điện tử đều áp dụng dây chuyền của Ford.

Bí quyết của sản xuất hàng loạt đó là: Dù bất kỳ chuyện gì xảy ra cũng phải giữ dây chuyền lắp ráp hoạt động, bởi đó chính là chìa khóa đảm bảo tăng hiệu quả và giảm bớt chi phí. Mất thời gian đồng nghĩa với mất tiền bạc. Nếu một sản phẩm cụ thể trong chuỗi bị lỗi, bạn phải loại bỏ nó ngay lập tức, *nhưng nhất định phải luôn giữ dây chuyền hoạt động*. Để đảm bảo chất lượng các sản phẩm khác, bạn phải thuê những giám sát viên kiểm soát chất lượng. Hệ thống cấp bậc chiếm thế thượng phong. Chỉ các nhà quản lý cấp cao mới có quyền tạm dừng dây chuyền lắp ráp.

Nhưng năm 1947, một người Mỹ làm việc tại Nhật Bản, W. Edwards Deming, đã thay đổi suy nghĩ ấy. Ông vốn là một nhà thống kê chuyên về kiểm định chất lượng. Theo yêu cầu của quân đội Mỹ, ông đến châu Á để hỗ trợ kế hoạch điều tra dân số Nhật Bản năm 1951. Khi đến Nhật, ông trở thành một nhân tố liên quan mật thiết đến công cuộc tái cấu trúc đất nước này và đã giảng dạy những lý thuyết của mình về việc tăng năng suất cho hàng trăm kỹ sư, nhà quản lý và các nhà học giả. Một trong số những học trò của ông là Akio Morita, đồng sáng lập Sony, một trong những công ty Nhật Bản đã áp dụng học thuyết của Deming và thu được những thành quả đáng kinh ngạc. Ở thời điểm đó, Toyota cũng tìm kiếm phương thức sản xuất mới để phù hợp với triết lý của Deming. Một số cụm từ mới được đặt ra để mô tả những bước tiếp cận mang tính cách mạng này như “sản xuất đúng thời điểm” hay “tổng kiểm soát chất lượng,” nhưng bản chất của chúng là: Trách nhiệm tìm kiếm và sửa chữa vấn đề nên được chia đều cho *mỗi* nhân viên, từ quản lý cấp cao nhất đến người có chức vụ nhỏ nhất trong dây chuyền lắp ráp. Nếu bất cứ ai, ở bất cứ chức vụ nào, phát hiện ra một vấn đề nảy sinh trong quá trình sản xuất, Deming tin rằng, họ nên được khuyến khích (và mong đợi) tạm dừng dây chuyền lắp ráp. Những công ty Nhật Bản được thành lập theo ý tưởng của Deming tạo điều kiện cho mọi công nhân của họ thực hiện điều này bằng cách: Họ cho cài một sợi dây mà ai cũng có thể kéo nó để dừng dây chuyền sản xuất lại. Trước đó, những công ty Nhật Bản không hề được biết đến về chất lượng, năng suất và thị phần.

Với phương pháp tiếp cận của Deming và Toyota, họ đã trao quyền làm chủ và trách nhiệm đối với chất lượng sản phẩm cho những người có liên quan mật thiết đến quá trình tạo ra chúng. Thay vì chỉ đơn thuần lặp đi lặp lại một việc nhằm chần, các công nhân có thể gợi ý thay đổi, tìm ra sai sót, và quan trọng là, họ cảm thấy tự hào khi được sửa chữa những sai sót đó (yếu tố này dường như đặc biệt có ý nghĩa với tôi). Điều này thúc đẩy phát triển không ngừng, loại bỏ thiếu sót và nâng cao chất lượng. Nói các khác, dây chuyền lắp ráp của người Nhật đã trở thành nơi mà sự tham gia của

những công nhân ảnh hưởng mạnh mẽ đến sản phẩm được tạo ra. Và, cuối cùng, họ đã thay đổi cả nền sản xuất trên toàn thế giới.

Khi chúng tôi đang gặp khó khăn với Pixar, thì ý tưởng của Deming giống như ngọn hải đăng sáng rực giữa biển khơi vô tận. Tôi cảm thấy rất thú vị trước một thực tế rằng, sau rất nhiều năm, rất nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp Mỹ vẫn không tiếp nhận, thậm chí được ý tưởng đó của Deming. Vấn đề không phải bởi họ phủ nhận những ý tưởng của Deming mà là họ hoàn toàn mù mờ về chúng. Sự chắc chắn của họ về hệ thống hiện hành khiến họ trở nên mù quáng. Xét cho cùng, họ đã ở trên đỉnh cao danh vọng một thời gian dài. Vậy nên, vì cớ gì họ phải thay đổi?

Cần đến hàng thập kỷ thì ý tưởng của Deming mới được áp dụng rộng rãi. Trên thực tế, không phải mãi đến những năm 1980 một số công ty ở Thung lũng Silicon, như Hewlett Packard và Apple, mới bắt đầu kết hợp những ý tưởng của Deming. Song thành tựu của Deming thực sự gây ấn tượng mạnh với tôi và giúp tôi định hình phương thức quản lý Pixar. Trong khi chắc chắn Toyota là một tổ chức với hệ thống cấp bậc, công ty này vẫn duy trì một nguyên lý trung tâm mang tính dân chủ: Khi muốn có trách nhiệm thực hiện một vấn đề nào đó, bạn không phải xin phép bất cứ ai.

Một vài năm trước, khi Toyota không thừa nhận hệ thống phanh của họ đã gặp vấn đề nghiêm trọng – dẫn đến một tình trạng rối loạn công khai hiếm thấy – tôi nhớ mình đã thắc mắc tại sao một công ty thông minh như Toyota lại có thể hành động trái ngược với những giá trị văn hóa sâu sắc nhất của mình như vậy. Cho dù động lực thúc đẩy hành động đó là gì thì chúng vẫn khiến con người hành động ngu ngốc, chúng vẫn đầy quyền lực, vô hình và luôn ẩn nấp ngay cả trong những môi trường tốt nhất.

Cuối thập kỷ 1980, trong khi chúng tôi đang nỗ lực xây dựng Pixar, Steve Job vẫn dành phần lớn thời gian để thiết lập NeXT, hãng máy tính cá nhân riêng, sau khi bị ép rời khỏi Apple. Anh chỉ đến Pixar mỗi năm một lần, và phải cần chúng tôi dẫn đường nếu không sẽ bị lạc. Song tôi lại thường xuyên đến NeXT. Vài tuần một lần, tôi đến văn phòng của Steve

Jobs ở Redwood và báo cáo ngắn gọn tiến trình của chúng tôi cho anh. Thành thật mà nói, tôi không hứng thú với những cuộc họp bởi chúng rất căng thẳng. Vì chúng tôi đang gặp khó khăn trong việc tìm cách đem lại lợi nhuận cho Pixar, nên chúng tôi cần sự trợ giúp tài chính từ Steve để ổn định. Anh ấy thường cố gắng thêm điều kiện này nọ kèm theo mỗi khoản tiền, điều này có thể hiểu được, song đôi khi khá phức tạp bởi những gì anh ấy mong muốn, dù có liên quan đến tiếp thị hay thiết kế những sản phẩm mới, không phù hợp với thực tế của chúng tôi. Ký ức của tôi về khoảng thời gian đó chỉ là cuộc tìm kiếm liên tục mô hình kinh doanh phù hợp khiến chúng tôi mờ mịt. Tuy vậy, luôn luôn có lý do để tin rằng những nỗ lực sắp tới của chúng tôi sẽ đem lại thành quả.

Trong năm đầu tiên, Pixar gặt hái được một số thành công – *Luxo Jr.*, bộ phim ngắn do John đạo diễn về một chiếc đèn mà ngày nay trở thành biểu tượng của Pixar, đã được đề cử giải thưởng điện ảnh của Viện Hàn lâm (Academy Awards) năm 1987, và năm tiếp theo, một bộ phim ngắn khác, *Tin Toy*, về một chú lính đồ chơi biết đánh trống và một cậu bé miệng luôn chảy dãi, luôn chọc ghẹo chú lính, đã đem về giải Oscar đầu tiên cho Pixar. Song chúng tôi lại bị chảy máu nguồn tiền. Vì một số lý do rõ ràng, điều này làm sự căng thẳng giữa chúng tôi và Steve ngày càng leo thang. Chúng tôi cảm thấy anh ấy không biết chúng tôi cần gì và Steve cho rằng chúng tôi không biết cách điều hành một doanh nghiệp. Có lẽ cả hai chúng tôi đều đúng. Steve hoàn toàn có lý khi lo lắng về chúng tôi. Vào thời điểm khó khăn nhất, khi chúng tôi hoàn toàn bế tắc và thất bại trong việc tăng lợi nhuận cho công ty, Steve đã đổ vào 54 triệu đô la, một khoản tiền rất lớn trích từ vốn ròng của anh và là một con số mà không một nhà đầu tư mạo hiểm nào dám bỏ ra, điều này khiến bảng cân đối tài chính của chúng tôi lâm vào tình trạng tồi tệ.

Tại sao chúng tôi lại thất bại? Bởi doanh số loạt sản phẩm đầu tiên của chúng tôi gần như ngay lập tức gây thất vọng, chỉ có 300 máy tính hình ảnh Pixar được bán ra và chúng tôi không đủ tiềm lực để nhanh chóng thiết kế những sản phẩm mới. Chúng tôi đã mở rộng nhân sự lên tới hơn 70 người,

và tổng chi phí trở thành một mối lo lớn. Khi tổn thất càng lớn, chỉ có một con đường ở phía trước: Chúng tôi phải từ bỏ việc bán phần cứng. Sau khi thử mọi cách để bán máy tính hình ảnh Pixar, chúng tôi cuối cùng cũng phải đối mặt với sự thật rằng phần cứng đó không thể duy trì công ty mãi mãi được. Giống như một nhà thám hiểm ngồi trên một tảng băng đang tan, chúng tôi cần tìm ra đất liền ngay lập tức. Lẽ dĩ nhiên, chúng tôi không cách nào biết được liệu nơi dừng chân tiếp theo có chịu được trọng lượng của mình hay không. Điều duy nhất khiến bước nhảy vọt này trở nên dễ dàng hơn là chúng tôi đã quyết định tiếp tục làm điều chúng tôi khao khát ngay từ lúc mới bắt đầu: hoạt hình máy tính. Đó là niềm đam mê thực sự của chúng tôi và chỉ còn lại duy nhất một lựa chọn, đó là theo đuổi đam mê ấy với tất cả những gì chúng tôi đang có.

Bắt đầu vào năm 1990, khoảng thời gian chúng tôi chuyển vào một tòa nhà hình hộp được làm bằng bê tông trong một nhà kho ở Point Richmond, phía bắc Berkeley, chúng tôi bắt đầu tập trung năng lượng vào khía cạnh sáng tạo. Chúng tôi bắt đầu làm quảng cáo hoạt hình cho kẹo cao su Trident và nước cam Tropicana và gần như ngay lập tức giành được nhiều giải thưởng về nội dung sáng tạo, trong khi đó vẫn tiếp tục trau dồi kỹ năng về kỹ thuật và kể chuyện. Vấn đề là, chúng tôi vẫn chi nhiều hơn thu. Năm 1991, chúng tôi sa thải hơn một phần ba số nhân viên.

Trong giai đoạn từ 1987 đến 1991, Steve Jobs chán nản đến mức đã cố gắng bán Pixar ba lần. Nhưng dù Steve có thất vọng đi nữa, anh ấy cũng không bao giờ muốn từ bỏ chúng tôi. Khi Microsoft đưa ra mức giá 90 triệu đô la để mua lại Pixar, Steve từ chối. Anh ấy muốn mức 120 triệu đô la, và cảm thấy với mức giá trên, Microsoft không những đã xúc phạm chúng tôi mà còn chứng tỏ họ không xứng đáng có được chúng tôi. Điều tương tự cũng diễn ra với Alias, một công ty thiết kế phần mềm công nghiệp và ô tô, và với cả Silicon Graphics. Với mỗi người có hứng thú, Steve đều đưa ra mức giá khởi điểm rất cao và không có ý dao động. Tôi bắt đầu tin rằng điều mà anh ấy đang tìm kiếm là sự công nhận từ bên ngoài hơn là một giải pháp để cứu Pixar. Steve lý luận rằng: nếu Microsoft sẵn sàng bỏ ra 90 triệu

đô la, thì Pixar trong mắt dư luận sẽ chỉ có giá trị đến thế. Thật khó khăn và mệt mỏi để theo đuổi thương vụ này.

Pixar không thể tồn tại nếu không có Steve, nhưng trong những năm tháng này, không ít hơn một lần, tôi phân vân không biết liệu chúng tôi có thể tồn tại *cùng* Steve được hay không. Steve có thể rất xuất chúng và đầy cảm hứng, có khả năng xem xét vấn đề một cách kỹ càng và thông minh. Song, mặt khác cũng tồn tại một Steve thô bạo, kẻ cả, đe dọa, và thậm chí chèn ép người khác. Có lẽ, từ quan điểm quản lý, điều đáng lo lắng nhất là anh hầu như không thể hiện sự thấu cảm, chia sẻ. Ở giai đoạn này, Steve vẫn chưa có khả năng đặt mình vào vị trí của người khác và hầu như chẳng có chút khiếu hài hước nào. Tại Pixar, tất cả chúng tôi đều là những người hài hước, và luôn có một niềm tin cốt lõi về việc tạo ra niềm vui, nhưng mọi thứ chúng tôi thử với Steve đều vô ích, thậm chí còn phản tác dụng, khiến chúng tôi buồn nản. Có lần, trước buổi họp với nhân viên của Disney, anh đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chúng tôi phải “chỉ ngồi nghe và không được nói gì”. Sự mỉa mai quá rõ ràng, vì thế tôi không thể không nói: “Được rồi, Steve, tôi sẽ kiềm chế bản thân”. Mọi người trong phòng bật cười, nhưng anh không hề nhếch miệng. Sau đó, chúng tôi bắt đầu họp và Steve chủ trì toàn bộ cuộc họp, hầu như không để những nhân viên đến từ Disney nói hết câu.

Đến thời điểm đó, tôi đã ở bên cạnh Steve đủ lâu để biết rằng anh không phải là người thiếu nhạy cảm, vấn đề chỉ là anh chưa tìm ra cách cư xử để cho mọi người thấy điều đó. Có lần, khi lòng tự trọng của Steve bị tổn thương, anh gọi tôi và nói rằng anh sẽ không trả lương cho nhân viên nữa, anh chỉ nhượng bộ sau khi tôi gọi lại, tức giận nói rằng cuộc sống của biết bao gia đình hoàn toàn phụ thuộc vào mấy đồng lương đó. Trong suốt sự nghiệp của mình, đó có lẽ là lần duy nhất tôi đóng sầm cửa trong cơn tức giận. Thậm chí khi giá trị của Pixar tăng gấp đôi, Steve vẫn nói với tôi rằng chúng tôi vô giá trị. Tôi cảm thấy mình như phát điên và thậm chí đã nghĩ đến việc từ chức.

Mặc dù vậy, có một điều khá buồn cười là khi chúng tôi vượt qua được những thử thách này, Steve và tôi lại dần tìm ra cách để làm việc cùng nhau. Và khi làm vậy, chúng tôi bắt đầu hiểu nhau hơn. Bạn có thể nhớ lại những câu hỏi tôi đã đặt ra cho Steve trước khi anh mua Pixar: Làm thế nào chúng ta có thể xử lý xung đột? Và câu trả lời của Steve, cái mà tôi thấy có vẻ tự cao tự đại một cách khôi hài lúc đó, là anh sẽ tiếp tục giải thích tại sao anh đúng cho đến khi tôi hiểu thì thôi. Trớ trêu thay, chính tôi lại là người dùng chiêu đó với Steve. Khi bất đồng, tôi sẽ nói quan điểm của mình, nhưng vì tư duy của Steve nhạy bén hơn tôi rất nhiều, nên anh thường bác bỏ lập luận của tôi. Vì thế, tôi đợi đến một tuần sau, sắp xếp lại suy nghĩ của mình, và rồi quay lại và giải thích lại với anh. Anh tiếp tục phủ nhận quan điểm của tôi, nhưng tôi vẫn tiếp tục trở lại cho đến khi có một trong ba điều sau xảy ra: (1) Anh sẽ nói “Thôi được, được rồi, tôi hiểu rồi” và đưa tôi thứ tôi muốn; (2) Tôi sẽ xem như anh đúng và dừng việc vận động hành lang; (3) Cuộc chiến của chúng tôi không đi đến hồi kết, trong trường hợp này, tôi chỉ đơn giản tiếp tục làm việc mà mình muốn làm ngay từ lúc đầu mà thôi. Mỗi trường hợp đều có thể xảy ra, nhưng với trường hợp cuối, Steve không bao giờ vận vẹo tôi nữa. Steve tôn trọng sự đam mê. Nếu tôi có niềm tin mạnh mẽ vào một điều gì đó, anh dường như cũng cảm thấy rằng điều đó không thể hoàn toàn sai trái.

Jeffrey Katzenberg ngồi ở cuối chiếc bàn họp dài bằng gỗ màu sậm tại tòa nhà Team Disney, thuộc trường quay ở Burbank. Vị chủ tịch bộ phận hình ảnh động giới thiệu với giọng châm biếm: “Và đây rõ ràng là một nhân vật kiệt xuất, John Lasseter,” trong khi John, Steve và tôi ngồi đó, cố gắng bỏ ngoài tai những lời lẽ xúc phạm. “Và John, vì anh không làm việc cho tôi, nên tôi đoán mình sẽ phải tìm cách khác để làm rồi nhỉ.”

Katzenberg muốn Pixar làm phim, và muốn Disney sở hữu và phân phối bộ phim đó.

Lời đề nghị này, mặc dù khiến chúng tôi khá ngạc nhiên, song cũng không hoàn toàn khó đoán. Ngay từ những ngày đầu Pixar thành lập, chúng

tôi đã ký kết một bản hợp đồng về việc viết hệ điều hành đồ họa cho Disney, được gọi là Hệ điều hành sản xuất hoạt hình máy tính, hay gọi tắt là CAPS, có chức năng tô màu và quản lý những tấm nhựa trong suốt (có thể vẽ lên được, sử dụng trong phim hoạt hình.) Trong khi CAPS đang trong giai đoạn lên ý tưởng, thì Disney bắt tay vào sản xuất bộ phim hoạt hình bom tấn *Nàng Tiên Cá*, vào năm 1989 và, cho ra mắt Kỷ nguyên Vàng thứ hai của phim hoạt hình với các bộ phim kinh điển như: *Người đẹp và quái thú*, *Aladdin*, và *Vua sư tử*. Những tác phẩm này thành công đến mức khiến Disney Animation bắt đầu tìm kiếm thêm các đối tác nhằm cho ra mắt nhiều hơn những sản phẩm đặc sắc, và bởi bản hợp đồng của chúng tôi được thực hiện khá tốt, nên họ tìm đến chúng tôi.

Chấp nhận thỏa thuận với Disney có nghĩa là đồng ý với những điều kiện của Katzenberg, một chuyên gia đàm phán nổi tiếng khó tính và khôn ngoan. Steve là người cầm trịch, anh từ chối lý lẽ của Jeffrey rằng vì Disney đã đầu tư vào bộ phim đầu tiên của Pixar, cho nên họ xứng đáng được sở hữu công nghệ của chúng tôi. “Các anh đưa tiền cho chúng tôi để chúng tôi làm phim,” Steve nói, “không phải để mua những bí mật thương mại của chúng tôi.” Những gì Disney đưa ra trên bàn đàm phán chỉ là phương pháp tiếp thị và phân phối; những gì chúng tôi mang đến là những cải tiến kỹ thuật, và những thứ này không phải để buôn bán. Steve đưa ra giao dịch một mất một còn, hoặc thỏa thuận với anh, hoặc rút lui, và anh kiên định với chính kiến của mình cho đến khi, cuối cùng, Jeffrey phải chấp thuận. Khi Steve nắm giữ cổ phần cao nhất, anh sẽ đưa cuộc chơi này đến một tầm cao mới.

Năm 1991, chúng tôi ký một hợp đồng cho ba bộ phim, theo đó Disney sẽ cung cấp phần lớn tài chính cho những bộ phim của Pixar, và Disney nắm quyền phân phối và sở hữu những bộ phim đó. Dù Pixar mới hoạt động được năm năm, nhưng ước mơ làm một bộ phim hoạt hình bằng máy tính của tôi đã nung nấu hai mươi năm nay. Một lần nữa, chúng tôi lại bắt tay vào làm một thứ mà hầu như chẳng biết gì về nó. Không ai trong chúng tôi từng làm phim, ít nhất là không có bộ phim nào dài hơn năm phút, và

bởi chúng tôi sử dụng hoạt hình máy tính, cho nên không ai cần đến sự hỗ trợ của chúng tôi. Hàng triệu đô la đang được đặt cược vào tay chúng tôi và chúng tôi nhận ra mình không thể có thêm bất cứ cơ hội nào nếu để vượt mất cơ hội này.

May mắn thay, John đã có một ý tưởng. *Câu chuyện đồ chơi* kể về một nhóm đồ chơi và một cậu bé – Andy – người vô cùng yêu thương chúng. Điểm hấp dẫn là câu chuyện sẽ được kể từ quan điểm của nhóm đồ chơi đó. Cốt truyện được thay đổi trong nhiều tháng, song vẫn xoay quanh món đồ chơi yêu thích của Andy, một chàng cao bồi tên là Woody. Thế giới hạnh phúc của Woody bỗng dưng đảo lộn bởi sự xuất hiện của một đối thủ mới rất bảnh, anh chàng người máy không gian Buzz Lightyear – món đồ mới được Andy cưng nhất. John tiết lộ ý tưởng cơ bản với Disney, và sau khi xem xét kỹ càng, chúng tôi bắt đầu xây dựng kịch bản vào tháng Một năm 1993.

Sau đó, John bắt đầu quy tụ một đội ngũ nhân tài trẻ tuổi và tham vọng. Anh mời Andrew Stanton và Pete Docter, hai người sau này trở thành hai trong số những vị đạo diễn truyền cảm hứng nhất, về làm việc khi chúng tôi tiến hành quảng cáo. Mỗi khi khẳng định một điều gì đó quan trọng với mình, Andrew thường thể hiện thái độ mạnh mẽ đến mức đỏ bừng mặt. Cậu ấy là một đạo diễn kiêm nhà văn với lối xây dựng cấu trúc truyện sâu sắc; cậu ấy thích việc lột tả cốt truyện theo trình tự dồn nén cảm xúc nhân vật và sau đó tái xây dựng lại từ đầu. Pete là một họa sĩ thiết kế vô cùng tài năng với biệt tài nắm bắt cảm xúc trên màn hình. Mùa thu năm 1992, cựu đồng nghiệp ở Disney của John, Joe Ranft, người từng làm việc cho dự án *Đêm kinh hoàng trước Giáng Sinh* của Tim Burton ghé thăm. Joe là một người đàn ông to lớn, chất chứa sự ấm áp và khiếu hài hước khiến những lời phê bình của cậu ấy trở nên dễ nghe đối với người khác. Nhóm cộng sự của tôi rất tài năng nhưng thiếu kinh nghiệm. Bạn có thể từng nghe một câu châm ngôn rằng tốt nhất bạn nên chuẩn bị sẵn chiếc dù trước khi nhảy khỏi máy bay. Đặt vào hoàn cảnh hiện tại, chúng tôi có lẽ đang rơi tự do rồi và không ai trong chúng tôi chuẩn bị sẵn một chiếc dù trước đó cả.

Trong năm đầu tiên, John và nhóm làm việc của mình sẽ phụ trách sắp xếp trình tự câu chuyện và sau đó đến trụ sở Disney để tham khảo ý kiến của Jeffrey Katzenberg cùng hai vị giám đốc điều hành, Peter Schneider và Tom Schumacher. Jeffrey liên tục góp ý sửa đổi các nhân vật. Theo anh ta, Woody trông quá tự đắc, quá sốt sắng. Điều này không ảnh hưởng đến cảm giác câu chuyện của chúng tôi, song với tư cách là người mới, chúng tôi chân thành đón nhận những lời góp ý. Dần dần, qua vài tháng, nhân vật Woody, nguyên bản là một nhân vật niềm nở và cởi mở, trở nên đen tối hơn, ích kỉ hơn và hoàn toàn không có gì hấp dẫn. Woody đã ghen tị. Cậu ta bất chấp mọi thứ và ném Buzz ra ngoài cửa sổ. Cậu ta thống trị những món đồ chơi khác và gọi chúng bằng những cái tên đầy khinh miệt. Trong một thời gian ngắn, cậu ta đã biến thành một nhân vật ngớ ngẩn. Ngày 19/11/1993, chúng tôi đến Disney để trình bày một số ý tưởng mới, một Woody sắc sảo hơn, một mô-típ phim giống như một phiên bản truyện tranh với những giọng nói tạm thời, âm nhạc và bản vẽ của câu chuyện. Ngày hôm đó sẽ mãi mãi được nhớ đến là một ngày đen tối trong lịch sử của Pixar, bởi phản ứng hoàn toàn hợp lý của Disney là tạm dừng sản xuất bộ phim cho đến khi nào một kịch bản có thể chấp nhận được đưa ra.

Quyết định tạm dừng thật khủng khiếp. Vì sự sống còn của bộ phim hoạt hình đầu tiên, John nhanh chóng liên lạc với Andrew, Pete và Joe. Sau vài tháng làm việc cùng nhau để tìm ra điểm nhấn cho bộ phim, họ đã thống nhất quay trở lại ý tưởng đầu tiên của John về một chàng cao bồi khao khát được yêu thương. Họ cũng rút ra được một bài học quan trọng, đó là: cần phải biết tin tưởng vào bản năng kể chuyện của riêng mình.

Trong khi chúng tôi đang chật vật hoàn thành *Câu chuyện đồ chơi*, công việc mà trước đó chúng tôi thực hiện ở hãng phim Lucas bắt đầu gây ấn tượng mạnh đến Hollywood. Năm 1991, hai bộ phim bom tấn của năm là *Người đẹp và quái thú* và *Kẻ hủy diệt 2* sử dụng rất nhiều công nghệ do Pixar phát triển, đã thu hút sự quan tâm từ Hollywood. Đến năm 1993, khi *Công viên kỷ Jura* ra mắt, hiệu ứng đặc biệt được máy tính thực hiện không còn bị xem là một dự án mang tính thử nghiệm nữa; chúng được công nhận

là những công cụ có thể tạo nên ngành công nghiệp giải trí. Cuộc cách mạng kỹ thuật số với những hiệu quả đặc biệt, chất lượng âm thanh tuyệt hảo và khả năng chỉnh sửa video của nó đã chính thức bùng nổ.

John từng mô tả câu chuyện về Steve như một cuộc hành trình của những Anh hùng thời cổ đại. Bị ép rời khỏi công ty do chính mình sáng lập vì thói ngạo mạn, anh đã phiêu lưu khắp nơi, để rồi cuối cùng, thay đổi thành một con người tốt hơn. Tôi có rất nhiều điều để nói về sự thay đổi của Steve và vai trò của Pixar trong sự thay đổi ấy, nhưng bây giờ, tôi chỉ nói đơn giản thôi, rằng thất bại đã khiến Steve giỏi hơn, khôn ngoan hơn và tốt hơn. Tất cả chúng tôi đều chịu ảnh hưởng và trở nên khiêm nhường hơn nhờ những thất bại và thử thách trong suốt chín năm đầu tiên của Pixar, nhưng chúng tôi cũng học được những bài học hết sức quý giá. Sau những khó khăn, chúng tôi càng tin tưởng và khăng khít với nhau hơn.

Tất nhiên, có một điều mà chúng tôi biết, đó là, có thể một lúc nào đó, Steve sẽ tạo ra một điều phi thường. Khi chúng tôi cho ra mắt *Câu chuyện đồ chơi*, rõ ràng là Steve đã bắt đầu nung nấu một ý tưởng lớn lao. Không chỉ về bản thân bộ phim, mà anh ấy tin rằng, bộ phim này sẽ thay đổi hoàn toàn lĩnh vực hoạt hình. Và, trước khi điều đó xảy ra, anh ấy muốn đưa chúng tôi ra mắt công chúng.

“Một ý tưởng tồi,” John và tôi phản đối. “Hãy giặt túi thêm vài bộ phim nữa đã. Giá trị của chúng ta nhờ đó sẽ tăng theo.”

Steve không đồng ý. “Đây là thời khắc của chúng ta,” anh ấy kiên quyết.

Steve tiếp tục bám lấy logic của mình: Hãy giả định *Câu chuyện đồ chơi* thành công, anh nói. Không chỉ vậy, hãy coi đó là một thành công lớn. Khi điều đó xảy ra, giám đốc điều hành Disney, Michael Eisner, sẽ nhận ra rằng anh ta đã tự tay tạo ra cơn ác mộng kinh hoàng nhất: một đối thủ đáng gờm cho Disney. (Chúng ta chỉ nợ hãng phim của anh ta hai bộ phim nữa theo thỏa thuận, sau đó chúng ta có thể tự bước đi trên đôi chân mình.) Steve dự đoán rằng ngay sau khi *Câu chuyện đồ chơi* ra mắt, Eisner sẽ cố gắng

thương lượng lại thỏa thuận của chúng tôi và giữ chắc lấy chúng tôi như một đối tác thân thiết. Theo kịch bản này, Steve nói, anh muốn thương lượng những điều kiện có lợi hơn. Đặc biệt, anh muốn chia 50/50 lợi nhuận của Disney, anh chỉ ra đây là một yêu cầu có khả năng thành công. Tuy nhiên, để thực hiện điều này, chúng tôi sẽ phải chi một nửa số ngân sách sản xuất - một số tiền khổng lồ. Và, chúng tôi buộc phải ra mắt công chúng.

Như thường lệ, lý lẽ của Steve luôn thuyết phục.

Chẳng mấy chốc, tôi thấy mình nghiêng về phe của Steve, sau đó, hai chúng tôi kể tung người hứng rất ăn ý, thậm chí còn cố gắng tưởng tượng viễn cảnh ra mắt có thể đem lại những lợi ích to lớn ra sao. Khi chúng tôi “gõ cửa” từng nhà đầu tư, Steve (trong trang phục mà anh hiếm khi mặc: âu phục, thắt cà vạt) là người ra sức thúc đẩy để đảm bảo nhanh chóng có được những cam kết, trong khi sự xuất hiện của tôi chỉ là để tăng thêm tính chuyên nghiệp, cũng bị Steve ép mặc áo khoác vải tuyết với những miếng vá ở phần khuỷu tay. Bộ dạng ấy được cho là sẽ tạo ấn tượng hình ảnh một “thiên tài kỹ thuật,” mặc dù, kỳ quái ở chỗ, tôi chả thấy ai rành về máy tính ăn mặc như vậy bao giờ. Steve nhấn mạnh Pixar là một hãng phim độc nhất vô nhị, được xây dựng trên nền tảng những công nghệ kỹ thuật hiện đại và hình thức kể chuyện nguyên thủy. Chúng tôi chính thức ra mắt sau khi *Câu chuyện đồ chơi* được công chiếu, khi mà không một ai thắc mắc liệu Pixar có thực sự tồn tại hay không.

Steve hóa ra đã đúng. Khi bộ phim đầu tay của chúng tôi phá vỡ kỷ lục phòng vé và khi giấc mơ của chúng tôi đang dần thành hiện thực, chúng tôi đã thu về được 140 triệu đô la cho lần chào bán ra công chúng đầu tiên – trở thành lần IPO có giá trị cao nhất cho đến năm 1995. Và chỉ vài tháng sau, đúng như kịch bản của Steve, Eisner gọi đến nói rằng anh ta muốn thương lượng lại thỏa thuận và muốn chúng tôi trở thành đối tác. Anh ta chấp nhận lời đề nghị chia đôi lợi nhuận của Steve. Tôi thực sự ngạc nhiên; những gì Steve nói đã trở thành hiện thực. Sự phân tích và thể hiện của Steve quả là tuyệt vời.

Đối với tôi, khoảnh khắc này là cao trào của một chuỗi khát khao tiếp nối suốt một thời gian dài, và gần như không thể tin được. Tôi đã dành hai mươi năm trời để phát minh ra những công cụ kỹ thuật mới, sáng lập ra một công ty, và làm việc chăm chỉ để tất cả các bộ phận trong công ty có thể kết nối và làm việc nhuần nhuyễn với nhau. Tất cả đều phục vụ một mục đích duy nhất: sản xuất phim hoạt hình bằng máy tính. Và giờ đây, chẳng những ước mơ đó đã thành hiện thực; mà nhờ có Steve, chúng tôi đang có một nền tảng tài chính vững vàng hơn trước đây rất nhiều. Lần đầu tiên kể từ khi thành lập, chúng tôi mới có cảm giác an toàn.

Tôi ước gì mình có thể lưu giữ mãi được cảm giác những ngày làm việc đầu tiên sau khi *Câu chuyện đồ chơi* ra mắt. Mỗi ngày, mọi người đều vui vẻ, mỗi bước đi đều cảm thấy lâng lâng, họ rất tự hào về những gì chúng tôi đã đạt được. Chúng tôi là những người tiên phong trong lĩnh vực làm phim bằng máy tính, và tuyệt vời hơn khi chúng tôi đã chạm được đến sâu thẳm trái tim của khán giả, bằng câu chuyện của mình. Chúng tôi có rất nhiều việc phải làm, như tiếp tục những dự án phim và hoàn tất những thương lượng với Disney, và khi những đồng nghiệp của tôi bắt đầu làm việc, mỗi sự tương tác giữa chúng tôi đều thể hiện cảm giác tự hào và thành tựu. Chúng tôi đã thành công nhờ kiên quyết biến những ý tưởng của mình thành hiện thực; và chẳng có điều gì ý nghĩa hơn thế. Đội ngũ chính của chúng tôi gồm John, Andrew, Pete, Joe và Lee Unkrich - người gia nhập nhóm chúng tôi từ năm 1994 để biên tập *Câu chuyện đồ chơi*, ngay lập tức chuyển sang bộ phim mới *Thế giới côn trùng*. Không khí làm việc vô cùng hào hứng.

Nhưng dù có thể *cảm thấy* sự hưng phấn ấy, tôi lại không thể là một phần trong đó.

20 năm, mục đích sống của tôi chỉ xoay quanh làm được bộ phim đồ họa bằng máy tính đầu tiên. Giờ đây khi đạt được mục đích, tôi lại cảm thấy khá trống rỗng, và như thể mất mát điều gì đó. Là người quản lý, tôi cảm thấy mình dường như thiếu mất mục đích. *Bây giờ thì sao đây?* Thay vào

đó, tôi loay hoay tìm cách điều hành công ty, nguyên việc đó cũng đủ khiến tôi bận rộn, nhưng không phải là điều đặc biệt.

Pixar giờ đây đã ra mắt công chúng và cực kì thành công, nhưng có điều gì đó khiến tôi không hài lòng về triển vọng và tương lai của Pixar.

Vấn đề hoàn toàn nghiêm túc và chưa từng được kỳ vọng, đó là, tôi cần một cảm nhận mới về sứ mệnh của mình.

Qua những buổi đàm đạo với những vị lãnh đạo của các công ty lớn, những người đã làm những điều ngốc ngếch bởi không thể toàn tâm toàn ý tập trung, tôi phát hiện ra rằng, trong suốt quá trình thực hiện *Câu chuyện đồ chơi*, tôi đã hoàn toàn không nhận ra một số điều mà có thể sẽ hủy hoại chúng tôi. Nhưng mặc dù vậy, tôi vẫn tự cho rằng mình đã rất cẩn thận tập trung chú ý đến mọi thứ.

Trong suốt quá trình làm phim, tôi đã coi công việc của mình như những động lực nội tại và ngoại biên – những thứ có thể đã làm chúng tôi đi chệch mục tiêu của mình. Tôi đã quyết tâm để Pixar không đi vào vết xe đổ như những công ty khác ở Thung lũng Silicon mà tôi đã chứng kiến. Cuối cùng, tôi quyết định tiếp cận nhân viên của mình, đi đến các văn phòng của họ để kiểm tra và xem những gì đang diễn ra. John và tôi rất cố gắng để chắc chắn rằng mọi người ở Pixar đều có quyền nói lên quan điểm, thể hiện sự tôn trọng đối với từng công việc và từng nhân viên. Tôi thực sự tin rằng việc tự đánh giá bản thân và đưa ra lời phê bình mang tính xây dựng là cần thiết đối với mọi cấp bậc trong công ty, và tôi đã cố hết sức để thực hiện điều đó.

Mặc dù vậy, giờ đây, khi chúng tôi tập hợp một nhóm làm việc để thực hiện bộ phim thứ hai, *Thế giới côn trùng*, bao gồm những người đã tham gia dự án *Câu chuyện đồ chơi*, tôi nhận ra mình hoàn toàn không biết gì về sự rạn nứt ngày càng nghiêm trọng giữa các bộ phận sáng tạo và sản xuất. Nói tóm lại, các giám đốc sáng tạo nói với tôi rằng làm việc trong dự án *Câu chuyện đồ chơi* là một ác mộng với bọn họ. Họ cảm thấy không được tôn trọng và bị đẩy ra rìa, giống như tầng lớp thứ cấp vậy. Và dù hài lòng

với thành công của *Câu chuyện đồ chơi*, họ vẫn lưỡng lự trước quyết định ký hợp đồng để làm một bộ phim khác của Pixar.

Tôi bị sốc. Làm thế nào mà chúng tôi lại không biết điều này cơ chứ?

Câu trả lời bắt nguồn từ vai trò của các giám đốc sản xuất trong quá trình làm phim. Giám đốc sản xuất là những người theo dõi sát sao những chi tiết nhỏ nhất để đảm bảo đúng tiến độ và ngân sách cho bộ phim. Họ điều chỉnh tiến độ của nhóm làm việc; theo dõi hàng nghìn thước phim; đánh giá cách sử dụng các nguồn lực sản xuất; thuyết phục, phỉnh phờ, phản đối và nói không khi cần thiết. Nói cách khác, họ làm những điều cần thiết cho công ty, mà thành công của công ty phụ thuộc vào việc đảm bảo đúng tiến độ và ngân sách: Họ quản lý nhân lực và đảm bảo quy trình.

Nếu có một điều khiến chúng tôi tự hào về bản thân tại Pixar, thì chắc chắn đó là những nghệ sĩ và những nhân viên kỹ thuật của Pixar được đối xử bình đẳng, và tôi cũng cho rằng sự tôn trọng tương tự cũng nên có đối với những người phụ trách sản xuất. Nhưng tôi đã sai. Khi tôi xác nhận với những nghệ sĩ và nhân viên kỹ thuật, họ đã tin rằng các giám đốc sản xuất thuộc tầng lớp trên và thay vì tạo điều kiện, họ ngăn cản quá trình làm phim hiệu quả bằng cách kiểm soát quá mức các quy trình và bằng phương thức quản lý vi mô. Các giám đốc sản xuất, như họ nói với tôi, chỉ là những hạt cát giữa sa mạc.

Việc tôi không hay biết gì về sự thật này khiến tôi thực sự sốc. Văn phòng của tôi luôn mở sẵn cửa để chào đón mọi người! Tôi đã cho rằng điều đó sẽ đảm bảo nhân viên của tôi có thể tìm đến đúng nơi, ít nhất khi nảy sinh những căng thẳng như thế này. Nhưng không có một giám đốc sản xuất nào tìm đến tôi để bày tỏ sự thất vọng hay đưa ra giải pháp trong vòng năm năm chúng tôi thực hiện dự án *Câu chuyện đồ chơi*. Tại sao lại như vậy? Điều này cần điều tra kỹ càng.

Đầu tiên, bởi chúng tôi không biết mình sẽ làm gì khi bắt đầu dự án *Câu chuyện đồ chơi*, chúng tôi học hỏi kinh nghiệm từ những giám đốc sản xuất ở Los Angeles và nhờ họ lên kế hoạch chi tiết. Họ cảm thấy rằng công việc

của họ với Pixar chỉ là tạm thời và do đó những lời góp ý của họ sẽ không được khuyến khích ở đây. Trong thế giới của họ – quy trình sản xuất phổ biến ở Hollywood – đội ngũ sản xuất phim tập trung những người làm việc tự do, làm việc cùng nhau trong vài tháng, sau đó lại tách ra. Việc góp ý đồng nghĩa với việc hủy hoại những cơ hội tương lai của mình, do vậy họ luôn giữ im lặng. Cho đến khi được mời ở lại Pixar, họ mới lên tiếng nói ra những ý kiến của mình.

Thứ hai, bất chấp sự thất vọng của họ, những vị giám đốc sản xuất này cảm thấy rằng họ đang tạo ra lịch sử và rằng John là một người lãnh đạo đầy cảm hứng. *Câu chuyện đồ chơi* là một dự án ý nghĩa. Việc họ yêu thích công việc của mình khiến họ chịu đựng phần công việc họ không hứng thú. Những mặt tốt sẽ khắc chế phần nào những mặt xấu. Tôi nhận ra rằng tôi cần xem xét kỹ càng vài thứ: Khi ưu điểm và khuyết điểm cùng tồn tại, con người thường lưỡng lự khám phá những gì làm họ khó chịu, họ sợ mình sẽ trở thành đối tượng bị góp ý. Tôi cũng nhận ra rằng nếu bỏ lại vấn đề đó và không làm gì cả, chúng sẽ dần tích tụ và phá hủy Pixar.

Đối với tôi, việc phát hiện ra sự thật này là một may mắn. Tôi nhận ra việc tìm ra nguyên nhân vấn đề không phải đơn thuần chỉ là nhìn thấy vấn đề đó mà đó còn là một thử thách mang lại cho tôi cảm nhận mới về mục đích của mình ở Pixar.

Mặc dù khi đó tôi cảm thấy mình đã hiểu được *lý do* khiến chúng tôi không nhận ra vấn đề này, nhưng chúng tôi vẫn cần phải hiểu họ đang chán nản về điều gì. Cuối cùng, tôi bắt đầu thường xuyên đến văn phòng của các nhân viên, ngồi lên một chiếc ghế và hỏi họ xem Pixar làm việc hiệu quả và không hiệu quả như thế nào. Những cuộc thảo luận ấy không có mở đầu hay kết thúc. Tôi không đòi hỏi họ phải cho tôi những nhận xét cụ thể, chi tiết. Tôi chỉ muốn hiểu chúng tôi đang mắc kẹt trong bụi cây này như thế nào.

Dĩ nhiên, *Câu chuyện đồ chơi* là một phương pháp hòa giải hữu hiệu, và bởi quá trình làm phim cực kỳ phức tạp, các giám đốc sản xuất hẳn phải chịu những áp lực nặng nề không chỉ đối với vấn đề ngân sách và tiến độ mà còn cả thông tin trong quá trình sản xuất. Khi mọi người miễn cưỡng phải đến gặp một ai đó để trình bày các vấn đề của mình, thì họ cũng tin rằng toàn bộ dự án họ đang theo đuổi đã vượt khỏi tầm kiểm soát của họ. Vì vậy, để giữ mọi thứ trong tầm kiểm soát, rất rõ ràng rằng: Nếu có điều gì muốn nói, bạn cần trao đổi với quản lý trực tiếp của mình. Chẳng hạn, nếu một nhà làm phim hoạt hình muốn nói chuyện với nhà tạo hình nhân vật, họ sẽ được yêu cầu liên hệ qua “đúng kênh”.

Đối với các nghệ sĩ và nhân viên kỹ thuật từng trải qua tình trạng “cha chung không ai khóc”, họ đều có trạng thái tâm lý hay bức mình và có xu hướng phá rối. Tôi cho rằng điều này thuộc vấn đề quản lý vi mô có thiện chí.

Bởi quá trình sản xuất phim liên quan đến hàng trăm con người, do đó một chuỗi chỉ thị là rất cần thiết. Nhưng trong trường hợp này, chúng tôi đã sai khi nhầm lẫn giữa cấu trúc truyền thông với cấu trúc tổ chức. Dĩ nhiên, một nhà làm phim hoạt hình nên nói chuyện trực tiếp với nhà tạo mẫu nhân vật, mà không cần phải thông qua quản lý của anh ta. Vậy nên, chúng tôi đã họp cả công ty và thông báo rằng: bất cứ ai cũng có thể trình bày vấn đề của mình với người khác, ở mọi cấp bậc, mọi lúc mà không phải chịu bất cứ lời trách mắng nào. Giao tiếp sẽ không còn phải tuân theo hệ thống cấp bậc nữa. Việc trao đổi thông tin đương nhiên là chìa khóa của Pixar, nhưng tôi tin rằng việc đó có thể và nên thường xuyên diễn ra tự do, mà không ai phải gồng mình theo khuôn mẫu. Mọi người nói chuyện trực tiếp với một ai đó, sau đó cho người quản lý biết sau, sẽ hiệu quả hơn là cố gắng đảm bảo mọi chuyện phải xảy ra “chuẩn” theo thứ tự và thông qua những kênh “đúng”.

Quá trình cải thiện không thể sau một đêm là thành công. Song cho đến khi chúng tôi hoàn thành *Thế giới côn trùng*, các giám đốc sản xuất không

còn bị coi là tác nhân ngăn cản quá trình sáng tạo nữa, mà trở thành những đồng nghiệp – những công dân hạng ưu. Chúng tôi dần trở nên tốt hơn.

Bản thân sự cải thiện đó đã là một thành công lớn, nhưng thêm vào đó, chúng còn tôi nhận được một số “chiến lợi phẩm” khác: Việc suy nghĩ về một vấn đề và đối phó với vấn đề đó đã tiếp thêm sức mạnh và làm thỏa mãn chúng tôi. Chúng tôi nhận ra rằng mục đích của mình hoàn toàn không phải để xây dựng một hãng phim chuyên sản xuất những bộ phim bom tấn, mà là để nâng cao văn hóa sáng tạo – nền văn hóa luôn đặt ra những câu hỏi. Những câu hỏi như: Nếu chúng tôi phải làm một số việc đúng đắn nào đó thì mới có thể có được thành công, thì làm cách nào chúng tôi biết được những việc đó là gì? Liệu chúng tôi có thể bê nguyên xi những việc đó sang dự án tiếp theo không? Phải chăng, việc sao chép thành công cũng chính là một điều đúng đắn nên làm? Có bao nhiêu vấn đề tiềm năng nghiêm trọng mà chúng tôi không nhận ra đang đe dọa chúng tôi? Liệu chúng tôi có thể làm gì để phát hiện ra chúng? Liệu bao nhiêu phần trăm thành công của chúng tôi là may mắn? Nếu chúng tôi tiếp tục thành công thì điều gì sẽ xảy ra đối với cái tôi của chúng tôi? Liệu có phải cái tôi càng lớn thì chúng tôi càng dễ bị tổn thương, và nếu như vậy, chúng tôi nên làm gì để hạn chế sự tự tin thái quá? Những động lực nào sẽ phát sinh ngay khi chúng tôi đưa những người mới vào một doanh nghiệp đang thành công?

Trong suốt những năm tháng trước đây, điều dẫn dắt tôi đến với khoa học là việc tìm kiếm sự hiểu biết. Dĩ nhiên, việc tương tác giữa con người phức tạp hơn rất nhiều so với lý thuyết về mối quan hệ họ hàng hay chuỗi, nhưng điều này chỉ càng khiến mối tương tác ấy trở nên thú vị và quan trọng hơn mà thôi; và thực tế này luôn thách thức những giả định của tôi. Khi chúng tôi sản xuất nhiều phim hơn, tôi hiểu ra rằng một số niềm tin của tôi về những điều làm nên thành công của Pixar hóa ra là sai lầm. Song, có một điều luôn đúng, đó là: Việc tìm ra cách để xây dựng một nền văn hóa sáng tạo bền vững - một nền văn hóa không chỉ ủng hộ suông cho những điều quan trọng như sự trung thực, khả năng xuất sắc, sự giao tiếp, tính độc đáo và khả năng tự đánh giá bản thân, mà thực sự *gắn kết* với chúng, dù

cho bất cứ điều gì không mong đợi xảy đến - không phải là một nhiệm vụ “một lần rồi thôi”. Đó là công việc toàn thời gian, hàng ngày và là điều mà tôi muốn làm.

Khi hiểu được điều đó, chúng tôi ra sức nuôi dưỡng một nét văn hóa hướng tới duy trì vẻ đẹp của chính mình, bởi chúng tôi hiểu rằng mình phải cố gắng để định vị những gì mình không thể thấy. Tôi hy vọng có thể bảo đảm sự bền vững của nền văn hóa này đến mức nó có thể tồn tại ngay cả khi các sáng lập viên của Pixar không còn nữa, điều đó sẽ giúp công ty tiếp tục sản xuất được những bộ phim độc đáo đem lại lợi nhuận cao đồng thời vẫn có những đóng góp tích cực cho thế giới. Nghe thì có vẻ là một mục tiêu kiêu ngạo, cao tít tận trời mây, nhưng thực tế, nó đã theo chúng tôi ngay từ những ngày đầu. Chúng tôi may mắn gặp được những tài năng xuất chúng, những người trân trọng sự thay đổi, rủi ro và những điều còn là bí ẩn, và những người muốn suy tính, cân nhắc lại cách thức chúng tôi được tạo nên. Làm thế nào chúng tôi có thể khơi dậy được tài năng của những con người này, làm cho họ vui vẻ, và không để những phức tạp bất khả kháng trở thành lực cản trong nỗ lực cộng tác với nhau? Đó là công việc tôi cần phải hoàn thành – và là điều khiến tôi trăn trở cho đến tận hôm nay.

CHƯƠNG 4

THIẾT LẬP BẢN SẮC RIÊNG CHO PIXAR

Hai nguyên tắc sáng tạo của chúng tôi bắt đầu trỗi dậy khi sản xuất *Câu chuyện đồ chơi*. Chúng trở thành câu thần chú lặp đi lặp lại vô số lần trong những buổi họp. Chúng tôi tin rằng chúng sẽ dẫn dắt chúng tôi đi qua những thử thách khắc nghiệt trong quá trình sản xuất *Câu chuyện đồ chơi* và những chặng đường đầu tiên khi bắt đầu thực hiện *Thế giới côn trùng*, và kết quả là, nhờ có chúng, chúng tôi thật sự cảm thấy dễ chịu.

Nguyên tắc đầu tiên là “Nội dung chuyện là Vua,” nghĩa là chúng tôi sẽ không để bất cứ thứ gì, kể cả công nghệ hay tiềm năng doanh thu, tác động đến nội dung câu chuyện của chúng tôi. Chúng tôi tự hào rằng khán giả chủ yếu nói về cách *Câu chuyện đồ chơi* tác động đến cảm xúc của họ, chứ không phải về ma thuật máy tính đem lại hình ảnh mãn nhãn cho họ. Chúng tôi tin rằng đó là kết quả trực tiếp của việc chúng tôi luôn tâm niệm rằng nội dung câu chuyện (của một bộ phim) là ngọn hải đăng dẫn đường.

Nguyên tắc thứ hai mà chúng tôi dựa vào đó là “Tin vào quá trình”. Chúng tôi yêu thích nguyên tắc này bởi nó đảm bảo một điều: Bất kỳ nỗ lực sáng tạo phức tạp nào cũng hàm chứa những khó khăn không thể tránh khỏi và những bước đi sai lầm, nhưng bạn vẫn có thể tin tưởng rằng “quy trình” sẽ giúp bạn vượt qua tất cả. Theo một số cách nào đó, điều này không khác mấy so với tư tưởng lạc quan (“Hãy kiên nhẫn!”), ngoại trừ việc quy trình của chúng tôi quá khác biệt so với các hãng phim khác, cho nên điều này có ảnh hưởng thực sự đến chúng tôi. Ở Pixar, các họa sĩ được làm việc trong một căn phòng linh động, các đạo diễn có quyền chỉ đạo và luôn tin tưởng

vào con người. Tôi luôn cảnh giác với các loại châm ngôn hay quy tắc bởi chúng thường sáo rỗng, giáo điều và cản trở sự hiểu biết thấu đáo, nhưng hai nguyên tắc này thật sự đã hỗ trợ chúng tôi rất nhiều.

Đó là một tin tốt, bởi chúng tôi cần tất cả mọi sự trợ giúp có thể.

Năm 1997, giám đốc điều hành Disney đến gặp chúng tôi với một đề nghị: Liệu chúng tôi có thể ra mắt *Câu chuyện đồ chơi 2* dưới dạng video trực tiếp thay vì công chiếu tại các rạp không? Vào thời điểm đó, gợi ý của Disney mang rất nhiều ý nghĩa. Trong lịch sử, Disney chỉ công chiếu tại các rạp phần tiếp theo của một bộ phim hoạt hình duy nhất, *The Rescuers Down Under* (Nhân viên cứu hộ), nhưng bộ phim này đã thất bại. Trong những năm sau đó, do thị trường video phát triển, nên khi Disney đề xuất chỉ phát hành *Câu chuyện đồ chơi 2* dưới dạng video – một sản phẩm đích với tính nghệ thuật thấp hơn, chúng tôi liền đồng ý. Mặc dù nghi ngờ chất lượng của hầu hết các phần tiếp theo của những bộ phim hoạt hình được sản xuất cho thị trường video, nhưng chúng tôi nghĩ rằng mình có thể làm tốt hơn thế.

Ngay lập tức, chúng tôi nhận ra mình đã phạm một sai lầm khủng khiếp. Mọi thứ thuộc dự án này đi ngược lại với niềm tin của chúng tôi. Chúng tôi không biết cách hạ thấp mục tiêu của mình. Theo lý thuyết, chúng tôi chẳng có gì để chống lại mô hình video trực tiếp, Disney đang làm tốt ở lĩnh vực này và thu được một khoản lợi nhuận khổng lồ. Chúng tôi chỉ không thể hiểu nổi làm cách nào để thực hiện điều đó mà không phải hi sinh yếu tố chất lượng. Hơn nữa, rõ ràng việc cho ra đời một sản phẩm dưới dạng video – một dạng thức ít được đề cao – đã tác động tiêu cực đến văn hóa nội bộ của chúng tôi, theo đó, chúng tôi sẽ có một đội A (phụ trách *Thế giới côn trùng*) và một đội B (thực hiện *Câu chuyện đồ chơi 2*). Nhóm làm phim được giao nhiệm vụ thực hiện *Câu chuyện đồ chơi 2* không hứng thú lắm khi phải sản xuất một dự án hạng B, và một số thành viên đã phàn nàn trực tiếp với tôi như vậy. Sẽ thật là đại dột nếu tôi cứ thế phớt lờ đam mê của họ.

Sau vài tháng triển khai dự án, chúng tôi tổ chức một cuộc họp với giám đốc điều hành Disney để trình bày rằng ý tưởng về mô hình video trực tiếp thực sự không hiệu quả với chúng tôi. Đó không phải là những gì Pixar dự định làm. Chúng tôi đề xuất một sự thay đổi và sẽ công chiếu *Câu chuyện đồ chơi 2* tại các rạp phim toàn quốc. Chúng tôi thực sự không ngờ rằng họ dễ dàng chấp nhận đề xuất này đến vậy. Bỗng nhiên, cùng lúc chúng tôi thực hiện hai bộ phim lớn, điều này đồng nghĩa với khối lượng công việc tăng gấp đôi chỉ trong một đêm. Quyết định này khiến chúng tôi cảm thấy có chút sợ hãi, song nó cũng giống như một lời khẳng định về giá trị cốt lõi của Pixar. Khi tuyển nhân viên cho hai dự án này, tôi mới cảm thấy tự hào biết bao khi chúng tôi đã kiên định lựa chọn yếu tố chất lượng. Tôi tin rằng những quyết định như vậy sẽ đảm bảo thành công trong tương lai.

Tuy nhiên, việc sản xuất *Câu chuyện đồ chơi 2* sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi một loạt giả định sai lầm của chúng tôi. Chúng tôi tự nhủ rằng vì bộ phim này “chỉ” là phần tiếp theo, cho nên sẽ không khó khăn như khi thực hiện phần đầu nữa. Bởi đội ngũ sáng tạo làm nên thành công của *Câu chuyện đồ chơi* đang tập trung vào dự án *Thế giới côn trùng*, chúng tôi đành chọn ra hai họa sĩ tài năng (nhưng cũng là hai vị đạo diễn chưa có kinh nghiệm) phụ trách *Câu chuyện đồ chơi 2*. Tất cả chúng tôi đều cho rằng một đội ngũ thiếu kinh nghiệm, nếu được dẫn dắt bởi một đội ngũ dày dặn kinh nghiệm, sẽ dễ dàng tái hiện thành công của bộ phim đầu tiên. Chúng tôi càng thêm tự tin khi những phác thảo cho cốt truyện của *Câu chuyện đồ chơi 2* đã được xây dựng sẵn bởi John Lasseter và đội ngũ xây dựng *Câu chuyện đồ chơi* bản gốc: Vô tình, Woody sẽ bị bán cho một kẻ chuyên sưu tập đồ chơi; một kẻ tin rằng, để bảo vệ giá trị đồ chơi, hẳn phải khóa chúng lại vĩnh viễn, không bao giờ chơi với chúng, và có ý định bán chúng cho một viện bảo tàng ở Nhật. Các nhân vật đã được định hình, tạo hình cũng đã hoàn chỉnh, đội ngũ kỹ thuật giàu kinh nghiệm và linh hoạt, và chúng tôi giờ đây đã chuyên nghiệp hơn về quá trình làm phim. Chúng tôi nghĩ rằng mình đã nắm chắc trong tay mọi yếu tố đưa đến thành công.

Chúng tôi đã sai.

Sau một năm thực hiện, tôi bắt đầu nhận thấy các vấn đề. Nguyên nhân chính là do các đạo diễn quá phụ thuộc vào John, đòi hỏi quá nhiều thứ từ bộ não anh ấy. Đây là một điều đáng lo ngại. Đối với tôi, nó chỉ ra một sự thực rằng, dù các đạo diễn của *Câu chuyện đồ chơi 2* có tài năng đến đâu, họ vẫn thiếu tự tin và không gắn bó với nhau như một đội.

Sau đó là vấn đề về các cuộn phim. Tại Pixar, vài tháng một lần, các đạo diễn của chúng tôi sẽ tập hợp lại để chiếu thử những “cuộn phim” từ bộ phim của họ - những bản vẽ được ghép lại với nhau, cùng với âm nhạc và những giọng nói “tạm thời”. Trước tiên, không thể định hình được sản phẩm cuối cùng nếu chỉ dựa trên những cuộn phim bởi chúng chưa hoàn thiện và rất lộn xộn, bất chấp việc đội ngũ thực hiện đã làm tốt như thế nào. Nhưng việc xem chúng là cách duy nhất để chúng tôi phát hiện ra mình cần sửa chữa những gì. Bạn không thể đánh giá đội ngũ làm việc chỉ bởi những cuộn phim đầu tiên được. Tuy vậy, bạn có thể hy vọng rằng, chất lượng của các cuộn phim sẽ được cải thiện theo thời gian. Song trong trường hợp này, đã vài tháng trôi qua nhưng chất lượng các cuộn phim vẫn không được cải thiện, thậm chí còn ngày càng tồi tệ. Quá lo lắng, một vài người chúng tôi đến gặp John và đội ngũ sáng tạo của *Câu chuyện đồ chơi* phiên bản gốc. Họ khuyên chúng tôi nên kiên nhẫn, dành nhiều thời gian hơn cho những cuộn phim và phải tin vào quy trình.

Chỉ sau khi *Thế giới côn trùng* ra mắt vào Lễ Tạ Ơn năm 1998, John mới có thời gian để xem xét tỉ mỉ những gì các đạo diễn *Câu chuyện đồ chơi 2* đã làm được cho đến thời điểm đó. Anh ấy đi đến một trong những phòng chiếu để xem lại những cuộn phim. Vài giờ sau, anh ấy xuất hiện, đến thẳng văn phòng tôi, và đóng cửa lại. *Thảm họa* là từ mà anh ấy nói với tôi lúc đó. Câu chuyện trống rỗng, dễ đoán, không có kịch tính; tình tiết hài hước quá vô duyên. Chúng tôi từng đến Disney và khẳng khái từ chối việc tiếp tục dự án hạng B này. Giờ đây, chúng tôi lại phân vân: Liệu chúng tôi có nên tiếp tục thực hiện dự án này? Chưa từng có câu hỏi nào về một bộ phim mà chúng tôi không thể giải đáp như thế này. Đây quả là cuộc khủng hoảng đã an bài.

Tuy nhiên, trước khi có thể nghĩ ra bất cứ kế hoạch sửa chữa nào, thì cuộc họp tại Disney đã chờ sẵn, đó là một buổi chiếu thử nghiệm được lên lịch từ trước, nhằm báo cáo tiến độ *Câu chuyện đồ chơi 2* cho các giám đốc điều hành của Disney. Vào tháng Mười Hai, Andrew (người được xem là cánh tay phải của John) đã đem đến phiên bản chưa hoàn thiện của bộ phim đến Burbank. Một nhóm các vị giám đốc xuất hiện tại phòng chiếu, đèn được tắt hết, và Andrew ngồi đó, nghiêng rằng đợi đến lúc kết thúc bộ phim. Khi đèn phòng chiếu được bật trở lại, anh ta lập tức lên tiếng.

“Chúng tôi biết bộ phim cần một số thay đổi lớn,” anh ta nói. “Và chúng tôi đang trong giai đoạn thay đổi nó.”

Trước sự ngạc nhiên của Andrew, các giám đốc điều hành Disney không đồng ý – bộ phim đủ hay rồi, và thêm nữa, chúng ta không có thời gian cho một cuộc đại tu. *Bộ phim này chỉ là một phần tiếp theo mà thôi.* Một cách lịch sự nhưng cứng rắn, Andrew khẳng định: “Chúng tôi sẽ làm lại bộ phim.”

Lúc đó ở Pixar, John nói với mọi người nên tranh thủ tận dụng kỳ nghỉ lễ này để thư giãn, bởi chúng tôi sẽ tiến hành sửa lại toàn bộ bộ phim vào ngày 2/1. Đồng thời, chúng tôi đã tìm cách gửi một thông điệp rõ ràng và ngắn gọn đến toàn bộ nhân viên: Để giữ con tàu thăng bằng cần sự nỗ lực của tất cả mọi người.

Nhưng trước tiên, chúng tôi phải đưa ra một quyết định khó khăn. Rõ ràng để cứu bộ phim, chúng tôi cần sự thay đổi. Đây là lần đầu tiên tôi phải nói với các đạo diễn của bộ phim rằng, chúng tôi phải thay thế họ, và đó là một việc không hề dễ dàng. Cả John và tôi đều không muốn công bố việc John sẽ là người tiếp quản dự án *Câu chuyện đồ chơi 2*. Nhưng chúng tôi vẫn phải làm điều cần làm. Chúng tôi không thể yêu cầu Disney cho chúng tôi cơ hội phát hành bộ phim ở các rạp, và rồi sau đó, lại giao cho họ một sản phẩm xoàng xĩnh về mọi mặt như vậy được.

Các vị đạo diễn bàng hoàng và chúng tôi cũng vậy. Theo một cách nào đó, chúng tôi đã làm tổn thương họ khi đặt họ vào vị trí mà họ không hề

mong đợi. Trách nhiệm của chúng tôi đối với sự thất bại này khiến tôi phải tự vấn lương tâm. Chúng tôi đã bỏ lỡ điều gì? Điều gì khiến chúng tôi đưa ra những giả định sai lầm như vậy, và ngăn cản chúng tôi can thiệp khi những dấu hiệu cho thấy việc bộ phim đang gặp rắc rối trở nên rõ ràng? Đó là lần đầu tiên chúng tôi trao cho ai đó một vị trí chỉ bởi họ tin rằng họ có khả năng đảm nhiệm, và đối lấy sự thực là họ không thể làm được như những gì họ nói. Tôi muốn đi tìm lý do. Trong khi tôi vật lộn với những suy nghĩ này, thì áp lực về ngày ra mắt buộc chúng tôi phải tăng tốc. Chúng tôi còn chín tháng để ra mắt bộ phim, một khoảng thời gian quá ngắn ngay cả đối với một đội ngũ làm phim hoàn hảo nhất. Nhưng chúng tôi đã quyết tâm, không thể có chuyện chúng tôi không nỗ lực hết mình được.

Công việc đầu tiên của chúng tôi là sửa lại nội dung câu chuyện của bộ phim. Một nhóm từng phụ trách *Câu chuyện đồ chơi* chịu trách nhiệm xác định những sai sót. Những thành viên trong nhóm này, được chúng tôi gọi là Braintrust, đã chứng tỏ họ là thiên tài trong việc giải quyết vấn đề, những người này đã cùng làm việc một cách thần kỳ để tìm ra những cảnh phim chưa hoàn hảo. Tôi sẽ nói nhiều hơn về Braintrust và cách nhóm làm việc ở phần tiếp theo, song đặc điểm quan trọng nhất của nhóm nằm ở khả năng phân tích nhịp cảm xúc của một bộ phim mà không một thành viên nào bị tình cảm chi phối hay trở nên lo lắng. Rõ ràng, chúng tôi không hề dự định tạo ra Braintrust, nhưng sự xuất hiện của nhóm lại đem đến sự trợ giúp đặc lực cho công ty. Mặc dù sau này, số lượng thành viên Braintrust không ngừng tăng, nhưng thời điểm đó, nhóm chỉ gồm có năm thành viên: John, Andrew Stanton, Pete Docter, Joe Ranft và Lee Unkrich, một biên tập viên bậc thầy đến từ một thị trấn nhỏ ở bang Ohio, có tên nghe đậm chất một bộ phim Pixar: Chagrin Falls. Lee gia nhập Pixar năm 1994 và nhanh chóng nổi danh bởi kỹ năng tính toán thời gian siêu việt. Lúc đó, John chọn anh ta vào vị trí đạo diễn cùng mình cho *Câu chuyện đồ chơi 2*. Chín tháng sau đó có lẽ là thời gian vất vả nhất mà chúng tôi từng trải qua trong quá trình làm phim – một thử thách góp phần tôi rèn thêm bản sắc đích thực của Pixar.

Khi John và đội ngũ sáng tạo của anh ấy bắt tay vào việc, tôi cân nhắc đến một thực tế mà chúng tôi phải đối mặt. Chúng tôi đang yêu cầu nhân viên của mình thực hiện một điều quan trọng đến điên rồ giống như tiến hành một ca cấy ghép tim vậy. Chúng tôi có chưa đầy một năm để hoàn thiện và công chiếu *Câu chuyện đồ chơi 2*. Yêu cầu ra mắt đúng thời hạn buộc các nhân viên của chúng tôi phải làm việc cật lực, và chúng tôi rất tự hào khi trả cho họ những gì họ xứng đáng nhận. Nhưng tôi cũng tin rằng nếu lúc trước, chúng tôi lựa chọn chấp nhận một sản phẩm xoàng xĩnh, thì có thể sẽ gây ra hậu quả khôn lường trong tương lai.

Vấn đề cơ bản nhất của bộ phim, vào thời điểm John lần đầu tập hợp nhóm cộng sự, là một cuộc đào thoát có thể đoán trước, và không mấy tình cảm. Khoảng ba năm sau hàng loạt các sự kiện trong phần đầu *Câu chuyện đồ chơi*, câu chuyện mới xoay quanh việc liệu Woody có chọn lựa chạy trốn khỏi sự nuông chiều và bảo vệ (nhưng bị cô lập) hiện tại – cuộc sống của một “đồ vật sưu tầm” với Al, kẻ thu thập đồ chơi hay không. Liệu chàng cao bồi sẽ chiến đấu để tìm đường về nhà với cậu chủ nhỏ Andy? Để bộ phim hiệu quả, khán giả phải tin rằng sự lựa chọn mà Woody đang cân nhắc – quay trở lại với Andy và chấp nhận bị vứt bỏ vào một ngày nào đó khi cậu bé chơi chán rồi, hay ở lại nơi này, an toàn nhưng không có yêu thương – là thật. Song bởi họ biết rằng bộ phim được sản xuất bởi Pixar và Disney, cho nên họ giả định rằng nó sẽ có một cái kết có hậu, điều này có nghĩa rằng Woody sẽ chọn trở lại với Andy. Điều mà bộ phim cần là những lý do thực sự thuyết phục về việc Woody đã phải đối mặt với hai lựa chọn vô cùng khó khăn. Nói cách khác, bộ phim cần một chút kịch tính.

Bộ phim luôn bắt đầu bằng cảnh Woody chuẩn bị đi đến trại cao bồi với Andy, nhưng chỉ vì một vết rách ở cánh tay đã khiến Andy bỏ cậu ta ở lại (và mẹ Andy đặt Woody lên một chiếc giá). Lúc đó, Braintrust đã đem đến hai sự thay đổi quan trọng: Họ thêm vào một nhân vật là chú chim cánh cụt Wheezy, Wheezy nói với Woody rằng chỉ vì bị vỡ mà cậu ta đã ở trên chiếc giá này vài tháng rồi. Wheezy còn nói, bất kể dù có từng là món đồ được

cứng nhất, khi bị hỏng, cũng sẽ bị vứt sang một bên mà thôi. Wheezy, sau đó, đã khơi lên mạch cảm xúc cho toàn bộ câu chuyện.

Nhân vật thứ hai được Braintrust tạo ra là Jessie, một nữ cao bồi từng rất yêu cô chủ nhỏ của mình, cũng giống như Woody yêu Andy vậy, nhưng rồi cũng bị bỏ rơi khi cô chủ nhỏ đã chán. Thông điệp mà Jessie dành cho Woody, được nói ra với tâm trạng đau thương trong giai điệu của ca khúc “When She Loved Me” do Sarah McLachlan thể hiện, đó là, dù cho bạn muốn gì và bạn quan tâm đến họ bao nhiêu, một ngày nào đó Andy cũng sẽ lãng quên bạn mà thôi. Jessie tiếp tục câu chuyện mà Wheezy khởi xướng trước đó, và sự tác động mạnh mẽ của cô nàng với Woody đã khiến chủ đề vốn nhạy cảm này được mang ra bàn luận công khai.

Câu chuyện của Wheezy và Jessie khiến sự lựa chọn của Woody càng trở nên khó khăn: liệu anh chàng sẽ quyết định theo người mà mình yêu quý, dù biết chắc mình cuối cùng cũng sẽ bị vứt bỏ, hay sẽ trốn đến một nơi mà ở đó cậu ta được cưng chiều mãi mãi, dù thương yêu mà cậu ta mong đợi không tồn tại. Đó là một lựa chọn thực sự, một câu hỏi thực sự. Đội ngũ sáng tạo muốn đặt khán giả vào vị trí của Woody và tự suy ngẫm bằng cách đặt ra câu hỏi: Liệu *bạn* sẽ chọn sống mãi mãi mà không có tình yêu chứ? Khi bạn có thể cảm nhận được nỗi đau đớn của sự lựa chọn ấy là lúc bộ phim đã hoàn toàn chinh phục bạn.

Trong khi, cuối cùng, chắc chắn Woody sẽ chọn Andy, anh chàng sẽ cân nhắc sự lựa chọn ấy với nhận thức rằng chọn Andy đồng nghĩa với việc anh chàng có thể bị bỏ rơi trong tương lai. “Tôi không thể bắt Andy đừng lớn,” Woody nói với người tìm vàng Stinky Pete. “Nhưng tôi sẽ không bỏ lỡ điều này.”

Với câu chuyện được thực hiện lại, vào một buổi sáng, toàn bộ công ty tập trung tại phòng ăn trưa của tòa nhà mà chúng tôi tiếp quản sau khi chuyển đến từ một nhà kho ở Point Richmond. Tòa nhà được chúng tôi trưng dụng khi công ty phát triển mạnh hơn có tên là Frogtown (một nơi trước kia từng là đầm lầy). Lúc đó, John đứng giữa căn phòng và thông báo

một tin mới đặc biệt có ý nghĩa với *Câu chuyện đồ chơi 2* cho các đồng nghiệp của chúng tôi, những người đã vỗ tay rất nồng nhiệt sau khi John nói xong. Thêm vào đó, tại một cuộc họp nhỏ hơn chỉ bao gồm đội ngũ thực hiện *Câu chuyện đồ chơi 2*, Steve Jobs đã lên tiếng ủng hộ chúng tôi. “Disney nghĩ chúng ta không thể làm điều này,” anh nói, “Vì thế hãy chứng minh họ sai đi.”

Sau đó là những tháng ngày gian khổ bắt đầu.

Trong sáu tháng tiếp theo, nhân viên của chúng tôi rất hiếm khi được gặp gia đình họ. Chúng tôi làm việc thâu đêm, bảy ngày một tuần. Cho dù đã nổi tiếng với hai bộ phim bom tấn, song chúng tôi ý thức được tầm quan trọng của việc chứng minh bản thân mình, và mọi người trong công ty đang nỗ lực không ngừng. Một vài tháng nữa qua đi, đội ngũ nhân viên trở nên kiệt sức và bắt đầu xảy ra những cuộc tranh cãi gay gắt.

Một buổi sáng tháng Sáu, một họa sĩ lái xe đi làm trong trạng thái quá kiệt sức. Anh ta đặt con của mình ở ghế sau với ý định sẽ đưa bé đến nhà trẻ trên đường đi làm. Sau đó, khi đã bắt đầu vào làm được vài giờ, vợ anh ta (cũng là nhân viên Pixar) chạy đến hỏi anh ta đã đưa con đến nhà trẻ chưa, lúc đó anh ta mới nhận ra mình đã bỏ quên con trong chiếc xe bên ngoài bãi đỗ xe nóng như thiêu đốt của Pixar. Họ vội vã chạy đến chiếc xe và thấy con mình đã bất tỉnh. May mắn thay, đứa bé vẫn ổn, nhưng sự việc này đã dội một gáo nước lạnh lên đầu anh ta, và cũng để lại nỗi ám ảnh về những mối đe dọa tiềm tàng hằn sâu trong tâm trí tôi. Đòi hỏi quá nhiều từ nhân viên, thậm chí cho dù họ sẵn lòng góp sức, là điều không thể chấp nhận được. Tôi đã biết trước rằng bước đi trên con đường này sẽ khó khăn, nhưng không ngờ lại khó khăn đến vậy. Cho đến lúc bộ phim được hoàn thành, một phần ba số nhân viên của chúng tôi phải chịu những chấn thương căng thẳng lặp đi lặp lại.

Cuối cùng, chúng tôi cũng hoàn thành đúng hạn và cho ra mắt bộ phim bom tấn thứ ba. Các nhà phê bình cho rằng *Câu chuyện đồ chơi 2* là một trong những phần tiếp theo thành công hơn cả phần đầu, và doanh thu

phòng vé đạt mức kỷ lục với 500 triệu đô la. Mọi người đều cố gắng đến kiệt sức, nhưng cũng chính lúc đó bất chấp tất cả nỗi đau, chúng tôi nhận ra được những điều quan trọng, những điều sẽ quyết định vị trí của Pixar trong tương lai.

Lee Unkrich từng nói, “Chúng ta đã làm được những điều tưởng chừng không thể. Chúng ta đã làm được những điều mà mọi người đều cho rằng chúng ta không thể. Và chúng ta đã làm những điều đó một cách ngoạn mục. Đó sẽ là nguồn năng lượng to lớn tiếp sức cho tất cả chúng ta.”

Quá trình thai nghén *Câu chuyện đồ chơi 2* đã dạy cho chúng tôi rất nhiều bài học quan trọng đối với sự phát triển của Pixar. Hãy nhớ rằng trước và sau khi Braintrust tham gia dự án *Câu chuyện đồ chơi 2*, cột sống của toàn bộ câu chuyện - tình thế tiến thoái lưỡng nan của Woody: ở lại hay ra đi, luôn được giữ nguyên như ban đầu. Trong khi phiên bản trước khi Braintrust tham gia không hiệu quả, thì phiên bản với sự hỗ trợ của Braintrust có sức ảnh hưởng mạnh mẽ. Nguyên nhân do đâu? Những nhà kể chuyện tài năng đã tìm ra cách thu hút khán giả, và cách phát triển cốt truyện khiến tôi có thể nhận thấy rõ ràng rằng: Nếu bạn đưa một ý tưởng hay cho một đội ngũ bình thường, họ sẽ xử lý nó một cách bình thường. Nếu bạn đưa một ý tưởng bình thường cho một đội ngũ xuất sắc, họ sẽ thay đổi nó hoặc ném nó sang một bên và thay thế bằng một ý tưởng tốt hơn.

Tôi cần nhấn mạnh việc loại bỏ một ý tưởng: Việc nhóm làm việc đi đúng hướng đồng nghĩa với việc những ý tưởng đang được thực hiện đúng cách. Nói rằng bạn muốn những người tài giỏi làm việc cho mình thì rất dễ dàng, và có được những người giỏi cũng rất dễ, nhưng để họ tương tác với nhau nhuần nhuyễn mới là điểm mấu chốt. Những người thông minh nhất khi làm việc cùng nhau cũng có thể tạo thành một đội kém hiệu quả nếu họ không hiểu nhau. Điều đó có nghĩa là sẽ tốt hơn nếu tập trung vào cách làm việc của cả đội, thay vì tập trung vào từng cá nhân tài năng trong nhóm. Một nhóm làm việc hiệu quả phải bao gồm những cá nhân biết bổ sung cho những thiếu sót của nhau. Trên thực tế, mọi người đều có thể nhận thấy rõ

ràng một nguyên tắc quan trọng trong lý thuyết này, nhưng tôi thì lại không thể thấy được điều đó. Việc tìm đúng người và hiểu được sự tương tác giữa họ quan trọng hơn là có được ý tưởng đúng.

Đây chính là điều tôi đã luôn trăn trở trong suốt những năm qua. Có lần, tôi ăn trưa với chủ tịch một hãng phim, anh ta nói với tôi thách thức lớn nhất đối với anh ta không phải là tìm được những người tài giỏi; mà là tìm được những ý tưởng hay. Tôi nhớ mình đã sửng sốt khi nghe anh ta nói điều đó, nó dường như không đúng đối với tôi, một phần bởi tôi đã trải nghiệm điều ngược lại khi thực hiện *Câu chuyện đồ chơi 2*. Tôi quyết định kiểm tra xem liệu những gì anh ta nói có thực sự là một quan điểm phổ biến hay không. Vì vậy, trong vài nămsau đó, tôi hình thành một thói quen, đó là trong các buổi diễn thuyết, tôi luôn đặt ra những câu hỏi cho khán giả: Điều gì giá trị hơn, những ý tưởng độc đáo hay những con người tài giỏi? Bất kể đối tượng khán giả là ai, dù là những giám đốc doanh nghiệp về hưu hay các bạn sinh viên, các vị hiệu trưởng trường trung học hay các họa sĩ, khi tôi yêu cầu họ giơ tay biểu quyết, số người cho rằng con người quan trọng hơn ngang bằng với số người chọn ý tưởng. (Theo các chuyên gia thống kê, khi bạn đạt được một tỷ lệ hoàn hảo như vậy không có nghĩa là một nửa số người bạn hỏi biết câu trả lời thực sự - họ chỉ đang đoán hoặc chọn ngẫu nhiên như thể tung một đồng xu mà thôi.)

Trong những năm đó, mọi người không mấy quan tâm đến vấn đề này, chỉ cần một khán giả thôi cũng có thể chỉ ra sai lầm của tỷ lệ hoàn hảo đó. Đối với tôi, câu trả lời có lẽ đã quá rõ ràng: Con người nghĩ ra những ý tưởng. Vì thế, con người quan trọng hơn ý tưởng.

Tại sao chúng ta lại nhầm lẫn về điều này? Vì quá nhiều người trong chúng ta cho rằng ý tưởng là cá thể độc lập như thể chúng có thể nổi trong ête, có cấu tạo hoàn chỉnh và không phụ thuộc vào những người đã mất rất nhiều công sức để nghĩ ra chúng. Thế nhưng ý tưởng không phải là cá thể độc lập. Chúng được kết tinh từ hàng ngàn quyết định qua hàng chục năm, và được nghĩ ra bởi hàng chục nghìn người. Trong bất kỳ bộ phim nào của

Pixar, mỗi lời thoại, mỗi tia sáng hay bóng râm, mỗi hiệu ứng âm thanh đều góp phần tạo nên một tổng thể toàn diện. Khi một bộ phim kết thúc, nếu bộ phim đó hấp dẫn, mọi người sẽ ra khỏi rạp và tấm tắc khen ngợi, “Một bộ phim về đồ chơi – ý tưởng mới thông minh làm sao!” Nhưng một bộ phim không phải là một ý tưởng, mà là vô số các ý tưởng. Và đằng sau những ý tưởng đó chính là con người. Điều này đúng với sản phẩm nói chung; ví dụ như iPhone, đó không phải là một ý tưởng đơn độc – mà tồn tại cả một bộ não với những hiểu biết sâu rộng về phần cứng và phần mềm đóng vai trò hỗ trợ nó. Song, trên thực tế, chúng ta thấy một vật thể đơn quá nhiều và xem nó giống như một hòn đảo cô lập với thế giới bên ngoài vậy.

Tóm lại, việc tập trung vào con người, tức là tập trung vào thói quen làm việc của họ, tài năng của họ, giá trị của họ, chắc chắn là vấn đề trung tâm đối với bất kỳ dự án đầu tư mang tính sáng tạo nào. Với thành công của *Câu chuyện đồ chơi 2*, tôi càng nhận thấy điều đó rõ ràng hơn bao giờ hết. Sự rõ ràng ấy khiến tôi đưa ra một số thay đổi. Sau khi xem xét kỹ càng, tôi nhận ra rằng mặc dù Pixar duy trì một số truyền thống, song không có truyền thống nào đặt yếu tố con người lên hàng đầu. Ví dụ, giống như tất cả các hãng phim khác, chúng tôi có một phòng phát triển nhằm phụ trách tìm kiếm và phát triển những ý tưởng thành các bộ phim. Giờ đây, tôi thấy sự tồn tại của phòng phát triển này thật khó hiểu. Phòng phát triển sẽ không phát triển kịch bản mà phải tìm ra những con người tài năng, xem họ cần gì, sau đó đưa cho họ những dự án phù hợp với kỹ năng của họ, và đảm bảo họ làm việc tốt với nhau. Cho đến ngày nay, chúng tôi vẫn tiếp tục điều chỉnh và loay hoay với mô hình này, nhưng mục tiêu cơ bản thì vẫn như trước: Tìm kiếm, phát triển và hỗ trợ các tài năng và sau đó họ sẽ tìm kiếm, phát triển và làm chủ những ý tưởng hay của chính họ.

Theo một nghĩa nào đó, điều này khiến tôi nghĩ đến W. Edward Deming và những gì ông làm ở Nhật Bản. Mặc dù Pixar không dựa trên dây chuyền lắp ráp (đó là hệ thống băng chuyền nối mỗi trạm làm việc với nhau), quá trình làm phim cũng diễn ra theo trật tự, với mỗi đội phụ trách từng phần sản phẩm, hay ý tưởng, cho đến những người trực tiếp tạo ra sản phẩm cuối

cùng. Để đảm bảo chất lượng, tôi tin rằng bất cứ ai ở bất cứ đội nào cũng đều cần có khả năng nhận biết vấn đề, và theo đó, có quyền được dừng quá trình. Để tạo ra văn hóa chấp nhận điều đó, bạn cần nắm nhiều hơn một sợi dây trong tầm tay. Bạn cần thể hiện cho nhân viên của mình hiểu khi bạn nói rằng trong khi hiệu quả là *một mục đích*, thì chất lượng cũng phải là *mục tiêu*. Càng ngày tôi càng thấy rằng việc đặt con người lên hàng đầu – không chỉ *nói suông* rằng chúng tôi làm, mà phải *chứng minh* bằng hành động, đồng nghĩa với việc chúng tôi đang bảo vệ nét văn hóa đó.

Ở cấp độ cơ bản nhất, *Câu chuyện đồ chơi 2* thực sự là một tiếng gọi thức tỉnh. Nhu cầu về một bộ phim không bao giờ được phép lớn hơn nhu cầu của các nhân viên Pixar. Chúng tôi cần làm nhiều hơn nữa để đảm bảo sức khỏe cho nhân viên của mình. Ngay sau khi bộ phim đóng máy, chúng tôi tìm hiểu những mong muốn của nhân viên mình, những người đang quá căng thẳng và chịu tổn thương, là gì và đưa ra chiến lược để ngăn chặn những áp lực về thời hạn trong tương lai, những thứ gây hại cho họ. Những chiến lược này bao gồm việc thiết kế những trung tâm làm việc sao cho có tác động tích cực nhất đến cơ thể và tinh thần của nhân viên, những lớp học yoga và những liệu pháp vật lý. *Câu chuyện đồ chơi 2* là một ví dụ thực tế về một điều gì đó vốn được xem là một lợi thế (một nguồn nhân lực đam mê công việc, có động lực lớn giúp chúng tôi hoàn thành kế hoạch đúng hạn) có thể phá hủy chính bản thân nó nếu không được kiểm tra kỹ càng. Cho dù cực kỳ tự hào về thành quả đạt được, tôi vẫn khẳng định rằng chúng tôi sẽ không bao giờ làm phim theo cách này một lần nào nữa. Công việc của một nhà quản lý là đưa tầm nhìn ra xa hơn, để can thiệp và bảo vệ nhân viên của mình khỏi việc bỏ công sức để theo đuổi một sự hoàn hảo để rồi phải trả giá đắt. Nếu không làm được điều đó, nhà quản lý đó là người cực kỳ thiếu trách nhiệm.

Việc này khó hơn rất nhiều so với bạn nghĩ. Mọi nhân viên Pixar đều tự hào về công việc của mình. Họ là những người có tham vọng lớn và luôn muốn nỗ lực hết mình. Về mặt quản lý, chúng tôi muốn sản phẩm sau luôn tốt hơn sản phẩm trước, trong khi vẫn phải đảm bảo ngân sách và tiến độ.

Những nhà quản lý biết truyền cảm hứng sẽ thúc đẩy nhân viên của họ. Đó là điều mà chúng tôi trông đợi ở các nhà quản lý của mình. Song, khi nguồn sức mạnh tạo ra động lực tích cực đó trở nên tiêu cực, sẽ rất khó để kháng cự lại chúng. Điều này cũng là bình thường thôi. Trong bất cứ dự án phim nào, đều có những thời điểm căng thẳng và khủng hoảng cực độ, một số thời điểm thậm chí còn có thể tạo ra ảnh hưởng tiêu cực, tất nhiên nếu nó không kéo dài quá lâu. Nhưng tham vọng của cả nhà quản lý và nhóm của họ có thể khiến tình hình trầm trọng hơn và khiến những thời điểm đó trở nên tiêu cực. Trách nhiệm của người lãnh đạo là phải nhận thức được điều này, và dẫn dắt nó chứ không phải khai thác nó.

Nếu bị mắc kẹt trong giai đoạn khủng hoảng, căng thẳng một thời gian dài, thì chúng ta phải tự chăm sóc chính mình, củng cố những thói quen tốt, và khuyến khích nhân viên của mình có những sự hưởng thụ khác ngoài công việc. Hơn nữa, cuộc sống gia đình của mỗi người sẽ thay đổi khi họ hay con cái họ (nếu có) trở nên già đi. Vì thế, hãy xây dựng một nền văn hóa mà trong đó việc nghỉ thai sản hay chăm sóc vợ con mới sinh sẽ không ảnh hưởng đến sự thăng tiến chức vụ. Điều này nghe thì không thấy gì có vẻ mang tính “cách mạng”, nhưng ở rất nhiều công ty, những nhân viên đã làm cha, làm mẹ đều biết rằng việc nghỉ phép ấy luôn đi kèm với cái giá nào đó; ở đó, họ được chỉ bảo rằng một nhân viên mẫn cán đích thực luôn *muốn* được cống hiến hết mình. Song, điều này không đúng với Pixar.

Hỗ trợ nhân viên đồng nghĩa với việc khuyến khích họ biết cân bằng mọi việc. Không chỉ đơn thuần là nói với họ “Hãy biết cân bằng!” mà còn phải tạo điều kiện để họ đạt được sự cân bằng ấy. (Trang bị một bể bơi, một sân bóng chuyền, và một sân bóng đá ở nơi làm việc có thể cho nhân viên biết rằng chúng ta coi trọng việc rèn luyện sức khỏe và một cuộc sống bên ngoài bàn làm việc.) Tuy nhiên, những người đứng đầu cần chú ý đến những động lực luôn thay đổi ở nơi làm việc. Ví dụ, khi những nhân viên trẻ tuổi còn độc thân làm việc nhiều giờ hơn những người đã có gia đình, chúng ta cần có ý thức không so sánh kết quả làm việc giữa hai nhóm này mà không dựa vào hoàn cảnh cụ thể. Ở đây, tôi không chỉ nói về sức khỏe

của nhân viên; tôi đang nói về niềm vui và năng suất làm việc của họ trong dài hạn. Đầu tư vào vấn đề này sẽ đem lại nhiều lợi thế.

Tôi biết một công ty trò chơi ở Los Angeles có mục tiêu thau đổi 15% lực lượng lao động mỗi năm. Lý do đằng sau chính sách này là họ tin năng suất sẽ tăng lên khi bạn tuyển dụng những đứa trẻ thông minh nhưng non nớt, đang đối diện vừa ra trường và vất kiệt sức lao động của chúng. Việc lạm dụng lao động là không thể tránh khỏi với chính sách như vậy, song công ty chấp nhận điều đó bởi họ đặt nhu cầu của mình lên trên người lao động. Vậy liệu chính sách ấy có đem lại hiệu quả? Chắc chắn là có thể, theo một nghĩa nào đó. Nhưng nếu bạn hỏi quan điểm của tôi về việc này, tôi cho rằng loại tư tưởng này không chỉ sai lầm mà còn cực kỳ thiếu đạo đức. Tại Pixar, chúng tôi luôn cho mọi người biết rằng chúng ta phải luôn năng động để nhận biết và hỗ trợ nhu cầu cân bằng cuộc sống cho nhân viên. Ngay từ đầu, dù tất cả chúng tôi đều đặt niềm tin vào nguyên tắc này, nhưng *Câu chuyện đồ chơi 2* đã giúp tôi hiểu rõ rằng những niềm tin này có thể bị lép vế trước những áp lực về tiến độ ngay lập tức.

Tôi bắt đầu phần này bằng việc đề cập đến hai cụm từ, đối với tôi, cả hai đều hỗ trợ chúng tôi và khiến chúng tôi ảo tưởng từ những ngày đầu Pixar thành lập. Khi ra mắt *Câu chuyện đồ chơi*, chúng tôi đã nghĩ rằng “Câu chuyện là Vua” và “Tin vào quá trình” là những nguyên tắc cốt lõi sẽ đưa chúng tôi tiến xa và giúp chúng tôi tập trung, và rằng bản thân hai cụm từ này có quyền năng để giúp chúng tôi làm việc tốt hơn. Nhân tiện, không chỉ có mỗi nhân viên Pixar tin tưởng điều đó. Bạn cũng hãy thử mà xem. Nếu bạn nói với ai đó làm trong lĩnh vực sáng tạo rằng “Câu chuyện là vua,” thì họ sẽ gật đầu tán đồng mạnh mẽ với bạn. Dĩ nhiên rồi! Đó là sự thật. Mọi người đều biết một cốt truyện có sức ảnh hưởng về mặt tình cảm và được xây dựng hiệu quả quan trọng thế nào đối với một bộ phim.

Chúng tôi cho rằng “Câu chuyện là vua” khiến chúng tôi khác biệt, bởi chúng tôi không chỉ nói suông mà còn tin tưởng và làm theo đúng những gì mình nghĩ. Tuy nhiên, khi nói chuyện với nhiều người trong cùng ngành và

học hỏi nhiều từ những hãng phim khác, tôi nhận ra rằng *mọi người* nhắc đi nhắc lại câu thần chú này – việc họ đang thực hiện một tác phẩm nghệ thuật chính cống hay không – chẳng thành vấn đề, *tất cả* những gì họ quan tâm là câu chuyện là thứ quan trọng nhất. Điều này khiến tôi nhớ đến một số điều có vẻ như là rõ ràng nhưng thực tế lại khác: Chỉ đơn thuần nhắc đi nhắc lại những ý tưởng chẳng có nghĩa lý gì cả. Bạn phải hành động – và suy nghĩ theo chúng. Học vẹt cụm từ “Câu chuyện là vua” tại Pixar không thể giúp những đạo diễn thiếu kinh nghiệm thực hiện *Câu chuyện đồ chơi 2*. Điều mà tôi đang muốn nói là, nguyên tắc này nói thì rất đơn giản và nhắc đi nhắc lại cũng rất dễ dàng, nhưng nó vẫn không tránh cho chúng tôi khỏi những sai lầm. Thực tế, nó đem lại cho chúng tôi một sự tự tin sai lầm rằng mọi việc sẽ ổn thỏa.

Tương tự, chúng tôi “tin vào quá trình,” nhưng quá trình cũng không cứu được *Câu chuyện đồ chơi 2*. “Tin vào quá trình” đã biến thành “Giả định quá trình sẽ sửa chữa mọi thứ cho chúng tôi”. Điều này mang lại cho chúng tôi niềm an ủi mà chúng tôi cần. Song, nó cũng dễ dàng khiến chúng tôi buông lơ cảnh giác, để rồi cuối cùng trở nên thụ động. Thậm chí tồi tệ hơn, khiến chúng tôi trở nên cầu thả.

Nhận thức được điều đó, tôi bắt đầu nói với mọi người rằng cụm từ này thật vô nghĩa. Tôi nói với nhân viên rằng chúng tôi đang dựa dẫm vào nó, khiến chúng tôi phân tâm khỏi việc giải quyết những vấn đề của mình theo một cách thức có ý nghĩa. Tôi nói với họ rằng chúng tôi nên tin tưởng *con người*, chứ không phải quá trình. Sai lầm mà chúng tôi mắc phải là quên mất rằng “quá trình” không có kế hoạch và khẩu vị. Nó chỉ là một công cụ - một khuôn khổ. Chúng tôi cần phải có trách nhiệm hơn và làm chủ công việc của mình, chúng tôi cần tự kỷ luật, và đặt ra những mục tiêu.

Hãy tưởng tượng một cái va li nặng và cũ kỹ mà tay cầm nối với vali bởi vài ba sợi dây mỏng mảnh. Tay cầm tượng trưng cho hai nguyên tắc “Tin tưởng vào quá trình” hay “Câu chuyện là vua” – những tuyên bố ngắn gọn, có vẻ tượng trưng cho rất nhiều điều. Chiếc va li đại diện cho tất cả những

gì hình thành nên cụm từ ấy: kinh nghiệm, trí tuệ sâu sắc, và thực tế có được từ những cuộc đấu tranh, vật lộn. Quá thường xuyên, chúng tôi kéo tay cầm và không hề nhận ra rằng mình đang bước đi mà không hề có chiếc va li. Hơn nữa, chúng tôi thậm chí chẳng biết rằng mình đã bỏ lại sau lưng những gì. Sau tất cả, mang độc chiếc tay cầm đi thì dễ hơn nhiều so với việc phải kéo cả chiếc va li.

Khi nhận ra vấn đề về chiếc va li/tay cầm, bạn sẽ xem xét nó ở mọi nơi. Con người chỉ quan tâm đến chữ nghĩa và câu chuyện khi chúng đại diện cho ý nghĩa và hành động thực sự. Các nhà quảng cáo tìm kiếm những từ ngữ mà ngụ ý giá trị sản phẩm họ muốn tung ra và sử dụng chúng như một sự thay thế cho giá trị bản thân của chúng. Các công ty liên tục nói với chúng tôi cam kết của họ về sự xuất sắc, ngụ ý rằng họ sẽ chỉ làm những sản phẩm chất lượng tốt. Những từ ngữ như chất lượng và xuất sắc được áp dụng sai cách liên tục đến mức chúng trở nên nhàm chán và vô nghĩa. Các nhà quản lý mày mò sách vở và tạp chí để tăng thêm hiểu biết, nhưng thay vào đó lại tìm kiếm một thuật ngữ mới, và cho rằng sử dụng những từ ngữ mới lạ sẽ giúp họ đến gần mục tiêu hơn. Khi một ai đó nghĩ ra một cụm từ hay ho, nó sẽ nhanh chóng được sử dụng ở khắp nơi thậm chí hoàn toàn mang một ý nghĩa khác với ý nghĩa vốn có của nó.

Vì thế để đảm bảo rằng sản phẩm của chúng ta có chất lượng, thì *sự xuất sắc* phải là một từ mà chúng ta *giành* được, tức là do những người khác nói về chúng ta, chứ không phải chúng ta tự nói về mình. Trách nhiệm của một người lãnh đạo giỏi là đảm bảo những từ ngữ đó được duy trì gắn liền với những ý tưởng và ý nghĩa mà nó biểu trưng.

Ở đây tôi cần nói rằng dù tôi coi “Tin vào quá trình” là một công cụ mang tính động lực sai lầm, nhưng tôi vẫn hiểu niềm tin cần thiết như thế nào trong bối cảnh sáng tạo. Bởi chúng tôi thường làm việc để phát minh ra một thứ gì đó chưa từng tồn tại, cho nên giai đoạn bắt đầu công việc khá đáng sợ. Ngay từ giai đoạn đầu của quá trình làm phim, những sự hỗn loạn đã ngự trị. Phần lớn những điều mà đạo diễn và nhóm của họ đang làm đều

không khớp với nhau, và những trách nhiệm, áp lực và kỳ vọng đặt trên vai họ quá nặng nề. Vậy thì, làm thế nào bạn tiến về phía trước khi mà hầu như chẳng có gì rõ ràng?

Tôi đã chứng kiến các đạo diễn và biên kịch mắc kẹt trong mớ bong bong và không thể thoát ra, bởi họ không thể thấy nơi mà họ cần đến tiếp theo là ở đâu. Một số đồng nghiệp của tôi khẳng định rằng tôi sai, rằng “Tin tưởng vào quá trình” có ý nghĩa – họ coi đó là mật mã để “Tiếp tục làm việc, ngay cả khi mọi thứ trông ảm đạm”. Họ lập luận rằng, khi tin vào quá trình, chúng tôi có thể thư giãn, nghỉ ngơi. Chúng tôi có thể thừa nhận rằng một ý tưởng được đưa ra có thể không có giá trị và có thể giảm thiểu nỗi sợ thất bại của chúng tôi, bởi chúng tôi tin rằng rồi cuối cùng chúng tôi sẽ đạt được mục tiêu. Khi tin tưởng vào quá trình, chúng tôi ghi nhớ rằng mình rất kiên cường, việc trải qua thất bại trước đó, chỉ phản ánh mặt khác của vấn đề. Khi tin tưởng vào quá trình hay có lẽ chính xác hơn, là vào những người *tiến hành* quá trình đó, chúng tôi lạc quan nhưng cũng thực tế. Lòng tin đến từ việc chúng tôi nhận thức rằng mình an toàn, rằng các đồng nghiệp của chúng tôi sẽ không phán xét chúng tôi vì những thất bại, mà trái lại, sẽ khuyến khích chúng tôi phá bỏ mọi ranh giới. Nhưng đối với tôi, điều quan trọng nhất là không để sự tin tưởng này, niềm tin của chúng tôi, ru ngủ chính mình mà quên đi trách nhiệm cá nhân. Nếu điều đó xảy ra, chúng tôi sẽ rơi vào tình trạng lặp đi lặp lại ngu ngốc, chỉ có thể làm ra những phiên bản trống rỗng của những sản phẩm đang tồn tại.

Như Brad Bird, một đạo diễn gia nhập Pixar năm 2000, thường nói, “Quá trình có thể mà cũng có thể không tạo nên con người bạn”. Tôi thích cách Brad nhìn nhận vấn đề bởi khi tin vào sức mạnh của quá trình, chúng tôi sẽ đứng ở thế chủ động. Katherine Sarafian, một nhà sản xuất làm việc cho Pixar từ *Câu chuyện đồ chơi*, nói với tôi rằng cô thích *thực hiện* quá trình hơn là *tin tưởng* nó, sau đó quan sát kỹ để thấy được vấn đề và đảm bảo quá trình diễn ra hoàn hảo. Một lần nữa, cá nhân đóng vai trò chủ động, chứ không phải bản thân quá trình. Hoặc, nói cách khác, theo quan điểm cá

nhân, mọi người sẽ thấy rằng sử dụng tay cầm cũng ổn, miễn là bạn đừng bao giờ quên chiếc va li.

Tại Pixar, *Câu chuyện đồ chơi 2* đã dạy cho chúng tôi một bài học rằng chúng tôi phải luôn cảnh giác với việc thay đổi động lực, bởi tương lai của chúng tôi hoàn toàn phụ thuộc vào điều đó. Khi bắt đầu, chúng tôi coi dự án này là phần tiếp theo của tập 1, được phát hành dưới dạng video, dự án này không chỉ chứng minh rằng chúng tôi không hề dễ dãi với chất lượng phim, mà còn khẳng định rằng mọi thứ chúng tôi làm, mọi thứ liên quan đến thương hiệu của chúng tôi, cần phải đạt chất lượng tốt. Cách suy nghĩ này không chỉ là vấn đề tinh thần, đó còn là dấu hiệu cho tất cả nhân viên Pixar thấy rằng họ là chủ sở hữu của một phần tài sản quý giá nhất của công ty – đó là chất lượng của Pixar.

Tại thời điểm đó, John đưa ra một định nghĩa mới: “Chất lượng là kế hoạch kinh doanh tốt nhất.” Điều anh muốn nói đó là chất lượng không phải là kết quả của việc tuân theo một số hành vi. Thay vào đó, nó là điều kiện tiên quyết và là suy nghĩ bạn phải có *trước* khi quyết định mình muốn làm gì. Mọi người đều cho rằng chất lượng quan trọng, nhưng họ phải hành động để chứng minh quan điểm đó, thay vì nói suông. Họ phải đưa nó vào cuộc sống, suy nghĩ và hơi thở. Khi nhân viên của chúng tôi khẳng định rằng họ chỉ muốn làm phim với chất lượng tốt nhất, và khi chúng tôi đẩy xa giới hạn của bản thân nhằm chứng tỏ sự kiên định của mình đối với ý tưởng đó, bản sắc Pixar mới được khẳng định. Chúng tôi sẽ trở thành một công ty chưa bao giờ từng có. Điều đó không có nghĩa rằng chúng tôi sẽ chẳng bao giờ phạm sai lầm. Sai lầm là một phần của sự sáng tạo. Nhưng khi mắc sai lầm, chúng tôi sẽ cố gắng đối mặt với chúng thay vì sự phòng vệ hay muốn thay đổi. Những khó khăn trong suốt quãng thời gian thực hiện *Câu chuyện đồ chơi 2* khiến chúng tôi đau đầu, buộc chúng tôi phải tự xem xét bản thân và thay đổi cách nghĩ về chính mình. Khi tôi nói rằng đây là thời điểm quyết định đối với Pixar, tôi muốn nói Pixar đang ở trong giai đoạn năng động nhất. Nhu cầu nắm bắt các vấn đề nội tâm mới chỉ đang bắt đầu.

Trong phần tiếp theo của cuốn sách, tôi muốn khám phá xem các vấn đề nội tâm đó phát triển như thế nào. Các chương tiếp theo xoay quanh những câu hỏi mà chúng tôi sẽ sớm giải quyết với vai trò là một công ty: Bản chất của sự trung thực là gì? Nếu mọi người đều hiểu rõ về tầm quan trọng của nó, thì tại sao chúng ta lại thấy khó khăn khi thành thực? Chúng tôi nghĩ thế nào về những thất bại và những nỗi sợ hãi? Có cách nào để các giám đốc của chúng tôi cảm thấy thoải mái hơn với những kết quả không mong đợi – những bất ngờ không thể tránh khỏi nảy sinh, cho dù chúng tôi đã lên kế hoạch rất cẩn thận? Làm thế nào chúng tôi có thể giải quyết được tình trạng nhiều nhà quản lý cảm thấy việc lạm dụng kiểm soát quá trình là cần thiết? Với những điều chúng ta học được cho đến nay, liệu cuối cùng chúng ta có thể thực hiện đúng quá trình? Chúng ta vẫn bị đánh lừa ở giai đoạn nào? Những câu hỏi này sẽ tiếp tục thử thách chúng tôi trong những năm tới đây.

Phần II

BẢO VỆ SỰ MỚI MẸ

CHƯƠNG 5

TRUNG THỰC VÀ THẲNG THẲN

Hãy thử hỏi bất kỳ ai, “Con người có nên trung thực không?” và sẽ thấy dĩ nhiên họ trả lời là có. Đó là điều hiển nhiên! Nói không chẳng khác nào chứng tỏ bạn không trung thực, điều này diễn ra tự nhiên như việc con người chống lại nạn mù chữ hay chế độ dinh dưỡng của trẻ em vậy, việc này dường như là một sự vi phạm đạo đức. Nhưng trên thực tế, có vô số lời bào chữa hay ho cho việc *không* trung thực. Khi tiếp xúc với người khác ở nơi làm việc, sẽ có những lúc chúng ta chọn không nói ra những gì mình thực sự nghĩ.

Điều này gây ra một tình thế khó xử. Ở một mức độ nào đó, cách duy nhất để tìm ra sự thật, những vấn đề và những sắc thái mà chúng ta cần để giải quyết khó khăn và hợp tác hiệu quả chính là giao tiếp cởi mở, chứ không phải là sự giấu giếm hay lừa dối. Không nghi ngờ gì rằng chúng ta sẽ đưa ra những quyết định sáng suốt hơn nếu chúng ta có thể tổng kết lại từ những hiểu biết và ý kiến thẳng thắn của cả nhóm. Nhưng những thông tin mà nếu trung thực chúng ta sẽ nói ra lại rất giá trị, cũng như những điều chúng ta để lộ ra có thể rất quan trọng, vì thế, nỗi sợ hãi và bản năng tự vệ khiến chúng ta giữ chúng lại. Để khắc phục khuyết điểm này, chúng ta cần giải phóng *sự trung thực* của bản thân.

Một cách để thực hiện điều đó là thay thế từ *trung thực* bằng một từ khác có nghĩa tương tự nhưng ít giáo điều hơn: *thẳng thắn*. Thẳng thắn có nghĩa là thật thà hay bộc trực, thực sự không khác mấy so với trung thực. Song, về cách sử dụng, từ này không chỉ mang nghĩa nói ra sự thật, mà còn nhấn mạnh đến sự do dự khi nói ra sự thật. Ai cũng hiểu rằng đôi lúc, sự do dự rất cần thiết trong cuộc sống. Không ai cho rằng ít thẳng thắn sẽ biến bạn thành kẻ xấu (trong khi không ai muốn gọi là người không trung thực). Mọi người cảm thấy dễ dàng khi nói về mức độ thẳng thắn của mình bởi họ không nghĩ mình sẽ bị trừng phạt vì thú nhận rằng đôi lúc họ không bộc lộ hết những gì mình nghĩ. Điều này rất cần thiết. Bạn không thể dẹp bỏ những trở ngại đối với việc thẳng thắn cho đến khi bạn thoải mái thừa nhận sự tồn tại của chúng (và sử dụng từ *trung thực* sẽ càng khiến việc chấp nhận những rào cản này trở nên khó khăn).

Tất nhiên, đôi khi có những lý do hợp pháp cho việc không thẳng thắn. Những nhà chính trị, ví dụ, có thể phải trả giá đắt nếu họ quá thẳng thắn về các vấn đề gây tranh cãi. Các vị giám đốc điều hành có thể tạo nên một cơn bão dư luận nếu quá cởi mở với báo chí, hay các cổ đông, và họ chắc chắn không muốn đối thủ biết được kế hoạch của họ. Tôi cũng sẽ ít thành thật hơn ở nơi làm việc nếu điều đó không khiến tôi phải cảm thấy xấu hổ hay làm ảnh hưởng đến ai đó, hay trong một số tình huống đặc biệt, khi việc chọn lựa từ ngữ cẩn thận được xem là một chiến thuật khôn ngoan. Nhưng điều đó không có nghĩa là việc giấu giếm sự thiếu chân thật được tán dương. Một đặc trưng cho nền văn hóa sáng tạo lành mạnh là khi con người trong nền văn hóa đó thoải mái chia sẻ ý kiến, ý tưởng và những lời đánh giá. Việc thiếu chân thật, nếu không được kiểm tra, cuối cùng sẽ tạo ra những môi trường rối loạn chức năng.

Vậy làm thế nào một nhà quản lý có thể đảm bảo rằng nhóm làm việc của mình, hay các bộ phận, hoặc công ty đang có được sự thẳng thắn? Tôi đã tìm cách thể chế hóa sự thẳng thắn bằng cách thiết lập những cơ chế ở nơi đúng với giá trị của chúng. Trong chương này, chúng ta sẽ nghiên cứu cách hoạt động của một trong những cơ chế quan trọng nhất của Pixar:

Braintrust, đội ngũ đã hướng chúng tôi đến sự xuất sắc và loại bỏ tận gốc sự tầm thường. Braintrust, mới chỉ thành lập vài tháng nhằm đánh giá các bộ phim của chúng tôi, là hệ thống phân phối chính những cuộc đối thoại thẳng thắn. Tiền đề của Braintrust rất đơn giản: Hãy đặt những con người thông minh, đầy đam mê vào trong một căn phòng, sau đó giao cho họ việc phát hiện và giải quyết một số vấn đề, và khuyến khích họ thẳng thắn với nhau. Những người cảm thấy mình bị ép phải trung thực sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi được đề nghị thẳng thắn, bộc trực; họ có sự lựa chọn về việc liệu có nên thẳng thắn hay không và do đó, khi họ thẳng thắn, sự thẳng thắn đó sẽ có xu hướng chân thật. Braintrust là một trong những truyền thống quan trọng ở Pixar. Braintrust không phải là một hệ thống đơn giản, đôi khi những tương tác của nó chỉ nhằm nhấn mạnh những khó khăn khi muốn có được sự thẳng thắn, nhưng nếu chúng ta tổ chức hoạt động cho Braintrust hiệu quả, kết quả sẽ cực kỳ đáng kinh ngạc. Braintrust đặt nền tảng cho mọi thứ chúng tôi làm.

Bằng nhiều cách, bạn có thể nhận ra Braintrust không có gì đặc biệt hơn bất cứ nhóm người sáng tạo nào khác, trong nhóm này, bạn sẽ tìm thấy sự khiêm tốn và cái tôi, sự cởi mở và rộng lượng. Sẽ có sự khác nhau về kích cỡ và mục đích, phụ thuộc vào đối tượng mà Braintrust được yêu cầu nghiên cứu. Nhưng, yếu tố cần thiết nhất của Braintrust luôn là sự thẳng thắn. Đó không phải là một ý tưởng viễn vông bởi nếu không có yếu tố quan trọng là sự thẳng thắn, Braintrust sẽ không tạo được sự tin tưởng. Và một khi thiếu sự tin tưởng, hợp tác sáng tạo là điều không thể.

Sau nhiều năm, khi Braintrust phát triển, những động lực bên trong nhóm cũng phát triển theo và điều này đòi hỏi sự chú ý liên tục của chúng tôi. Vì tôi tham gia gần như tất cả các cuộc họp của Braintrust và lắng nghe họ thảo luận về việc xây dựng câu chuyện, nên tôi hiểu vai trò chính của Jim Morris (tổng giám đốc của Pixar) trong việc bảo vệ và ủng hộ những thỏa thuận đóng vai trò cơ sở cho những cuộc họp này. Phần công việc đó của chúng tôi không bao giờ kết thúc, bởi bạn không thể giải quyết hay loại bỏ những trở ngại để có được sự thẳng thắn mãi mãi. Nỗi sợ hãi khi nói

một điều gì đó ngốc nghếch và khiến mình trở nên tồi tệ, hay xúc phạm một số người, hoặc bị đe dọa, hay trả đũa và bị trả đũa, có thể tái xuất hiện bất cứ lúc nào, thậm chí cho dù bạn từng nghĩ chúng đã bị đánh bại. Và khi chúng trở lại, bạn phải trực tiếp loại bỏ chúng.

Có một số tranh cãi về việc thời gian chính xác thành lập Braintrust. Bởi nó phát triển độc lập, ngoài phạm vi của mối quan hệ công việc hiếm hoi giữa năm người đàn ông, những người phụ trách và biên tập sản xuất *Câu chuyện đồ chơi* - John Lasseter, Andrew Stanton, Pete Docter, Lee Unkrich và Joe Ranft. Từ những ngày đầu thành lập Pixar, bộ năm này đã cho chúng tôi thấy thế nào là một nhóm làm việc hiệu quả cao. Họ hài hước, có khả năng tập trung, thông tuệ và luôn thẳng thắn với nhau. Quan trọng nhất, họ không bao giờ cho phép bản thân bị cản trở bởi các loại vấn đề về cấu trúc hay nhân sự, những thứ có thể vô hiệu hóa sự tương tác ý nghĩa trong nhóm. Chỉ cho đến khi chúng tôi tập trung sửa *Câu chuyện đồ chơi 2*, và cùng nhau giải quyết khủng hoảng, “Braintrust” mới trở thành một thuật ngữ chính thức ở Pixar.

Sau chín tháng của năm 1999, trong khi chúng tôi gấp rút hoàn thành dự án, Braintrust đã phát triển thành một thực thể vô cùng hữu ích và hiệu quả. Ngay từ những cuộc họp đầu tiên đã khiến tôi ấn tượng bởi những lời nhận xét mang tính xây dựng của họ. Mọi thành viên đều tập trung vào bộ phim, chứ không phải vào những chương trình cá nhân chưa được tiết lộ. Đôi khi họ tranh luận rất gay gắt nhưng luôn xoay quanh dự án. Động lực thúc đẩy họ không phải là vấn đề ý tưởng được công nhận, hay làm hài lòng những người giám sát, hoặc ghi điểm – những thứ thường ẩn náu dưới bề mặt những mối quan hệ công việc. Những người này xem nhau là đồng nghiệp. Niềm đam mê thể hiện qua những cuộc họp của Braintrust không bao giờ mang tính cá nhân, bởi mỗi người đều biết đam mê là để trực tiếp giải quyết vấn đề trong công việc. Và phần lớn là nhờ sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, cho nên khả năng giải quyết vấn đề của họ là vô hạn.

Sau khi *Câu chuyện đồ chơi 2* ra mắt, số dự án sản xuất của chúng tôi tăng nhanh chóng. Bỗng nhiên, chúng tôi có vài dự án cùng lúc, điều này có nghĩa là chúng tôi không thể có cùng một nhóm 5 người làm việc độc lập cho từng bộ phim. Chúng tôi không còn là một công ty non nớt nữa. Pete tập trung vào dự án *Công ty quái vật*, Andrew phụ trách *Đi tìm Nemo*, và Brad Bird cùng chúng tôi bắt đầu *Gia đình siêu nhân*. Braintrust cần phải phát triển, từ một nhóm tài năng, ăn ý luôn cùng cộng tác chung cho một bộ phim thành một nhóm giải quyết vấn đề của tất cả các bộ phim.

Mặc dù tên Braintrust vẫn được giữ nguyên nhưng danh sách các thành viên thì đã thay đổi. Qua nhiều năm, nhóm đã có rất nhiều người ở các chức vụ khác nhau - đạo diễn, biên kịch và người dẫn chuyện – những người có biệt tài kể chuyện. (Nổi bật trong số những tài năng đó là: Mary Coleman, người đứng đầu bộ phận xây dựng câu chuyện của Pixar; giám đốc phát triển Kiel Murray và Karen Paik; và biên kịch Michael Arndt, Meg LeFauve và Victoria Strouse.) Một điều không bao giờ thay đổi đó là nhu cầu về sự thẳng thắn, điều mà, trong khi giá trị của nó dường như rất rõ ràng, vẫn rất khó giành được.

Hãy thử tưởng tượng lần đầu tiên bạn tham gia một cuộc họp của Braintrust và trong phòng đầy những người tài giỏi, dày dặn kinh nghiệm cùng thảo luận về một bộ phim đang được chiếu. Có rất nhiều lý do để bạn cân nhắc kỹ những gì mình sẽ nói, phải vậy không? Bạn muốn tỏ ra lịch sự, muốn tôn trọng hoặc chiều theo ý người khác và bạn không muốn khiến bản thân xấu hổ hay vờ như mình có tất cả mọi câu trả lời. Trước khi lên tiếng, dù tự tin bao nhiêu, bạn vẫn không tránh khỏi phân vân: Liệu đây là một ý tưởng thông minh hay ngốc nghếch? Liệu tối đa số lần mình được phép nói những điều ngốc nghếch là bao nhiêu, trước khi họ tỏ ra nghi ngờ? Mình có thể nói với đạo diễn rằng nhân vật chính của ông ta rất khó ưa hay hành động lén lút của ông ta là không thể hiểu nổi không? Vấn đề không phải là bạn muốn thiếu trung thực hay giữ kẽ với người khác. Lúc đó, bạn thậm chí không còn thời gian mà nghĩ đến sự thẳng thắn. Bạn đang lo lắng về việc làm sao để mình không giống một thằng hề.

Rắc rối nữa là, bạn thực sự không phải là người duy nhất vật lộn với những nghi vấn này. Mọi người đều vậy; điều kiện xã hội không khuyến khích bạn nói sự thật với những người được cho là ở vị trí cao hơn. Tiếp đó là vấn đề bản chất con người. Càng nhiều người trong phòng, áp lực đòi hỏi bạn phải thể hiện tốt càng lớn. Những người tự tin và mạnh mẽ có thể khiến đồng nghiệp cảm thấy bị đe dọa thể hiện rằng họ không quan tâm đến những lời phê bình hay góp ý tiêu cực gây trở ngại cho suy nghĩ của họ. Khi sự phản đối, đóng góp ý kiến nhiều và có vẻ như mọi người trong phòng không hiểu được dự án của một đạo diễn nào đó, họ sẽ tự kết luận rằng những tác phẩm họ bỏ rất nhiều công sức để thực hiện cũng sẽ bị đe dọa, bị tấn công. Họ trở nên căng thẳng, đọc đi đọc lại tất cả các tài liệu và bắt đầu chiến đấu chống lại những mối đe dọa mà họ đang cảm nhận được đối với những gì họ đã xây dựng được. Khi đó, rào cản đối với việc thẳng thắn thảo luận trở nên vô cùng lớn.

Và rằng, thẳng thắn không quá quan trọng đối với quá trình sáng tạo của chúng tôi. Tại sao ư? Bởi ngay từ đầu, *tất cả* các bộ phim của chúng tôi đều đáng bỏ đi. Đó là một đánh giá khắt khe, tôi biết, nhưng tôi cố ý nhắc đi nhắc lại điều này thường xuyên, và tôi chọn cách nói gay gắt bởi nếu nói mềm mại sẽ không thể diễn tả được mức độ tệ hại của chúng. Tôi không cố gắng khiêm tốn hay tự nhận khiêm tốn khi nói vậy. Những bộ phim của Pixar không thể hay được ngay từ ban đầu, và nhiệm vụ của chúng tôi là khiến chúng trở nên chất lượng, như tôi đã nói, “từ đồ bỏ đi trở thành đồ đáng giữ lại”. Suy nghĩ rằng tất cả những bộ phim mà giờ đây được coi là những tác phẩm kinh điển, đều đã từng, ít nhất một lần, là đồ bỏ đi là khái niệm khó hiểu đối với nhiều người. Nhưng hãy nghĩ xem làm thế nào mà một bộ phim về những đồ chơi biết nói lại có thể dễ dàng trở nên sinh động. Hãy nghĩ về việc làm sao để thực hiện được một bộ phim về những chú chuột đang chuẩn bị đồ ăn, hay những rủi ro khi bắt đầu dự án *WALL – E* với 39 phút độc thoại của chính nhân vật này. Chúng tôi đã dám nỗ lực thực hiện chúng, nhưng không hề đi đúng hướng ngay từ lần đầu tiên. Và đó là điều nên xảy ra. Sáng tạo phải bắt đầu ở đâu đó, và chúng tôi là những

người có niềm tin đúng đắn về sức mạnh của lời nhận xét thẳng thắn, tích cực và việc lặp lại quá trình – làm lại, làm lại và làm lại nữa, cho đến khi tìm ra cách hoàn thiện một câu chuyện chưa hoàn hảo và thổi hồn cho những nhân vật còn trống rỗng vô hồn.

Như đã đề cập, trước hết chúng tôi phác thảo bản thảo và rồi cùng biên tập chúng với những giọng nói và phần nhạc tạm thời để tạo thành bản thô của bộ phim, hay được gọi là những cuộn phim. Sau đó, Braintrust xem phiên bản này và thảo luận về những điều chưa hợp lý, những gì có thể cải thiện, những chi tiết nào không hiệu quả. Điều đặc biệt là họ không *quy định* cách sửa chữa chúng như thế nào. Họ kiểm tra những điểm chưa tốt, đưa ra gợi ý nhưng tất cả quyết định là của đạo diễn. Một phiên bản mới sẽ được trình chiếu và kiểm tra sau từ 3 đến 6 tháng, và quá trình này tự động được lặp lại. (Mất khoảng 12 nghìn bản thảo để có được cuộn phim dài 90 phút và vì bản chất lặp đi lặp lại của quá trình tôi đang mô tả, đội xây dựng cốt truyện sẽ mất gấp 10 lần con số đó để hoàn thành công việc của mình.) Tóm lại, bộ phim sẽ dần dần cải thiện sau mỗi lần làm lại, cho dù đôi khi đạo diễn trở nên bế tắc, không thể giải quyết được vấn đề. May mắn thay, những cuộc họp Braintrust luôn là vị cứu tinh tuyệt vời.

Để hiểu được những gì Braintrust làm và lý do tại sao nhóm đóng vai trò trung tâm ở Pixar, bạn phải bắt đầu với một vấn đề cơ bản: Những người thực hiện những dự án phức tạp sẽ bối rối ở một số giai đoạn của quá trình. Đó là bản chất của mọi việc – để sáng tạo, bạn phải tiếp nhận và gần như *trở thành* dự án đó trong một thời gian, và sự kết hợp này là cần thiết cho sự tồn tại của dự án đó. Song, điều này cũng khá khó hiểu. Ví dụ như một biên kịch/đạo diễn của một bộ mất đi quan điểm vốn có của mình. Hay người đó tưởng rằng sẽ thấy cả một khu rừng, nhưng nay chỉ có thấy những thân cây. Những chi tiết tập trung làm lu mờ tổng thể, và điều này càng gây thêm nhiều khó khăn khi bạn muốn tiến một bước dài về phía trước theo bất kỳ hướng nào. Trải nghiệm này có thể làm chôn vùi nhiều thứ.

Tất cả các nhà lãnh đạo, dù tài năng đến đâu, có đầu óc tổ chức như thế nào hay tầm nhìn rõ ràng ra sao, đều sẽ mất phương hướng ở đâu đó trên hành trình. Điều này gây khó khăn đối với những người đang tìm kiếm phản hồi hữu ích. Làm cách nào bạn có thể yêu cầu một giám đốc giải quyết một vấn đề mà bản thân anh ta không hiểu? Câu trả lời tùy thuộc vào hoàn cảnh. Vị giám đốc ấy có thể đúng về những tác động tiềm năng của ý tưởng của anh ta, nhưng có thể anh ta chỉ đơn giản đã không làm đủ tốt để Braintrust có thể hiểu được ý tưởng đó. Có lẽ anh ta không nhận ra rằng rất nhiều điều anh ta *nghĩ* là đã hiển thị rõ ràng trên màn hình thực chất chỉ tồn tại trong đầu anh ta. Hay có lẽ, những ý tưởng trong cuộn phim không hiệu quả và sẽ chẳng bao giờ hiệu quả, và cách duy nhất để tiến về phía trước là vứt chúng sang một bên và bắt đầu lại. Dù vấn đề gì, quá trình đạt tới sự rõ ràng, thấu hiểu đều đòi hỏi tính kiên nhẫn và sự thẳng thắn.

Ở Hollywood, giám đốc điều hành của các hãng phim thường đánh giá về đoạn cắt đầu phim bằng cách đưa cho các đạo diễn những “lưu ý” bao quát của họ. Bộ phim sẽ được trình chiếu, sau đó những lời gợi ý sẽ được đánh máy lại và chuyển đi sau đó vài ngày. Vấn đề là, các đạo diễn không thích những lưu ý đó, bởi chúng thường đến từ những người không phải là nhà làm phim chuyên nghiệp, và bị xem là những thứ vô ích và phiền nhiễu. Vì thế sau đó thường sẽ có tình trạng căng thẳng giữa các đạo diễn và các hãng phim thuê họ; nói các khác, các hãng phim trả tiền và muốn những bộ phim của mình phải đem lại lợi nhuận, trong khi các đạo diễn không muốn thay đổi tầm nhìn nghệ thuật của họ. Tôi nên nói thêm rằng những lưu ý của các vị giám đốc điều hành hãng phim khá sắc sảo – những người ngoại đạo có thể thấy rõ điều này. Nhưng những lưu ý đến từ những người “không sáng tạo” đó chỉ đem lại sự bức bối, bởi như tôi đã nói, các đạo diễn là người phụ trách dự án, vô cùng khó khăn và mất vài tháng để biến một sản phẩm không thể chấp nhận được thành một bom tấn – chính vì thế sự căng thẳng này càng gây khó khăn cho mối quan hệ nghệ thuật và thương mại.

Đó là lý do tại sao chúng tôi không đưa ra những lời lưu ý kiểu vậy ở Pixar. Chúng tôi phát triển mô hình của riêng mình, dựa trên khát khao trở thành hãng sản xuất phim hàng đầu. Điều này không có nghĩa là không tồn tại một hệ thống cấp bậc ở Pixar. Chúng tôi đang cố gắng tạo ra một môi trường nơi mọi người muốn lắng nghe những nhận xét của người khác, ngay cả khi đó là những lời nhận xét tiêu cực, cũng như hứng thú với thành công của người khác. Chúng tôi để các nhà làm phim của mình được tự do nhưng đồng thời phải chịu trách nhiệm. Ví dụ, chúng tôi tin rằng những câu chuyện đáng mong đợi nhất không phải được chỉ định cho các nhà làm phim, mà đến từ chính họ. Ngoài một số trường hợp ngoại lệ, còn lại các đạo diễn của chúng tôi đều thực hiện những bộ phim do chính họ ấp ủ từ lâu. Vì vậy, do hiểu rằng đôi khi chính vì niềm đam mê đối với những ấp ủ đó mà họ sẽ bị lóa mắt trước những vấn đề không thể tránh khỏi của bộ phim, nên chúng tôi thường gửi cho họ những lời khuyên của Braintrust.

Bạn có thể thắc mắc, *Braintrust khác biệt với cơ chế phản hồi khác như thế nào?*

Cá nhân tôi thấy có hai sự khác biệt quan trọng. Trước hết, đó là Braintrust là tập hợp những con người hiểu sâu sắc về xây dựng cốt truyện và đã từng trải nghiệm toàn bộ quá trình xây dựng phim. Các giám đốc tiếp thu ý kiến phê bình từ nhiều đối tượng (trên thực tế, khi các bộ phim của chúng tôi được chiếu, *tất cả* nhân viên Pixar đều được yêu cầu gửi đi lưu ý của mình), và chúng phần lớn là những phản hồi đánh giá từ đồng nghiệp, những đạo diễn và những người xây dựng cốt truyện.

Sự khác biệt thứ hai là Braintrust không hề có thẩm quyền. Điều này rất quan trọng: Đạo diễn không phải tuân theo bất cứ gợi ý cụ thể nào. Sau buổi họp của Braintrust, việc xử lý các phản hồi ra sao phụ thuộc vào đạo diễn. Những cuộc họp Braintrust không phải để phân chia rõ ràng địa vị trên – dưới, hay ép buộc các thành viên làm điều này điều kia. Bằng cách loại bỏ quyền áp đặt giải pháp của Braintrust, chúng tôi tạo được ảnh hưởng lên nhóm theo cách mà tôi cho là cần thiết.

Trong khi việc nhận ra các vấn đề còn tồn đọng trong một bộ phim khá dễ dàng, thì lại cực kỳ khó khăn để tìm ra căn nguyên của chúng. Một cốt truyện bí ẩn, thắt nút hay một sự thay đổi ít tin cậy của nhân vật chính thường xảy ra do những vấn đề tiềm ẩn, khó nhận thấy trong câu chuyện. Hãy nghĩ về điều này như thể một người bệnh đang phàn nàn về cái đầu gối đau của anh ta. Khi bạn hoạt động, cơn đau không những không giảm bớt, mà sẽ càng trở nên tồi tệ thêm. Để giảm bớt đau đớn, bạn phải nhận ra và giải quyết tận gốc vấn đề. Vì thế, những lưu ý của Braintrust được đưa ra nhằm chỉ rõ những nguyên nhân gây ra vấn đề, chứ không phải để đưa ra một biện pháp phục hồi cụ thể.

Hơn nữa, chúng tôi không *muốn* Braintrust giải quyết vấn đề của một đạo diễn bởi chúng tôi tin rằng, trong tất cả các trường hợp, giải pháp của chúng tôi sẽ không thể nào tốt hơn giải pháp mà đạo diễn cùng đội ngũ nhân viên sáng tạo của anh ta có thể đưa ra. Chúng tôi tin rằng những ý tưởng và sau đó, những bộ phim chỉ trở nên tuyệt vời khi chúng được tôi rèn qua thách thức và thử nghiệm. Ở học viện, đánh giá ngang hàng là quá trình trong đó các giáo sư nhận lời nhận xét từ những người khác thuộc cùng lĩnh vực. Tôi thích cách nghĩ cho rằng Braintrust giống như một phiên bản của đánh giá ngang hàng tại Pixar, một diễn đàn đảm bảo trò chơi của riêng chúng tôi – không phải bằng cách áp đặt quy tắc mà là khuyến khích sự thẳng thắn và những phân tích chuyên sâu.

Điều này không có nghĩa là sẽ không có những thời điểm khó khăn. Hiển nhiên, vị đạo diễn nào cũng thích bộ phim của mình được ca ngợi như một tác phẩm nghệ thuật. Song, như nguyên do khiến Braintrust được xây dựng, sự tổn thương khi nghe người khác nói rằng những sai sót quá rõ ràng hay những sửa đổi là rất cần thiết, sẽ được tối thiểu hóa. Các đạo diễn cũng hiếm khi phải phản kháng, bởi thực tế cũng không có ai lạm dụng quyền lực của kẻ bề trên để yêu cầu nhà làm phim phải làm này làm kia. Và chính bộ phim, chứ không phải là nhà làm phim, sẽ được đem ra soi xét. Nguyên tắc này khá khó hiểu, nhưng rất quan trọng: Bạn không phải là ý tưởng của mình, và nếu bạn quá dính chặt với ý tưởng của mình, bạn sẽ cảm thấy bị

tấn công khi chúng bị thách thức. Để xây dựng một hệ thống phản hồi tích cực, bạn phải loại bỏ những chức năng quyền lực ra khỏi phương trình hay nói cách khác bạn phải thuyết phục bản thân tập trung vào vấn đề thay vì con người.

Đây là cách cơ chế này hoạt động: Vào một buổi sáng, Braintrust tập trung để xem một bộ phim đang được thực hiện. Sau đó, chúng tôi đến phòng hội nghị, cùng ăn trưa, tập hợp lại các suy nghĩ của mọi người và cùng ngồi xuống thảo luận. Đạo diễn và nhà sản xuất bộ phim đó đưa ra một bản tóm tắt về việc bộ phim đang ở giai đoạn nào. “Chúng tôi lúng túng với phân cảnh đầu tiên, nhưng chúng tôi biết rằng phân cảnh thứ hai vẫn rất khó hiểu,” họ sẽ nói vậy. Hoặc “Kết thúc vẫn chưa khiến chúng tôi hài lòng như mong đợi.” Sau đó, John luôn là người bắt đầu nhận xét. Mặc dù tại Braintrust, mọi người đều bình đẳng như nhau trong việc phát biểu ý kiến, nhưng John luôn là vị nhạc trưởng danh dự tạo không khí cho buổi họp, chỉ ra những phân cảnh anh yêu thích cũng như một số chủ đề và ý tưởng mà anh cho là cần cải thiện. Đó là tất cả những gì sẽ diễn ra trong các buổi họp Braintrust. Mọi người đều tập trung quan sát những điểm yếu và mạnh của bộ phim.

Trước khi chúng ta thảo luận, hãy dành ra một vài phút để xem xét mọi thứ từ quan điểm của các nhà làm phim. Họ coi những buổi thảo luận như thế này là rất cần thiết cho bộ phim. Michael Arndt, biên kịch của *Câu chuyện đồ chơi 3*, cho biết để làm một bộ phim hay, tại một số thời điểm, những người thực hiện phải linh hoạt chuyển từ việc sáng tạo câu chuyện cho bản thân mình đến sáng tạo ra câu chuyện cho những người khác. Đối với anh ta, Braintrust sẽ tạo điều kiện cho điều đó và sự tôn trọng mà tôi nhắc đến ở trên là cần thiết. “Một phần của sự chịu đựng đó là có thể từ bỏ quyền chỉ huy,” anh ta nói. “Chẳng hạn đối với tôi, đây là câu chuyện hài hước nhất thế giới, song nếu không ai trong căn phòng này cười, tôi sẽ phải loại bỏ nó. Thực tế đau đớn là họ có thể thấy một số thứ bạn không thể.”

Rich Moore, người sáng tạo nhân vật hoạt hình đầu tiên cho Pixar – *Wreck-It Ralph*, ví Braintrust như một nhóm người, trong đó mỗi người lại làm việc với những câu đố của riêng mình. (Khi tôi và John tiếp quản Disney Animation, chúng tôi nhận thấy họ cũng đã áp dụng sự thẳng thắn.) Bằng cách nào đó, và có lẽ đặc biệt là do họ ít đầu tư, cho nên một đạo diễn đang rơi vào tình thế tiến thoái lưỡng nan nhưng lại thấy được sự chặt chẽ của người khác rõ ràng hơn của chính mình. Anh ta so sánh, “Điều này giống như tôi sẵn sàng đặt trò chơi ô chữ của mình sang một bên và bỏ công sức để giúp bạn xoay khối Rubik của bạn.”

Bob Peterson, một thành viên Braintrust, người hỗ trợ biên kịch (và lồng tiếng) cho 11 bộ phim của Pixar, sử dụng một cách ví von tương tự để mô tả Braintrust. Anh gọi nó là “con mắt vĩ đại của Sauron” – một sự ám chỉ đến con mắt có thể nhìn thấu tất cả trong ba phần phim *Chúa tể của những chiếc nhẫn* – bởi khi nó tập trung nhìn bạn, bạn sẽ không có cách nào thoát khỏi ánh mắt nó.

Nhưng Braintrust nhân từ hơn. Họ chỉ muốn giúp đỡ. Và không có bản tính ích kỷ.

Andrew Stanton, người luôn kết thúc gần như mọi cuộc họp của Braintrust, hay nói rằng nếu Pixar là một bệnh viện và những bộ phim là bệnh nhân, thì Braintrust sẽ đóng vai trò là những vị lương y. Theo sự so sánh này, điều quan trọng cần nhớ là đạo diễn và nhà sản xuất của một bộ phim cũng là những vị bác sĩ. Họ tập trung thành một nhóm chuyên gia tư vấn để giúp chẩn đoán chính xác những ca bệnh khó. Nhưng quyết định cuối cùng về phương án chữa trị tốt nhất vẫn nằm ở những nhà làm phim.

Jonas Rivera, người bắt đầu bằng công việc đảm nhiệm vị trí trợ lý văn phòng cho *Câu chuyện đồ chơi* và sau đó sản xuất hai bộ phim cho chúng tôi, đã thay đổi một chút so sánh của Andrew, anh ta thêm vào: Nếu những bộ phim là bệnh nhân, thì thời điểm Braintrust đánh giá là lúc chúng đang nằm ở dạ con. “Những cuộc họp của Braintrust,” anh nói, “là nơi chúng được sinh ra.”

Để hiểu rõ hơn cách sự thăng thấn được nhân rộng ở Pixar, tôi muốn đưa bạn tham dự một cuộc họp Braintrust. Cuộc họp này được tiến hành sau khi trình chiếu bộ phim của Pete Docter, *Bộ phim không tựa của Pixar đưa bạn du hành vào bên trong tâm trí*. Ý tưởng cho bộ phim đến từ Pete, và nó hứa hẹn là một bộ phim đầy triển vọng, nhiều tầng lớp và phức tạp. Trước đó, Pete và đội của mình đã dành vài tháng nghiên ngẫm xem nên sử dụng tâm trí của ai. Anh sẽ đưa khán giả vào sâu bên trong và để xem họ sẽ tìm ra những gì ở trong đó. Khi Braintrust nhập cuộc, không khí trở nên nhộn nhịp với khoảng 20 người tập trung quanh bàn và 15 người khác ngồi trên những chiếc ghế dựa cạnh tường. Mọi người đều lấy cho mình một đĩa thức ăn riêng, và sau khi trò chuyện một chút, họ bắt đầu vào việc.

Trước khi chiếu bộ phim, Pete miêu tả những gì họ đã sáng tạo ra cho đến lúc này về tổng thể ý nghĩa của bộ phim và cốt truyện cụ thể chỉ ra rằng anh hi vọng sẽ có thể kết nối được với khán giả. “Có những gì trong tâm trí bạn?” anh hỏi đồng nghiệp. “Những cung bậc cảm xúc – và chúng tôi đã làm việc chăm chỉ để khiến những nhân vật hoạt hình của mình trở nên có cảm xúc. Chúng tôi có nhân vật chính, một nhân vật đại diện cho cảm xúc tên Joy (Vui Vẻ), là người sôi nổi. Cô ấy sẽ tỏa sáng (theo nghĩa đen) khi hào hứng. Tiếp đó, chúng ta có Fear (Sợ Hãi). Anh chàng luôn tự cho mình rất tự tin và ngọt ngào, nhưng đôi khi trở nên căng thẳng và có xu hướng hành động kỳ quái. Những nhân vật khác là Anger (Giận Dữ), Sadness (Buồn Bã) – tạo hình được lấy cảm hứng từ những giọt nước mắt – và Disgust (Ghê Tởm), nhân vật, về cơ bản, luôn tự cao tự đại. Và những nhân vật khác cùng làm việc tại Trụ sở.”

Cũng giống như nhiều phân cảnh trong “10 phút nhá hàng” trước đó, bộ phim mang lại tiếng cười cho mọi người, điều này thuyết phục họ tin vào tiềm năng của nó, cũng giống như đối với bộ phim trước đó của Pete – *Vút bay* (Up). Như tôi đã nói, Pete cực kỳ nhạy bén trong việc tìm ra những khoảnh khắc tinh tế vừa hài hước vừa tình cảm, và ý tưởng về cuộc chiến cảm xúc của con người này có khả năng truyền cảm hứng rất lớn. Nhưng

cũng như việc thành lập Braintrust, dường như một sự nhất trí đã được hình thành rằng một trong những phân cảnh chính của bộ phim, đó là cuộc tranh luận giữa hai nhân vật về lý do tại sao một số ký ức lại có thể phai mờ trong khi những ký ức khác lại được lưu giữ mãi mãi, chưa đủ thuyết phục để có thể kết nối khán giả đến những ý tưởng sâu sắc mà bộ phim muốn truyền tải.

Pete là một người đàn ông cao lớn, khoảng một mét chín, nhưng những dự án của anh lại đem đến cảm giác nhẹ nhàng và ngọt ngào. Điều này giờ đây được minh chứng tại phòng hội nghị, khi anh đang lắng nghe chúng tôi phân tích phân cảnh chưa ổn của bộ phim. Anh thể hiện vẻ mặt cởi mở, không hề có chút tự ái nào. Anh đã trải qua điều này hàng trăm lần rồi, và anh tin rằng những phân tích của chúng tôi sẽ đưa anh đến đúng nơi mà anh muốn đến.

Ngồi ở khu vực giữa bàn, Brad Bird khẽ nhúc nhích trên chiếc ghế của mình. Brad gia nhập Pixar vào năm 2000, sau khi làm biên kịch và đạo diễn cho *Người khổng lồ sắt* (The Iron Giant) của hãng Warner Bros., và bộ phim đầu tiên của chúng tôi – *Gia đình siêu nhân* (The Incredibles), ra mắt năm 2004. Brad là một kẻ nổi loạn bẩm sinh, phản đối mọi sự gò bó, quy chuẩn đối với sáng tạo trong bất cứ hoàn cảnh nào. Mùi vị của vinh quang nghệ thuật là chất gây nghiện đối với anh, và với khả năng truyền năng lượng cực cao và cực nhanh, anh sẽ đưa tất cả vào một trận chiến nhằm tìm ra nguyên nhân của sự sáng tạo (cho dù chẳng ai tham gia trận chiến đó). Do vậy, không hề ngạc nhiên khi anh là một trong những người đầu tiên nói lên những lo lắng của mình, rằng anh cảm thấy cốt lõi câu chuyện đem lại cảm xúc quá nhẹ nhàng, không mấy ấn tượng. “Tôi hiểu rằng anh muốn giữ nó đơn giản và dễ hiểu,” anh nói với Pete, “nhưng tôi nghĩ chúng ta cần một thứ gì đó đòi hỏi khán giả phải động não một chút.”

Andrew Stanton là người tiếp theo lên tiếng. Andrew rất hứng thú với suy nghĩ rằng con người cần phạm sai lầm nhanh nhất có thể. Anh giả định, trong một cuộc chiến, nếu trước mặt bạn là hai quả đồi mà bạn không biết

chắc nên tấn công quả đồi nào trước, thì hành động đúng đắn nhất là nhanh chóng tiến lên và đưa sự lựa chọn của mình. Nếu bạn chọn sai, quay lại và tấn công nốt quả đồi còn lại. Theo kịch bản ấy, hành động duy nhất có thể chấp nhận được là di chuyển *giữa* hai quả đồi. Giờ đây, anh dường như đang muốn ngụ ý rằng Pete và đội ngũ của Pete đã tấn công sai quả đồi. Anh kết luận, “Tôi nghĩ anh cần dành nhiều thời gian hơn cho việc thiết lập những quy tắc cho thế giới tưởng tượng của mình.”

Mỗi bộ phim của Pixar đều có những quy tắc riêng, những điều mà khán giả phải chấp nhận, hiểu và tận hưởng sự hiểu biết đó. Những giọng nói của các món đồ chơi trong *Câu chuyện đồ chơi*, chẳng hạn, là thứ con người không thể nghe được. Những chú chuột trong *Chú chuột đầu bếp* (Ratatouille) đều đi bằng bốn chân, giống như loài gặm nhấm bình thường, ngoại trừ Remy, ngôi sao của chúng ta, việc có thể đứng thẳng khiến chú khác biệt với những con chuột khác. Trong bộ phim của Pete, một trong những quy tắc, ít nhất ở điểm này, đó là những ký ức (được mô tả như một quả cầu thủy tinh phát sáng) được lưu trữ trong bộ não bằng cách du hành qua một mê cung với những máng trượt dẫn đến kho lưu trữ. Khi con người nhớ đến chúng, chúng sẽ lăn trở lại xuống một tập hợp các máng trượt khác, giống như những quả bóng bowling lăn trở lại với người ném vậy.

Cách xây dựng đặc biệt này rất tinh tế và hiệu quả, song Andrew đề nghị rằng một quy tắc khác nên được khẳng định và làm rõ: những ký ức và tình cảm thay đổi theo thời gian như thế nào, khi bộ não trở nên già hơn. Theo Andrew, đó là thời điểm hình thành một số chủ đề quan trọng. Lắng nghe điều này, tôi nhớ đến sự xuất hiện của Wheezy trong *Câu chuyện đồ chơi 2*, ngay lập tức đã hình thành ý tưởng rằng những đồ chơi bị hỏng sẽ bị vứt đi, phớt lờ và bỏ lại trên kệ. Andrew cảm thấy có cơ hội gây ảnh hưởng tương tự trong trường hợp này, thứ đã bị bỏ lỡ và khiến bộ phim không hiệu quả, và anh thẳng thắn nói: “Pete, bộ phim này không tránh khỏi phải thay đổi. Và trưởng thành.”

Brad bật cười. “Rất nhiều người trong chúng ta ở căn phòng này vẫn chưa trưởng thành và tôi cho rằng đó là điều tốt nhất,” anh nói. “Câu hỏi hóc búa là làm thế nào để trưởng thành, nhận lấy trách nhiệm và trở nên đáng tin cậy trong khi cùng lúc vẫn giữ lại những thắc mắc trẻ con. Mọi người đã gặp tôi nhiều lần, và những gì đang diễn ra với tôi cũng từng diễn ra với nhiều người trong căn phòng này, và tôi chắc họ từng nói, ‘Chà, tôi ước mình có thể sáng tạo như anh. Phải có điều gì đó có thể vẽ ra được chứ.’ Nhưng tôi tin rằng *mọi người* đều bắt đầu với khả năng vẽ. Những đứa trẻ cũng có thể làm vậy một cách bản năng. Nhưng rất nhiều đứa trong chúng không học vẽ. Hay sẽ có những người nói với chúng rằng chúng không thể hoặc việc này không thực tế. Bởi vậy, những đứa trẻ phải lớn lên, nhưng có lẽ sẽ tốt hơn nếu cứ giữ một số ý tưởng trẻ con của mình.

“Pete, tôi muốn nói với anh rằng: Đây là một ý tưởng *lớn* đáng được dựng thành phim,” Brad tiếp tục với giọng đầy tình cảm. “Tôi từng nói với anh trong những bộ phim trước, ‘Anh đang cố gắng làm một cú lộn ngược ba vòng trong lúc gió giạt mạnh, và rồi anh sẽ nổi điên với chính mình khi chẳng thể tiếp đất. Tương tự, việc anh còn *sống* là một phép màu.’ Những gì anh đang làm với bộ phim này cũng giống vậy – đó là điều không ai trong ngành công nghiệp phim ảnh này dám làm với một nguồn kinh phí khổng lồ. Vậy nên, nào mọi người, hãy vỗ tay đi.” Brad dừng lại khi mọi người rộ lên vỗ tay. Sau đó, anh và Pete cùng nhìn nhau mỉm cười. “Và anh đang ở trong một thế giới đau thương rồi đó,” Brad nói.

Một hệ quả tất yếu của việc Braintrust luôn phải thành thật đó là các nhà làm phim phải luôn sẵn sàng lắng nghe sự thật; sự thẳng thắn chỉ có giá trị nếu một người luôn cởi mở và muốn đón nhận những lời nhận xét để rồi, nếu cần thiết, chấp nhận loại bỏ những thứ không hiệu quả. Jonas Rivera, nhà sản xuất cho bộ phim của Pete, đã cố gắng khiến quá trình đau thương này trở nên dễ dàng hơn bằng cách làm một số thứ mà anh gọi là “tóm tắt” những ý chính của buổi thảo luận Braintrust cho bất cứ đạo diễn nào mà anh ta đang hỗ trợ, việc này giúp tạo ra nhiều hướng nhìn đối với một phản hồi từ cuộc họp. Sau khi cuộc họp Braintrust kết thúc, chính xác là những

gì anh làm cho Pete là lưu ý những điểm có vấn đề nhất, nhắc nhở Pete về những phân cảnh hay nhất. Jonas đặt ra rất nhiều câu hỏi, “Vậy chúng ta sẽ bắt đầu từ việc gì? Cần khắc phục điều gì? Và chúng ta yêu thích điều gì? Liệu những điều lúc này khiến chúng ta yêu thích bộ phim có khác với những điều khiến chúng ta yêu thích nó khi mới bắt đầu thực hiện không?”

Pete đáp, “Tôi yêu cách bộ phim bắt đầu.”

Jonas giơ tay lên theo tư thế chào. “Được thôi, đó là về bộ phim,” anh nói. “Vậy thì chúng ta sẽ tìm cách để xây dựng cốt truyện cho phù hợp với cách bắt đầu đó.”

“Tôi đồng ý,” Pete tán thành.

Và họ tiếp tục công việc của mình.

Nói chuyện thẳng thắn, tranh luận nhiệt tình, những tiếng cười và tình yêu. Nếu tôi phải kể ra những yếu tố quan trọng nhất của một cuộc họp Braintrust, thì có bốn thành tố chắc chắn phải được liệt kê. Nhưng những thành viên mới có lẽ thường chú ý đến một thứ khác đầu tiên: âm lượng. Một cách thường xuyên, những thành viên Braintrust trở nên đầy sinh lực và hào hứng đến mức họ liên tục nói chuyện với nhau, và âm lượng của cuộc nói chuyện luôn có xu hướng tăng dần. Tôi thừa nhận rằng có nhiều lần người ngoài nhìn vào và nghĩ rằng họ đang được xem một cuộc tranh luận nảy lửa, thậm chí họ còn có ý can ngăn. Dù tôi có thể hiểu được sự nhầm lẫn của họ, thì cũng là hiển nhiên thôi khi chỉ ghé qua trong chốc lát và vì thế họ không thể hiểu cũng như không thể nắm bắt được ý tưởng của Braintrust. Các cuộc tranh luận sôi nổi trong mỗi cuộc họp Braintrust không phải nhằm mục đích để một ai đó chiến thắng. Xét về khía cạnh “tranh luận”, nó chỉ có duy nhất một nhiệm vụ là tìm ra sự thật.

Đó là một phần lý do vì sao Steve Jobs không hề đến bất kỳ cuộc họp Braintrust nào ở Pixar bởi chúng tôi có một “lệnh cấm” được thỏa thuận từ trước, dựa trên niềm tin của tôi rằng sự xuất hiện của một người luôn “sốt xình xịch” như anh có thể gây nhiều khó khăn hơn cho nỗ lực xây dựng sự

thành thật. Chúng tôi tiến hành thỏa thuận này vào năm 1993, vào ngày tôi đến thăm Microsoft và Steve gọi cho tôi, lo lắng rằng tôi có thể bị dụ dỗ về đầu quân cho họ. Tôi không hề có ý định làm việc cho Microsoft, và đó không phải là lý do tôi đến đó, nhưng tôi biết anh ấy đang căng thẳng, và tôi nắm lấy cơ hội để chiếm thế thượng phong. “Nhóm đang làm việc rất hiệu quả,” tôi nói với Steve về Braintrust. “Nhưng nếu anh tham dự những cuộc họp của họ, anh sẽ làm thay đổi chúng mất.” Anh ấy chấp nhận, và tin rằng John cùng những thành viên Braintrust có chuyên môn về kể chuyện hơn anh, cho nên anh để họ tự làm việc với nhau. Ở Apple, Steve luôn can dự sâu vào mọi giai đoạn của sản phẩm, nhưng ở Pixar, anh tin rằng bản năng của mình không tốt hơn đội ngũ nhân viên, vì vậy anh chấp nhận đứng ngoài. Đó chính là bởi sự thẳng thắn ở Pixar là vô cùng quan trọng: Nó còn quan trọng hơn chức vụ cấp bậc.

Các cuộc họp Braintrust đòi hỏi phải đưa ra những đóng góp chân thực, và trên thực tế, mọi người đã làm còn tuyệt vời hơn. Những buổi họp hiệu quả nhất chính là khi sự bí ẩn của tư tưởng, suy nghĩ được khai phá. Hãy lấy *WALL – E* làm ví dụ, ban đầu bộ phim có tên là *Hành tinh rác*. Trong một thời gian dài, bộ phim có kết thúc với cảnh một chú rô-bốt với đôi mắt to, đang cố gắng bảo vệ cô bạn gái rô-bốt, EVE, khỏi bị phá hủy trong thùng đựng rác thải. Nhưng có điều gì đó về cái kết khiến người xem phải lên tiếng, khiến họ cảm thấy không thoải mái nếu giữ im lặng. Chúng tôi đã thảo luận về nó vô số lần, nhưng đạo diễn Andrew Stetson rất khó khăn trong việc thừa nhận vấn đề, chứ đừng nói đến việc tìm cách giải quyết. Một điều khó hiểu là câu chuyện lãng mạn giữa hai nhân vật có vẻ hợp lý. Dĩ nhiên *WALL – E* sẽ cứu *EVE* – người mà cậu yêu ngay từ cái nhìn đầu tiên. Theo một nghĩa nào đó, đây chính xác là một lỗ hổng của bộ phim. Và người chỉ ra điều đó là Brad Bird. “Anh đã từ chối cho khán giả của anh xem cái mà họ chờ đợi,” Brad nói, “khoảnh khắc khi *EVE* ném đi tất cả các bộ phận lập trình của mình và chạy đi cứu *WALL – E*. Hãy trao nó cho họ. Khán giả muốn xem nó.” Ngay sau khi Brad nói điều đó, một cảm giác xuất thần xuất hiện! Sau cuộc họp, Andrew rời đi và lập tức viết ngay một

kết thúc hoàn toàn mới về việc EVE cứu WALL – E, và trong buổi chiếu thử nghiệm tiếp theo, không một đôi mắt nào trong căn phòng không ướm lẹ.

Michael Arndt nhớ lại rằng cũng chính Andrew đã đưa ra lưu ý về *Câu chuyện đồ chơi 3* và làm thay đổi đáng kể kết thúc của bộ phim. Tại phân đoạn mà Andrew đưa ra lưu ý có nhân vật Lotso, một chú gấu bông màu hồng và là kẻ cầm đầu đáng ghét của trung tâm nhận đồ chơi, bị lật đổ sau cuộc bạo loạn của đồ chơi. Nhưng vấn đề là, cuộc bạo loạn đó không thể tin được, bởi nguyên nhân gây ra nó không thuyết phục. “Trong bản phác thảo,” Michael nói với tôi, “tôi đã cho Woody nói vài lời hào hùng về việc Lotso là một món đồ chơi xấu xa như thế nào, và nó đã thay đổi suy nghĩ của mọi người về Lotso. Nhưng ở cuộc họp Braintrust, Andrew nói, ‘Tôi không thể hiểu được điều này. Những món đồ chơi này không ngốc. Chúng biết Lotso là kẻ xấu. Chúng chỉ phục tùng nó bởi nó là kẻ mạnh nhất.’” Điều này làm bùng nổ một cuộc thảo luận âm ỉ trong phòng, cho đến khi, cuối cùng, Michael nói: Nếu bạn nghĩ Lotso là một kẻ độc tài và các món đồ chơi khác luôn co rúm lại vì sợ hãi, thì Big Baby, một con búp bê trọc đầu với một mắt luôn sụp xuống, kẻ thi hành luật cho Lotso, sẽ là quân của kẻ độc tài. Theo quan điểm đó, một giải pháp chỉnh sửa cuối cùng được đưa ra. “Nếu bạn lật đổ đội quân ấy, bạn sẽ thoát khỏi kẻ độc tài,” Michael nói. “Vì vậy, câu hỏi là, Woody có thể làm gì khiến Big Baby chống lại Lotso? Đó là vấn đề tôi đang trăn trở.”

Giải pháp - một tiết lộ về sự bất công chưa được biết đến trước đó: sự tráo trở của Lotso khiến Big Baby bị cô chủ nhỏ của mình bỏ rơi - là của Michael, nhưng anh đã chẳng thể nghĩ ra nếu không có Braintrust.

Việc mọi người lo sợ rằng môi trường đầy sự phê bình như vậy đồng nghĩa với việc luôn cảm thấy bị đe dọa và khó chịu, là chuyện hết sức tự nhiên. Chìa khóa ở đây là hãy xem xét các phản hồi, những quan điểm được đưa ra là chất xúc tác, chứ đừng coi đó là sự cạnh tranh. Tiếp cận vấn đề này trên khía cạnh cạnh tranh đồng nghĩa với việc coi những ý kiến khác là đối nghịch với ý tưởng của bạn, biến cuộc thảo luận trở thành một cuộc

tranh luận ăn thua. Trái lại, cách tiếp cận mang tính xây dựng bắt đầu với việc hiểu rõ rằng mỗi người tham gia đều đóng góp một điều gì đó (thậm chí nếu chỉ có duy nhất một ý tưởng ủng hộ cuộc thảo luận và cuối cùng không đem lại hiệu quả.) Braintrust đáng giá bởi nó mở rộng góc nhìn của bạn, cho phép bạn có cơ hội nhìn nhận vấn đề theo quan điểm của người khác. Brad Bird đã đưa ra một ví dụ điển hình về tính chính xác của vấn đề này, khi Braintrust giúp anh điều chỉnh một vấn đề mà anh không nhận ra. Trong suốt quá trình sản xuất *Gia đình siêu nhân*, khi mọi người đều lo ngại về cảnh phim Hellen và Bob Parr (hay còn được biết đến là Nữ siêu nhân co giãn và Siêu anh hùng) tranh cãi nảy lửa. Nhiều thành viên Braintrust cho rằng cảnh phim Bob bị bắt gặp lên vào nhà giữa đêm muộn, sau khi thực hiện một số hành động anh hùng “ngoài giờ”, có gì đó không hợp lý. Điều mà Brad tâm đắc nhất về ví dụ này đó là Braintrust đã giúp anh tìm ra giải pháp mặc dù họ đã thất bại trong việc chẩn đoán điểm có vấn đề! Giải pháp được đề xuất không chính xác, nhưng Brad cho rằng nó đã giúp ích cho anh rất nhiều.

“Đôi khi Braintrust biết những điểm không hợp lý, nhưng lại đoán sai triệu chứng,” anh nói với tôi. “Tôi biết tinh thần chung của bộ phim là gì bởi chính tôi đã tạo nên nó, và mọi người trả tiền cho tinh thần ấy. Nhưng đó là một trong những cảnh phim đầu tiên mà Braintrust xem được lồng tiếng. Và tôi nghĩ, một suy nghĩ mang tính cá nhân thôi, liệu chúng tôi đang làm một bộ phim theo kiểu Bergman⁽¹⁾ chẳng? Bob đã hét lên với Hellen, và lưu ý mà tôi nhận được đó là, ‘Lạy chúa, có vẻ như anh ta đang bắt nạt vợ mình. Tôi thực sự không ưa anh ta. Anh hãy viết lại đoạn này đi.’ Vì thế, tôi viết lại cảnh này, sau đó xem xét nó, và nghĩ, ‘Không, đó là những gì anh ta sẽ nói. Và đó sẽ là cách cô ấy phản ứng lại.’ Tôi không muốn thay đổi điều này, nhưng tôi biết tôi không thể nói vậy, bởi có một số thứ đúng là không ổn. Và rồi, tôi nhận ra vấn đề: Xét về mặt thân hình, Bob có kích cỡ của một ngôi nhà, và Hellen thì lại quá nhỏ bé. Mặc dù Hellen bình đẳng với anh ta, nhưng những gì bạn thấy trên màn hình là một gã to con đáng sợ đang gào thét và điều đó khiến bạn cảm thấy anh ta đang bắt nạt cô. Khi

nhận ra điều này, tất cả những gì tôi làm là kéo giãn cơ thể Hellen khi cô cố gắng giữ bình tĩnh và nói, “Đó không phải là việc của anh.” Tôi không thay đổi lời thoại. Tôi chỉ thay đổi tạo hình, tăng kích cỡ cơ thể như một sự khẳng định rằng họ tương xứng về ngoại hình. Và khi tôi cho chiếu lại cảnh phim đã được sửa, Braintrust nói rằng, ‘Nó đã tốt hơn *rất nhiều* rồi đấy. Anh đã thay đổi lời thoại nào vậy?’ Tôi đáp, ‘Đến một dấu phẩy tôi cũng không thay đổi.’ Đó là một ví dụ cho việc Braintrust có thể tìm ra vấn đề, nhưng không đưa ra được giải pháp. Tôi đã nghiên cứu kỹ hơn và tự hỏi rằng, ‘Nếu đoạn hội thoại không sai, vậy vấn đề ở đâu?’ Và sau đó, chính tôi đã thấy: Ồ, *chính là nó*.”

Trong những ngày đầu của Pixar, John, Andrew, Pete, Lee và Joe đã hứa cho dù có chuyện gì xảy ra, họ cũng sẽ nói cho nhau sự thật. Họ hứa với nhau như vậy bởi họ nhận ra việc nhận xét thẳng thắn hiếm và quan trọng như thế nào, không có nó, những bộ phim của chúng tôi sẽ phải gánh hậu quả to lớn. Từ đó tới nay, chúng tôi dùng thuật ngữ “những lưu ý tích cực” để chỉ những lời nhận xét mang tính xây dựng.

Một lưu ý tích cực sẽ cho bạn biết điều gì sai, điều gì bị bỏ lỡ, điều gì không rõ ràng, điều gì khó hiểu. Một lưu ý tích cực được đưa ra đúng thời điểm sẽ giúp vấn đề được sửa chữa, thay vì quá muộn. Một lưu ý tích cực không bao gồm sự đòi hỏi, yêu cầu; nó thậm chí không cần bao gồm đề xuất sửa chữa nào. Nhưng nếu có, cách sửa chữa đó được đưa ra chỉ để minh họa cho một giải pháp tiềm năng, chứ không có nghĩa là giải pháp bắt buộc. Dù vậy, phần lớn lưu ý tích cực đều rất cụ thể. “Tôi đang khổ sở vì sự nhầm lẫn của nó đây,” không phải là một lưu ý tích cực.

Khi Andrew Stanton nói, “Có một sự khác biệt giữa việc đánh giá và đánh giá tích cực. Với đánh giá tích cực, bạn vừa đánh giá vừa xây dựng. Bạn xây dựng lại vì bạn phá vỡ, thêm vào những mảnh ghép mới khác cho phần bạn vừa phá hủy. Bản thân nó là một dạng nghệ thuật. Tôi luôn cảm thấy rằng dù bạn đưa ra bất cứ lưu ý nào, chúng nên truyền cảm hứng cho người nhận – giống như, ‘Làm cách nào để đứa trẻ đó muốn làm lại bài tập

về nhà của nó?’ Bạn phải hành xử như một giáo viên. Đôi khi bạn nói về một vấn đề theo 50 cách khác nhau cho đến khi bạn tìm được một câu hợp lý, như thế bật ra một suy nghĩ, ‘Ồ, tôi thực sự muốn làm nó.’ Thay vì nói, ‘Phần thoại này không đủ hay,’ bạn nên nói ‘Anh không muốn mọi người bước ra khỏi rạp và bàn luận về một số câu thoại hay ho ư?’ Điều này còn hơn cả một thử thách. “Điều này không chỉ một mình anh muốn phải không? Tôi cũng muốn!”

Việc nói thật rất khó, nhưng đối với một công ty sáng tạo, đó là cách duy nhất để đảm bảo thành công. Công việc của một nhà quản lý là xem xét các động lực trong căn phòng, mặc dù đôi khi sau khi cuộc họp kết thúc, đạo diễn sẽ đến và nói rằng một số người nên ở lại. Trong trường hợp đó, biện pháp giải quyết thường là tập hợp một nhóm nhỏ - một mô hình Braintrust nhưng nhỏ hơn - để khuyến khích giao tiếp trực tiếp. Lần khác, một số vấn đề nảy sinh đòi hỏi sự chú ý đặc biệt, nhưng nhiều người lại né tránh và hành xử như thể không biết về điều đó. Theo kinh nghiệm của tôi, nhiều người không có ý định lảng tránh, và chỉ cần một cú hích nhẹ cũng đủ để đưa họ trở lại vấn đề.

Thăng thản không phải là sự tàn nhẫn. Nó không phá hủy thứ gì. Ngược lại, một hệ thống phản hồi thành công phải được xây dựng dựa trên sự đồng cảm, dựa vào ý tưởng rằng chúng tôi cùng nhau ở đây, rằng chúng tôi hiểu nỗi đau của bạn bởi chúng tôi cũng từng trải qua. Chúng tôi phải cố gắng loại bỏ nhu cầu làm tổn thương cái tôi người khác để có được sự công nhận ngay từ bên ngoài cánh cửa. Braintrust được thúc đẩy bởi ý tưởng rằng mỗi lưu ý chúng tôi đưa ra đều phục vụ cho một mục tiêu chung: hỗ trợ và giúp đỡ lẫn nhau để cùng hoàn thiện các bộ phim.

Sẽ là sai lầm khi nghĩ rằng chỉ cần tập hợp một nhóm người trong một căn phòng để thảo luận thăng thản vài tháng một lần sẽ cứu vãn được công ty “rách nát” của bạn. Trước hết, cần thời gian dài để một nhóm người trở nên tin tưởng đến mức thành thật với nhau, xóa bỏ sự e ngại và đưa ra những đánh giá mà không sợ bị trả đũa và để học cách đưa ra một lưu ý

tích cực. Thứ hai, thậm chí những người dày dạn kinh nghiệm nhất của Braintrust cũng không thể giúp được những ai không hiểu triết lý của họ, những ai từ chối lắng nghe những đánh giá cởi mở, hay những ai không có khả năng tiếp thu những lời nhận xét và bắt đầu lại. Thứ ba, như tôi sẽ thảo luận trong những chương tiếp, Braintrust luôn phát triển theo thời gian. Tạo ra Braintrust không phải là việc làm một lần là xong, rồi sau đó chỉ việc kiểm tra danh sách những việc cần làm của bạn. Thậm chí ngay cả khi sở hữu rất nhiều bộ óc tài năng, thì cũng sẽ có rất nhiều vấn đề có thể phát sinh. Những động lực sẽ thay đổi - giữa mọi người, giữa các phòng ban - và do đó cách duy nhất để đảm bảo Braintrust hoạt động hiệu quả là không ngừng theo dõi và bảo vệ nó, đưa ra những thay đổi khi cần.

Tôi muốn nhấn mạnh rằng bạn không phải làm việc ở Pixar mới tạo ra được Braintrust. Mỗi cá nhân sáng tạo, ở bất cứ lĩnh vực nào, đều có thể tìm kiếm từ những người xung quanh mình sự thông tuệ, hiểu biết và tinh tế. “Bạn có thể và nên tạo cho riêng mình một nhóm giải quyết vấn đề,” Andrew Stanton chia sẻ, anh thường lập những nhóm nhỏ, độc lập với Braintrust, cho mỗi bộ phim của mình. “Những yêu cầu cần có là: Những người bạn chọn phải (a) giúp bạn suy nghĩ sáng suốt hơn và (b) đưa ra nhiều giải pháp trong một thời gian ngắn. Tôi không quan tâm đó là ai, có thể là một người gác cổng hay một thực tập sinh hay ai đó trong số hàng tá người bạn tin tưởng: Nếu họ có thể giúp bạn thực hiện hai điều trên, bạn nên có họ.”

Tin tôi đi, bạn không muốn làm việc ở một công ty nơi mà họ thẳng thắn với nhau ở hành lang nhiều hơn trong phòng làm việc, nơi những ý tưởng hay những vấn đề về chính sách quan trọng được đem ra bàn luận đâu. Sự phòng ngừa hiệu quả nhất đối với điều này? Hãy tìm kiếm những người sẵn sàng cộng tác với bạn, và khi tìm được rồi, hãy nhớ, giữ họ thật chặt.

CHƯƠNG 6

SỢ HÃI VÀ THẤT BẠI

Có thể coi quá trình sản xuất *Câu chuyện đồ chơi 3* là bậc thầy về cách làm phim. Giai đoạn đầu của quá trình, vào năm 2007, đội ngũ đã từng làm việc trong dự án *Câu chuyện đồ chơi* trước đó tập trung tại một căn nhà gỗ nhỏ mộc mạc, cách 50 dặm về phía Bắc San Francisco, trong vòng hai ngày. Nơi này được gọi là Poet's Loft, một nơi “ẩn náu” không chính thức của Pixar, được xây dựng toàn bộ bằng gỗ đỏ và kính, nằm trên vịnh Tomales, một nơi hoàn hảo để tĩnh tâm suy nghĩ. Mục tiêu của nhóm lúc đó là lên ý tưởng cho một bộ phim khiến khán giả phải bỏ tiền ra xem.

Giữa căn phòng đặt một tấm bảng trắng, những người tham gia ngồi xung quanh trên những chiếc ghế, và họ bắt đầu đặt những câu hỏi cơ bản như: Tại sao phải làm đến phần ba? Còn điều gì để bàn luận nữa? Chúng ta vẫn đang tò mò về điều gì vậy? Đội ngũ làm việc trong dự án *Câu chuyện đồ chơi* luôn hiểu rõ và tin tưởng lẫn nhau, nhiều năm qua, họ đã cùng nhau phạm những sai lầm ngớ ngẩn và rồi lại cùng nhau giải quyết những vấn đề nan giải ấy. Chìa khóa của họ là ít tập trung vào mục tiêu cuối cùng mà, thay vào đó dành thời gian cho các nhân vật, những thứ chúng ta cho rằng mình đã hiểu rõ quá rồi, nhưng thực tế lại còn rất nhiều bí ẩn hấp dẫn. Thông thường, ai đó sẽ đứng dậy và đi kiểm tra những gì họ đang có cho đến nay, họ cố gắng tóm tắt một câu chuyện ba phần như thể đó là một lời giới thiệu được in trên mặt sau của bìa đĩa vậy. Họ sẽ nhận được những phản hồi, và họ sẽ trở lại (theo nghĩa đen) với chiếc giá vẽ.

Sau đó, ai đó sẽ nói một điều lôi kéo được sự chú ý của tất cả mọi người. *Trong suốt mấy năm qua chúng tôi đã nói rất nhiều, nói theo nhiều cách khác nhau, về việc Andy lớn lên và xa rời những đồ chơi của cậu bé. Bởi*

vậy, nếu chúng ta nhảy vào khai thác ý tưởng này luôn thì sao? Những đồ chơi sẽ cảm thấy thế nào khi Andy phải đi học đại học? Không ai biết chính xác câu trả lời, nhưng ai cũng biết rằng, lúc này đây, chúng tôi đã có ý tưởng để thực hiện *Câu chuyện đồ chơi 3*.

Từ lúc đó, bộ phim dường như đã đi vào đúng quỹ đạo. Andrew Stanton phác thảo cốt truyện, nhân vật, Michael Arndt viết kịch bản, Lee Unkrich và Darla Anderson, đạo diễn và sản xuất, sự kết hợp xuất thần của họ đã giúp bộ phim hoàn thành đúng tiến độ. Thậm chí ngay cả Braintrust cũng hầu như không thể tìm ra những điểm chưa hoàn hảo của dự án này. Tôi không muốn nói quá lời, thực tế dự án này cũng có những vấn đề, nhưng kể từ khi lên ý tưởng, chúng tôi luôn nỗ lực để đảm bảo quá trình sản xuất được trơn tru. Có lần, Steve Jobs đã gọi cho tôi đã kiểm tra tiến độ của chúng tôi.

“Thật kỳ lạ,” tôi nói với anh. “Bộ phim này không gặp vấn đề nào lớn cả.”

Nhiều người sẽ vui mừng với tin này, nhưng Steve thì không. “Hãy cẩn trọng nhé,” anh nói. “Điều này thực sự đáng lo ngại.”

“Tôi sẽ không quá cảnh giác,” tôi bác bỏ. “Đây là lần đầu tiên, so với mười một bộ phim trước đó, không có vấn đề đáng kể nào nảy sinh. Và thêm nữa, trong tương lai chúng ta vẫn còn nhiều vấn đề đáng lo hơn.”

Mọi thứ đã không đúng như dự định của tôi. Hơn hai năm tiếp theo, chúng tôi cuốn theo những dự án phim cực kỳ tốn kém nhưng không đạt được thành công như kỳ vọng. Hai trong số chúng – *Vương quốc xe hơi 2* (Cars 2) và *Trường học Quái vật* (Monsters University) thoát khỏi tương lai ảm đạm đó bằng cách thay thế đạo diễn. Một bộ phim khác chúng tôi mất ba năm để phát triển, rốt cuộc cũng chỉ có thể chứng minh rằng chúng tôi hoàn toàn thất bại.

Tôi sẽ nói nhiều hơn về những quả bom tấn không nổ đó, nhưng tôi hài lòng khi nói rằng bởi chúng tôi đã hấp tấp can thiệp giữa chừng, trước khi

những bộ phim được hoàn thiện và cho ra mắt công chúng, cho nên chúng tôi có thể xem chúng là những bài học. Sự thật là, chúng cực kỳ tốn kém, nhưng nếu chúng tôi không can thiệp thì sự thua lỗ có thể lớn hơn rất nhiều. Và đúng là, trải qua điều này rất đau đớn, nhưng chúng tôi sẽ phải vùng dậy mạnh mẽ hơn và tốt hơn. Tôi đã nghĩ về những cuộc khủng hoảng như một phần không thể thiếu trong kinh doanh, cũng giống như những khoản đầu tư vào nghiên cứu và phát triển vậy, và tôi khuyến khích tất cả nhân viên Pixar nhìn nhận vấn đề theo cách này.

Với đa số chúng ta, thất bại đến cùng với một đồng “hành lý” đi kèm, cực kỳ nhiều “hành lý”, điều này khiến tôi nhớ lại những ngày còn đi học. Ngay từ đầu, một tư tưởng đã ăn sâu vào tâm trí chúng ta: Thất bại là điều tồi tệ; thất bại có nghĩa là bạn đã không học bài hay chuẩn bị bài; thất bại có nghĩa bạn cố gắng chưa đủ, hay thậm chí tồi tệ hơn, rằng bạn không đủ thông minh để thành công. Do vậy, thất bại được xem là một điều gì đó đáng xấu hổ. Tư tưởng này theo chúng ta đến cả khi trưởng thành, thậm chí nó tồn tại ngay cả với những người chỉ luôn tranh luận mặt tích cực của thất bại. Bạn từng đọc bao nhiêu bài viết về chủ đề này? Chưa hết, thậm chí ngay cả khi họ đồng ý với quan điểm này, thì rất nhiều độc giả của những bài viết đó vẫn có những phản ứng cảm xúc mà họ đã từng có khi còn nhỏ. Họ không thể kiềm chế nó: Kinh nghiệm đầu đời về sự xấu hổ đã ăn sâu đến mức khó có thể xóa bỏ. Trong suốt sự nghiệp của mình, tôi thấy con người luôn kháng cự và chối bỏ thất bại cũng như dồn nhiều công sức để trốn tránh nó, bởi vì bất kể chúng ta có nói gì, những sai lầm đều làm chúng ta xấu hổ. Trong chúng ta luôn tồn tại một phản ứng bản năng đối với thất bại, đó là: Đau đớn.

Chúng ta cần thay đổi suy nghĩ về sự thất bại. Tôi không phải là người đầu tiên nói rằng thất bại, nếu biết cách tiếp cận hợp lý, có thể trở thành cơ hội phát triển. Nhưng cách mọi người suy diễn khẳng định này đồng nghĩa với việc cho rằng những sai lầm là rủi ro cần thiết. Những sai lầm không phải là rủi ro cần thiết. Bản thân chúng không phải là rủi ro. Chúng là một

chuỗi kết quả không thể tránh khỏi khi thực hiện một điều gì đó mới mẻ (và, như vậy, giá trị của chúng nên được công nhận; không có chúng, chúng ta không có sự độc đáo). Chưa hết, thậm chí ngay cả khi tôi nói rằng việc chấp nhận thất bại là một phần quan trọng của việc học, tôi cũng thừa nhận rằng chỉ hiểu biết đó thôi là chưa đủ. Đó là bởi thất bại gây đau đớn, và những cảm xúc của chúng ta về nỗi đau có xu hướng khiến chúng ta quên mất giá trị của chúng. Để tách biệt mặt tốt và mặt xấu của thất bại, chúng ta phải nhận biết được cả tính thực tế của nỗi đau và lợi ích của sự phát triển.

Nếu được lựa chọn, hầu hết mọi người đều không muốn thất bại. Nhưng Andrew Stanton lại không nằm trong đa số đó. Như tôi đã đề cập, anh nổi tiếng ở Pixar với châm ngôn “sớm thất bại và mau chóng thất bại” và “hãy phạm sai lầm một cách nhanh nhất có thể”. Anh so sánh thất bại như việc tập đi xe đạp; bạn sẽ không đi được xe đạp nếu không mắc sai lầm trong lúc học, chẳng hạn như bị đổ xe vài lần. “Nghiêng chiếc xe xuống thấp, đeo miếng đệm khuỷu tay và đầu gối sẽ giúp bạn không sợ đau khi ngã, và rồi, bắt đầu đạp đi,” anh nói. Nếu bạn áp dụng cách nghĩ này khi làm bất cứ điều gì mới, bạn có thể bắt đầu loại bỏ sự tiêu cực của việc phạm sai lầm. Andrew cho biết: “Bạn sẽ không nói với người lần đầu học chơi ghi-ta rằng, ‘Bạn nên nghĩ *thật* kỹ xem nên đặt ngón tay chỗ nào trên dây đàn trước khi gảy, bởi bạn mới gảy đúng một lần. Và nếu bạn đặt sai, chúng ta vẫn sẽ tiếp tục.’ Đó không phải là cách học, đúng chứ?”

Điều này không có nghĩa là Andrew vui vẻ với việc đưa tác phẩm của mình ra cho mọi người đánh giá. Nhưng anh chấp nhận khả năng thất bại bằng cách xác nhận điều đó trước trong đầu, và tìm kiếm cơ chế để biến đau thương thành hành động. Phạm sai lầm nhanh nhất có thể là phương pháp học hỏi nhanh chóng và tích cực. Andrew thực hiện điều đó mà không hề do dự.

Mặc dù mọi người ở công ty luôn nghe Andrew nhắc đi nhắc lại điều này, nhưng rất nhiều người vẫn không hiểu được ý đồ của anh. Họ cho rằng ý của anh là chấp nhận thất bại với thái độ đường hoàng và tiếp tục tiến lên

phía trước. Một lời giải thích tốt hơn, tinh tế hơn là việc thất bại chẳng qua chỉ là biểu thị của quá trình học tập và khám phá. Nếu bạn chưa trải qua thất bại, nghĩa là sai lầm của bạn càng trầm trọng hơn: Bạn bị chi phối bởi khao khát trốn tránh sai lầm. Và, đặc biệt đối với những nhà lãnh đạo, chiến lược cố gắng tránh thất bại bằng cách chiến thắng nó sẽ khiến bạn tất phải thất bại. Như Andrew từng nói, “Tiến về phía trước cho phép đội ngũ nhân viên của bạn cảm thấy như, ‘Ồ, con tàu đang rất gần đất liền rồi.’ Và giả sử lúc đó người phụ trách nói, ‘Tôi không chắc. Tôi sẽ xem qua bản đồ một chút nữa, chúng ta tạm thời cứ ở yên đây, và tất cả mọi người hãy ngừng chèo cho đến khi tôi tìm ra vị trí đất liền.’ Sau đó hàng tuần trôi qua, mọi người đều xuống tinh thần, và thất bại sẽ trở nên rõ ràng. Mọi người bắt đầu tỏ ra bối rối và nghi ngờ thuyền trưởng. Thậm chí nếu nghi ngờ của họ không đáng kể, họ vẫn sẽ nhìn bạn bằng con mắt khác bởi bạn không thể tìm ra hướng đi cho con tàu.”

Chối bỏ thất bại và trốn tránh sai lầm có vẻ giống như một mục tiêu cao siêu, nhưng thực tế, chúng là những sai lầm cơ bản. Chẳng hạn như Lễ trao tặng Huân chương Hiệp sĩ, được tổ chức vào năm 1975 để kêu gọi sự quan tâm đối với những dự án gây quỹ của chính phủ, những dự án cực kỳ tốn kém. (Những dự án đạt giải là một nghiên cứu trị giá 84 nghìn đô la về tình yêu của Quỹ Khoa học Quốc gia, và nghiên cứu của Bộ Quốc phòng trị giá 3.000 đô la nhằm điều tra xem những quân nhân có nên mang theo lưới chống đạn hay không.) Trong khi buổi lễ được xem là một ý tưởng hay vào thời điểm đó, nó đã đem lại những ảnh hưởng tiêu cực đối với việc nghiên cứu. Không ai muốn “thắng” giải bởi, bằng chiêu bài nhằm tránh lãng phí, những người tổ chức buổi lễ đã vô tình khiến mọi người cảm thấy rằng việc phạm sai lầm là một điều nguy hiểm và đáng xấu hổ.

Sự thực là, nếu bạn gây quỹ cho hàng nghìn dự án nghiên cứu mỗi năm, trong khi một số dự án sẽ mang lại ảnh hưởng rõ ràng, có thể dự đoán được và tích cực, thì số khác lại chẳng đi đến đâu cả. Chúng ta không quá tài giỏi để có thể dự đoán tương lai, và một điều mặc nhiên của buổi lễ đó là các nhà nghiên cứu nên biết *trước* khi họ thực hiện nghiên cứu, rằng liệu kết

quả từ những nghiên ấy có giá trị hay không. Thất bại được sử dụng như một thứ vũ khí, hơn là một phương pháp để học hỏi. Và việc này đem đến hậu quả: Thực tế, việc thất bại có thể giáng cho bạn một đòn công khai, làm biến chất cách chọn dự án của những nhà nghiên cứu. Việc lèo lái để trốn tránh thất bại sẽ cản trở tiến trình của chúng ta.

Có một cách nhanh chóng để xác định xem có phải công ty của bạn đã chấp nhận định nghĩa tiêu cực về thất bại hay không. Đó là hãy tự hỏi bản thân điều gì sẽ xảy ra nếu một lỗi sai bị phát hiện. Có phải mọi người sẽ ngừng mọi việc và thu mình lại, thay vì cùng nhau tập trung gỡ rối vấn đề để ngăn chúng tiếp diễn? Có phải câu hỏi duy nhất lúc đó là: Lỗi lầm này thuộc về ai? Nếu vậy, tức là bạn đang làm cho sự thất bại trở nên trầm trọng hơn. Thất bại đã đủ khó khăn ngay cả trước khi bị xem như một vật tế thần.

Trong một nền văn hóa kị thất bại, với cơ sở là nỗi sợ hãi, mọi người sẽ trốn tránh rủi ro một cách cố ý hay vô thức. Họ sẽ tìm kiếm sự an toàn đủ bảo vệ mình trong quá khứ. Khi đó, công việc của họ sẽ nhàm chán, thiếu đổi mới. Nhưng nếu bạn có thể thúc đẩy hiểu biết tích cực về thất bại, điều ngược lại sẽ xảy ra.

Vậy thì, làm cách nào để biến thất bại thành thứ mọi người có thể đối mặt mà không sợ hãi?

Một phần câu trả lời rất đơn giản: Nếu chúng ta, những người lãnh đạo, có thể chia sẻ những sai lầm và kinh nghiệm của bản thân, thì chúng ta sẽ khiến nhân viên cảm thấy an toàn. Đừng trốn tránh hay xem như sai lầm không tồn tại. Đó là lý do vì sao tôi rất cởi mở trong việc chấp nhận khủng hoảng ở Pixar, bởi tôi tin rằng chúng sẽ dạy chúng tôi những điều quan trọng: Thoải mái chấp nhận vấn đề là bước đầu tiên để học hỏi từ chúng. Mục tiêu của tôi không phải là loại bỏ hoàn toàn nỗi sợ hãi, bởi trong những hoàn cảnh có rủi ro cao, nỗi sợ hãi là điều không thể tránh khỏi. Điều mà tôi muốn làm là nới lỏng sự ràng buộc của nó. Nếu chúng tôi không muốn thất bại quá nhiều, chúng tôi phải nghĩ về giá trị của thất bại như một khoản đầu tư cho tương lai.

Nếu bạn tạo ra một văn hóa sợ hãi (hay chấp nhận sự sợ hãi theo bản năng), mọi người sẽ ít do dự hơn trong việc khám phá những lĩnh vực mới, tìm ra những con đường chưa từng được khai phá và bước đi. Họ cũng sẽ bắt đầu thấy mặt tích cực của sự quyết đoán: Lượng thời gian mà họ tiết kiệm được khi không phải đắn đo xem mình có đang đi đúng hướng không sẽ được sử dụng khi họ gặp nguy hiểm và muốn bắt đầu lại.

Chỉ chọn một con đường thôi là chưa đủ - bạn phải đi trên con đường ấy. Làm vậy, bạn sẽ thấy những điều mà bạn không thể thấy lúc bắt đầu; bạn có thể không thích chúng, một số có thể khó hiểu, nhưng ít nhất bạn sẽ có cơ hội, như chúng tôi hay nói, “tìm hiểu những người hàng xóm.” Điểm mấu chốt là thậm chí nếu bạn quyết định sai vị trí, bạn vẫn có thời gian để tìm ra vị trí đúng. Và tất cả những suy nghĩ của bạn, những thứ đã dẫn bạn đến đúng nơi cần đến, không hề phí phạm. Thậm chí nếu hầu hết những gì bạn thấy không phù hợp với nhu cầu của mình, bạn vẫn có thể có được một số ý tưởng sau này sẽ hữu ích. Ví dụ, hàng xóm của bạn có những thứ mà bạn thích, song lại không hữu ích cho công việc bạn đang làm, bạn sẽ ghi nhớ những thứ đó và sử dụng chúng trong trường hợp thích hợp sau này.

Để tôi giải thích một chút về việc tìm hiểu những người hàng xóm. Trước khi trở nên hài hước, quái vật khổng lồ với bộ lông xù xì (Sulley) và tình bạn không mong đợi với cô bé (Boo), cô bé mà hẳn ta được giao nhiệm vụ dọa sợ (để đổi lấy tiếng khóc của cô bé), *Công ty quái vật* (Monster, Inc.) là một câu chuyện hoàn toàn khác. Ban đầu, trong tưởng tượng của Pete Docter, đó là câu chuyện về một người đàn ông 30 tuổi đang đau đầu với một dàn các nhân vật đáng sợ mà chỉ mình anh ta có thể thấy. Theo mô tả của Pete, người đàn ông đó “là một kế toán hay gì đó đại loại, và anh ta ghét công việc của mình, một ngày nọ, bà mẹ đưa cho anh ta một cuốn sách có một số bức tranh mà anh ta đã vẽ hồi nhỏ. Anh ta không quan tâm và bỏ nó lên kệ, và tối đó, những con quái vật xuất hiện. Và không một ai khác có thể thấy chúng. Anh ta đã nghĩ mình bị điên. Chúng theo anh ta đến chỗ làm, những buổi hẹn hò, và hóa ra những con quái vật ấy chính là nỗi sợ

hãi mà anh ta không giải quyết được lúc nhỏ. Cuối cùng anh ta kết bạn với chúng, và khi anh ta vượt qua được những nỗi sợ hãi ấy, chúng dần dần biến mất.”

Bất cứ ai đã xem bộ phim đều biết rằng nó khác hoàn toàn so với mô tả. Nhưng không một ai biết câu chuyện đã đi sai hướng bao nhiêu lần, trong suốt quãng thời gian 10 năm, trước khi tìm được đúng hướng. Áp lực đặt lên Pete vô cùng lớn – *Công ty quái vật* là bộ phim đầu tiên của Pixar không phải do John Lasseter đạo diễn, vì vậy hiển nhiên là Pete và đội ngũ cộng sự của mình bị đặt dưới kính hiển vi để đánh giá. Mỗi một nỗ lực không thành công khi xây dựng cốt truyện đều làm tăng thêm áp lực.

May mắn thay, Pete còn giữ lại một kịch bản khác cho bộ phim: “Những con quái vật có thật, và công việc của chúng là dọa nạt trẻ con.” Nhưng biểu thị mạnh mẽ nhất của ý tưởng này là gì? Anh ta chỉ có thể biết sau khi đã thử vài lựa chọn. Ban đầu, nhân vật chính là một cô bé sáu tuổi, tên Mary. Sau đó được đổi thành một cậu bé. Tiếp nữa, lại thay đổi thành cô bé. Lần này, cô bé tên Boo và bảy tuổi, tính cách có chút hống hách, thậm chí độc đoán. Cuối cùng, Boo lại được thay đổi thành một cô bé mới biết đi, đang tập nói và không hề sợ hãi thứ gì. Ý tưởng cho nhân vật bạn thân của Sully – một quái vật có dạng hình tròn và chỉ có một mắt, được lồng tiếng bởi Billy Crystal – được thêm vào bộ phim một năm sau khi họ viết bản phác thảo cốt truyện đầu tiên. Quá trình xác định những quy tắc cho cái thế giới cực kỳ phức tạp do Pete tạo ra đã ném anh vào những ngõ cụt không thấy đường ra vô số lần, mãi cho đến khi, cuối cùng, những ngõ cụt ấy cũng hợp lại thành một con đường, dẫn dắt câu chuyện đi đến nơi mà nó cần đến.

“Quá trình phát triển một câu chuyện là một phần của sự khám phá,” Pete nói. “Tuy nhiên, luôn có một nguyên tắc dẫn dắt bạn khi bạn đứng trước vô số con đường. Trong *Công ty quái vật*, tất cả những cốt truyện khác nhau của chúng tôi đều có chung một cảm xúc, ví dụ như, sự chưa thỏa đáng bạn cảm nhận được từ lời tạm biệt có vị vừa đắng đắng, lại vừa

ngọt ngào giữa Sulley và Boo đã được giải quyết, trong trường hợp này, Sulley quyết định trả Boo về thế giới của cô bé. Bạn phải chịu đựng một vấn đề khi mà bạn quyết định đấu tranh để giải quyết vấn đề đó, nhưng cuối cùng bạn lại nảy sinh một loại yêu thích, và trở nên nhung nhớ khi nó đã qua đi. Tôi biết tôi muốn thể hiện điều đó, và cuối cùng tôi cũng đưa được cảm xúc ấy vào bộ phim.”

Trong khi quá trình thực hiện rất khó khăn và mất thời gian, Pete và các cộng sự của anh không bao giờ tin rằng một sự tiếp cận không thành đồng nghĩa với việc họ phải nhận thất bại. Thay vào đó, họ thấy rằng mỗi ý tưởng đều đưa họ tiến gần hơn một chút đến việc tìm ra được lựa chọn tốt hơn. Và điều này giúp họ hào hứng làm việc mỗi ngày, ngay cả khi phải loay hoay giải quyết một đống rắc rối. Điều quan trọng nhất là: Khi một thử nghiệm được xem là cần thiết và hiệu quả, chứ không phải là một sự lãng phí thời gian gây chán nản, mọi người sẽ hưởng thụ công việc của mình, ngay cả khi nó gây cho họ nhiều khó khăn.

Nguyên tắc mà tôi đang mô tả ở đây – một thử nghiệm lặp đi lặp lại và một sai sót, mang giá trị được công nhận lâu dài về mặt khoa học. Khi các nhà khoa học đặt ra một câu hỏi, họ sẽ xây dựng các giả thuyết, thử nghiệm, phân tích chúng, rồi đưa ra kết luận, và sau đó sẽ lặp lại quá trình này một lần nữa. Lý do rất đơn giản: Những thử nghiệm là nhiệm vụ đi tìm sự thật, những điều mà qua thời gian, các nhà khoa học sẽ tiến gần đến sự hiểu biết sâu sắc hơn. Điều này có nghĩa là *bất kỳ* thành quả nào thu được đều là thành quả tốt, bởi nó mang lại những thông tin mới mẻ. Giả sử thử nghiệm của bạn chứng minh giả thuyết ban đầu của bạn sai, thì sau đó, bạn có thể điều chỉnh bất cứ câu hỏi nào mà bạn đang phân vân.

Điều này dễ được chấp nhận trong phạm vi phòng thí nghiệm hơn là trong một doanh nghiệp. Sáng tạo nghệ thuật hay phát triển những sản phẩm mới trong bối cảnh đề cao lợi nhuận thực chất rất phức tạp và tốn kém. Trong trường hợp của chúng tôi, khi chúng tôi cố gắng kể những câu chuyện hấp dẫn nhất, thì chúng tôi sẽ đánh giá những nỗ lực của mình và

đưa ra kết luận như thế nào? Làm thế nào để xác định điều gì đem lại hiệu quả nhất? Và làm sao để đẩy khao khát thành công ra khỏi tâm trí đủ lâu để xác định một cốt truyện cảm xúc thực sự, thứ là linh hồn của bộ phim?

Có một cách thức thay thế cho phương pháp phạm sai lầm nhanh nhất có thể. Đó là quan điểm cho rằng nếu bạn suy nghĩ mọi thứ một cách kỹ càng, nếu bạn là người tỉ mỉ và biết lập kế hoạch, cũng như cân nhắc đến mọi khả năng có thể, bạn sẽ có thể tạo ra một sản phẩm bền vững. Nhưng tôi nên cảnh báo rằng giả như bạn tìm kiếm để phác ra toàn bộ đường đi nước bước của mình trước khi thực hiện chúng, hay giả như bạn đặt niềm tin của mình vào việc lập kế hoạch thảo luận chậm chạp, với hi vọng nó sẽ dung thứ cho thất bại của bạn, thì, tốt thôi, bạn đang tự lừa dối chính mình. Thực tế là, rất dễ để lên kế hoạch cho một công việc đã có, những thứ sao chép hay lặp lại một điều gì đó đã tồn tại. Vì vậy, nếu mục tiêu chính của bạn là có một kế hoạch tỉ mỉ, chắc chắn, thì bạn chỉ đang khiến khả năng những cơ hội của mình trở nên bất thường tăng cao. Hơn nữa, bạn không thể lên kế hoạch để thoát khỏi những vấn đề. Trong khi việc lập kế hoạch là rất quan trọng, và chúng ta thực hiện việc này rất nhiều, thì sẽ càng nảy sinh nhiều vấn đề cần bạn kiểm soát trong một môi trường sáng tạo. Nói chung, tôi nhận thấy rằng những người đổ rất nhiều năng lượng để suy nghĩ về cách tiếp cận và khẳng định rằng còn quá sớm để hành động cũng dễ mắc sai lầm không kém những người chìm đắm vào công việc và làm việc ào ào. Chỉ là thời gian cho đến khi họ mắc sai lầm sẽ lâu hơn mà thôi (và, khi mọi thứ trở nên không mong đợi một cách không thể tránh khỏi, cảm giác thất bại sẽ nghiền nát họ.) Kết quả là, càng nhiều thời gian bạn bỏ ra để vạch ra một phương án tiếp cận, khả năng bạn bị cuốn vào nó càng lớn. Ý tưởng không hiệu quả sẽ hằn sâu vào não bạn, như vết lún trong bãi bùn lầy vậy. Sẽ rất khó để có thể thoát ra và đi theo một hướng khác. Mà đó lại chính xác là điều bạn phải làm.

Dĩ nhiên cũng có những lĩnh vực coi trọng tỷ lệ thất bại 0%. Một chiếc máy bay thương mại có lịch sử an toàn đáng tin cậy bởi có rất nhiều nỗ lực

từ mọi cấp độ được bỏ ra nhằm loại bỏ sai sót, từ quá trình sản xuất động cơ đến lắp ráp và bảo trì máy bay, đến quan sát những thử nghiệm an toàn và những quy tắc kiểm soát không gian. Tương tự, các bệnh viện cũng có những biện pháp bảo vệ phức tạp để chắc chắn họ điều trị đúng bệnh nhân, đúng bộ phận cơ thể. Các ngân hàng có những quy định để ngăn chặn sai sót; các công ty sản xuất có mục tiêu nhằm loại bỏ sai sót ở dây chuyền sản xuất; rất nhiều ngành công nghiệp đề ra mục tiêu loại bỏ những thương tổn ở nơi làm việc.

Tuy nhiên, “tự do thất bại” quan trọng đối với một số ngành công nghiệp không có nghĩa nó nên là mục tiêu chung cho tất cả các ngành công nghiệp. Khi nhắc đến những nỗ lực sáng tạo, khái niệm về không thất bại còn tồi tệ hơn là về sự vô dụng. Nó hoàn toàn phản tác dụng.

Chắc chắn là, thất bại có thể tốn kém. Tạo ra một sản phẩm tồi hoặc chịu đựng một thất bại lớn công khai sẽ hủy hoại danh tiếng công ty bạn, và, thông thường, ảnh hưởng đến cả tinh thần nhân viên. Bởi vậy, chúng tôi cố gắng khiến sự thất bại ít tốn kém hơn, bằng cách loại bỏ bớt một số gánh nặng ra khỏi nó. Ví dụ, chúng tôi thành lập một hệ thống, trong đó các đạo diễn được phép dành vài năm cho giai đoạn phát triển của một bộ phim, nơi các chi phí thực hiện lại và khai thác tương đối thấp. (Chúng tôi trả lương cho các đạo diễn và họa sĩ, nhưng không bỏ ra bất cứ thứ gì cho việc sản xuất.)

Đó là một quan điểm, để cho mọi người đối mặt với một số thất bại nhỏ khi họ mò mẫm để hiểu biết theo cách riêng mình, nhưng sẽ ra sao đối với những thất bại thảm họa? Sẽ ra sao đối với một dự án tiêu tốn hàng triệu đô la, dự kiến ra mắt, nhưng rồi lại thất bại? Điều này từng xảy ra với những bộ phim của chúng tôi vài năm trước, dựa trên một ý tưởng khủng khiếp xuất phát từ một trong những đồng nghiệp đáng tin cậy nhất và sáng tạo nhất của chúng tôi (nhưng, lại là người chưa bao giờ đạo diễn bất cứ bộ phim nào trước đó cả.) Anh ta muốn đề cập đến câu chuyện về những điều đã xảy ra khi các nhà khoa học tập hợp những cá thể sa giông chân xanh

cuối cùng lại với nhau nhằm bảo vệ loài này, nhưng chúng lại không chịu sống cùng nhau. Khi anh ta đưa ra ý tưởng này, chúng tôi cực kỳ kinh ngạc. Cốt truyện là một thứ gì đó thách thức khái niệm, giống như *Chú chuột đầu bếp*, nhưng nếu được giải quyết đúng cách, bộ phim của chúng tôi sẽ trở thành hiện tượng.

Đáng chú ý là, ý tưởng này được đưa ra đúng lúc Jim Morris và tôi đang trăn trở về vấn đề liệu thành công của Pixar có đang làm chúng tôi tự mãn hay không. Chúng tôi tự đặt ra những câu hỏi cho mình và cho nhau: Có phải chúng tôi, vì lợi ích của việc kiểm soát sản xuất và khiến nó hiệu quả, đã tạo ra những thói quen và quy định không cần thiết? Có phải chúng tôi đang đối mặt với nguy cơ dần trở nên u mê hay không? Có phải ngân sách của mỗi bộ phim đang ngày một tăng lên mà không có bất cứ lý do gì hay không? Chúng tôi đang tìm kiếm cơ hội để thay đổi, để tạo ra một khởi động nhỏ, bên trong Pixar và thêm đó, cố gắng khai thác nguồn năng lượng vốn tràn ngập nơi đây khi chúng tôi còn non trẻ, còn là công ty nhỏ, và luôn không ngừng phấn đấu. Dự án này có vẻ triển vọng. Khi quyết định thực hiện, chúng tôi thống nhất xem nó như một thử nghiệm: Điều gì sẽ xảy ra khi chúng tôi đưa những người mới, với những ý tưởng mới, cho phép họ suy nghĩ về toàn bộ quá trình sản xuất (và trao cho họ những cộng sự dày dặn kinh nghiệm để hỗ trợ), và sau đó đưa họ đến hai nơi riêng biệt, cách xa trụ sở chính để tối thiểu hóa tiếp xúc giữa bọn họ với những người mà họ có thể sẽ gây chiến? Thêm nữa, cùng với việc tạo được một bộ phim đáng nhớ, chúng tôi còn chờ đợi những thử thách và cải thiện quy trình của mình. Chúng tôi gọi thử nghiệm này là Incubator Project (Dự án Vườn ươm.)

Tại Pixar, nảy sinh một số nghi ngờ về dự án này, nhưng tinh thần đằng sau nó, khao khát không ngủ quên trong chiến thắng đã hấp dẫn tất cả chúng tôi. Andrew Stanton, sau đó, đã nói với tôi rằng ngay từ đầu anh đã lo lắng về việc đội ngũ được chọn trong dự án sẽ bị cô lập như thế nào, cho dù điều này là do chúng tôi cố ý. Anh cảm thấy chúng tôi đã quá mãi mê sáng tạo đến nỗi đánh giá thấp ảnh hưởng của việc thay đổi quá nhiều cùng

một lúc. Như thế chúng tôi chọn ra bốn tài năng âm nhạc, mặc họ xoay sở với đồng nhạc cụ riêng, và kỳ vọng rằng họ sẽ tìm ra cách để trở thành The Beatles (nhóm nhạc huyền thoại người Anh) vậy.

Tuy nhiên, sau đó, chúng tôi không đào sâu vấn đề này. Ý tưởng về bộ phim quá mạnh mẽ, điều này càng được khẳng định khi chúng tôi công bố nó tại buổi thuyết trình trước truyền thông về dự án phim sắp tới của Pixar và Disney. Trang *Ain't It Cool News* hào hứng viết, nhân vật chính, vốn được nuôi từ khi còn là một con nòng nọc, sống trong một chiếc lồng ở phòng thí nghiệm nơi nó có thể nhìn thấy một sơ đồ được treo trên tường, nói về hình thức giao phối của giống loài mình. Bởi quá cô đơn, cho nên nó bèn thực hiện các bước theo như sơ đồ và mong đợi một ngày các nhà khoa học sẽ đem đến cho nó một cô bạn gái. Không may, nó không thể đọc được bước thứ chín và bước cuối cùng bởi chúng đã bị che khuất bởi chiếc máy pha cà phê. Tại đây, có một điều bí ẩn xuất hiện.

Bài thuyết trình cực kỳ thu hút. Đó là phong cách quen thuộc của Pixar, bất thường, dí dỏm, nhưng vẫn truyền đạt những ý tưởng dễ hiểu và đầy ý nghĩa. Nhưng trong quá trình sản xuất, chúng tôi vốn không hề biết cốt truyện gặp trục trặc. Mở đầu là cảnh người anh hùng của chúng ta ước ao các nhà khoa học mang đến cho nó một người bạn đời từ thế giới ngoài kia vào phòng thí nghiệm, nhưng khi cặp đôi không hạnh phúc này trở về thế giới tự nhiên, vấn đề bắt đầu nảy sinh. Bộ phim bị mắc kẹt, và thậm chí sau khi nhận được nhiều phản hồi sâu sắc, vẫn không cải thiện được tình hình.

Sự chia rẽ trong công ty đã khiến chúng tôi không nhận ra thực tế đó. Khi chúng tôi cố gắng đánh giá dự án đang hoạt động như thế nào, những báo cáo ban đầu có vẻ tốt. Đạo diễn có một tầm nhìn chắc chắn, nhóm của anh ta rất hào hứng và chăm chỉ, nhưng họ sẽ mãi không biết những gì họ vốn không biết: rằng hai năm đầu phát triển bộ phim nên là giai đoạn củng cố những mạch truyện bằng cách liên tục thử nghiệm chúng, kiên trì như tôi thép vậy. Và điều này yêu cầu bạn đưa ra quyết định, chứ không phải chỉ là thảo luận trừu tượng. Mặc dù mọi người làm việc với những mục

đích tốt nhất, nhưng họ đã sa lầy vào những giả thuyết và khả năng. Điểm mấu chốt là trong khi mọi người cùng chèo một con thuyền, như Andrew ví von, nó vẫn không hề di chuyển về phía trước. Chúng tôi nhận ra điều này quá muộn, sau khi một số chuyên gia của Pixar được cử đến để trợ giúp và báo cáo về những gì họ tìm được. Cách làm của Pixar là đầu tư vào một tầm nhìn đơn lẻ, và chúng tôi luôn làm vậy trong phần lớn dự án này. Chúng tôi đã không cân nhắc đến việc thay thế đạo diễn bởi câu chuyện là của anh ta, và nếu anh ta không đóng vai trò động cơ, chúng tôi không nghĩ mình có thể hoàn thành nó. Bởi vậy, vào tháng Năm năm 2010, chúng tôi đưa ra quyết định đau lòng là hủy bỏ dự án.

Sẽ có nhiều người sau khi đọc những dòng này và kết luận rằng việc đưa bộ phim vào sản xuất ngay từ ban đầu đã là một sai lầm. Một đạo diễn chưa được kiểm nghiệm, một kịch bản còn dang dở, sau khi hủy bỏ dự án, thật dễ dàng cho họ khi xem lại và nói rằng những yếu tố này đáng lẽ ra nên thuyết phục chúng tôi ngay từ đầu mới phải. Nhưng tôi phản đối. Mặc dù chúng tôi tốn thời gian và tiền bạc để theo đuổi dự án này, nhưng với tôi, đó là sự đầu tư xứng đáng. Chúng tôi đã học được cách để cân bằng ý tưởng mới và cũ, cũng như học được rằng chúng tôi đã phạm sai lầm, không phải trong việc chấp nhận cam kết rõ ràng từ tất cả các nhà lãnh đạo Pixar về bản chất của những gì chúng tôi đang cố gắng thực hiện. Đó là những bài học sẽ có ích cho chúng tôi sau này, khi mà chúng tôi áp dụng phần mềm mới và thay đổi một số quy trình kỹ thuật. Trong khi những thử nghiệm là rất đáng sợ với rất nhiều người, thì tôi cho rằng chúng tôi nên lo sợ hơn nữa về cách tiếp cận ngược lại. Bài xích rủi ro thái quá sẽ khiến nhiều công ty thất bại trong việc đổi mới và do đó, chối bỏ những ý tưởng mới, đây là bước đầu tiên dẫn bạn đi sai hướng. Nhiều công ty bám vào lý do này thay vì dám phá vỡ ranh giới và chấp nhận rủi ro – và, vâng, để rồi thất bại.

Để trở thành một công ty sáng tạo thực sự, bạn phải bắt đầu làm những thứ mà bạn biết có thể sẽ thất bại.

Xét về việc chấp nhận thất bại, nếu một bộ phim hay bất cứ nỗ lực sáng tạo nào không cải thiện theo một tỷ lệ hợp lý, vấn đề sẽ nảy sinh. Nếu một đạo diễn đưa ra một loạt các giải pháp mà vẫn không cải thiện được bộ phim, người khác sẽ kết luận rằng anh ta hay cô ta không thích hợp với công việc này. Và đôi khi, đó là một kết luận chính xác.

Tuy nhiên, từ đâu chúng ta có kết luận này? Bao nhiêu sai sót là không thể chấp nhận được? Khi nào mà thất bại nảy sinh trên con đường hướng đến sự xuất sắc và đâu là dấu hiệu nguy hiểm báo hiệu rằng cần thay đổi? Chúng tôi đã đặt nhiều niềm tin vào những cuộc họp Braintrust để chắc chắn rằng những đạo diễn của chúng tôi có được tất cả những phản hồi và hỗ trợ cần thiết, nhưng có những vấn đề mà những yếu tố đó cũng chưa đủ để có thể sửa chữa. Bạn sẽ làm gì khi mà sự thẳng thắn là chưa đủ?

Có rất nhiều câu hỏi mà chúng tôi gặp phải khi đối mặt những khó khăn của mình.

Chúng tôi là một xưởng phim, có nghĩa là mục tiêu của chúng tôi là để những con người sáng tạo dẫn dắt những dự án của hãng. Nhưng khi một bộ phim mắc kẹt và rõ ràng rằng, không chỉ bản thân bộ phim gặp trục trặc mà các đạo diễn cũng không biết phải làm gì, chúng tôi buộc phải thay thế họ hoặc nếu không thì phải hủy bỏ dự án. Bạn có thể thắc mắc: *Nếu sự thật là bộ phim đó gặp trục trặc ngay ban đầu, và theo cách làm của Pixar, giao cho những nhà làm phim, không phải Braintrust, quyền tối cao trong việc sửa chữa chúng, thì làm cách nào để Pixar biết khi nào nên can thiệp vào?*

Tiêu chí chúng tôi đặt ra về sự can thiệp là khi một đạo diễn không còn tự tin về nhóm làm việc của anh ta (cô ta). Có khoảng 300 nhân viên phụ trách một dự án của Pixar, đã từng có vô số sự điều chỉnh và thay đổi diễn ra khi mà câu chuyện vẫn cứ đang phải loay hoay tìm kiếm lối đi. Nói chung, đội ngũ làm phim là một nhóm người có hiểu biết sâu rộng. Họ nhận ra rằng luôn luôn tồn tại những vấn đề, bởi vậy dù có thể phán xét, nhưng họ thường sẽ không vội vàng làm thế. Phản ứng đầu tiên của họ là

làm việc chăm chỉ hơn. Khi một đạo diễn đứng lên trong một cuộc họp, và thẳng thắn thừa nhận, “Tôi thấy cảnh này không hiệu quả, tôi vẫn chưa biết phải sửa nó thế nào, nhưng tôi sẽ tìm ra. Cứ tiếp tục thôi!” – nhóm cộng sự sẽ ủng hộ anh ta hoặc cô ta đến cùng. Nhưng khi một vấn đề đang nhức nhối và ai nấy đều dường như tìm kiếm một hướng đi khác hoặc khi mọi người không được chỉ đạo cần làm gì, đội làm phim sẽ trở nên lo lắng, bồn chồn. Không phải bởi họ không ưa đạo diễn mà là họ đã mất niềm tin vào khả năng của anh ta hay cô ta rồi. Đó là một phần lý do vì sao, đối với tôi, nhóm cộng sự là những người đáng tin cậy nhất. Nếu họ bối rối, người lãnh đạo họ cũng vậy.

Khi điều này xảy ra, chúng tôi phải hành động. Để biết thời điểm hành động, chúng tôi phải theo dõi sát sao những dấu hiệu cho thấy bộ phim đang trục trặc. Ví dụ, một cuộc họp Braintrust sẽ diễn ra, những lưu ý sẽ được đưa ra, bộ phim sẽ trở lại. Điều này không ổn. Bạn có thể sẽ nói, “Đợi chút, tôi nghĩ anh đã nói rằng các đạo diễn không cần nghe theo những lưu ý!” Đúng là họ không cần. Nhưng họ phải tìm ra cách để giải quyết vấn đề phát sinh bởi Braintrust đại diện cho khán giả; cho nên phản ứng bối rối hay không hài lòng từ phía họ cũng sẽ xảy ra đối với khán giả. Hàm ý của việc được dẫn dắt bởi đạo diễn là đạo diễn phải là người dẫn dắt.

Nhưng bất kỳ thất bại nào ở một công ty sáng tạo đều là thất bại của rất nhiều người, chứ không của riêng ai. Nếu bạn là người đứng đầu công ty, và bạn đang nao núng, thì bất cứ sai lầm nào xảy ra cũng đều là lỗi của bạn. Hơn nữa, nếu bạn không tận dụng những sai lầm để tự giáo dục mình và đồng nghiệp, thì bạn sẽ bỏ lỡ một cơ hội quý giá. Thất bại nào cũng có hai phần: bản thân thất bại đó, cùng với tất cả sự thất vọng, nhầm lẫn, và xấu hổ của những người liên quan; và phản ứng của chúng ta đối với nó. Chúng ta có thể kiểm soát được phần thứ hai. Liệu chúng ta sẽ tự đánh giá và học hỏi hay tự nhấn chìm mình trong bùn lầy? Liệu chúng ta sẽ đảm bảo rằng mọi người sẽ an toàn khi thừa nhận và học hỏi từ những vấn đề, hay chúng ta sẽ hủy bỏ việc thảo luận bằng cách tìm kiếm ai đó chịu trách nhiệm?

Chúng ta phải nhớ rằng thất bại đó cho chúng ta cơ hội để trưởng thành, và việc phớt lờ cơ hội ấy sẽ trở thành hiểm họa sau này.

Điều này đặt ra một câu hỏi: Khi thất bại xảy ra, chúng ta nên làm thế nào để thoát khỏi chúng? Khi lâm vào khủng hoảng, chúng tôi quyết định xem xét từ bên trong. Chúng tôi chọn ra những người tài năng và sáng tạo để phụ trách các dự án này, vì vậy chúng tôi rõ ràng đang làm một số việc gì đó khiến họ khó đạt tới thành công. Một số người lo ngại rằng khủng hoảng là dấu hiệu chỉ ra rằng chúng tôi đang lạc đường. Tôi phản đối. Chúng tôi không bao giờ nói rằng điều này sẽ dễ dàng, chúng tôi chỉ khẳng định rằng những bộ phim của chúng tôi rất tuyệt vời. Nếu chúng tôi không can thiệp và không hành động thì *sau này* chúng tôi sẽ giá trị của mình. Mặc dù vậy, sau một vài bom tấn thất bại, dần bỏ rơi chúng tôi cần phải dành thời gian để đánh giá lại và cố gắng áp dụng những bài học mà chúng đã dạy cho chúng tôi.

Bởi vậy, vào tháng Ba năm 2011, Jim Morris, tổng giám đốc của Pixar, đã sắp xếp một buổi gặp mặt bên ngoài Pixar với khoảng 20 đạo diễn và nhà sản xuất của xưởng phim. Chúng tôi đã đặt ra một câu hỏi: Tại sao chúng ta liên tục lâm vào những khủng hoảng như vậy? Chúng ta sẽ không tìm người chịu trách nhiệm. Chúng ta muốn tập hợp những người đứng đầu về sự sáng tạo của công ty để tìm ra vấn đề tiềm ẩn khiến chúng tôi đi sai hướng.

Jim bắt đầu cuộc họp bằng lời cảm ơn mọi người vì đã đến và nhắc lại lý do chúng tôi có mặt ở đó. Anh nói, không gì quan trọng đối với thành công của cả hãng phim hơn là khả năng phát triển những dự án mới và các đạo diễn, nhưng hiện nay chúng tôi rõ ràng đã mắc phải một số sai lầm. Chúng tôi cố gắng để tăng số lượng bộ phim mỗi năm, nhưng nỗ lực đó chỉ khiến chúng tôi vướng vào những rào cản. Hai ngày tiếp theo của cuộc họp, anh ta nói, mục tiêu của chúng ta là tìm ra điều gì sai lầm và đặt nó về đúng vị trí.

Một điều ngay lập tức trở nên rõ ràng, đó là không ai trong căn phòng này chối bỏ trách nhiệm của mình trong những thất bại đó. Họ cũng không đổ lỗi cho nhau về những vấn đề đang tồn tại, cũng như không đòi hỏi ai đó đưa ra cách giải quyết. Cách họ nói về những vấn đề này cho thấy rằng họ coi chúng là trách nhiệm của riêng mình. “Liệu có một cách nào tốt hơn những lưu ý của Braintrust, có thể dạy cho các đạo diễn của chúng ta tầm quan trọng của một cung bậc cảm xúc?” Một người đặt câu hỏi. “Tôi cảm thấy tôi nên chia sẻ nghiêm túc kinh nghiệm của mình với mọi người,” một người khác trả lời. Tôi không thể tự hào hơn nữa. Rõ ràng rằng họ cảm thấy họ làm chủ vấn đề và phải có trách nhiệm tìm cách giải quyết nó. Mặc dù chúng tôi có những vấn đề nghiêm trọng, nhưng tinh thần văn hóa của Pixar – sẵn sàng nhận trách nhiệm và cùng vượt quá khó khăn vì lợi ích chung của công ty – chưa bao giờ hiện diện rõ ràng đến vậy.

Là một đội, chúng tôi phân tích những giả định của mình, lý do tại sao chúng tôi lại quyết định sai lầm. Phải chăng có những tố chất cần thiết mà chúng tôi luôn tìm kiếm ở những ứng viên cho vị trí đạo diễn mà trong quá khứ chúng tôi đã không chú ý tới? Quan trọng hơn, chúng tôi đã thất bại như thế nào trong việc chuẩn bị đầy đủ cho những người đạo diễn trước khi họ đối mặt với công việc khó khăn? Đã bao nhiêu lần chúng tôi tự nhủ, “Chúng tôi sẽ không để anh ta hay cô ta thất bại” – mà điều đó vẫn xảy ra? Chúng tôi đã thảo luận về việc các đạo diễn cho những bộ phim đầu tiên của chúng tôi – John, Andrew, và Pete – đều có khả năng tìm ra cách để trở thành một đạo diễn mà không qua đào tạo chính thức, một vài điều mà giờ đây chúng tôi có thể thấy rõ hơn so với trước kia. Chúng tôi cũng bàn đến một sự thật rằng Andrew, Pete và Lee đã dành nhiều năm làm việc cùng John, thấm nhuần những bài học của anh, ví dụ như, sự cần thiết của việc quyết đoán, và cách anh nghĩ ra những ý tưởng. Andrew và Pete, hai đạo diễn đầu tiên của Pixar sau John, đã được thử thách bởi quá trình này, nhưng cuối cùng, họ đã đạt được những thành công ngoạn mục. Chúng tôi mặc định rằng những người khác cũng sẽ làm được điều tương tự. Nhưng chúng tôi phải đối mặt với sự thực rằng khi chúng tôi phát triển hơn, những

đạo diễn mới của chúng tôi sẽ không có cơ hội trải nghiệm những khó khăn trong quá khứ.

Và rồi chúng tôi hướng đến tương lai. Chúng tôi tìm kiếm những cá nhân, những người mà chúng tôi nghĩ có khả năng trở thành đạo diễn, liệt kê những ưu khuyết điểm của họ và lên kế hoạch cụ thể về những gì chúng tôi sẽ dạy họ, trao cho họ kinh nghiệm, và hỗ trợ họ. Khi thất bại ập đến, chúng tôi vẫn không muốn chỉ đưa ra những lựa chọn “an toàn”; chúng tôi hiểu rằng chấp nhận những rủi ro trong việc lãnh đạo và sáng tạo là cần thiết để chứng tỏ chúng tôi là ai và đôi khi, điều này có nghĩa là trao chìa khóa thành công cho người khác, những người có thể không phù hợp với quan niệm truyền thống của một đạo diễn phim. Chưa hết, khi đưa ra những lựa chọn trái với lẽ thường ấy, mọi người đều đồng ý rằng chúng tôi cần vạch ra những bước đi dứt khoát hơn, tốt hơn để đào tạo và chuẩn bị cho những ứng viên có đủ kỹ năng cần thiết để làm phim. Thay vì hi vọng rằng những ứng viên này sẽ tự mình tiếp thu được trí tuệ của Pixar, chúng tôi quyết định tạo ra một chương trình tư vấn chính thức nhằm giúp họ có được những trải nghiệm mà Pete, Andrew và Lee từng có khi làm việc bên cạnh John trước đây. Tiếp đó, mỗi đạo diễn được chọn sẽ có buổi kiểm tra hàng tuần với tư vấn viên của mình – những người sẽ đưa ra lời khuyên mang tính động lực và thiết thực khi họ phát triển những ý tưởng, rất có thể, sẽ là cảm hứng cho những bộ phim tương lai của Pixar.

Sau này, khi nói chuyện với Andrew trong buổi họp ngoài trụ sở Pixar, anh đã đưa ra một quan điểm, mà theo tôi, cực kỳ sâu sắc. Anh nói với tôi rằng anh nghĩ mình và các đạo diễn thành danh khác có trách nhiệm phải trở thành những giáo viên – điều này nên được coi là trung tâm trong công việc của họ, thậm chí ngay cả khi họ đang bận rộn với những dự án phim của riêng mình. “Điều khó khăn, nhưng cực kỳ cần thiết, đó là tìm ra cách để dạy bất cứ ai chúng ta có trong đội thực hiện những bộ phim hay nhất có thể, bởi một ngày nào đó, chúng ta sẽ không còn ở đây nữa,” anh nói. “Walt Disney đã không làm điều đó. Và không có ông ấy, Disney Animation đã không thể tồn tại mà không phải trải qua một cuộc khủng hoảng trong suốt

một thập kỷ rưỡi. Đó là một mục tiêu đúng đắn: Liệu chúng ta có thể dạy những người khác theo cách các đạo diễn của chúng ta sẽ cho rằng nó là một điều thông minh, khi chúng ta không còn ở đó nữa không?”

Trong số những người có khả năng nhất, ai là người phù hợp nhất để đảm nhiệm trọng trách này? Và tôi không chỉ đang nói về những buổi thảo luận hay sự bổ nhiệm chính thức. Những hành động của chúng tôi dạy cho những ai ngưỡng mộ và tôn trọng cách họ quản lý cuộc sống của mình. Phải chăng chúng tôi đã quá kỹ lưỡng về cách con người học tập và phát triển? Là những người lãnh đạo, chúng tôi nên nghĩ về bản thân mình như những nhà giáo và cố gắng tạo ra một công ty mà tại đó, việc dạy học có giá trị lớn, đóng góp vào sự thành công của cả công ty. Có đúng đắn không khi chúng tôi xem phần lớn các hoạt động như những cơ hội để truyền dạy và những trải nghiệm là những cách thức để học hỏi? Một trong những trách nhiệm quan trọng nhất của việc lãnh đạo là tạo ra một nền văn hóa biết khen thưởng cho những ai không chỉ giúp tăng giá cổ phiếu của công ty, mà còn làm tăng thêm cả những khát khao của chúng tôi nữa.

Bàn luận về thất bại và tất cả những ảnh hưởng của nó không đơn thuần là một bài tập mang tính học thuật. Chúng tôi đối mặt với nó bởi bằng cách tìm kiếm một sự hiểu biết tốt hơn, chúng tôi xóa bỏ được những rào cản đối với sự sáng tạo trọn vẹn. Một trong những rào cản lớn nhất là nỗi sợ hãi, và trong khi thất bại đi kèm với những hệ quả, thì nỗi sợ hãi không cần phải như vậy. Mục tiêu sau đó là phải tách biệt nỗi sợ hãi và sự thất bại – để tạo ra một môi trường, trong đó việc phạm sai lầm không khủng bố tinh thần nhân viên. Vậy, chính xác nên làm thế nào? Các công ty khác gửi thông báo cho những giám đốc của họ, nhưng thông báo này lại có sự mâu thuẫn: Phát triển nhân viên của mình, giúp họ trở thành một thành viên và người đóng góp nhiệt tình, đồng thời đảm bảo chắc chắn mọi thứ phải thật nhịp nhàng bởi chúng ta không có đủ nguồn lực, mà thành công của cả doanh nghiệp lại phụ thuộc vào việc nhóm các anh có hoàn thành công việc đúng hạn và trong phạm vi ngân sách hay không. Rất dễ hiểu khi nhiều nhà quản lý

dùng phương pháp quản lý vi mô, nhưng chúng ta phải thừa nhận rằng chúng ta thường đặt họ vào những vị trí vô cùng khó khăn. Nếu họ phải chọn lựa giữa việc đảm bảo đúng tiến độ và một số nhiệm vụ ít được xác định rõ ràng hơn để “bồi dưỡng” nhân viên của mình, họ sẽ luôn luôn chọn đúng tiến độ. Chúng tôi tự nói với mình rằng chúng tôi sẽ dành nhiều thời gian hơn cho nhân viên nếu như chúng tôi, lần lượt, được nói lỏng hơn trong vấn đề tiến độ hay ngân sách, nhưng bằng cách nào đó những yêu cầu của công việc luôn luôn “nuốt” mất sự nói lỏng đó, kết quả làm gia tăng áp lực với yêu cầu hạn chế sai lầm. Đối mặt với thực tế này, các nhà quản lý thường muốn hai điều: (1) mọi thứ phải được kiểm soát chặt chẽ, và (2) chúng phải luôn nằm trong tầm kiểm soát.

Nhưng khi sự kiểm soát là mục tiêu, nó có thể ảnh hưởng tiêu cực đến những phần khác trong nền văn hóa doanh nghiệp. Tôi đã biết nhiều nhà quản lý, những người ghét bị gây bất ngờ trong những cuộc họp, vì thế họ luôn muốn nhận được những tin tức không mong đợi trước khi các cuộc họp bắt đầu. Ở nhiều công ty, nếu ai đó đưa ra những thông tin mới gây bất ngờ cho quản lý trước mặt những người khác, sẽ được xem là thiếu tôn trọng. Nhưng điều này có nghĩa là gì? Nó có nghĩa là có rất nhiều cuộc họp trước, trước mỗi cuộc họp chính thức, và những cuộc họp chính thức đều đã có sẵn kịch bản. Nó còn có nghĩa là lãng phí thời gian. Nó có nghĩa là làm việc cho những người như vậy chẳng khác nào bước đi trên trứng mỏng.

Việc buộc những quản lý bậc trung phải chấp nhận (và không cảm thấy bị đe dọa bởi) những vấn đề và những sự bất ngờ là một trong những ưu tiên hàng đầu của chúng tôi; họ đã cảm thấy được sức nặng của niềm tin mà nếu họ bám vào nó, họ sẽ phải trả giá. Làm cách nào để chúng ta thay đổi được suy nghĩ của nhân viên về quá trình và những rủi ro?

Liều thuốc hóa giải nỗi sợ hãi là niềm tin, và tất cả chúng ta đều khao khát có thể tin vào một điều gì đó trong thế giới bấp bênh này. Sợ hãi và tin tưởng là hai khái niệm đầy quyền lực, và dù chúng không đối ngược nhau

một cách chính xác, nhưng tin tưởng vẫn là công cụ tốt nhất để loại bỏ sợ hãi. Nỗi sợ hãi có rất nhiều nguyên nhân, đặc biệt là khi bạn làm điều gì mới. Tin tưởng người khác không có nghĩa là bạn sẽ không phạm sai lầm. Nó có nghĩa là khi họ làm điều gì đó (hay bạn làm), bạn phải tin tưởng họ sẽ có cách giải quyết nó. Sợ hãi có thể được tạo ra nhanh chóng, nhưng tin tưởng lại không. Các nhà lãnh đạo phải chứng minh giá trị niềm tin của họ, qua thời gian, qua hành động - và cách tốt nhất để làm điều đó là phản hồi tích cực lại những thất bại. Braintrust và các nhóm khác trong Pixar đều từng cùng nhau trải qua những thời điểm khó khăn, cùng nhau giải quyết vấn đề, và đó là cách họ xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau. Kiên nhẫn. Đáng tin cậy. Và nhất quán. Niềm tin sẽ được tạo thành.

Khi đề cập đến sự đáng tin cậy, tôi muốn nói đến cách các nhà quản lý tương tác với nhân viên. Trong rất nhiều tổ chức, các quản lý có xu hướng giữ bí mật, và giấu giếm mọi thứ với nhân viên. Tôi tin rằng đó là một bản năng sai lầm. Cách thức làm việc mặc định của một quản lý không nên là bí mật. Điều cần thiết là một sự cân nhắc thấu đáo về cái giá của bí mật đó so với cái giá của sự rủi ro. Khi bạn luôn luôn giữ bí mật đồng nghĩa với việc bạn đang nói với mọi người rằng họ không đáng để tin tưởng. Khi bạn thành thật, là lúc bạn đang nói với mọi người rằng bạn tin họ và chẳng có gì phải sợ hãi hết. Giải bày với nhân viên là cho họ cảm giác có quyền sở hữu thông tin. Kết quả - và tôi đã chứng kiến điều này rất nhiều lần - là sẽ có rất ít khả năng họ tiết lộ bất cứ điều gì với những người bên ngoài.

Nhân viên ở Pixar cực kỳ đáng tin cậy trong việc giữ bí mật, điều này rất quan trọng đối với một doanh nghiệp, nơi mà lợi nhuận phụ thuộc vào việc tung ra những ý tưởng hay sản phẩm một cách chiến lược. Bởi làm phim là một quá trình rất lộn xộn, chúng tôi cần nói chuyện thẳng thắn với nhau về sự lộn xộn ấy mà không được để lộ ra bên ngoài phạm vi công ty. Bằng cách chia sẻ các vấn đề và những việc nhạy cảm với nhân viên, chúng tôi khiến họ trở thành đối tác kiêm chủ sở hữu một phần trong nền văn hóa của chúng tôi, và họ sẽ không muốn khiến người khác thất vọng.

Những nhân viên của bạn rất thông minh; đó là lý do vì sao bạn thuê họ. Vì vậy, hãy đối xử với họ theo cách đó. Họ biết khi nào thông điệp bạn đưa ra là một thông điệp quan trọng. Khi các quản lý giải thích kế hoạch là gì mà không có một lý do, mọi người sẽ phân vân những điều họ “thực sự” cần giải quyết là gì. Có thể không có bất cứ một vấn đề bí mật nào, nhưng cách bạn nói đã thầm ám chỉ rằng có một điều bí mật. Bàn luận đằng sau mỗi giải pháp nhằm mục đích tập trung vào những giải pháp đó, chứ không phải là một sự đoán già đoán non. Khi chúng ta thành thực, mọi người sẽ biết điều đó.

Tổng giám đốc phát triển của Pixar, Jamie Woolf, đã xây dựng một chương trình tư vấn, trong đó sẽ ghép cặp hai đạo diễn mới với một đạo diễn kinh nghiệm. Một khía cạnh quan trọng của chương trình này là các cố vấn và ứng viên đạo diễn làm việc cùng nhau trong một thời gian dài – tám tháng. Họ xem xét tất cả các khía cạnh của lãnh đạo, từ phát triển nghề nghiệp và xây dựng lòng tin để quản lý những thách thức về mặt nhân sự đến xây dựng những môi trường làm việc nhóm lành mạnh. Mục đích là để tăng sự kết nối chặt chẽ cũng như để có một nơi chia sẻ những nỗi sợ hãi và thách thức, khám phá những kỹ năng về quản lý người khác bằng cách đối mặt với những vấn đề thực sự, cho dù là những vấn đề bên ngoài (một giám sát viên không kiên định) hay bên trong (một nhà phê bình nội tâm tích cực thái quá). Nói cách khác, là nhằm phát triển sự tin tưởng.

Trong khi làm việc với hai ứng viên, tôi cũng có một buổi trò chuyện với tất cả nhóm ứng viên mỗi năm. Trong buổi nói chuyện đó, tôi kể câu chuyện về việc tôi đã trở thành giám đốc đầu tiên ở New York Tech khi nào và như thế nào, tôi không hề cảm thấy mình đang ở cương vị giám đốc một chút nào cả. Và trong khi rất thích ý tưởng mình trở thành một phần của Pixar, nhưng mỗi ngày tôi đều đi làm với cảm giác gian dối. Thậm chí ngay từ những ngày đầu tiên, khi tôi đảm nhiệm chức vụ chủ tịch Pixar, cảm giác đó vẫn không biến mất. Tôi biết rất nhiều chủ tịch các công ty khác và cũng biết khá rõ tính cách của họ. Họ năng nổ và tự tin. Việc nhận thức được

rằng mình không có hai điều đó, một lần nữa, lại khiến tôi cảm giác mình là một kẻ lừa đảo. Thật lòng mà nói, tôi cũng sợ thất bại.

Mãi cho đến khoảng tám hay chín năm trước, tôi nói với họ, cái cảm giác của một kẻ lừa đảo ấy mới mất đi. Tôi rất biết ơn những điều này, những thứ đã giúp tôi thoát khỏi cảm giác đó: kinh nghiệm của tôi về cả việc đối mặt với thất bại và chứng kiến thành công của những bộ phim; những quyết định của tôi, sau *Câu chuyện đồ chơi*, để cam kết lại sự gắn bó của bản thân với Pixar và văn hóa của nó; cũng như niềm vui của tôi đối với việc cải thiện mối quan hệ với Steve và John. Sau khi tự thú điều này, tôi hỏi, “Bao nhiêu người trong các bạn cảm thấy mình giống một kẻ lừa đảo?” Và không khiến tôi thất vọng, tất cả họ đều giơ tay.

Là những nhà quản lý, chúng tôi luôn bắt đầu với một sự e dè nhất định. Khi chúng ta mới đảm nhiệm một vị trí, thì chúng ta hay tưởng tượng công việc đó là gì để có thể kiểm soát được nó, sau đó chúng ta sẽ tự so sánh mình với một hình mẫu lý tưởng nào đó. Nhưng công việc không bao giờ đúng như những gì chúng ta nghĩ. Bí quyết là quên đi những hình mẫu mà chúng ta cho rằng mình “nên” trở thành giống như vậy. Một cách tốt hơn để đo đạc thành công của chúng ta là hãy quan sát những người khác trong nhóm và cách họ làm việc với nhau. Họ có thể tập hợp lại để giải quyết những vấn đề mẫu chốt? Nếu câu trả lời là có, thì bạn đang quản lý rất tốt.

Hiện tượng không nhận thức được đúng đắn công việc của mình thường xảy ra với những đạo diễn mới. Thậm chí một người làm việc cạnh một đạo diễn có kinh nghiệm với vai trò hỗ trợ, vẫn sẽ liên tục chứng minh khả năng kiểm soát những bộ phim của riêng họ, đến lúc nhận công việc thực tế, họ mới biết nó không như những gì mình tưởng tượng. Có một vài điều đáng sợ về việc phát hiện ra rằng họ phải có trách nhiệm, những thứ mà họ chưa từng nghĩ đến. Trong trường hợp của người lần đầu tiên nhận vị trí đạo diễn, sức nặng của những trách nhiệm ấy không phải là một điều mới mẻ, mà chúng được khuếch đại gấp nhiều lần từ thành công của những bộ phim trước đó. Mỗi đạo diễn ở Pixar đều lo ngại rằng bộ phim của họ sẽ thất bại,

điều này sẽ phá hủy vị thế số một của chúng tôi. “Áp lực đó là: Bạn không thể không trở thành quả bom khi mới công chiếu được,” Bob Peterson, nhà biên kịch và lồng tiếng làm việc nhiều năm cho Pixar, phân tích. “Điều bạn muốn là áp lực đó sẽ nhóm lên ngọn lửa bên trong bạn để thúc giục bạn lên tiếng, ‘Tôi sẽ làm tốt hơn.’ Nhưng có một nỗi sợ hãi phát sinh về việc bạn không biết liệu mình có thể tìm ra câu trả lời đúng không. Các đạo diễn thành danh ở Pixar đều có khả năng thư giãn và để những ý tưởng được sinh ra mà không bị ảnh hưởng bởi áp lực đó.”

Bob thường nói đùa rằng, Pixar nên cố ý làm một bộ phim tồi tệ “để điều chỉnh lại thị trường”. Lẽ dĩ nhiên, chúng tôi không bao giờ cho phép ra mắt những sản phẩm kém chất lượng, nhưng ý tưởng của Bob rất đáng suy ngẫm: Liệu có cách nào để chứng tỏ cho các nhân viên Pixar thấy rằng công ty không kỳ thị sự thất bại?

Tất cả sự chú ý không chỉ hướng vào việc cho phép mà còn cả *mong đợi* những sai lầm có thể giúp Pixar xây dựng một văn hóa độc đáo. Để minh chứng cho sự độc đáo là như thế nào, hãy cân nhắc ví dụ về *Câu chuyện đồ chơi 3* một lần nữa. Như tôi đã nói ngay từ phần mở đầu của chương này, chỉ duy nhất quá trình sản xuất của Pixar là không chịu khủng hoảng nặng nề, và sau khi ra mắt bộ phim, tôi nhắc lại một cách công khai, khen ngợi đội làm phim vì họ đã không chỉ đem lại một thảm họa duy nhất trong quá trình thai nghén bộ phim.

Bạn có thể tưởng tượng rằng đội làm phim đã vui đến mức nào khi nghe tôi nói vậy, nhưng bạn đã lầm. Những niềm tin khi tôi nói về sự thất bại đã ăn sâu vào tâm trí họ đến mức họ cảm thấy mình bị xúc phạm bởi những lời nhận xét của tôi. Họ tự hiểu chúng theo nghĩa rằng họ đã không đủ nỗ lực như những đồng nghiệp của mình ở những bộ phim khác, họ đã không thúc ép bản thân một cách nghiêm chỉnh. Đó không phải là tất cả những gì tôi nói, nhưng tôi phải thừa nhận: tôi đã vui mừng khi thấy phản ứng của họ. Tôi đã coi đó như một minh chứng cho thấy rằng nền văn hóa mà chúng tôi xây dựng hoàn toàn lành mạnh.

Andrew Stanton nói, “Chúng tôi nhận ra một điều rằng chúng tôi sẽ lo lắng nếu một bộ phim không nảy sinh bất kỳ vấn đề gì ngay từ khi lên ý tưởng. Điều này khiến chúng tôi căng thẳng. Chúng tôi bắt đầu nhận ra các dấu hiệu của sự sáng tạo, của sự độc đáo. Chúng ta bắt đầu đón nhận cảm giác, ‘Ồ, chúng ta chưa từng trải qua một vấn đề thực sự trước đó vấn đề này ngoan cố đến khó tin và sẽ không làm theo bất cứ điều gì chúng muốn.’ Đó là một điều quen thuộc với chúng tôi theo nghĩa tích cực.”

Chúng ta nên giả định rằng, thay vì cố gắng ngăn chặn lỗi lầm, hầu như trong mọi trường hợp, những ý định của mọi người đều rất tốt và họ muốn giải quyết vấn đề. Trao cho họ trách nhiệm, cứ để những sai lầm xảy ra, và để họ “xử” chúng. Nếu nỗi sợ hãi nảy sinh, sẽ tồn tại nguyên nhân, mà công việc của chúng tôi là tìm kiếm nguyên nhân đó và khắc phục nó. Công việc của một quản lý không phải là ngăn chặn rủi ro mà là xây dựng khả năng để hồi phục sau rủi ro đó.

CHƯƠNG 7

CON QUÁI VẬT ĐÓI KHÁT VÀ ĐƯA BÉ XẤU XÍ

Có thể coi giai đoạn cuối thập niên 1980 và đầu thập niên 1990 là thời kỳ hoàng kim của Disney Animation với một loạt bom tấn như: *Nàng Tiên Cá* (The Little Mermaid), *Người đẹp và Quái thú* (Beauty and the Beast), *Aladin*, *Vua Sư Tử* (The Lion King), và tôi đã bắt đầu nghe thấy một câu nói được nhắc đi nhắc lại trong phòng giám đốc tại trụ sở Burbank của họ: “Phải cho Quái vật ăn đi.”

Hãy nhớ lại, trước đó, Pixar đã ký hợp đồng viết một hệ thống đồ họa cho Disney - Hệ thống sản xuất hoạt hình máy tính (CAPS) - giúp tô màu và quản lý những hình ảnh hoạt hình. Chúng tôi bắt đầu tiến hành dự án CAPS trong thời gian Disney sản xuất *Nàng Tiên Cá*, vì thế tôi có cơ hội được chứng kiến toàn bộ quá trình mà thành công của bộ phim đã dẫn tới việc hãng mở rộng và cần thêm nhiều dự án phim hơn nữa để nuôi đội ngũ nhân viên đang ngày càng phình to như thế nào. Nói cách khác, tôi ở đó để chứng kiến Disney sáng tạo ra Quái vật. “Quái vật” ở đây có nghĩa là bất cứ tổ chức lớn nào cần phải liên tục được “cho ăn” những vật liệu và tài nguyên mới thì mới có thể hoạt động.

Tôi có thể đảm bảo rằng không một điều gì ở trên xảy ra một cách tình cờ hay do những nguyên nhân sai lầm. Giám đốc điều hành Walt Disney, Michael Eisner, và chủ tịch hãng, Jeffrey Katzenberg, đã cam kết sẽ làm hồi sinh phim hoạt hình sau một thời gian dài bỏ bê kể từ sau khi Walt qua đời. Kết quả là, họ đã phục hồi thành công sự hưng thịnh dựa trên tài năng của những họa sĩ huyền thoại đã làm việc cho hãng trong hàng thập kỷ và

tư duy mới mẻ của những nhân viên mới được tuyển dụng. Những bộ phim họ sản xuất không chỉ đem lại lợi nhuận kinh tế khổng lồ, mà còn ngay lập tức trở thành biểu tượng trong văn hóa đại chúng, thúc đẩy sự bùng nổ của dòng phim hoạt hình, tạo đà cho Pixar thực hiện *Câu chuyện đồ chơi*.

Nhưng thành công của mỗi bộ phim Disney cũng đem đến một điều khác: Nó tạo ra một cơn đói các bộ phim. Do cơ sở hạ tầng của hãng phát triển để phục vụ, tiếp thị và quảng bá mỗi bộ phim thành công, nên nhu cầu có thêm sản phẩm ngày càng tăng cao. Rủi ro tăng cao đến mức không một nhân viên nào được phép ngồi yên. Nếu bạn đến Disney vào thời điểm đó, bạn sẽ khó có thể tìm thấy một người nào tin rằng phim hoạt hình là một sản phẩm nên hoặc có thể được thực hiện theo dây chuyền, dù cho bản thân cụm từ “Cho Quái vật ăn” đã chứa đựng ý nghĩa đó bên trong nó. Trên thực tế, ý định và giá trị của những người có năng lực cao đang làm việc trong quá trình sản xuất rất đáng ngưỡng mộ. Tuy nhiên, Quái vật rất mạnh và có thể tạo cảm giác choáng ngợp ngay cả với những cá nhân xuất sắc nhất. Khi Disney tăng thêm lịch ra mắt phim, nhu cầu sản phẩm tăng cao đến mức hãng này phải mở thêm những xưởng phim ở Burbank, Florida, Pháp và Úc để thỏa mãn cơn đói. Áp lực phải sáng tạo và phải nhanh đã trở thành ưu tiên hàng đầu. Thật ra, điều này xảy ra ở rất nhiều công ty chứ không riêng gì Hollywood, và ảnh hưởng không mong muốn nó tạo ra thì đều giống nhau cho tất cả các công ty: Nó làm giảm chất lượng của toàn bộ công ty.

Sau khi *Vua Sư Tử* ra mắt năm 1994, và thu về 952 triệu đô trên toàn thế giới, Disney bắt đầu dần dần đi xuống. Ban đầu, sẽ rất khó để hiểu tại sao - đã có một số thay đổi về mặt lãnh đạo, nhưng phần lớn nhân viên vẫn ở đây, và tài năng cùng khao khát muốn thực hiện những sản phẩm tuyệt vời của họ vẫn nguyên vẹn. Tuy nhiên, khó khăn mà khi đó mới chỉ là khởi đầu đã kéo dài đến mười sáu năm sau: Từ 1994 đến 2010, Disney không có một bộ phim hoạt hình nào mở màn ở vị trí số 1 về doanh thu phòng vé nữa. Tôi tin rằng đó là kết quả trực tiếp của việc các nhân viên Disney đình ninh rằng công việc của họ là cho Quái vật ăn.

Được quan sát những biểu hiện sớm nhất của xu hướng này tại Disney, tôi cảm thấy mình cần phải nhanh chóng hiểu được những yếu tố bí ẩn đằng sau nó. Tại sao lại như vậy? Bởi vì tôi cảm thấy rằng nếu chúng tôi tiếp tục thành công, thì bất cứ điều gì đang xảy ra với Disney Animation chắc chắn cũng sẽ xảy ra với chúng tôi.

Sự độc đáo luôn mong manh, dễ vỡ. Và thông thường thì trong những khoảnh khắc đầu tiên của mình, nó không hề xinh đẹp chút nào. Điều này lý giải việc tôi gọi những bản thô đầu tiên của các bộ phim là “những đứa bé xấu xí.” Chúng không phải là phiên bản thu nhỏ, xinh xắn của thứ mà sau này chúng sẽ phát triển thành. Chúng cực kỳ xấu xí: kỳ quặc và chưa được định hình, dễ tổn thương và chưa hoàn thiện. Chúng cần được chăm bẵm bằng thời gian và sự kiên nhẫn để có thể phát triển. Điều này có nghĩa là chúng sẽ trải qua một thời gian khó khăn khi cùng tồn tại với Quái vật.

Ý tưởng Đứa bé xấu xí không dễ để chấp nhận. Sau khi xem và thích những bộ phim Pixar, nhiều người giả định rằng khi mới đến thế giới, chúng vốn dĩ đã nổi bật, vang dội, và có ý nghĩa rồi - tức là đã phát triển đầy đủ rồi. Trên thực tế, để đưa chúng đến được điểm đó cần hàng tháng, thậm chí là hàng năm trời. Nếu bạn ngồi xuống và xem những thước phim đầu tiên của bất cứ bộ phim Pixar nào, bạn sẽ thấy chúng xấu đau đớn. Nhưng phản ứng tự nhiên là so sánh những thước phim ban đầu với một bộ phim hoàn chỉnh - tức là đảm bảo thứ mới sinh được đối xử theo những tiêu chuẩn mà chỉ thứ trưởng thành mới đáp ứng được. Công việc của chúng tôi là bảo vệ những đứa bé đó khỏi bị đánh giá quá vội vàng. Công việc của chúng tôi là bảo vệ thứ mới sinh đó.

Trước khi tiếp tục, tôi muốn nói vài điều về từ *bảo vệ*. Tôi lo ngại rằng bởi vì nó có một ý nghĩa tích cực như vậy, nó ngụ ý rằng bất cứ thứ gì được bảo vệ dường như cũng đều đáng bảo vệ. Nhưng điều này không hoàn toàn đúng. Ví dụ như, đôi khi tại Pixar, bộ phận sản xuất cố gắng bảo vệ những quy trình thoải mái và quen thuộc dù chúng bất hợp lý; bộ phận pháp lý thì nổi tiếng là thận trọng quá mức trong việc bảo vệ công ty khỏi những mối

đe dọa tiềm ẩn bên ngoài; bộ phận hành chính thì tìm cách bảo vệ tình trạng hiện tại. Từ *bảo vệ* được sử dụng trong những bối cảnh này để tăng cường tình trạng bảo thủ. Đừng phá vỡ những gì vốn có. Khi một doanh nghiệp trở nên thành công, thì cùng lúc đó, chủ nghĩa bảo thủ cũng trở nên mạnh mẽ, và nguồn năng lượng dư thừa sẽ hướng đến việc bảo vệ những thứ có hiệu quả từ trước đến nay.

Khi tôi ủng hộ việc bảo vệ thứ mới sinh, tôi có ý hơi khác. Tôi đang khẳng định rằng khi ai đó nảy ra một ý tưởng độc đáo, nó có thể không hoàn mỹ và nghèo nàn, nhưng nó trái ngược hoàn toàn với những thứ đã ăn sâu bám rễ được nói đến ở trên – và *đây chính là điều thú vị nhất về nó*. Nếu trong tình trạng dễ bị tổn thương này mà nó bị phơi bày ra trước những người hay bi quan, tiêu cực, những người không thấy được tiềm năng của nó và thiếu kiên nhẫn trong việc để nó phát triển, thì nó có thể bị vùi dập. Một phần công việc của chúng tôi là bảo vệ thứ mới sinh khỏi những người không hiểu được rằng trước khi trở nên vĩ đại, phải trải qua những giai đoạn không vĩ đại trước đã. Hãy nghĩ đến quá trình sâu bướm tiến hóa thành bướm – nó chỉ sống sót bởi được bọc trong một cái kén. Nói cách khác, nó sống sót bởi nó được bảo vệ khỏi thứ có thể hủy hoại nó. Nó được bảo vệ khỏi Quái vật.

Trận chiến đầu tiên của Pixar với Quái vật bắt đầu vào năm 1999, sau khi chúng tôi cho ra mắt hai bộ phim thành công và đang bắt tay vào sản xuất bộ phim thứ năm, *Đi tìm Nemo*.

Tôi vẫn nhớ trong lần trình bày đầu tiên, Andrew Stanton đã nói về Marlin, một chú cá hề luôn bảo vệ con trai một cách thái quá, và hành trình đi tìm Nemo, cậu con trai bị bắt cóc của mình. Đó là vào một ngày lộng gió tháng Mười, và chúng tôi đang tụ tập ở căn phòng hội nghị đông đúc để nghe Andrew trình bày về câu chuyện mới của anh. Bài thuyết trình của Andrew rất đặc sắc. Như anh mô tả, đoạn tường thuật sẽ là một loạt những cảnh hồi tưởng quá khứ để giải thích nguyên nhân cha Nemo trở nên bảo vệ con quá mức như vậy (Andrew nói là do mẹ và các anh chị em của Nemo

đã bị giết hại bởi một con cá nhồng). Đứng ở phía trước căn phòng, Andrew đan kết hai câu chuyện với nhau một cách hoàn hảo: những gì đang xảy ra trong thế giới của Marlin trong suốt cuộc hành trình tìm con sau khi Nemo bị một người thợ lặn bắt, và những gì đang xảy ra trong viện hải dương học tại Sydney, nơi Nemo bị nhốt cùng một đàn cá nhiệt đới có tên là “Hội bể cá.” Câu chuyện mà Andrew muốn kể nhằm vào trung tâm của cuộc chiến giành tự do, thứ mà thường định hình mối quan hệ cha con. Thêm vào đó, câu chuyện thực sự rất hài hước.

Khi Andrew kết thúc, chúng tôi im lặng một lúc. Sau đó, John Lasseter thay tất cả lên tiếng, “Anh đã thuyết phục được tôi chỉ với một từ cá.”

Tại thời điểm đó, dư âm của *Câu chuyện đồ chơi 2*, bộ phim đã gây tổn thất không nhỏ cho nhân viên của chúng tôi, vẫn còn hiện diện trong ký ức. Chúng tôi nhận ra rằng những gì chúng tôi đã trải qua đều không tốt cho nhân viên hay công ty của mình. Chúng tôi đã thề không lặp lại những sai lầm đó ở *Công ty quái vật*, và hầu như đã giữ được lời thề đó. Nhưng sự quyết tâm đó của chúng tôi cũng đồng nghĩa với việc chúng tôi mất gần 5 năm để hoàn thành *Công ty quái vật*. Sau sự việc đó, chúng tôi đang chủ động tìm cách để cải thiện và tăng tốc quá trình của mình. Lần này, chúng tôi được định hướng bởi một quan sát cụ thể: Rõ ràng, phần lớn chi phí của chúng tôi bắt nguồn từ thực tế rằng chúng tôi dường như không bao giờ ngừng thêm thắt vào những kịch bản phim, ngay cả khi chúng tôi đã bắt đầu thực hiện chúng từ lâu rồi. Không cần phải là một thiên tài mới có thể nhận thấy rằng nếu chúng tôi có thể thống nhất về một câu chuyện ngay từ đầu, thì quá trình làm phim sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều và do đó, ít tốn kém hơn nhiều. Điều này sau đó đã trở thành mục tiêu của chúng tôi – hoàn thiện kịch bản *trước khi* bắt đầu làm bất cứ điều gì. Sau màn thuyết trình ấn tượng của Andrew, *Đi tìm Nemo* có lẽ là dự án hoàn hảo nhất để kiểm nghiệm lý thuyết trên. Và khi để Andrew tiến hành thực hiện bộ phim, chúng tôi rất tự tin rằng việc cố định câu chuyện từ sớm sẽ không chỉ giúp tạo nên một bộ phim “gây sốt” mà còn giúp quá trình sản xuất hiệu quả về mặt chi phí.

Khi nhìn lại, tôi nhận ra rằng chúng tôi đã không chỉ cố gắng để trở nên hiệu quả hơn. Chúng tôi đang hi vọng tránh được những lộn xộn (và không thoải mái) của quá trình sáng tạo. Chúng tôi đang cố gắng loại bỏ những lỗi sai (và, trong khi làm vậy, chúng tôi đang cố gắng cho Quái vật ăn một cách hiệu quả). Lẽ dĩ nhiên, nó không phải là như thế. Tất cả những đoạn hồi tưởng mà chúng tôi thích trong bài trình bày của Andrew ư? Khi chúng tôi xem chúng trên những cuộn phim đầu tiên, chúng khiến chúng tôi hoang mang – trong một cuộc họp Braintrust, Lee Unkrich là người đầu tiên cho rằng chúng bí ẩn và thuộc trường phái ấn tượng, và anh nghĩ nên sử dụng một cấu trúc kể chuyện thẳng thắn hơn. Andrew thử làm theo và điều này đã đem lại một lợi ích bất ngờ. Trước đó, Marlin không nhận được mấy thiện cảm và thậm chí còn bị cho là khó ưa, bởi mất quá nhiều thời gian để tìm ra lý do vì sao anh ta trở thành một người cha nghiêm khắc như thế. Giờ, với cách tiếp cận hợp lý về mặt thời gian hơn, Marlin trở thành nhân vật hấp dẫn hơn và nhận được nhiều sự cảm thông hơn. Bên cạnh đó, Andrew cũng tìm ra rằng ý định kết hợp đồng thời hai câu chuyện - một diễn ra ở dưới đại dương, và một xảy ra trong viện hải dương học - phức tạp hơn so với tưởng tượng của anh rất nhiều. Câu chuyện về Hội bể cá, ban đầu dự định là cốt truyện chính, đã được chuyển thành cốt truyện phụ. Và đó chỉ là hai trong số rất nhiều sự thay đổi khó khăn diễn ra suốt quá trình sản xuất, khi những vấn đề không thể lường trước được dần dần tự xuất hiện, và mục tiêu của chúng tôi về một câu chuyện được xác định trước và một quá trình sản xuất suôn sẻ bỗng chốc tiêu tan.

Bất chấp hi vọng rằng *Đi tìm Nemo* sẽ trở thành một bộ phim có thể thay đổi phong cách kinh doanh của chúng tôi, chúng tôi vẫn phải thực hiện nhiều sự điều chỉnh trong suốt quá trình sản xuất bộ phim này chẳng khác gì trong những bộ phim trước đó. Dĩ nhiên, cuối cùng chúng tôi đã làm ra được bộ phim mà chúng tôi cực kỳ tự hào khi nó được công nhận là bộ phim ăn khách thứ hai trong năm 2013 và bộ phim hoạt hình ăn khách nhất từ trước đến nay.

Điều duy nhất chúng tôi *không* thực hiện được là chuyển đổi quá trình sản xuất của chúng tôi.

Kết luận tôi rút ra lúc đó là hoàn thiện câu chuyện trước khi đưa vào sản xuất là một mục tiêu đúng đắn, nhưng chỉ là chúng tôi không thể đạt được nó ngay lúc này mà thôi. Tuy nhiên, khi chúng tôi tiếp tục làm những bộ phim sau này, tôi bắt đầu tin rằng mục tiêu của tôi không chỉ không thực tế mà còn quá ngây thơ. Bằng việc khẳng định tin vào tầm quan trọng của việc tổ chức công việc kỹ càng, chúng tôi đã tiến gần với nguy cơ trượt một sai lầm. Việc đảm bảo quá trình tốt hơn, dễ dàng hơn, tiết kiệm hơn là một ước muốn quan trọng, một ước muốn chúng tôi vẫn tiếp tục tìm cách đạt được, nhưng đó không phải là mục tiêu. Tạo nên một thứ vĩ đại, tuyệt vời mới là mục tiêu.

Tôi đã thấy việc này xảy ra rất nhiều lần ở các công ty khác: Một sự lật đổ diễn ra, trong đó việc sắp xếp quy trình hoặc gia tăng sản xuất đã thay thế mục tiêu cuối cùng, trong khi mỗi cá nhân hoặc mỗi nhóm vẫn nghĩ rằng họ đang làm đúng dù trên thực tế, họ đã đi lạc đường. Khi tính hiệu quả và nhất quán của dòng công việc không được cân bằng bởi những lực lượng đối trọng thì sẽ dẫn đến kết quả là những ý tưởng, hay những đứa bé xấu xí, của chúng tôi không giành được sự quan tâm và bảo vệ cần có để tỏa sáng và trưởng thành. Chúng sẽ bị bỏ rơi hoặc là ngay từ đầu đã không được để mắt đến. Họ sẽ quan tâm đến việc tiến hành những dự án an toàn hơn, những dự án giống với những thứ đã mang về tiền trong quá khứ, chỉ để đảm bảo một số thứ, đúng hơn là bất cứ thứ gì, trôi được qua đường ống quy trình (ví dụ bộ phim *Vua Sư Tử 1 ½* được phát hành dưới dạng video vào năm 2004, sáu năm sau khi ra mắt *Vua Sư Tử 2: Niềm kiêu hãnh của Simba*). Kiểu suy nghĩ này đi kèm với một cái giá là chúng ta trở nên nhạt nhẽo và không có gì đột biến bởi nó ngăn cấm loại men tự nhiên là nhiên liệu cho nguồn cảm hứng thực sự. Tuy nhiên, nó lại làm thỏa mãn cơn đói của Quái vật.

Khi tôi đề cập đến Quái vật và Đứa bé, có vẻ như chúng thuộc hai thái cực trắng đen rõ ràng – trong đó Quái vật là hoàn toàn xấu còn Đứa bé là hoàn toàn tốt. Nhưng thực ra, chúng nằm đâu đó giữa hai thái cực này. Quái vật là kẻ ham ăn, song cũng là một động lực có giá trị. Đứa bé thuần khiết và không hề vẩn đục, đầy tiềm năng nhưng đòi hỏi rất nhiều, khó lường, và có thể khiến bạn phải thức cả đêm. Mấu chốt là để Quái vật và Đứa bé cùng tồn tại một cách hòa bình, và việc này đòi hỏi bạn phải biết cân bằng các lực lượng khác nhau.

Làm cách nào chúng ta có thể cân bằng các lực lượng mà có vẻ quá đối lập nhau này, đặc biệt là khi việc này giống như một cuộc chiến không cân sức vậy? Nhu cầu của Quái vật dường như lúc nào cũng chiến thắng nhu cầu của Đứa bé, vì giá trị đích thực của Đứa bé và sự nghi ngờ thường không rõ ràng và sự không rõ ràng này có thể tồn tại nhiều tháng liền. Làm thế nào để kiềm chế Quái vật, kiềm chế ham muốn của nó, mà không đặt công ty vào tình thế nguy hiểm? Bởi vì công ty nào cũng cần Quái vật. Cơn đói của Quái vật sẽ khiến mọi thứ đúng tiến độ và luôn đặt trong tình trạng cấp bách. Đó là điều tốt, miễn là con Quái vật ấy luôn được kiểm soát. Đây mới chính là vấn đề khó khăn nhất.

Nhiều người cho rằng Quái vật là sinh vật không có suy nghĩ và tham lam, cứng đầu và khó kiểm soát. Nhưng trên thực tế, bất cứ nhóm nào sản xuất ra sản phẩm hay tạo ra doanh thu đều được xem là một phần của Quái vật, bao gồm cả tiếp thị và phân phối. Mỗi nhóm hoạt động theo logic riêng của mình, và có thể chẳng có trách nhiệm gì đối với chất lượng sản phẩm được sản xuất cũng như không có hiểu biết sâu về ảnh hưởng của họ đối với chất lượng. Đó đơn giản không phải là vấn đề của họ; đảm bảo quá trình tiếp tục hoạt động và dòng tiền trôi chảy mới là vấn đề của họ. Mỗi nhóm có mục tiêu và kỳ vọng riêng, và họ sẽ hành động theo ý muốn của mình.

Trong nhiều doanh nghiệp, Quái vật đòi hỏi nhiều sự chú ý đến mức sở hữu quá nhiều quyền lực. Lý do là nó cực kỳ đắt đỏ, chiếm phần lớn chi phí

của các công ty. Biên lợi nhuận của bất kỳ công ty nào cũng đều phụ thuộc phần lớn vào mức độ hiệu quả của việc sử dụng nguồn nhân lực: Các công nhân lắp ráp ô tô được trả lương dù cho dây chuyền lắp ráp có hoạt động hay không; những nhân viên kho của Amazon vẫn đi làm hàng ngày dù cho có bao nhiêu người đang mua sắm trực tuyến đi nữa; các chuyên gia ánh sáng và tô bóng (một trong hàng chục ví dụ trong thế giới hoạt hình) phải đợi rất nhiều người khác hoàn thành công việc của họ thì mới có thể bắt đầu công việc của mình. Nếu sự không hiệu quả khiến ai cũng phải đợi quá lâu, nếu phần lớn thời gian, đa số mọi người không tham gia vào công việc để tạo ra lợi nhuận, thì bạn sẽ có nguy cơ bị nuốt chửng từ bên trong.

Giải pháp, đương nhiên, là cho Quái vật ăn, chiếm dụng toàn bộ thời gian và sự chú ý của nó, tận dụng tất cả tài năng của nó. Mặc dù vậy, ngay cả khi bạn làm điều đó, con Quái vật cũng không thể được thỏa mãn. Điều trở trêu là khi bạn thành công trong việc thỏa mãn Quái vật thì bạn lại tạo thêm áp lực phải nhanh chóng thành công một lần nữa. Đó là lý do tại sao ở nhiều công ty, lịch trình (hay nhu cầu về sản phẩm) lại quyết định đầu ra, chứ không phải là sức mạnh của những ý tưởng đầu vào. Tôi muốn thận trọng để tránh ngụ ý rằng vấn đề nằm ở chính những cá nhân tạo nên Quái vật - họ đang làm những điều tốt nhất có thể để thực hiện trách nhiệm của mình. Nhưng dù họ có ý định tốt, kết quả luôn không tốt: Thỏa mãn cơn đói của Quái vật trở thành trọng tâm của họ.

Tất nhiên, Quái vật không chỉ phát triển mạnh trong những công ty sản xuất phim hoạt hình hay điện ảnh. Không một doanh nghiệp sáng tạo nào miễn dịch với nó, từ công nghệ cho đến xuất bản hay sản xuất. Và tất cả Quái vật đều có điểm chung. Thông thường, những người phụ trách Quái vật là những người có đầu óc tổ chức nhất trong công ty, những người có thể đảm bảo mọi thứ đi đúng hướng và trong giới hạn ngân sách, đúng như mong đợi từ sếp. Khi những người này và mối quan tâm của họ trở nên quá mạnh, những người khác không có đủ sự phản kháng để bảo vệ những ý tưởng mới, thì mọi thứ sẽ đi chệch hướng. Con Quái vật sẽ chiếm thế thượng phong.

Chìa khóa để ngăn chặn điều này là sự cân bằng. Tôi cho rằng sự cho và nhận giữa những mối quan tâm khác nhau trong một doanh nghiệp là mấu chốt của thành công. Vì vậy khi tôi nói về việc thuần hóa Quái vật, ý của tôi là hãy đảm bảo những nhu cầu của nó cân bằng với nhu cầu của những khía cạnh khác, những khía cạnh sáng tạo hơn của công ty bạn sẽ làm bạn mạnh mẽ hơn.

Hãy lấy một ví dụ để làm rõ những gì tôi muốn nói, được lấy từ công ty mà tôi biết rõ nhất. Trong lĩnh vực hoạt hình, chúng tôi có rất nhiều mối quan tâm: cốt truyện, mỹ thuật, ngân sách, công nghệ, tài chính, sản xuất, tiếp thị và sản phẩm tiêu dùng. Những người thuộc từng mối quan tâm này lại có các ưu tiên quan trọng khác nhau và thường mâu thuẫn nhau. Đạo diễn và biên kịch muốn kể những câu chuyện có sức ảnh hưởng nhiều nhất; nhà thiết kế sản xuất muốn phần hình ảnh phải thật mãn nhãn; đạo diễn kỹ thuật muốn tạo ra những hiệu ứng hoàn hảo; chuyên viên tài chính muốn đảm bảo ngân sách; chuyên gia tiếp thị muốn có một điều gì đó hấp dẫn để dễ dàng thu hút những khán giả tiềm năng; còn những người làm sản phẩm tiêu dùng lại muốn biến những nhân vật hấp dẫn trở thành những món đồ chơi sang trọng hoặc xuất hiện trên những hộp cơm trưa, hay những chiếc áo phông; quản lý sản xuất cố gắng khiến mọi người vui vẻ và giữ toàn bộ doanh nghiệp nằm trong tầm kiểm soát v.v... Mỗi nhóm đều tập trung vào nhu cầu riêng của mình. Không ai có được cái nhìn rõ ràng về việc những quyết định của họ sẽ ảnh hưởng đến người khác như thế nào; mỗi nhóm đều chịu áp lực phải làm tốt phần việc của mình, tức là đạt được mục tiêu đã định.

Đặc biệt trong những tháng đầu tiến hành dự án, người ta thường dễ dàng nói rõ và giải thích những mục tiêu này – thực ra chỉ là những mục tiêu phụ, trong quá trình làm phim – hơn là bản thân bộ phim. Nhưng nếu đạo diễn có thể đạt được tất cả những gì mà họ muốn, thì bộ phim sẽ trở nên quá dài dòng. Nếu làm theo cách của những nhân viên tiếp thị, chúng ta sẽ chỉ được xem một bộ phim nhái lại những thứ đã được “chứng nhận” là thành công, hay nói cách khác, bộ phim đó sẽ quen thuộc với khán giả hơn

nhưng chắc chắn là một sản phẩm sáng tạo thất bại. Mặc dù mỗi nhóm đều nỗ lực làm đúng mọi việc, nhưng họ chỉ đang kéo dẫn sản phẩm theo tất cả các hướng mà thôi.

Nếu bất cứ nhóm nào trong số đó “thành công” thì tất cả chúng tôi sẽ thất bại.

Trong một nền văn hóa không lành mạnh, các nhóm đều tin rằng nếu mục tiêu của họ chiến thắng mục tiêu của nhóm khác, công ty sẽ được lợi. Trong một nền văn hóa lành mạnh, tất cả các nhóm đều nhận ra tầm quan trọng của việc cân bằng những ham muốn đối nghịch nhau - họ muốn được lắng nghe, nhưng họ không cần phải thắng. Tương tác giữa họ với nhau - hiện tượng đẩy và kéo mà xảy ra một cách tự nhiên khi những con người tài năng được trao cho những mục tiêu rõ ràng - sẽ mang lại sự cân bằng mà chúng ta tìm kiếm. Tuy nhiên, điều này chỉ xảy ra nếu họ hiểu rằng việc đạt được sự cân bằng là trọng tâm của toàn công ty.

Mặc dù ý tưởng về sự cân bằng nghe có vẻ rất hay ho, nhưng nó vẫn không hề cho thấy được bản chất năng động của việc thực sự đạt được sự cân bằng. Trong tư tưởng của chúng ta, khái niệm về sự cân bằng đã bị bóp méo một phần nào đó bởi chúng ta có xu hướng đánh đồng nó với sự tĩnh lặng – giống như tư thế thăng bằng trên một chân vô cùng an tĩnh của một bậc thầy yoga, một trạng thái không có chuyển động nào rõ ràng. Đối với tôi, ví dụ chính xác hơn về sự cân bằng xuất hiện trong thể thao, chẳng hạn như khi một cầu thủ bóng rổ xoay quanh một hậu vệ; một cầu thủ bóng bầu dục lao mình vượt qua cuộc tranh giành bóng; hay một vận động viên lướt sóng bắt những con sóng. Tất cả những điều này đều là những phản ứng cực kỳ năng động với những môi trường thay đổi nhanh chóng. Trong bối cảnh lĩnh vực phim hoạt hình, các đạo diễn đã nói với tôi rằng họ coi công việc làm phim của mình là một công việc cực kỳ năng động. “Có vẻ như việc mong đợi sẽ có những vấn đề nảy sinh từ các bộ phim có tác dụng tốt về mặt tâm lý,” Bryon Howard, một trong các đạo diễn của Disney, nói với tôi. “Giống như ai đó từng nói, ‘Hãy chăm sóc con hổ này, nhưng cũng phải

xem chừng nó, nó rất quý quý.’ Tôi cảm thấy rằng mình sẽ an toàn hơn khi tôi *mong đợi* con hổ đó quý quý.”

Theo đạo diễn Brad Bird, mỗi tổ chức sáng tạo – dù là một hãng phim hoạt hình hay hãng ghi âm – đều là một hệ sinh thái. “Bạn cần có cả bốn mùa,” anh nói. “Bạn cũng cần những cơn bão nữa. Giống như một hệ sinh thái vậy. Việc cho rằng không có xung đột mới là tối ưu chẳng khác nào nói ngày nắng là tuyệt nhất. Ngày nắng khi ánh nắng áp đảo cơn mưa. Không có xung đột nào cả. Bạn có một người chiến thắng rõ ràng. Nhưng nếu ngày nào cũng nắng, mà không có mưa, thì vạn vật không thể phát triển. Và nếu như trời luôn luôn nắng – nếu như trên thực tế, chúng ta thậm chí không có cả ban đêm – thì chả có thứ gì xuất hiện cả và trái đất sẽ trở nên cằn cỗi. Điều quan trọng là hãy coi xung đột là một yếu tố *thiết yếu*, bởi khi đó, chúng ta biết rằng những ý tưởng tốt nhất sẽ được thử nghiệm và sống sót. Bạn biết đấy, không thể lúc nào cũng nắng được.”

Công việc của một quản lý là tìm ra cách giúp đỡ những người khác trong việc xem xung đột như là một điều bình thường – như một con đường dẫn đến sự cân bằng, điều mang lại lợi ích cho chúng ta trong dài hạn. Tôi ở đây để khẳng định rằng có thể làm được điều đó, nhưng công việc đó sẽ chẳng bao giờ kết thúc. Một người quản lý giỏi phải luôn luôn tìm kiếm những nơi đã đánh mất sự cân bằng. Ví dụ, khi chúng tôi tăng số lượng nhân viên ở Pixar, quyết định này có ảnh hưởng tích cực là cho phép chúng tôi tăng chất lượng công việc, song cũng đem lại ảnh hưởng tiêu cực mà chúng tôi cần giải quyết: Những cuộc họp có quá đông người tham gia và trở nên ít thân mật hơn trước, đóng góp của mỗi người tham gia vào dự án phim cũng ít đi tương ứng (điều này khiến họ cảm thấy mình ít có giá trị hơn). Để giải quyết, chúng tôi tạo ra các nhóm nhỏ hơn, trong đó các bộ phận và các cá nhân được khuyến khích bày tỏ quan điểm của mình. Để thực hiện những giải pháp như vậy, để tái thiết sự cân bằng, các nhà quản lý phải liên tục chú ý.

Trong chương 4, tôi đã đề cập đến một thời điểm mấu chốt trong quá trình phát triển của Pixar, khi chúng tôi bắt đầu thực hiện *Câu chuyện đồ chơi 2*. Đó là lúc chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi không bao giờ muốn nuôi dưỡng một nền văn hóa mà trong đó một số nhân viên được xem là thuộc hạng nhất còn số khác chỉ là hạng hai, một số người được đối xử với tiêu chuẩn cao hơn còn một số khác lại được xếp vào hạng B. Điều này nghe có vẻ quá lý tưởng đối với một số người, nhưng đó chỉ là một cách nói khác của việc chúng tôi tin vào việc giữ cân bằng trong nền văn hóa của chúng tôi. Nếu có nhân viên nào, mối quan tâm nào, hay mục tiêu nào được coi là quan trọng hơn những điều khác, hoặc được kỳ vọng “thành công”, thì sự cân bằng sẽ chẳng bao giờ đạt được.

Hãy thử tưởng tượng bạn có một tấm ván thăng bằng – một tấm ván gỗ để nằm trên một con lăn hình trụ. Bí quyết để thăng bằng là đặt hai chân ở hai đầu ván, sau đó di chuyển trọng lượng của bạn cho đến khi đạt đến điểm cân bằng khi con lăn di chuyển dưới chân bạn. Tôi không thể nghĩ ra ví dụ nào hay hơn về sự cân bằng, hay khả năng quản lý hai lực lượng đối kháng nhau (bên trái và bên phải). Tuy nhiên, mặc dù tôi có thể cố gắng giải thích cho bạn cách làm, cho bạn xem các đoạn băng, gợi ý các phương pháp khác nhau để bắt đầu, nhưng tôi sẽ không thể giải thích trọn vẹn *làm sao* để đạt được thăng bằng. Bạn chỉ có thể học được bằng cách tự mình làm, để tiềm thức và ý thức của bạn tự ngộ ra điều đó trong lúc chuyển động. Với những công việc nhất định, sẽ chẳng có cách học nào khác ngoài việc tự mình thực hiện, tự đặt bản thân vào một nơi bất ổn và tìm đường vượt qua cảm giác của mình.

Tôi thường nói rằng quản lý của các doanh nghiệp sáng tạo phải “nắm nhẹ” những mục tiêu và “nắm chặt” những ý định. Điều này có nghĩa là gì? Có nghĩa là chúng ta phải cởi mở để thay đổi những mục tiêu của mình khi chúng ta tìm hiểu được những thông tin mới hoặc bị bất ngờ bởi những thứ mà chúng ta nghĩ là mình biết, nhưng thực tế thì không. Miễn là những ý định của chúng ta - những giá trị của chúng ta - không thay đổi, thì mục tiêu có thể thay đổi nếu cần thiết. Tại Pixar, chúng tôi chưa từng dao động

về đạo đức, giá trị, và ý định trong việc sáng tạo ra những sản phẩm chất lượng, độc đáo. Chúng tôi sẵn sàng điều chỉnh mục tiêu của mình trong quá trình học hỏi, nỗ lực để hoàn thiện chúng, chứ *không* cần thiết phải có những mục tiêu hoàn hảo ngay từ ban đầu. Bởi vì, đối với tôi, đó là cách duy nhất để tạo nên một thứ khác cần thiết cho sự sáng tạo: một nền văn hóa biết bảo vệ cái mới.

Tôi từng nhiều năm là thành viên của ủy ban phụ trách việc đọc và chọn lọc bài viết để đăng trên SIGGRAPH, hội thảo đồ họa máy tính thường niên mà tôi đã nhắc đến ở chương 2. Những bài viết này được cho là sẽ trình bày những ý tưởng tiến bộ trong lĩnh vực này. Ủy ban bao gồm nhiều nhân vật nổi bật trong ngành, tôi biết tất cả họ; đó là một nhóm người rất có trách nhiệm trong việc chọn lọc bài viết. Ở mỗi cuộc họp, tôi rất ấn tượng với việc dường như chỉ tồn tại hai kiểu người: một sẽ tìm kiếm những sai sót trong các hồ sơ rồi sau đó “vồ lấy chúng ăn thịt”; và một sẽ bắt đầu tìm kiếm và phát triển những ý tưởng hay. Khi những “người bảo vệ ý tưởng” thấy những điểm chưa hoàn hảo, họ sẽ chỉ ra một cách nhẹ nhàng, với thái độ tích cực nhằm hoàn thiện bài viết thay vì mổ xẻ nó. Thú vị ở chỗ, những “sát thủ bài viết” không nhận thức được rằng họ đang phục vụ cho một mục đích khác (theo suy đoán của tôi, đó là để thể hiện cho đồng nghiệp thấy tiêu chuẩn của họ cao đến mức nào). Cả hai nhóm đều cho rằng họ đang bảo vệ các quy tắc, nhưng chỉ một nhóm hiểu được rằng bằng cách tìm kiếm những điều mới mẻ và gây ngạc nhiên, họ đang cung cấp loại bảo vệ có giá trị nhất. Phản hồi tiêu cực có thể mang lại sự vui vẻ, nhưng nó kém can đảm hơn nhiều so với việc ủng hộ một cái gì đó chưa được chứng minh và cho nó không gian để phát triển.

Tôi hi vọng bạn sẽ hiểu rằng, tôi không nói bảo vệ cái mới tức là cô lập cái mới. Mặc dù tôi khâm phục tính hiệu quả của con sâu bướm khi ở trong kén, nhưng tôi cũng không tin rằng các sản phẩm sáng tạo nên được phát triển trong môi trường chân không (có thể nói đó là một trong những sai lầm chúng tôi mắc phải khi làm phim về loài sa giông chân xanh). Tôi biết

một số người chỉ muốn giữ viên ngọc cho riêng mình khi đánh bóng nó. Nhưng đó không phải là bảo vệ. Trên thực tế, nó trái ngược hoàn toàn: một thất bại trong việc bảo vệ nhân viên khỏi chính họ.

Tại Pixar, bảo vệ có nghĩa là lấp đầy những cuộc họp thảo luận cốt truyện bằng những người bảo vệ ý tưởng, những người hiểu rõ sự khó khăn và chông vánh của việc phát triển cái mới. Nó có nghĩa là trợ giúp nhân viên, bởi chúng tôi biết rằng những ý tưởng hay nhất sẽ xuất hiện khi chúng tôi đảm bảo mọi người được an toàn khi nghiên cứu vấn đề. (Hãy nhớ: Con người quan trọng hơn ý tưởng.) Cuối cùng, nó không có nghĩa là bảo vệ cái mới mãi mãi. Đến một thời điểm nào đó, cái mới phải gắn kết với nhu cầu của công ty – với rất nhiều các mối quan tâm khác nhau, và dĩ nhiên, với cả con Quái vật nữa. Miễn là Quái vật không được phép áp chế bất kỳ ai, miễn là chúng tôi không để nó đảo ngược giá trị của mình, thì sự hiện diện của nó có thể là một động lực cho sự phát triển.

Đến một thời điểm nào đó, ý tưởng mới sẽ phải rời xa sự bao bọc của kén để đến tay những người khác. Quá trình gắn kết này thường rất lộn xộn và đau đớn. Có lần, sau khi một trong những chuyên gia phần mềm hiệu ứng đặc biệt của chúng tôi từ chức, anh gửi cho tôi một bức thư gồm hai lời phàn nàn. Thứ nhất, anh không thích công việc của mình có liên quan đến việc phải xử lý quá nhiều vấn đề nhỏ do phần mềm mới gây ra. Thứ hai, anh thất vọng khi chúng tôi không dám chấp nhận thêm rủi ro kỹ thuật trong những bộ phim. Nghịch lý ở đây là công việc của anh là giúp giải quyết chính các vấn đề phát sinh do chúng tôi đã chấp nhận một rủi ro lớn về kỹ thuật khi áp dụng hệ thống phần mềm mới. Sự lộn xộn mà anh gặp phải - lý do mà anh thôi việc - trên thực tế, xuất phát từ sự phức tạp của việc cố gắng thực hiện điều gì đó mới mẻ. Tôi rất bất ngờ khi anh không hiểu rằng việc chấp nhận rủi ro luôn đi đôi với việc sẵn sàng đối mặt với đồng lộn xộn do nó gây ra.

Vì vậy: Lúc nào mới là thời khắc diệu kỳ khi chúng tôi chuyển từ bảo vệ sang gắn kết? Câu hỏi này chẳng khác nào hỏi làm thế nào chim mẹ biết lúc

nào nên để con mình rời tổ. Liệu chim con có đủ khỏe để tự bay bằng đôi cánh của mình không? Liệu nó sẽ biết cách điều khiển đôi cánh khi rơi xuống, hay nó sẽ đâm sầm xuống mặt đất?

Trên thực tế, đối với bộ phim nào chúng tôi cũng tự hỏi câu hỏi đó. Hollywood nổi tiếng về việc dùng thuật ngữ *bật đèn xanh* để ám chỉ một thời điểm trong giai đoạn phát triển dự án khi mà hãng phim chính thức quyết định nó khả thi (và rất, rất nhiều dự án vẫn mắc kẹt trong “giai đoạn địa ngục,” không bao giờ được bước ra ngoài thế giới). Mặc dù vậy, trong lịch sử Pixar, chỉ có duy nhất một bộ phim dài mà chúng tôi xây dựng nhưng không được hoàn thành.

Một trong những ví dụ ưa thích của tôi về việc sự bảo vệ có thể mở đường cho sự gắn kết như thế nào không đến từ một bộ phim của Pixar, mà đến từ một chương trình thực tập của chúng tôi. Vào năm 1998, tôi quyết định rằng công ty sẽ có được lợi ích nếu tổ chức một chương trình mùa hè giống như chương trình của nhiều công ty sáng tạo khác. Chương trình này sẽ mang đến cho chúng tôi những tài năng trẻ. Họ sẽ là một phần của Pixar trong vòng hai tháng để học hỏi cách làm việc với những nhà sản xuất giàu kinh nghiệm. Nhưng khi tôi đưa ý tưởng này cho các quản lý sản xuất, họ từ chối: Họ không hứng thú với việc nhận thực tập sinh. Ban đầu, tôi nghĩ có lẽ bởi họ quá bận rộn đến mức không có thời gian chú ý đến và dạy dỗ những đứa trẻ chưa có kinh nghiệm. Song, khi tôi tìm hiểu kỹ hơn, vấn đề không phải là thời gian mà là tiền bạc. Họ không muốn phát sinh thêm chi phí trả lương cho thực tập sinh. Nếu họ có một đồng tiền trong ngân sách, thì họ thích sử dụng chúng cho những người có kinh nghiệm hơn. Nếu họ có nhiều thời gian và nguồn lực, thì con Quái vật cũng đang gây áp lực lên họ. Tôi cho rằng phản ứng của họ là một dạng bảo vệ, được thúc đẩy bởi khao khát bảo vệ bộ phim và dành từng đồng để khiến nó thành công. Nhưng điều này không đem lại lợi ích cho toàn bộ công ty. Chương trình thực tập là cơ hội để phát hiện tài năng mới và xem liệu những người bên ngoài có hòa nhập được với Pixar không. Hơn nữa, những người mới

thường đem đến một nguồn năng lượng vô tận. Đối với tôi, hai bên đều có lợi.

Tôi cho rằng tôi có thể đơn giản yêu cầu các giám đốc sản xuất thêm chi phí trả lương cho thực tập sinh vào ngân sách. Nhưng điều này sẽ khiến ý tưởng của tôi trở nên bị thù địch và khiến họ bức bối. Thay vào đó, tôi quyết định cho chi phí dành cho thực tập sinh thành chi phí của công ty, tức là họ luôn sẵn sàng làm việc ở bất cứ bộ phận nào muốn nhận họ và không làm phát sinh thêm bất cứ khoản chi phí nào ở bộ phận đó. Năm đầu tiên, Pixar thuê tám thực tập sinh làm việc ở bộ phận kỹ thuật và hoạt hình. Họ cực kỳ háo hức, chăm chỉ và học hỏi rất nhanh, đến mức mà khi kết thúc thời gian thực tập, mỗi người đều đang làm công việc sản xuất thực sự. Bảy người sau đó trở lại, sau khi tốt nghiệp, để làm việc toàn thời gian cho Pixar. Kể từ đó, mỗi năm, chương trình này lại được phát triển thêm, và mỗi năm lại có thêm các vị giám đốc thấy rằng mình đã bị những tài năng trẻ chinh phục. Không phải chỉ bởi những thực tập sinh giúp giảm nhẹ khối lượng công việc khi họ tham gia mà việc dạy họ cách làm việc của Pixar cũng giúp nhân viên của chúng tôi kiểm tra lại cách làm việc của mình, từ đó giúp tất cả mọi người cùng tiến bộ. Sau một vài năm, chúng tôi hiểu rõ rằng mình không cần dùng ngân sách công ty tài trợ cho thực tập sinh nữa; khi chương trình chứng minh được giá trị của nó, mọi người sẵn sàng chấp nhận khoản chi phí đó vào ngân sách của mình. Nói cách khác, chương trình thực tập ban đầu cần được bảo vệ để tồn tại nhưng sau đó đã phát triển thoát ra khỏi nhu cầu đó. Năm ngoái, chúng tôi có đến mười nghìn đơn dự tuyển cho một trăm vị trí trong công ty.

Cho dù đó là hạt nhân của một ý tưởng phim hay một chương trình thực tập còn non trẻ, thì những cái mới đều cần được bảo vệ. Những công việc bình thường thì không cần. Các nhà quản lý *không* cần làm việc vất vả để bảo vệ những ý tưởng hay cách thức kinh doanh đã tồn tại từ lâu. Hệ thống luôn nghiêng về những con người hiện tại. Những kẻ thách thức cần sự hỗ trợ để tìm vị trí cho mình. Và việc bảo vệ cái mới - bảo vệ tương lai, chứ không phải quá khứ - phải là một nỗ lực có ý thức.

Tôi không thể không nghĩ đến một trong những khoảnh khắc yêu thích nhất của tôi trong một bộ phim Pixar, khi Anton Ego, một nhà phê bình ẩm thực luôn sợ hãi và mệt mỏi trong *Chú chuột đầu bếp*, viết lời giới thiệu cho nhà hàng Gusteau's, do chú chuột Remy điều hành. Được lồng tiếng bởi Peeter O'Toole, Ego nói rằng tài năng của Remy “đã thách thức những định kiến của tôi về việc nấu ăn ngon... [và] đã khiến tôi rung động.” Tương tự, bài diễn văn của Ego, do Brad Bird viết, cũng khiến tôi rung động – và, cho đến bây giờ, vẫn luôn ám ảnh tôi mỗi khi tôi suy nghĩ về công việc của mình.

“Theo nhiều cách, công việc của một nhà phê bình rất dễ dàng,” Ego nói. “Chúng tôi gần như chả phải đánh cược cái gì, nhưng vẫn có cơ hội được tận hưởng cái vị trí đứng trên những người đưa các thành quả của họ cũng như chính bản thân họ cho chúng tôi phán xét. Chúng tôi phát triển dựa trên những lời phê bình tiêu cực, thứ mang lại sự vui vẻ cho cả người viết và người đọc. Nhưng sự thật cay đắng mà những nhà phê bình chúng tôi phải đối mặt đó là trong kịch bản vĩ đại của tạo hóa, thậm chí những mẫu rác vụn cũng có thể mang nhiều ý nghĩa hơn cái ý nghĩa mà những lời phê bình của chúng tôi gán cho nó. Nhưng cũng có những lần một nhà phê bình thực sự đánh cược một cái gì đó, và đó là khi muốn khám phá và bảo vệ cái mới. Thế giới thường không nhẹ nhàng với những tài năng mới, những sáng tạo mới. Cái mới rất cần những người bạn.”

CHƯƠNG 8

THAY ĐỔI VÀ NGẪU NHIÊN

Không có cảm giác nào giống với cảm giác cồn cào khi bạn chuẩn bị đứng trước toàn thể công ty và nói một điều mà bạn biết chắc sẽ khiến họ khó chịu. Ngày Steve, John và tôi tiến hành một cuộc họp toàn công ty để thông báo quyết định bán Pixar cho Disney vào năm 2006 chắc chắn là một trong những khoảnh khắc đem đến cảm giác đó. Chúng tôi biết rằng viễn cảnh hãng phim nhỏ bé của chúng tôi phải sáp nhập với một thực thể lớn hơn nhiều sẽ khiến nhiều người lo lắng. Mặc dù chúng tôi làm việc chăm chỉ để đặt ra những sự bảo vệ nhằm đảm bảo cho sự độc lập của chúng tôi, nhưng chúng tôi vẫn biết rằng nhân viên của mình sẽ lo sợ sự sáp nhập này ảnh hưởng tiêu cực đến bản sắc văn hóa của Pixar. Tôi sẽ nói rõ hơn về những bước cụ thể để bảo vệ Pixar ở chương sau, còn ở chương này, tôi muốn bàn về những gì đã xảy ra sau khi tôi, trong sự háo hức muốn giảm bớt nỗi lo lắng cho đồng nghiệp của mình, đã đứng lên và khẳng định với họ rằng Pixar sẽ không thay đổi.

Đó là một trong những điều ngu ngốc nhất tôi từng nói.

Năm tiếp theo, bất cứ khi nào chúng tôi muốn thử một điều gì đó mới mẻ hoặc suy nghĩ lại về cách làm việc đã ăn sâu bám rễ của chúng tôi, thì sẽ luôn có một số người đầy tức giận và sợ hãi xuất hiện tại văn phòng của tôi. “Anh đã hứa rằng sự sáp nhập sẽ không ảnh hưởng đến cách làm việc của chúng ta cơ mà,” họ nói. “Anh đã nói Pixar sẽ không bao giờ thay đổi cơ mà.”

Điều này xảy ra thường xuyên đến mức tôi phải tiến hành một cuộc họp toàn công ty khác để giải thích. “Điều tôi *muốn* nói là chúng ta sẽ không thay đổi *chỉ* vì chúng ta được mua lại bởi một công ty lớn hơn. Nhưng

chúng ta sẽ vẫn phải trải qua những thay đổi mà dù thế nào cũng sẽ xảy ra. Hơn nữa, chúng ta *luôn luôn* thay đổi, bởi vì thay đổi là một điều tốt.”

Tôi rất mừng vì mình đã cố gắng làm rõ vấn đề cho họ. Ngoại trừ một việc là tôi đã không làm được. Cuối cùng, tôi phải thực hiện bài phát biểu “Dĩ nhiên chúng ta sẽ tiếp tục thay đổi” đến ba lần thì mọi người mới thông suốt.

Điều thú vị là những thay đổi, thứ làm dấy lên quá nhiều mối lo ngại, lại chẳng liên quan gì đến việc sáp nhập cả. Đó chỉ là những sự điều chỉnh bình thường cần thiết khi một doanh nghiệp muốn mở rộng và phát triển. Thật điên rồ khi bạn nghĩ bạn có thể trốn tránh sự thay đổi, dù cho bạn có muốn thế nào đi nữa. Tuy nhiên, đối với tôi, bạn cũng *không nên* muốn điều đó. Chẳng có một sự phát triển hay thành công nào xảy ra mà không trải qua thay đổi.

Ví dụ, vào thời điểm sáp nhập, chúng tôi đang xem xét làm thế nào để đảm bảo sự cân bằng giữa bộ phim đầu tiên và các phần tiếp theo của nó. Chúng tôi biết rằng những khán giả yêu thích các bộ phim của chúng tôi rất háo hức muốn được thưởng thức nhiều hơn nữa các câu chuyện đặt bối cảnh trong những thế giới đó (và dĩ nhiên, nhân viên tiếp thị cùng nhân viên làm sản phẩm tiêu dùng cũng thích các bộ phim dễ bán hơn mà những phần tiếp theo thì luôn thỏa mãn tiêu chí đó.) Tuy nhiên, nếu chúng tôi chỉ tập trung làm những phần tiếp theo, Pixar sẽ khô héo và chết dần. Tôi nghĩ rằng những bộ phim phần tiếp theo là một dạng phá hủy tính sáng tạo. Chúng tôi cần một chuỗi các ý tưởng mới liên tục, mặc dù chúng tôi biết những bộ phim lần đầu tiên xuất hiện luôn chứa nhiều rủi ro hơn. Chúng tôi nhận ra rằng việc sản xuất những bộ phim phần tiếp theo, những bộ phim có khả năng đem lại doanh thu phòng vé cao, đem lại cho chúng tôi thêm không gian để chấp nhận những rủi ro đó. Vì thế, chúng tôi đi đến quyết định rằng một sự pha trộn - làm một bộ phim mới mỗi năm, cứ hai năm lại làm một phần tiếp theo, hoặc hai năm làm ba bộ phim - có vẻ là giải pháp hợp lý để bảo đảm cả về mặt tài chính lẫn sáng tạo.

Đến lúc đó, Pixar mới chỉ thực hiện chỉ một bộ phim phần tiếp theo là *Câu chuyện đồ chơi 2*. Bởi vì quyết định của chúng tôi xảy ra quá gần với thời điểm sáp nhập, cho nên nó đã khiến nhiều người nghĩ rằng Disney đã gây áp lực yêu cầu chúng tôi phải sản xuất nhiều bộ phim phần tiếp theo hơn. Nhưng không phải như vậy. Trên thực tế, Disney trao cho chúng tôi rất nhiều sự tự do. Nhưng mặc dù tôi đã khẳng định điều này vào thời điểm đó, nhưng lời nói của chúng tôi vẫn không tránh khỏi bị nghi ngờ.

Chúng tôi cũng từng trải qua một sự hoang mang tương tự về vấn đề không gian văn phòng. Khi chúng tôi tăng số lượng nhân viên để đáp ứng nhu cầu sản xuất ngày một nhiều, trụ sở chính của Pixar nhanh chóng trở nên quá tải. Chúng tôi cần nhiều phòng hơn nên đã thuê một tòa nhà gần đó làm nơi phát triển dự án tiếp theo, *Công chúa tóc xù*, đồng thời cũng là nơi làm việc của các kỹ sư phần mềm đang nghiên cứu các phần mềm hoạt hình thể hệ mới cho chúng tôi. Ngay sau đó, mọi người lại bắt đầu đến văn phòng của tôi. Họ muốn biết tại sao chúng tôi lại chia tách các kỹ sư khỏi các họa sĩ ở tất cả các dự án ngoại trừ *Công chúa tóc xù*? Tại sao chúng tôi lại chia tách bộ phận phụ trách mỹ thuật với bộ phận xây dựng cốt truyện, những người vốn đã luôn gắn bó với nhau?

Tóm lại, có vẻ như mỗi vấn đề, dù lớn hay nhỏ, nảy sinh vào thời điểm đó đều được mặc định do lỗi của việc sáp nhập: “Anh đã nói mọi thứ sẽ không thay đổi! Anh đã phá vỡ lời hứa của mình! Chúng tôi không muốn mất đi Pixar của ngày trước!” Tôi phải nói rằng sự phản đối vẫn xuất hiện bất chấp thực tế rằng các biện pháp chúng tôi áp dụng để bảo vệ bản sắc văn hóa của Pixar đang phát huy *hiệu quả* và, theo quan điểm của tôi, đây còn là hình mẫu về cách duy trì nguyên vẹn nền văn hóa sau khi sáp nhập. Tuy nhiên, mọi người cảm thấy bị tổn thương và bắt đầu nuôi nghi ngờ. Càng ngày, tôi càng nhận ra rằng nhiều nhân viên của mình xem bất kỳ thay đổi nào cũng là mối đe dọa đến phong cách Pixar (và, do đó, đến khả năng thành công trong tương lai của chúng tôi).

Mọi người ai cũng muốn bám lấy những thứ đã thành công - những câu chuyện từng thành công, những phương pháp từng thành công, những chiến lược từng thành công. Bạn phát hiện ra một điều gì đó, nó thành công, vì vậy, bạn cứ tiếp tục làm điều đó – đây là cách hoạt động của một tổ chức cam kết sẽ không ngừng học hỏi. Và khi chúng tôi trở nên thành công, phương pháp tiếp cận của chúng tôi càng được củng cố, và chúng tôi sẽ càng chống lại sự thay đổi.

Hơn nữa, chính bởi thay đổi là không thể tránh khỏi nên mọi người càng muốn bám lấy những thứ họ đã thân thuộc. Không may là, chúng ta hầu như không có khả năng phân biệt được cái gì là hiệu quả và xứng đáng được giữ lại, cái gì đang cản trở và đáng loại bỏ. Nếu bạn hỏi ý kiến của các nhân viên ở bất cứ công ty sáng tạo nào, tôi đoán phần lớn họ sẽ nói là *tin* vào sự thay đổi. Nhưng, kinh nghiệm của tôi, thời hậu sáp nhập, đã dạy tôi một điều khác: Nỗi sợ thay đổi – bẩm sinh, cứng đầu, và vô lý – có sức mạnh rất lớn. Theo nhiều cách, nó nhắc tôi nhớ đến trò chơi tranh ghế:⁽¹⁾ Chúng ta bám vào cái ghế được coi là “an toàn” mà chúng ta đã biết từ trước và không chịu rời lỏng tay cho đến khi chắc chắn rằng có một nơi an toàn khác đang đợi.

Trong một công ty như Pixar, công việc của mỗi cá nhân đều kết nối sâu sắc với công việc của những người khác, và gần như không thể khiến mọi người thay đổi theo cùng một cách, cùng một tốc độ, và cùng lúc. Thông thường, nỗ lực buộc mọi thứ thay đổi đồng thời dường như không đáng. Vậy, ở vị trí quản lý, làm thế nào chúng ta biết được khi nào nên bám lấy những thứ đã được thử nghiệm và được chứng minh là đúng, khi nào nên cố gắng tiếp cận những thứ chưa rõ là sẽ tốt hơn hay xấu hơn?

Có một điều mà chúng ta đều biết dù có thể chúng ta ước nó không phải là sự thật, đó là thay đổi chắc chắn xảy ra, dù chúng ta có thích hay không. Một số người sợ những sự kiện bất ngờ, ngẫu nhiên xảy ra. Tôi không nằm trong số họ. Với tôi, sự ngẫu nhiên không chỉ là không thể tránh khỏi; mà còn là một phần nét đẹp của cuộc sống. Việc thừa nhận nó và đánh giá cao

nó giúp chúng ta đưa ra những phản hồi mang tính xây dựng khi chúng ta bị bất ngờ. Nỗi sợ hãi khiến con người tìm đến sự ổn định và chắc chắn, song chẳng điều nào trong số chúng đảm bảo sự an toàn mà chúng ám chỉ. Tôi áp dụng một cách tiếp cận khác. Thay vì sợ hãi sự ngẫu nhiên, tôi tin rằng chúng tôi có thể lựa chọn để nhìn nó đúng như bản chất của nó và để nó phục vụ chúng tôi. Thứ không thể lường trước chính là nền tảng của sáng tạo.

Bộ phim thứ mười của chúng tôi, *Vút bay*, là một trong những bộ phim độc đáo và giàu cảm xúc nhất, nhưng đồng thời cũng là ví dụ tiêu biểu cho sự thay đổi và ngẫu nhiên. Do Pete Docter lên ý tưởng và đạo diễn, các nhà phê bình đã dự đoán trước bộ phim sẽ là một cuộc phiêu lưu đầy cảm xúc, được khắc họa hoàn hảo, vô cùng thông minh và sâu sắc. Nhưng các bạn ạ, nó đã trải qua rất nhiều thay đổi trong quá trình phát triển.

Phiên bản đầu tiên có một tòa lâu đài bay trên bầu trời, hoàn toàn không liên quan gì đến thế giới bên dưới. Trong tòa lâu đài có một vị vua sống cùng với hai hoàng tử luôn cạnh tranh để kế vị ngai vàng. Hai người con trai hoàn toàn trái ngược, họ không thể chịu đựng nhau. Một ngày nọ, cả hai đều bị rơi xuống đất. Trong lúc đi quanh quẩn, cố gắng tìm đường trở về tòa lâu đài trên trời, họ tình cờ gặp một chú chim và chú chim này đã giúp họ hiểu nhau hơn.

Phiên bản này khá hấp dẫn, nhưng cuối cùng không được thực hiện. Những người đã xem nó đều không thể đồng cảm với hai hoàng tử hư hỏng đó hoặc không thể hiểu những quy tắc của tòa lâu đài bay kỳ lạ đó. Thế là Pete đã phải suy nghĩ rất kỹ về những gì anh đang cố gắng thể hiện. “Tôi đang theo đuổi một cảm giác – một trải nghiệm về cuộc đời,” anh nói. “Đối với tôi, có những ngày cả thế giới trở nên quá sức chịu đựng – đặc biệt là khi tôi đang phụ trách một đội 300 người. Kết quả là, tôi thường có cảm giác muốn trốn chạy. Tôi thường tưởng tượng mình bị bỏ lại trên một hòn đảo nhiệt đới hoặc đi bộ một mình khắp nước Mỹ. Tôi nghĩ có thể tất cả chúng ta đều từng có ý nghĩ muốn trốn chạy khỏi mọi thứ. Một khi tôi hiểu

được điều mình đang theo đuổi, chúng tôi sẽ có thể chỉnh sửa lại để khiến câu chuyện truyền tải cảm xúc đó hiệu quả hơn.”

Chỉ có duy nhất hai thứ từ phiên bản đầu tiên được giữ lại, đó là chú chim khổng lồ và cái tên tựa đề: *Vút bay*.

Ở phiên bản tiếp theo, Pete và đội của mình đã giới thiệu với chúng tôi một ông già, Carl Fredrickson. Câu chuyện tình lãng mạn của ông với cô bạn thời thơ ấu, Ellie, đã được tóm tắt ngắn gọn vô cùng xuất sắc trong đoạn mở đầu, và nó đã tạo tông cảm xúc cho cả bộ phim. Sau cái chết của Ellie, ông già Carl đầy khổ não đã gắn một chùm bóng bay lớn vào ngôi nhà để khiến ngôi nhà bay lên. Sau đó, ông nhanh chóng phát hiện ra có một kẻ “bay lậu,” đó là một cậu nhóc hướng đạo sinh tám tuổi tên là Russell. Cuối cùng, ngôi nhà đáp xuống một chiếc máy bay gián điệp bị bỏ hoang từ thời Xô Viết và được nguy trang như một đám mây khổng lồ. Phần lớn câu chuyện trong phiên bản này đều diễn ra trên chiếc máy này cho đến khi có người chú ý thấy rằng - mặc dù nó hợp lý về mặt cốt truyện - nhưng nó hơi giống với một ý tưởng mà Pixar đã chọn mà có liên quan đến các đám mây. Mặc dù Pete không hứng thú mấy với ý kiến này, nhưng sự ủng hộ ý kiến đó quá mạnh mẽ. Vì vậy, chúng tôi lại quay lại với bảng vẽ.

Trong phiên bản thứ ba, Pete và nhóm của anh đã bỏ hình ảnh đám mây, nhưng vẫn giữ lại ông già Carl 78 tuổi, cậu bé đồng hành bất đắc dĩ Russell, chú chim khổng lồ, và ý tưởng về một ngôi nhà bị chùm bóng lớn bay kéo lên bầu trời. Carl và Russell cùng ngôi nhà bay đến một đỉnh núi bằng phẳng ở Venezuela, được gọi là tepui, và ở đó họ gặp một nhà thám hiểm nổi tiếng có tên là Charles Muntz. Khi còn bé, Fredrickson đã đọc về ông và được truyền cảm hứng rất nhiều. Lý do Muntz không chết do tuổi già là nhờ trứng của chú chim đã được nhắc đến ở trên có tác dụng kỳ diệu là giúp giữ lại tuổi thanh xuân cho người ăn chúng. Tuy nhiên, câu chuyện thần thoại về quả trứng khá phức tạp và làm cản trở cốt truyện chính – nó hơi quá so với vai trò là một chi tiết phụ. Vì vậy, Pete lại sửa một lần nữa.

Trong phiên bản thứ tư, Pete đã loại bỏ chi tiết những quả trứng thần kéo dài tuổi xuân. Điều này lại làm phát sinh vấn đề về thời gian: Mặc dù mạch cảm xúc xuyên suốt cả bộ phim rất tốt, nhưng với sự chênh lệch tuổi tác giữa Muntz và Carl (người ngưỡng mộ Muntz từ thời thơ ấu) thì Muntz lúc đó hẳn đã đến trăm tuổi. Nhưng chúng tôi đã bị chậm tiến độ rồi - đã quá muộn để sửa chữa rồi - cho nên cuối cùng chúng tôi chỉ đơn giản quyết định là không giải quyết lỗi này. Qua nhiều năm, chúng tôi thấy rằng một khi mọi người say mê thưởng thức thế giới mà bạn tạo ra, họ sẽ bỏ qua những chi tiết mâu thuẫn không đáng kể, nếu họ có phát hiện ra chúng. Trong trường hợp này, chẳng ai chú ý cả - hoặc giả sử họ có, họ cũng chẳng quan tâm.

Vút bay đã phải trải qua những thay đổi đó – những thay đổi xuất hiện qua nhiều năm chứ không phải nhiều tháng – thì mới tìm ra linh hồn thực sự của mình. Điều đó có nghĩa là mọi người làm việc trong dự án *Vút bay* đã phải đi theo tiến triển đó mà không hoảng loạn, không kiệt sức, hay trở nên chán nản. Quan trọng là Pete hiểu được cảm xúc của họ lúc đó.

“Không phải cho đến khi tôi hoàn thành *Công ty quái vật*, tôi mới nhận ra rằng thất bại là một phần hữu ích của quá trình,” anh nói với tôi. “Trong suốt quá trình thực hiện bộ phim đó, tôi đã coi nó là một công việc cá nhân – tôi tin rằng những sai lầm của tôi là thiếu sót của cá nhân tôi, và nếu tôi là một đạo diễn giỏi thì tôi đã không phạm phải chúng.” Ngày hôm nay, anh nói, “Tôi có xu hướng không biết phải làm gì khi bị choáng ngợp, bởi tôi *cảm thấy* như cả thế giới đang sụp đổ và tất cả mọi thứ biến mất. Một trong những thủ thuật tôi học được đó là ép bản thân lập ra danh sách những điều thực sự sai lầm. Thông thường, ngay sau khi lập danh sách, tôi có thể nhóm đa số các vấn đề vào một hoặc hai vấn đề bao quát rộng hơn. Vì vậy, tình hình trở nên không quá tồi tệ. Có một danh sách hữu hạn các vấn đề tốt hơn rất nhiều so với việc có một cảm giác vô lý rằng tất cả mọi thứ đều sai lầm.”

Một điều tích cực nữa là Pete không bao giờ quên nhiệm vụ của mình trong *Vút bay*, đó là đi sâu vào cốt lõi cảm xúc của các nhân vật và xây dựng một câu chuyện xung quanh nó. Tôi đã nghe những người từng ở trong nhóm của Pete nói rằng họ sẽ tình nguyện đi đổ rác nếu được làm việc với anh một lần nữa. Ai cũng yêu quý anh. Nhưng con đường mà anh theo đuổi với *Vút bay* quá khó khăn và không thể dự đoán trước; chẳng có dấu hiệu gì ở điểm xuất phát có thể gợi ý về đích đến của bộ phim. Vấn đề không phải là lật mở một câu chuyện đã bị chôn vùi; mà ngay từ đầu đã *không có* câu chuyện nào cả.

“Nếu tôi bắt đầu một bộ phim và ngay lập tức biết được cấu trúc – nó sẽ đi đến đâu, cốt truyện sẽ như thế nào – thì tôi không tin tưởng nó,” Pete nói. “Tôi cảm thấy cách duy nhất để chúng tôi có thể tìm ra những ý tưởng, những nhân vật, và những nút thắt câu chuyện độc đáo là thông qua quá trình khám phá. Theo định nghĩa, ‘khám phá’ là bạn không biết câu trả lời khi bạn bắt đầu. Có thể chỉ là niềm tin của cá nhân tôi, nhưng tôi tin rằng cuộc sống không dễ dàng. Chúng ta được sinh ra để tự thúc đẩy chính mình và thử những điều mới mẻ - những điều chắc chắn sẽ khiến chúng ta khó chịu. Phải trải qua một vài thảm họa lớn cũng là một điều tốt. Sau khi mọi người sống sót qua quãng thời gian thực hiện *Thế giới côn trùng* và *Câu chuyện đồ chơi 2*, họ mới nhận ra rằng áp lực có thể khiến họ nảy ra những ý tưởng khá tuyệt.”

Pete có một số biện pháp quản lý nhân viên khi họ gặp phải những nỗi sợ hãi xuất phát từ quá trình tiền sản xuất quá hỗn loạn. “Đôi khi, trong những cuộc họp, tôi cảm thấy mọi người căng thẳng, thậm chí không muốn nhắc đến việc thay đổi,” anh nói. “Vì vậy tôi cố gắng lừa họ. Tôi sẽ nói, ‘Đây có thể là một thay đổi lớn nếu chúng ta thực sự thực hiện nó, nhưng chỉ để rèn luyện suy nghĩ thôi, giả sử...’ Hoặc ‘Tôi không thực sự đề nghị chúng ta làm điều này, nhưng hãy nghe tôi nói một chút...’ Nếu mọi người lo lắng về những áp lực trong quá trình sản xuất, họ sẽ đóng cánh cửa tiếp cận những tư tưởng mới lại – vì vậy bạn phải vờ như bạn không thực sự muốn làm bất cứ điều gì cả, chúng ta chỉ đang bàn luận, đang chơi đùa mà thôi.

Sau đó, nếu bạn đưa ra một vài ý tưởng mới có hiệu quả rõ ràng, mọi người sẽ hào hứng với nó và vui vẻ thay đổi hơn.”

Có một thủ thuật khác để khuyến khích mọi người chơi đùa. “Một số ý tưởng hay nhất đến từ những trò đùa. Tuy nhiên, nó chỉ xảy ra khi bạn (hoặc ông chủ) cho phép mình làm điều đó,” Pete nói. “Xem những đoạn video trên YouTube hay kể những câu chuyện xảy ra vào tuần trước nghe thì có vẻ như lãng phí thời gian, nhưng nó thực sự rất hiệu quả về lâu về dài. Tôi từng nghe một vài người mô tả sự sáng tạo là ‘những kết nối không lường trước giữa những khái niệm hay ý tưởng không liên quan.’ Nếu điều này đúng, bạn phải là người có ý thức tạo nên những kết nối đó. Vì thế, khi tôi cảm thấy rằng chúng tôi đang chẳng đi đến đâu, tôi hủy bỏ tất cả mọi thứ. Chúng tôi đi lạc sang những thứ khác. Sau đó, một khi tâm trạng thay đổi, tôi sẽ xem xét lại vấn đề.”

Ý tưởng này - thay đổi là bạn của chúng ta bởi sự rõ ràng chỉ nảy sinh từ khó khăn - khiến nhiều người khó chịu, và tôi nghĩ mình biết lý do tại sao. Cho dù bạn nghĩ ra một mẫu thời trang, một chiến dịch quảng cáo, hoặc một mẫu xe hơi, thì quá trình sáng tạo là một quá trình tốn kém, những ngỗ cụt và những sự hỗn loạn không được báo trước chắc chắn sẽ làm tăng các chi phí của bạn. Nguy cơ là rất cao, và những cuộc khủng hoảng luôn cực kỳ khó lường, đến mức chúng ta cố gắng áp đặt một sự kiểm soát nào đó. Chi phí có thể phát sinh nếu chẳng may bị thất bại có vẻ như còn gây hại hơn nhiều chi phí quản lý ở cấp độ vi mô. Nhưng nếu chúng tôi tránh xa sự đầu tư cần thiết đó - siết chặt kiểm soát bởi chúng tôi lo sợ mình sẽ bị vạch trần là đã đánh cược sai lầm - chúng tôi sẽ trở thành những nhà quản lý và nhà tư tưởng cứng nhắc, những người cản trở sự sáng tạo.

Chính xác thì, điều mà mọi người *thực sự* sợ hãi khi họ nói họ không thích sự thay đổi là gì? Đó là cảm giác khó chịu khi bị hoang mang cũng như lượng công việc hay áp lực tăng thêm đi kèm với sự thay đổi. Đối với nhiều người, thay đổi cũng là dấu hiệu của yếu kém, tương đương với việc thừa nhận rằng bạn không biết mình đang làm gì. Điều này khiến tôi thấy rất kỳ

lạ – cá nhân tôi nghĩ rằng người không thể thay đổi suy nghĩ của mình là người cực kỳ nguy hiểm. Steve Jobs nổi tiếng với việc thay đổi ý nghĩ của mình ngay lập tức khi tiếp cận những sự thật mới mẻ, và tôi không thấy bất cứ ai nghĩ rằng anh yếu kém.

Những nhà quản lý thường coi sự thay đổi là mối đe dọa đối với mô hình kinh doanh hiện tại của họ - và, dĩ nhiên, nó đúng là mối đe dọa thật. Trong suốt cuộc đời tôi, ngành công nghiệp máy tính đã chuyển từ những máy tính kích thước lớn sang máy tính kích thước nhỏ, rồi sang các trạm máy, rồi đến máy tính để bàn và giờ là iPad. Mỗi sản phẩm đều có một tổ chức gồm kỹ sư, tiếp thị và bán hàng được xây dựng xung quanh nó, và do đó, việc thay đổi từ loại này sang loại khác đòi hỏi những thay đổi triệt để đối với tổ chức đó. Ở Thung lũng Silicon, tôi từng thấy bộ phận bán hàng của nhiều hãng sản xuất máy tính đấu tranh để duy trì tình trạng hiện tại, ngay cả khi sự kháng cự của họ đối với việc thay đổi tạo điều kiện cho đối thủ ngẫu nhiên thị phần của mình - một viễn cảnh trong ngắn hạn mà đã đánh chìm hàng loạt công ty. Một ví dụ khá hay là Silicon Graphics. Bộ phận bán hàng của công ty này đã quá quen với việc bán các loại máy móc lớn, đắt tiền đến mức kiên quyết chống lại việc chuyển sang những mô hình có hiệu quả kinh tế hơn. Silicon Graphics vẫn tồn tại, nhưng tôi hiếm khi nghe tin gì về họ nữa.

“Con quỷ mà bạn hiểu rõ vẫn tốt hơn con quỷ mà bạn không biết gì.” Đối với nhiều người, đó là phương châm sống. Những chính trị gia làm chủ bất cứ hệ thống nào cần thiết để được bầu, và sau đó có rất ít động cơ để thay đổi nó. Các công ty ở tất cả các lĩnh vực đều thuê những người vận động hành lang để ngăn cản chính phủ đưa ra bất cứ thay đổi nào có thể cản trở việc kinh doanh của họ. Ở Hollywood, có những nhóm người đại diện, luật sư và những tài năng (diễn viên và các nghệ sĩ trình diễn khác) nhận ra sự không hoàn hảo của hệ thống này, nhưng họ không cố gắng để thay đổi nó bởi việc bước ra khỏi quỹ đạo thông thường có thể ảnh hưởng đến thu nhập của họ, ít nhất là trước mắt. Tại sao lại có người muốn thay đổi một

hệ thống theo những cách mà có thể đe dọa – hoặc thậm chí phá hủy – sự nghiệp của chính mình?

Tính tư lợi là nguyên nhân dẫn đến sự phản kháng với việc thay đổi, nhưng sự thiếu nhận thức về bản thân còn khiến nó trầm trọng hơn. Một khi bạn làm chủ bất cứ hệ thống nào, bạn thường có xu hướng không nhìn thấu những thiếu sót của nó; thậm chí ngay cả khi bạn nhìn thấy chúng, chúng cũng trở nên quá phức tạp và rối rắm đến mức bạn không muốn cân nhắc việc thay đổi chúng. Nhưng nếu tiếp tục duy trì sự mù quáng, chúng ta sẽ rất dễ rơi vào tình trạng giống với ngành công nghiệp âm nhạc, trong đó tính tư lợi (cố gắng bảo vệ những lợi ích ngắn hạn) lấn át sự tự nhận thức bản thân (gần như không ai nhận ra rằng cái hệ thống cũ kỹ này sắp bị thất thế hoàn toàn). Những vị giám đốc điều hành cố gắng bám vào mô hình kinh doanh đã lỗi thời của họ - bán album - cho đến khi mọi việc trở thành quá muộn và việc chia sẻ nhạc cũng như iTunes thay đổi triệt để tất cả.

Tôi không ủng hộ thay đổi vì lợi ích của bản thân sự thay đổi đó. Có một số lý do thích đáng cho việc giữ lại những thứ cũ vẫn có hiệu quả. Thay đổi sai lầm có thể đe dọa đến những dự án. Đây là lý do tại sao những người phản đối đang nói thật khi họ nói rằng họ chỉ muốn bảo vệ công ty mà họ đang làm việc. Khi những người điều hành bộ máy hành chính lẩn tránh sự thay đổi, họ luôn hành động theo những gì họ cho là đúng đắn. Rất nhiều quy tắc mà mọi người cảm thấy phiền hà và nặng tính quan liêu đã được đưa vào để đối phó với sự lạm dụng, những vấn đề và những sự không nhất quán có thực hoặc như một cách để quản lý những môi trường phức tạp. Nhưng mặc dù mỗi quy tắc đều có thể có một lý do hợp lý, nhưng sau một thời gian, hàng loạt quy tắc được phát triển có thể trở nên vô lý nếu xét về tác dụng tổng hợp. Nguy hiểm nhất là khi công ty của bạn trở nên bị quá tải bởi những quy tắc vốn được đặt ra với ý định tốt nhưng cuối cùng lại chỉ đạt được một điều: làm cạn kiệt động lực sáng tạo.

Vậy là chúng ta đã bàn về sự thay đổi. Sự ngẫu nhiên sẽ xuất hiện ở đâu? Có lần, khi tham gia một khóa tu ở Marin, tôi được nghe kể một câu

chuyện thú vị, nhưng có thể không có thật, về những gì đã xảy ra khi người Anh du nhập môn thể thao đánh gôn vào Ấn Độ trong những năm 1820. Khi xây dựng sân golf đầu tiên ở đó, sân Royal Calcutta, người Anh phát hiện ra một vấn đề: Những con khỉ bản địa bị thu hút bởi những quả bóng nhỏ màu trắng và chúng sẽ nhào xuống từ trên cây, nhặt và mang những quả bóng đi. Điều này gây cản trở việc kinh doanh. Để giải quyết, nhà chức trách đã cố gắng dựng những hàng rào để ngăn chúng, nhưng lũ khỉ vẫn vượt qua. Họ cố gắng bắt và đưa lũ khỉ đi nơi khác, nhưng rồi chúng lại trở lại. Họ cố gắng tạo ra những tiếng ồn để dọa chúng. Nhưng không có biện pháp nào hiệu quả. Cuối cùng, họ đi đến một giải pháp: Họ thêm một luật mới vào trò chơi – “Đánh những quả bóng tại nơi mà lũ khỉ đánh rơi chúng.”

Sự ngẫu nhiên là một phần trong văn hóa dân gian của lịch sử và văn học; nó đã được nghiên cứu kỹ càng bởi các nhà toán học, nhà khoa học, và nhà thống kê; nó ẩn chứa sâu sắc bên trong mọi thứ chúng ta làm. Chúng ta nhận thức được nó với ý nghĩa trừu tượng, tức là chúng ta phát triển được các phương pháp để thừa nhận sự tồn tại của nó. Chúng ta nói về những ngày nghỉ may mắn, những ngày hạnh phúc và những ngày tồi tệ, những sự trùng hợp điên rồ, vận may mỉm cười với chúng ta, hay xuất hiện sai địa điểm, sai thời gian; chúng ta biết rằng những gã tài xế say xỉn có thể đâm ra từ bất cứ nơi nào, hoặc nói cách khác, biết đâu chúng ta có thể bị một chiếc xe buýt đâm vào ngày mai. Tuy nhiên, vẫn rất khó để hiểu được sự ngẫu nhiên.

Vấn đề là bộ não của chúng ta không được cấu tạo để suy nghĩ về điều đó. Thay vào đó, chúng ta được lập trình để tìm kiếm các khuôn mẫu trong hình ảnh, âm thanh, những tương tác và những sự kiện trên thế giới. Cơ chế này ăn sâu đến mức chúng ta có thể thấy được những khuôn mẫu ngay cả khi không có khuôn mẫu nào cả. Có một lý do tinh tế cho việc này: Chúng ta có thể tích trữ những khuôn mẫu và những kết luận trong đầu mình, nhưng không thể lưu giữ sự ngẫu nhiên. Sự ngẫu nhiên là một khái niệm loại bỏ sự phân loại; theo định nghĩa, nó đến từ bất cứ đâu và không thể

lường trước được. Mặc dù về mặt tri thức, chúng ta chấp nhận rằng nó tồn tại, nhưng bộ não của chúng ta vẫn không thể nắm bắt nó hoàn toàn, vì thế nó ít gây ảnh hưởng đến ý thức của chúng ta hơn những thứ mà chúng ta nhìn thấy được, đo đạc được và phân loại được.

Dưới đây là một ví dụ đơn giản: Bạn rời khỏi nhà muộn, nhưng vẫn đến kịp cuộc họp vào lúc 9 giờ sáng. Hãy tự chúc mừng bản thân, bạn không biết rằng có người đi chậm hơn bạn hai phút trên đường cao tốc đã bị nổ lốp và làm cản trở giao thông trong nửa giờ. Không biết điều đó, bạn nghĩ rằng mình chỉ hơi muộn thôi. Thậm chí có lẽ bạn sẽ rút ra kết luận rằng ngày mai, bạn có thể ngủ thêm một chút. Nhưng nếu bạn bị tắc đường ngày hôm đó, bạn sẽ rút ra một kết luận hoàn toàn trái ngược: Sẽ không bao giờ rời khỏi nhà muộn nữa. Bởi vì bản chất của chúng ta là cực kỳ coi trọng những khuôn mẫu mà chúng ta chứng kiến, chúng ta phớt lờ những thứ mà chúng ta không thể thấy và suy luận cũng như dự đoán theo hướng đó.

Việc hiểu được sự ngẫu nhiên không khác gì đánh đổ: Những khuôn mẫu có thực luôn trộn lẫn với những sự kiện ngẫu nhiên, vì thế cực kỳ khó để phân biệt giữa may mắn và kỹ năng thật. Bạn đi làm sớm vì bạn rời nhà đúng giờ, có kế hoạch trước, và lái xe cẩn thận? Hay bạn chỉ đến đúng nơi vào đúng thời điểm? Đa phần mọi người đều chọn câu trả lời trước mà không do dự - thậm chí không quan tâm đến việc câu sau cũng là một sự lựa chọn. Khi chúng ta cố gắng học hỏi từ quá khứ, chúng ta hình thành nên những khuôn mẫu tư duy dựa trên những kinh nghiệm của mình, mà không nhận ra rằng những thứ đã xảy ra đều có một lợi thế không công bằng so với những thứ đã không xảy ra. Nói cách khác, chúng ta không thể nhìn thấy các lựa chọn thay thế mà rất có thể đã xảy ra nếu không phải vì một sự kiện nào đó có tỷ lệ xảy ra thấp. Khi điều xấu ập đến, con người sẽ rút ra kết luận rằng có thể có âm mưu hoặc những thế lực nào đó đang chống lại họ. Trái lại, nếu điều tốt đẹp xuất hiện, họ sẽ đưa ra kết luận rằng họ thật tuyệt vời và xứng đáng. Nhưng những loại nhận thức sai lầm này cuối cùng cũng chỉ đánh lừa chúng ta. Và điều này sẽ gây ảnh hưởng đến việc kinh doanh và cách quản lý của chúng ta.

Khi công ty thành công, tự nhiên mọi người sẽ cho rằng đó là kết quả từ những quyết định sáng suốt của những người lãnh đạo. Những người lãnh đạo này tiếp tục tin rằng họ đã tìm ra chìa khóa để xây dựng một công ty vững mạnh. Thực tế là, sự ngẫu nhiên và vận may đóng vai trò quan trọng trong thành công đó.

Nếu bạn điều hành một doanh nghiệp luôn bị vây quanh bởi các phương tiện truyền thông, bạn có thể sẽ đối mặt với một thách thức khác. Cánh phóng viên thường có xu hướng tìm kiếm những khuôn mẫu mà có thể được giải thích ngắn gọn chỉ trong vài từ. Nếu bạn không tách rời cái gì là ngẫu nhiên và cái gì bạn cố ý thiết lập, bạn sẽ bị ảnh hưởng quá mức bởi những phân tích của các quan sát viên bên ngoài, mà thường là bị đơn giản hóa thái quá. Khi quản lý một công ty thường xuyên xuất hiện trên thời sự như Pixar, chúng tôi phải cực kỳ thận trọng để tránh tin vào sự thối phồng về mình. Tôi biết điều đó rất khó, đặc biệt là khi chúng tôi đang lằng lằng và bị cám dỗ bởi suy nghĩ mình đã làm đúng mọi thứ. Nhưng sự thực là, tôi không có cách nào kể ra tất cả các yếu tố liên quan đến bất cứ thành công cụ thể nào, và bất cứ khi nào tôi tìm hiểu kỹ hơn, tôi đều phải xem lại những gì mình nghĩ. Đó không phải là yếu kém hay thiếu sót. Đó là thực tế.

Vật lý là môn học nhằm tìm ra những cơ chế nền tảng chi phối cách hoạt động của thế giới. Một tư tưởng có ảnh hưởng lớn trong vật lý là một nguyên lý nổi tiếng có tên là Lưỡi dao cạo của Occam, do William of Ockham, một nhà logic học người Anh ở thế kỷ XIV, đưa ra. Về cơ bản, nó cho rằng nếu có những lời giải thích trái ngược về việc tại sao một thứ gì đó lại xảy ra theo cách nó vẫn xảy ra, thì bạn nên chọn lời giải thích dựa trên ít giả định nhất và do đó cũng đơn giản nhất. Chẳng hạn như, khi các nhà thiên văn học thời Phục Hưng cố gắng giải thích chuyển động của các hành tinh, có rất nhiều học thuyết phức tạp được đưa ra. Trong đó, phổ biến nhất là các quỹ đạo là những vòng tròn hoàn hảo, nhưng khi việc quan sát các hành tinh tiến bộ hơn, các mô hình dựa trên những vòng tròn phải được thiết lập cực kỳ phức tạp thì mới hoạt động được. Sau đó, Johannes Kepler đã đưa ra một ý tưởng tương đối đơn giản là quỹ đạo của mỗi hành tinh là

một hình elip, với mặt trời nằm tại một trong hai tiêu điểm bên trong nó. Tính đơn giản của lời giải thích này dường như đã chứng minh rằng nó là đúng đắn – và tính đơn giản đã đem đến sức mạnh tuyệt vời.

Khác với một số ý tưởng mang tính lý thuyết, Lưỡi dao cạo của Occam dễ dàng phù hợp với bản chất con người. Nói chung, chúng ta tìm kiếm những thứ mà chúng ta cho rằng chúng là những lời giải thích đơn giản cho những sự kiện trong cuộc đời mình, bởi chúng ta tin rằng một thứ càng đơn giản, thì nó càng cơ bản, tức là càng đúng đắn. Nhưng về khía cạnh ngẫu nhiên, khao khát tìm kiếm sự đơn giản có thể đánh lừa chúng ta. Không phải tất cả mọi thứ đều đơn giản, và cố gắng ép chúng trở nên đơn giản là xuyên tạc sự thực.

Tôi tin rằng việc áp dụng không phù hợp các quy tắc và mô hình đơn giản vào những cơ chế phức tạp có thể phá hủy bất cứ dự án nào đang được thực hiện và thậm chí là toàn bộ công ty. Người ta khao khát lời giải thích đơn giản đến mức nó thường được chấp nhận ngay cả khi nó hoàn toàn không phù hợp.

Vì vậy, sẽ như thế nào nếu chúng ta đơn giản hóa mọi thứ quá mức để giải quyết mọi việc? Sẽ ra sao nếu chúng ta bám chắc vào những ý tưởng quen thuộc có thể cho chúng ta những câu trả lời mà chúng ta khao khát? Việc này có quan trọng không? Đối với tôi, nó rất quan trọng. Trong khi sáng tạo, chúng tôi phải đối mặt với những gì chưa biết. Nhưng nếu chúng tôi đối mặt một cách mù quáng, nếu chúng tôi loại bỏ thực tế chỉ vì khao khát giữ mọi thứ đơn giản, chúng tôi sẽ không thể thành công. Các cơ chế giữ chúng ta an toàn khỏi những mối đe dọa đã được cài vào bên trong chúng ta từ trước khi tổ tiên chúng ta dùng gậy chống lại những con hổ răng kiếm. Nhưng trong lĩnh vực sáng tạo, cái chúng ta chưa biết không phải là kẻ thù. Nếu chúng ta tạo không gian cho nó thay vì lảng tránh, những thứ chúng ta chưa biết có thể đem đến niềm cảm hứng và tính độc đáo. Vậy thì, làm cách nào chúng ta có thể kết bạn với sự ngẫu nhiên và những điều không thể biết? Làm thế nào chúng ta trở nên thoải mái hơn với

việc thiếu kiểm soát? Sẽ có ích nếu chúng ta phải hiểu được sự ngẫu nhiên phổ biến như thế nào.

Một khái niệm toán học mà ai cũng hiểu được (dù họ chẳng biết tên nó) là tuyến tính – ý tưởng rằng mọi thứ đều đi theo một quá trình giống nhau hoặc tự lặp lại theo những cách có thể đoán trước. Nhịp độ của một ngày hay một năm luôn luôn giống nhau – đó là một chu kỳ lặp đi lặp lại. Mặt trời lên. Mặt trăng lặn. Thứ Ba nối tiếp thứ Hai. Tháng Hai lạnh, tháng Tám ấm. Không một thứ gì trong số chúng có vẻ giống với sự thay đổi – hay, ít nhất, là một sự thay đổi dễ hiểu và có thể dự đoán trước. Đó là tuyến tính, và nó rất dễ chịu.

Một khái niệm ít rõ ràng hơn một chút là đường cong hình quả chuông, mặc dù hầu như chúng ta đều có ý thức trực giác về ý nghĩa của nó. Tại trường học, chúng ta đôi khi được chấm điểm dựa trên đường cong hình chuông - một số người điểm kém, một số khác điểm xuất sắc, và số đông còn lại điểm trung bình. Nếu bạn vẽ các kết quả kiểm tra đó lên một biểu đồ, đặt các điểm số theo một trục và trục kia là số người được chấm điểm, thì sẽ tạo thành hình một quả chuông. Chiều cao của con người cũng hoạt động theo cách tương tự, với hầu hết người trưởng thành nằm ở khoảng 150 đến 180cm, còn ở hai cực chỉ là một số ít người khác. Những người đi làm, như bác sĩ hay thợ sửa ống nước, cũng có phân phối tương tự theo khả năng của họ - một số người cực kỳ nổi bật, và một số người kém đến mức khó tin. Nhưng đa phần đều ở trong khoảng giữa xuất sắc và vụng về.

Chúng ta khá giỏi trong việc ứng phó với những sự kiện lặp đi lặp lại và hiểu biết phương sai hình chuông. Tuy nhiên, vì chúng ta không giỏi trong việc mô hình hóa những sự kiện ngẫu nhiên, chúng ta có xu hướng sử dụng cơ sở tinh thần, những thứ mà chúng ta giỏi, và áp dụng chúng vào quan điểm về thế giới của chúng ta, ngay cả khi sự áp dụng đó được chứng minh là sai. Ví dụ như, sự ngẫu nhiên không xảy ra theo tuyến tính. Quá trình ngẫu nhiên không phát triển chỉ theo một cách; theo định nghĩa, chúng vô hạn. Vì vậy làm cách nào chúng ta có thể phát triển hiểu biết về sự ngẫu

nhiên? Điều tôi muốn nói là: Làm cách nào chúng ta suy nghĩ rõ ràng về những sự kiện bất ngờ ẩn núp ngoài kia mà không phù hợp với bất cứ mô hình sẵn có nào của chúng ta?

Có một khái niệm thứ ba, cũng đến từ thế giới toán học, vô cùng hữu ích, đó là: sự tương đồng ngẫu nhiên. *Sự tương đồng* mô tả một hiện tượng xuất hiện ở khắp nơi, từ những dao động trên thị trường chứng khoán cho đến hoạt động địa chất hay lượng mưa. Hiện tượng đó là có những khuôn mẫu trông giống hệt nhau khi được nhìn ở những mức độ phóng đại khác nhau. Chẳn hạn, nếu bạn bẻ một cành cây và giữ thẳng cành cây đó, nó trông rất giống một cái cây nhỏ. Đường bờ biển luôn có dạng lờm chờm dù cho được quan sát từ một chiếc tàu lượn hay từ bên ngoài không gian. Khi quan sát một phần nhỏ của bông tuyết dưới kính hiển vi, bạn sẽ thấy nó chẳng khác gì một phiên bản thu nhỏ của bông tuyết hoàn chỉnh. Hiện tượng này xảy ra liên tục trong tự nhiên – trong cấu trúc các đám mây, trong hệ tuần hoàn của con người, trong các dãy núi, và trong cách tạo hình những tán lá dương xỉ.

Nhưng sự tương đồng ngẫu nhiên liên quan đến trải nghiệm của con người như thế nào?

Trong cuộc sống, chúng ta phải đối mặt với hàng trăm thử thách mỗi ngày. Đa phần trong số chúng không đáng gọi là thử thách: Một chiếc giày của bạn biến mất dưới chiếc ghế dài, bạn hết kem đánh răng, đèn tủ lạnh bị cháy. Một số ít hơn gây phiền hà nhiều hơn nhưng vẫn chỉ là những vấn đề khá nhỏ: Bạn trật mắt cá chân khi đang đi bộ hay đồng hồ báo thức hỏng khiến bạn đi làm muộn. Một số ít hơn nữa gây ảnh hưởng lớn hơn: Bạn tuột khỏi cơ hội thăng tiến vốn đã rõ mười mươi; bạn cãi nhau gay gắt với chồng (vợ) mình. Một số ít hơn nữa: Bạn gặp tai nạn xe; đường ống nước chính vỡ dưới tầng hầm của bạn; đứa con mới biết đi của bạn gãy tay. Cuối cùng là những sự kiện lớn nhưng hiếm hơn nhiều như chiến tranh, dịch bệnh, khủng bố - mà không một ai có thể giới hạn những hậu quả mà chúng mang lại. Nói tóm lại, tin tốt là một sự kiện càng có ảnh hưởng lớn thì càng

ít có khả năng xảy ra. Tuy nhiên, cũng giống như cành cây trông giống như một cái cây thu nhỏ kia, những thách thức này – cho dù lớn nhỏ khác nhau – đều có nhiều điểm chung hơn mọi người nghĩ.

Hãy nhớ rằng mặc dù chúng ta nhanh chóng gán những khuôn mẫu và nguyên nhân cho một sự kiện sau khi nó xảy ra, nhưng trước đó, chúng ta còn không hề thấy nó đang đến. Nói cách khác, mặc dù chúng ta gán cho nó một khuôn mẫu sau này, nhưng những sự kiện ngẫu nhiên không bao giờ đến đúng thời điểm hay theo bất cứ lịch trình nào. Sự phân bố và bản chất của các vấn đề khác nhau đáng kể giữa người này với người kia – những vấn đề của tôi có vẻ giống của bạn đấy, nhưng không giống 100%. Hơn nữa, sự ngẫu nhiên xảy ra chồng chéo lên những khuôn mẫu thông thường lặp đi lặp lại trong cuộc sống của chúng ta và vì vậy, thường là không thể nhìn thấy.

Đôi khi một sự kiện lớn xảy ra làm thay đổi mọi thứ. Khi đó, nó có xu hướng khẳng định rằng con người có khuynh hướng đối xử với những sự kiện lớn hoàn toàn khác so với những sự kiện nhỏ hơn. Đó là một vấn đề tồn tại bên trong các công ty. Khi chúng ta chia những thất bại vào trong hai cái xô, một cái xô dán nhãn “chuyện kinh doanh thông thường” và một cái xô dán nhãn “con bò thần thánh” – và sử dụng tư duy khác nhau cho từng bên, chúng ta đang tự đưa mình vào những rắc rối. Chúng ta bị cuốn quá sâu vào những vấn đề lớn đến mức phớt lờ những vấn đề nhỏ, mà không nhận ra một số vấn đề nhỏ sẽ gây hậu quả lâu dài trở thành những vấn đề lớn trong tương lai. Đối với tôi, điều cần làm là tiếp cận cả những vấn đề lớn và nhỏ với cùng một hệ thống giá trị và cảm xúc giống nhau, bởi trên thực tế, chúng đều có nét tương đồng. Nói cách khác, điều quan trọng là chúng ta không hoảng loạn hay bắt đầu đổ lỗi cho người khác khi một ranh giới nào đó - cái xô “con bò thần thánh” tôi nói đến ở trên bị vi phạm. Chúng tôi cần đủ khiêm tốn để nhận ra rằng những thứ không thể thấy trước có thể và chắc chắn sẽ xảy ra và đó không phải là lỗi của kỳ bất ai.

Một ví dụ hay cho điều tôi nói đến ở trên xảy ra trong quá trình thực hiện *Câu chuyện đồ chơi 2*. Ở trên, khi tôi mô tả quá trình phát triển của bộ phim đó, tôi đã giải thích rằng quyết định xem xét lại toàn bộ bộ phim được đưa ra quá muộn dẫn đến việc khủng hoảng nhân lực. Cuộc khủng hoảng này là một sự kiện lớn bất ngờ, và phản ứng của chúng tôi với nó đã trở thành huyền thoại ở Pixar. Nhưng khoảng 10 tháng trước khi bắt đầu lại bộ phim, vào mùa đông năm 1998, chúng tôi đã gặp phải một chuỗi ba sự kiện ngẫu nhiên nhỏ hơn, trong đó sự kiện đầu tiên đã đe dọa đến tương lai của Pixar.

Để hiểu rõ sự kiện đầu tiên này, bạn cần biết rằng chúng tôi dùng các máy tính Unix và Linux để lưu trữ hàng nghìn tập tin máy tính chứa toàn bộ các bức ảnh của tất cả các bộ phim Pixar. Và trong những chiếc máy tính ấy, có một lệnh `/bin/rm - r - f *` sẽ xóa bỏ ngay lập tức tất cả những tập tin có trong hệ thống một cách nhanh nhất có thể. Khi nghe điều này, hẳn bạn có thể lường trước điều gì đang xảy đến: Bằng cách nào đó, do vô tình, có người đã sử dụng câu lệnh này trên ổ đĩa lưu trữ *Câu chuyện đồ chơi 2*. Không chỉ là một số tập tin. *Tất cả* các dữ liệu tạo hình, từ các vật thể đến phong nền, từ ánh sáng đến tô bóng, đã bị xóa bỏ hoàn toàn khỏi hệ thống. Đầu tiên, chiếc mũ của Woody biến mất. Sau đó là đôi bốt của anh chàng. Và cuối cùng Woody biến mất hoàn toàn. Dần dần, các nhân vật khác cũng biến mất: Buzz, Ông Potato Head, Ham, Rex. Tất cả đều bị xóa sạch khỏi ổ đĩa.

Oren Jacobs, một trong những giám đốc kỹ thuật đứng đầu bộ phim, đã chứng kiến điều này khi nó đang xảy ra. Ban đầu, anh không thể tin vào những gì anh đang thấy. Sau đó, anh ngay lập tức điên cuồng gọi điện cho các nhân viên hệ thống. “Rút phích cắm ở máy chủ *Câu chuyện đồ chơi 2* mau!” Anh hét lên. Khi nhân viên bên đầu dây kia hỏi lý do, Oren một lần nữa hét to lên: “Làm ơn, Lạy Chúa, rút nó ngay lập tức cho tôi!” Người nhân viên hệ thống đó nhanh chóng làm theo, nhưng kết quả là, thành quả mất hai năm mới đạt được –90% bộ phim – đã bị xóa sạch trong vòng vài giây.

Một giờ sau, Oren và sếp của anh, Galyn Susman, đến văn phòng tôi, cố gắng tìm ra giải pháp. “Đừng lo lắng,” chúng tôi tự an ủi lẫn nhau. “Chúng ta sẽ khôi phục lại được dữ liệu từ hệ thống dự phòng ngay trong tối nay thôi. Chúng ta chỉ mất nửa ngày làm việc thôi mà.” Nhưng sự kiện ngẫu nhiên thứ hai lại ập đến: Chúng tôi phát hiện ra rằng hệ thống dự phòng trục trặc. Cơ chế mà chúng tôi xây dựng để trợ giúp chúng tôi khôi phục dữ liệu đã bị hỏng. *Câu chuyện đồ chơi 2* biến mất hoàn toàn, và lúc đó, chúng tôi cảm nhận được sự hoảng sợ thực sự. Để sản xuất lại bộ phim cần 30 người làm việc cật lực trong vòng một năm.

Tôi nhớ trong cuộc họp được tổ chức khi tình thế nguy hiểm này bắt đầu gây ảnh hưởng, các nhà lãnh đạo công ty đã tập trung trong một phòng hội thảo để thảo luận về các lựa chọn mà dường như chúng tôi không hề có. Sau cuộc thảo luận kéo dài một tiếng đó, Galyn Susman, giám đốc giám sát kỹ thuật của bộ phim, nhớ đến một điều: “Chờ đã,” cô nói. “Tôi có thể có một bản dự phòng trong máy tính ở nhà.” Khoảng sáu tháng trước, Galyn sinh con thứ hai, cho nên cô phải làm việc tại nhà nhiều hơn. Để thuận tiện, cô đã cài đặt một hệ thống tự động sao chép một lần một tuần toàn bộ dữ liệu phim vào máy tính ở nhà của mình. Điều này – sự ngẫu nhiên thứ ba – chính là giải pháp cứu rỗi chúng tôi.

Chỉ một phút sau đó, Galyn và Oren đã cùng lái chiếc Volvo về nhà cô ở San Anselmo. Họ lấy chiếc máy tính, dùng khăn gói nó lại, và đặt cẩn thận vào ghế sau. Họ lái rất chậm trên đường quay về công ty. Chiếc máy tính, theo lời của Oren, “đã được mang tới Pixar như rước một vị Pharaon Ai Cập vậy.” Nhờ có những tập tin của Galyn, Woody đã trở lại – cùng với phần còn lại của bộ phim.

Ở đây, liên tiếp nhau, chúng tôi có hai thất bại và một thành công, tất cả đều ngẫu nhiên và không thể thấy trước. Dù vậy, bài học thực sự cho chúng tôi nằm ở cách chúng tôi ứng phó khi sự kiện xảy ra. Chúng tôi đã không lãng phí thời gian chơi trò đổ lỗi cho người khác. Sau khi mất bộ phim, danh sách ưu tiên của chúng tôi theo thứ tự là: (1) Khôi phục bộ phim; (2)

Sửa chữa hệ thống dự phòng; (3) Cài đặt những biện pháp ngăn chặn để hạn chế việc truy cập vào lệnh xóa trực tiếp.

Đáng chú ý là một điều không có trong danh sách của chúng tôi: Tìm kiếm người chịu trách nhiệm, người đã gõ lệnh sai và trừng phạt người đó.

Một số người sẽ thắc mắc về quyết định đó với lý luận rằng, quan trọng không kém việc tạo ra một môi trường đáng tin cậy, nhận trách nhiệm mà không chịu trách nhiệm có thể làm suy giảm kỳ vọng về sự xuất sắc. Tôi hoàn toàn ủng hộ việc chịu trách nhiệm. Nhưng trong trường hợp này, lý luận mà tôi đưa ra là: Nhân viên của chúng tôi đều có ý định tốt đẹp. Nghĩ rằng bạn có thể kiểm soát hay ngăn chặn những vấn đề ngẫu nhiên bằng cách đưa một ai đó ra làm gương là gây thương và mù quáng. Hơn nữa, nếu bạn nói rằng điều quan trọng là để những người mà bạn làm việc cùng tự giải quyết vấn đề riêng của họ, thì bạn phải làm đúng như bạn nói. Hãy đi sâu hơn để chắc chắn mọi người đều hiểu tầm quan trọng của việc chúng ta luôn nỗ lực để tránh những vấn đề đó trong tương lai. Nhưng luôn luôn – luôn luôn lời nói của bạn phải đi đôi với hành động.

Điều này liên quan gì đến tính tương đồng ngẫu nhiên? Nói ngắn gọn, khi bạn bắt đầu nắm bắt được rằng những vấn đề lớn nhỏ đều tương tự nhau về mặt cấu trúc, thì điều này sẽ giúp bạn duy trì một quan điểm bình tĩnh hơn. Thêm vào đó, nó còn giúp bạn cởi mở với một thực tế quan trọng: Nếu tất cả các kế hoạch chi tiết của chúng ta không thể ngăn cản được vấn đề, thì phương pháp phản hồi tốt nhất là cho phép các nhân viên ở tất cả các cấp được làm chủ những vấn đề đó và có sự tự tin để sửa chữa chúng. Chúng tôi muốn mọi nhân viên cảm thấy rằng họ có thể tự mình giải quyết vấn đề mà không cần xin phép bất cứ ai. Trong trường hợp này, nhu cầu làm việc ở nhà vì đứa con mới sinh đã khiến Galyn phải ứng biến bằng cách tải các phiên bản của bộ phim mỗi tuần một lần. Nếu cô ấy không giải quyết vấn đề bằng cách đó, thì Pixar có lẽ đã trễ mất ngày ra mắt *Câu chuyện đồ chơi 2*, và điều này có thể là một thảm họa khủng khiếp đối với một công ty nhỏ niềm yết công khai. Những người hành động mà không hề

có kế hoạch đã được phê duyệt không nên bị trừng phạt vì “giả mạo”. Một nền văn hóa cho phép tất cả mọi người, ở bất kỳ vị trí nào, đều có quyền dùng dây chuyền lắp ráp, theo cả nghĩa bóng và nghĩa đen, sẽ giúp tôi đa hóa những đóng góp sáng tạo của những người muốn giúp đỡ. Nói cách khác, để đối phó với những vấn đề không mong đợi, chúng ta cũng phải có những phản ứng không mong đợi.

Điểm mấu chốt thứ hai liên quan đến hiểu biết của chúng tôi về ranh giới giữa cái lớn và nhỏ, giữa cái tốt và cái xấu, giữa cái quan trọng và cái không quan trọng. Chúng ta có xu hướng nghĩ rằng có một ranh giới rõ ràng giữa những vấn đề nhỏ có thể dự đoán trước và những cuộc khủng hoảng lớn không thể dự đoán trước. Điều đó khiến chúng ta tin, một cách sai lầm, rằng chúng ta nên tiếp cận hai hiện tượng này – hai chiếc xô này, như tôi từng gọi ở trên – theo những cách khác nhau. Nhưng vạch ranh giới ấy không tồn tại. Những vấn đề dù lớn hay nhỏ, bản chất chúng đều giống nhau.

Ở đây có một khái niệm quan trọng, nhưng rất khó để hiểu. Đa phần mọi người đều có nhu cầu đặt ra ưu tiên; họ đặt vấn đề lớn nhất lên hàng đầu, theo sau là những vấn đề nhỏ hơn. Nhưng có quá nhiều vấn đề nhỏ lẻ nên không thể cân nhắc tất cả. Vì thế, họ vẽ một đường ngang dưới và bỏ qua những vấn đề nằm phía dưới đường ngang đó, tập trung tất cả năng lượng để xử lý những vấn đề nằm phía trên. Tôi tin rằng có một cách tiếp cận khác: Nếu chúng ta để cho nhiều người hơn giải quyết vấn đề mà không cần xin ý kiến, và nếu chúng ta cho phép (và không phỉ báng) họ phạm sai lầm, thì chúng ta có thể giải quyết nhiều vấn đề hơn nhiều. Khi một vấn đề ngẫu nhiên phát sinh trong kịch bản này, nó sẽ không gây ra sự hoảng sợ, bởi mối đe dọa về sự thất bại đã suy yếu đáng kể. Cá nhân hay tổ chức này sẽ có thể phản ứng bằng tư duy tốt nhất của nó, bởi tổ chức ấy không bị đóng băng, không sợ hãi chờ đợi một sự chấp thuận. Những sai lầm vẫn sẽ diễn ra, nhưng theo kinh nghiệm của tôi, chúng sẽ ít hơn, thưa thớt hơn và được phát hiện ra sớm hơn.

Như tôi đã nói, bạn sẽ không biết vấn đề của bạn lớn như thế nào khi lần đầu đối mặt với nó. Nó có thể nhỏ, nhưng cũng có thể trở thành “giọt nước tràn ly”. Nếu bạn có xu hướng chia các vấn đề vào những chiếc xô, bạn có thể không biết nên đặt vấn đề nào vào chiếc xô nào. Cái khó là chúng ta thường ưu tiên các vấn đề dựa vào quy mô và tầm quan trọng, mà phớt lờ những vấn đề nhỏ bởi chúng quá nhiều. Nhưng nếu bạn chuyển quyền làm chủ vấn đề xuống các cấp bậc của một tổ chức, thì mọi người đều cảm thấy thoải mái (có động lực) để giải quyết bất cứ vấn đề nào mà họ gặp phải, dù lớn hay nhỏ. Tôi không thể dự đoán trước mọi thứ mà các nhân viên của chúng tôi sẽ làm hay cách họ sẽ phản ứng lại các vấn đề, và đó là một điều tốt. Điều quan trọng là tạo ra một cấu trúc phản hồi phù hợp với cấu trúc vấn đề.

Khía cạnh tích cực của một cuộc khủng hoảng lớn là nó cho các nhà quản lý cơ hội để gửi những thông điệp rõ ràng đến các nhân viên của mình về giá trị của công ty, trong đó thông báo cho họ biết vai trò mình nên đóng là gì. Khi chúng tôi phản ứng lại với những sai lầm của một bộ phim trong quá trình phát triển bằng cách loại bỏ những sai lầm ấy và bắt đầu lại, chúng tôi muốn nói với mọi người rằng chúng tôi coi trọng chất lượng của bộ phim hơn bất cứ điều gì khác.

Cho đến bây giờ, tôi đã nói về tính ngẫu nhiên trong bối cảnh các sự kiện. Nhưng tiềm năng con người cũng là thứ không thể đoán trước. Tôi biết một số thiên tài mà làm việc với họ khó chịu đến mức chúng tôi buộc phải để họ đi; rồi cũng một lần nữa, một vài người thông minh nhất, thú vị nhất và làm việc có hiệu quả nhất của chúng tôi cũng bị những nhà quản lý cũ cho ra đi vì không thể hiện được chút nào những phẩm chất đó. Sẽ rất tuyệt nếu có một vài viên đạn kỳ diệu có thể biến những con người khó chịu thành những câu chuyện thành công, nhưng thực tế lại không có. Có quá nhiều điều chúng ta không biết và quá nhiều tính cách liên quan khiến chúng ta không thể giả vờ rằng chúng ta đã tìm ra cách làm điều đó. Mọi người đều nói họ muốn thuê những người xuất sắc, nhưng ban đầu, chúng ta đều không *thực sự* biết được ai sẽ là người vươn lên để tạo ra sự khác

biệt. Tôi tin rằng chúng ta nên tạo ra một khuôn khổ để tìm kiếm và nuôi dưỡng tài năng. Tôi tin rằng sẽ có nhiều người vươn lên, song cũng biết rằng không phải là tất cả.

Khi Walt Disney còn sống, ông là một tài năng hiếm có, và khó ai có thể tưởng tượng được công ty sẽ ra sao mà không có ông. Và chắc chắn sau cái chết của ông, không có một ai có đủ tài năng để thay thế Walt. Trong rất nhiều năm, nhân viên Disney đã cố gắng duy trì tinh thần của ông bằng cách liên tục đặt câu hỏi cho mình, “Walt sẽ làm gì?” Có lẽ họ nghĩ rằng khi tự hỏi mình như vậy, họ sẽ nghĩ ra những ý tưởng độc đáo gắn với tinh thần tiên phong của Walt. Nhưng thực tế, kiểu suy nghĩ này chỉ đem lại hiệu quả trái ngược. Bởi đó là một cách suy nghĩ lùi về quá khứ, không phải tiến tới tương lai, cho nên nó chỉ khiến họ giậm chân tại chỗ mà thôi. Nỗi sợ thay đổi dần ăn sâu bắt rễ từ đây. Steve Jobs biết khá rõ câu chuyện này và từng liên tục kể lại nó cho nhân viên Apple. Anh còn nói thêm rằng anh không bao giờ muốn họ tự hỏi, “Steve sẽ làm gì?” Không một ai - kể cả Walt, Steve, hay những nhân viên của Pixar - từng thành công trong lĩnh vực sáng tạo chỉ đơn giản bằng việc bám chặt vào những thứ đã có hiệu quả trong quá khứ.

Khi nhìn lại lịch sử của Pixar, tôi phải công nhận rằng có rất nhiều điều tốt đẹp mà có thể đã dễ dàng đi theo một hướng khác. Steve có thể đã bán chúng tôi – anh đã cố gắng làm điều này nhiều lần. *Câu chuyện đồ chơi 2* có thể đã biến mất hoàn toàn, khiến công ty sụp đổ. Nhiều năm trời, Disney cố gắng chiêu mộ John, và họ có thể đã thành công. Tôi hoàn toàn nhận thức được rằng thành công của Disney Animation vào thập niên 1990 đã cho Pixar cơ hội thực hiện *Câu chuyện đồ chơi* cũng như những khó khăn sau này của bọn họ khiến chúng tôi có thể hợp tác và cuối cùng sáp nhập.

Tôi biết rằng có rất nhiều thành công của chúng tôi là do chúng tôi sở hữu những tài năng tuyệt vời nhất và những ý tưởng thuần khiết nhất, cũng như chúng tôi đã làm nhiều điều đúng đắn, nhưng tôi cũng tin là nếu cho rằng những thành công ấy chỉ đến từ trí thông minh của chúng tôi, mà

không thừa nhận vai trò của những sự kiện bất ngờ, thì chúng tôi sẽ thụt lùi. Chúng tôi phải thừa nhận những sự kiện ngẫu nhiên ấy, bởi thừa nhận rằng mình rất may mắn - và không tự ca ngợi bản thân là thiên tài - cho phép chúng tôi có những quyết định và đánh giá thực tế hơn. Sự tồn tại của may mắn nhắc nhở chúng tôi rằng những việc làm của chúng tôi ít lặp đi lặp lại hơn. Vì thay đổi là không thể tránh khỏi, cho nên câu hỏi là: Liệu bạn có hành động để ngăn chặn sự thay đổi và cố gắng bảo vệ mình khỏi nó, hay bạn sẽ trở thành một bậc thầy về thay đổi bằng cách chấp nhận nó và cởi mở với nó? Dĩ nhiên, quan điểm của tôi là làm việc với sự thay đổi chính là sáng tạo.

CHƯƠNG 9

ĐIỀU BÍ ẨN

Trong thần thoại Hy Lạp, Apollo, vị thần thơ ca và tiên tri, đem lòng yêu nàng Cassandra xinh đẹp, con gái của vua và hoàng hậu thành Troy. Nàng nổi tiếng với mái tóc đỏ mượt mà và làn da như ngọc. Thần lấy lòng nàng bằng một món quà quý giá và hiếm có – khả năng nhìn thấy tương lai – và, đổi lại, nàng trở thành vợ của thần. Nhưng sau đó, nàng phản bội và phá vỡ lời thề. Apollo rất tức giận và đã nguyền rủa nàng bằng một nụ hôn, thờ vào trong miệng nàng những từ ngữ mà mãi mãi lấy đi sức mạnh thuyết phục của nàng. Từ đó trở đi, không một ai tin vào sự thật mà nàng nói, và mọi người đều cho rằng nàng đã hóa điên. Mặc dù Cassandra có thể nhìn thấy trước tương lai bi thảm của thành Troy - nàng đã cảnh báo rằng quân Hy Lạp sẽ lên vào thành bằng cách ở trong một con ngựa gỗ khổng lồ - nhưng nàng không thể ngăn được thảm kịch, bởi không ai buồn nghe lời cảnh báo ấy.

Câu chuyện về Cassandra từ lâu đã được coi là một câu chuyện ngụ ngôn đem đến thông điệp: Khi bạn phớt lờ những lời cảnh báo giá trị, bạn sẽ phải trả giá. Nhưng đối với tôi, nó nói đến nhiều vấn đề khác. Tại sao, tôi luôn tự hỏi, chúng ta lại coi *Cassandra* là người bị nguyền rủa? Người thực sự bị nguyền rủa, đối với tôi, là tất cả những người khác - những người đã không thể nhận ra được sự thực mà nàng nói.

Tôi dành rất nhiều thời gian suy nghĩ về giới hạn của nhận thức. Đặc biệt là trong bối cảnh làm quản lý, nó khiến chúng tôi phải liên tục tự hỏi mình: Chúng tôi có thể nhìn thấy bao nhiêu? Bao nhiêu thứ bị che khuất khỏi tầm nhìn của chúng tôi? Liệu có một nàng Cassandra nào ở ngoài kia mà chúng

tôi không chịu lắng nghe không? Hay nói cách khác, bất chấp những ý định tốt nhất của mình, chúng tôi có bị nguyên rủa không?

Những câu hỏi này đưa chúng ta đến phần trung tâm của cuốn sách, bởi những câu trả lời rất cần thiết cho việc duy trì nền văn hóa sáng tạo. Trong phần mở đầu, tôi đã thắc mắc tại sao những nhà lãnh đạo của nhiều công ty mới nổi ở Thung lũng Silicon lại có thể đưa ra những quyết định tồi tệ, những quyết định mà rõ ràng là sai lầm. Họ có kỹ năng quản lý và vận hành; họ có tham vọng lớn; họ không nghĩ rằng họ đang đưa ra những quyết định sai lầm, và cũng không cho rằng mình đã quá kiêu ngạo. Nhưng ảo tưởng đã hình thành và các vị lãnh đạo thông minh này đã bỏ lỡ một điều quan trọng để tiếp tục thành công. Đối với tôi, hàm ý ở đây là chúng tôi chắc chắn sẽ có những ảo tưởng tương tự ở Pixar, nếu chúng tôi không thừa nhận rằng khả năng nhìn của mình rất hạn chế. Chúng tôi phải xác định thứ mà chúng tôi gọi là Điều Bí Ẩn.

Năm 1995, khi Steve Jobs cố gắng thuyết phục chúng tôi cổ phần hóa, một trong những lập luận chủ chốt của anh là sẽ có ngày, một bộ phim của chúng tôi sẽ thất bại về doanh thu phòng vé, và chúng tôi cần chuẩn bị trước về tài chính cho ngày đó. Việc cổ phần hóa giúp chúng tôi có vốn để tài trợ cho các dự án và, do đó, có nhiều tiếng nói đóng góp về cái đích mà chúng tôi hướng đến hơn, đồng thời cũng sẽ là tấm đệm có thể bảo vệ chúng tôi qua thất bại. Cảm giác của Steve là sự tồn tại của Pixar không thể chỉ phụ thuộc vào thành công của mỗi bộ phim.

Logic cơ bản của anh đã thuyết phục tôi: Chúng tôi sẽ thất bại, đó là điều không thể tránh khỏi. Và chúng tôi không biết khi nào hay như thế nào. Vậy thì chúng tôi phải chuẩn bị cho một vấn đề chưa biết – một vấn đề tiềm ẩn. Từ ngày đó, tôi quyết định đưa càng nhiều vấn đề tiềm ẩn ra ánh sáng càng tốt, một quá trình đòi hỏi chúng tôi phải liên tục tự đánh giá bản thân. Có một tấm đệm tài chính sẽ giúp chúng tôi hồi phục sau thất bại, và Steve đã đúng khi quyết định bảo đảm một tấm đệm như thế. Nhưng mục tiêu quan trọng hơn đối với tôi là cố gắng duy trì sự cảnh giác, luôn tìm kiếm

những dấu hiệu cho thấy chúng tôi đang phạm sai lầm mà đương nhiên chúng tôi không biết được khi nào nó xảy ra hay làm cách nào phát hiện ra nó.

Khi tôi đề cập đến những sai lầm của các công ty như Silicon Graphics hay Toyota, một vài người nghĩ rằng nguyên nhân ở đây là ngạo mạn. Những người khác phản bác rằng những công ty đó thất bại là do sự phát triển không hợp lý hoặc kỳ vọng về lợi nhuận, những điều khiến họ phải đưa ra những quyết định sai lầm trong ngắn hạn. Nhưng tôi tin rằng vấn đề sâu xa là những người lãnh đạo của các công ty này không chịu chấp nhận thực tế là có những vấn đề họ không thể nhìn thấy. Và bởi không nhận thức được các điểm mù này, nên họ giả định rằng chúng không hề tồn tại.

Điều này đưa chúng ta đến với một trong những niềm tin cốt lõi của tôi về quản lý đó là: Nếu không cố gắng phát hiện những gì bạn không thể thấy và hiểu được bản chất của chúng, bạn sẽ không thể chuẩn bị tốt để đảm nhiệm vai trò lãnh đạo.

Chúng ta hẳn đều quen biết một số người không có nhận thức về bản thân. Chúng ta kết luận như vậy bởi họ không thấy những điều mà người khác thấy được về họ – và, quan trọng là, họ không hề biết rằng họ đang không thấy chúng. Nhưng còn nhận thức của chính chúng ta thì sao? Nếu chúng ta chấp nhận rằng những thứ chúng ta thấy và biết chắc chắn còn rất thiếu sót, thì chúng ta phải nỗ lực để nâng cao nhận thức đó – để lấp đầy những thiếu sót. Cá nhân tôi không thể nói là mình có một cái nhìn rõ ràng hoàn hảo, nhưng tôi tin là khi tôi chấp nhận, dù muốn hay không, rằng chắc chắn luôn có những vấn đề mà tôi không thể nhìn thấy, thì tôi sẽ trở thành một nhà quản lý tốt hơn.

Hầu hết chúng ta đều sẵn sàng chấp nhận rằng có những lĩnh vực không thuộc chuyên môn của mình. Chẳng hạn, tôi không biết làm sao để lắp đặt đường ống. Nếu bạn yêu cầu tôi cấy ghép một quả thận, thay thế một bộ truyền động, hay tranh tụng trước Tòa án Tối cao, tôi đương nhiên phải thừa nhận rằng tôi không làm được. Chúng ta nhận ra rằng có rất nhiều lĩnh

vực mà chúng ta chẳng biết gì nhiều, như vật lý, toán học, y khoa, luật, nếu chúng ta không được đào tạo trong những lĩnh vực đó. Nhưng thậm chí ngay cả khi chúng ta có thể học hết các ngành nghề và làm chủ mọi nghề nghiệp, chúng ta vẫn có những điểm mù. Đó là bởi còn có những hạn chế khác mà rất nhiều trong số chúng bắt rễ trong những động thái tương tác của con người. Chúng ngăn cản chúng ta có một cái nhìn toàn cảnh về thế giới xung quanh.

Hãy tưởng tượng có một cánh cửa mà khi bạn mở ra, một vũ trụ tất cả những điều mà bạn chưa biết và không thể biết sẽ hiện ra. Nó rộng lớn, lớn hơn rất nhiều so với tưởng tượng của chúng ta. Nhưng không biết không phải là tốt. Thế giới của những thứ không biết sẽ xâm nhập cuộc sống và hoạt động của chúng ta, nên chúng ta không có lựa chọn nào ngoài việc đương đầu với nó. Một trong những cách để đối mặt với nó là cố gắng tìm hiểu nguyên nhân tại sao có một số thứ rất khó hay không thể nhìn thấy. Để hiểu được điều đó cần phải xác định các cấp độ đa dạng của những thứ không biết này, từ cấp độ nhỏ nhất đến cấp độ nền tảng.

Cấp độ đầu tiên của điều bí ẩn nhắc tôi nhớ đến lần đầu trở thành giám đốc ở New York Tech, vài tháng sau khi tốt nghiệp thạc sỹ năm 1974. Quản lý con người chưa bao giờ là mục tiêu của tôi. Thật lòng mà nói, đến lúc đó, tôi chỉ muốn là một nhân viên bình thường và được thực hiện các nghiên cứu của mình mà thôi. Nhóm của tôi nhỏ và thân thiết, được gắn kết bởi một mục tiêu chung. Vì chúng tôi tương tác với nhau, tôi cảm thấy mình biết khá rõ về những gì xảy ra với từng người trong nhóm.

Nhưng qua thời gian, khi tôi chuyển đến hãng phim Lucas, và sau đó là Pixar, những người có trách nhiệm báo cáo công việc cho tôi ngày một nhiều, và tôi bắt đầu nhận ra rằng nhân viên của mình đang cư xử khác đi khi ở gần tôi. Họ coi tôi là một “Giám đốc quan trọng” ở một “Công ty quan trọng,” trong khi những đồng nghiệp ngày trước ở New York Tech chỉ coi tôi là Ed. Khi vị trí của tôi thay đổi, mọi người trở nên cẩn trọng hơn trong lời nói và hành động khi có sự xuất hiện của tôi. Tôi không nghĩ rằng

thay đổi trong hành động của tôi là nguyên nhân của việc này; mà đó là thay đổi về *chức vụ*. Và điều này có nghĩa là những điều mà tôi từng được biết ngày càng trở thành bí mật đối với tôi. Dần dần, những hành vi quái gở, những lời phàn nàn, và sự thô lỗ biến mất khỏi tầm mắt tôi. Tôi hiếm khi thấy những hành vi tồi tệ bởi mọi người không thể hiện chúng trước mặt tôi. Tôi là người ngoài cuộc, và điều quan trọng là tôi luôn ý thức được điều này. Nếu tôi không cẩn thận, đánh mất sự cảnh giác và tự nhận thức, tôi có lẽ đã đưa ra những kết luận sai lầm.

Hiện tượng mà tôi đang mô tả, hiện tượng đã ăn rất sâu vào bản năng sinh tồn nguyên thủy của con người, có thể không gây ngạc nhiên lắm: Chúng ta đều biết rằng mọi người đều trưng ra những mặt tốt nhất của mình trước mặt ông chủ của họ và dành những mặt kém tốt hơn cho đồng nghiệp, vợ chồng hay bác sỹ của họ. Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý không nhận thức được điều đó khi nó xảy ra (có lẽ bởi họ đang mải mê hưởng thụ việc được chiều chuộng). Họ đơn giản là không thấy được rằng khi họ được thăng chức lên vị trí lãnh đạo thì không ai đi đến và nói, “Bây giờ anh là giám đốc của tôi, tôi không thể thăng thấn với anh như trước nữa.” Thay vào đó, nhiều nhà lãnh đạo mới giả định một cách sai lầm rằng khả năng tiếp cận thông tin của họ vẫn không thay đổi. Nhưng đó chỉ là một ví dụ về việc những điều bí ẩn ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của các nhà quản lý như thế nào.

Hãy đi sâu thêm một lớp nữa.

Hệ thống cấp bậc và những môi trường phân cấp, những thứ được thiết kế để giúp các nhóm người làm việc cùng nhau, góp phần vào việc ẩn giấu thông tin đến mức độ nào? Mọi người thường rùng mình khi nhắc đến hệ thống cấp bậc, như thể nó vốn đã là một thứ xấu xa; họ sẽ nhắc đến nó với giọng miệt thị, một thứ biểu trưng cho một môi trường làm việc quá tập trung vào thứ hạng. Điều này dĩ nhiên không hoàn toàn công bằng, và trên thực tế, tôi từng làm việc ở một vài môi trường có tính phân cấp rất cao, rất nhiều cấp bậc, nhưng vẫn đầy cảm hứng, giúp cho ra đời những sản phẩm

xuất sắc, cũng như tạo điều kiện cho một sự trao đổi lành mạnh giữa các đồng nghiệp.

Tuy nhiên, cũng có những môi trường phân cấp thực sự là ác mộng.

Dưới đây là nguyên nhân biến một hệ thống cấp bậc thành công thành thứ gây cản trở sự phát triển: có quá nhiều người vô thức đánh đồng giá trị của mình và giá trị của những người khác với vị trí của họ trong công ty. Do đó, họ tập trung năng lượng vào việc cung kính những người ở trên, và đối xử tồi tệ với những người dưới họ. Những người mà tôi từng chứng kiến có hành vi như vậy dường như đang hành động theo bản năng động vật, và họ không nhận thức được những việc mình làm. Điều này không phải do bản thân hệ thống cấp bậc gây ra mà do những ảo tưởng của cá nhân hay của nền văn hóa đi kèm với hệ thống cấp bậc, chủ yếu là những ảo tưởng đánh giá giá trị cá nhân dựa vào thứ hạng. Nếu chúng ta không suy nghĩ về lý do và cách chúng ta đánh giá con người, chúng ta gần như mặc định sẽ rơi vào cạm bẫy này.

Hãy dừng lại một chút và xem xét vấn đề này từ quan điểm một người quản lý mà đang có một ai đó muốn làm hài lòng mình. Tôi không nói đến sự nịnh bợ nhưng đây cũng là một biến thể tinh tế hơn của sự tâng bốc. Nhà lãnh đạo đó nhìn thấy gì? Anh (cô) ta thấy một người muốn thể hiện tốt và làm hài lòng anh (cô) ta. Có điều gì không tốt về việc này chứ? Làm cách nào mà một nhà quản lý có thể phân biệt được một người xứng đáng đứng trong đội ngũ và một người chỉ đơn giản có tài ăn nói khiến anh (cô) ta thấy bùi tai? Một nhà quản lý có thể nhờ người khác cảnh báo anh (cô) ta về một cá nhân cụ thể nào đó thiếu trung thực, nhưng nhiều người không thích nói chuyện tầm phào hoặc không thích người khác nghĩ mình ghen tỵ. Khi đó, tầm nhìn của một nhà lãnh đạo sẽ bị che mờ đi bởi những người có biệt tài nhận ra được những gì một nhà lãnh đạo muốn. Nếu chỉ quan sát từ một điểm duy nhất thì sẽ khó nắm bắt bức tranh hoàn chỉnh về mức độ hoạt động của bất cứ nhóm nào. Mặc dù chúng ta đều nhận thức được những loại hành vi đó bởi chúng ta nhìn thấy chúng ở người khác, nhưng đa số

chúng ta không nhận ra rằng chúng ta bóp méo quan điểm của chính mình về thế giới, phần lớn là do chúng ta nghĩ chúng ta thấy được nhiều hơn chúng ta thực sự thấy.

Lớp thứ ba của sự ẩn giấu là vô số những điều khác mà tôi không thể nhìn thấy. Những nhân viên miệt mài làm việc ngày này qua ngày khác để sản xuất ra những bộ phim của chúng tôi đều đang tham gia vào những quá trình phức tạp đến khó tin, tất cả chúng đều đi kèm với những vấn đề và những thói tật của riêng chúng. Có những rào cản về mặt hậu cần cần phải được loại bỏ, những bài toán về lịch trình cần phải được giải quyết, những vấn đề giữa các cá nhân cũng như những vấn đề thuộc về quản lý. Tôi có thể hiểu từng vấn đề riêng lẻ nếu chúng gây được sự chú ý với tôi và được giải thích với tôi. Nhưng những người trực tiếp liên quan mới là những người biết rõ vấn đề nhất bởi họ là người tham gia hành động và có thể nhìn thấy những thứ mà tôi không thấy. Nếu một cuộc khủng hoảng đang nhen nhóm, họ sẽ biết trước tôi. Điều này sẽ không trở thành vấn đề nếu bạn luôn có những người khác ngay lập tức báo hiệu cho bạn khi họ nghi ngờ có rắc rối ở đâu đó, nhưng bạn không thể có. Thậm chí các nhân viên có ý định trong sáng nhất cũng quá nhát để có thể lên tiếng khi họ cảm nhận được điều bất thường. Họ có thể cảm thấy rằng còn quá sớm để báo cáo với các quản lý cấp cao, hay họ có thể giả định rằng chúng ta đã nhận thức được vấn đề đó rồi. Theo định nghĩa, những môi trường phức hợp là môi trường rắc rối đến mức khó có ai nắm bắt được trọn vẹn. Nhưng rất nhiều quản lý, những người lo sợ người khác nghĩ mình không kiểm soát được tình hình, tin rằng họ phải biết tất cả mọi thứ - hay ít nhất cũng hành động như thể họ biết hết vậy.

Vì thế những đồng nghiệp của tôi biết nhiều hơn tôi về những gì đang diễn ra tại bất cứ bộ phận nào ở bất cứ thời điểm nào. Trái lại, tôi biết nhiều hơn về những vấn đề mà các nhân viên ở khâu sản xuất không hề biết: yêu cầu lịch trình, những xung đột nhân sự, những vấn đề về thị trường, hay những vấn đề nhân sự, những điều có thể rất khó và không thích hợp để chia sẻ với tất cả mọi người. Vậy là mỗi người chúng tôi đều tự rút ra kết

luận dựa vào những bức tranh không hoàn chỉnh. Đối với tôi, thật sai lầm khi nói rằng tầm nhìn hạn hẹp của tôi phải là tầm nhìn tốt hơn.

Nếu chúng ta có thể nhất trí rằng rất khó, nếu không muốn nói là không thể, có được một bức tranh hoàn chỉnh về điều gì đang xảy ra ở bất kỳ thời điểm nào, tại bất kỳ công ty nào, thì việc đó càng khó hơn khi bạn thành công. Đó là bởi thành công thuyết phục chúng ta rằng chúng ta đang làm đúng. Về khả năng dập tắt những quan điểm khác thì chẳng có thứ gì hiệu quả hơn là việc bạn bị thuyết phục rằng mình đúng cả.

Khi đối mặt với sự phức tạp, để cảm thấy yên tâm, chúng ta tự nhủ rằng chúng ta có thể phát hiện và hiểu mọi khía cạnh của từng vấn đề nếu chúng ta cố gắng đủ. Nhưng đó là một quan niệm sai lầm. Tôi tin rằng cách tiếp cận tốt hơn là chấp nhận rằng chúng ta *không thể* hiểu hết mọi khía cạnh của một môi trường phức tạp và thay vào đó, tập trung vào việc kết hợp những quan điểm khác nhau. Nếu chúng ta bắt đầu với thái độ rằng những quan điểm khác nhau là sự bổ sung cho nhau thay vì cạnh tranh nhau, thì chúng ta sẽ trở nên hiệu quả hơn bởi những ý tưởng hay những quyết định của chúng ta sẽ được mài dũa và tôi luyện bằng các cuộc tranh luận. Trong một nền văn hóa sáng tạo lành mạnh, mọi người cảm thấy thoải mái lên tiếng và làm sáng tỏ những ý kiến khác nhau, những ý kiến có thể giúp chúng ta hiểu rõ vấn đề hơn.

Hãy thử xem xét một ví dụ xảy ra ở Pixar trong cuộc họp phê duyệt ngân sách và thời hạn cho dự án *Vút bay*. Một nhà sản xuất hiệu ứng tên là Denise Ream đã đưa ra một đề xuất khá triệt để: Chi phí sản xuất sẽ giảm và số tuần làm việc của các nhân viên cũng ít hơn (Chúng tôi sử dụng khối lượng công việc mà một cá nhân có thể hoàn thành trong vòng một tuần để tính toán ngân sách) nếu chúng tôi làm một việc mà có vẻ như đi ngược lại mục tiêu đó, đó là làm chậm lại thời gian các nhà làm phim hoạt hình bắt đầu công việc của mình. Denise, người có tầm nhìn sâu rộng trước khi gia nhập Pixar, từng làm việc vài năm tại Industrial Light & Magic, đã chỉ ra một thực tế mà cô có thể thấy rõ hơn bất cứ ai trong chúng tôi: Mặc dù tạo

ấn tượng về tính hiệu quả, song sự háo hức bắt đầu công việc cuối cùng sẽ phản tác dụng bởi các nhà làm phim hoạt hình thường phải làm lại khi có sự thay đổi... điều này buộc họ phải ngồi chờ người khác giao nhiệm vụ... điều này sẽ làm tăng các khoản chi phí. Từ góc nhìn của cô, có vẻ rõ ràng rằng chúng tôi sẽ tốn ít tuần làm việc hơn nếu chúng tôi đưa cho các nhà làm phim hoạt hình những khối lượng công việc lớn hơn, hoàn chỉnh hơn dù muộn hơn.

“Tôi tin rằng các nhà làm phim hoạt hình sẽ làm việc nhanh hơn các anh tưởng tượng,” Denise nói, “nếu họ có tất cả các mảnh ghép họ cần khi bắt đầu.” Cô đã đúng. Thậm chí với tất cả mớ lộn xộn đã xảy ra - vô số những sự điều chỉnh cốt truyện và việc phải làm lại rigging cho một số nhân vật vào phút cuối - *Vút bay* vẫn là dự án được hoàn thành với số tuần làm việc ít hơn so với dự tính của chúng tôi.

Nhắc đến quyết định lên tiếng vào ngày đó, Denise nói với tôi. “Họ đã buộc chúng tôi phải giao bộ phim vào cái ngày mà tôi cho là quá sớm, và tôi đã nói, ‘Tôi không hiểu tại sao chúng ta phải làm điều này, bởi anh biết đấy, chúng ta lúc nào cũng đâm đầu vào tường. Chưa ai trong chúng ta từng hoàn thành công việc sớm, vì vậy tại sao chúng ta không thẳng thắn nói sự thực, cho dù có mất lòng, ngay bây giờ, hai năm trước thời hạn?’ Với tôi, rõ ràng anh muốn nhiều thời gian nhất có thể để tạo ra cốt truyện hợp lý. Còn mục tiêu của tôi là đẩy lùi thời hạn xuống càng lâu càng tốt. Và mục tiêu đó đã thành công.”

Điều đó có lẽ đã không xảy ra nếu nhà sản xuất của bộ phim và lãnh đạo công ty nói chung không cởi mở lắng nghe ý kiến mới mẻ, ý kiến đã thách thức tình trạng hiện thời. Loại cởi mở này chỉ có thể xảy ra trong một nền văn hóa biết thừa nhận sự tồn tại của những điểm mù. Nó chỉ xảy ra khi các nhà quản lý thấu hiểu rằng có những vấn đề người khác có thể thấy nhưng họ lại không thể - và những người đó cũng thấy cả những giải pháp nữa.

Chúng ta biết rằng có những sự tình cờ may mắn, nhưng cũng có một mức độ khác của sự ẩn giấu liên quan đến việc các sự kiện kết hợp với nhau và sự kết hợp này có thể báo trước bất cứ sự việc quan trọng nào. Thông thường, một số chúng không thể nhìn thấy, cho nên chúng ta không nhận ra được vai trò quan trọng của chúng. Hãy nghĩ đến những đứa trẻ tham gia chương trình chăm sóc ban ngày của Pixar, rất nhiều trong số đó là con của các cặp vợ chồng nên duyên tại Pixar. (John và tôi thường ghi lại một cách tự hào số lượng các cuộc hôn nhân Pixar và nhiều đứa trẻ Pixar đã được ra đời từ đó.) Hãy nghĩ đến tất cả những thứ phải xảy ra để có thể dẫn đến sự ra đời của những đứa bé ấy. Nếu Pixar chưa từng tồn tại, chúng cũng sẽ chẳng bao giờ được sinh ra.

Bạn có thể quay ngược thời gian và nói rằng cha mẹ của những đứa trẻ ấy có thể đã không gặp nhau nếu John không tham gia vào quá trình sản xuất bộ phim *Cuộc phiêu lưu của André và Wally B.* Hay nếu như Walt Disney không tồn tại hay giả sử tôi không đủ may mắn để được Ivan Sutherland chỉ dạy ở Đại học Utah. Hoặc trở lại năm 1957, khi tôi mới 12 tuổi, vừa trở về từ kỳ nghỉ ở Công viên Yellowstone cùng gia đình. Bố tôi lái một chiếc xe Ford'57 màu vàng, mẹ tôi ngồi ở ghế phụ, anh chị em tôi ngồi phía sau xe. Chúng tôi đi trên một con đường quanh co ven hẻm núi với vách đá dốc đứng ngay bên phải và hoàn toàn không có rào chắn. Đột nhiên, ngay sau khúc cua, một chiếc xe lao sang làn đường của chúng tôi. Tôi nhớ mẹ tôi đã hét thất thanh và cha tôi đạp mạnh chân phanh; ông không thể lách ra bởi vách đá nằm cách bên phải chỉ vài bước chân. Tôi nhớ thời gian chậm chạp trôi và một khoảnh khắc im lặng hoàn toàn trước khi chiếc xe đó đâm sầm vào chúng tôi, làm nát một bên sườn xe. Chiếc xe của chúng tôi trượt dài, đâm vào một biển báo và dừng lại. Những người lớn ra khỏi xe và bắt đầu hét vào mặt nhau, nhưng tôi chỉ đứng đó, nhìn chăm chăm vào chiếc xe bị phá hủy. Nếu chiếc xe kia chỉ lấn thêm 5 cm nữa vào làn của chúng tôi thôi, nó sẽ đâm thẳng vào thanh cản trước xe chúng tôi và hất chúng tôi xuống vực. Những mối đe dọa sống còn giống

như tai nạn này có xu hướng ám ảnh bạn. Chỉ 5cm nữa thôi thì sẽ chẳng bao giờ có Pixar.

Đương nhiên, mỗi người đều từng gặp những mối đe dọa tương tự trong cuộc sống, nhưng đây là một điểm đáng chú ý: Khi tôi viết điều này, tất cả các cặp đôi Pixar mà tôi vô cùng tự hào đều không có khái niệm gì về việc chỉ 5cm trong quá khứ có thể đã khiến họ không gặp nhau và sinh ra những đứa trẻ đáng yêu như bây giờ.

Tôi từng nghe người ta nói rằng Pixar thành công là đương nhiên bởi cá tính của những người tạo nên nó. Mặc dù cá tính là rất quan trọng, nhưng tôi cũng chắc chắn rằng có vô số những sự kiện “5cm” tồn tại ngoài kia – những sự kiện mà tôi không cách nào biết được bởi chúng xảy ra trong cuộc sống riêng của những người khác, những người vô cùng quan trọng với Pixar. Một tập hợp đầy đủ các kết quả có thể xảy ra vào bất cứ lúc nào lớn đến mức chúng ta không thể đo lường được, cho nên bộ não của chúng ta phải đơn giản hóa đi thì chúng ta mới hoạt động được. Tôi không thể ngồi nghĩ về điều gì có thể đã xảy ra nếu John không sẵn lòng tham gia dự án *Cuộc phiêu lưu của André và Wally B.*, chẳng hạn thế, hoặc nếu Steve kiên quyết bán Pixar cho Microsoft. Nhưng sự thật là, lịch sử Pixar sẽ rất khác nếu một trong những điều giả sử kia xảy ra. Khi tôi nói rằng số phận của bất kỳ doanh nghiệp nào, cũng như các cá nhân trong đó, liên kết và phụ thuộc lẫn nhau, thì nghe có vẻ rất sáo mòn. Nhưng không hề. Hơn nữa, chúng ta không thể nhìn thấy tất cả những mối liên kết và phụ thuộc định hình nên cuộc sống của chúng ta, cho dù chúng ta có cố sức nhìn kỹ thế nào đi nữa.

Nếu chúng ta không thừa nhận rằng có rất nhiều thứ bị ẩn giấu, thì về lâu dài chúng ta sẽ tự làm tổn thương chính mình. Thừa nhận những điều chúng ta không thể thấy - thoải mái với sự thật rằng có hàng trăm nghìn sự kiện 5cm đang xảy ra ngay lúc này đây, vượt ngoài tầm nhìn của chúng ta, và chúng sẽ khiến chúng ta tồi tệ hơn hoặc tốt đẹp hơn theo vô số cách - giúp thúc đẩy tính linh hoạt. Bạn có thể nói rằng tôi ủng hộ quan điểm lãnh

đạo thì nên khiêm tốn. Nhưng để khiêm tốn thực sự, những nhà lãnh đạo này trước hết phải hiểu rằng có rất nhiều yếu tố định hình cuộc sống cũng như doanh nghiệp của họ mà họ không thể nhìn thấy, và chúng sẽ luôn như vậy.

Khi suy nghĩ về chương này và về những hạn chế trong nhận thức, một cụm từ luôn nảy ra trong đầu tôi: “Bài học kinh nghiệm thì luôn luôn đúng.” Khi chúng ta nghe cụm từ này, chúng ta thường chỉ gật đầu - vâng, dĩ nhiên rồi - chấp nhận rằng khi nhìn lại việc đã xảy ra, chúng ta có thể thấy rõ nó hơn, học hỏi từ nó, và rút ra được kết luận đúng đắn.

Vấn đề là, đó là một cụm từ sai trầm trọng. Bài học kinh nghiệm không luôn luôn đúng đâu. Quan điểm của chúng ta về quá khứ, trên thực tế, gần như cũng chẳng rõ ràng hơn quan điểm của chúng ta về tương lai. Mặc dù chúng ta biết nhiều về một sự kiện quá khứ hơn một sự kiện tương lai, hiểu biết của chúng ta về các yếu tố định hình nó vẫn cực kỳ hạn chế. Không chỉ vậy, bởi chúng ta *nghĩ* rằng chúng ta thấy rõ điều gì đã xảy ra - xảy ra rồi thì ai chả thấy được - chúng ta thường không cởi mở để biết nhiều hơn nữa. “Chúng ta nên thận trọng chỉ rút từ một kinh nghiệm cái tri thức ẩn trong nó mà thôi và dừng lại ở đó,” Mark Twain từng nói, “nếu không chúng ta sẽ giống như con mèo ngồi phải một cái lò nóng. Nó sẽ không bao giờ ngồi trên một cái lò nóng nữa - điều này tốt thôi; nhưng thậm chí nó cũng sẽ không bao giờ ngồi trên một cái lò nguội.” Nói cách khác, bài học kinh nghiệm của con mèo đã bóp méo góc nhìn của nó. Quá khứ chỉ nên là người thầy của ta, đừng nên là người chủ của ta.

Có một loại đối xứng giữa nhìn về phía trước và nhìn lại phía sau, mặc dù chúng ta hiếm khi nghĩ theo cách đó. Chúng ta biết rằng, khi lên kế hoạch cho bước đi tiếp theo, chúng ta sẽ chọn ra những con đường hướng tới tương lai, phân tích những thông tin có sẵn tốt nhất và quyết định một con đường tiến về phía trước. Nhưng chúng ta thường không nhận thức được rằng khi nhìn lại quá khứ, cái thiên hướng thích tạo ra khuôn mẫu khiến chúng ta lựa chọn những ký ức có ý nghĩa. Và không phải lúc nào

chúng ta cũng lựa chọn đúng. Chúng ta xây dựng câu chuyện của chúng ta - khuôn mẫu của chúng ta về quá khứ - theo cách tốt nhất có thể. Chúng ta có thể tìm kiếm ký ức của những người khác và xem xét những ghi chép hạn chế của riêng mình để đưa ra một khuôn mẫu tốt hơn. Nhưng dù là thế thì nó vẫn chỉ là một khuôn mẫu – chứ không phải thực tế.

Trong chương 5, tôi đã đưa bạn đến một cuộc họp Braintrust thảo luận về dự án *Bộ phim không tên của Pixar sẽ đưa bạn vào bên trong tâm trí*, bộ phim đầy tham vọng của Pete Docter cuối cùng được biết đến với tựa đề *Inside Out* (Những mảnh ghép cảm xúc). Trong giai đoạn nghiên cứu chuyên sâu của bộ phim, Pete đã rất ngạc nhiên khi nghe một nhà thần kinh học nói rằng chỉ có 40% những gì chúng ta nghĩ chúng ta “nhìn thấy” đến từ đôi mắt. “Phần còn lại được tạo thành từ ký ức hoặc những khuôn mẫu mà chúng ta nhận ra được từ trải nghiệm quá khứ,” anh nói với tôi.

Các nhà làm phim hoạt hình đã được đào tạo để biết quan sát - họ biết rằng khán giả để ý một cách tiềm thức ngay cả những chuyển động tinh tế nhất và điều này dẫn đến sự công nhận. Nếu các nhà làm phim hoạt hình muốn một nhân vật chạm vào một thứ gì đó phía bên trái, họ cảnh báo điều đó trước một giây bằng cách để nhân vật đó di chuyển cực kỳ nhẹ nhàng về phía bên phải. Mặc dù phần lớn mọi người đều không nhận thức được điều này, nhưng đó lại chính là điều mà bộ não của chúng ta mong đợi nhìn thấy – một dấu hiệu báo trước những điều sắp đến. Chúng tôi có thể sử dụng dấu hiệu đó để hướng đôi mắt khán giả đến bất cứ nơi nào chúng tôi muốn. Hoặc ngược lại, nếu chúng tôi muốn gây ngạc nhiên cho mọi người, chúng tôi loại bỏ nó, khiến những chuyển động không thấy trước được trở nên gây sửng sốt hơn. Ví dụ, trong *Câu chuyện đồ chơi 2*, khi Jessi nói về nỗi sợ hãi của mình, cô xoắn bím tóc giữa những ngón tay. Quan sát những chuyển động rất nhỏ ấy, bạn có thể cảm nhận được trạng thái của cô, mà có lẽ bạn cũng chẳng hiểu vì sao. Chính khán giả là người cung cấp ý nghĩa cho chuyển động đơn giản đó thông qua những trải nghiệm và trí thông minh cảm xúc của họ. Đa phần mọi người đều nghĩ rằng phim hoạt hình chỉ là các nhân vật vừa chuyển động hài hước vừa nói ra các câu thoại, nhưng

những nhà làm phim hoạt hình vĩ đại rất cần trọng trong việc xây dựng những chuyển động nhằm gợi ra một phản ứng mang tính cảm xúc, thuyết phục chúng ta rằng những nhân vật đó có cảm giác, cảm xúc và ý định.

Tất cả những điều này đều dựa vào cách chúng ta thực sự hoạt động, và đó không phải những điều mà chúng ta thường giả định. Bộ não của chúng ta phải đảm nhiệm một công việc rất khó khăn: Khối lượng chi tiết hình ảnh trước mắt chúng ta rất lớn, và đôi mắt của chúng ta chỉ có thể tiếp nhận một phần rất nhỏ thông qua một điểm nhỏ ở phần sau của nhãn cầu được gọi là hố thị giác. Về cơ bản, chúng ta không nhận thức được hoặc phải bỏ qua hầu hết những gì ở bên ngoài chúng ta. Tuy nhiên, chúng ta phải hoạt động, nên đồng thời, bộ não cũng tự động lấp đầy những chi tiết mà chúng ta bỏ lỡ. Chúng ta làm đầy hoặc “bịa ra” một lượng chi tiết lớn hơn rất nhiều so với chúng ta nghĩ. Thứ mà tôi muốn nói đến ở đây chính là các khuôn mẫu tư duy của chúng ta, chúng đóng vai trò quan trọng trong nhận thức của chúng ta về thế giới.

Những khuôn mẫu trong đầu chúng ta làm việc với tốc độ kinh khủng, cho phép chúng ta hoạt động trong thực tế, lựa chọn những gì là tốt, những gì là mối đe dọa trong bất cứ tình huống nào. Đây là một quá trình tự động và nhanh đến mức chúng ta không hề chú ý là nó đang xảy ra. Một âm thanh ngắn hoặc một cái liếc mắt đến ai đó cũng đủ để kích hoạt những khuôn mẫu này; một sự giật nhẹ ở cơ mặt cũng có thể khiến chúng ta cảm thấy bạn mình đang gặp rắc rối; một sự thay đổi nhẹ của ánh sáng cũng có thể báo hiệu cho chúng ta biết rằng cơn bão đang tới gần. Chúng ta chỉ cần một mẫu thông tin nhỏ để tạo ra những bước suy luận lớn dựa trên những khuôn mẫu của chúng ta – như tôi từng nói, chúng ta tự làm đầy. Chúng ta là những sinh vật thích tạo ra ý nghĩa, thích đọc những gợi ý mơ hồ từ những người khác, cũng như họ đọc chúng ta.

Một cách để hiểu những hàm ý ẩn trong cách thức hoạt động của những khuôn mẫu tư duy đó là xem xét bàn tay ma thuật của một ảo thuật gia. Khi anh (cô) ta khiến một đồng xu hay một lá bài biến mất, chúng ta bị lừa

nhưng rất thích thú, và đôi mắt liên tục sạo khắp nơi để tìm ra sự thật. Chúng ta chỉ có thể nhìn thấy một phần nhỏ của những điều đang xảy ra khi nhà ảo thuật đó di chuyển bàn tay, làm những chuyển động dư thừa để lôi kéo sự chú ý của chúng ta. Để thành công, một trò ảo thuật cần làm được hai điều: Thứ nhất, nhà ảo thuật phải chuyển hướng đôi mắt của chúng ta khỏi nơi mà hành động ẩn giấu thực sự xảy ra; thứ hai, bộ não của chúng ta phải tự động lấp đầy những thông tin bị bỏ lỡ, kết hợp những gì chúng ta đã biết với những gì chúng ta đang tiếp nhận lúc đó. Đây là một ví dụ tuyệt vời về quy tắc 40% mà Pete nhắc đến: Chúng ta không nhận thức được rằng phần lớn những gì chúng ta nghĩ là mình thấy thực tế là do bộ não của chúng ta đang lấp đầy những khoảng trống. Ảo tưởng rằng chúng ta có một bức tranh toàn cảnh cực kỳ thuyết phục. Tuy nhiên, ảo thuật gia không tạo ra ảo tưởng – mà chính chúng ta tự mình tạo ra. Chúng ta có niềm tin mạnh mẽ rằng chúng ta đang đón nhận toàn bộ sự thực chứ không phải chỉ một phần nhỏ của nó. Nói cách khác, chúng ta nhận thức được kết quả từ quá trình xử lý của não bộ, nhưng không nhận thức được bản thân quá trình xử lý ấy.

Thông thường, mọi người cho rằng ý thức là thứ đạt được *bên trong* não bộ. Alva Noe, giáo sư triết học tại Đại học California ở Berkeley chuyên nghiên cứu về lý thuyết nhận thức, đã đề xuất một cách nghĩ khác: ý thức là thứ chúng ta làm, quyết định, thực hiện khi chúng ta tương tác linh hoạt với thế giới xung quanh. Nói cách khác, ý thức xảy ra trong một bối cảnh cụ thể. “Chúng ta dành cả đời để thích ứng với người khác tùy theo tình huống,” ông viết. “Chúng ta không chỉ là những người tiếp nhận ảnh hưởng bên ngoài, mà còn là những sinh vật được tạo ra để tiếp nhận những ảnh hưởng xuất phát từ chính chúng ta; chúng ta luôn gắn bó với thế giới một cách năng động, chứ không tách biệt khỏi nó.” Chẳng hạn, ông miêu tả tiền bạc là thứ chỉ có giá trị và ý nghĩa như một phần của một hệ thống kết nối lớn. Cho dù những tương tác thường ngày của chúng ta với tiền bạc có xu hướng tập trung vào những con số được in trên kim loại và những mẫu giấy hình chữ nhật, khuôn mẫu tư duy của chúng ta đối với tiền bạc phức tạp

hơn nhiều. Khuôn mẫu đó định hình và cũng bị định hình bởi những quan điểm của chúng ta về lối sống của mình, những mối quan tâm của chúng ta về phần chúng ta đáng được hưởng, những cảm xúc của chúng ta về địa vị cùng những phán xét của chúng ta về bản thân và về những người khác.

Những khuôn mẫu chúng ta có về mối quan hệ ở nơi làm việc, với bạn bè, trong gia đình và trong xã hội thậm chí còn phức tạp hơn các khuôn mẫu chúng ta có về những thứ chúng ta thấy. Những cấu trúc này, những khuôn mẫu mang tính cá nhân, định hình những thứ mà chúng ta nhận thức. Nhưng chỉ có bản thân chúng ta mới nhận thức được chúng và không ai có thể thấy được những mối quan hệ này theo cách của chúng ta. Giá mà chúng ta có thể ghi nhớ điều đó! Hầu hết chúng ta đều cho rằng quan điểm của chúng ta là đúng đắn nhất, có thể bởi đó là quan điểm duy nhất mà chúng ta thực sự biết. Chính việc tất cả chúng ta đều có những hiểu lầm lớn với mọi người lúc này hay lúc khác - tranh cãi về những điều đã nói ra hoặc ý của chúng là gì - sẽ đưa chúng ta đến với một thực tế là có quá nhiều điều mà chúng ta không biết. Nhưng, không. Chúng ta sẽ phải học, hết lần này đến lần khác, rằng nhận thức và kinh nghiệm của mỗi người cực kỳ khác nhau. Trong một môi trường sáng tạo, những sự khác biệt này có thể là tài sản. Nhưng khi chúng ta không thừa nhận hay coi trọng chúng, thì thay vì làm phong phú hơn, chúng sẽ bào mòn sự sáng tạo của chúng ta.

Tôn trọng quan điểm của người khác! – nghe có vẻ đơn giản nhưng thực tế lại cực kỳ khó thực thi trong công ty. Đó là bởi khi nhìn thấy những thứ thách thức khuôn mẫu tư duy của mình, con người có xu hướng không chỉ kháng cự mà còn phớt lờ chúng. Điều này đã được khoa học chứng minh. Khái niệm “thiên kiến xác nhận” – xu hướng con người thường ủng hộ những thông tin xác nhận niềm tin đã tồn tại từ trước của mình, mà không cần biết chúng đúng hay không - được đề xuất vào những năm 1960 bởi Peter Wason, một nhà tâm lý học người Anh. Wason đã tiến hành một chuỗi những thử nghiệm nổi tiếng nhằm khám phá việc con người ít coi trọng những dữ liệu mâu thuẫn với những gì họ cho là đúng. (Như thế

chúng ta vẫn cần nhiều bằng chứng hơn để chứng minh rằng những điều bị ẩn giấu có thể khiến chúng ta rút ra những kết luận sai lầm.)

Nếu những khuôn mẫu tư duy của chúng ta chỉ là bản mô phỏng thực tế, thì những kết luận mà chúng ta rút ra không thể tránh khỏi việc bị sai. Ví dụ như, ai đó thân thiết với chúng ta có thể ngẫu nhiên thốt ra một vài lời, thì những lời đó có thể mang trọng lượng rất lớn, trong khi cùng những lời như thế, từ miệng người xa lạ, sẽ trở nên không có nghĩa lý gì. Với công việc của mình, chúng tôi có thể cho rằng việc không được mời đến một cuộc họp là một mối đe dọa đối với chúng tôi hay những dự án của chúng tôi, ngay cả khi không có mối đe dọa nào. Nhưng vì chúng tôi thường không nhìn thấy những sai lầm trong những lý luận hay trong thiên kiến của mình, chúng tôi dễ dàng bị lừa rằng mình là những người tỉnh táo duy nhất ở đây dù điều đó dường như không thuyết phục.

Để cho bạn thấy ảo tưởng đó dễ dàng xuất hiện trong công việc như thế nào, tôi muốn chia sẻ câu chuyện về một sai lầm ở ngày đầu thành lập Pixar. Chúng tôi đã thuê những nhà biên kịch ngoài công ty để hỗ trợ bộ phim, nhưng chúng tôi không hài lòng với kết quả. Cho nên chúng tôi đưa đến một người khác, một biên kịch mà sau đó đã hoàn thành xuất sắc công việc, nhưng chúng tôi đã phạm sai lầm khi để tên những nhà biên kịch đầu tiên trong bản nháp tiếp theo. Khi bộ phim ra mắt, chúng tôi phải thừa nhận đóng góp của những biên kịch thất bại đó, do các quy định trong ngành công nghiệp này. Việc thừa nhận phi lý đó đã để lại vị đắng cho những nhân viên tại Pixar. Chúng tôi đã phạm sai lầm khi trao sự ghi nhận không đúng đối tượng.

Mặc dù vậy, bằng cách nào đó, sự việc này đã khiến các đạo diễn Pixar đưa ra quyết định rằng, từ giờ trở đi *họ* nên viết những bản nháp đầu tiên cho các bộ phim của họ và theo đó, sẽ được ghi nhận như những nhà biên kịch. Niềm tin này định hình cách suy nghĩ của chúng tôi về việc chúng tôi nên làm việc như một xưởng phim như thế nào, và điều này, đến lượt nó, lại ảnh hưởng đến cách mà số đạo diễn định nghĩa về vai trò của đạo diễn.

Vấn đề là tất cả những điều trên đều là những kết luận sai lầm, dựa trên duy nhất một trải nghiệm tồi tệ. Và điều này dẫn đến nhiều vấn đề nữa phát sinh. Ví dụ như hiện tại, ngay từ đầu, chúng tôi đã đột nhiên vấp phải một sự phản đối quyết liệt từ nội bộ đối với việc thuê các biên kịch bên ngoài, ngay cả khi chúng tôi tuyên bố rằng chúng tôi không muốn các đạo diễn chưa từng chấp bút cho bất cứ bộ phim nào trước đó viết bản nháp đầu tiên. Trong một số trường hợp, điều này có nghĩa là lãng phí thời gian. Không chỉ tốn thời gian cho việc viết lách, mà các biên kịch còn áp dụng tư duy cấu trúc của họ vào quá trình phát triển - điều mà hầu hết các đạo diễn đều thực sự cần. Một số dự án bị đình trệ bởi các đạo diễn quá mải mê với việc tự mình viết kịch bản, trong khi đáng ra họ nên làm những việc khác.

Tôi nghĩ giờ chúng tôi đã thoát ra khỏi mê cung, nhưng cũng đã mất rất nhiều thời gian. Và tất cả là bởi một khuôn mẫu tư duy sai lầm, được xây dựng để phản ứng lại một sự kiện duy nhất, đã ăn sâu bám rễ. Một khi chúng ta đã định hình một khuôn mẫu về cách làm việc trong đầu, thì rất khó để thay đổi.

Chúng ta đều từng trải qua việc nhiều người cùng thấy một sự kiện nhưng mỗi người lại ghi nhớ nó theo một cách khác. (Thông thường, chúng ta hay tự cho là quan điểm của *chúng ta* đúng.) Sự khác biệt nảy sinh bởi các khuôn mẫu tư duy riêng biệt của chúng ta định hình những gì chúng ta thấy. Tôi sẽ nhắc lại lần nữa: *Những khuôn mẫu tư duy của chúng ta không phải là thực tế*. Chúng là công cụ, cũng như những mô hình để dự báo thời tiết. Và như chúng ta đều biết, đôi khi dự báo nói mưa nhưng cuối cùng lại nắng. Công cụ không phải là thực tế.

Điều quan trọng là phải nhận thức được sự khác biệt.

Khi chúng tôi thực hiện một bộ phim, bộ phim đó chưa từng tồn tại. Chúng tôi không phải đang phát hiện hay khám phá ra nó; bộ phim đó không phải đang nằm đâu đó đợi chúng tôi đi tìm. Chẳng có bộ phim nào cả. Chúng tôi đang đưa ra những quyết định, từng cái một, để tạo ra nó. Về cơ bản, bộ phim bị giấu khỏi chúng tôi. (Tôi gọi điều này là “Tương lai

chưa định hình,” và sẽ dành chương tiếp theo để nói về vai trò trung tâm của nó trong việc sáng tạo.) Tôi biết điều này có thể gây choáng ngợp. Có một lý do tại sao các nhà biên kịch nói đến tính khủng bố của những trang giấy trắng và các họa sĩ rùng mình khi thấy những chiếc giá vẽ trống trơn. Việc tạo ra một thứ gì đó từ hư không là cực kỳ khó khăn, đặc biệt khi bạn cân nhắc đến việc rất nhiều thứ bạn đang cố gắng nhận ra lại bị che giấu, ít nhất là lúc ban đầu. Tuy vậy, vẫn còn có hy vọng. Có những điều chúng ta có thể làm để giúp bản thân cởi mở hơn và nhìn thấy rõ ràng hơn.

Tôi đã nói về niềm tin của mình rằng sự cân bằng là một hoạt động năng động, không bao giờ kết thúc. Tôi đã nói ra những lý do của mình về việc không nên mặc định theo một thái cực nào bởi nó tạo cảm giác an toàn hơn hay ổn định hơn. Giờ đây, tôi đang thúc giục bạn cố gắng tạo ra một sự cân bằng tương tự giữa điều đã biết và điều chưa biết. Mặc dù sức hấp dẫn của sự an toàn và khả năng dự đoán trước rất mạnh mẽ, nhưng để đạt được sự cân bằng đích thực, phải tham gia vào những hành động mà kết quả và phần thưởng vẫn chưa rõ ràng. Những con người sáng tạo nhất sẵn sàng làm việc trong bóng tối của sự không chắc chắn.

Chúng ta hãy quay lại, chỉ một lúc thôi, với ẩn dụ cánh cửa mà tôi đã sử dụng ở phần đầu chương 1, một mặt là tất cả những gì chúng ta thấy và biết - thế giới mà chúng ta hiểu. Mặt khác là tất cả những gì chúng ta không thấy và không biết - những vấn đề chưa được giải quyết, những cảm xúc chưa được thể hiện, những khả năng chưa được nhận ra, nhiều đến mức chúng ta không thể tưởng tượng hết. Mặt này không phải là một thực tế khác mà là thứ muốn hiểu cũng rất khó: thứ vẫn chưa được tạo ra.

Mục đích là đặt chân ở cả hai bên cánh cửa – một chân đứng chắc ở những thứ mà chúng ta biết rõ, chúng ta tự tin, chúng ta có chuyên môn, những con người và quá trình chúng ta có thể dựa vào, còn chân kia ở những thứ chúng ta không biết, là nơi mà mọi thứ đều u ám, mơ hồ và chưa được tạo ra.

Rất nhiều người sợ hãi bên này của cánh cửa. Chúng ta khao khát sự ổn định và chắc chắn, vì thế chúng ta giữ cả hai chân mình gắn chặt với những gì chúng ta biết, tin rằng nếu chúng ta lặp lại bản thân hay lặp lại những gì từng hiệu quả, chúng ta sẽ an toàn. Điều này nghe có vẻ hợp lý. Cũng như chúng ta biết rằng luật pháp mang đến một xã hội hiệu quả hơn và giàu mạnh hơn, hay càng luyện tập sẽ càng thành thạo, hay các hành tinh quay quanh mặt trời, chúng ta đều cần những thứ chúng ta có thể dựa vào. Nhưng dù khao khát sự chắc chắn đến đâu, chúng ta cũng nên hiểu rằng, cho dù là do những hạn chế của bản thân, do sự ngẫu nhiên, hay do tổng hợp của những sự kiện không thể biết trước trong tương lai đi nữa, thì một số thứ sẽ bắt buộc phải đến, qua cánh cửa đó, không cần biết chúng ta thích hay không. Một số có thể sẽ nâng cao tinh thần và khơi nguồn cảm hứng, và một số khác sẽ trở thành thảm họa.

Chúng ta đều biết có những người hào hứng đối mặt với những thứ họ không biết; họ tham gia vào các vấn đề khó giải quyết của khoa học, kỹ thuật, và xã hội; họ coi trọng sự phức tạp của những biểu hiện bằng mắt hay được viết ra; họ được tiếp thêm năng lượng bởi sự không chắc chắn. Đó là bởi họ tin rằng, qua việc đặt câu hỏi, họ có thể làm được nhiều thứ hơn là chỉ ngồi nhìn qua cánh cửa. Họ có thể mạo hiểm vượt qua nó.

Có những người khác mạo hiểm đối mặt với những thứ họ chưa biết và rồi thành công một cách đáng ngạc nhiên, nhưng lại hầu như không biết mình đã làm gì để có được thành công đó. Tin tưởng vào sự thông minh của mình, họ say sưa với sự tuyệt vời của bản thân, nói với những người khác về tầm quan trọng của việc chấp nhận rủi ro. Nhưng một khi sa chân vào hào quang đó, họ sẽ không còn hào hứng thực hiện các chuyến du hành khác để khám phá những điều chưa biết nữa. Nguyên nhân là do thành công khiến họ thận trọng hơn bao giờ hết đối với thất bại, vì thế họ rút lui, lặp lại những gì họ đã làm trước đó. Họ sẽ ở lại bên cánh cửa mà họ đã biết rõ.

Khi tôi bàn về những yếu tố của một môi trường sáng tạo lành mạnh, bạn có thể nhận thấy rằng tôi không cố tìm cách định nghĩa từ *sáng tạo* – và tôi làm vậy là có mục đích. Đó là bởi tôi thấy việc đó không có tác dụng. Tôi tin rằng chúng ta đều có khả năng giải quyết vấn đề và bộc lộ bản thân một cách sáng tạo. Điều cản trở chúng ta là những hàng rào bí ẩn - những khái niệm sai lầm và những giả định ngăn cản chúng ta mà chúng ta không hề hay biết. Vấn đề cái gì bị ẩn giấu không chỉ là một sự trừu tượng để chúng ta bàn luận về nó như là một bài tập rèn luyện trí thông minh. Điều Bí Ẩn và việc chúng ta thừa nhận nó chắc chắn là một phần cần thiết trong quá trình loại bỏ những gì cản trở chúng ta: bám chặt vào những gì đã có hiệu quả, sợ hãi sự thay đổi, và tự dối bản thân về vai trò của chúng ta trong thành công của chính mình. Thẳng thắn, an toàn, nghiên cứu, đánh giá bản thân, và bảo vệ cái mới là tất cả những cơ chế mà chúng ta có thể sử dụng để đương đầu với những thứ chưa biết, cũng như để tối thiểu hóa sự hỗn loạn và nỗi sợ hãi. Những khái niệm này không nhất thiết có nghĩa là sẽ làm cho mọi thứ dễ dàng hơn, nhưng chúng có thể giúp chúng ta phát hiện ra những vấn đề tiềm ẩn, và do đó, cho phép chúng ta xử lý chúng. Đó là điều mà bây giờ chúng ta cần phải nghiêm túc quan tâm.

PHẦN III

KIỆN TẠO VÀ GÌN GIỮ

CHƯƠNG 10

MỞ RỘNG QUAN ĐIỂM

Cuối những năm 1970, trong một lần đi du lịch từ New York đến Washington, D.C., vợ chồng tôi cùng một cặp đôi khác thuê một chiếc xe cắm trại lớn với hai bánh xe ở mỗi bên cốt để nếu một chiếc chẳng may bị hỏng, chiếc còn lại vẫn có thể giữ được chiếc xe. Điều khiển chiếc xe này quả là một thử thách, và lại càng khó hơn khi Dick (anh bạn đồng hành của tôi) chưa từng lái nó trước đây. Thay vì đi theo đường cao tốc New Jersey (lựa chọn khôn ngoan hơn), chúng tôi lại đi theo một lối khác để tránh trạm thu phí. Vấn đề là cái lối khác này cứ khoảng vài cây số lại có một bùng binh - các phương tiện sẽ phải đi vào trong, lái một vòng rồi mới thoát ra được theo hướng họ chọn. Điều này rất dễ dàng đối với một chiếc xe hơi, chứ không phải là một chiếc xe cắm trại.

Khi chúng tôi tới một trong những bùng binh này, Dick đã va phải lề đường, và tôi nghe thấy một chiếc lốp phía sau bị nổ.

“Dick, anh làm nổ lốp xe rồi!” vợ Dick, Anne, nói.

“Đâu, anh có làm nổ lốp đâu,” anh ấy đáp.

Khi chúng tôi tiếp tục đi, Dick và Anne bắt đầu tranh cãi quyết liệt về chiếc lốp xe và kỹ năng lái xe của Dick. “Anh cần cẩn thận hơn,” Anne mắng, trong khi Dick không giấu nổi vẻ bực tức (“Anh có làm nổ lốp đâu!”) và cố gắng biện minh (“Chiếc xe này quá khó lái!”). Tôi và vợ dễ

dàng thấy được có một câu chuyện đằng sau cuộc cãi vã này, nhưng dù đó là gì đi nữa, thì nó cũng không khiến họ nhận ra rằng điều phải làm ngay lúc này là tấp vào lề đường và thay lốp. Dường như những căng thẳng chất chồng về những vấn đề không liên quan khác đã khiến họ không nhìn thấy được thực tế rằng: Chúng tôi đang lao nhanh trên đường cao tốc trên một chiếc xe thiếu lốp. Chúng tôi cần phải dừng lại và sửa chữa chỗ hỏng.

Sau vài phút nghe họ cãi nhau, tôi thấy cần thiết phải xen vào để nói cho họ rõ rằng, lốp xe đã bị nổ. Bởi vì mặc dù vợ chồng Dick có vẻ cho rằng họ đang tranh cãi về chiếc lốp xe, nhưng rõ ràng là không, và ai cũng có thể thấy rằng chẳng người nào trong hai người đó quan tâm đến sự an toàn của chúng tôi cả. Khuôn mẫu tư duy của họ, được định hình qua nhiều năm tương tác với nhau, đã khiến họ không nhìn nhận được những sự việc ngay trước mắt – chúng tôi đã đâm vào lề đường và bị nổ lốp – cũng như sự nguy hiểm mà chúng tôi có thể đối mặt nếu không xử lý vấn đề ngay lập tức.

Câu chuyện này – chiếc xe quá khổ, cặp vợ chồng đang trí, chiếc lốp xe bị nổ, và cả những chuyện xảy ra sau đó – thực sự khôi hài, nhưng tôi đề cập đến nó ở đây là bởi nó minh chứng cho bốn ý tưởng đại diện cho những suy nghĩ của tôi về quản lý. Điều đầu tiên, vấn đề mà tôi đã nhắc đến ở chương 9, đó là những khuôn mẫu tư duy của chúng ta đối với thế giới bóp méo nhận thức của chúng ta đến nỗi chúng ta khó có thể nhìn thấy những điều ở ngay trước mắt. (Tôi sử dụng từ *khuôn mẫu* để chỉ những định kiến chúng ta đã tích lũy theo thời gian, và chúng ta dùng chúng để đánh giá những gì chúng ta thấy và nghe, cũng như để lý giải và dự đoán.) Điều thứ hai là thông thường chúng ta không nhìn thấy ranh giới giữa những thông tin mới đến từ bên ngoài và những khuôn mẫu tư duy cũ đã được định hình của chúng ta – chúng ta tiếp nhận cả hai như một. Thứ ba là khi chúng ta vô thức bị luẩn quẩn với những cách diễn giải của riêng mình, chúng ta trở nên cứng nhắc và ít có khả năng giải quyết những vấn đề ngay trước mắt. Và cuối cùng đó là, đối với những người làm việc hoặc chung sống cùng nhau – như Dick và Anne – thì do có thời gian gần gũi và cùng chia sẻ mọi thứ,

nên khuôn mẫu tư duy của họ về thế giới đan quện vào nhau một cách sâu sắc (đôi khi không thể tách ra). Nếu vợ chồng tôi chỉ du lịch cùng Dick hoặc Anne, thì gần như chắc chắn họ sẽ có những phản ứng phù hợp với hoàn cảnh, nhưng bởi họ ở đây cùng nhau, nên khuôn mẫu tổng hợp của cả hai phức tạp hơn – và hạn chế hơn – từng khuôn mẫu riêng rẽ.

Giờ hãy xem xét điều này: Sự cố lỗi xe chỉ là khuôn mẫu tổng hợp của hai người. Trong công ty, nơi hàng chục, thậm chí hàng trăm người làm việc cùng nhau, ảnh hưởng này còn tăng theo cấp số nhân, và trước khi bạn nhận thức được thì những khuôn mẫu cạnh tranh và thường xuyên xung đột này sẽ dẫn đến một trạng thái trì trệ, gây khó khăn cho việc thay đổi hay phản hồi hiệu quả đối với những thách thức. Việc nhiều quan điểm bị đan quện vào nhau là một phần không thể tránh khỏi của bất cứ nền văn hóa nào, và nếu không thận trọng, những mâu thuẫn nảy sinh có thể khiến một nhóm người bị “đóng đinh” vào những quan điểm hạn chế của họ cho dù mỗi thành viên của nhóm đều sẵn sàng đón nhận những ý tưởng khác tốt hơn.

Khi càng nhiều người được thêm vào nhóm, sự thiếu linh hoạt càng tăng thêm. Mặc dù chúng ta có thể đồng ý rằng, về nguyên tắc, một tổ chức cần phải linh hoạt để giải quyết vấn đề, nhưng để làm đúng theo nguyên tắc đó thì lại cực kỳ khó khăn. Ban đầu, rất khó để nhận ra là mình cứng nhắc - ý tôi là việc khẳng định cho rằng một quan điểm nhất định nào đó là đúng. Và cũng giống như việc các cá nhân có thiên kiến và kết luận dựa trên lăng kính mà họ dùng để quan sát thế giới, các tổ chức cũng nhận thức thế giới thông qua những việc mà họ đã biết cách thực hiện.

Phần ba của cuốn sách sẽ tập trung vào một số phương pháp cụ thể chúng tôi áp dụng ở Pixar để tránh việc các quan điểm khác nhau của từng người có thể ngăn cản sự hợp tác của cả nhóm. Trong mỗi trường hợp, chúng tôi đều buộc mình, vừa với tư cách cá nhân vừa với tư cách tập thể, phải thử thách những định kiến của bản thân. Trong chương này, tôi sẽ đề

cập đến một số cơ chế được dùng để biến những bộ não tổng hợp của chúng tôi thành một khuôn mẫu tư duy khác:

1. Dailies⁽¹⁾, hay cùng nhau giải quyết vấn đề
2. Những chuyến đi nghiên cứu thực tế
3. Sức mạnh của giới hạn
4. Kết hợp công nghệ và nghệ thuật
5. Các thử nghiệm ngắn
6. Học cách nhìn
7. Những cuộc họp tổng kết
8. Không ngừng học hỏi.

1. DAILIES, HAY CÙNG NHAU GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Mùa thu năm 2011, tám tháng trước khi ra mắt *Công chúa tóc xù* một nhóm các nhà làm phim hoạt hình đang lờ mờ đi đến buổi họp dailies ở phòng chiếu phim của Pixar và thả mình phịch xuống những chiếc ghế lớn trong phòng. Lúc đó mới chỉ hơn 9 giờ sáng, vậy mà đã có khá nhiều người đang phải nhắp từng ngụm cà phê để tỉnh táo hơn. Ngược lại, đạo diễn Mark Andrew - cực kỳ yêu thích đấu kiếm - trước khi bước vào phòng, đã kịp dành một giờ bên ngoài bãi cỏ để đâm và đỡ với một thanh kiếm dài gần 1m.

Mark tham gia đạo diễn *Công chúa tóc xù* khi bộ phim đã sản xuất được một nửa theo yêu cầu của John và tôi. Anh được công nhận là một nhà lãnh đạo đầy cảm hứng. Là một người con đáng tự hào của Scotland, nơi được chọn làm bối cảnh cho *Công chúa tóc xù*, Mark đã thúc giục đội ngũ cộng sự của mình cùng nhau mặc chiếc váy truyền thống của xứ Scotland vào mỗi thứ Sáu (với anh thì những người đàn ông mặc váy sẽ giúp kích lệ tinh thần). Nhiều người cho rằng Mark giống như thảm họa thiên nhiên vậy. “Mark nói chuyện với bạn như thể anh đang cố gắng nhấn chìm một cơn lốc xoáy cấp năm ở đằng sau và đang chiến thắng nó,” một nhà làm phim hoạt hình mô tả. “Tôi ngờ rằng anh ấy dùng thuốc.” Những buổi dailies càng chứng minh cho nhận định đó.

“Chào buổi sáng, mọi người! Hãy tỉnh dậy đi nào!” Mark hét lên, bắt đầu một buổi họp kéo dài một giờ, mà ở đó, các nhà làm phim hoạt hình sẽ chia sẻ về những cảnh mà họ định trình chiếu. Mark xem xét rất cẩn thận và đưa ra những góp ý chi tiết về việc làm cách nào để cải thiện từng cảnh, đồng thời kích lệ mọi người trong phòng, bao gồm một giám sát viên, nhà sản xuất phim, trưởng biên kịch, và các nhà làm phim hoạt hình khác, làm điều tương tự. Mục đích của buổi họp này, cũng như tất cả các buổi họp dailies khác, là cùng nhau xem các cảnh đúng như cách chúng diễn ra.

Dailies là một phần quan trọng trong văn hóa Pixar, không chỉ bởi những gì chúng đem lại - những góp ý mang tính xây dựng trong quá trình làm phim - mà còn bởi *cách* chúng đem lại những góp ý đó. Những người tham gia sẽ phải chuẩn bị tâm lý trước khi bước vào phòng - họ sắp phải đưa ra tác phẩm chưa hoàn chỉnh của mình cho đạo diễn và đồng nghiệp cùng xem. Việc này đòi hỏi sự tham gia ở mọi cấp độ, và công việc của đạo diễn là thúc đẩy và tạo ra một nơi an toàn cho điều đó. Mark Andrews làm điều này ở cuộc họp làm phim *Công chúa tóc xù* bằng cách “nổi loạn”: ngẫu nhiên hát những bài hát từ thập niên 1980, trêu đùa biệt danh của những người khác (Wu-dog! Tiến sĩ K!), và tự chế nhạo khả năng vẽ của bản thân khi nguệch ngoạc phác thảo ra những chỉnh sửa cho bộ phim. “Đó là tất cả năng lượng mà anh có cho tôi hôm nay ư?” Anh chọc ghẹo một đồng

nghiệp đang có vẻ buồn ngủ. Với những người dường như không mắc lỗi nào trong tác phẩm của mình, thì anh hét lên những từ mà tất cả các nhà làm phim hoạt hình đều muốn nghe: “Kết thúc nó đi! Bang!” Nhưng dù cho có nhận được câu trả lời đó hay không thì mọi người đều có thể chắc chắn về một điều: Khi ai đó kết thúc bài thuyết trình của mình, cả căn phòng sẽ ngập tràn tiếng vỗ tay.

Tuy nhiên, đây không phải là một buổi khích lệ tinh thần. Những lời phê bình được đưa ra rất cụ thể và tỉ mỉ. Mỗi cảnh quay đều được xem xét một cách nghiêm khắc, và các nhà làm phim hoạt hình đều chào đón những lời nhận xét. “Liệu cái que củi này có đủ lớn cho tất cả mọi người không?” Mark hỏi, khi đề cập đến một cành cây, trông có vẻ mỏng manh, được dùng để giữ một cánh cửa nặng luôn mở, trong một cảnh phim. Một số người cũng nghĩ như vậy, và khi Mark vẽ nguệch ngoạc lên chiếc máy tính bảng trước mặt, một khúc gỗ chắc chắn hơn xuất hiện trên màn hình phía trước căn phòng. “Tốt hơn không?” Anh hỏi. Từng cảnh một, mỗi cảnh đều làm nổi lên những vấn đề mới. Một ông già chạy như bay lên cầu thang ư? Ông ta nên trông có vẻ hụt hơi hơn nữa. Biểu hiện trên khuôn mặt của một điệp viên trẻ ư? Hẳn nên thêm vào một chút quỷ quái. “Ý kiến đi!” Mark thúc giục. “Nói to lên!”

Với tất cả những ồn ã và hài hước đó, hẳn bạn có thể cảm thấy sự tập trung cao độ trong căn phòng. Thứ mà những con người ngồi đây đang tham gia vào là một dạng kiểu như phân tích chi tiết và cởi mở đón nhận những lời phê bình mang tính xây dựng, những yếu tố quyết định xem liệu một bộ phim hoạt hình hay có thể trở nên xuất sắc hay không. Mark chỉ vào 10 khung hình, trong đó, hoàng hậu Elinor, nhân vật người mẹ đã bị biến thành gấu, đang đi trên những phiến đá để vượt qua một con suối. “Bà đi giống một con mèo hơn là một chú gấu nặng nề,” anh nói. “Tốc độ thì được rồi, nhưng tôi chưa cảm nhận được *sức nặng* của nó. Bà đi như ninja vậy.” Mọi người gật đầu, ghi lại, rồi tiếp tục.

Những buổi dailies này sẽ giúp mọi người nhìn và nghĩ thoáng hơn, và ảnh hưởng của chúng có thể lan rộng ra toàn Pixar. “Một số người chiếu những cảnh của họ để nhận những lời nhận xét từ người khác, một số khác đến để xem đoạn phim và tìm hiểu những loại góp ý nào đang được đưa ra - để học hỏi từ đồng nghiệp và từ tôi - phong cách của tôi, những gì tôi thích và không thích,” Mark nói với tôi. “Những buổi dailies giúp mọi người giữ được phong độ cao của họ. Đó là một căn phòng đáng sợ bởi mục đích của nó là tạo ra một bộ phim hoạt hình xuất sắc nhất có thể. Chúng ta chải chuốt từng khung hình hết lần này đến lần khác. Đôi khi những cuộc tranh luận gay gắt xảy ra bởi thực lòng mà nói, tôi không thể trả lời hết mọi câu hỏi được. Chúng tôi phải cùng nhau giải quyết vấn đề.”

Dĩ nhiên, việc chia sẻ và phân tích công việc mà một nhóm đang thực hiện vào mỗi buổi sáng cần sự tham gia của tập thể – nhưng nó không đến một cách tự nhiên. Những người tham gia với chúng tôi đều có những kỳ vọng nhất định về việc họ nghĩ cái gì là quan trọng. Họ muốn làm mọi người thỏa mãn, muốn gây ấn tượng và thể hiện giá trị của họ. Họ thực sự không muốn tự làm mất mặt mình bằng cách đưa ra một sản phẩm chưa hoàn chỉnh hay những ý tưởng tồi tệ, và họ không muốn nói điều gì đó ngu ngốc trước mặt đạo diễn. Bước đầu tiên là để họ biết rằng mọi người ở Pixar đều đưa ra những sản phẩm chưa hoàn thiện và hoàn toàn tự do, thoải mái nói lên đề xuất của mình. Khi họ nhận thức được điều này, họ sẽ không cảm thấy xấu hổ nữa và khi sự xấu hổ biến mất, họ sẽ trở nên sáng tạo hơn. Bằng cách tạo ra sự an toàn khi thảo luận, mọi người sẽ học hỏi được từ nhau và truyền cảm hứng cho nhau. Toàn bộ hoạt động này sẽ khiến mọi người gần gũi nhau và tạo ra hiệu quả tuyệt vời. Để tham gia trọn vẹn vào mỗi sáng, bạn cần có sự cảm thông, sự rõ ràng, sự rộng lượng, và khả năng lắng nghe. Dailies được thiết kế để thúc đẩy mọi người cởi mở với nhau, với nhận thức rằng sự sáng tạo của một cá nhân sẽ được tối đa hóa bởi những người xung quanh. Kết quả là: chúng ta nhìn nhận mọi việc rõ ràng hơn.

2. NHỮNG CHUYẾN ĐI NGHIÊN CỨU THỰC TẾ

Có lần tôi đã ở trong phòng hội thảo của Disney với hai vị đạo diễn đang say sưa diễn thuyết về phiên bản mới nhất của bộ phim mà họ đang phát triển. Căn phòng có những bức tường được bao phủ bởi những tấm bảng lớn, trên đó ngập tràn những hình minh họa cho các cảnh phim, cũng như các bản phác thảo nhân vật và các tác phẩm nghệ thuật đầy cảm hứng. Để đưa ra một cảm nhận chung về bộ phim, các đạo diễn đã mang đến hàng chục bức ảnh lấy từ những bộ phim nổi tiếng mà họ cảm thấy có bối cảnh và hình ảnh giống với bộ phim của họ: những tấm hình toàn cảnh họ hy vọng có thể bắt chước, những phong cảnh họ yêu thích, những nhân vật mang những bộ trang phục mà họ có ý định sử dụng. Mặc dù họ hy vọng có thể truyền tải được ý tưởng bộ phim của mình bằng cách trưng bày những ví dụ từ những bộ phim khác, nhưng khi họ dựa vào những nguồn tham khảo mang tính biểu tượng như vậy, thì sẽ đem đến một kết quả không mong muốn là mọi thứ được trình bày chỉ là một sự nhái lại kém cỏi. Một mặt, điều này hợp lý - đạo diễn nào tham gia ngành này chả vì yêu thích phim ảnh; nhưng mặt khác, một việc không thể tránh khỏi là người ta sẽ thường nói về các bộ phim khác khi nói về việc làm phim. (Ở Pixar, chúng tôi thường hay nói đùa rằng mỗi cuộc họp chỉ được đề cập đến *Chiến tranh giữa các vì sao* một lần. Việc nói về những bộ phim khác, cả phim hay cũng như phim dở, là một phần trong câu chuyện về quá trình làm phim. Nhưng nếu bạn phụ thuộc quá nhiều vào những nguồn tham khảo về những bộ phim trước đây, bạn sẽ khiến bộ phim của mình trở thành một bản sao vô giá trị.

Brad Bird cũng lưu ý một hiện tượng tương tự khi anh theo học ở Học viện Nghệ thuật California. Anh nhớ có một nhóm học sinh đã bắt chước các bộ phim hoạt hình kinh điển, một cách tiếp cận mà anh gọi là “Frankensteining.” “Họ xây dựng một nhân vật có dáng đi giống với dáng

đi mà Milt Kahl đã tạo cho nhân vật Medusa trong *Nhân viên cứu hộ*,” anh nói. “Còn cách vẩy tay thì chẳng khác gì cách Frank Thomas tạo cho Fauna trong *Người đẹp ngủ trong rừng* (Sleep Beauty). Vân vân...”

Khi nhà làm phim, nhà thiết kế công nghiệp, nhà thiết kế phần mềm, hay bất cứ ai làm công việc sáng tạo chỉ cắt ra và lắp ghép những thứ đã có trước, cái họ có được trông thì có vẻ sáng tạo, nhưng thực ra đó chỉ là những tác phẩm thô thiếu tính nghệ thuật. Tác phẩm thô thì chúng ta hoàn toàn có thể biết trước; còn nghệ thuật là sử dụng tác phẩm thô theo cách không thể biết trước được.

Mặc dù sao chép chắc chắn là một con đường đi đến sự tầm thường, nhưng có vẻ đó là một lựa chọn an toàn, và khao khát được an toàn - thành công với ít rủi ro nhất - có thể là căn bệnh không chỉ của một cá nhân mà còn cả toàn công ty. Nếu chúng ta cảm thấy hệ thống của mình cứng nhắc, không linh hoạt, cồng kềnh, chúng ta sẽ phải phá tan nó ra, nhưng trong quá trình đó, chúng ta cũng không được tự phá tan bản thân mình. Câu hỏi về việc làm thế nào để thực hiện được điều đó cần liên tục được quan tâm bởi các điều kiện ngoại cảnh và con người luôn luôn thay đổi.

Bất cứ khi nào các nhà làm phim thuyết trình trước John những thứ đã có từ trước, anh sẽ bảo họ dừng lại, rồi sau đó khuyến khích họ làm từ từ và nhìn ra ngoài phạm vi những gì mà họ nghĩ là họ đã biết. “Các anh phải đi ra ngoài nghiên cứu đi,” anh nói với họ.

John cực kỳ tin tưởng vào sức mạnh của nghiên cứu. Với sự thúc đẩy của anh, khi Pixar đang chuẩn bị làm một bộ phim về một chú chuột ở Paris khát khao trở thành đầu bếp, một số thành viên trong nhóm làm *Chú chuột đầu bếp* đã tới Pháp, dành hai tuần ăn uống ở các nhà hàng sang trọng được gắn sao Michelin, thăm quan phòng bếp của họ, và phỏng vấn các đầu bếp ở đó. (Họ cũng lê bước qua những chiếc cổng ở Paris, nơi sẽ là nhà của chú chuột trong phim.) Hay khi họ quyết định căn nhà bóng bay của Carl Fredrickson sẽ bay đến vùng núi ở Nam Mỹ trong *Vút bay*, John đã cử một nhóm họa sĩ đến tận nơi quan sát núi ở Venezuela; họ thậm chí còn nuôi

một con đà điểu ở trụ sở Pixar để tạo cảm hứng cho các nhà làm phim hoạt hình làm mô hình nhân vật con chim khổng lồ. Và khi cốt truyện của *Đi tìm Nemo* muốn Nemo, nhân vật tin rằng tất cả các cống đều dẫn ra biển, trốn thoát khỏi văn phòng của một nha sĩ bằng cách nhảy vào bồn rửa tay, người ta đã sắp xếp một chuyến đi đến nhà máy xử lý nước thải ở San Francisco. (Và vâng, các nhà làm phim đã biết được rằng, đúng là một con cá có thể theo đường ống cống thoát ra biển mà không chết.) Rất nhiều thành viên trong nhóm làm *Đi tìm Nemo* có chứng chỉ thợ lặn.

Những trải nghiệm này không đơn thuần chỉ là đi thực tế hay dạo chơi. Bởi chúng diễn ra vào giai đoạn đầu của quá trình làm phim nên chúng chính là nguồn nhiên liệu để phát triển của bộ phim. Hãy lấy *Trường học quái vật* làm ví dụ. Tháng Mười Hai năm 2009, hơn ba năm trước khi bộ phim được công chiếu, một nhóm nhân viên Pixar gồm đạo diễn, nhà sản xuất, các biên kịch, cùng một số người làm việc trong các phòng mỹ thuật và kịch bản, đã đến thăm các trường đại học MIT, Harvard và Princeton. “*Trường học quái vật* là một trong những ngôi trường uy tín nhất trong việc reo rắc nỗi sợ hãi, cho nên chúng tôi muốn đến tham quan những ngôi trường danh giá, lâu đời và nổi tiếng,” Nick Berry, giám đốc mỹ thuật của bộ phim, nhớ lại. Anh cũng chính là người đã sắp xếp chuyến tham quan trong ngày đến UC Berkeley và Stanford. Họ tham quan ký túc xá, giảng đường, phòng thí nghiệm, nhà của hội nam sinh; họ tán gẫu ở bãi cỏ trong khuôn viên trường, ăn pizza như các sinh viên khác, chụp và ghi rất nhiều - “ghi lại chi tiết tất cả mọi thứ, kể cả cách những con đường nhánh nối vào sân trường,” Nick nói, “hay những thứ được khắc lên bàn gỗ.” Bộ phim sau khi hoàn thiện chứa đầy các chi tiết kiểu như vậy – hình ảnh cận cảnh của những chiếc áo khoác đồng phục, những tờ rơi “Tìm bạn ở ghép” (gắn những phiếu nhỏ có thể xé ra) mà sinh viên dán trên bảng thông báo của trường - tất cả tạo cho khán giả một cảm giác chân thực.

Suy cho cùng, thứ chúng tôi quan tâm chính là sự chân thực. Điều gây khó khăn cho các nhà làm phim khi John yêu cầu họ đi thực tế là họ không biết họ đang tìm kiếm cái gì, vì thế họ không chắc chắn họ có thể thu được

thứ gì. Nhưng thử nghĩ mà xem: Bạn sẽ không bao giờ gặp được những điều bất ngờ nếu cứ bám chặt vào những thứ quen thuộc. Theo kinh nghiệm của tôi, sau khi mọi người trở lại từ những chuyến đi nghiên cứu thực tế, họ luôn luôn thay đổi.

Trong bất cứ việc gì, chuẩn bị trước luôn rất quan trọng, song điều tôi muốn nói ở đây là, những chuyến đi nghiên cứu thực tế không đơn thuần chỉ để thu nhận thực tế. Chúng còn thách thức những định kiến và khuôn mẫu của chúng ta. Chúng làm cháy lên ngọn lửa cảm hứng. Tôi tin rằng, chính chúng đã giúp chúng tôi liên tục sáng tạo thay vì sao chép.

Tuy nhiên, có một điều rất kỳ lạ: Tính chân thực mà bộ phim tạo ra luôn truyền đến được người xem, ngay cả khi họ không biết gì về thực tế diễn ra trong phim. Rất ít người xem từng có mặt trong căn bếp của một nhà hàng Pháp sang trọng, vì vậy bạn có thể nghĩ rằng sự chi tiết đến mức ám ảnh của những cảnh mô tả căn bếp trong *Chú chuột đầu bếp* - tiếng giày đi lộc cộc trên sàn lát gạch trắng đen của các đầu bếp, cách họ để tay khi thái rau, hay cách họ sắp xếp không gian làm việc - sẽ không gây ảnh hưởng mấy đối với khán giả. Nhưng chúng tôi phát hiện ra rằng, khi chúng tôi tái hiện một cách chính xác, khán giả hoàn toàn có thể cảm nhận được. Chỉ là một cảm giác đúng đắn, chân thực thôi.

Liệu những tiểu tiết này có quan trọng không? Tôi tin là có. Khi bạn nắm rõ chủ đề của mình cũng như cách bạn bố trí bên trong và bên ngoài, sự tự tin đó sẽ thấm vào từng khung hình trong bộ phim của bạn theo một cách nào đó. Đó là một động lực ngầm, một bản cam kết không lời với khán giả rằng: Chúng tôi đang nỗ lực để các bạn được xem những thước phim sống động và chân thực nhất. Và trong việc nỗ lực để thực hiện lời hứa, thì không có chi tiết gì là vụn vặt cả.

3. SỨC MẠNH CỦA GIỚI HẠN

Có một hiện tượng mà các nhà sản xuất ở Pixar gọi là “chau chuốt đến từng đồng xu.” Nó đề cập đến thực tế rằng các họa sĩ quan tâm đến các chi tiết đến mức đôi khi dành nhiều ngày, thậm chí nhiều tuần, chỉ để chau chuốt những cái mà theo Katherine Sarafian, một nhà sản xuất ở Pixar, “bé như đồng xu rớt ở đầu giường mà bạn chẳng thèm quan tâm.” Katherine, giám đốc sản xuất *Công ty quái vật*, nhớ lại một cảnh quay minh họa hoàn hảo cho việc “chau chuốt đến từng đồng xu” này. Nó diễn ra khi bé Boo lần đầu đến căn hộ của Mike và Sulley, và bắt đầu khám phá nó. Khi những con quái vật tìm cách giữ cô bé thì cô bé lại lang thang đến gần hai đồng đĩa cao chót vót – hơn 90 cái cả thảy. “Đừng chạm vào!” Mike hét lên khi cô bé lấy một chiếc ở dưới đáy và khiến hai chồng đĩa đổ sụp xuống sàn. “Ôi, chúng được xếp theo *thứ tự bảng chữ cái* đấy,” Mike than phiền trong khi cô bé chạy đi chỗ khác. Khoảnh khắc đó diễn ra không quá ba giây và trong toàn bộ cảnh thì người xem chỉ có thể nhìn thấy một vài đĩa mà thôi. Nhưng đối với từng chiếc đĩa đó, các họa sĩ ở Pixar không chỉ tạo ra bìa đĩa, mà còn cả một chương trình giúp tính toán sự thay đổi mà một vật thể tạo ra khi nó di chuyển.

“Bạn có nhìn thấy toàn bộ số đĩa đó không?” Sarafian nói. “Không. Thế thiết kế tất cả số đĩa đó có vui vẻ không? Có chứ. Có thể đó chỉ là một câu chuyện đùa nội bộ, nhưng có người trong nhóm thực sự tin rằng từng chiếc đĩa sẽ được quan sát tỉ mỉ, và vì thế nên được chăm chút kỹ càng.”

Tôi không muốn nghĩ đến bao nhiêu thời gian đã bị tiêu tốn vào công việc đó.

Rõ ràng, có một thứ gì đó trong quy trình của chúng tôi đã bị phá vỡ - mong muốn về chất lượng đã lấn át cả lý trí. Nhưng bởi theo cách sản xuất, nhân viên của chúng tôi phải tạo ra các cảnh mà không biết bối cảnh của chúng, nên họ xây dựng chúng chi tiết nhất có thể cho chắc. Càng tỉ tệt hơn chính là, tiêu chuẩn về sự xuất sắc của chúng tôi cực kỳ cao, khiến họ kết luận rằng luôn luôn có thể tốt hơn nữa. Vậy thì, làm cách nào bạn có thể giải quyết vấn đề “chau chuốt từng đồng xu” ấy mà không khiến mọi người

nghĩ rằng bạn đang bảo họ ít quan tâm đi, hay bớt xuất sắc đi? Tôi biết rằng không một nhân viên nào làm *Công ty quái vật* nghĩ rằng chi tiết là không quan trọng đến mức họ phải tốn thời gian để trau chuốt nó đến thế. Và đương nhiên, họ biết rằng có những giới hạn - chỉ là họ không nhìn thấy chúng mà thôi. Đây là một thất bại về quản lý; sự thực là, chúng tôi đã liên tục phải vật lộn để nghĩ xem làm cách nào đặt ra những giới hạn hữu ích cũng như khiến chúng trở nên rõ ràng.

Rất nhiều giới hạn của chúng tôi được đặt ra không phải do quy trình bên trong mà do thực tế bên ngoài - nguồn lực có hạn, thời hạn, sự thay đổi môi trường kinh doanh và nền kinh tế. Chúng tôi không thể kiểm soát được những điều này. Nhưng nếu được khai thác đúng cách thì những hạn chế mà chúng tôi tự mình áp đặt có thể trở thành công cụ buộc mọi người phải điều chỉnh cách làm việc và, đôi khi, phát minh ra những cách thức mới. Khái niệm về giới hạn ngụ ý rằng bạn không thể làm được mọi điều mà bạn muốn, vì vậy bạn phải nghĩ ra cách làm việc thông minh hơn. Hãy trung thực đi: Nhiều người trong chúng ta không tự điều chỉnh cho đến khi buộc phải làm vậy. Giới hạn buộc chúng ta phải nghĩ lại về cách chúng ta làm việc và đẩy chúng ta đến một tầm sáng tạo mới.

Một khía cạnh khác mà giới hạn có vai trò vô giá là “kiểm soát ham muốn.” Ở Pixar, khi chúng tôi thực hiện một bộ phim, nhu cầu về nguồn lực là vô hạn. Nếu bạn không áp đặt giới hạn, mọi người sẽ luôn luôn biện minh cho việc cần thêm thời gian và tiền bạc bằng cách nói, “Chúng tôi chỉ đang cố gắng làm cho bộ phim hay hơn thôi.” Điều này xảy ra không phải bởi những người đó tham lam hay có tính lãng phí mà bởi họ quan tâm đến phần phim mà họ phụ trách và không có một cái nhìn rõ ràng về cách nó ăn khớp với cả bộ phim. Họ tin rằng đầu tư nhiều hơn là cách duy nhất để thành công.

Trong bất cứ nỗ lực sáng tạo nào đều có một danh sách rất dài các tính năng và hiệu ứng mà bạn muốn đưa vào để tiến đến sự hoàn hảo. Mặc dù vậy, đôi khi bạn nhận ra rằng không thể làm hết tất cả mọi thứ trong danh

sách. Vì vậy bạn đặt ra một thời hạn. Điều này sẽ giúp sắp xếp lại danh sách theo mức độ ưu tiên và tiếp đó sẽ là một cuộc thảo luận khó khăn về việc cái gì trong danh sách là chắc chắn cần thiết – hay thậm chí là dự án có khả thi hay không. Bạn không muốn thảo luận quá sớm, bởi ban đầu, bạn không biết mình đang làm gì. Tuy nhiên, nếu chờ đợi quá lâu, bạn sẽ cạn kiệt thời gian và nguồn lực.

Phức tạp hơn là, cả các nhà lãnh đạo dự án phim và các thành viên đội sản xuất đều không biết chi phí thực tế của những mục có trong danh sách. Đạo diễn chỉ có một cảm giác mơ hồ nhất về việc khi kịch bản thay đổi một điều gì đó thì cần thêm bao nhiêu thời gian và công sức. Tương tự, một họa sĩ hoặc giám đốc kỹ thuật có thể nghĩ rằng phần công việc mà họ đang phụ trách rất quan trọng và sẽ dốc hết tâm sức cho nó trong khi không hề có ý niệm gì về giá trị thực sự của nó đối với bộ phim. Trong câu chuyện của tôi về chiếc xe cắm trại và chiếc laptop bị nổ, Dick đã không thể tách rời thực tế ra khỏi những điều anh *muốn* là thực. Trong một quá trình phức tạp như làm phim, việc tách rời những thứ bạn muốn ra khỏi những thứ bạn có thể đạt được lại càng nan giải hơn rất nhiều. Quan trọng là bạn phải có những công cụ giúp bạn có khả năng nhận biết rõ ràng hơn.

Có một câu chuyện về vấn đề này mà Brad Bird rất thích kể. Trong suốt quá trình làm phim *Gia đình siêu nhân*, anh bị phân tâm bởi cái mà anh gọi là “ảo ảnh” – những cảnh phim hay ý tưởng mà anh yêu thích nhưng không thể dùng được trong bộ phim. Chẳng hạn như, có một khoảng thời gian dài anh bị ám ảnh bởi hình ảnh những con cá trong bể sẽ xuất hiện trong nền của một cảnh phim. Anh muốn chúng di chuyển và lắc lư sao cho có thể khơi lên một ngọn lửa trong lò sưởi. Nhưng các nhà làm phim hoạt hình không thể tái hiện đúng ý muốn của anh, và sau 5 tháng với hàng nghìn giờ làm việc, Brad bỗng nhận ra rằng ý tưởng này chẳng giúp cải thiện gì cho bộ phim cả. Ảo tưởng đã khiến anh lạc hướng.

May mắn thay, Brad có một nhà sản xuất tên là John Walker. Người này nảy ra ý tưởng về một hệ thống (kết hợp với giám đốc bộ phận, Laura

Reynolds) có thể giúp nhóm làm phim thấy được điều gì có thể được tạo ra từ các nguồn lực sẵn có. Hệ thống của John bao gồm những que kem được gắn vào tường bằng Velcro⁽²⁾. Mỗi que đại diện cho một tuần làm việc, hay khối lượng công việc mà một nhà làm phim hoạt hình có thể hoàn thành trong thời gian một tuần. Một bó que sẽ được xếp thành hàng cạnh một nhân vật đặc biệt để dễ quan sát. Chỉ cần liếc mắt nhìn bức tường là bạn có thể biết: Nếu bạn sử dụng nhiều que đối với *Cô gái co giãn* (Elastigirl)⁽³⁾, số que dành cho Jack-Jack⁽⁴⁾ sẽ ít đi. Và cứ tương tự như vậy. “Brad đến gặp tôi và nói: ‘Chúng ta phải hoàn thành cái này trong ngày hôm nay,’” John nhớ lại. “Và tôi có thể chỉ vào bức tường và nói, ‘Tốt thôi, anh cần một chiếc que nữa. Anh sẽ lấy chiếc que đó từ đâu bây giờ? Bởi vì chúng ta có rất nhiều.’” Tôi cho rằng đây là một ví dụ rất hay về ảnh hưởng tích cực của những giới hạn đối với việc sáng tạo.

Tuy nhiên, một số nỗ lực áp đặt giới hạn có thể phản tác dụng. Khi John và tôi đến Disney Animation vào năm 2006, chúng tôi đã đối mặt với một cuộc xung đột vô cùng thú vị. Việc sản xuất phim hoạt hình rất phức tạp và tốn kém, vì thế ban quản lý lúc đó cho rằng cách tốt nhất để giữ mọi người hoạt động trong những giới hạn đã được thống nhất là lập ra một “nhóm giám sát” để làm tai mắt cho ban quản lý. Nhiệm vụ duy nhất của nhóm là đảm bảo mọi người tuân theo đúng ngân sách và lịch trình. Nhóm này sẽ xem xét tỉ mỉ tất cả các báo cáo sản xuất của tất cả các bộ phim để chắc chắn rằng mọi thứ đều nằm trong tầm kiểm soát và sau đó sẽ truyền đạt lại những gì họ tìm được cho các nhà lãnh đạo hãng phim. Kết quả là, các ông chủ cảm thấy thoải mái với việc họ đang làm tất cả những gì có thể để tránh những sai lầm tốn kém.

Tuy nhiên, theo quan điểm của những người đang sản xuất phim, nhóm giám sát này lại gây trở ngại, thay vì hỗ trợ. Họ cảm thấy họ không còn sự linh hoạt cần thiết để phản ứng nhanh trước các vấn đề bởi nhóm giám sát soi mói mọi quyết định - ngay cả quyết định nhỏ nhất - đến tận “chân tơ kẽ tóc”. Họ cảm thấy bất lực. Trong trường hợp này, cách áp đặt những giới hạn đã cản trở tiến trình. Không chỉ vậy, nó còn tạo ra những vấn đề chính

trị: Nhóm giám sát ngày càng mâu thuẫn với nhóm sản xuất. Và, kết quả là, tinh thần lao dốc.

Đối với John và tôi, giải pháp rất rõ ràng: Chúng tôi chỉ đơn giản là giải tán nhóm giám sát. Chúng tôi tin rằng đội ngũ sản xuất chính là những nhà quản lý tận tâm nhất, những người luôn cố gắng đảm bảo một dự án phim phức tạp được hoàn thành đúng tiến độ và trong phạm vi ngân sách. Theo quan điểm của chúng tôi, nhóm giám sát chẳng giúp được gì ngoài việc làm tăng thêm căng thẳng cho quá trình làm phim. Cách quản lý chi li của họ không có giá trị, bởi đội ngũ sản xuất đã có những giới hạn sẵn rồi - đó là ngân sách ước tính và thời hạn. Trong phạm vi đó, họ cần tất cả sự linh hoạt mà họ có thể có được. Ngay sau khi chúng tôi thực hiện sự thay đổi này, chiến tranh kết thúc và quá trình sản xuất trơn tru hơn nhiều.

Giải pháp mà chúng tôi thực hiện có thể rất rõ ràng, nhưng nhóm giám sát sẽ không bao giờ đưa ra được nó, bởi điều này đòi hỏi họ phải nhận ra được và thừa nhận rằng sự tồn tại của họ là không cần thiết. Họ không ở vị trí để có thể thách thức định kiến vốn là lý do cho sự có mặt của họ. Ngoài ra, các vị lãnh đạo, mà chúng tôi đã thay thế, cũng sẽ không bao giờ đưa ra được giải pháp này bởi họ tin rằng nhóm giám sát đang đảm nhiệm một chức năng quan trọng là khiến quá trình sản xuất minh bạch hơn và kỷ luật hơn. Nhưng trớ trêu thay: Việc tạo ra một nhóm để củng cố các giới hạn lại khiến những giới hạn đó trở nên mơ hồ hơn và kém hiệu quả hơn.

Nhóm giám sát được thành lập mà không một ai đặt ra câu hỏi cơ bản: Làm thế nào có thể giúp nhân viên giải quyết vấn đề? Thay vào đó, họ hỏi: Làm cách nào để ngăn nhân viên không phạm sai lầm? Cách tiếp cận đó không bao giờ thúc đẩy một phản hồi sáng tạo. Nguyên tắc tôi đúc kết được từ những kinh nghiệm của bản thân đó là: bất cứ khi nào chúng ta áp đặt những giới hạn hoặc quy định, chúng ta nên suy nghĩ đến việc chúng sẽ làm gì để giúp các nhân viên phản hồi một cách sáng tạo. Nếu chúng chẳng giúp gì được, thì chúng thất bại.

4. KẾT HỢP CÔNG NGHỆ VÀ NGHỆ THUẬT

Một trong những giảng viên được yêu thích nhất tại CalArts vào những năm 1980 là nhà làm phim hoạt hình huyền thoại Bob McCrea, người đã bắt đầu công việc giảng dạy sau 40 năm cống hiến cho Disney, nơi ông đã làm việc vô cùng gần gũi với Walt. McCrea là người rất hay gắt gỏng – Andrew Stanton sau này đã đưa hình tượng của ông vào nhân vật thuyền trưởng B. McCrea trong *WALL-E* – và ông cũng đã hỗ trợ việc định hình cảm hứng sáng tạo của nhiều người mà sau này đã trở thành biểu tượng của Pixar. Andrew nhớ rằng anh cùng những bạn học ở CalArts tự coi mình là “những nhà làm phim hoạt hình truyền thống,” quyết tâm cạnh tranh với những bậc thầy từ những ngày đầu thành lập Disney như Bob. Vì thế, họ gặp mâu thuẫn trong việc sử dụng công nghệ mới, ví dụ như băng video VHS, những thứ chưa từng tồn tại trong thời kỳ hoàng kim của hãng phim. Andrew nhớ đã nói với Bob McCrea rằng nếu nhóm chín trụ cột⁽⁵⁾ của Walt không sử dụng băng video thì có lẽ ông cũng không nên sử dụng nó.

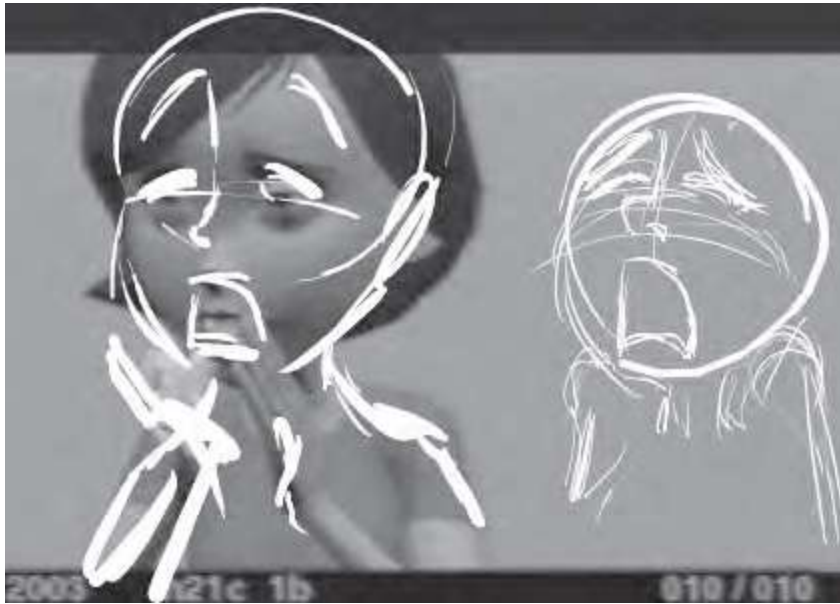
“Đừng ngốc vậy,” Bob nói. “Nếu hồi đó chúng tôi có những công cụ này, chúng tôi đã sử dụng chúng rồi.”

Như tôi đã lưu ý trong chương 2, Walt Disney là người không ngừng quyết tâm kết hợp những công nghệ kỹ thuật hiện đại nhất và hiểu biết tất cả những công nghệ sẵn có. Ông đưa âm thanh và màu sắc vào phim hoạt hình. Ông phát triển kỹ thuật lồng ghép hình ảnh vào phim, máy quay đa chiều, phòng để giấy vẽ hoạt hình. Một trong những lợi thế chúng tôi có ở Pixar, ngay từ khi bắt đầu, đó là việc tích hợp được công nghệ, nghệ thuật, và kinh doanh vào ban lãnh đạo, và mỗi người lãnh đạo của công ty, gồm tôi, John, và Steve, đều dành một sự chú ý hợp lý đến những lĩnh vực không phải chuyên môn của mình. Chúng tôi làm việc cần mẫn, hơn bao giờ hết, để duy trì thế cân bằng của chiếc kiềng ba chân này. Mô hình kinh doanh của chúng tôi, cách làm phim của chúng tôi, và công nghệ của chúng

tôi không ngừng thay đổi, nhưng nhờ tích hợp chúng mà chúng tôi có thể khiến chúng lèo lái lẫn nhau. Động lực cho sự đổi mới, nói cách khác, đến từ bên trong thay vì bên ngoài.

Như John thường nói, “Nghệ thuật thách thức công nghệ, công nghệ truyền cảm hứng cho nghệ thuật.” Đây không phải chỉ mang tính khẩu hiệu, nó đúc kết triết lý tích hợp của chúng tôi. Khi mọi thứ hoạt động đúng, nghệ thuật và công nghệ sẽ tự thúc đẩy lẫn nhau lên một tầm cao mới. Mặc dù không dễ để hai tư duy rất khác nhau này liên kết và hòa nhập với nhau, nhưng theo quan điểm của tôi, nỗ lực sẽ luôn đem lại phần thưởng xứng đáng. Những kỹ năng chuyên môn và khuôn mẫu tư duy của chúng ta bị thách thức khi chúng ta cố gắng hòa nhập với những người khác biệt với mình. Nếu chúng tôi có thể không ngừng thay đổi và cải thiện khuôn mẫu của mình bằng cách sử dụng công nghệ để theo đuổi nghệ thuật, chúng tôi sẽ khiến mình luôn tươi mới. Lịch sử của Pixar là một minh chứng đầy sức thuyết phục.





Tôi có hai ví dụ để chứng minh cho quan điểm này. Khi thực hiện *Gia đình siêu nhân*, Brad Bird đã rất khó chịu về sự thiếu chính xác – và do đó là sự thiếu hiệu quả – của việc đưa ra phản hồi bằng lời cho các nhà làm phim hoạt hình. Thay vì nói về cách vẽ một cảnh tốt hơn thì vẽ phác luôn ra chẳng hiệu quả hơn sao? Brad đã hỏi rằng liệu có cách nào để vẽ đè lên một hình ảnh đang được trình chiếu - một cảnh đang trong quá trình xử lý để trở nên sống động hơn - nhằm giúp các nhà làm phim hoạt hình nắm được những thay đổi mà anh muốn theo cách hiệu quả hơn không. Bộ phận phụ trách phần mềm của chúng tôi bắt đầu làm việc theo ý tưởng đó. Kết quả là công cụ Review Sketch ra đời. Nó cung cấp cho đạo diễn một chiếc bút điện tử để vẽ trực tiếp lên trên một hình ảnh, sau đó lưu những phác thảo này lại và cho phép bất cứ ai cần tham khảo có thể tìm thấy chúng trên mạng. Kể từ đó, phát minh này trở thành một công cụ quan trọng, được tất cả các đạo diễn của Pixar sử dụng. (Đây là công cụ mà Mark Andrews đã sử dụng trong buổi dailies mà tôi đã mô tả.)

Một phát minh quan trọng khác ra mắt khi vào một ngày năm 2002, Pete Docter xuất hiện ở văn phòng tôi với dáng vẻ đầy bức tức. Anh nói rằng anh đang cần một thứ có khả năng ghép các bảng vẽ thô của một cảnh phim lại với nhau, căn thời gian chính xác, và sau đó thuật lại chúng ở một buổi họp Braintrust. Điều này giúp anh có thể truyền tải được chính xác lòng

niệt thành và đam mê đã từng có trong lần xuất hiện đầu tiên của anh, và thể hiện được đúng hơn kết quả đáng mong đợi cuối cùng: một bộ phim. Tôi đến gặp một trong bốn giám đốc phần mềm, Michael Johnson, để xem liệu anh có thể làm điều mà Pete muốn không. Hai tuần sau, Michael quay lại với một bản nguyên mẫu của cái mà sau này được gọi là “Pitch Docter” (một cách thể hiện sự kính trọng với Pete).

Vấn đề cơ bản mà Pitch Docter giải quyết là vấn đề đã được tôi đề cập trước đó – khi một đạo diễn lần đầu trình bày ý tưởng cho một bộ phim, về cơ bản, anh (cô) ta sẽ trình diễn nó ra như một chương trình nghệ thuật biểu diễn. Bài thuyết trình đó rất sống động. Đạo diễn có thể nhìn vào mắt khán giả, xem phản ứng khác nhau của họ, và điều chỉnh theo. Mặc dù vậy, buổi biểu diễn đó không phải là một bộ phim. Khi câu chuyện được đưa lên phim và buộc phải tự mình thuyết phục khán giả, nó thường thất bại. Nói cách khác, buổi thuyết trình thường là một màn trình diễn hay, nhưng lại không giúp mô phỏng bộ phim. Pitch Docter đã làm được điều đó.

Pitch Docter giúp những họa sĩ có được những lời nhận xét ngay từ ban đầu, điều này tốt hơn cho họ. Nó cho phép những người đưa ra nhận xét đánh giá ý tưởng bằng cách mô phỏng cách thể hiện của nó trên phim. Ban đầu, chúng tôi không biết liệu các họa sĩ có chấp nhận cách làm việc này không, bởi trong cả sự nghiệp của mình, họ đã làm việc trên giấy, và nếu áp dụng công nghệ này, họ cần tự mình khám phá và nắm bắt nó. Tuy nhiên, họ đã nhanh chóng thấy những ích lợi của nó. Do các bảng vẽ thường xuyên thay đổi nên việc đưa chúng vào máy tính sẽ đơn giản hóa quá trình; việc cung cấp các phiên bản mới cho cả đội ngũ làm phim cũng dễ dàng hơn vì chỉ cần một thao tác ấn nút. Khi ngày càng có nhiều họa sĩ áp dụng công cụ này, họ sẽ ngày càng yêu cầu nhiều tính năng hơn, và từ đó, công cụ này ngày càng được cải thiện. Những nhà phát triển phần mềm và các họa sĩ đã làm việc cùng nhau để cải thiện các công cụ, và cách làm việc của họa sĩ đã thay đổi khi mà phần mềm được phát triển để đáp ứng nhu cầu của họ.

Quá trình này được thúc đẩy bởi cả những yêu cầu của họa sĩ và những gợi ý của lập trình viên. Đây chính là kết quả của việc tích hợp công nghệ và nghệ thuật. Nhóm của Michael, được biết đến với tên gọi Nhóm Hình Ảnh Động, đã trở thành ví dụ tiêu biểu cho tư duy mà chúng tôi trân trọng – tư duy không e sợ sự thay đổi. Chúng tôi áp dụng mô hình này trong toàn xưởng phim – nhân viên phần mềm thay phiên nhau tham gia quá trình sản xuất. Cách làm việc này giúp chúng tôi phản ứng nhanh nhạy và giúp hiệu quả làm việc tăng cao.

5. NHỮNG THỬ NGHIỆM NGẮN

Tại hầu hết các công ty, bạn phải có gì đó chứng minh cho những việc bạn làm. Bạn phải lập báo cáo lãi lỗ hàng quý nếu công ty của bạn là công ty niêm yết, còn nếu không, bạn phải đưa ra lý do cho những quyết định của mình. Tuy nhiên, tôi tin rằng bạn không nên bị bắt phải chứng minh mọi thứ. Chúng ta phải luôn luôn mở cửa để chào đón những điều bất ngờ. Nghiên cứu khoa học cũng dựa trên nguyên tắc này - khi bắt tay vào một thử nghiệm nào đó, bạn không biết liệu mình có thành công hay không. Rất có thể bạn sẽ thất bại. Tuy vậy, bạn có thể sẽ vấp phải một mảnh ghép ở đâu đó trên con đường mà bạn đang đi – một gợi ý thoáng qua về vạch đích cuối cùng.

Ở Pixar, chúng tôi thử nghiệm bằng những bộ phim ngắn với hi vọng bắt được những gợi ý thoáng qua kia. Qua nhiều năm, Pixar đã trở nên nổi tiếng với việc đưa những bộ phim ngắn vào phần đầu của những bộ phim dài. Những bộ phim dài từ ba đến sáu phút, mỗi phim có thể tốn đến 2 triệu đô la để thực hiện, chắc chắn không đem lại bất cứ lợi nhuận gì cho công ty; tức là trong thời gian chờ đợi thì rất khó để biện minh cho chúng. Thứ

duy nhất giúp chúng tiếp tục được sản xuất chỉ là một cảm giác rằng việc thực hiện những bộ phim ngắn là một điều hay ho đáng làm.

Truyền thống làm phim ngắn của chúng tôi bắt đầu vào đầu những năm 80, khi John Lasseter gia nhập hãng phim Lucas của chúng tôi để làm *Những cuộc phiêu lưu của André và Wally B.* Những bộ phim ngắn đầu tiên của Pixar, bao gồm *Luxo Jr.*, *Giấc mơ của Red*, và bộ phim đạt giải Oscar, *Tin Toy*, là cách chúng tôi chia sẻ những tiến bộ công nghệ với các đồng nghiệp trong lĩnh vực khoa học. Sau đó, vào năm 1989, chúng tôi ngừng sản xuất phim ngắn. Trong bảy năm tiếp theo, chúng tôi tập trung vào sản xuất những quảng cáo thu lại lợi nhuận và bộ phim dài đầu tiên. Nhưng vào năm 1996, một năm sau khi ra mắt *Câu chuyện đồ chơi*, John và tôi đã nhất trí rằng cần phải tiếp tục sản xuất lại những bộ phim ngắn. Hy vọng của chúng tôi là việc thực hiện những bộ phim ngắn sẽ khuyến khích sự thử nghiệm và, quan trọng hơn, sẽ trở thành một tiền đề vững chắc cho các nhà làm phim trẻ mà chúng tôi mong có thể đạo diễn những bộ phim dài sau này. Chúng tôi coi chi phí bỏ ra cho những bộ phim ngắn như một khoản đầu tư cho Nghiên cứu và Phát triển. Nếu những bộ phim ngắn của chúng tôi có thể nâng cao các tiến bộ công nghệ, thì chỉ riêng việc đó thôi đã đáng số tiền bỏ ra rồi. Nói cho cùng thì phần thưởng có rất nhiều loại – nhưng không nhất thiết phải là những gì chúng ta mong đợi.



Ván cờ của Geri, được chiếu trước *Thế giới côn trùng* vào năm 1998, là bộ phim đầu tiên thuộc tuyển tập phim ngắn thế hệ thứ hai của chúng tôi. Nó kể về một ông già ngồi bên ngoài công viên vào mùa thu và tự chơi cờ với chính mình. Suốt gần 5 phút phim - do Jan Pinkava đạo diễn, viết kịch bản và đã giành giải Oscar - không một từ nào được nói ra ngoài tiếng “Ha!” mà thi thoảng được ông già thốt lên mỗi khi đặt mạnh quân cờ xuống với niềm vui sướng hân hoan. Yếu tố hài hước nằm ở sự thay đổi tính cách xảy ra mỗi khi ông già 80 tuổi ấy chuyển từ phía bên này sang phía bên kia bàn cờ. Khi cái tính cách rụt rè nhút nhát chiến thắng cái tính cách hả hê phóng khoáng của chính ông bằng cách xoay lại bàn cờ thì bạn không thể nhịn cười được.

Vấn đề mấu chốt ở đây là: Ngoài việc là một bộ phim thú vị, *Ván cờ của Geri* còn giúp chúng tôi cải thiện công nghệ. Yêu cầu duy nhất của chúng tôi đối với Jan trước khi anh ta làm bộ phim này đó là phải có một nhân vật là con người. Tại sao ư? Bởi vì chúng tôi cần tiến bộ hơn về khía cạnh này.

Chúng tôi cần phải thể hiện không chỉ các đường nét vừa đặc trưng vừa mềm mại của khuôn mặt và bàn tay, mà còn cả trang phục mọi người mặc nữa. Hãy nhớ rằng, vào lúc đó, do chúng tôi không có khả năng thể hiện làn da, mái tóc, cũng như những đường cong nhất định của khuôn mặt đến mức chúng tôi cảm thấy thỏa mãn, nên con người vẫn chỉ là nhân vật phụ trong các bộ phim của chúng tôi thôi. Điều này cần phải thay đổi, và *Ván cờ của Geri* là cơ hội để làm điều đó.

Mặc dù ban đầu, chúng tôi lấy lý do Nghiên cứu và Phát triển để thực hiện chương trình này, nhưng chúng tôi sớm nhận ra rằng các bộ phim dài mới là nguồn động lực chính cho những cải tiến công nghệ, chứ không phải là những bộ phim ngắn. Trên thực tế, kể từ sau *Ván cờ của Geri* thì không một phim ngắn nào, cho đến tận *Chiếc ô xanh* vào năm 2013, góp phần cải thiện công nghệ của chúng tôi. Và mặc dù ban đầu, chúng tôi nghĩ rằng việc đạo diễn một bộ phim ngắn sẽ là một sự chuẩn bị tuyệt vời cho việc đạo diễn một bộ phim dài, chúng tôi phải thừa nhận rằng cả khía cạnh này chúng tôi cũng sai nốt. Việc đạo diễn một bộ phim ngắn sẽ thu được rất nhiều bài học, và chúng sẽ hữu ích khi đạo diễn một bộ phim dài. Nhưng sự khác biệt giữa việc đạo diễn một bộ phim 5 phút và một bộ phim 85 phút là quá lớn. Làm bộ phim 5 phút chỉ là một bước chập chững trên hành trình đến với bộ phim 85 phút mà thôi, chứ không phải bước trung gian như chúng tôi vẫn tưởng.

Song, dù mọi giả định của chúng tôi đều sai, những bộ phim ngắn vẫn đem đến cho Pixar nhiều điều khác. Chẳng hạn như, những người làm phim ngắn sẽ thu được kinh nghiệm ở nhiều lĩnh vực hơn so với khi làm phim dài, vì khi làm phim dài, quy mô và sự phức tạp của dự án đòi hỏi nhiều hơn chứ không chỉ là tính chuyên môn của đội ngũ làm phim. Do phim ngắn cần ít người hơn, nên mỗi người phải làm nhiều việc hơn, từ đó phát triển được nhiều kỹ năng mà sẽ trở nên có ích trong tương lai hơn. Hơn nữa, làm việc trong một nhóm nhỏ sẽ giúp các mối quan hệ sâu sắc hơn, và điều này sẽ có ích cho các dự án tương lai của công ty.

Những bộ phim ngắn của chúng tôi cũng tạo ra giá trị sâu sắc hơn ở hai khía cạnh. Bên ngoài, chúng giúp chúng tôi tạo ra một mối liên kết vững chắc với khán giả, những người coi những bộ phim ngắn như một phần thưởng – một thứ gì đó được thêm vào chỉ để mang đến cho họ niềm vui. Bên trong, bởi vì ai cũng biết rằng những bộ phim ngắn không có giá trị về mặt thương mại, nên khi chúng tôi tiếp tục làm chúng, điều đó gửi đi một thông điệp rằng chúng tôi quan tâm đến tính nghệ thuật ở Pixar; nó củng cố và khẳng định giá trị của chúng tôi. Và nó cũng tạo ra một cảm giác về thiện chí, điều mà chúng tôi luôn tập trung vào, một cách vô thức hay ý thức.

Cuối cùng, chúng tôi học được rằng chúng tôi chỉ phải trả một cái giá tương đối rẻ nếu phạm sai lầm với những bộ phim ngắn. (Và bởi vì tôi tin rằng sai lầm không chỉ không thể tránh khỏi, mà còn vô giá, cho nên chúng đáng được hoan nghênh.) Nhiều năm về trước, chúng tôi đã gặp một tác giả chuyên viết sách thiếu nhi. Anh ta muốn làm đạo diễn một bộ phim dài của chúng tôi. Chúng tôi thích sự nhạy cảm và những tác phẩm của anh ta, nhưng chúng tôi cảm thấy rằng nên để anh ta thử sức với một bộ phim ngắn trước, rồi mới quyết định xem liệu anh ta có khả năng làm phim, cũng như có thể cộng tác với những người khác hay không. Dấu hiệu không ổn đầu tiên ư? Bộ phim của anh ta có thời lượng 12 phút, “trung bình” thì đúng hơn là “ngắn.” Nhưng thời lượng không phải là vấn đề; vấn đề thực sự là mặc dù đạo diễn cực kỳ sáng tạo, song anh ta vẫn không thể tạo được một xương sống cho câu chuyện. Bộ phim luẩn quẩn, thiếu trọng tâm, do đó không tạo được cú hích về mặt cảm xúc. Đó không phải lần đầu tiên chúng tôi tìm được một người có khả năng phát minh ra các yếu tố cực kỳ sáng tạo song lại không thể giải quyết được vấn đề về cốt truyện, trong khi đây mới là thách thức mang tính trung tâm và quan trọng nhất về mặt sáng tạo. Vì vậy chúng tôi quyết định dừng lại.

Một vài người có thể sẽ mất ngủ khi nghĩ đến số tiền 2 triệu đô chúng tôi đầu tư cho thử nghiệm này. Nhưng với chúng tôi, đó là một khoản đầu tư

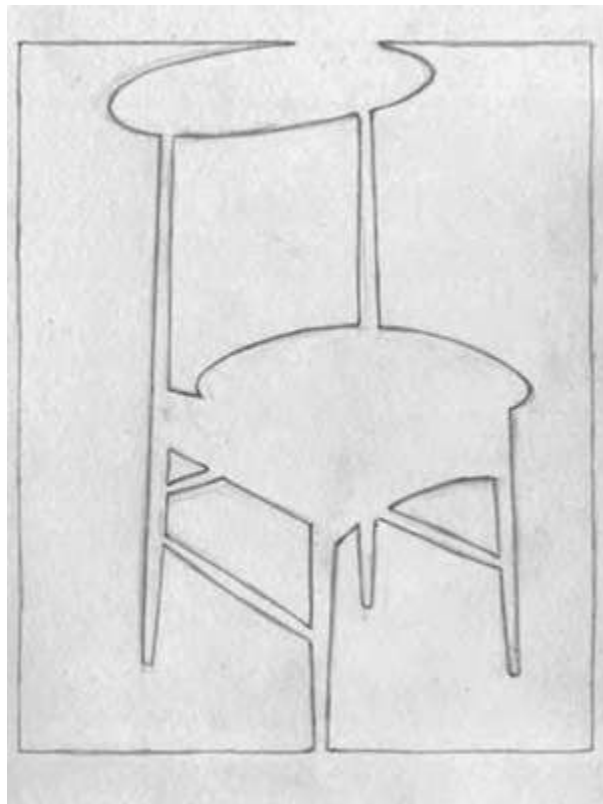
đáng giá. Như John Ranft từng nói, “Thà để những chiếc tàu mô hình bị đắm còn hơn là những chiếc tàu thật.”

6. HỌC CÁCH NHÌN

Một năm sau khi ra mắt *Câu chuyện đồ chơi*, chúng tôi đề xuất một chương trình kéo dài 10 tuần để hướng dẫn nhân viên mới cách sử dụng phần mềm độc quyền của công ty. Chương trình có tên là Đại học Pixar, được điều hành bởi một chuyên gia kỹ thuật hàng đầu. Vào thời điểm đó, đặt tên như vậy dễ gây hiểu lầm, vì nó giống một buổi hội thảo đào tạo hơn là một chương trình học tập bậc cao chính thống. Không khó để tìm lý do tổ chức một chương trình đào tạo, nhưng tôi có một kế hoạch khác, và trong nỗ lực thực hiện nó, chúng tôi có thể tìm thấy những phần thưởng bất ngờ.

Ở Pixar, đã có một số người biết vẽ và vẽ đẹp, nhưng phần lớn nhân viên không phải là họa sĩ. Tuy vậy, có một nguyên tắc quan trọng là nền tảng trong quá trình học vẽ và chúng tôi muốn ai cũng phải nắm được nó. Vì thế tôi đã mời Elyse Klaidman đến để dạy chúng tôi cách nâng cao khả năng quan sát. Cô là người đã tổ chức các buổi dạy vẽ ngắn hạn dựa trên cảm hứng từ cuốn sách *Drawing on the Right Side of the Brain* (tạm dịch: Vẽ trên bán cầu não phải), của Betty Edwards, xuất bản năm 1979. Trong những ngày đó, bạn sẽ thường được nghe về cách tư duy của não trái và não phải, mà sau này được gọi là chế độ L (Left-trái) và chế độ R (Right-phải). Chế độ L đảm nhiệm khả năng nói và phân tích, còn chế độ R đảm nhiệm khả năng nhìn và cảm giác. Elyse đã dạy chúng tôi rằng mặc dù rất nhiều hoạt động sử dụng cả hai chế độ, nhưng vẽ lại yêu cầu chúng ta tắt chế độ L đi, tức là chúng ta phải học cách loại bỏ phần não bộ chuyên rút ra kết luận, để nhìn hình ảnh chỉ là một hình ảnh đơn thuần chứ không phải là một vật thể.

Hãy nhớ lại xem điều gì đã xảy ra khi chúng ta vẽ một khuôn mặt. Đa số chúng ta sẽ vẽ mũi, mắt, trán, tai, miệng, nhưng nếu không được học vẽ bài bản thì chúng sẽ cực kỳ mất cân xứng. Chúng không giống bất cứ một khuôn mặt thực tế nào cả. Nguyên nhân là bởi, đối với não, các bộ phận trên khuôn mặt không bình đẳng. Ví dụ, do mắt và miệng - bộ phận giao tiếp - quan trọng với chúng ta hơn trán, nên chúng ta muốn nhấn mạnh hơn vào chúng, và khi vẽ, chúng ta sẽ có xu hướng vẽ chúng quá to, còn trán quá nhỏ. Chúng ta không vẽ mặt đúng theo thực tế, mà chỉ vẽ theo các khuôn mẫu chúng ta có trong đầu.



Các khuôn mẫu vật thể ba chiều trong não chúng ta phải có tính khái quát; chúng phải đại diện cho tất cả các biến thể của những vật thể xác định. Khuôn mẫu tư duy của chúng ta về một chiếc giày, chẳng hạn, phải bao gồm tất cả mọi loại giày, từ giày cao gót có gót nhọn cho đến ủng có mũi bằng thép; nó không thể quá cụ thể nên nó sẽ loại bỏ mọi khía cạnh quá khác biệt. Khả năng khái quát hóa của não bộ rất quan trọng, nhưng một số người có khả năng chuyển từ khái quát đến cụ thể để xem xét rõ

ràng hơn. Trở lại với ví dụ về vẽ, một số người vẽ đẹp hơn những người khác. Điều gì khiến họ trở nên khác biệt? Và nếu câu trả lời là vì họ biết cách đặt những định kiến của họ sang một bên, thì liệu tất cả chúng ta có thể học điều đó không?

Trong đa số các trường hợp, câu trả lời là có.

Các giáo viên hội họa sử dụng nhiều thủ thuật khác nhau để đào tạo những họa sĩ trẻ. Họ có thể đặt ngược một vật thể cốt chỉ để học viên có thể nhìn nó theo đúng hình dạng thực tế của nó chứ không phải họ đang nhìn một thứ quen thuộc (ví dụ như một chiếc giày). Bộ não không bóp méo vật thể bị đặt ngược ấy bởi nó sẽ không tự động áp đặt khuôn mẫu chiếc giày lên vật thể đó. Một thủ thuật khác là yêu cầu các học viên tập trung vào không gian âm - khu vực bao quanh vật thể mà không phải là vật thể. Ví dụ như khi vẽ một chiếc ghế, một họa sĩ non nớt có thể vẽ nó rất tệ, bởi cô biết hình dạng phổ thông của một chiếc ghế (và chiếc ghế trong đầu cô - khuôn mẫu tư duy của cô - khiến cô không thể tái tạo chính xác thứ cô đang thấy trước mắt). Tuy nhiên, nếu cô được yêu cầu vẽ thứ *không phải* là chiếc ghế, ví dụ như phần không gian giữa các chân ghế, thì cô sẽ dễ dàng vẽ đúng tỷ lệ hơn và chiếc ghế cũng trở nên thật hơn. Nguyên nhân là bởi khi nào bộ nhận diện chiếc ghế là chiếc ghế, nó không gán bất cứ ý nghĩa nào cho hình dạng của phần không gian giữa các chân ghế (và do đó, không tìm cách “sửa chữa” nó cho khớp với khuôn mẫu tư duy của họa sĩ).

Bài tập này giúp các học viên thấy được hình dạng đúng của vật thể, phớt lờ phần não bộ muốn biến những thứ trước mắt trở thành một mẫu thức chung: một khuôn mẫu về chiếc ghế. Sau khi qua đào tạo, họa sĩ sẽ có thể nắm bắt đúng cái mà mắt thu nhận (hình dạng, màu sắc) trước khi chức năng “nhận diện” cho họ biết thứ đó *phải* trông như thế nào.

Điều tương tự cũng xảy ra với màu sắc. Khi nhìn vào một khối nước, não của chúng ta sẽ nghĩ, và do đó *thấy*, màu xanh dương. Nếu chúng ta được yêu cầu vẽ một hồ nước, chúng ta sẽ chọn màu xanh dương, để rồi sau đó ngạc nhiên khi thấy nó chẳng giống gì cả. Nhưng nếu chúng ta quan sát

những điểm khác nhau cũng của hồ nước đó qua một lỗ nhỏ (và từ đó tách nó khỏi ý tưởng chung về “hồ nước”), chúng ta sẽ thấy thứ thực sự tồn tại: một tổ hợp màu xanh lá cây, vàng, đen và những dải trắng. Chúng ta không để bộ não chen vào. Chúng ta nhìn thấy màu sắc đúng theo thực tế.

Tôi muốn thêm một lưu ý quan trọng khác: mặc dù các họa sĩ học được những cách quan sát này, nhưng điều đó không có nghĩa là họ không thấy những gì chúng ta thấy. Họ có thấy. Chỉ là họ thấy *nhều hơn* bởi họ đã học cách bỏ qua khuynh hướng thích rút ra kết luận của não bộ. Họ đã thêm một số kỹ năng quan sát vào hộp công cụ của mình. (Đây là lý do vì sao tôi thấy thật khó chịu khi thấy người ta cắt nguồn tài trợ cho các chương trình hội họa ở trường học. Và điều này xuất phát từ một quan niệm sai lầm cơ bản cho rằng các lớp hội họa mở ra để dạy vẽ. Trên thực tế, mục đích của chúng là dạy nhìn.)

Dù bạn có từng cầm một quyển sổ vẽ hay mơ ước trở thành một nhà làm phim hoạt hình hay không, thì tôi cũng hy vọng bạn hiểu rằng hoàn toàn có thể (nếu bạn luyện tập) dạy bộ não quan sát một cách rõ ràng mà không để các định kiến chen vào. Có một thực tế trở trêu rằng, bạn càng tập trung vào thứ gì đó thì bạn càng khó quan sát nó hơn. Bạn phải học cách ngưng lại, ít nhất là tạm thời, những thói quen và những sự thôi thúc che khuất tầm nhìn của mình.

Tôi không đề cập vấn đề này để thuyết phục bạn rằng ai cũng có thể học vẽ. Điểm mấu chốt là bạn có thể học cách gạt định kiến sang một bên. Không phải bạn sẽ không còn thiên vị nữa, mà đúng hơn là bạn có thể học cách phớt lờ những thiên vị ấy trong khi xem xét một vấn đề. Vẽ thứ “không phải là chiếc ghế” là hình ảnh ẩn dụ cho việc hãy làm tăng tính cảm giác. Cũng như việc nhìn vào thứ không phải là chiếc ghế giúp chiếc ghế trở nên nổi bật, việc kéo sự tập trung ra khỏi vấn đề (và thay vào đó, quan sát môi trường xung quanh) có thể dẫn đến những giải pháp tốt hơn. Khi góp ý về những bộ phim của Pixar và tách riêng một cảnh không hợp lý, chúng tôi phát hiện ra rằng để sửa cảnh đó, chúng tôi sẽ phải thay đổi ở

những chỗ khác trong bộ phim nữa, và đây chính là những chỗ chúng tôi cần tập trung vào. Các nhà làm phim của chúng tôi đã trở nên thành thạo trong việc không bị mắc kẹt trong vấn đề mà thay vào đó, tìm kiếm giải pháp từ những chỗ khác trong câu chuyện. Tương tự, ở Disney, mâu thuẫn giữa đội ngũ sản xuất và nhóm giám sát lẽ ra đã có thể được nhận ra bằng cách khẳng định rằng mọi người đều sẽ cư xử tốt hơn, trong khi đó, thực tế mà nói, giải pháp đến từ việc đặt câu hỏi về tiền đề hình thành nên nhóm giám sát này. Chính cái kết cấu được thiết lập sẵn - những định kiến có trước vấn đề - mới là thứ chúng ta cần đối mặt.

7. NHỮNG CUỘC HỌP TỔNG KẾT

Khi thực hiện một bộ phim, chúng tôi phải trải qua các giai đoạn: hình thành ý tưởng, bảo vệ ý tưởng, lên kế hoạch phát triển và sản xuất. Chúng có thể mất nhiều năm. Khi cuối cùng ngày ra mắt cũng được ấn định, mọi người đều sẵn sàng chuyển sang những dự án mới. Nhưng chúng tôi thì không thể. Tại Pixar, còn một giai đoạn quan trọng nữa: họp tổng kết. Cuộc họp này được tổ chức ngay sau khi hoàn thành mỗi bộ phim, trong đó chúng tôi chỉ ra những gì hiệu quả và không hiệu quả cũng như cố gắng củng cố những bài học được rút ra. Công ty, cũng như cá nhân, không thể trở nên phi thường bằng cách tin rằng mình phi thường, mà bằng cách hiểu được những gì mình *không* phi thường. Các cuộc họp tổng kết là một cách để đưa đến hiểu biết đó.

Buổi họp tổng kết đầu tiên của chúng tôi diễn ra ở Tiburon, California, vào năm 1998, vài tuần sau khi hoàn thành bộ phim *Thế giới côn trùng*. Đến thời điểm đó, chúng tôi mới thực hiện cả thầy hai bộ phim và đang bị choáng ngợp về việc vẫn còn quá nhiều thứ cần phải học hỏi. Để mọi người

không lan man (chúng tôi giới hạn thời gian trong vòng 15 phút), có người đã mang theo một chiếc đồng hồ bấm giờ hình con gà. Ở đó, chúng tôi thảo luận về một số bộ phim hoạt hình sử dụng công nghệ cao nhất từng được thực hiện, và chúng tôi dùng một chiếc đồng hồ cũ kỹ để quản lý quá trình thảo luận đó.

Buổi họp kéo dài cả một ngày đã đào sâu vào từng khía cạnh của quá trình sản xuất. Không có những khoảnh khắc thốt lên “Aha!”, hay những khoảnh khắc xuất thần có thể đảo lộn toàn bộ quy trình của chúng tôi. Thay vào đó, tinh thần buổi họp là thứ đáng nhớ nhất. Mọi người đều hăng say xem lại cách làm việc, cực kỳ cởi mở, sẵn sàng thách thức những ý tưởng đã tồn tại từ lâu và học hỏi từ những sai sót trong quá trình. Không một ai tỏ ra bảo thủ. Ai nấy đều tự hào, không chỉ về bộ phim mà còn về cách chúng tôi gìn giữ nền văn hóa hình thành nên bộ phim. Sau đó, chúng tôi quyết định nên thực hiện những buổi phân tích sâu sắc giống như vậy sau mỗi bộ phim.

Tuy nhiên, để tiến hành được một buổi họp tổng kết chất lượng như vậy cho các bộ phim tiếp theo không phải là chuyện đơn giản. Qua nhiều năm, một số buổi họp rất thành công, một số khác lại hoàn toàn chỉ làm tốn thời gian. Đôi khi mọi người chỉ toàn nhượng bộ. Tôi hiểu rằng đó là bản chất tự nhiên của con người - tại sao phải mạo hiểm đánh thức một con gấu đang ngủ trong khi có thể dễ dàng chuyển đến một chỗ cắm trại khác? Thực ra, đối với hầu hết mọi người, những buổi họp tổng kết đem lại cho họ cảm giác giống như phải nuốt một viên thuốc đắng nghét vậy. Họ biết nó cần thiết, nhưng họ lại chẳng ưa nó chút nào. Đó là một câu đố nan giải khác cho chúng tôi: Điều gì khiến một số buổi họp tồi tệ đến vậy, trong khi số khác lại thu được kết quả rất khả quan?

Cứ cho rằng tất cả chúng tôi đều đồng ý về mặt nguyên tắc là các buổi họp tổng kết ấy rất có ích cho chúng tôi, thì tôi vẫn luôn kinh ngạc khi biết mọi người sợ chúng như thế nào. Đa phần mọi người đều cảm thấy họ đã học được tất cả những gì có thể trong quá trình thực hiện dự án rồi, vì vậy

họ sẽ chỉ đơn giản là tiếp tục tiến về phía trước. Những vấn đề được đưa ra thường mang tính cá nhân, vì vậy đa phần mọi người không muốn phải xem lại chúng. Có ai lại mong chờ một buổi họp mà ở đó họ sẽ bị đem ra đánh giá? Nói chung, mọi người thích nói về cái gì đúng hơn là cái gì sai, và họ nhân cơ hội này để tăng thêm uy tín cho những thành viên xứng đáng nhất trong đội của mình. Nếu được, chúng ta sẽ luôn tránh sự khó chịu.

Điều này không chỉ xảy ra trong các buổi họp tổng kết: Nhìn chung, mọi người không thích phải tự đánh giá bản thân. Các công ty cũng không tốt hơn là bao. Mỗi khi được yêu cầu tự mình đánh giá, họ thường đi đến kết luận: “Chúng ta thành công, nên những gì chúng ta làm là đúng.” Hoặc ngược lại: “Chúng ta thất bại, nên những gì chúng ta làm là sai.” Suy nghĩ này thực sự rất nông cạn. Đừng bao giờ để nỗi sợ hãi khiến bạn tuột tay khỏi cơ hội của mình. Tôi tin rằng có 5 lý do nên tổ chức các buổi họp tổng kết.

Củng cố những gì được học

Mặc dù đúng là bạn học hỏi được nhiều nhất trong quá trình thực hiện dự án, song những bài học này thường không nhất quán. Bất cứ ai cũng có thể có một cái nhìn sâu sắc nhưng lại không đủ thời gian tận dụng nó. Một quá trình có thể có sai sót, nhưng theo lịch trình hiện tại, bạn không có thời gian để sửa chữa. Cùng ngồi lại sau khi kết thúc là một cách để củng cố tất cả những gì bạn học được trước khi quên. Các buổi họp tổng kết là cơ hội hiếm hoi để tiến hành những phân tích mà đã không thể tiến hành trong quá trình thực hiện căng thẳng.

Truyền đạt cho những người không tham dự

Ngay cả khi mọi thành viên tham gia sản xuất một bộ phim đều hiểu được những bài học trong quá trình làm phim thì các buổi họp tổng kết vẫn là một cách tuyệt vời để truyền đạt lại những bài học tích cực cũng như tiêu cực đến những người không liên quan. Rất nhiều điều chúng ta làm không rõ ràng - kết quả có được sau khi vượt qua những trải nghiệm khó khăn.

Một số rất khó hiểu. Các buổi họp tổng kết là một diễn đàn để những người khác có cơ hội học hỏi hoặc thách thức tính hợp lý đằng sau các quyết định.

Tránh để oán giận tích tụ

Những hiểu lầm hay sai lầm có thể phá hỏng rất nhiều thứ. Việc này sẽ tạo ra những oán giận mà nếu không được giải bày thì sau nhiều năm sẽ dần tích tụ lại. Nhưng nếu mọi người được cho một nơi để bày tỏ sự thất vọng của mình với một thái độ tôn trọng thì họ sẽ nhanh chóng giải phóng chúng và vui vẻ làm việc. Tôi đã thấy nhiều trường hợp, sự tổn thương vẫn kéo dài rất lâu sau khi kết thúc một dự án. Đáng ra chúng có thể được giải quyết đơn giản hơn rất nhiều nếu được bộc lộ trong buổi họp tổng kết.

Sử dụng lịch trình để buộc mọi người tự kiểm điểm

Tôi ủng hộ những nguyên tắc buộc bạn phải động não. Những buổi họp tổng kết - hay những hoạt động khác như cuộc họp Braintrust và dailies - chỉ nhằm mục đích khiến mọi người phải suy nghĩ và đánh giá. Thời gian chuẩn bị cho buổi họp tổng kết cũng đáng giá như chính buổi họp đó. Nói cách khác, đưa buổi họp tổng kết vào lịch trình công việc đòi hỏi mọi người phải tự kiểm điểm. Nếu buổi họp tổng kết là cơ hội để công khai đấu tranh với các vấn đề, thì giai đoạn “tiền tổng kết” sẽ quyết định sự thành bại của việc đấu tranh ấy. Tôi thậm chí cho rằng 90% giá trị của buổi tổng kết đến từ quá trình chuẩn bị cho buổi đó.

Đền đáp tiếp nối

Trong một buổi họp tổng kết, bạn có thể đưa ra những câu hỏi về dự án tiếp theo. Một buổi tổng kết hiệu quả sẽ cung cấp cho mọi người những câu hỏi đúng về hướng đi sắp tới. Chúng ta không nên mong đợi sẽ tìm ra được câu trả lời đúng, nhưng chỉ cần chúng ta có thể khiến mọi người đặt ra câu hỏi đúng, thì chúng ta đã thành công rồi.

Mặc dù tôi nghĩ những lý do trên rất thuyết phục, nhưng tôi biết đa số mọi người vẫn phản đối chúng. Vì thế tôi muốn chia sẻ một số kỹ thuật có thể

giúp các nhà quản lý thu được nhiều kết quả nhất từ các buổi họp tổng kết. Trước hết, hãy đa dạng cách bạn thực hiện chúng. Về cơ bản, những buổi họp tổng kết là để rút kinh nghiệm, cho nên nếu bạn thực hiện theo cùng một cách hết lần này đến lần khác thì bạn sẽ có xu hướng chỉ rút ra được những kinh nghiệm cũ, và khiến buổi họp trở nên vô nghĩa. Thậm chí nếu bạn nghĩ ra một phương thức khác và thành công trong lần đầu tiên thì mọi người cũng sẽ biết lần kế tiếp là gì, và họ sẽ nắm thóp được trò chơi. Tôi nhận thấy có một hiện tượng gọi là “quy luật phá hoại những cách tiếp cận thành công,” theo đó, khi bạn đã thành công một lần với một thứ gì đó thì đừng trông đợi nó sẽ thành công một lần nữa, bởi những người tham gia sẽ biết cách để chiến thắng nó trong lần thứ hai. Vì thế hãy thử tổ chức những buổi họp tổng kết vào giai đoạn giữa dự án hay thu hẹp trọng tâm của cuộc họp kết thúc dự án vào một số chủ đề đặc biệt. Tại Pixar, chúng tôi có các nhóm cung cấp các khóa học cho mọi người theo cách tiếp cận của họ. Đôi khi chúng tôi thành lập những nhóm đặc biệt để giải quyết các vấn đề xuất hiện trong nhiều bộ phim. Nhóm đặc biệt đầu tiên của chúng tôi đã thay đổi đáng kể cách nghĩ của chúng tôi về việc sắp xếp lịch trình. Song nhóm thứ hai lại thất bại hoàn toàn. Nhóm thứ ba dẫn đến một sự thay đổi sâu sắc tại Pixar mà tôi sẽ đề cập ở chương cuối.

Tiếp theo, hãy luôn ghi nhớ rằng, cho dù có hối thúc bao nhiêu lần đi chăng nữa, thì nhân viên của bạn sẽ vẫn cảm thấy sợ hãi với việc phê bình một cách công khai như vậy. Một kỹ thuật tôi đã từng sử dụng để làm mềm quá trình đó là yêu cầu tất cả mọi người trong phòng liệt kê hai danh sách: 5 điều họ sẽ thực hiện lại và 5 điều họ sẽ không thực hiện lại. Khi được cân bằng giữa tiêu cực và tích cực, mọi người đều cảm thấy dễ dàng thành thực hơn, và một người đứng giữa có thể khiến việc cân bằng đó xảy ra dễ dàng hơn.

Cuối cùng, hãy tận dụng dữ liệu. Bởi vì chúng tôi là một tổ chức sáng tạo, cho nên mọi người có xu hướng giả định rằng hầu hết những gì chúng tôi làm đều không thể đo lường hay phân tích. Điều này là sai. Rất nhiều quá trình của chúng tôi liên quan đến các hoạt động và kết quả mà có thể

định lượng được. Chúng tôi theo dõi tỷ lệ xảy ra của các sự việc, số lần phải thực hiện lại một công việc gì đó, chênh lệch giữa thời gian thực tế và thời gian ước tính, một tác phẩm có được hoàn thành hay không nếu được chuyển sang bộ phận khác v.v... Tôi thích các dữ liệu bởi chúng trung lập, chúng chỉ phản ánh sự thật chứ không đánh giá. Điều này cho phép mọi người thảo luận những vấn đề phát sinh từ dữ liệu theo cách ít cảm tính hơn so với từ một kinh nghiệm mang tính giai thoại.

Lindsey Collins, một trong những nhà sản xuất của Pixar, nói rằng dữ liệu là thứ nhẹ nhàng nhất. “Khi bắt đầu công việc này, tôi sẽ cảm thấy thật nhẹ nhõm nếu có thể nhìn vào các dữ liệu lịch sử và thấy các khuôn mẫu,” cô cho biết. “Nó cho phép tôi chia nhỏ cái quá trình mà tưởng như vô cùng mơ hồ và đặt vào đó một cấu trúc lỏng hơn.”

Tuy nhiên, khi đề cập đến dữ liệu, tôi muốn lưu ý rõ cả mặt tích cực và hạn chế của nó. Về mặt tích cực, dữ liệu cho phép chúng tôi phân tích những gì chúng tôi đã biết về quá trình sản xuất – ví dụ như chúng tôi có dữ liệu về thời gian dùng để dựng mô hình và bối cảnh, khiến chúng trở nên sống động và bố trí ánh sáng cho chúng. Dữ liệu này dĩ nhiên chỉ cung cấp một cái nhìn hẹp so với những điều xảy ra trong thực tế. Nhưng nó cũng cho chúng tôi một cái gì đó để nghiên cứu và tìm ra các khuôn mẫu tiềm năng mà có thể được sử dụng trong các buổi thảo luận giúp chúng tôi tiến bộ.

Tuy nhiên, dữ liệu cũng có những hạn chế và một số người quá phụ thuộc vào dữ liệu. Rất khó để phân tích đúng dữ liệu, và cực kỳ nguy hiểm nếu bạn giả định rằng bạn luôn biết ý nghĩa của các dữ liệu. Rất dễ tìm ra những khuôn mẫu sai trong dữ liệu. Thay vào đó, tôi thích coi dữ liệu là một cách nhìn, một trong nhiều công cụ mà chúng ta có thể sử dụng để tìm ra những điều còn ẩn giấu. Nếu chúng ta cho rằng chỉ riêng dữ liệu đã đủ để cung cấp câu trả lời, thì chúng ta đã áp dụng sai rồi. Việc áp dụng đúng là rất quan trọng. Một số người thường dao động giữa hai thái cực, hoặc là hoàn toàn không quan tâm đến dữ liệu, hoặc là tin rằng chỉ riêng các dữ

liệu đã đủ để định hướng quản lý rồi. Cả hai thái cực này đều có thể dẫn đến những kết luận sai lầm.

“Bạn không thể quản lý những thứ bạn không thể đo lường” là một câu châm ngôn được rất nhiều người trong giới kinh doanh và giáo dục tin tưởng và chia sẻ. Nhưng, trên thực tế, nó thật lố bịch - những người nói nó không hề nhận thức được có bao nhiêu điều còn ẩn giấu. Phần lớn những thứ chúng tôi quản lý đều không thể đo đạc, và không nhận thức được điều này có thể sẽ dẫn đến những hậu quả không mong muốn. Vấn đề nảy sinh khi mọi người nghĩ rằng dữ liệu đã vẽ ra toàn bộ bức tranh, và điều này khiến họ lờ đi những thứ mà họ không thể thấy. Cách tiếp cận của tôi là: Hãy đo lường những thứ bạn có thể đo lường, đánh giá những thứ bạn đo lường, và đánh giá cao việc bạn không thể đo lường phần lớn những thứ bạn làm. Và thỉnh thoảng bạn nên dành thời gian để nhìn lại và suy ngẫm.

8. KHÔNG NGỪNG HỌC HỎI

Tôi muốn kết thúc danh sách này bằng cách nói một chút về sự ra đời của Đại học Pixar và đặc biệt là các buổi học vẽ giúp mở rộng tư duy của Elyse Klaidman. Những buổi học đầu tiên rất thành công – trong số 120 nhân viên đang làm việc tại Pixar lúc đó, 100 người đã đăng ký - đến mức chúng tôi bắt đầu mở rộng chương trình Đại học Pixar. Chúng tôi tổ chức các lớp học miễn phí đa dạng về thể loại như: điêu khắc, vẽ, diễn xuất, thiền, múa bụng, làm phim chuyển thể từ truyện, lập trình máy tính, lý thuyết màu sắc và thiết kế, ba-lê. Chúng tôi không chỉ mất rất nhiều thời gian để tìm kiếm giáo viên bên ngoài xuất sắc nhất mà còn tốn rất nhiều chi phí do cho phép mọi người tự do trong cả ngày làm việc để tham gia các lớp học này.

Vậy, chính xác thì Pixar thu được gì từ tất cả những điều này?

Không phải các lớp học sẽ trực tiếp giúp nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên Pixar. Thay vào đó, thứ có giá trị vô cùng lớn là cho phép một nhân viên kỹ thuật ánh sáng thực tập ngồi cạnh một nhà làm phim hoạt hình giàu kinh nghiệm, tiếp đó là một người làm về pháp lý, kế toán hoặc an ninh. Trong bối cảnh lớp học, mọi người tương tác với nhau theo cách khác với cách họ tương tác ở nơi làm việc. Họ có thể THỎA MÁI, thư giãn, cởi mở. Không còn bị áp đặt bởi hệ thống cấp bậc, việc giao tiếp trở nên hiệu quả hơn. Chỉ đơn giản là đưa ra một cái cớ để tất cả cùng nhau làm việc cật lực, khiêm tốn trước thử thách về chân dung của chính mình, viết một đoạn mật mã máy tính, hay tạo hình một cục đất sét, Đại học Pixar đã thay đổi nền văn hóa theo một hướng tích cực hơn. Nó dạy mọi người ở Pixar biết cách tôn trọng công việc của đồng nghiệp dù họ ở bất cứ cấp bậc nào. Và nó biến tất cả chúng tôi trở lại thành những người mới vào nghề một lần nữa. Sáng tạo luôn đi kèm với sai lầm và sự không hoàn hảo. Tôi muốn nhân viên của mình thoải mái với điều đó. Đôi lúc, công ty và các thành viên nên sẵn sàng hoạt động trong tình trạng đầy rủi ro.

Tôi hiểu, có thể nhiều vị lãnh đạo của các công ty khác sẽ băn khoăn không biết liệu những lớp học đó có thực sự hữu ích và đáng đồng tiền bát gạo hay không. Và tôi thừa nhận rằng những tương tác xã hội mà tôi đã mô tả là một lợi ích mà tôi không ngờ tới. Nhưng mục đích của Đại học Pixar không phải là biến nhà lập trình thành họa sĩ hay biến họa sĩ thành vũ công múa bụng. Thay vào đó, nó cho thấy tầm quan trọng của việc không ngừng học hỏi cái mới. Điều này cũng là một phần quan trọng trong việc duy trì sự linh hoạt: giữ bộ não luôn nhanh nhạy bằng cách thúc đẩy bản thân thử những thứ mới mẻ. Đó là việc mà Đại học Pixar giúp ích cho nhân viên và tôi tin nó sẽ khiến chúng tôi mạnh mẽ hơn.

Khi còn là trẻ con, chúng ta cởi mở với ý tưởng của những người khác bởi chúng ta *cần* cởi mở để học hỏi. Phần lớn những thứ mà trẻ con gặp phải đều là những thứ chúng chưa từng thấy trước đó. Trẻ con không có lựa chọn nào khác ngoài việc tiếp nhận cái mới. Tuy nhiên, nếu sự cởi mở này tuyệt vời đến vậy thì tại sao chúng ta lại mất nó khi lớn lên? Tại nơi nào

chúng ta bắt đầu chuyển từ một đứa trẻ có đôi mắt rộng mở thành một người lớn sợ hãi sự bất ngờ, có tất cả các câu trả lời và luôn tìm cách kiểm soát kết quả?

Tôi nhớ lại thời điểm, nhiều năm trước, khi tôi đến một buổi triển lãm tranh tại trường tiểu học của con gái mình ở Marin. Khi tôi đi dọc các hành lang, ngắm các bức tranh và các bức phác họa của những đứa trẻ từ lớp K⁽⁶⁾ đến lớp Năm, tôi để ý thấy rằng những bức tranh của những đứa trẻ lớp Một và Hai trông đẹp hơn và tươi mới hơn so với những đứa trẻ lớp Năm. Ở đâu đó, những đứa trẻ lớp 5 đã nhận ra rằng tranh của chúng trông không giống ngoài đời, và chúng bắt đầu trở nên e dè và có ý thức. Kết quả? Những bức vẽ của chúng trở nên cứng nhắc, nhàm chán và kém sáng tạo bởi chúng nghĩ rằng có thể ai đó sẽ nhận ra “lỗi” của chúng. Nỗi sợ bị đánh giá đã làm cản trở sự sáng tạo.

Nếu nỗi sợ hãi đã cản trở chúng ta ngay từ khi ở trường tiểu học, thì không có gì phải thắc mắc khi chúng ta cần một nguyên tắc để xóa bỏ sự tự phê bình bên trong đó ở tuổi trưởng thành và trở lại tình trạng cởi mở. Trong thiền Hàn Quốc, niềm tin rằng chúng ta nên vượt ra khỏi những gì chúng ta đã biết được thể hiện bằng cụm từ “tâm vô tri.” Đạt được “tâm vô tri” là mục tiêu của những người sáng tạo. Nó có nghĩa là bạn cởi mở với cái mới, giống như những đứa trẻ vậy. Tương tự, trong thiền Nhật Bản, ý tưởng về việc không bị ràng buộc bởi những gì chúng ta đã biết được gọi là “sơ tâm.” Và mọi người luyện tập rất nhiều năm để có lại và giữ lấy nó.

Khi một công ty mới được thành lập, các nhà sáng lập thường có trạng thái tâm trí của người khởi nghiệp – sơ tâm, cởi mở với mọi thứ bởi vì họ có thể mất gì chứ? (Đây là điều mà sau này họ thường tiếc nuối.) Tuy nhiên khi công ty trở nên thành công, các lãnh đạo thường đánh mất trạng thái tâm trí của người khởi nghiệp bởi họ tự nhủ rằng họ đã nhận ra mọi điều họ cần làm. Họ không cần phải là một người mới bắt đầu nữa. Đó có thể là bản chất con người, nhưng tôi tin rằng chúng ta cần chống lại nó. Khi chống lại

sơ tâm, bạn dễ bị lặp lại thay vì tạo ra những thứ mới mẻ. Nói cách khác, bạn càng cố tránh thất bại thì lại càng dễ thất bại.

Chú ý đến hiện tại mà không để suy nghĩ và ý tưởng về quá khứ và tương lai chen vào là vô cùng quan trọng. Tại sao? Bởi nó tạo ra không gian cho quan điểm của người khác. Nó cho phép chúng ta bắt đầu tin tưởng họ, và quan trọng hơn, bắt đầu *lắng nghe* họ. Nó khiến chúng ta sẵn sàng thử nghiệm, và tạo sự an toàn cho việc thử những thứ có thể đem đến thất bại. Nó khuyến khích chúng ta làm việc với sự tập trung cao độ và thiết lập vòng tự phản hồi trong đó việc chú ý sẽ nâng cao khả năng chú ý của chúng ta. Nó yêu cầu chúng ta phải hiểu rằng để tiến lên một cách sáng tạo, chúng ta phải bỏ đi một thứ gì đó. Như nhà soạn nhạc Philip Glass từng nói, “Vấn đề thực sự không phải là làm thế nào để tìm được tiếng nói, mà là... vứt cái thứ chết tiệt đó đi.”

CHƯƠNG 11

TƯƠNG LAI CHƯA HÌNH THÀNH

Nhiều người thường ảo tưởng về cách diễn ra sự sáng tạo: Một người nhìn xa trông rộng, đơn độc, nghĩ ra một bộ phim hoặc một sản phẩm trong một phút lóe sáng của nhận thức. Sau đó, người có tầm nhìn này sẽ dẫn dắt một nhóm người vượt qua bao khó khăn để cuối cùng hoàn thành ý tưởng vĩ đại đó. Thực lòng thì đó không phải là trải nghiệm của tôi. Tôi biết nhiều người, không chỉ ở Pixar và Disney, có thể coi là thiên tài sáng tạo, nhưng tôi nhớ là không một ai trong số họ có thể thể hiện chính xác cái tầm nhìn mà họ đang phấn đấu đạt được ngay từ khi họ bắt đầu.

Theo kinh nghiệm của tôi, những người sáng tạo khám phá và nhận ra tầm nhìn dần dần theo thời gian và thông qua những cuộc tranh đấu trường kỳ quyết liệt. Như vậy, sáng tạo giống như chạy đường trường hơn là chạy nước rút. Bạn phải đi theo nhịp độ của mình. Tôi thường được yêu cầu dự đoán xem trong tương lai, lĩnh vực hoạt hình máy tính sẽ như thế nào, và tôi cố hết sức để đưa ra một câu trả lời tỉ mỉ. Nhưng sự thực là, cũng giống như những đạo diễn không thể biết rõ rằng những bộ phim đang thai nghén của mình sẽ phát triển như thế nào, tôi không thể hình dung tương lai sẽ ra sao *bởi nó chưa tồn tại*. Khi tiến lên, mặc dù chúng tôi cũng có tưởng tượng xem tương lai có thể là gì, chúng tôi vẫn phải dựa vào các nguyên tắc hướng dẫn, ý định và mục tiêu của mình – chứ không phải dựa vào việc có thể nhìn thấy và phản ứng lại những gì sắp tới trước khi chúng xảy ra. Một người bạn cũ của tôi ở Đại học Utah, Alan Kay - nhà khoa học điều hành của Apple và cũng là người giới thiệu tôi với Steve Jobs - đã thể hiện điều này một cách vô cùng chuẩn xác, “Cách tốt nhất để dự đoán tương lai là tạo ra tương lai.”

Nghe có vẻ giống một câu khẩu hiệu, nhưng nó chứa đựng hàm ý rất sâu xa. Nói cho cùng, phát minh là một quá trình chủ động đến từ những quyết định của chúng ta; để thay đổi thế giới, bạn phải sáng tạo ra những cái mới. Nhưng làm cách nào để tạo ra một tương lai chưa hình thành? Tôi tin rằng điều duy nhất chúng ta có thể làm đó là nuôi dưỡng các điều kiện tốt nhất để “tương lai” đó – dù là gì đi nữa – xuất hiện và phát triển. Đây chính là nơi cần đến sự tự tin thực sự. Không phải là sự tự tin rằng chúng ta luôn luôn biết chính xác những gì cần làm, mà là sự tự tin rằng chúng ta có thể cùng nhau tìm ra.

Sự không chắc chắn này có thể khiến chúng ta khó chịu. Con người thích được biết họ đang đi về đâu, nhưng sự sáng tạo lại đòi hỏi chúng ta phải đi trên những con đường không rõ đích đến. Điều này yêu cầu chúng ta phải thoát ra khỏi ranh giới giữa những điều đã biết và những điều chưa biết. Mặc dù tất cả chúng ta đều có tiềm năng sáng tạo, nhưng có người tụt lại, có người tiến về phía trước. Vậy những người tiến lên ấy sử dụng những công cụ gì để tiếp cận điều mới mẻ? Những người có tài năng vượt trội và khả năng quản lý nguồn năng lượng của những người khác đã rút ra kinh nghiệm rằng, ở giữa ranh giới những điều đã biết và chưa biết có một điểm hấp dẫn và đây chính là nơi sự độc đáo nảy sinh; mấu chốt là phải nấn ná ở đó lâu mà không hoảng sợ. Theo như các nhà làm phim tại Pixar và Disney Animation, điều này có nghĩa là phải phát triển một khuôn mẫu tư duy giúp bạn vững vàng. Loại hình dung này nghe có vẻ ngớ ngẩn hay mang tính siêu nhiên, song tôi tin rằng nó rất quan trọng. Đôi khi, đặc biệt là vào giai đoạn mở đầu của một dự án vẫn còn mơ hồ, khuôn mẫu tư duy là tất cả những gì chúng tôi có.

Một nhà sản xuất của chúng tôi, John Walker, giữ bình tĩnh bằng cách tưởng tượng công việc rất mệt mỏi của mình giống như việc giữ một chiếc kim tự tháp khổng lồ, lộn ngược trên tay sao cho chỉ đỉnh nhọn của nó tiếp xúc với lòng bàn tay. “Tôi luôn ngược nhìn lên, cố gắng để giữ nó thăng bằng,” anh chia sẻ. “Liệu có quá nhiều người ở bên này và bên kia không? Về cơ bản thì công việc của tôi chỉ gồm hai việc: quản lý họa sĩ và kiểm

soát chi phí. Cả hai đều phụ thuộc vào hàng trăm tương tác diễn ra bên trên tôi, lên đến tận phần đáy của kim tự tháp. Và tôi phải chấp nhận sự thật rằng trong phân nửa thời gian, tôi chả biết có cái quái gì đang xảy ra cả. Bí quyết là bạn phải luôn luôn giữ kim tự tháp cân bằng.”

Cho đến phần này của cuốn sách, chúng ta đã khám phá một số cơ chế mà Pixar sử dụng để xây dựng và bảo vệ nền văn hóa sáng tạo của mình. Tôi đã đề cập đến những truyền thống và các kỹ thuật cụ thể giúp mở rộng quan điểm của chúng tôi - từ chuyện đi thực tế cho đến Đại học Pixar, hay Braintrust. Tôi cũng nói một cách hơi trừu tượng về tầm quan trọng của việc luôn luôn cởi mở. Nó chính là con đường dẫn đến sự tự nhận thức bản thân. Bây giờ, tôi muốn chia sẻ một số ví dụ cụ thể về các loại khuôn mẫu tư duy cần thiết để hỗ trợ và giữ mọi người tiếp tục tham gia vào công việc khó khăn là tạo ra những thứ mới mẻ. Hãy xem xét một số cách tiếp cận mà các đồng nghiệp và tôi đã sử dụng để bỏ qua sự nghi ngờ khi chúng tôi tiến đến sự độc đáo – tiến đến tương lai chưa hình thành kia.

Khi Brad Bird đạo diễn *Gia đình siêu nhân*, anh liên tục gặp một giấc mơ đáng sợ. Trong giấc mơ đó, anh đang một mình ngồi trong một chiếc xe cũ ọp ẹp trên một đoạn đường cao tốc quanh co và bấp bênh. Rõ ràng, anh có quyền điều khiển xe theo ý mình. “Nhưng tôi đang ngồi ở ghế sau!” anh nói. “Vì một lý do nào đó, tôi vẫn cầm lái, nhưng tầm nhìn của tôi rất tệ khi tôi ngồi ở vị trí đó. Về cơ bản, tất cả những gì tôi có thể làm là liên tục tự trấn an mình, ‘Đừng đâm! Đừng đâm! Đừng đâm!’” Anh chỉ ra điểm mấu chốt là: “Là đạo diễn, có những lúc, bạn sẽ lái chiếc xe. Nhưng cũng có những lúc khác, bạn để chiếc xe tự lái.”

Bất cứ khi nào tôi nghe Brad kể giấc mơ đó, tôi lại kinh ngạc bởi những chủ đề quen thuộc – sự mù quáng, nỗi sợ hãi những gì chưa biết, sự bất lực, sự thiếu kiểm soát. Những nỗi sợ này ập đến trong giấc ngủ của anh, nhưng trong suốt thời gian tỉnh, anh tìm cách làm chủ chúng bằng cách phủ nhận vai trò của người lái xe ngồi ghế sau và nghiêng về một khuôn mẫu tư duy khác: trượt tuyết.

Brad nói với tôi rằng cách anh nghĩ về việc đạo diễn cũng giống cách anh nghĩ về trượt tuyết. Ở cả hai, nếu anh căng thẳng hoặc suy nghĩ quá nhiều, anh sẽ bị đâm. Khi là đạo diễn, có những lúc anh có nhiều việc phải làm và ít thời gian đến mức anh cảm thấy hoảng sợ. Nhưng anh cũng biết rằng nếu nán lại quá lâu ở nơi đáng sợ đó, anh sẽ phát điên. “Cho nên tôi tự trấn an bản thân rằng tôi có đủ thời gian, mặc dù thực tế là tôi không có. Đại loại như, ‘Được thôi, mình sẽ tiếp tục như thể mình đang có thời gian, mình sẽ ngồi lại và suy ngẫm thay vì chăm chăm nhìn đồng hồ, bởi khi làm vậy, mình dễ có khả năng giải quyết vấn đề hơn.’” Đây là điểm tương đồng giữa đạo diễn và trượt tuyết. “Tôi thích tốc độ,” Brad nói, trước khi kể về chuyến đi đến Vail, “trong một tuần, tôi đã làm vỡ kính bảo hộ bốn lần. Bốn lần tôi phải đi đến cửa hàng bán đồ trượt và nói, ‘tôi cần một miếng nhựa mới,’ bởi tôi đã làm vỡ nó khi bị đâm. Và ở một thời điểm nào đó, tôi nhận ra rằng tôi liên tục đâm bởi tôi đang cố hết sức để *không* đâm. Vì vậy tôi thư giãn và tự thuyết phục mình rằng, ‘Sẽ rất đáng sợ khi rẽ quá nhanh, nhưng tôi sẽ quăng ngọn núi sang một bên và bắt đầu thưởng thức nó.’ Khi tôi áp dụng thái độ tích cực này, tôi không đâm nữa. Ở một vài khía cạnh, nó giống việc một vận động viên Olympic dành nhiều năm luyện tập chỉ để tạo nên một khoảnh khắc không phạm bất cứ sai lầm nào. Nếu họ suy nghĩ quá nhiều về điều đó, họ sẽ không thể làm được việc mà họ vốn đã biết phải làm như thế nào.”

Vận động viên và nhạc sĩ thường đề cập đến một “lãnh địa” – một nơi bí ẩn, không tồn tại những lời tự phê bình bên trong và họ hoàn toàn chìm đắm trong đó, nơi mà tư duy vô cùng rõ ràng và những chuyển động vô cùng chính xác. Thông thường, các khuôn mẫu tư duy sẽ đưa họ đến đó. Cũng giống như việc George Lucas thích tưởng tượng công ty của mình như một con tàu tiến về phía tây - những hành khách trên đó tràn đầy lý tưởng, thuộc một đội nào đó, đang kiên quyết theo đuổi điểm đến của mình - cơ chế giải quyết vấn đề được các đạo diễn, nhà sản xuất và biên kịch của Pixar và Disney Animation sử dụng liên quan rất nhiều đến việc tưởng tượng. Bằng cách hình dung vấn đề như những bức tranh quen thuộc, họ có

thể giữ vững quan điểm về chúng khi mà áp lực của sự không chắc chắn làm lung lay sự tự tin của họ.

Byron Howard, một đạo diễn của Disney, nói với tôi rằng khi anh học chơi ghi ta, giáo viên đã dạy anh một câu, “Nếu anh nghĩ thì anh hỏng.” Ý tưởng này khiến anh ấn tượng và nó vẫn ảnh hưởng đến công việc đạo diễn của anh cho đến ngày nay. “Bạn phải thoải mái và thư giãn với nhạc cụ, hoặc quá trình, đến mức bạn có thể chỉ cần hòa hợp với nó và để âm nhạc tự chảy mà không cần suy nghĩ,” anh chia sẻ. “Tôi thấy điều tương tự cũng xảy ra khi tôi vẽ phim hoạt hình. Tôi tạo ra tác phẩm tốt nhất khi lướt qua cảnh phim mà không suy nghĩ quá nhiều, không lo lắng liệu từng bản vẽ có hoàn hảo hay không, mà chỉ thả mình theo và kết nối với cảnh đó – như kiểu vừa làm vừa chơi.”

Tôi đặc biệt ấn tượng bởi sự nhấn mạnh của Byron vào tốc độ - vào việc “lướt qua” những vấn đề phức tạp về logic và cách kể chuyện - bởi nó khiến tôi nhớ lại quan điểm của Andrew Stanton về việc trở thành đạo diễn. Tôi từng đề cập đến niềm tin của Andrew rằng chúng ta sẽ vui vẻ hơn và làm việc hiệu suất hơn khi chúng ta vội vã và vấp ngã. Đối với anh, hành động nhanh là một điểm tích cực, bởi nó giúp anh không bị mắc kẹt trong đồng lo nghĩ về việc liệu mình có đang hành động sai không. Thay vào đó, anh ủng hộ sự quyết đoán, sau đó tự tha thứ cho bản thân nếu quyết định ban đầu hóa ra lại sai lầm. Andrew ví công việc của một đạo diễn giống như một thuyền trưởng, lênh đènh giữa đại dương, và cả đoàn đều phụ thuộc vào mình để tìm ra đất liền. Công việc của một đạo diễn chính là nói, “Đất liền ở hướng đó.” Có thể đất liền đúng là ở hướng đó, hoặc cũng có thể không, nhưng Andrew cho rằng nếu không có ai ra quyết định thì con tàu sẽ chẳng đi đến đâu cả. Sẽ chẳng có thảm kịch nào xảy ra nếu như sau đó người lãnh đạo thay đổi suy nghĩ và nói, “Ồ, không phải hướng đó, mà là hướng này. Tôi sai rồi.” Miễn là bạn kiên quyết tìm ra điểm đến và lèo lái con tàu tiến về đó bằng tất cả sức lực của mình, thì mọi người sẽ chấp nhận việc bạn thay đổi hướng đi.

“Mọi người muốn thấy sự quyết đoán, nhưng họ cũng muốn bạn thành thật khi bạn sai,” Andrew nói. “Một bài học lớn đó là: Hãy để mọi người tham gia vào vấn đề của bạn, chứ không chỉ vào giải pháp của bạn.”

Điều này rất quan trọng đối với một ý tưởng tôi đã đề cập ở phần trước: Đạo diễn, hay người lãnh đạo, không bao giờ được phép làm mất lòng tin từ nhóm của mình. Miễn là bạn thẳng thắn và có những lý do hợp lý cho những quyết định (khi nhìn lại mới thấy là sai) của mình, thì nhóm của bạn sẽ tiếp tục cầm chắc tay chèo. Tuy nhiên, nếu bạn thấy rằng con thuyền của mình chỉ đang quay vòng vòng tại chỗ nhưng lại nói rằng hành động vô nghĩa ấy thực ra đang đưa con thuyền tiến về phía trước, thì nhóm của bạn sẽ không nghe theo bạn. Họ biết rõ hơn ai hết khi nào họ làm việc chăm chỉ nhưng không có hiệu quả. Nhân viên muốn người lãnh đạo của họ phải tự tin. Andrew không nói rằng nên tự tin chỉ vì tự tin là tốt. Anh tin rằng lãnh đạo là đưa ra phán đoán tốt nhất và nhanh để chẳng may có sai thì vẫn còn thời gian để sửa.

Còn một điều nữa. Nếu bạn đang tiến hành một dự án sáng tạo đòi hỏi phải có sự cộng tác chặt chẽ với những người khác, bạn phải chấp nhận rằng cộng tác sẽ mang đến phức tạp. Những người khác sẽ có rất nhiều điều muốn khuyên bạn: Họ sẽ giúp bạn nhìn ra ngoài bản thân bạn; họ sẽ vực bạn dậy khi bạn gục ngã; họ sẽ đưa ra những ý tưởng khuyến khích bạn trở nên tốt hơn. Nhưng họ cũng đòi hỏi sự giao tiếp và tương tác liên tục. Nói cách khác, những người đó là đồng minh của bạn, nhưng mối quan hệ đồng minh đó đòi hỏi nỗ lực lâu dài để xây dựng. Và bạn nên sẵn sàng cho điều đó, chứ không phải khó chịu vì nó. Như Andrew nói, “Nếu bạn định giương buồm ra khơi với mục tiêu là tránh sóng to gió lớn, thì bạn ra khơi làm gì? Bạn phải biết rằng ra khơi có nghĩa là bạn không thể kiểm soát được những yếu tố đó, sẽ có những ngày thời tiết tốt và những ngày thời tiết xấu, và dù chuyện gì xảy ra đi nữa, bạn vẫn phải đối mặt, bởi mục tiêu cuối cùng của bạn là sang đến bờ bên kia. Bạn sẽ không thể kiểm soát chính xác cách bạn vượt qua đại dương. Đó là một trò chơi mà bạn đã quyết định tham gia.

Nếu mục tiêu của bạn là khiến nó dễ dàng và đơn giản hơn, thì tốt nhất đừng có ra khơi làm gì.”

Khuôn mẫu tư duy của Andrew chỉ ra nỗi sợ hãi mà chắc chắn sẽ xuất hiện mỗi khi còn tàu của bạn bị hất tung bởi một cơn bão hay vì gió lạnh mà không di chuyển được. Nếu coi sự sáng tạo như một nguồn tài nguyên mà chúng ta liên tục dựa vào để tạo ra một thứ gì đó từ không có gì, thì nỗi sợ của chúng tôi nảy sinh từ nhu cầu biến cái không tồn tại thành tồn tại. Như chúng ta đã thảo luận, con người thường cố gắng vượt qua nỗi sợ hãi này bằng cách đơn giản là lặp lại những gì đã thành công trong quá khứ. Cách làm này chẳng dẫn đến đâu, hay đúng hơn là, nó dẫn đi ngược lại sự sáng tạo. Hãy sử dụng những kỹ năng và kiến thức của mình để sáng tạo chứ không phải để sao chép.

Mỗi khi nói chuyện với đạo diễn và biên kịch, tôi thường được truyền cảm hứng bởi những khuôn mẫu của họ, những cơ chế độc đáo mà họ sử dụng để liên tục phát triển, bất chấp khó khăn để theo đuổi mục tiêu. Pete Docter so sánh nghề đạo diễn giống như việc chạy qua một đường hầm dài mà không hề biết nó dài bao nhiêu nhưng vẫn luôn tin rằng cuối cùng sẽ thoát ra nguyên vẹn. “Có một thời điểm thực sự đáng sợ khi bạn ở giữa đường hầm mà xung quanh chỉ toàn một màu tối đen,” anh nói. “Không có ánh sáng từ nơi bạn đến, cũng không có ánh sáng ở đầu kia; bạn chỉ có thể tiếp tục chạy và chạy. Và bạn bắt đầu nhìn thấy ánh sáng le lói, rồi nhiều ánh sáng hơn, và rồi bỗng nhiên bạn đã thoát ra ngoài đứng dưới ánh mặt trời chói chang.” Đối với Pete, sự ẩn dụ này là một cách để làm khoảnh khắc đó bớt đáng sợ hơn, khoảnh khắc mà bạn không thể nhìn thấy bàn tay mình ngay trước mắt và bạn không dám chắc liệu có tìm thấy lối ra hay không. Xét về lý trí, bạn luôn biết rằng đường hầm có hai đầu, nhưng xét về cảm xúc, bạn có thể sẽ hoang mang khi bóng tối bao trùm giữa đường hầm. Thay vì sụp đổ bởi quá căng thẳng, người đạo diễn mà hiểu rõ sáng tạo là gì cũng như những sự khó chịu nó mang lại, dễ dàng tin vào việc ánh sáng sẽ xuất hiện trở lại hơn. Điểm mấu chốt là đừng bao giờ ngừng tiến về phía trước.

Rich Moore, đạo diễn bộ phim *Wreck-it Ralph* (Ralph đập phá) cho Disney Animation, hình dung ra một kịch bản hơi khác. Mỗi khi làm phim, anh tưởng tượng mình đang ở trong một mê cung. Thay vì chạy qua chạy lại, điên cuồng tìm kiếm lối ra, anh di chuyển những đầu ngón tay dọc theo bức tường khi anh tiến về phía trước, chậm lại chỗ này chỗ kia để đánh giá và sử dụng xúc giác để giúp ghi nhớ quãng đường đã đi được. Nhưng anh ta liên tục di chuyển để tránh bị hoảng sợ. “Tôi yêu những mê cung như một đứa trẻ vậy,” Rich bộc bạch. “Nhưng bạn phải giữ bình tĩnh để tìm kiếm lối ra. Khi tôi chứng kiến một bộ phim thất bại, tôi tự nhĩ, ‘Ồ, họ đã phát điên trong mê cung rồi. Họ hoảng loạn trong đó, và rồi nó sụp đổ.’”

Bob Peterson, người giúp giải quyết các vấn đề về sáng tạo trong gần như tất cả các bộ phim của Pixar, ghi nhận sự giúp đỡ của Andrew vì đã đưa cho anh một khuôn mẫu vô giá đối với sự nghiệp của mình. Trong *Thế giới côn trùng*, Bob chỉ ra, Andrew đã so sánh việc thực hiện một bộ phim với một cuộc khai quật khảo cổ. Điều này đã thêm một yếu tố nữa vào trong bức tranh – đó là ý tưởng rằng khi bạn tiến lên, dự án của bạn sẽ tự lộ ra trước mắt. “Bạn miệt mài đào bới, và không biết sẽ đào được con khủng long nào,” Bob ví dụ. “Sau đó, bạn sẽ khám phá ra từng chút về nó. Và cùng lúc, bạn có thể đang đào bới ở hai nơi và bạn nghĩ rằng thứ bạn có chỉ là một thứ, nhưng khi bạn càng đào sâu hơn nữa, một cách mù quáng, nó bắt đầu tự xuất hiện. Một khi bạn bắt đầu có một chút khái niệm về nó, bạn sẽ biết cách đào hiệu quả hơn.”

Bob và Andrew từng nhiều lần thấy tôi phản đối với phép ẩn dụ này. Như tôi đã nói, tôi tin rằng khi chúng tôi thực hiện một bộ phim, chúng tôi không phải đang khai mở một thứ vốn đã tồn tại và không may bị chôn sâu dưới lớp trầm tích; mà chúng tôi đang tạo ra một thứ mới mẻ. Song họ phản biện rằng ý tưởng bộ phim đang ở đâu đó ngoài kia sẽ giúp họ tiếp tục làm việc và không mất đi niềm hy vọng - hãy nghĩ về bức tượng David, bị mắc kẹt trong khối đá cẩm thạch của Michelangelo. Vì thế, mặc dù tôi bắt đầu chương này bằng cách khẳng định rằng thứ mà khán giả xem trên màn hình *không* phải ngay từ đầu đã được hình thành trọn vẹn trong bộ óc của

một người có tầm nhìn nào đó, tôi vẫn phải đồng ý với ý kiến này: Việc tin rằng các yếu tố của một bộ phim luôn ở đâu đó chờ đợi chúng tôi khám phá thường tiếp thêm sức mạnh cho chúng tôi trong suốt quá trình tìm kiếm.

Nếu khuôn mẫu này gây ấn tượng với bạn thì cần lưu ý rằng nó cũng có những cạm bẫy. Ngay cả Andrew cũng cảnh báo rằng trong suốt quá trình đào bới, không phải tất cả các mẫu xương bạn đào được đều bắt buộc phải khớp với bộ xương mà bạn đang lắp ráp. (Có rất nhiều những mẫu xương của những con khủng long khác nhau - hay những câu chuyện khác nhau - lẫn lộn ở nơi bạn đào.) Cho dù biết là không phù hợp, song sự cảm dỗ thôi thúc bạn sử dụng tất cả những thứ tìm được vô cùng mạnh mẽ. Suy cho cùng, bạn cũng đã làm việc cật lực để đào lên từng yếu tố một. Nhưng nếu bạn sáng suốt và khắt khe trong việc phân tích từng mảnh một, nếu bạn so sánh chúng với những thứ bạn đã tìm được trước đó để xem chúng có phù hợp hay không, thì bộ phim hay dự án của bạn sẽ tự trở nên rõ ràng trước bạn. “Sau một thời gian, nó sẽ bắt đầu cho tôi biết có gì ở đó,” Andrew nói. “Đó là nơi mà bạn đang tìm kiếm: khi bộ phim bắt đầu nói cho *bạn* biết nó muốn trở thành thứ gì.”

Michael Arndt, người viết kịch bản *Câu chuyện đồ chơi 3*, và tôi luôn thảo luận về cách anh hình dung công việc của mình. Anh so sánh viết kịch bản giống như việc leo núi mà bị bịt mắt vậy. “Bí quyết đầu tiên là phải tìm ra ngọn núi,” anh nói. Nói cách khác, bạn phải cảm nhận được con đường của mình và để ngọn núi tự hiện ra trước mắt. Đáng chú ý là, anh nói, leo núi không nhất thiết là phải leo lên. Đôi khi bạn đi lên được một lúc, cảm thấy tuyệt vời, nhưng ngay sau đó lại rơi xuống một khe nứt và phải tìm đường để bò ra ngoài một lần nữa. Và không có cách nào để biết trước được khi nào những khe nứt đó sẽ xuất hiện.

Tôi cực kỳ thích sự ẩn dụ này, ngoại trừ hàm ý của nó về sự tồn tại của ngọn núi. Giống như cuộc khai quật khảo cổ của Andrew, nó gợi ý rằng người họa sĩ đơn giản chỉ phải “tìm kiếm” một tác phẩm nghệ thuật, hoặc một ý tưởng, đang bị giấu ở đâu đó. Điều này có vẻ mâu thuẫn với một

trong những niềm tin của tôi là: tương lai không được định hình trước, và nhiệm vụ của chúng tôi là sáng tạo ra nó. Nếu việc viết kịch bản giống như leo núi mà bị bịt mắt, thì điều này ngụ ý rằng mục tiêu là phải thấy được ngọn núi vốn đang tồn tại, trong khi đó tôi lại tin rằng mục tiêu của những con người sáng tạo nên là xây dựng một ngọn núi của *riêng mình* từ con số 0.

Nhưng khi tôi trao đổi với các đồng nghiệp phụ trách nhiều công việc khác nhau, tôi thấy mình nên tôn trọng ý kiến là, điều quan trọng nhất đối với một khuôn mẫu tư duy là nó giúp bất cứ ai dựa vào nó hoàn thành công việc của mình, dù công việc đó là gì đi nữa. Có cả một không gian trống rỗng rộng lớn chưa được sáng tạo. Sự trống rỗng ấy đáng sợ đến mức đa phần mọi người đều bám lấy những thứ mà họ đã quen thuộc, thực hiện những điều chỉnh nhỏ đối với những thứ họ đã hiểu, chứ không thể chuyển sang những thứ xa lạ. Để tiến vào khu vực đáng sợ đó và làm đầy không gian trống rỗng ấy, chúng tôi cần tất cả những sự giúp đỡ có thể có được. Michael là một biên kịch nên anh phải bắt đầu với một trang giấy trắng. Điều này đòi hỏi phải vạch ra một con đường từ chỗ không có gì đến chỗ có một thứ gì đó, và việc tưởng tượng bản thân như một nhà leo núi bị che mắt giúp ích rất nhiều cho anh, bởi nó tượng trưng cho những thăng trầm không thể tránh khỏi trong công việc của anh.

Đến giờ tôi đã mô tả một số khuôn mẫu, và tôi tin chúng có một điểm chung, đó là chúng đều là công cuộc tìm kiếm cái đích vô hình - vùng đất bên kia đại dương (với Andrew), ánh sáng cuối đường hầm (với Pete), lối thoát khỏi mê cung (với Rich), một ngọn núi (với Michael). Điều này rất dễ hiểu đối với những nhà lãnh đạo sáng tạo, những người phải dẫn dắt rất nhiều nhân viên đi qua mạch truyện hoặc quá trình sản xuất một bộ phim. Ngay từ khi bắt đầu, cái đích mà đạo diễn và biên kịch hướng tới đã không rõ ràng, nhưng anh ta hoặc cô ta vẫn phải tiến về phía trước bằng bất cứ giá nào.

Tuy nhiên, các nhà sản xuất thì lại phụ trách công việc khác, có chút liên quan đến hậu cần hơn. Nếu đạo diễn phải gọi được ra tầm nhìn sáng tạo của mình còn biên kịch phải áp đặt cấu trúc và khiến một câu chuyện trở nên sống động, thì nhà sản xuất phải đảm bảo mọi thứ thực tế. Công việc của họ là đảm bảo tiến độ và ngân sách cho dự án, vì vậy hoàn toàn dễ hiểu khi khuôn mẫu tư duy của họ có sự khác biệt rõ rệt với các đồng nghiệp. Bạn còn nhớ chiếc kim tự tháp ngược của John Walker chứ? Khuôn mẫu tư duy của anh không phải tập trung vào việc trèo lên một quả đồi hay chạm đến vạch đích, mà là làm sao để cân bằng vô số nhu cầu đang cạnh tranh nhau. Các nhà sản xuất khác có cách riêng để hình dung công việc của họ, nhưng đều có một điểm chung đó là: Để quản lý nhiều loại nguồn lực khác nhau, chứ chưa nói đến hàng trăm con người với những suy nghĩ riêng biệt, đòi hỏi phải có sự cân bằng.

Lindsey Collins, nhà sản xuất từng cộng tác với Andrew trong một số bộ phim, tự cho mình là một con tắc kè hoa có thể biến đổi màu sắc tùy thuộc vào môi trường. Mục đích không phải là để giả dối hay nịnh bợ, mà là để trở thành bất cứ kiểu người nào phù hợp khi cần thiết. “Trong công việc, đôi khi tôi là người lãnh đạo, đôi khi tôi lại nghe theo người khác; đôi khi tôi là người điều hành, nhưng có lúc tôi lại chẳng nói gì mà để mọi người tự bàn luận,” cô nói. Thích ứng với môi trường, giống loài thằn lằn trộn lẫn mình với bất cứ môi trường nào xung quanh chúng, là cách Lindsey quản lý những nguồn lực đang cạnh tranh nhau - và có khả năng gây điên loạn - mà cô phải đối mặt trong công việc. “Tôi là người có niềm tin khá vững chắc rằng quá trình sáng tạo về bản chất là phải hỗn loạn. Nếu chúng tôi áp đặt quá nhiều cấu trúc lên trên nó, chúng tôi sẽ hủy diệt nó. Vì thế cần có sự cân bằng hợp lý giữa một bên là cung cấp một số cấu trúc và sự an toàn - cả về phương diện tài chính lẫn tình cảm - với một bên là để mặc nó trở nên lộn xộn và duy trì trạng thái đó một thời gian. Để thực hiện điều đó, bạn phải đánh giá từng trường hợp để xem cần cái gì. Và sau đó bạn *trở thành* cái cần đó.”

Làm thế nào có thể đưa ra đánh giá như vậy? Lindsey nói đùa rằng cô sử dụng “hiệu ứng Columbo” - lấy từ hình tượng thám tử trên tivi của Peter Falk, nhân vật phá án tuy vụng về nhưng kiểu gì cũng tìm ra được thủ phạm. Khi làm trung gian hòa giải cho hai nhóm không giao tiếp được với nhau, Lindsey thường giả bộ bối rối. “Bạn hãy nói, ‘Anh biết đấy, có thể chỉ có mình tôi, nhưng tôi không hiểu. Tôi xin lỗi vì tôi đang gây cản trở cho anh với những câu hỏi ngốc nghếch của mình, nhưng anh có thể giải thích cho tôi thêm một lần nữa được không? Hãy giải thích như thể nói với một đứa trẻ hai tuổi vậy.’”

Những nhà sản xuất và nhà quản lý giỏi không phải chỉ biết ngồi trên cao ra lệnh. Họ tiếp cận, lắng nghe, tranh luận, thuyết phục và họ dễ dàng. Và khuôn mẫu tư duy trong công việc của họ phản ánh điều đó. Katherine Sarafian, một nhà sản xuất khác của Pixar, ghi nhận sự giúp đỡ của nhà tâm lý học lâm sàng Taibi Kahler vì đã chỉ cho cô một cách hữu ích để hình dung vai trò của mình. “Một trong những lời khuyên đáng giá của Kahler là về việc hãy gặp gỡ mọi người tại nơi làm việc của họ,” Katherin nói, đề cập đến cái mà Kahler gọi là Mô hình Giao tiếp Quá trình. Theo mô hình này, làm quản lý tức là đi thang máy từ tầng này đến tầng khác trong một tòa nhà lớn. “Cũng dễ hiểu nếu quan sát từng cá nhân như trong một chung cư,” Katherin tiếp tục. “Mọi người sống ở những tầng khác nhau và ngắm nhìn những khung cảnh khác nhau.” Những người sống ở tầng trên có thể ngồi ngoài ban công; những người sống ở tầng dưới có thể đi dạo trên khoảng sân của họ. Cho dù thế nào đi nữa, để giao tiếp hiệu quả với tất cả bọn họ, bạn phải gặp gỡ họ tại nơi họ sống. “Những nhân viên tài năng nhất của Pixar, cho dù họ là đạo diễn, nhà sản xuất, nhân viên sản xuất, họa sĩ hay ai đi nữa, đều có thể đi thang máy đến bất kỳ tầng nào và gặp từng người dựa vào nhu cầu của họ lúc đó và họ muốn giao tiếp như thế nào. Người này có thể thao thao bất tuyệt khoảng 20 phút về việc tại sao một điều gì đó không ổn trước khi chúng tôi có thể vào trong và tập trung vào chi tiết. Người khác lại, ‘tôi không thể hoàn thành đúng hạn nếu cô không

cho tôi thứ tôi cần.’ Tôi luôn luôn coi công việc của mình là đi đi lại lại giữa các tầng suốt cả ngày.”

Khi không tưởng tượng mình đứng trong thang máy, Katherin lại tự cho mình là một người chần chừ. Giống như Lindsey, cô dành thời gian đánh giá tình hình, tìm ra cách tốt nhất để quản lý đàn cừu của mình. “Tôi có thể sẽ để lạc mất một vài con cừu ở bên kia đồi, và tôi phải đi lùa chúng về,” cô nói. “Đôi lúc tôi sẽ phải chạy trước, đôi lúc lại phải ở lại phía sau. Và đâu đó giữa đàn cừu, có cả đồng vấn đề đang xảy ra mà tôi không biết. Và trong khi tôi đang tìm kiếm lũ cừu bị lạc, sẽ có một số việc khác xảy ra mà tôi không nhận ra. Hơn nữa, tôi cũng không chắc chúng tôi sẽ đi đâu. Qua đồi? Quay lại chuồng? Tôi biết cuối cùng chúng tôi sẽ đến đó, nhưng có thể rất, rất chậm chạp. Bạn biết đấy, giả sử có một chiếc xe đang đi tới và toàn bộ lũ cừu đều ở trên đường. Tôi nhìn đồng hồ của mình, ‘Ôi, lạy Chúa, lũ cừu, đã chạy rồi!’ Nhưng những con cừu sẽ chạy theo cách của chúng, và chúng tôi có thể cố hết sức để kiểm soát chúng, nhưng điều mà chúng tôi thực sự muốn là chú ý đến cái hướng chính mà chúng đang chạy đến và cố gắng điều chỉnh một chút.”

Hãy lưu ý đến việc khuôn mẫu nào cũng đều bao gồm rất nhiều chủ đề mà chúng ta đã bàn luận: sự cần thiết phải chế ngự nỗi sợ hãi, sự cần thiết phải duy trì sự cân bằng, sự cần thiết phải đưa ra quyết định (và thừa nhận sai lầm), và sự cần thiết phải cảm thấy có tiến bộ. Tôi nghĩ, khi bạn xây dựng một khuôn mẫu tư duy phù hợp nhất với mình, điều quan trọng là bạn phải suy nghĩ thấu đáo về những vấn đề mà nó sẽ giúp bạn giải quyết.

Tôi luôn luôn thấy hấp dẫn với việc rất nhiều người liên tưởng công ty của họ với một con tàu. Một con tàu đồ sộ và mạnh mẽ, di chuyển trên những đường ray, lượn quanh đồi núi, băng qua đồng bằng rộng mênh mông, xuyên qua màn sương mù dày đặc và màn đêm tối tăm nhất. Khi công ty có sai sót, chúng ta sử dụng thuật ngữ “trật đường ray” và “xác tàu”. Và tôi từng nghe mọi người nói rằng nhóm sản xuất của Pixar giống như một đầu máy tốt mà họ rất muốn có cơ hội được lái. Thứ khiến tôi ấn

tượng chính là số người tin rằng họ có *khả năng* lái được con tàu này và cho rằng đó là một vị trí đầy quyền lực - tức là người lái tàu chính là người định hình tương lai công ty của họ. Trên thực tế, điều đó không đúng. Lái tàu không có nghĩa là đặt ra lộ trình cho nó. Công việc thực sự là đặt đường ray.

Tôi không ngừng xem xét lại các khuôn mẫu mà tôi áp dụng trong việc đối phó với những sự không chắc chắn, thay đổi và giúp đỡ mọi người. Ở hãng phim Lucas, tôi từng tưởng tượng mình cưỡi trên lưng một con ngựa không yên và đang cố gắng ngồi ổn định, chạy giữa một đàn ngựa hoang dã, một số con nhanh hơn những con còn lại. Lần khác, tôi tưởng tượng mình đang đứng thẳng bằng trên một tấm ván dịch chuyển phía trên một con lăn hình trụ. Cho dù tôi có tưởng tượng ra viễn cảnh gì đi chăng nữa thì câu hỏi vẫn còn đó: Làm cách nào để chúng tôi không quá thiên về bên này hay bên kia? Làm cách nào để chúng tôi vừa làm theo kế hoạch chi tiết của mình vừa cởi mở đón nhận những ý tưởng khác? Theo thời gian, với những kinh nghiệm mới mẻ, khuôn mẫu của tôi đã tiếp tục phát triển, và vẫn sẽ phát triển, ngay cả khi tôi đang viết cuốn sách này.

Một khuôn mẫu cực kỳ có ích đối với tôi đã được tôi phát hiện ra một cách rất tình cờ. Nó xuất phát từ nghiên cứu về thiền, chủ đề đã thu hút sự chú ý lớn từ cả giới học thuật và kinh doanh trong những năm gần đây. Những người viết về nó tập trung vào cách thức nó giúp con người giảm căng thẳng trong cuộc sống và định hướng sự chú ý của họ. Nhưng đối với tôi, nó giúp làm rõ suy nghĩ của tôi về việc làm cách nào để những nhóm người sáng tạo khác nhau có thể cộng tác với nhau một cách hiệu quả nhất.

Mùa hè vài năm trước, vợ tôi, Susan, đã tặng tôi một món quà mà giúp tôi có được cái nhìn sâu sắc về vấn đề này. Cảm thấy tôi cần nghỉ ngơi, vợ tôi đã sắp xếp cho tôi tham dự một khóa tu thiền yên tĩnh tại Trung tâm Núi Shambhala ở Red Feather Lakes, Colorado. Khóa tu kéo dài một tuần và dành cho những người mới bắt đầu, nhưng trong số 70 người ở đó, tôi là người duy nhất chưa bao giờ ngồi thiền. Tôi chưa từng nghĩ về việc dành ra

một vài ngày ngồi im lặng, thậm chí tôi còn thấy kì quái. Sau hai ngày đầu khá tò mò và vụng về, chúng tôi bắt đầu im lặng hoàn toàn. Tôi không biết chắc mình phải làm gì. Trong đầu tôi liên tục xuất hiện một giọng nói, và tôi không chắc làm thế nào để xử lý nó. Vào ngày thứ ba, với một tâm trí ngập tràn âm thanh từ mọi hành động im lặng mà tôi đang thực hiện, tôi gần như muốn trốn chạy.

Rất nhiều người từng nghe về lời dạy của phương Đông rằng hiện hữu ngay trong khoảnh khắc này là rất quan trọng. Rất khó để rèn luyện bản thân quan sát cái đang tồn tại ngay lúc này (chứ không sa lầy trong những suy nghĩ về cái tồn tại trong quá khứ hay trong tương lai), nhưng hàm ý triết học ẩn sau ý tưởng đó – lý do cho việc hiện hữu ngay trong khoảnh khắc này lại rất trọng yếu – cũng không kém phần quan trọng: Mọi thứ luôn thay đổi. Trong mọi lúc. Và bạn không thể ngừng nó lại. Và những nỗ lực để ngừng nó lại chỉ khiến bạn tự đặt mình vào tình thế tồi tệ mà thôi. Nó gây ra đau đớn, nhưng chúng ta không có vẻ gì là rút ra bài học từ nó. Tồi tệ hơn, chống lại sự thay đổi sẽ làm mất sơ tâm – sự cởi mở đón nhận cái mới.

Ở Trung tâm Núi Shambhala mùa hè năm đó, tôi đã không bỏ trốn. Mặc dù xa lạ với các thuật ngữ, nhưng chúng liên quan đến rất nhiều vấn đề của Pixar mà tôi đã phải dành rất nhiều thời gian suy nghĩ: sự kiểm soát, sự thay đổi, tính ngẫu nhiên, niềm tin, hậu quả. Tìm kiếm một tâm trí sáng sủa là một trong những mục tiêu cơ bản của những con người sáng tạo, nhưng con đường mà mỗi người chọn là khác nhau. Đối với tôi, một người luôn luôn coi trọng việc tự xét nội tâm, thì im lặng là một lựa chọn hoàn toàn mới mẻ. Kể từ đó, mỗi năm, tôi đều tham gia một khóa thiền yên lặng, và để có lợi cho bản thân, tôi đã suy nghĩ rất nhiều về những hàm ý của thiền trong lĩnh vực quản lý.

Nếu bạn là một người tỉnh thức, bạn có thể tập trung vào vấn đề ngay trước mắt mà không bị mắc kẹt trong những kế hoạch hay quá trình. Thiền giúp chúng ta chấp nhận bản chất ngắn ngủi và chủ quan của suy nghĩ

chúng ta, để hòa hợp với những gì chúng ta không thể kiểm soát. Quan trọng nhất là, nó cho phép chúng ta duy trì sự cởi mở đối với những ý tưởng mới và giải quyết trực tiếp những vấn đề của chúng ta. Một vài người mắc sai lầm khi nghĩ rằng họ là người tỉnh thức bởi họ cần mẫn tập trung vào những vấn đề. Nhưng nếu họ làm vậy trong khi tiềm thức vẫn bị buộc chặt vào những nỗi lo lắng và kỳ vọng, trong khi không nhận thức được rằng họ không thể thấy rõ hoặc những người khác có thể biết nhiều hơn họ, thì họ không cởi mở gì hết.

Tương tự, trong các tổ chức, các nhóm thường bám chặt vào những kế hoạch và phương pháp trong quá khứ đến mức họ không thể cởi mở để thấy những gì đang thay đổi trước mắt họ.

Suy nghĩ của tôi về điều này càng chắc chắn hơn khi tôi tình cờ phát hiện ra một cuộc nói chuyện diễn ra vào năm 2011 tại sự kiện thường niên có tên là Hội nghị Chuyên viên Kỹ thuật Phật giáo (Buddhist Geeks Conference). Ở đó, một phụ nữ tên là Kelly McGonigal đã có một bài nói về “Khoa học có thể dạy chúng ta những gì về thực hành.” McGonigal, giảng viên tại Đại học Stanford, đã bàn về việc những nghiên cứu gần đây về các hoạt động bên trong não bộ đã chứng minh rằng thực hành thiền có thể làm giảm sự đau khổ của con người, không chỉ loại khổ não thường trực, vốn đã đủ tồi tệ, mà còn cả những cơn đau thực sự về thể xác.

Đầu tiên, cô đề cập đến một nghiên cứu của Đại học Montreal năm 2010, trong đó, hai nhóm - một nhóm là những thiền sinh lâu năm, một nhóm là những người chưa từng thiền - được trải qua một loại đau đốn y hệt nhau: gắn một nguồn nhiệt vào bắp chân họ. Họ được kết nối với màn hình để theo dõi khu vực não bộ nào bị kích thích. Sau đó, bằng cách quan sát hình ảnh não bộ, các nhà nghiên cứu khám phá được rằng mặc dù những thiền sinh lâu năm không chủ động ngồi thiền trong suốt thử nghiệm, nhưng ngưỡng đau của họ vẫn cao hơn nhiều so với những người chưa từng ngồi thiền. Não của những thiền sinh tập trung vào cơn đau, McGonigal giải thích, nhưng bởi họ đã biết cách tắt giọng nói bên trong - những bài bình

luyện liên tục mà bộ não bình thường của chúng ta rất vui lòng được phục vụ - cho nên họ có khả năng chịu đau cao hơn những người không tập thiền.

Tiếp đó, McGonigal trích dẫn một nghiên cứu tương tự của Đại học Wake Forest. Nghiên cứu này tập trung vào một nhóm những người mới tập thiền trong bốn ngày. Khi họ được đưa vào phòng thí nghiệm và thực hiện một bài kiểm tra đau tương tự, một số người có khả năng chịu đau cao hơn những người khác. Tại sao? Chúng ta sẽ rất dễ trả lời rằng do những người này có khả năng tiếp thu tốt hơn những người còn lại trong khóa thiền bốn ngày kia. Tuy nhiên hình ảnh não bộ cho thấy rằng, trên thực tế, tâm trí họ đang làm những điều đối lập với những điều não bộ của những thiền sinh lâu năm thực hiện. Thay vì chú ý đến khoảnh khắc hiện tại của mình, McGonigal nói, “họ *ức chế* thông tin cảm giác bằng cách chuyển rời sự chú ý để phớt lờ điều đang xảy ra ở thời điểm hiện tại. Và việc này khiến họ ít đau đớn hơn: *ức chế* nhận thức thay vì chú tâm đến nó.”

Tôi thấy điều này thật thú vị - và tương đồng với hành vi mà tôi từng chứng kiến với cương vị là một quản lý. McGonigal đã nói về việc não bộ có xu hướng đè nén các vấn đề thay vì đối mặt với chúng. Vấn đề này còn khó khăn hơn khi những người đè nén lại *suy nghĩ* rằng họ đang làm giống những người đối mặt. Đây là một điều thật đáng quan tâm. Khi cố gắng trở nên tỉnh thức, một số người trong chúng ta cuối cùng lại rơi vào đúng trạng thái đối nghịch. Chúng ta lảng tránh và lờ đi. Trong một thời gian, hành vi này thậm chí còn mang lại kết quả tích cực. Nhưng trong những thử nghiệm mà McGonigal trích dẫn, những người luyện tập để trở nên tỉnh thức không hề phớt lờ vấn đề trước mắt - trong trường hợp này là nguồn nhiệt gây đau đớn được gắn vào chân. Họ nhìn thấy và cảm nhận được nó đúng như nó vốn thể nhưng lại kiềm chế phản ứng đối với nó – khuynh hướng tự nhiên của não bộ là khuếch đại cơn đau bằng việc suy nghĩ thái quá – và do đó chịu đau tốt hơn.

Khuôn mẫu chú ý đến những gì đang xảy ra trước mắt, thay vì bám chặt lấy quá khứ hay tương lai, đã tỏ ra cực kỳ hữu ích đối với tôi, khi tôi cố

gắng giải quyết các vấn đề liên quan đến tổ chức và không để các đồng nghiệp bị phụ thuộc vào quá trình hay kế hoạch đã lỗi thời. Tương tự, việc thừa nhận vấn đề (thay vì đặt ra các quy tắc để đè nén chúng) cũng có ý nghĩa rất lớn đối với tôi.

Cuối cùng, không quan trọng là khuôn mẫu của bạn có khác khuôn mẫu của tôi không. Dù là kim tự tháp ngược, ngọn núi vô hình, những con ngựa hoang, hay những con cừu đi lạc, điều quan trọng là mỗi chúng ta đều phải cố gắng xây dựng một bộ khung có tác dụng hỗ trợ chúng ta cởi mở với những điều mới mẻ. Những khuôn mẫu tư duy khiến chúng ta vững tâm hơn khi mò mẫm qua bóng tối. Không chỉ vậy, chúng còn cho phép chúng ta thực hiện một công việc khó khăn nhưng thú vị, đó là định hướng những điều mà chúng ta chưa biết.

PHẦN IV

THỬ NGHIỆM NHỮNG ĐIỀU CHÚNG TA BIẾT

CHƯƠNG 12

THỬ THÁCH MỚI

“Tôi đang nghĩ về việc bán Pixar cho Disney,” Steve nói. John và tôi đã ngạc nhiên đến mức chúng tôi đồng thanh, “Anh đang gì cơ?”

Đó là vào tháng Mười năm 2005, và chúng tôi vừa mới đến nhà Steve ở Palo Alto, nơi anh sống cùng vợ và ba con. Anh mời chúng tôi đến ăn tối, nhưng đột nhiên, cả tôi và John đều không muốn ăn nữa.

Chỉ mới trước đó 18 tháng, sau nhiều năm cộng tác tốt đẹp với nhau, Disney và Pixar đã có một cuộc xung đột công khai. Steve cùng Chủ tịch và cũng là Giám đốc điều hành Disney thời điểm đó, Michael Eisner, đã đột ngột tạm dừng các buổi thảo luận nhằm gia hạn thỏa thuận đối tác của chúng tôi, và không khí căng thẳng bao trùm. Cụ thể, chúng tôi đã tức giận với việc Eisner thông báo rằng sẽ có một bộ phận mới được thành lập bên trong Disney Animation, gọi là Circle 7, để làm phần tiếp theo các bộ phim của chúng tôi mà không cần sự tham gia của chúng tôi. Đây quả thực là một đòn đau, một nỗ lực chèn ép chúng tôi bằng cách cướp đoạt các nhân vật khỏi tay những người tạo ra chúng. Đối với John, cảm giác ấy gần giống như Eisner đang bắt cóc những đứa con của anh vậy. Anh yêu Woody, Buzz, chú chó Slinky, Rex, và tất cả những nhân vật khác cũng như

anh yêu năm đứa con trai của mình và khi anh nghĩ rằng mình không thể bảo vệ chúng, anh thực sự rất đau đớn.

Vậy mà lúc này, Steve đang nghĩ đến việc sáp nhập với công ty đã làm điều đó với John?

Khi suy ngẫm về quá khứ, tôi nên nói rằng tôi đã có những lo lắng mơ hồ về một biến cố lớn có thể xảy ra. Tôi biết ngay cả khi mối quan hệ giữa Steve và Michael trở nên tồi tệ nhất, Steve vẫn coi trọng những người khác ở Disney. Chẳng hạn như, khi anh không chấp nhận lời đề nghị từ các nhân viên marketing của Disney, anh sẽ tế nhị nhắc nhở chúng tôi rằng họ là người hiểu biết nhiều hơn anh về lĩnh vực đó. Và Steve cảm thấy rằng năng lực marketing, khả năng làm chủ các sản phẩm tiêu dùng, cũng như các công viên giải trí của Disney đã luôn khiến họ trở thành một đối tác hoàn hảo của Pixar.

Trước khi Steve chia sẻ ý định bán Pixar với John và tôi, tôi cũng biết rằng Disney đã thay đổi rất nhiều, ví dụ Eisner đã bị thay thế bởi Bob Iger. Và hành động đầu tiên của Bob khi đảm nhiệm vị trí CEO là tiếp cận Steve để hàn gắn rạn nứt giữa hai bên. Sau đó, họ đã thỏa thuận sẽ đưa những chương trình truyền hình nổi bật nhất của đài ABC lên iTunes, và nhờ vậy, Steve có niềm tin vững chắc đối với Bob. Đối với Steve: thỏa thuận đó minh chứng hai điều: Iger là kiểu người thiên về hành động, và anh sẵn sàng đi ngược lại trào lưu mù quáng đang lan rộng khắp ngành công nghiệp để phản đối việc phát tán các nội dung giải trí trên Internet. Thỏa thuận với iTunes mất mười ngày để thực hiện; Iger đã không cho phép bất kỳ tư tưởng bảo thủ nào cản trở thỏa thuận này. Nhưng thực tế vẫn còn đó: Circle 7 vẫn đang tồn tại và vẫn tiếp tục lên kế hoạch sản xuất *Câu chuyện đồ chơi 3* mà không có bất cứ sự tham gia nào từ Pixar.

Khi John và tôi ngồi đó, cố gắng hiểu chuyện sáp nhập, thì Steve bắt đầu đi lại quanh căn phòng, đưa ra những lý do để thuyết phục chúng tôi. Dĩ nhiên, lý lẽ của anh rất kín kẽ. Thứ nhất, chúng tôi đều biết rằng Pixar cần một đối tác tiếp thị và phân phối để đưa các bộ phim của hãng vào các rạp

trên toàn thế giới. Thứ hai, Steve cảm thấy việc sáp nhập sẽ giúp Pixar có nhiều ảnh hưởng sáng tạo hơn khi được tham gia vào một sân chơi lớn hơn, đẳng cấp hơn. “Lúc này đây, Pixar chỉ là một con thuyền,” anh so sánh. “Nhưng việc sáp nhập sẽ biến chúng ta thành một con tàu khổng lồ không ngại sóng to gió lớn. Chúng ta sẽ được bảo vệ.” Cuối cùng, Steve nhìn thẳng vào mắt chúng tôi và khẳng định rằng anh sẽ không bao giờ quyết định một mình mà không có sự đồng tình của chúng tôi. Nhưng anh yêu cầu chúng tôi làm giúp anh một việc trước khi đưa ra bất cứ quyết định nào.

“Hãy tìm hiểu con người Bob Iger,” anh nói. “Đó là tất cả những gì tôi yêu cầu. Anh ta là một người tốt.”

Vài tháng sau, vào tháng Một năm 2006, thỏa thuận được thực hiện. Nhưng việc Walt Disney mua lại Pixar với giá 7,4 tỉ đô-la không được xem là một sự sáp nhập bình thường. Steve đã đảm bảo điều đó. Anh đề nghị John và tôi nên phụ trách cả Pixar và Disney Animation, với tôi là chủ tịch và John là giám đốc sáng tạo, bởi anh nghĩ rằng (Bob cũng tán thành) nếu lãnh đạo của hai công ty khác nhau, thì sẽ nảy sinh sự cạnh tranh không lành mạnh có thể nhấn chìm cả hai. (Anh cũng cho rằng việc để chúng tôi đảm nhiệm vai trò lãnh đạo ở cả hai công ty sẽ đảm bảo truyền thống của Pixar không bị mai một trước một công ty lớn hơn nhiều là Walt Disney.)

Kết quả là, John và tôi bỗng nhiên có được một cơ hội hiếm hoi để đưa những ý tưởng vốn đã được mài dũa ở Pixar hàng thập kỷ qua sang một bối cảnh khác để thử nghiệm. Liệu các lý thuyết của chúng tôi về sự cần thiết của thành thật, không sợ hãi, và tinh thức có đúng trong môi trường mới này? Hay chúng chỉ có thể áp dụng ở những công ty nhỏ như Pixar? Việc tìm kiếm câu trả lời - chứ chưa nói đến việc làm cách nào để quản lý hai công ty khác nhau theo cách có lợi cho cả hai - chủ yếu rơi lên đầu John và tôi.

John luôn luôn coi Pixar là một xưởng đầy những người tiên phong, những người luôn kiêu hãnh vì đã phát minh ra một hình thức nghệ thuật mới mà vẫn đảm bảo chất lượng cao nhất của việc truyền tải những câu

chuyện. Trái lại, Disney Animation là một hãng phim sở hữu tài sản lớn. Nó là tiêu chuẩn vàng về sự hoàn hảo trong lĩnh vực làm phim hoạt hình; đội ngũ nhân viên của nó thì luôn khao khát làm ra các bộ phim như của Walt. Thực lòng mà nói, John và tôi không biết liệu các lý thuyết của chúng tôi về cách quản lý những con người sáng tạo có thể phát huy hiệu quả ở đây không. Đảm bảo sự phát triển của Pixar song song với việc phát huy những thành tựu của Disney Animation thực sự là một thử thách.

Ở chương này, tôi chủ yếu tập trung bàn về những phương pháp chúng tôi đã sử dụng để vượt qua thử thách trên, và đó cũng là một trong những lý do tôi viết cuốn sách này. Bạn hẳn còn nhớ mục tiêu mới của tôi sau khi hoàn thành *Câu chuyện đồ chơi* là tìm cách tạo ra một môi trường sáng tạo bền vững. Việc sáp nhập với Disney là cơ hội để chúng tôi chứng minh với chính mình rằng những gì chúng tôi đã tạo ra ở Pixar có hiệu quả với những môi trường bên ngoài Pixar. Cả quá trình chuẩn bị cho việc mua lại lẫn việc thực hiện đã cung cấp cho chúng tôi một tình huống thực tế hoàn hảo, và do vậy việc trở thành một phần của nó khiến chúng tôi vô cùng hào hứng. Trước tiên, tôi sẽ nói về việc sáp nhập đã diễn ra như thế nào bởi tôi tin rằng, ngay từ ban đầu, chúng tôi đã thực hiện một số việc tạo thành nền tảng vững chắc cho quan hệ đối tác giữa hai bên.

Steve đã nói rằng, “Hãy tìm hiểu Bob Iger.” Vài tuần sau, tôi làm theo yêu cầu của anh.

Chúng tôi có hẹn ăn tối gần Disney Studios ở Burbank, và tôi ngay lập tức có thiện cảm với anh. Điều đầu tiên anh ta làm là kể cho tôi nghe một câu chuyện: Trước đó một tháng, tại lễ khai trương Disneyland Hồng Kông, anh bất chợt nhận ra một điều quan trọng khi đang theo dõi màn diễu hành của các nhân vật: Vịt Donald, chuột Micky, Nàng Bạch Tuyết, Nàng Tiên Cá Ariel... cùng với Buzz Lightyear và Woody. “Nó khiến tôi nhận ra rằng các nhân vật kinh điển được tạo ra trong mười năm qua đều là các nhân vật của Pixar,” Bob nói. Anh nói với tôi rằng mặc dù Disney có rất nhiều mối quan tâm, từ các công viên giải trí, các du thuyền, các sản phẩm tiêu dùng,

đến những bộ phim chuyển thể, thì phim hoạt hình vẫn luôn là huyết mạch của nó, và anh quyết tâm hồi sinh thời kỳ hoàng kim của lĩnh vực này.

Một điều khiến tôi ấn tượng về Bob đó là anh ta thích đặt câu hỏi hơn hò hét diễn thuyết, và những câu hỏi của anh ta thường thẳng thắn và sắc sảo. Anh ta nói rằng, có một điều đặc biệt đã được tạo nên ở Pixar và anh muốn hiểu nó. Lần đầu tiên trong suốt nhiều năm hợp tác, có một nhân viên Disney thực lòng muốn biết chúng tôi đã làm những gì để khiến Pixar trở nên khác biệt.

Bob đã trải qua hai thương vụ mua lại lớn trong sự nghiệp với cương vị giám đốc - khi Capital Cities Communications mua lại American Broadcasting Company vào năm 1985 và khi Disney mua Cap Cities/ABC vào năm 1996. Anh cho biết, một thương vụ thành công, trong khi thương vụ còn lại không được như mong đợi, vì thế anh đã tận mắt chứng kiến khi người ta cho phép một nền văn hóa thống trị nền văn hóa còn lại trong vụ sáp nhập thì có thể tạo ra sức phá hoại đến mức nào. Nếu thương vụ mua lại Pixar được thông qua, anh đảm bảo với tôi anh sẽ nỗ lực hết sức để ngăn không cho điều đó xảy ra. Mục tiêu của anh rất rõ ràng: hồi sinh Disney Animation trong khi vẫn bảo đảm quyền tự chủ của Pixar.

Vài ngày sau, John ăn tối với Bob, và sau cùng, chúng tôi dành thời gian đối chiếu các ghi chú của mình. John đồng ý rằng Bob dường như có cùng giá trị cốt lõi với chúng tôi, nhưng anh lo lắng rằng việc mua lại này sẽ phá hủy những gì chúng tôi cố công xây dựng: một nền văn hóa của sự thành thực và tự do, một kiểu tự phê bình mang tính xây dựng cho phép các nhân viên cũng như các bộ phim của chúng tôi phát triển. John thường ví văn hóa Pixar giống như một sinh vật sống, “Giống như chúng ta đã tìm ra cách để phát triển sự sống trên một hành tinh mà trước đây chưa từng hỗ trợ sự sống vậy,” và anh không muốn bất cứ thứ gì đe dọa sự tồn tại của nó. Chúng tôi tin Bob có thiện chí nhưng vẫn cảnh giác với khả năng một công ty lớn như Disney có thể phá hủy chúng tôi, thậm chí dù chỉ là vô tình. Tuy nhiên, Bob đã trấn an John bằng cách chỉ ra rằng anh ta muốn cùng chúng

tôi nỗ lực ngăn điều này xảy ra. Anh ta nói, thỏa thuận này sẽ rất tốn kém và anh đang dùng danh dự của bản thân để thuyết phục hội đồng quản trị Disney. Bob đưa ra câu hỏi là, tại sao anh lại muốn gây hại cho giá trị của những tài sản mà Disney định mua chứ?

Chúng tôi đang đứng trước một ngã ba đường. Phải đưa ra quyết định nhưng vẫn còn rất nhiều việc cần cân nhắc. Thực sự thì mối quan hệ giữa chúng tôi là gì? Liệu Pixar và Disney Animation có thể phát triển độc lập với nhau, tách biệt song vẫn bình đẳng không?

Một ngày giữa tháng Mười Một năm 2005, John, Steve và tôi dùng bữa tối tại một nhà hàng Nhật ưa thích của Steve ở San Francisco. Khi chúng tôi thảo luận về những khó khăn của việc sáp nhập, Steve liền kể một câu chuyện. Hai mươi năm trước, đầu thập niên 1980, Apple đang phát triển hai dòng máy tính cá nhân, Macintosh và Lisa. Lúc đó, Steve được yêu cầu phụ trách dòng máy Lisa. Anh không muốn làm việc đó và thừa nhận rằng mình đã không làm tốt: Thay vì truyền cảm hứng cho các nhân viên của mình, anh chỉ nói rằng họ đã bị đánh bại bởi đội Mac, hay nói cách khác, công sức của họ không đem lại kết quả gì cả. Anh đã làm sụp đổ tinh thần toàn đội, và đó là một sai lầm. Anh tiếp tục, nếu sáp nhập thành công, “việc chúng ta phải làm không phải là khiến nhân viên Disney cảm thấy như là những kẻ thua cuộc. Chúng ta phải khiến họ cảm thấy hài lòng với bản thân.”

Chắc chắn là John và tôi đều sẵn lòng làm điều đó vì chúng tôi rất yêu quý Disney. Cả hai chúng tôi đều đã dành cả đời để sống sao cho xứng với những lý tưởng nghệ thuật của Disney, nên mặc dù khi nghĩ về việc bước qua cánh cửa của Disney để thực hiện sứ mệnh tiếp thêm sức mạnh cho các nhân viên của họ và giúp họ trở lại thời kì hoàng kim, chúng tôi cảm thấy thực sự rất khó khăn song nó cũng rất đáng giá và quan trọng. Cuối bữa ăn, ba chúng tôi đã đi được đến thống nhất. Tương lai của Pixar và Disney, cũng như bản thân lĩnh vực phim hoạt hình sẽ tươi sáng hơn nếu chúng tôi cùng hợp tác.

John và tôi biết rằng việc này sẽ gây sốc đối với tất cả các đồng nghiệp của chúng tôi ở Pixar. (Chúng tôi nhận ra rằng mọi người sẽ cảm thấy chính xác những gì *chúng tôi* đã trải qua khi lần đầu nghe Steve thông báo ở phòng khách nhà anh,” John nhớ lại.) Trước khi có bất cứ thông báo chính thức nào, chúng tôi cần làm mọi thứ có thể để đảm bảo rằng nhân viên của chúng tôi cảm thấy an toàn và chúng tôi cố gắng ngăn cản những sự thay đổi đang được thực hiện vì những lý do sai lầm. Với sự ủng hộ của Iger, chúng tôi đã soạn ra một văn bản có tên là “Hợp đồng xã hội năm năm”. Bản danh sách dài bảy trang này thống kê tất cả những gì chúng tôi muốn duy trì ở Pixar, sau khi sáp nhập.

59 điều trong văn bản này đề cập đến nhiều vấn đề quen thuộc như: bồi thường, chính sách nhân sự, những kỳ nghỉ và lợi ích. (Điều khoản số 1 đảm bảo rằng đội ngũ điều hành Pixar vẫn có thể thưởng thêm cho nhân viên của mình mỗi khi doanh thu phòng vé đạt được chỉ tiêu nhất định, như Pixar vẫn luôn làm từ trước đến nay.) Những điều khoản khác có liên quan mật thiết đến biểu hiện cá nhân. (Ví dụ như, điều khoản số 11 đảm bảo các nhân viên Pixar vẫn được quyền tự do sáng tạo chức danh và tên họ trên danh thiếp của mình; điều khoản số 33 cho phép nhân viên Pixar tiếp tục “trang trí không gian làm việc/văn phòng/chỗ làm việc cá nhân để thể hiện cá tính từng người.”) Một số điều khoản khác tập trung vào việc giữ gìn những nét văn hóa nổi bật của công ty. (Điều khoản số 12: “Những bữa tiệc nhân dịp một sự kiện nào đó rất thịnh hành ở Pixar. Ví dụ như các bữa tiệc nhân dịp nghỉ lễ, kết thúc phim, triển lãm xe hơi thường niên, cuộc thi máy bay giấy, lễ hội Cinco de Mayo hay tiệc thịt nướng mùa hè.”) Một số điều khoản khác đảm bảo tập quán bình đẳng ở Pixar vẫn được duy trì. (Điều khoản số 29: “Không nhân viên nào được giữ sẵn chỗ đỗ xe, kể cả những người lãnh đạo. Mọi chỗ đỗ xe đều là ai đến trước được trước.”)

Chúng tôi không thể nói chắc rằng những điều khoản mà chúng tôi đang cố gắng bảo vệ là những thứ đã đưa chúng tôi đến thành công ngày nay, nhưng chúng tôi có một niềm tin rất mạnh mẽ về chúng, và chúng tôi sẽ cố gắng hết sức để chúng không bị thay đổi. Chúng tôi rất khác biệt, và bởi

chúng tôi tin rằng sự khác biệt tạo nên bản sắc của chúng tôi, nên chúng tôi muốn duy trì sự khác biệt ấy.

Một yếu tố quan trọng khác định hình thảo luận này, mà không được báo cáo lại vào thời điểm đó, là vấn đề niềm tin. Khi chúng tôi hoàn thiện việc sáp nhập, hội đồng quản trị Disney không thích việc những tài năng của Pixar không ký hợp đồng.

Nếu Disney mua lại chúng tôi, nhưng sau đó John hay tôi hay vị các lãnh đạo khác lại rời công ty, thì họ cảm thấy đó đúng là một thảm họa, vì vậy họ yêu cầu tất cả chúng tôi cùng ký hợp đồng trước khi thông qua thỏa thuận. Chúng tôi từ chối. Bởi trong văn hóa của Pixar, mọi người làm việc ở đây bởi họ muốn, chứ không phải do bị ràng buộc bởi hợp đồng, nên kết quả là không ai ở Pixar ký hợp đồng. Tuy nhiên, cho dù quyết định từ chối này dựa trên một niềm tin cốt lõi của chúng tôi, thì nó vẫn khiến Disney nghi ngờ thỏa thuận này. Trong khi đó, về phía Pixar, vấn đề đáng lưu tâm là hệ thống cấp bậc ở Disney sẽ vô tình phá hủy những gì mà chúng tôi nỗ lực xây dựng. Như vậy, cả Disney và Pixar đều cảm thấy thỏa thuận này rất mạo hiểm. Tuy nhiên, kết quả là, cả hai bên đều phải hiểu rằng điểm mấu chốt trong thỏa thuận này là họ phải tin tưởng lẫn nhau. Mỗi bên đều cảm thấy mình phải có trách nhiệm tuân theo đúng với tinh thần của thỏa thuận – và tôi tin rằng đó là giải pháp lý tưởng nhất để bắt đầu hợp tác với nhau.

Vào ngày bán Pixar, Bob đã bay đến trụ sở của Pixar ở Emeryville, gần Oakland, để ra thông báo và khi các văn bản được ký kết và các sàn giao dịch chứng khoán được thông báo, Steve, John và tôi đi lên sân khấu ở phía cuối hội trường của Pixar và chào tất cả 800 nhân viên của mình. Đây là thời khắc quan trọng của công ty, và chúng tôi mong muốn các đồng nghiệp của mình hiểu được nguồn gốc cũng như các quy định của thỏa thuận này.

Steve, John và tôi lần lượt nói về những suy nghĩ đằng sau thỏa thuận này – tại sao Pixar cần một đối tác mạnh, tại sao nó trở thành một bước đi tích cực trên con đường phát triển của công ty, chúng tôi đã quyết tâm đến thể nào để bảo vệ nền văn hóa Pixar, bất chấp mọi thay đổi. Nhìn vào từng

gương mặt đồng nghiệp của mình, tôi có thể cảm nhận sự bức xúc của họ, điều mà chúng tôi đã dự đoán trước. Chúng tôi cũng đang rất xúc động. Chúng tôi yêu mến các đồng nghiệp của mình cũng như công ty mà họ đang góp phần xây dựng, và chúng tôi ý thức được quy mô của sự thay đổi này sẽ lớn thế nào.

Sau đó, chúng tôi chào mừng Bob lên sân khấu, và sự nồng nhiệt trong cách nhân viên của chúng tôi đón chào anh khiến tôi thấy tự hào. Bob lặp lại chính xác những gì anh đã nói với chúng tôi trước các nhân viên Pixar: rằng trước hết anh yêu những công việc chúng tôi đã làm, rằng bản thân anh cũng từng trải qua hai vụ sáp nhập, một tốt, một xấu, và anh quyết tâm làm tốt vụ sáp nhập này. “Disney Animation cần sự giúp đỡ, cho nên tôi có hai lựa chọn,” anh nói. “Một là phó mặc công ty cho những người vốn đã đang chịu trách nhiệm với nó; hai là đến gặp những người mà tôi tin tưởng, những người đã chứng minh năng lực của mình qua những câu chuyện và nhân vật tuyệt vời được công chúng đón nhận. Và đó là Pixar. Tôi hứa với các bạn rằng văn hóa Pixar sẽ được bảo vệ.”

Sau đó, trong cuộc hội thảo kéo dài một giờ với các chuyên gia phân tích, Steve và Bob đã làm một việc minh chứng cho lời hứa đó: Họ thông báo rằng sẽ đóng cửa Circle 7. “Chúng tôi cảm thấy rất rõ ràng,” Steve nói, “nếu các phần phim tiếp theo được sản xuất thì đội ngũ phụ trách phần đầu tiên phải tham gia.”

Đến khi John, Steve, và tôi có thể thở phào, đi lên cầu thang và tiến về văn phòng tôi thì đã là cuối ngày. Ngay khi cánh cửa đóng sập sau lưng chúng tôi, Steve ôm chầm lấy chúng tôi và khóc, những giọt nước mắt của niềm tự hào, sự nhẹ nhõm, và thật lòng mà nói, cả tình yêu thương nữa. Anh đã đem đến cho Pixar, công ty mà anh đã giúp thay đổi từ một nhà cung cấp phần cứng đang gặp khó khăn thành một thế lực trong ngành phim hoạt hình, hai thứ mà nó cần để phát triển: đó là một đối tác mạnh, tức Disney, và một người ủng hộ hết mình, tức Bob.

Buổi sáng hôm sau, John và tôi bay đến trụ sở Disney ở Burbank. Chúng tôi đến gặp gỡ các lãnh đạo, song mục đích chính là giới thiệu bản thân với 800 nhân viên Disney Animation và khẳng định với họ rằng chúng tôi đến với thiện chí. Vào lúc 3 giờ, chúng tôi đến Xưởng âm thanh số 7 ở phía sau của Disney, một không gian giống như một cái hang, và có rất nhiều nhân viên làm phim đã xuất hiện và đứng thành hàng chờ chúng tôi.

Bob lên tiếng trước. Anh nói rằng việc mua lại Pixar không nên được xem như dấu hiệu của việc không tôn trọng Disney, mà nên được xem là bằng chứng cho tình yêu sâu sắc của anh đối với phim hoạt hình và anh coi nó là mảng kinh doanh cốt lõi của Disney. Đến lượt mình, tôi nói rất ngắn gọn. Tôi nói với các đồng nghiệp mới rằng một công ty chỉ có thể trở nên vĩ đại nếu các nhân viên sẵn sàng nói lên suy nghĩ của mình. Tôi nói, từ nay về sau, bất cứ nhân viên nào của Disney đều nên thoải mái chuyện trò với đồng nghiệp, mà không e dè chức vụ, vị trí, hay lo sợ về hậu quả. Đây là nguyên tắc trung tâm ở Pixar, song tôi cũng nhanh chóng bổ sung rằng đây sẽ là một trong số rất ít lần tôi thực hiện một ý tưởng từ Emeryville mà không bàn bạc với họ trước. “Tôi muốn tất cả các bạn biết rằng, tôi *không* muốn Disney Animation trở thành một bản sao của Pixar.”

Tôi hào hứng chuyển micro cho John, người có cùng suy nghĩ với tôi, và cũng là người mà rất nhiều họa sĩ đang có mặt trong căn phòng này ngưỡng mộ. Tôi cảm thấy rằng sự hiện diện của John sẽ giúp họ yên tâm một lần nữa về vụ mua bán này, và tôi đã đúng. John đã có một bài phát biểu đầy nhiệt huyết về tầm quan trọng của việc phát triển câu chuyện và nhân vật, cũng như tại sao cả hai đều sẽ trở nên hoàn thiện hơn khi các họa sĩ và nhà làm phim hợp tác với nhau trên nền tảng văn hóa tôn trọng lẫn nhau. Anh cũng giải thích một hãng phim hoạt hình do một đạo diễn điều hành, có thể làm ra được những bộ phim chạm đến trái tim mọi người và kết nối với khán giả một cách chân thực, là như thế nào.

Dựa vào cách các nhân viên Disney hò reo, tôi nhận ra rằng John và tôi đã không khiến họ cảm thấy họ là kẻ thua cuộc, đúng như những gì Steve

yêu cầu. Nhiều năm sau, có lần tôi đã hỏi đạo diễn Nathan Greno, người đã làm việc ở Disney một thập kỷ cho đến khi chúng tôi đến, rằng ông đã nghĩ gì vào buổi sáng tin sắp nhập được thông báo. “Tôi nghĩ rằng,” ông đáp. “Có thể giờ đây, Disney mà tôi khao khát được làm việc từ khi còn nhỏ đang trở lại.””

Ngày đầu tiên ở Burbank, tôi đến Disney Animation trước 8 giờ sáng. Tôi muốn đi dọc các hành lang trước khi bất cứ ai khác đến – chỉ để có một chút cảm nhận về nơi đây. Tôi đã sắp xếp một cuộc hẹn với giám đốc cơ sở vật chất của Disney, Chris Hibler, và chúng tôi sẽ cùng nhau đi một vòng thăm quan. Chúng tôi bắt đầu ở tầng hầm, và điều đầu tiên tôi chú ý là sự thiếu thốn đến kỳ lạ các vật dụng cá nhân trên bàn làm việc của nhân viên. Tại Pixar, không gian làm việc của nhân viên là nơi để họ thể hiện cá tính thông qua việc tự trang trí, thay đổi theo cách có thể bộc lộ sự độc đáo và đam mê của họ. Nhưng ở đây, những chiếc bàn đều khô khan, giống hệt nhau, và hoàn toàn không có chút cá tính nào. Khi tôi đề cập điều này với Chris lần đầu tiên, anh lăm lăm lấp lửng gì đó và đi tiếp. Vài phút sau, tôi lặp lại vấn đề và một lần nữa, anh tỏ thái độ ngần ngại. Khi chúng tôi đi lên cầu thang dẫn vào trung tâm tòa nhà, tôi quay lại và hỏi Chris trực tiếp rằng tại sao không gian làm việc của những con người làm việc trong một môi trường sáng tạo như vậy lại không có chút tính cá nhân nào. Liệu có phải có chính sách cấm đoán việc này không? Tôi nói, nơi đó trông như thể chẳng có ai từng làm việc vậy. Lúc ấy, Chris dừng lại và đối mặt với tôi. Anh tâm sự rằng, mọi người đã được yêu cầu dọn dẹp sạch sẽ bàn làm việc của mình để tạo “ấn tượng đầu tiên tốt đẹp” khi tôi đến.

Đây là dấu hiệu đầu tiên cho thấy chúng tôi có rất nhiều việc cần giải quyết trước mắt. Đối với tôi, điều đáng báo động không phải là việc thiếu vắng những món đồ trang trí, mà đó là việc cảm giác cô lập và sợ hãi đã thấm sâu vào đây, với bằng chứng là sự thiếu vắng hoàn toàn tính cá nhân. Dường như họ đã chú trọng quá mức vào việc ngăn chặn sai sót; ngay cả

đến những việc nhỏ như trang trí văn phòng, cũng không ai dám thể hiện bản thân ra ngoài hay phạm sai lầm.

Cảm giác cô lập này cũng được phản ánh trong việc thiết kế tòa nhà. Đường như thiết kế của nó cản trở sự hợp tác và trao đổi ý tưởng, điều mà theo Steve, John và tôi, vốn là nguyên tắc cơ bản trong lĩnh vực sáng tạo. Nhân viên dàn trải trong bốn tầng và điều này khiến chẳng ai muốn đến bàn làm việc của nhau để nói chuyện. Hai tầng dưới cùng thì chẳng khác nào hầm ngục, trần thấp và ảm đạm, rất ít cửa sổ, gần như không có ánh sáng tự nhiên. Thay vì truyền cảm hứng và bồi dưỡng cho sự sáng tạo, nó đem lại cảm giác ngột ngạt và cô lập. Ở tầng trên cùng, khu vực “ban giám đốc” nổi bật với một cánh cửa oai vệ khiến người ta có cảm giác không dám vào, như thể bên trong là những con người đáng sợ đang bị giam giữ. Nói đơn giản, tôi cho rằng đây là một môi trường làm việc tệ hại.

Một trong những vấn đề cấp bách nhất của chúng tôi là tái thiết lại những điều cơ bản. Trước hết, chúng tôi biến khu vực ban giám đốc đầy khó chịu ở tầng trên cùng thành hai căn phòng rộng rãi mà các nhà làm phim có thể sử dụng để tụ tập và phát triển ý tưởng về bộ phim của mình. John và tôi đặt văn phòng của mình ở tầng hai, ngay vị trí trung tâm, và loại bỏ những phòng thư ký có chức năng như một vật cản trở việc ra vào (thay vào đó, phần lớn các thư ký có văn phòng riêng của mình). John và tôi cũng bỏ các tấm rèm ở cửa sổ văn phòng để mọi người có thể thấy chúng tôi và chúng tôi có thể thấy họ. Mục tiêu của chúng tôi - được thể hiện trong lời nói và hành vi của mình - là thể hiện sự minh bạch. Thay vì duy trì một cánh cửa ngăn cách “chúng tôi” với “họ,” chúng tôi đặt một tấm thảm có các vạch màu rực rỡ, giống như các làn đường, dẫn mọi người hướng đến văn phòng của chúng tôi, thay vì tránh xa. Chúng tôi dỡ bỏ một số bức tường để tạo ra không gian sinh hoạt chung nằm ở trung tâm, ngay bên ngoài văn phòng của chúng tôi. Ở đó chúng tôi đặt một quầy đồ ăn nhẹ và cà phê mới.

Những điều này nghe có vẻ chỉ mang tính hình thức hoặc thậm chí tạo cảm giác hơi hợt, song những thông điệp mà chúng truyền đạt đã chuẩn bị

sẵn sẵn khâu để tiến hành một số thay đổi lớn về mặt tổ chức. Nhưng vẫn còn nhiều thứ đang chờ đợi phía trước nữa. Trong chương 10, tôi đã đề cập đến cách chúng tôi loại bỏ “nhóm giám sát” chịu trách nhiệm kiểm soát những báo cáo sản xuất để đảm bảo các bộ phim đang được thực hiện đúng tiến trình, song thực tế họ chỉ làm suy giảm tinh thần của các nhân viên. Không may là nhóm giám sát đó chỉ là một trong nhiều cơ chế cấp bậc gây cản trở sự sáng tạo ở Disney Animation. Chúng tôi đã cố gắng hết sức để giải quyết từng vấn đề, nhưng ban đầu, tôi phải thừa nhận rằng nó khiến tôi cảm giác như mình đang leo dốc vậy.

Bởi chúng tôi không biết nhiều về các nhân viên, các đạo diễn, hay những dự án ở Disney, chúng tôi phải thực hiện một cuộc kiểm tra nhanh. John và tôi đã yêu cầu họ giới thiệu về từng bộ phim đang trong quá trình thực hiện, và tôi đã phỏng vấn tất cả các quản lý, các vị lãnh đạo, các nhà sản xuất và đạo diễn của hãng. Thật ra, tôi không rút ra được nhiều từ những cuộc phỏng vấn ấy, nhưng cũng không phải là lãng phí thời gian - do John và tôi là sếp mới, cho nên cũng tốt nếu tôi cho họ thấy rằng mình không phải là người chỉ ngồi đó và nói. Nói chung, chúng tôi nhận ra rằng cách suy nghĩ của hãng về các bộ phim không hiệu quả, nhưng chúng tôi không chắc liệu nguyên nhân có phải là do các vị lãnh đạo thiếu khả năng hay do họ được đào tạo không tốt. Chúng tôi phải bắt đầu bằng giả định rằng đó là do họ được thừa hưởng những phương pháp tồi, và việc của chúng tôi là phải đào tạo lại họ. Điều này đòi hỏi chúng tôi phải tìm kiếm những người sẵn lòng phát triển và học hỏi, song không thể có kết quả ngay được, và có khoảng 800 người để đánh giá.

Tuy nhiên, chúng tôi đã tiến lên phía trước bằng một chiến lược.

Chúng tôi cần tạo ra một phiên bản Braintrust và dạy mọi người cách làm việc với nó. Mặc dù các đạo diễn thân thiện với nhau nhưng mỗi một bộ phim ở Disney đều ở trong tình trạng phải tranh giành các nguồn lực, vì thế mà họ không gắn bó với nhau như một nhóm. Để tạo ra một vòng phản hồi tích cực, chúng tôi phải thay đổi điều đó.

Chúng tôi phải tìm ra ai là lãnh đạo thực sự ở đây (tức là không giả định rằng những người có văn phòng lớn nhất đang nắm quyền lãnh đạo).

Rõ ràng có một bất đồng nội bộ giữa các nhóm sản xuất và giữa các nhóm kỹ thuật. Theo như tôi biết, sự bất đồng này bắt nguồn từ những quan niệm sai lầm thay vì một nguyên nhân hợp lý nào đó. Chúng tôi cần chấn chỉnh điều này.

Chúng tôi đã sớm quyết định tách riêng Pixar và Disney Animation. Đây là một quyết định quan trọng nhưng hầu hết mọi người đều không hiểu. Đa phần đều giả định rằng Pixar sẽ thực hiện những bộ phim 3D trong khi Disney sẽ phụ trách phim 2D. Hoặc họ cho rằng chúng tôi sẽ sáp nhập hai công ty hay cho phép Disney sử dụng các công cụ của Pixar. Nhưng với chúng tôi, điểm mấu chốt chính là sự tách biệt.

John và tôi di chuyển qua lại liên tục từ Emeryville đến Burbank, ít nhất một tuần một lần. Ban đầu, giám đốc tài chính của Pixar đi cùng để hỗ trợ chúng tôi xem xét và thực hiện những thay đổi về thủ tục, và một trong bốn lãnh đạo kỹ thuật của chúng tôi giúp đỡ Disney tái thiết nhóm kỹ thuật của họ. Bên cạnh đó, chúng tôi không cho phép Pixar và Disney thực hiện bất cứ công việc sản xuất nào cho nhau.

Với những chiến lược đó, chúng tôi có thể nghiên cứu sâu hơn để tìm ra những gì cần làm.

Một giám đốc cấp cao ở Disney đã khiến tôi chú ý ngay lập tức khi nói rằng anh không biết tại sao Disney mua lại Pixar. Là một người yêu thể thao, anh nói với tôi rằng, Disney Animation đã đang đứng rất gần khung thành và sẵn sàng ghi điểm rồi. Anh cảm thấy Disney sắp sửa giải quyết được những vấn đề của riêng mình rồi và cuối cùng cũng sẽ kết thúc quãng thời gian 16 năm tồi tệ khi không sản xuất được một bộ phim nào nổi bật. Tôi thích cá tính và tinh thần sẵn sàng phản kháng của anh chàng này, nhưng tôi cũng nói với anh rằng nếu anh muốn tiếp tục làm việc ở Disney, anh cần tìm hiểu tại sao trên thực tế, Disney *không hề* đứng rất gần khung

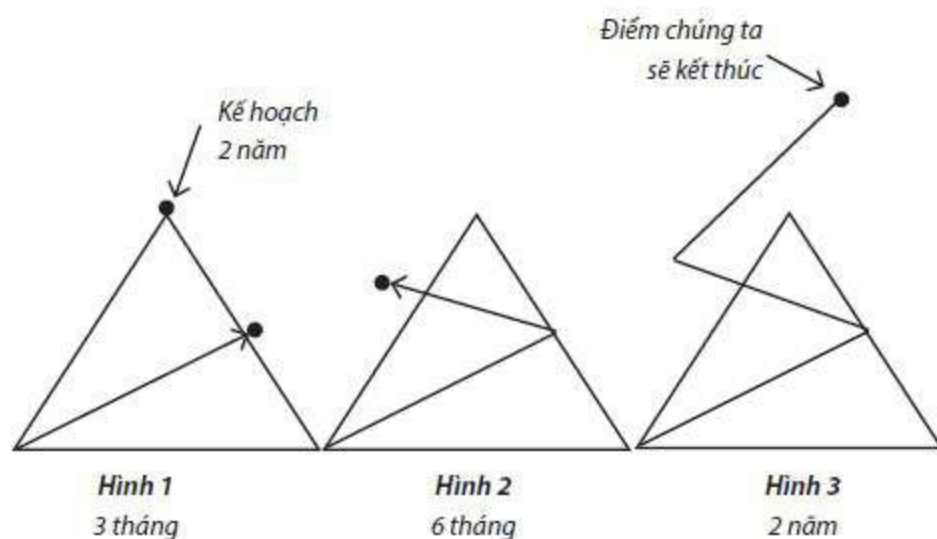
thành, *không* hề sẵn sàng ghi điểm, và cũng *không* hề sắp sửa giải quyết được những vấn đề của riêng mình. Vị giám đốc này rất thông minh, nhưng qua thời gian, tôi nhận ra rằng việc nhờ anh phá bỏ nền văn hóa mà anh đã xây dựng là một yêu cầu thái quá, cho nên tôi phải để anh ra đi. Anh đã bị ràng buộc vào những quy trình đang tồn tại và khái niệm về cái gì là “đúng” đến mức không nhìn ra sai lầm trong lối tư duy của mình.

Cuối cùng, người mà tôi tin tưởng giao trọng trách lãnh đạo lại chính là người mà rất nhiều người cho rằng tôi sẽ loại ra ngay từ đầu: giám đốc Circle 7, Andrew Millstein. Phần lớn mọi người nghĩ rằng John và tôi sẽ tự động tránh xa bất cứ ai liên quan đến “những bộ phim phần tiếp theo” của Pixar, nhưng thực tế chúng tôi không hề có suy nghĩ đó. Những người của Circle 7 chẳng liên quan gì đến quyết định thực hiện những phần tiếp theo cho những bộ phim của Pixar; họ chỉ được thuê để làm việc đó mà thôi. Khi tôi ngồi trò chuyện với anh, Andrew khiến tôi ấn tượng về sự chu đáo và mong muốn tìm hiểu hướng đi mới mà chúng tôi theo đuổi. “Những nhà làm phim của chúng tôi đã đánh mất tiếng nói,” anh tổng kết vấn đề. “Đó không phải là do họ không có khát khao bộc lộ mình, mà chính sự mất cân bằng giữa các lực lượng trong tổ chức - không chỉ bên trong nó, mà còn giữa nó với phần còn lại của công ty - đã làm giảm giá trị của tiếng nói sáng tạo. Sự cân bằng không còn nữa.”

Rất dễ dàng thấy Andrew có cùng quan điểm với tôi. Anh chính là người mà tôi có thể cùng làm việc. Cuối cùng, tôi để anh đảm nhiệm chức tổng giám đốc của hãng phim.

Một may mắn khác cho chúng tôi là giám đốc nhân sự ở Disney Animation là Ann Le Cam. Mặc dù đã quen với phong cách làm việc cũ, song Ann luôn có sự tò mò đầy tính trí tuệ và sẵn sàng xây dựng một hình ảnh khác cho hãng phim hoạt hình. Cô trở thành người hướng dẫn tôi về các hoạt động bên trong Disney, trong khi tôi khuyến khích cô nghĩ về công việc của mình theo những cách mới. Ví dụ, không lâu sau khi tôi đến, cô xuất hiện ở văn phòng tôi và trình bày một kế hoạch hai năm trong đó đưa

ra chính xác cách chúng tôi nên xử lý những vấn đề nhân sự trong tương lai. Bản kế hoạch nêu cụ thể về những mục tiêu chúng tôi cần đạt được và khi nào có thể đạt được chúng. Với hai tháng chuẩn bị, Ann mang đến bản kế hoạch cực kì tỉ mỉ, cho nên tôi đã rất nhẹ nhàng khi nói với cô rằng đó không phải là điều tôi muốn. Để cô thấy điều tôi muốn, tôi vẽ một kim tự tháp lên một tờ giấy. “Điều mà cô đã làm trong báo cáo này là khẳng định rằng trong hai năm tới chúng ta sẽ ở đây,” tôi vừa nói vừa di chuyển chiếc bút của mình đến đỉnh kim tự tháp. “Mặc dù vậy, một khi cô đã khẳng định điều đó, thì theo bản chất con người, cô sẽ chỉ tập trung vào việc làm cách nào để khiến nó trở thành hiện thực. Cô sẽ ngừng suy nghĩ về những khả năng khác. Cô sẽ thu hẹp lại suy nghĩ của mình và bảo vệ kế hoạch này bởi cô là người đưa ra nó và cô cảm thấy mình cần có trách nhiệm với nó.” Sau đó tôi bắt đầu vẽ những đường kẻ trên kim tự tháp để cho cô thấy cách tôi muốn cô tiếp cận nó.



Đường kẻ đầu tiên, (hình 1, ở trên) tượng trưng cho vị trí mà chúng tôi muốn đạt được trong ba tháng tới. Đường kẻ thứ hai (hình 2) tượng trưng cho vị trí chúng tôi có thể sẽ ở trong ba tháng tiếp theo (và bạn sẽ lưu ý rằng nó không còn ở bên trong ranh giới kế hoạch hai năm của Ann nữa). Tôi nói rằng, rất có thể chúng ta sẽ kết thúc ở một nơi nào đó không phải là đỉnh của kim tự tháp như Ann tưởng tượng. Và nó (hình 3) nên là như thế.

Thay vì định trước một con đường “hoàn hảo” để đạt được những mục tiêu tương lai (và bám chặt lấy nó), tôi muốn Ann cởi mở để điều chỉnh dọc theo con đường ấy, duy trì sự linh hoạt, chấp nhận rằng chúng tôi sẽ vừa đi vừa định hình con đường của mình. Không chỉ nắm bắt được những gì tôi nói bằng trực giác, cô còn nhanh chóng thực hiện một cuộc cải tổ đầy đau đớn nhóm của mình để có thể phù hợp theo lối tư duy mới.

Một số vấn đề cực kỳ rõ ràng. Chẳng hạn, khi nói chuyện với các đạo diễn Disney, chúng tôi nhận ra rằng họ đã quen với việc nhận được ba bộ góp ý về các bộ phim của họ. Một đến từ bộ phận phát triển của hãng phim, một đến từ giám đốc hãng phim và một là của chính Michael Eisner. Trên thực tế, những góp ý này chẳng mang tính góp ý chút nào. Chúng giống như một danh sách những điều bắt buộc phải làm, và bên cạnh mỗi điều là một ô trống để đánh dấu vào mỗi khi một điều nào đó được thực hiện. Thậm chí tồi tệ hơn là: Không ai trong số những người đưa ra những góp ý này có kinh nghiệm sản xuất phim, và ba bộ góp ý này thường mâu thuẫn với nhau, khiến chất lượng phản hồi trở nên vô cùng tồi tệ. Mô hình này hoàn toàn đi ngược lại những gì chúng tôi tin tưởng và áp dụng ở Pixar và nó chỉ có thể tạo ra một sản phẩm kém chất lượng, vì vậy chúng tôi đã thông báo rằng: Kể từ bây giờ trở đi, sẽ không có một góp ý bắt buộc phải thực hiện nào nữa.

Các đạo diễn Disney cần một hệ thống phản hồi hiệu quả, cho nên chúng tôi ngay lập tức lên kế hoạch giúp họ tạo ra một phiên bản Braintrust của riêng mình, một nơi an toàn để khuyến khích và giải thích những phản hồi thẳng thắn về việc phát triển các dự án. (Do họ vốn đã có thiện cảm và tin tưởng lẫn nhau nên việc này trở nên dễ dàng hơn. Thậm chí trước khi đến đây, chúng tôi được biết rằng họ đã tự lập ra một nhóm “ngoài vòng pháp luật” có tên là Story Trust, nhưng sự thiếu hiểu biết về quản lý đã khiến nhóm này không thể phát triển thành một diễn đàn thống nhất.) Ngay khi có thể, chúng tôi đã đưa một nhóm các đạo diễn và chuyên gia xây dựng cốt truyện đến Pixar để quan sát một buổi họp Braintrust về bộ phim *Chú chuột đầu bếp* của Brad Bird. Tuy nhiên, John và tôi chỉ cho phép họ quan

sát, chứ không tham gia. Chúng tôi muốn họ quan sát kỹ để thấy được sự khác biệt khi mọi người được thoải mái bộc lộ bản thân và những góp ý được đưa ra trên tinh thần xây dựng thay vì chế nhạo.

Ngày hôm sau, một số đạo diễn, biên kịch và biên tập của Pixar cùng với đội ngũ nhân viên Disney trở lại Burbank để quan sát một buổi họp Story Trust về bộ phim *Meet the Robinsons* (Gia đình tương lai). Tương tự, nhóm nhân viên Pixar chỉ được phép quan sát trong im lặng. Tôi nghĩ tôi đã nhận thấy một chút thoải mái hơn trong căn phòng ngày hôm đó, như thể nhân viên Disney đang thận trọng cảm nhận những giới hạn của sự tự do mà họ mới có được. Sau đó, một nhà sản xuất của bộ phim này đã nói với tôi rằng đó là buổi họp góp ý mang tính xây dựng nhất cô từng thấy ở Disney. Tuy nhiên, cả John và tôi đều cảm thấy rằng, mặc dù tất cả mọi người đều chấp nhận ý tưởng về một sự thăng thấn có tổ chức ở cấp độ trí tuệ và có thể bắt đầu tái hiện nó nếu được chỉ dẫn, nhưng sẽ phải mất một khoảng thời gian để nó trở thành tự nhiên.

Một thời điểm quan trọng trong sự phát triển này là vào mùa thu năm 2006, chín tháng sau khi sáp nhập, tại một cuộc họp Story Trust ở Burbank. Nó xảy ra sau buổi chiếu thử khá khủng khiếp bộ phim *American Dog*, xoay quanh một chú chó diễn viên nổi tiếng và luôn được cưng chiều (kiểu Rin Tin Tin). Chú ta luôn tin rằng mình chính là siêu anh hùng như nhân vật của chú ta trên tivi. Khi bị mắc kẹt giữa sa mạc, chú ta lần đầu tiên phải đối mặt với việc cuộc sống gọn gàng và sạch sẽ của chú ta trong phim không hề giúp chú ta chuẩn bị được gì cho đời thực - tức là thực ra, chú ta không có năng lực gì đặc biệt. Bộ phim khá tốt, song có một số chỗ, bộ phim đưa vào một nhân vật xác sống cuồng sát, bị nhiễm chất phóng xạ, từng là một nữ hướng đạo sinh và bán bánh quy. Tôi hoàn toàn ủng hộ những ý tưởng kỳ quặc, nhưng ý tưởng này thì hơi quá. Ít nhất, bộ phim vẫn đang tìm kiếm con đường riêng của mình, cho nên John bắt đầu buổi họp, như anh vẫn thường làm, bằng cách tập trung vào những điểm mà anh thấy thích ở bộ phim. Anh cũng cho biết là anh thấy một số vấn đề, nhưng anh muốn cho các đồng nghiệp ở Disney cơ hội tự mình tìm ra chúng, vì

thế, thay vì đào sâu và đi vào chi tiết, anh để cuộc họp hoàn toàn cởi mở. Trong suốt cuộc họp, những lời nhận xét đều có phần hời hợt và lạc quan một cách kỳ lạ. Nếu dựa trên những bình luận này, chắc bạn sẽ không bao giờ biết bộ phim là một mớ hỗn độn. Sau đó, một trong những đạo diễn Disney tâm sự với tôi rằng nhiều người trong cuộc họp đó có rất nhiều lo ngại về bộ phim nhưng họ không nói ra bởi John đã bắt đầu cuộc họp một cách rất tích cực. Bị ảnh hưởng từ anh, họ tránh nói ra những điều đi ngược lại những thứ mà họ nghĩ là anh thích. Không tin tưởng vào bản năng của mình, họ đã kiềm chế.

John và tôi ngay lập tức sắp xếp một bữa tối với các đạo diễn và để họ biết rằng nếu họ viện đến suy nghĩ này một lần nữa, hãng phim sẽ đi tong.

“Disney Animation giống như một chú chó lúc nào cũng bị đánh đập,” Byron Howard, đạo diễn, trả lời tôi khi tôi yêu cầu anh ta mô tả suy nghĩ của mình và Disney lúc đó. “Đội ngũ nhân viên muốn thành công, nhưng họ sợ phải cố gắng vì một thứ có khả năng thất bại. Anh có thể cảm thấy nỗi sợ hãi đó. Và trong những buổi họp góp ý, ai cũng lo sợ họ sẽ làm tổn thương người khác, cho nên họ không nói ra suy nghĩ của mình. Chúng ta phải biết rằng chúng ta không tấn công người đó, mà chúng ta tấn công dự án. Chỉ khi đó chúng ta mới có thể tạo ra một ngọn lửa có khả năng đun chảy mọi thứ không hiệu quả và giữ lại cái khung vững chắc nhất.”

Để giành được sự tin tưởng của mọi người cần nhiều thời gian; không tồn tại bất cứ lối tắt nào để đi đến việc khiến mọi người hiểu rằng chúng tôi thực sự cùng trên một chiếc thuyền. Nếu không được hướng dẫn cẩn thận - ví dụ như để riêng những người không nói ra suy nghĩ của mình trong một cuộc họp nào đó sang một bên, hay khuyến khích những người luôn do dự tham gia vào cuộc thảo luận - thì tiến độ của chúng tôi sẽ dễ dàng bị đình trệ. Nói lên sự thật không dễ dàng gì. Nhưng tôi có thể nói rằng ngày nay, Story Trust của Disney là tập hợp các cá nhân không chỉ hiểu rằng họ phải thực hiện một công việc khó khăn là thắng thắn với người khác mà còn hiểu làm thế nào để thực hiện nó hiệu quả hơn.

Trong những tháng đầu tiên, chúng tôi còn củng cố sự tin tưởng ở Disney bằng một cách khác: Cũng giống như khi chúng tôi từ chối ký hợp đồng, chúng tôi bắt đầu loại bỏ hợp đồng cho tất cả mọi người. Ban đầu, nhiều người cho rằng động thái này là một nỗ lực để giành quyền lực từ các nhân viên và làm giảm sự an toàn của họ. Trên thực tế, tôi cảm thấy hợp đồng gây hại cho cả nhân viên lẫn nhà quản lý. Hợp đồng chỉ có lợi cho hãng phim và do đó dẫn đến những kết quả tiêu cực không mong muốn. Trước hết là giữa người chủ và nhân viên không còn tồn tại bất kỳ phản hồi hiệu quả nào nữa. Nếu một ai đó gặp vấn đề với công ty, việc phàn nàn sẽ không có ý nghĩa gì nhiều bởi họ bị quản lý bởi hợp đồng. Trái lại, nếu ai đó không thể hiện tốt thì chất vấn họ cũng sẽ vô ích; không thể làm lại hợp đồng. Toàn bộ hệ thống này gây cản trở và làm giảm giá trị sự giao tiếp hàng ngày, do đó không có tác dụng về mặt văn hóa. Nhưng do mọi người đều đã trở nên quen thuộc với nó, họ không thể nhìn ra vấn đề.

Tôi muốn phá vỡ vòng luẩn quẩn này. Tôi tin rằng trách nhiệm của chúng tôi là đảm bảo Disney Animation là nơi mà mọi người muốn làm việc; nếu những nhân viên tài năng nhất của chúng tôi có thể bỏ đi, thì vấn đề của chúng tôi là phải cố gắng khiến họ thấy hạnh phúc. Khi một ai đó gặp khó khăn, chúng tôi muốn nó nhanh chóng được tháo gỡ, chứ không phải để nó thối rữa. Đa số mọi người đều hiểu rằng họ không thể làm mọi thứ theo cách của mình, nhưng quan trọng là họ biết họ đang được đối xử thẳng thắn và luôn luôn được lắng nghe.

Như tôi đã nói, chúng tôi sớm quyết định Pixar và Disney Animation nên tách biệt với nhau. Điều này có nghĩa là không bên nào can thiệp vào quá trình sản xuất của bên kia, bất chấp áp lực về thời hạn hay những tình huống cấp bách. Không có ngoại lệ. Tại sao? Bởi việc trộn lẫn nhân viên sẽ có thể làm đảo lộn mọi hệ thống cấp bậc. Nhưng cũng tồn tại một nguyên tắc quản lý bao quát trong công việc. Nói một cách đơn giản, chúng tôi muốn mỗi hãng phim đều có thể tự mình đứng vững và tự mình giải quyết vấn đề của mình. Nếu chúng tôi cho phép hai hãng phim có thể dễ dàng

mượn nhân viên hay nguồn lực của nhau để giải quyết một vấn đề thì kết quả sẽ là chúng tôi che giấu vấn đề đó. Chúng tôi chủ đích không cho phép mượn của nhau để buộc các vấn đề phải lộ diện và chúng tôi có thể đối mặt trực tiếp với chúng.

Gần như ngay lập tức, chúng tôi gặp một cuộc khủng hoảng khi thực hiện *Chú chuột đầu bếp* và nó trở thành liều thuốc thử cực mạnh cho chính sách này.

Ở phần trước, tôi đã đề cập đến việc chúng tôi đã thay đổi đạo diễn vào giữa quá trình sản xuất phim - đưa Brad Bird, đạo diễn của *Gia đình siêu nhân*, tham gia dự án và anh đã xây dựng lại câu chuyện theo những cách đòi hỏi phải có một sự tái khởi động nghiêm túc về mặt kỹ thuật. Cụ thể là trong phiên bản cũ thì tất cả các con chuột đều đi bằng hai chân và Brad tin chắc rằng (ngoại trừ Remy, người hùng của chúng ta) chúng nên đi bằng bốn chân giống như chuột thật. Điều này có nghĩa là phải thay đổi đáng kể “rigging” của những con chuột đó. (Rigging là tập hợp các lệnh điều khiển phức tạp cho phép các nhà làm phim thay đổi hình dạng và vị trí của mô hình nhân vật cho máy tính tạo ra.) Cảm thấy tiến độ quá chậm, đội ngũ sản xuất ở Pixar nhận thấy mình không có đủ các nguồn lực để làm lại rigging. Nhà sản xuất cho biết họ sẽ không thể hoàn thành bộ phim đúng hạn nếu họ không có sự giúp đỡ tạm thời từ Disney. Chúng tôi từ chối thẳng thừng. Chúng tôi đã giải thích điều này với tất cả mọi người, nhưng tôi cho rằng họ muốn xem chúng tôi có nghiêm túc không. Tôi không thể đổ lỗi cho họ; lấy thêm người dễ dàng hơn giải quyết vấn đề. Nhưng cuối cùng, đội ngũ sản xuất *Chú chuột đầu bếp* cũng tìm ra cách hoàn thành bộ phim đúng hạn với những gì họ có.

Không lâu sau, Disney cũng trải qua khủng hoảng với bộ phim *American Dog*. Trong phần trước, tôi đã nhắc đến sự xuất hiện của nhân vật cuồng sát mà tuy chúng tôi vẫn tự hào rằng mình luôn cởi mở với những ý tưởng mới nhưng nó có vẻ không thích hợp với một bộ phim gia đình. Mặc dù vậy, bất chấp những mối lo ngại của mình, chúng tôi vẫn cho bộ phim một cơ hội.

Chúng tôi tự nhủ, để tìm ra mạch xuyên suốt cho một câu chuyện cần rất nhiều thời gian. Nhưng sau 10 tháng tổ chức các cuộc họp Story Trust mà hầu như không đạt được kết quả gì, chúng tôi kết luận rằng cách duy nhất là bắt đầu lại dự án. Chúng tôi đề nghị Chris Williams, một họa sĩ kỳ cựu nổi tiếng với *Mulan* and *The Emperor's New Groove* (Hoa Mộc Lan 2), và Byron Howard, chuyên gia giám sát của dự án *Lilo và Stitch*, trở thành đạo diễn bộ phim này. Ngay lập tức, họ bắt đầu xem xét lại bộ phim. Chi tiết kẻ cuồng sát bị loại bỏ, và bộ phim có tên mới là *Bolt* (Tia chớp). Một trong những vấn đề lớn nhất là, họ cảm thấy bản thân chú chó Bolt chưa đủ hấp dẫn về phần hình ảnh. “Nó chưa sẵn sàng,” Byron hồi tưởng, đồng thời nói thêm ngay trước Giáng sinh năm 2007, “chúng tôi đã có một cuộc họp thảo luận về hình thức xấu xí của Bolt, và ở đó, chúng tôi đã phải thốt lên, ‘Chúng ta định làm gì với nó bây giờ?’ Sau đó, hai nhà làm phim của chúng tôi đã xung phong phụ trách, và họ bỏ cả kỳ nghỉ lễ Giáng sinh để làm việc với những kỹ thuật viên nhằm tạo hình lại chú chó Bolt. Họ đã dành cả kỳ nghỉ hai tuần của mình tại công ty, và khi chúng tôi trở lại làm việc, độ hấp dẫn của Bolt đã tăng từ 20% đến 90%.”

Thời gian quá ít trong khi khối lượng công việc quá lớn, Clark Spencer, nhà sản xuất bộ phim, đề nghị mượn một số nhân viên trong đội ngũ sản xuất của Pixar. Một lần nữa, John và tôi từ chối. Chúng tôi cảm thấy điều quan trọng là mỗi công ty biết được rằng họ đã hoàn thành bộ phim mà không cần đến sự giúp đỡ của bất kỳ ai, họ đã thành công bằng chính sức của mình.

Sau đó, Chris nói với tôi rằng, được lãnh đạo một đội ngũ sản xuất bộc lộ rõ loại cam kết này dưới áp lực như vậy thực sự như được tiếp thêm năng lượng. “Thật tuyệt vời khi tôi có thể là một phần của dự án này, nó đã truyền cảm hứng cho toàn bộ công ty,” anh nhớ lại. “Trong suốt 15 năm ở Disney, tôi chưa từng thấy mọi người làm việc vất vả mà hầu như không có một lời phàn nàn nào như vậy. Họ thực sự chuyên tâm vào dự án này, họ biết đó là bộ phim đầu tiên dưới thời John, và họ muốn nó phải thật ấn tượng.”

Điều này tốt bởi, hóa ra, một cuộc khủng hoảng khác lại đang lơ mờ xuất hiện.

Khi bộ phim đã đi vào những công đoạn cuối cùng, những vấn đề bắt đầu nảy sinh quanh nhân vật chuột hamster Rihno, nhân vật hài hước nhất phim và là bạn tri kỉ đáng tin cậy của Bolt. Đầu năm 2008, chỉ vài tháng trước khi đưa vào sản xuất, các nhà làm phim báo cáo rằng việc xây dựng nhân vật Rihno cực kỳ tốn thời gian. Trớ trêu thay, vấn đề này lại ngược lại với vấn đề chúng tôi gặp ở *Chú chuột đầu bếp*. Kịch bản mới yêu cầu Rihno có thể đi bằng hai chân, nhưng ban đầu nhân vật này được thiết kế đi bằng bốn chân. Vấn đề này nghe có vẻ không to tát, nhưng việc tạo hình chuyển động cho một nhân vật hai chân từ thiết kế rigging bốn chân, mà không bóp mép hình dạng nhân vật cực kỳ khó. Đây là một trở ngại lớn. Rihno là nhân vật đại diện cho tính hài hước và giải trí của bộ phim, nhưng các nhà làm phim hoạt hình nói rằng thiết kế chuyển động cho nhân vật này khó đến mức họ không đảm bảo sẽ hoàn thành đúng hạn. Quá tuyệt vọng, chúng tôi cầu cứu các đạo diễn kỹ thuật và nhờ họ đơn giản hóa rigging của nhân vật để quá trình thiết kế chuyển động dễ dàng hơn. Câu trả lời của họ ư? Làm lại rigging sẽ mất sáu tháng, và đó chính là lượng thời gian chúng tôi còn lại để hoàn thiện bộ phim. Nói cách khác, chúng tôi tiêu rồi.

John và tôi tổ chức một cuộc họp với toàn công ty. Chúng tôi giải thích tình huống hiện tại và tôi thực hiện cái mà một vài người ở Disney vẫn gọi là “Bài phát biểu Toyota,” trong đó tôi miêu tả cam kết của công ty ô tô này trong việc trao quyền cho nhân viên của họ và cho phép nhân viên trong dây chuyền lắp ráp tự mình quyết định khi đối mặt với một vấn đề nào đó. Cụ thể, John và tôi nhấn mạnh rằng không ai ở Disney cần phải đợi được cho phép mới bắt đầu suy nghĩ về các giải pháp. Chúng tôi đặt ra câu hỏi rằng, thuê những nhân viên thông minh để làm gì nếu bạn không cho phép họ sửa chữa những thứ bị hỏng? Đã quá lâu rồi, một nền văn hóa sợ hãi đã cản trở những người muốn bước ra khỏi những quy trình được chấp nhận của Disney. Sự e dè đó không giúp Disney Animation trở nên vĩ đại, chúng tôi khẳng định. Sự đổi mới sẽ làm được điều đó, và chúng tôi biết rằng

chúng tôi thấy nó ở trong họ. Chúng tôi thách thức họ mạnh dạn bước ra và giúp chúng tôi sửa chữa vấn đề.

Sau cuộc họp, ba thành viên đội sản xuất tự mình nhận phụ trách việc tái định hình và làm lại rigging cho Rihno vào cuối tuần. Trong vòng một tuần, dự án đã đi vào quỹ đạo.

Tại sao một vấn đề có thể xử lý trong vài ngày ban đầu lại được cho là sẽ mất tới sáu tháng?

Tôi nghĩ, câu trả lời nằm ở thực tế là đã quá lâu rồi, những lãnh đạo của Disney Animation đã coi trọng việc ngăn chặn sai lầm hơn hẳn những thứ khác. Nhân viên của họ biết rằng nếu phạm sai lầm sẽ gây ra hậu quả lớn, cho nên mục tiêu của họ là không phạm bất cứ sai lầm nào. Đối với tôi, nỗi sợ thể chế ấy chính là nguyên nhân đằng sau mớ lộn xộn về rigging của Bolt. Với những ý định tốt nhất, đội ngũ sản xuất đã đối mặt cuộc khủng hoảng đó bằng cách đặt ra một thời gian biểu đảm bảo sẽ làm ra được một nhân vật đầy đủ chức năng và *không có một sai sót nào*. (Nghịch lý là, nếu một giải pháp chỉ mất vài ngày để nghĩ ra, thì bạn không cần quan tâm quá nhiều về việc liệu có sai sót gì không, bởi bạn có rất nhiều thời gian để sửa chữa.) Nhưng, trong trường hợp này - với tôi thì là trong phần lớn các trường hợp - thì việc tìm cách loại bỏ thất bại là một quyết định hoàn toàn sai lầm.

Để ba thành viên quyết định gặp mặt và tìm ra giải pháp, chúng tôi đã phải truyền vào một nét văn hóa từng đặc trưng ở Disney, đó là cho phép họ được làm vậy *cho dù họ có thành công hay không*. Nó đã từng tồn tại ở công ty, nhưng đáng buồn thay, đã biến mất khi chúng tôi đến. Thật tuyệt vời khi thấy nó trở lại hoàn toàn trong dự án *Bolt*. Chris và Byron cùng đội ngũ sáng tạo rất cởi mở và nhiệt tình, quan trọng nhất là họ đã có thể không quan tâm đến việc tìm ra “đúng cách” mà tập trung vào giải quyết vấn đề, một khác biệt nhỏ nhưng cực kỳ quan trọng.

Thậm chí trước khi *Tia sét* nhận được những đánh giá tích cực và có doanh thu phòng vé cao, thì ảnh hưởng của những thành công nội bộ đã hồi

sinh thứ hạng của Disney Animation. Bằng cách kết hợp với nhau, họ đã biến một dự án buồn tẻ, bị trì hoãn trở thành một bộ phim hấp dẫn với lượng thời gian kỷ lục. Đầu năm 2009, khi bộ phim nhận đề cử Oscar cho hạng mục Phim hoạt hình xuất sắc nhất, nó giống như một phần thưởng. Đôi khi, rất khó để chỉ ra sự khác biệt giữa những gì không thể và có thể (nhưng đòi hỏi một sự vươn xa). Trong một công ty sáng tạo, việc nhầm lẫn việc này với việc khác có thể gây nguy hiểm khôn lường, song việc nhận ra điều đó và sửa chữa nó luôn có tác dụng thúc đẩy. Tại Disney, *Tia sét* đã chứng minh sự thật này.

Tuy không được đề cập thường xuyên, nhưng sau sáp nhập, có những cuộc thảo luận về việc Disney Animation sẽ bị đóng cửa hoàn toàn. Steve Jobs đã trình bày lý do cho chuyện này, đó là John và tôi sẽ bị kiệt sức khi phải đảm bảo chu toàn cho cả hai công ty – và lẽ ra chúng tôi nên chuyên tâm giữ cho Pixar phát triển thì hơn. Nhưng John và tôi tha thiết muốn có cơ hội để giúp hồi sinh Disney Animation, và Bob Iger đã ủng hộ mục tiêu đó của chúng tôi. Trong sâu thẳm, chúng tôi tin hãng phim sẽ sớm trở lại thời hoàng kim.

Tuy nhiên, nỗi lo lắng của Steve về sức chịu đựng của chúng tôi, hay nói cách khác là chúng tôi không thể ở hai nơi cùng lúc, không phải là vô căn cứ. Chúng tôi chỉ có từng ấy thời gian mỗi ngày và rõ ràng là sẽ dành ít thời gian quan tâm đến Pixar hơn so với trước. Từ khi chính thức sáp nhập, John và tôi đều nỗ lực giảm bớt nỗi sợ hãi của các đồng nghiệp bằng cách tổ chức vài buổi tụ họp với bất cứ ai muốn tìm hiểu kỹ hơn về lý do chúng tôi nghĩ việc sáp nhập là tốt. Song, khi chúng tôi bắt đầu dành nhiều thời gian ở Disney, nhiều người đã nói trực tiếp với John và tôi là có một cảm giác bao trùm rằng, việc chúng tôi ít hiện diện ở Emeryville hơn và tập trung vào các nhu cầu của Burbank là một dấu hiệu tiêu cực đối với công ty. Một giám đốc ở Pixar đã so sánh trường hợp này với hậu quả của một cuộc ly hôn, khi cha mẹ của bạn tái hôn và chấp nhận những đứa con riêng của đối phương. “Chúng tôi cảm thấy chúng tôi là con đẻ, và chúng tôi vẫn

ngoan, nhưng những đứa trẻ kia đang giành được tất cả sự chú ý,” anh nói với chúng tôi. “Theo một nghĩa nào đó, chúng tôi đang bị phạt, chỉ vì cần ít sự giúp đỡ hơn.”

Tôi không muốn Pixar cảm thấy họ bị phớt lờ, nhưng tôi sẽ thừa nhận tôi đã thấy được mặt tốt của thực tế mới mẻ này. Đây chính là một cơ hội cho các nhà quản lý khác ở Pixar bước ra gánh vác. Bởi John và tôi đã gắn bó với Pixar quá lâu, cho nên một tư tưởng nguy hiểm đã tự hình thành đó là cho dù chúng tôi không phải là những người duy nhất có khả năng nhận ra vấn đề, thì chúng tôi vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc giải quyết chúng. Sự thật là cũng như việc những người khác có thể phát hiện ra vấn đề trước chúng tôi bởi họ gần gũi với chúng hơn, họ lần lượt đề cập đến những vấn đề đó với chúng tôi và giúp chúng tôi giải quyết chúng. Việc chúng tôi giảm sự hiện diện của mình ở Pixar là cơ hội cho các nhân viên Pixar thấy được những gì chúng tôi đã biết: đó là các lãnh đạo khác ở công ty cũng có câu trả lời.

Tuy vậy, bất chấp những sự bảo vệ chúng tôi xây dựng, phải mất một khoảng thời gian các nhân viên Pixar mới tin rằng sẽ chúng tôi không bỏ rơi họ. Cuối cùng, điều chúng tôi mong đợi sẽ xuất hiện ở Pixar - nhân viên Pixar cảm thấy mạnh mẽ rằng mình chính là người chủ công ty, đồng thời rất tự hào về những gì Disney, công ty mẹ, đã làm được - tạo nên mối quan hệ lành mạnh hơn với Disney như một tổng thể. Các nhà quản lý cần chú ý rằng điều này không ngẫu nhiên xảy ra. Tôi cho rằng sự hòa hợp này sẽ bất khả thi nếu không có bản Hợp đồng xã hội năm năm đó.

Mặc dù đem đến cho nhân viên Pixar sự thoải mái tuyệt vời, bản hợp đồng đó cũng đề cập đến những lời phàn nàn từ bộ phận nhân sự của Disney. Những phàn nàn đó chủ yếu có nội dung là họ không nên quan tâm đến việc chúng tôi tự coi mình là những người đặc biệt, điều được ngụ ý trong các chính sách mà chúng tôi đang bảo vệ cẩn thận. Phản ứng của tôi đối với vấn đề này bắt nguồn từ lòng trung thành với Pixar thì ít mà từ cam kết của tôi với một ý tưởng lớn hơn thì nhiều: Trong các tổ chức lớn, tính

nhất quán đem lại những lợi ích, nhưng tôi tin rằng những nhóm nhỏ bên trong tổng thể lớn đó nên được cho phép trở nên khác biệt và tự hoạt động theo quy tắc của riêng họ, miễn là các quy tắc đó hiệu quả. Tôi nghĩ rằng điều này giúp nhân viên nuôi dưỡng tinh thần tự chủ cũng như niềm tự hào về công ty, những điều sẽ đem lại lợi ích cho doanh nghiệp.

Trong một cuộc sáp nhập có quy mô như thế này, hầu như ngày nào cũng phải thực hiện vô số cuộc gọi để giải quyết các vấn đề lớn nhỏ. Một trong những quyết định lớn nhất của John và tôi ở Disney đó là đảo ngược một quyết định khác, được đưa ra vào năm 2004, đó là quyết định ngừng làm phim hoạt hình vẽ tay. Sự phát triển của phim hoạt hình máy tính và đặc biệt là 3D đã thuyết phục các lãnh đạo trước của Disney rằng thời đại của phim hoạt hình vẽ tay đã qua rồi. Nhìn từ xa, John và tôi thấy nó thật bi đát. Chúng tôi nhận thấy sự hấp dẫn của phim 3D không phải là nguyên nhân dẫn đến sự suy thoái của dòng phim hoạt hình vẽ tay, chỉ đơn giản là do dòng phim đó kể những câu chuyện mờ nhạt. Chúng tôi muốn Disney Animation khôi phục những gì từng khiến họ trở thành đế chế hoạt hình. Vì vậy khi chúng tôi biết rằng những người tiền nhiệm của chúng tôi không gia hạn hợp đồng với cặp đạo diễn hàng đầu, John Musker và Ron Clement, những người đã thực hiện hai bộ phim hoạt hình vẽ tay kinh điển là *Nàng Tiên Cá* và *Aladdin*, thì chúng tôi cảm thấy điều đó thật ngu ngốc.

Nhanh nhất có thể, chúng tôi mang John và Ron trở lại và muốn họ bắt đầu nghĩ đến những ý tưởng mới. Ngay lập tức, họ đề xuất một phiên bản cải biên của câu chuyện cổ tích kinh điển – *Hoàng tử Ếch*. Nó sẽ diễn ra tại New Orleans và nhân vật nữ chính là vị công chúa người Mỹ gốc Phi đầu tiên của Disney. Chúng tôi bật đèn xanh cho *The Princess and the Frog* (Công chúa và chàng Ếch) và bắt đầu tập hợp lại một nhóm mà đã bị phân tán đi khắp nơi. Chúng tôi yêu cầu họ đưa ra ba kịch bản nhằm tái xây dựng lại nỗ lực sản xuất phim hoạt hình vẽ tay. Kịch bản đầu tiên là thiết lập lại chính xác hệ thống cũ như từng tồn tại trước khi chúng tôi đến, nhưng chúng tôi đã loại bỏ vì quá đắt. Kịch bản thứ hai là thuê ngoài công đoạn sản xuất – chuyển nó cho những hãng phim hoạt hình nước ngoài thực hiện

với chi phí rẻ hơn – nhưng chúng tôi cũng từ chối vì sợ làm giảm chất lượng phim. Tuy nhiên, kịch bản thứ ba đã khiến chúng tôi hài lòng: kết hợp những tài năng chủ chốt trong hãng với việc thuê ngoài một số phần nhất định trong quá trình sản xuất mà không làm ảnh hưởng đến chất lượng. Số lượng nhân viên chúng tôi cần cho dự án này là 192 người. Tôi chấp nhận nhưng không được cao hơn.

John và tôi rất hào hứng. Chúng tôi không chỉ đang hồi sinh dạng nghệ thuật đã tạo dựng nên Disney, mà đây còn là bộ phim đầu tiên ở Disney được thực hiện từ đầu đến cuối dưới sự giám sát của chúng tôi. Chúng tôi có thể cảm thấy năng lượng đang tràn đầy công ty. Như thế tất cả mọi người trong dự án *Công chúa và Chàng Ếch* đều cảm thấy họ có thể chứng minh điều gì đó qua bộ phim này. Chúng tôi dự định cung cấp cho họ một số công cụ mà chúng tôi đã sử dụng tại Pixar và dạy họ cách sử dụng chúng.

Ví dụ như đi nghiên cứu thực tế. Chúng tôi nói rất nhiều về giá trị của việc nghiên cứu trong khi lên ý tưởng cốt truyện cho bộ phim mới. Thực ra, phải mất một khoảng thời gian thì những đồng nghiệp Disney mới quen được với ý tưởng này. Họ dường như muốn nhanh chóng chốt cốt truyện để có thể bắt tay vào thực hiện, và ban đầu họ không nhận ra được ích lợi của việc nghiên cứu; họ coi đó là một sự lãng phí. “Nó cứ như là giải toán mà phải nói rõ cách giải vậy.” Byron Howard nói, thể hiện cách nhìn ban đầu của các nhân viên ở Disney Animation về việc John cứ khẳng định rằng mọi người hãy rời khỏi công ty khi lên ý tưởng cho những câu chuyện của mình. “John mong đợi rằng khi bạn vẽ những tòa nhà trong bộ phim của mình, thì chúng không phải chỉ là một mớ rác rưởi bạn vứt lên màn hình. Nhân vật, trang phục, cốt truyện cũng phải như vậy. John thực sự tin rằng sự chân thật toát lên trong từng chi tiết.”

Chúng tôi kiên trì cho rằng: Đây là một phần quan trọng của sự sáng tạo và chúng tôi không nói đùa về tầm quan trọng của nó. Vì thế, trong suốt quá trình chuẩn bị *Công chúa và Chàng Ếch*, toàn bộ lãnh đạo bộ phận

sáng tạo của bộ phim đã đến Louisiana. Tham gia cuộc diễu hành Krewe of Bacchus vào Chủ nhật, trước khi Mardi Gras diễn ra cung cấp cho họ một bộ khung tham khảo sống động khi họ tạo hình một cảnh phim dựa trên lễ hội đó; trải nghiệm đi thuyền *Natchez* giúp họ vẽ ra một cảnh phim được diễn ra trên một con thuyền tương tự; chuyển đi xe điện trên Đại lộ St. Charles đảm bảo rằng họ nắm bắt được tiếng chuông đặc trưng của chiếc xe cũng như âm thanh và màu sắc: Tất cả những thứ đó đang ở ngay trước mắt họ. Khi trở về, cặp đạo diễn John và Ron, lần lượt nói với tôi rằng việc nghiên cứu truyền cảm hứng cho quá trình sản xuất theo cách mà họ chưa từng nghĩ đến. Đó mới chỉ là khởi đầu cho một sự thay đổi lớn: Ngày nay, các đạo diễn và biên kịch ở Disney không thể nghĩ đến việc phát triển một ý tưởng cho một bộ phim mà không thực hiện nghiên cứu.

Gần đến ngày ra mắt *Công Chúa và Chàng Ếch*, chúng tôi thảo luận rất nhiều về tên của bộ phim. Trong một thời gian, chúng tôi đã cân nhắc tựa phim “*Công chúa Ếch*,” nhưng những nhân viên marketing của Disney cảnh báo chúng tôi rằng: Để từ *công chúa* ở tiêu đề sẽ khiến khán giả nghĩ rằng bộ phim này chỉ dành cho con gái. Chúng tôi không đồng ý, tin rằng chất lượng của bộ phim sẽ chiến thắng suy nghĩ đó và hấp dẫn khán giả ở mọi lứa tuổi, cả nam và nữ. Chúng tôi cảm thấy việc quay trở lại với phim hoạt hình vẽ tay với một câu chuyện thần tiên đáng yêu sẽ có sức hấp dẫn vô cùng lớn.

Hóa ra, đó chỉ là suy nghĩ ngốc nghếch của riêng chúng tôi.

Khi *Công chúa và Chàng Ếch* ra mắt, chúng tôi tin rằng chúng tôi đã thực hiện một bộ phim hay, những đánh giá cũng xác nhận điều đó, và những ai xem phim đều rất thích bộ phim. Tuy nhiên, chẳng mấy chốc, chúng tôi nhận ra rằng mình đã phạm một sai lầm nghiêm trọng – sai lầm mà chỉ được nhận ra bởi thực tế rằng bộ phim của chúng tôi chỉ ra mắt sớm hơn năm ngày so với tác phẩm giả tưởng bom tấn *Avatar* của James Cameron. Lịch trình này chỉ khuyến khích những người đi xem phim liếc qua bộ phim với từ *công chúa* ở tiêu đề và nghĩ rằng: Đó là bộ phim chỉ

dành cho các bé gái thôi. Việc chúng tôi thực hiện được một bộ phim hay, nhưng không lắng nghe ý kiến của những đồng nghiệp dày dạn kinh nghiệm trong công ty đã đe dọa chất lượng mà chúng tôi luôn tự hào. Chất lượng có nghĩa là mọi khía cạnh phải hoàn hảo, không chỉ riêng việc kết xuất đồ họa (rendering) và truyền tải câu chuyện, mà còn bao gồm cả định vị và tiếp thị. Việc này đòi hỏi chúng tôi phải lắng nghe những ý kiến đóng góp hợp lý, cho dù chúng mâu thuẫn với mình. Bộ phim không sử dụng hết ngân sách và đây là một thành tựu hiếm hoi trong ngành công nghiệp giải trí. Chất lượng hoạt hình của nó sánh ngang với những bộ phim hay nhất của hãng. Bộ phim đem lại lợi nhuận bởi chúng tôi đã cắt giảm các chi phí, song lợi nhuận đó không đủ để thuyết phục bất cứ ai trong công ty rằng chúng tôi nên đầu tư thêm cho phim hoạt hình vẽ tay.

Mặc dù chúng tôi hy vọng rất nhiều rằng bộ phim này sẽ chứng minh sự hồi sinh của dòng phim 2D, nhưng tầm nhìn hạn hẹp và quyết định nông cạn của chúng tôi đã cho thấy điều ngược lại. Mặc dù chúng tôi suy nghĩ và vẫn tiếp tục suy nghĩ cho đến ngày nay, rằng hoạt hình vẽ tay sẽ là một kênh truyền tải tuyệt vời, nhưng tôi nhận ra rằng tôi đã bị cuốn theo những ký ức tuổi thơ của bản thân về một Disney Animation mà tôi từng say mê. Tôi thích ý tưởng rằng đây chỉ là sự kỷ niệm loại hình nghệ thuật mà Walt Disney là người tiên phong.

Sau sự khởi đầu không mấy ấn tượng của *Công chúa và Chàng Ếch*, tôi biết chúng tôi cần suy nghĩ lại về những gì chúng tôi đang làm. Tại thời điểm đó, Andrew Millstein đã kéo tôi sang một bên và chỉ ra rằng cách tiếp cận song song, vừa hồi sinh dòng phim 2D vừa thống trị thể loại 3D, đang làm rối trí các nhân viên của chúng tôi, những người mà chúng tôi muốn khuyến khích tập trung vào tương lai. Vấn đề của dòng phim 2D không phải là giá trị của loại hình nghệ thuật truyền thống, mà là các đạo diễn Disney cần và muốn tiếp cận những điều mới mẻ.

Sau khi sáp nhập, nhiều người hỏi tôi liệu chúng tôi có định để Disney làm phim 2D còn Pixar làm phim 3D hay không. Họ mong đợi Disney làm

phim truyền thống còn Pixar làm phim mới. Sau *Công chúa và Chàng Ếch*, tôi đã nhận ra tầm quan trọng của việc loại bỏ tư duy sai lầm này. Sự thực là các đạo diễn Disney tôn trọng di sản của hãng, nhưng họ muốn phát triển trên nền tảng đó, và để làm được điều này, họ phải được tự do tạo nên con đường của riêng mình.

Việc theo đuổi điều mới mẻ của Disney Animation bắt đầu được thổi một làn khí khi cuối cùng, họ cũng tìm ra cách để điều chỉnh và suy nghĩ lại một thứ cũ: câu chuyện cổ tích *Rapunzel* (Công chúa tóc mây). Đây là một dự án đã trở nên tàn tạ sau nhiều năm không được phát triển, bị đá qua đá lại ở Disney, trải qua một vài khởi đầu sai lầm, và cuối cùng chìm vào quên lãng. Nhưng giờ đây, hãng phim đang trở nên mạnh hơn về khía cạnh sáng tạo, và mọi người đang tích cực giao tiếp với nhau. John thường nói rằng vấn đề của Disney Animation không phải là thiếu tài năng, mà nằm ở những năm tháng họ phải làm việc trong điều kiện ngột ngạt, khiến họ mất đi chiếc la bàn sáng tạo của mình. Giờ đây, cho dù thất vọng với doanh thu phòng vé của *Công chúa và Chàng Ếch*, nhưng họ đang có lại được những chiếc la bàn của mình.

Trong nhiều năm, nhiều nhân viên ở Disney đã cố gắng (và thất bại) trong việc nghĩ ra một cốt truyện cho *Công chúa tóc mây*, nàng công chúa nổi tiếng với mái tóc óng ả, theo cách được tin là sẽ tạo nên một bộ phim tuyệt vời. Thách thức chính là câu chuyện về một cô gái bị nhốt trong một tòa tháp khó có thể trở thành một kịch bản hay cho một bộ phim dài. Có lần, Michael Eisner đã đề xuất thay đổi câu chuyện, gọi là *Rapunzel Unbraided* (Rapunzel không buộc tóc), và đặt bối cảnh câu chuyện trong thế giới hiện đại ở San Francisco. Sau đó, bằng cách nào đó, nữ anh hùng của chúng tôi lại được chuyển về thế giới cổ tích. Đạo diễn bộ phim, Glen Keane, một trong những nhà làm phim hoạt hình xuất sắc nhất, nổi tiếng với các tác phẩm như *Nàng Tiên Cá*, *Aladdin*, và *Người đẹp và quái thú*, đã không thể thực hiện được ý tưởng ấy, và lại khiến dự án đi vào ngõ cụt. Một tuần trước khi John và tôi đến, những người tiền nhiệm của chúng tôi đã cho dừng dự án này.

Động thái đầu tiên của chúng tôi tại Disney là đề nghị Glen tiếp tục dự án *Công chúa tóc mây*. Chúng tôi cho rằng đó là một câu chuyện kinh điển và hoàn hảo cho thương hiệu Disney. Chắc chắn rằng, sẽ có một giải pháp hiệu quả cho bộ phim. Ngay lúc đó, Glen có vấn đề tạm thời về sức khỏe và buộc phải giảm bớt vai trò xuống thành tư vấn. Vào tháng Mười năm 2008, chúng tôi đưa đến hai đạo diễn, Byron Howard và Nathan Greno, những người mới thành công với dự án *Tia sét* (Howard là đạo diễn cùng với Chris Williams; Greno chịu trách nhiệm về cốt truyện). Họ xem xét câu chuyện theo một hướng khác, thành lập một đội với sự tham gia của biên kịch Dan Fogelman và nhà soạn nhạc Alan Menken, người thực hiện phần nhạc cho những vở nhạc kịch biểu tượng của Disney vào những năm 1990. Nhân vật Rapunzel này có tính cách quyết đoán hơn nhân vật trong truyện cổ tích, và mái tóc của nàng có khả năng chữa bệnh kỳ diệu khi nàng đọc một câu thần chú. Phiên bản này khá quen thuộc nhưng vẫn có sự tươi mới và hiện đại.

Quyết tâm không lặp lại sai lầm giống như *Công Chúa và Chàng Ếch*, chúng tôi thay đổi tên bộ phim từ *Rapunzel* thành *Tangled* (có nghĩa là *Tóc rối*), cái tên có phần trung lập về giới tính hơn. Trong nội bộ thì quyết định này gây tranh cãi bởi một số người cảm thấy chúng tôi đang để những vấn đề về marketing ảnh hưởng đến những quyết định sáng tạo. Họ cho rằng chúng tôi đang phá hỏng một tài sản kinh điển. Nathan và Byron bác bỏ cáo buộc ấy. Họ giải thích rằng bởi vì câu chuyện của chúng tôi tập trung vào cả nhân vật nữ và nam - Flynn Rider, người từng là một tên trộm - cho nên *Tangled* là sự lựa chọn hợp lý hơn trong việc ám chỉ rằng đây là bộ phim về một cặp đôi.

“Các anh sẽ không gọi *Câu chuyện đồ chơi* là ‘Buzz Lightyear,’ đúng chứ.” Nathan nói.

Ra mắt vào tháng Mười Một năm 2010, *Tangled* gặt hái được thành công vang dội cả về mặt nghệ thuật lẫn thương mại. A.O. Scott của tờ *New York Times* đã viết, “Hình ảnh và tinh thần của bộ phim đã truyền tải một chất Disney hiện đại và cập nhật, song vẫn phản ánh sự chân thành và chất

lượng không thể bàn cãi của thời xưa cũ.” Bộ phim đã đạt doanh thu hơn 590 triệu đô la trên toàn thế giới và trở thành bộ phim ăn khách thứ hai sau *Vua Sư Tử*. Hãng phim đã cho ra đời tác phẩm bom tấn đầu tiên sau 16 năm, và niềm tự hào lan tỏa mọi nơi trong công ty.

Tôi có thể dừng lại ở đó, nhưng đoạn kết của câu chuyện này sẽ gây tiếng vang lớn đối với bất cứ nhà quản lý và doanh nghiệp nào. Nó liên quan đến quyết tâm của John và tôi về việc sử dụng thành công của bộ phim để hồi sinh công ty, và chúng tôi cảm thấy chúng tôi biết cách thực hiện điều đó.

Chúng tôi đã biết từ trước đó rất lâu rằng mặc dù mọi người coi trọng doanh thu, nhưng họ cũng đánh giá cao một yếu tố khác với mức độ tương tự: được một người họ kính trọng nhìn vào mắt họ và nói, “Cảm ơn”. Tại Pixar, chúng tôi đã tìm ra cách để trao cho nhân viên của mình cả tiền bạc và lòng biết ơn. Khi một bộ phim thu về đủ tiền để trích thưởng, John và tôi cùng với các đạo diễn và nhà sản xuất trao tiền cho từng cá nhân làm việc trong dự án đó. Điều này phù hợp với niềm tin của chúng tôi rằng mỗi bộ phim đều thuộc về *tất cả mọi người* trong hãng (và liên quan đến phương châm “ý tưởng có thể đến từ bất cứ đâu” của chúng tôi; mọi người đều được khuyến khích tham gia góp ý, và họ đã làm vậy). Việc trao thưởng cho từng người có thể mất thời gian, song chúng tôi cảm thấy cần phải dành thời gian để bắt tay từng người và nói với họ rằng những đóng góp của họ quan trọng như thế nào.

Sau thành công của *Tangled*, tôi đề nghị Ann Le Cam, phó giám đốc nhân sự, giúp chúng tôi làm một điều gì đó tương tự ở Disney. Cô đã in những bức thư được thiết kế riêng cho từng thành viên dự án, trong đó ghi rõ lý do họ nhận được tiền thưởng, và vào một sáng mùa xuân năm 2010, tổng giám đốc Disney Animation, Andrew Millstein, hai đạo diễn Nathan Greno và Byron Howard, cựu đạo diễn Glen Kean (người truyền cảm hứng cho bộ phim), nhà sản xuất Roy Conli, cùng John và tôi đã đề nghị tất cả thành viên của dự án *Tangled* tập hợp trên một trong những sân khấu lớn nhất ở Disney. Khi đi lại loay quanh, họ không hề biết chuyện gì đang xảy

ra bởi chúng tôi nói với họ rằng đó là một cuộc họp chung. Nhưng khi họ nhìn thấy những chiếc phong bì trên tay chúng tôi, họ biết chuyện gì sẽ đến. Ann có ý tưởng là trao cho từng thành viên những chiếc DVD “mới ra lò” của bộ phim, một cử chỉ nhỏ khiến lòng biết ơn của chúng tôi trở nên chân thành hơn nữa. Cho đến bây giờ, một số thành viên gao cội của *Tangled* vẫn trưng bày những bức thư đã được đóng khung mà họ nhận được ngày đó trên tường văn phòng họ.

Chuyển khoản tiền thưởng cho nhân viên chẳng dễ dàng hơn sao? Tất nhiên. Nhưng như tôi vẫn luôn nói, khi nói về việc thực hiện một bộ phim thì mục tiêu không phải là sự dễ dàng mà là chất lượng.

Con tàu đã bắt đầu chuyển mình và nó sẽ còn tiếp tục tiến đi.

Tôi từng nhắc đến việc Story Trust cần được phát triển thành một nhóm mạnh mẽ và mang tính hỗ trợ, nhưng trong những năm đầu tiên của chúng tôi ở đây, nhóm này thiếu những người lãnh đạo có tài trong việc xây dựng cấu trúc truyền tải câu chuyện. Mặc dù nhóm này rất tốt, nhưng tôi không dám chắc liệu các thành viên của nhóm có đủ sức phát triển thành những người hỗ trợ như ở Pixar hay không. Điều này khiến tôi trăn trở, bởi tôi hiểu mức độ phụ thuộc của Pixar đối với năng lực vẽ ra nhịp độ cho câu chuyện và cải thiện mọi thứ của Andrew Stanton và Brad Bird. Nhưng tôi biết tất cả những gì chúng tôi có thể làm ở Disney là tạo ra một môi trường sáng tạo lành mạnh và xem nó phát triển như thế nào.

Tôi đã vô cùng hài lòng khi nhận thấy có một số thay đổi từ bên trong trong quá trình hãng phim thực hiện hai bộ phim *Ralph đập phá* và *Frozen* (Nữ hoàng băng giá), do Chris Buck và Jenifer Lee (đồng thời là biên kịch) làm đạo diễn. Các biên kịch của hãng gắn kết với nhau thành một nhóm và bắt đầu đóng vai trò quan trọng trong các buổi họp Story Trust, đặc biệt khi họ thảo luận về cấu trúc bộ phim. Nhóm phản hồi này đang đạt được những thành công tích cực giống với Braintrust, nhưng vẫn có cá tính riêng của mình. Điều này báo hiệu một sự thay đổi lớn hơn: Cả hãng phim đang hoạt động trơn tru hơn. Và tôi muốn nhấn mạnh rằng hãng phim đa phần vẫn chỉ

là những người mà John và tôi đã gặp khi mới đến Disney. Chúng tôi đã áp dụng những nguyên tắc của mình vào một nhóm đang hoạt động kém hiệu quả và thay đổi họ, giải phóng tiềm năng sáng tạo của họ. Họ trở thành một đội gắn kết, sở hữu những tài năng nổi bật. Điều này đưa Disney Animation lên một tầm cao mới. Giờ đây, chúng tôi đã có một đội hình sáng tạo cùng đẳng cấp với đội ở Pixar, nhưng vẫn hoàn toàn khác biệt. Hãng phim mà Walt Disney đã xây dựng, một lần nữa lại trở nên xứng đáng với sự vĩ đại của ông.

CHƯƠNG 13

NGÀY GÓP Ý

Khi bắt đầu viết cuốn sách này, tôi hy vọng sẽ làm nổi bật được những ý tưởng làm nền tảng cho cách làm việc của chúng tôi tại Pixar và Disney Animation. Tôi cũng hy vọng rằng bằng cách trò chuyện với đồng nghiệp về những lý thuyết của mình đồng thời thể hiện chúng qua những gì chúng tôi đã xây dựng được, tôi sẽ làm rõ niềm tin của mình về sự sáng tạo cũng như cách nó được phát triển, được bảo vệ và được gìn giữ. Hai năm sau, tôi cảm thấy mình đã thực hiện được những ý định ấy, song việc làm rõ không hề dễ dàng. Một phần là bởi trong khi viết cuốn sách này, tôi vẫn đang phải làm việc toàn thời gian tại Disney và Pixar. Một phần là bởi bản thân việc làm rõ đã khó rồi vì tôi không tin là có những công thức đơn giản, mang tính quy tắc cho thành công. Tôi muốn cuốn sách này công nhận rằng sáng tạo là phải phức tạp, chẳng khác nào lạc vào mê cung.

Trong suốt thời gian viết cuốn sách này, Disney đang tiếp tục phát triển khá mạnh mẽ, Story Trust ngày càng trở thành một hệ thống phản hồi mang tính hỗ trợ tốt và trung thực, nhóm sản xuất của công ty đang đạt đến trình độ mới về kỹ thuật và cách kể chuyện.

Chúng tôi biết rằng mỗi một bộ phim của Disney đều có nhược điểm, song chúng tôi luôn tìm cách để khắc phục những nhược điểm ấy. *Nữ hoàng băng giá* được ra mắt một ngày trước Lễ Tạ ơn năm 2013, và cũng giống như *Tangled*, bộ phim nhanh chóng đạt được thành công vang dội. Thành công này càng ngọt ngào hơn khi nó đến ngay sau hiện tượng *Ralph đập phá* năm 2012. Tôi tin rằng văn hóa sáng tạo ở Disney Animation, về cơ bản, đã có những thay đổi đáng kể so với khi John và tôi đến năm 2006.

Khi tất cả những điều này đang diễn ra, Pixar công chiếu *Trường học quái vật*, bộ phim đã phải thay đổi đạo diễn trong quá trình sản xuất. Bộ phim này - bộ phim thành công thứ mười bốn liên tiếp của chúng tôi - thu về 82 triệu đô vào tuần đầu công chiếu (trở thành bộ phim mở màn thành công thứ hai trong lịch sử Pixar) và tiếp tục thu được hơn 740 triệu đô trên toàn thế giới. Không khí bên trong Pixar vô cùng hân hoan. Nhưng như thường lệ, tôi tập trung vào những thử thách ở phía trước cũng như bám chặt lấy mục tiêu của chúng tôi là phải sớm nhận ra vấn đề và đương đầu trực diện với chúng.

Tôi đã lưu ý rằng trong bất cứ công ty nào cũng đều tồn tại những lực lượng khó có thể quan sát được. Tại Pixar, những lực lượng này - trong đó có những tác động đến từ sự phát triển và thành công - đã làm nảy sinh nhiều vấn đề. Ví dụ, khi chúng tôi phát triển hơn, chúng tôi phải đón nhận thêm nhiều kiểu người. Vì thế, ngoài những đồng nghiệp đã cùng làm việc với chúng tôi từ ban đầu, những người hiểu những nguyên tắc định hướng công ty vì họ đã trải qua những sự kiện hình thành nên những nguyên tắc này, thì giờ đây chúng tôi có thêm nhiều người mới đến. Mặc dù một số học hỏi rất nhanh, biết cách tiếp thu những ý tưởng khiến công ty làm việc hiệu quả và trở thành những nhà lãnh đạo mới, nhưng một số người khác lại trở nên lạc lõng, không tôn trọng lịch sử củachúng tôi đến mức độ bị nó cản trở. Nhiều người mang đến những ý tưởng hay, nhưng một số người lại rất miễn cưỡng khi phải đưa ra ý tưởng. Họ nghĩ rằng, suy cho cùng, đây là Pixar vĩ đại và toàn năng cơ mà, *họ* là ai mà dám thay đổi? Một số người tỏ ra biết ơn một môi trường làm việc đầy tính hỗ trợ với quán cà phê hay những công cụ hiện đại nhất, nhưng những người khác lại cho đó là điều đương nhiên, nghĩ rằng những thứ đó vốn đã sẵn có rồi. Có rất nhiều người thích việc chúng tôi đang rất thành công, song một số người không hiểu được những khó khăn và rủi ro đi kèm với thành công đó. Những người này muốn biết tại sao chúng tôi không thể đơn giản hóa mọi thứ?

Nói tóm lại, Pixar đã trải qua đủ loại vấn đề mà bất cứ công ty thành công nào cũng phải đối mặt. Nhưng theo tôi nhận thấy, vấn đề nghiêm

trọng nhất là ngày càng có nhiều người bắt đầu cảm thấy rằng việc đưa ra những ý tưởng khác biệt không còn an toàn hay được hoan nghênh nữa. Ban đầu, sự do dự này rất khó phát hiện, nhưng khi để ý, chúng tôi đã thấy nhiều dấu hiệu của việc mọi người đang kiềm chế. Đối với tôi, điều này có nghĩa rằng: Là những người lãnh đạo, chúng tôi đang cho phép một số ý tưởng sai lầm ăn sâu bám rễ, và nó không tốt cho văn hóa của chúng tôi.

Mặc dù vậy, không gì có thể làm lộ ra những điều đang hủy hoại một công ty như một cuộc khủng hoảng. Và giờ đây, chúng tôi đang phải đối mặt với ba cuộc khủng hoảng cùng lúc: (1) Chi phí sản xuất của chúng tôi đang tăng cao và chúng tôi cần kiểm soát nó; (2) Các lực lượng kinh tế bên ngoài đang gây áp lực lên công ty của chúng tôi; và (3) Một trong những nguyên tắc trung tâm trong văn hóa của chúng tôi – những ý tưởng tuyệt vời có thể đến từ bất cứ đâu, vì vậy mọi người đều có quyền được thể hiện suy nghĩ của mình – đang mai một. Có quá nhiều người - đối với tôi, “quá nhiều” tức là “tất cả” - đang tự giới hạn bản thân. Điều này cần phải thay đổi.

Ba thách thức này - cùng với niềm tin của chúng tôi rằng không một ý tưởng lớn đơn lẻ nào có thể giải quyết chúng - đưa chúng tôi đến quyết định thử nghiệm một điều gì đó mà chúng tôi hy vọng sẽ phá vỡ sự bế tắc và tái củng cố công ty. Chúng tôi gọi đó là Ngày Góp Ý, và tôi coi đây là một ví dụ xuất sắc về cách chúng tôi chuẩn bị cho sự sáng tạo. Những nhà quản lý của các công ty sáng tạo phải luôn tự hỏi bản thân: “Làm cách nào chúng ta khai thác được sức mạnh trí não của các nhân viên?” Từ khi khởi đầu đến khi thực hiện, từ cái thiện chí nó tạo được đến những thay đổi nó tạo ra trong toàn công ty, Ngày Góp Ý là một thành công, một phần bởi nó dựa trên ý tưởng rằng sửa chữa là một quá trình phải làm liên tục, từng chút một. Những người sáng tạo phải chấp nhận rằng thách thức sẽ không bao giờ ngừng, thất bại là không thể tránh được, và “tầm nhìn” thường là một ảo tưởng. Tuy nhiên, họ cần phải luôn luôn cảm thấy an toàn khi nói lên suy nghĩ của mình. Ngày Góp Ý là một sự nhắc nhở rằng hợp tác, quyết tâm và thành thực sẽ không bao giờ thất bại trong việc nâng chúng ta lên.

Tôi thường được hỏi bộ phim nào của Pixar khiến tôi tự hào nhất. Câu trả lời của tôi là, mặc dù tôi cảm thấy tự hào với tất cả các bộ phim của mình, nhưng điều khiến tôi tự hào nhất là cách nhân viên của chúng tôi phản ứng lại khủng hoảng. Khi chúng tôi gặp vấn đề, các lãnh đạo công ty sẽ không nổi khùng lên, “Các anh định làm cái quái gì với nó đây?” Thay vào đó là những cuộc thảo luận về vấn đề “của chúng ta” và những gì “chúng ta” có thể làm để cùng nhau giải quyết. Các đồng nghiệp của tôi coi mình cũng là một trong những người chủ của công ty và của nền văn hóa này, bởi họ đúng là vậy. Họ luôn bảo vệ Pixar. Và chính tinh thần bảo vệ và tham gia này đã dẫn đến sự ra đời của Ngày Góp Ý.

Tháng Một năm 2013, ban lãnh đạo Pixar, khoảng 35 người, bao gồm các nhà sản xuất và đạo diễn, đã có hai ngày họp ở Cavallo Point, nơi trước đây là một căn cứ quân sự nhưng sau được xây dựng lại thành trung tâm hội thảo tại Sausalito, ở phía bên kia Cầu Cổng Vàng đối diện với San Francisco. Lịch trình thảo luận là về hai vấn đề đang gây áp lực lên công ty. Thứ nhất là sự gia tăng chi phí sản xuất; thứ hai là sự chuyển đổi đáng tiếc trong văn hóa mà tất cả các lãnh đạo của Pixar đều nhận thấy. Khi Pixar phát triển, nó cũng thay đổi. Thay đổi là tất yếu và một công ty với 1.200 nhân viên (Pixar bây giờ) đang hoạt động rất khác so với một công ty chỉ có 45 thành viên (Pixar trước đây). Tuy nhiên, rất nhiều người trong chúng tôi lo ngại rằng sự phát triển đó sẽ làm xói mòn các nguyên tắc đã đem lại cho chúng tôi thành công trong quá khứ. Thực tế không đến mức nghiêm trọng như vậy bởi chúng tôi vẫn có một số dự án thú vị đang trong quá trình thực hiện. Nhưng khi chúng tôi họp ở Cavallo Point, không khí khẩn trương lan tỏa trong căn phòng: Mỗi người trong số 35 người ngồi đây đều khao khát giữ Pixar đi đúng hướng.

Tom Porter, người phụ trách sản xuất của chúng tôi, tình cờ cũng là người tiên phong trong lĩnh vực đồ họa máy tính và là một trong những nhà sáng lập của Pixar, bắt đầu ngày họp với một phân tích sâu về chi phí. Anh lưu ý rằng, các phương pháp phân phối đang thay đổi rất nhanh và tính kinh tế của công ty cũng vậy. Việc công ty đang hoạt động hiệu quả không có

nghĩa là chúng tôi miễn dịch với những lực lượng mạnh mẽ hơn này, và tất cả chúng tôi nhất trí rằng chúng tôi cần đi trước một bước bằng cách giảm chi phí. Đồng thời, chúng tôi cũng không muốn dừng việc chấp nhận rủi ro. Chúng tôi luôn muốn Pixar trở thành một công ty sẵn sàng mạo hiểm với những bộ phim khác lạ như *Vút bay*, *Chú chuột đầu bếp*, và *WALL-E*. Dĩ nhiên không phải tất cả các bộ phim đều phải sở hữu những câu chuyện độc đáo, song chúng tôi muốn tất cả các nhà làm phim được thoải mái đề xuất những câu chuyện này.

Hai vấn đề này kết nối với nhau. Khi chi phí thấp thì dễ chấp nhận rủi ro hơn. Do đó, nếu không hạ thấp chi phí, chúng tôi phải giới hạn các thể loại phim mà mình có thể thực hiện. Hơn nữa, việc hạ thấp chi phí còn đem lại một lợi ích khác. Các bộ phim chi phí thấp hơn cần đội ngũ sản xuất quy mô nhỏ hơn, và mọi người đều cho rằng đội ngũ sản xuất quy mô càng nhỏ, thì kinh nghiệm làm việc càng phong phú. Không chỉ đơn thuần là việc một đội ngũ nhân viên quy mô nhỏ hơn sẽ khiến các thành viên gần gũi nhau hơn và trở nên bình đẳng hơn; mà còn là việc khi quy mô sản xuất nhỏ hơn, mọi người dễ cảm thấy họ có sức ảnh hưởng hơn. Bộ phim đầu tiên của chúng tôi, *Câu chuyện đồ chơi*, được thực hiện bởi đội ngũ nhân viên quy mô nhỏ nhất, song bởi mỗi bộ phim kế tiếp đều trở nên phức tạp hơn về mặt hình ảnh nên số lượng nhân viên bắt đầu tăng lên. Cũng trong cuộc họp tại Cavallo Point, chúng tôi thống kê được rằng việc thực hiện một bộ phim Pixar cần trung bình 22.000 tuần làm việc, tính tổng của tất cả các cá nhân. Chúng tôi cần giảm con số đó đi khoảng 10%.

Tuy nhiên, chúng tôi cũng cần một thứ khác nữa, một thứ mà khó có thể định lượng. Càng ngày, chúng tôi càng cảm thấy rằng các nhân viên của chúng tôi, sau khi tận hưởng những năm tháng thành công, đang phải chịu đựng rất nhiều áp lực của việc không được thất bại. Không một ai muốn làm bộ phim đầu tiên không mở màn ở vị trí số 1. Và kết quả là càng ngày, chúng tôi càng muốn đưa thật nhiều hình ảnh vào trong mỗi bộ phim - để khiến nó “hoàn hảo.” Ham muốn nghe có vẻ danh giá này đi kèm với một loại lo lắng có thể gây tê liệt. Chẳng may chúng tôi không thể đạt được

mức độ xuất sắc mà mọi người kỳ vọng thì sao? Chẳng may chúng tôi không thể trở thành người đi tiên phong trong một lĩnh vực mới thì sao? Là một công ty, quyết tâm tránh gây thất vọng cũng khiến chúng tôi né tránh rủi ro. Bóng ma của sự xuất sắc trong quá khứ đã bào mòn những năng lượng mà chúng tôi từng sử dụng để theo đuổi sự xuất sắc. Thêm vào đó, công ty đã có nhiều nhân viên, những người chưa từng trải qua thăng trầm với những bộ phim trước của chúng tôi. Do đó, họ có những định kiến về việc họ phải thể hiện ra sao khi được làm việc ở một công ty thành công. Bởi vì tại công ty, một trong những hậu quả của việc quá thành công là thực tế bị bóp méo một cách nguy hiểm. Chúng tôi càng ngày càng nghe được nhiều người nói rằng họ nghĩ một điều gì đó là sai và họ có ý kiến của riêng mình, song họ lại không sẵn sàng nói lên ý kiến đó. Một trong những giá trị tuyệt vời nhất của chúng tôi - giải pháp có thể đến từ bất cứ ai và mọi người nên cảm thấy thoải mái nói lên đề xuất của mình - đang dần bị mai một dưới con mắt cảnh giác của chúng tôi. Và chỉ chính chúng tôi mới có thể sửa chữa chúng.

“Đôi khi tôi nghĩ mọi người đang trở nên quá thoải mái,” John nói khi chúng tôi đến thăm một nhà thờ đã được sửa chữa ở khu nghỉ dưỡng. “Họ cần cảm thấy hào hứng như chúng tôi đã từng: hừng hực khí thế và sôi nổi đề xuất các khả năng!”

Đây không phải là lần đầu tiên John và tôi phân vân về việc các nhân viên Pixar bị ảnh hưởng như thế nào khi luôn đứng đầu trong một khoảng thời gian dài như vậy. Liệu dần dần họ có cho rằng thành công là điều đương nhiên? “Disney sở hữu một sự nhẹ nhàng và tốc độ mà tôi rất muốn thấy nhiều hơn ở Pixar,” John nói.

Tất cả chúng tôi đều băn khoăn, làm thế nào khiến Pixar duy trì được cảm giác về cường độ và sự vui vẻ, không bị bó buộc vào chủ nghĩa bảo thủ thường đi kèm với thành công, trong khi vẫn trở nên gọn gàng và nhanh nhẹn hơn?

Khi đó, Guido Quaroni lên tiếng. Anh là phó giám đốc bộ phận dụng cụ, và anh đầu tư rất nhiều thời gian để nghĩ ra những cách khiến 120 kỹ sư của mình luôn vui vẻ. Thách thức anh gặp phải là có thực: Bộ phận của anh phát triển công nghệ, nhưng Pixar không bán công nghệ. Pixar bán những câu chuyện có sự *hỗ trợ* của công nghệ. Điều này có nghĩa là khi một kỹ sư Pixar phát triển một phần mềm, nó chỉ được coi là thành công khi nó hỗ trợ quá trình sản xuất phim. Tôi đã đề cập đến việc ở Pixar, mọi người đặt câu hỏi rằng, mỗi cá nhân đóng góp bao nhiêu phần trăm vào sự thành công của một bộ phim. Đối với các kỹ sư, sự không chắc chắn này đặc biệt nghiêm trọng. Guido biết rằng nếu anh bất cẩn, sự mất kết nối có thể làm sụp đổ tinh thần toàn đội. Vì thế, để giữ lại các kỹ sư tốt nhất, anh nỗ lực làm việc nhiều hơn để đảm bảo nhân viên của mình có thể tận hưởng công việc của họ.

Khi Guido phát biểu, anh kể về thứ anh lập ra ở bộ phận mình có tên là “ngày dự án cá nhân”. Hai ngày trong tháng, anh cho phép các kỹ sư làm bất cứ việc gì họ muốn, sử dụng nguồn lực của Pixar để nghiên cứu bất cứ vấn đề hay câu hỏi nào mà họ thấy thú vị. Không nhất thiết phải áp dụng trực tiếp vào một bộ phim cụ thể nào, hay giải quyết bất cứ nhu cầu sản xuất nào. Ví dụ, nếu một kỹ sư muốn xem bộ phim sẽ ra sao sau khi chỉnh sửa độ sáng cho một cảnh phim trong *Công chúa tóc xù*, người đó cứ thoải mái thực hiện. Hay nếu một nhóm các kỹ sư muốn xây dựng một nguyên mẫu bằng Kinect, một thiết bị đầu vào cảm biến chuyển động của Microsoft, để giúp các nhà làm phim bắt được chuyển động của các nhân vật, thì họ cũng cứ làm. Bất cứ ý tưởng nào khiến họ tò mò, họ đều được thoải mái theo đuổi.

“Các anh chỉ cần cho họ thời gian, họ sẽ đưa ra những ý tưởng mới mẻ,” Guido nói với chúng tôi. “Đây chính là vẻ đẹp của nó: Nó đến từ chính họ.”

Guido từng đề cập với tôi về việc làm thế nào mà chỉ sau bốn tháng, các ngày dự án cá nhân đã tiếp thêm năng lượng cho các nhân viên của anh. Khi ngồi riêng với nhau, chúng tôi bắt đầu đưa ra các ý tưởng về việc làm

thế nào để những nỗ lực tương tự có thể được thực hiện trên phạm vi toàn công ty. Có lần anh đề xuất ý tưởng tạm dừng hoạt động của Pixar trong vòng một tuần khi sau khi kết thúc chu trình sản phẩm một bộ phim để đánh giá xem chúng tôi đã làm gì đúng, làm gì sai, và làm thế nào để làm mới lại mình cho dự án kế tiếp - một dạng kiểu như họp tổng kết quy mô lớn. Xét cho cùng, ý tưởng này không thực tế, nhưng lại kích thích suy nghĩ của chúng tôi. Giờ đây, khi chúng tôi đang tìm cách cắt giảm 10% chi phí, Guido đã đưa ra một gợi ý đơn giản.

“Hãy hỏi ý kiến toàn bộ các nhân viên Pixar về việc làm sao để thực hiện điều đó,” anh nói.

Nhìn sang John, tôi có thể thấy anh bắt đầu chú ý. “Được thôi, giờ mới là điều thú vị,” anh nói. “Sao chúng ta không đóng cửa Pixar trong một ngày nhỉ? Tất cả mọi người đều đi làm nhưng tất cả những gì chúng ta làm là thảo luận giải pháp cho vấn đề này. Chúng ta dành trọn một ngày cho nó.”

Căn phòng ngay lập tức xôn xao. “Đó là một điều mang phong cách rất Pixar,” Andrew hào hứng. “Hoàn toàn bất ngờ. Đúng vậy! Các anh muốn các nhân viên trở nên hào hứng sao? Đó chính là điều các anh phải làm.”

Khi tôi hỏi trong căn phòng này, ai là người sẵn sàng giúp thực hiện đề xuất của Guido, tất cả các cánh tay đều được giơ lên.

Tôi tin rằng không một công ty sáng tạo nào nên ngừng phát triển, và đây là nỗ lực mới nhất của chúng tôi để tránh tình trạng trì trệ. Chúng tôi muốn khám phá mọi vấn đề lớn nhỏ, đưa ra những góp ý trung thực cho bản thân về cách công ty đang hoạt động, cũng giống như cách chúng tôi đưa ra những góp cho một bộ phim ở buổi họp Braintrust. Chúng tôi thống nhất thứ Hai, ngày 11 tháng Ba năm 2013 sẽ là “Ngày Góp Ý”.

Việc thực hiện sẽ không hiệu quả nếu không có sự tham gia của các nhân viên, cho nên chúng tôi tổ chức ba cuộc gặp, và với mỗi cuộc gặp, chúng tôi sẽ giải thích ý tưởng này cho hơn 300 nhân viên. Tom Porter tóm tắt ngắn gọn lại những gì mà chúng tôi đã thảo luận tại khu nghỉ dưỡng để đưa

ra vấn đề, sau đó John và tôi đưa ra kế hoạch. “Đó sẽ là một ngày để các bạn nói cho chúng tôi các bạn sẽ làm gì để khiến Pixar tốt hơn,” John nói. “Chúng ta sẽ không làm việc ngày hôm đó. Không đón tiếp bất cứ vị khách nào. Tất cả mọi người phải tham dự đầy đủ.”

“Chúng ta có một vấn đề,” tôi chỉ ra, “và chúng tôi tin rằng những người duy nhất biết cách giải quyết vấn đề đó là các bạn.”

Chúng tôi bổ nhiệm Tom chủ trì Ngày Góp Ý và đảm bảo rằng nó phải hiệu quả chứ không chỉ mang tính hình thức. Ngay từ đầu, anh đã giải thích rất rõ về Ngày Góp Ý. “Ngày này không phải là để kêu gọi yêu cầu các bạn làm việc nhanh hơn, làm việc nhiều hơn, hay làm việc hiệu quả hơn,” anh giải thích. “Ngày này là để thảo luận về việc cứ hai năm chúng ta thực hiện ba bộ phim với số lượng người xấp xỉ số lượng người đang có mặt ở đây hôm nay. Chúng tôi hy vọng có thể trông cậy vào những cải tiến trong công nghệ. Chúng tôi hy vọng rằng các quá trình sản xuất có thể chia sẻ tài nguyên cho nhau, tránh việc cứ phải lãng phí thời gian làm lại những thứ đã có từ trước mỗi lần bắt đầu một dự án mới. Chúng tôi hy vọng rằng các họa sỹ sẽ được lợi khi các đạo diễn rõ ràng hơn.” Song để những hy vọng này thành hiện thực, và để nhận ra những khía cạnh khác mà chúng tôi cần cải thiện, các lãnh đạo của Pixar cần tất cả mọi người mạnh dạn nói lên quan điểm của mình.

Tom đã tập hợp một nhóm phụ trách dự án Ngày Góp Ý. Nhóm này đã tạo ra một thùng thư góp ý điện tử và các nhân viên Pixar có thể gửi vào đó các chủ đề thảo luận mà họ cho rằng sẽ khiến chúng tôi trở nên đổi mới hơn và hiệu quả hơn. Ngay lập tức, các ý tưởng về chủ đề được gửi đến ồ ạt, cùng với những đề xuất về cách vận hành Ngày Góp Ý.

Thùng thư góp ý thậm chí còn mang lại nhiều điều vượt xa cả mong đợi của chúng tôi. Nhiều bộ phận nhanh chóng tạo ra những trang wiki và blog của riêng mình để cùng chia sẻ những gì họ tin là vấn đề cốt lõi tại Pixar, mà không cần bất cứ ai thúc giục. Những tuần trước Ngày Góp Ý, giữa các nhân viên xuất hiện những cuộc thảo luận chưa từng có trước đây, đặc biệt

là về cách cải thiện quy trình làm việc và đề xuất thay đổi tích cực. Khi nhận được thư hỏi về cách tham gia Ngày Góp Ý, Tom sẽ gửi lại cho họ giả thuyết: “Năm nay là năm 2017. Cả hai bộ phim trong năm nay đều được hoàn thành sau chưa đến 18.500 tuần làm việc... Những sự đổi mới nào đã giúp quá trình sản xuất đáp ứng được mục tiêu ngân sách? Chúng ta đã tạo nên những sự khác biệt nào?”

Cuối cùng, 4.000 bức thư điện tử đã đổ vào thùng thư của Ngày Góp Ý, với tổng cộng 1.000 ý tưởng khác nhau. Khi Tom và nhóm cộng sự của anh đọc và đánh giá chúng, họ rất cẩn thận để không bỏ sót những ý tưởng bất ngờ. “Trong khi chúng tôi loại bỏ những bức thư thể hiện sự bức xúc, chúng tôi cũng giữ lại những bức thư với những ý tưởng thú vị, mà có thể có, có thể không, dẫn đến đâu đó,” Tom nói với tôi. “Tôi chắc chắn rằng chúng tôi có chút thiên vị đối với những ý tưởng mà rõ ràng chỉ ra cách giúp chúng tôi đạt được mục tiêu 18.500 tuần làm việc, nhưng cũng có rất nhiều chủ đề mà chúng tôi chọn chỉ thể hiện một kết nối lỏng lẻo hoặc không rõ ràng đối với mục tiêu đó. Có thể nói rằng tiêu chí chính của chúng tôi là, ‘Anh có thể tưởng tượng được rằng đã có 20 người đề cập đến chủ đề này trong vòng một giờ không?’”

Sau khi gộp những ý tưởng giống nhau lại, nhóm của Tom đã chắt lọc một nghìn ý tưởng thành chỉ còn 293 chủ đề thảo luận. Đó vẫn là một con số quá lớn đối với một buổi thảo luận diễn ra vồn vện trong một ngày, cho nên một nhóm các nhà quản lý cấp cao đã bàn bạc và giảm xuống còn 120 chủ đề, được xếp vào các lĩnh vực liên quan như đào tạo, môi trường và văn hóa, kho tài nguyên chung, công cụ và công nghệ và quy trình làm việc.

Quá trình sàng lọc rất khó khăn và càng khó khăn hơn khi các câu hỏi gửi về rất đa dạng. Một số câu hỏi hợp lệ song về bản chất lại đề cập đến vấn đề kỹ thuật cao, như, “Những lỗi hết bộ nhớ mà xảy ra do các bộ bị cắt không hợp lý thường mất rất nhiều thời gian và công sức của của con người và máy tính để xử lý. Làm thế nào để cải thiện được việc cắt?” Những câu

hỏi khác mang tính xã hội học hơn, ví dụ như, “Làm cách nào chúng ta có thể quay trở lại với văn hóa ‘những ý tưởng tuyệt vời có thể đến từ bất cứ đâu’?” Và có một câu hỏi mà tôi thấy rất thú vị: “Làm cách nào chúng ta có thể thực hiện một bộ phim với 12.000 tuần làm việc?” Đúng vậy: 12.000. Đó là một chủ đề thảo luận được đưa ra từ những người mà phản ứng của họ đối với việc cắt giảm 10% ngân sách, một cách tự nhiên, là tìm hiểu xem liệu một sự cắt giảm mạnh mẽ hơn có thể xảy ra không.

“Eighteen Five, Smaiteen Five” (Tạm dịch: Mười tám năm, ít hơn mười tám năm ý muốn nói đến 18.580 giờ làm việc) là tiêu đề trên một bức thư mà nhóm phụ trách Ngày Góp Ý nhận được. Người viết muốn hỏi, điều gì sẽ xảy ra nếu trong số ba bộ phim của Pixar được thực hiện trong vòng hai năm, có một bộ phim được sản xuất với “quy mô thu gọn” chỉ còn 15.000 tuần làm việc? Hoặc thậm chí 12.500? “Không cắt gọn câu chuyện, chỉ cần đơn giản hóa các vấn đề khác?”

Một bức thư khác viết: “Tôi muốn tham gia một ‘dự án phim 10.000 tuần làm việc.’ Tôi cảm thấy rằng những phương pháp mà các anh sẽ thiết kế để thực hiện điều đó sẽ trợ giúp cho những nỗ lực thực hiện bộ phim 18.500 tuần làm việc.”

Hay một bức thư khác thắc mắc: “Pixar sẽ sản xuất thể loại phim gì với 12.000 tuần làm việc? Liệu có tồn tại một ý tưởng sáng tạo tương xứng với danh tiếng của công ty mà có thể được thực hiện trong khoản thời gian ít ỏi đó không? Chúng ta nên cắt giảm ở đâu? Quá trình sẽ trở nên khác biệt như thế nào?” Tiêu đề của bức thư đó là: “Hãy triệt để.”

Sau khi quá trình lọc thư hoàn tất, Tom cần xác định được số lượng người hứng thú với từng chủ đề để anh có thể dựa vào đó lên kế hoạch cho Ngày Góp Ý. Nhóm phụ trách dự án đã tiến hành khảo sát, và điều anh thu được rất ấn tượng: chủ đề được quan tâm nhất là làm cách nào để sản xuất được một bộ phim với 12.000 tuần làm việc. Cuối cùng, Tom và nhóm của mình lên kế hoạch tổ chức bảy cuộc thảo luận riêng biệt, mỗi cuộc kéo dài 90 phút, chỉ về riêng chủ đề này. Những người đăng ký các cuộc thảo

luận này không phải là cảm tử quân. Họ chỉ đơn giản hứng thú với vấn đề làm sao để làm được nhiều hơn mà tốn ít hơn, và họ muốn tham gia thảo luận về nó. (Hãy nghĩ về điều này mà xem, chủ đề thu hút trí tưởng tượng của các đồng nghiệp của tôi ở Pixar hơn bất cứ chủ đề nào khác lại là việc làm thế nào để cắt giảm ngân sách quyết liệt hơn! Họ thực sự hiểu vấn đề và hàm ý của nó. Bạn có thể hiểu được tại sao tôi rất tự hào về nơi này rồi chứ?)

Mặc dù cách tổ chức những việc này dường như là một vấn đề quá nhỏ để có thể đem ra miêu tả ở đây, nhưng thực ra nó có vai trò cực kỳ quan trọng trong việc quyết định thành quả của ngày hôm đó. Đương nhiên là thật tốt khi có thể tụ tập mọi người để thảo luận về những thách thức trong môi trường làm việc, nhưng làm thế nào chúng tôi có thể tìm ra cách để biến tất cả những cuộc thảo luận đó thành một thứ hữu hình, khả thi và có giá trị, là vấn đề cực kỳ quan trọng.

Chúng tôi cảm thấy cách thiết kế Ngày Góp Ý sẽ là yếu tố quyết định để đạt được điều đó.

Tom và nhóm của mình đã sớm quyết định rằng các nhân viên sẽ tự xác định lịch trình của mình, chỉ đăng ký tham gia những cuộc thảo luận họ thấy hứng thú. Mỗi nhóm thảo luận sẽ được dẫn dắt bởi một người hỗ trợ là một trong số các vị giám đốc sản xuất của công ty. Một tuần trước Ngày Góp Ý, tất cả những người hỗ trợ phải tham dự một khóa huấn luyện để giúp họ giữ các buổi thảo luận đi đúng hướng và đảm bảo rằng tất cả mọi người, cả người năng nổ lẫn người trầm tĩnh, cùng tất cả những người ở giữa hai thái cực trên, đều sẽ được lắng nghe. Sau đó, để đảm bảo sẽ thu được kết quả cụ thể, nhóm phụ trách thiết kế một bộ “phiếu ra ngoài” và yêu cầu những người tham gia điền đầy đủ.

Phiếu màu đỏ dành cho những cuộc thảo luận về các đề xuất, phiếu màu xanh dương dành cho các buổi động não, và phiếu màu vàng dành cho những cuộc thảo luận về thứ chúng tôi gọi là “những phương pháp tốt nhất” – những ý tưởng không phải về những hành động riêng lẻ của từng cá nhân,

mà về những nguyên tắc cả công ty nên tuân theo. Những tờ phiếu này rất đơn giản và cụ thể: Mỗi cuộc thảo luận có một bộ phiếu riêng, được thiết kế riêng theo mỗi chủ đề cụ thể, và hỏi một câu hỏi cụ thể. Ví dụ, đối với cuộc thảo luận “Trở lại với văn hóa ‘Những ý tưởng tuyệt vời có thể đến từ bất cứ đâu,’” có bộ phiếu màu xanh dương với tiêu đề: *Hãy tưởng tượng giờ là năm 2017. Chúng tôi đã phá vỡ các rào cản để các nhân viên cảm thấy an toàn khi nói lên ý tưởng của mình. Những nhân viên lâu năm cảm thấy cởi mở với những quy trình mới. Chúng ta đã làm những gì để tạo nên thành công này? Dưới câu hỏi đó là những ô vuông mà những người tham gia có thể viết vào đó ba câu trả lời bằng bút chì. Tiếp đó, sau khi họ viết một mô tả chung cho từng ý tưởng, họ sẽ được yêu cầu tiến xa hơn. Những ý tưởng này sẽ đem đến điều gì cho “Lợi ích của Pixar”? “Những bước tiếp theo” để hiện thực hóa chúng nên là gì? Cuối cùng, có một khoang trống để viết “Ai là khán giả tốt nhất cho ý tưởng này?” và “Ai nên là người trình bày ý tưởng này?”*

Mục tiêu là tạo ra được một cam kết có ý nghĩa mà sẽ dẫn đến hành động. Và mặc dù Tom cùng nhóm của mình đã tạo không gian cho rất nhiều chủ đề khác nhau, nhưng vẫn có một sự nhất quán trong kết cấu của những chủ đề này. Một cuộc thảo luận về những phương pháp tốt nhất có tên là “Các bài học từ bên ngoài” có một bộ phiếu màu vàng trong đó đặt ra câu hỏi, “Chúng ta có thể học hỏi được gì từ những phương pháp tốt nhất tại các công ty khác?” Ở phía dưới là khoảng trống để ghi ba bài học, mỗi bài học đều đi kèm với những mục “Lợi ích của Pixar/Những bước tiếp theo.”

Phiếu màu đỏ dành cho cuộc thảo luận về đề xuất có tên là “Hỗ trợ các đạo diễn hiểu được chi phí trong việc xây dựng câu chuyện” đưa người tham gia đến điểm xuất phát: *Giới thiệu khái niệm chi phí ngay từ đầu quá trình xây dựng câu chuyện. Thiết kế những thảo luận phù hợp ở giai đoạn phát triển ý tưởng. Câu chuyện đóng vai trò quan trọng trong ngân sách khi chuyển lên phim.* Sau đó, ở mục “Đề xuất sửa đổi?” tờ phiếu này khuyến khích người tham gia cải thiện dựa trên một cách tiếp cận đã được

ghi sẵn. Tờ phiếu hỏi, “Điều này mang lại lợi ích gì cho hãng phim?” và “Những bất lợi là gì?” Ở dưới cùng là một câu hỏi khác, “Ý tưởng này có đáng để theo đuổi không?” với hai lựa chọn bên dưới: “Có! Những bước tiếp theo” hoặc “Không, bởi vì...” Lựa chọn có sẽ hỏi: “Ai là khán giả tốt nhất cho đề xuất này? (Hãy cụ thể).” Và: “Ai nên là người trình bày đề xuất này?”

Tôi cho rằng bạn sẽ cảm nhận được nhóm phụ trách dự án đã vất vả như thế nào để đảm bảo Ngày Góp Ý đưa chúng tôi đến được nơi cần đến. Như Tom đã nói, “Chúng tôi không muốn chỉ đơn thuần là liệt kê danh sách những điều tuyệt vời chúng tôi có thể làm. Mục tiêu là để tìm kiếm những nhân viên có đam mê, có thể đưa những ý tưởng bay xa. Chúng tôi muốn đưa những nhân viên có cái nhìn sâu sắc ra phía trước đội ngũ điều hành Pixar.”

Vào ngày thứ Sáu của tuần trước Ngày Góp Ý, tôi nhận được một bức thư nói rằng có 1.059 người đã đăng ký, gần như toàn bộ nhân viên công ty, trừ những người đang nghỉ phép hoặc đi vắng. Ngày thứ Hai tiếp đó, chúng tôi sẽ thảo luận 106 chủ đề trong 171 cuộc thảo luận, được điều hành bởi 138 người hỗ trợ, trong 66 phòng họp khắp ba tòa nhà, từ các văn phòng, phòng hội thảo cho đến những không gian chung như Poodle Lounge, nơi có một bức tranh của George Washington trên tường, một bộ trò chơi ném túi đậu ở trên sàn, và một quả cầu vũ trường trên trần nhà.

Chúng tôi đã sẵn sàng hơn bao giờ hết để thực hiện trải nghiệm này.

9 giờ sáng ngày 11 tháng Ba, tất cả mọi người tập trung tại hội trường tòa nhà Steve Jobs. Nếu như màu xanh hải quân của chiếc áo đồng phục Pixar mà tôi đang mặc không thể hiện đủ rõ ràng, thì khuôn mặt tôi lúc đó cũng biểu lộ tất cả: Tôi vô cùng tự hào về cách mọi người thực hiện lời cam kết của mình trong việc biến Ngày Góp Ý thành một ngày lịch sử với chúng tôi. Tôi nói với họ cũng nhiều như tôi chào mừng họ, rồi chuyển micro cho John.

John thường đóng vai trò như một người truyền cảm hứng, và mọi người ở Disney cũng như Pixar phụ thuộc vào năng lượng và sự lạc quan của anh. Nhưng đây không phải là một buổi tuyên truyền. Thông thả đi đến trước sân khấu, John tiếp tục đưa ra những lời nói chân thành và cảm xúc nhất mà tôi từng nghe từ anh. Anh bắt đầu bằng cách nói về sự thăng thấn, và việc chúng tôi đã dành rất nhiều thời gian ở Pixar để bàn luận về tầm quan trọng của nó. Nhưng thăng thấn là rất khó, đối với cả người cho đi và người nhận về. Anh được nếm trải trực tiếp điều này bởi suốt quá trình chuẩn bị Ngày Góp Ý, những người tổ chức đã chia sẻ một điều khác: Khá nhiều phản hồi hướng đến bản thân John, và không phải tất cả chúng đều tích cực. Đặc biệt, các nhân viên cảm thấy khó chịu vì họ ít được nhìn thấy anh hơn, bởi giờ đây anh phải chia sẻ quỹ thời gian của mình cho cả hai hãng phim. Điểm mấu chốt là họ nhớ anh, nhưng họ cũng cảm thấy rằng có những cách tốt hơn để John xử lý những áp lực quá mức mà anh phải đối mặt.

John thừa nhận rằng điều này khiến anh tổn thương; tuy nhiên, anh vẫn muốn nghe tất cả những lời chỉ trích của mọi người. “Vì thế họ đã lập một danh sách,” anh nói. “Tôi đã nghĩ nó chỉ có một trang thôi, song thực tế danh sách đó dài hai trang rưỡi.” Nội dung chủ yếu của tất cả những nhận xét mà anh nhận được là: John có lịch trình quá dày đặc, những buổi họp với anh vô cùng quý giá, đến mức mọi người đều chuẩn bị kỹ càng quá mức khi gặp anh mặc dù điều này chẳng vì lợi ích của ai cả. Trên thực tế, John cho biết: “có rất nhiều góp ý về cách quản lý thời gian của tôi, về việc tôi để cảm xúc của cuộc họp này lấn sang cuộc họp khác và khiến mọi người phân vân, ‘Tại sao anh ấy lại khó chịu với chúng ta chứ?’ Tôi đã không nhận thức được tất cả những điều đó, và hai trang rưỡi này thực sự rất khó đọc. Tuy nhiên, nó rất có giá trị với tôi, và tôi đang bắt đầu sửa chữa chúng rồi.”

Mặc dù có rất nhiều người, nhưng hội trường lúc đó rất yên tĩnh.

“Vì vậy, ngày hôm nay, xin hãy thành thực,” John tiếp tục. “Và những ai đảm nhiệm vị trí quản lý, xin hãy lưu ý, một số điều sắp xảy ra có thể sẽ khiến các anh nghĩ rằng chúng đang trực tiếp nhắm đến cá nhân các anh. Tôi không hề đùa cợt chút nào. Chúng sẽ xảy ra. Nhưng hãy đắp da mặt dày lên, và vì lợi ích của Pixar, hãy lên tiếng, và đừng ngăn cản sự trung thực. Hãy tin tôi. Đó là mục đích của việc các bạn ở đây ngày hôm nay. Là xây dựng một Pixar vững mạnh hơn, cho tất cả chúng ta và cho thế hệ nhân viên Pixar tiếp theo. Nó sẽ thay đổi công ty tận gốc vì một tương lai tươi sáng hơn. Song, nó sẽ bắt đầu từ chính bạn.”

Đã đến lúc đi học rồi.

Một giờ đồng hồ đầu tiên, mọi người đều tham gia buổi họp nội bộ của phòng ban mình. Ở đây, họ sẽ chia sẻ ý tưởng với những đồng nghiệp thân thiết nhất về việc làm cách nào để trở nên hiệu quả hơn. Chúng tôi cảm thấy những cuộc họp nội bộ này sẽ đóng vai trò khởi động cho ngày hôm nay; thẳng thắn với những người bạn biết rõ dễ dàng hơn rất nhiều đối với những người xa lạ. Tuy nhiên, như John đã thúc giục trước đó, các nhân viên Pixar cần phải đắp lên lớp da mặt dày nhất và thể hiện bộ mặt dũng cảm nhất của mình. Do bắt đầu vào lúc 10 giờ 45 phút sáng, khi mọi người bắt đầu đi đến cuộc thảo luận đầu tiên, cho nên nhiều khả năng là sẽ không xảy ra vấn đề họ có thể ngồi cạnh người mà họ biết rõ nhất trong suốt thời gian còn lại trong ngày nữa.

Tại sao ư? Bởi vì những cuộc thảo luận không được tổ chức dựa theo công việc hay theo phòng ban, mà được tổ chức dựa trên những mối quan tâm cá nhân. Trong suốt quá trình chuẩn bị Ngày Góp Ý, mỗi người đều được hỏi họ muốn thảo luận điều gì, và nhóm của Tom đã thiết kế đủ các buổi thảo luận để tất cả mọi người đều có thể tham gia. Mặc dù có một số chủ đề chỉ giới hạn cho một nhóm nhân viên nhất định (ví dụ, chủ đề: “Chúng ta có những giải pháp gì để cải thiện năng suất của bộ phận Ánh sáng?”), nhưng cũng có nhiều chủ đề khác thu hút tất cả các nhân viên trong công ty.

Ví dụ như, nếu bạn tham gia buổi động não có tên là “Phát triển và trân trọng một công sở tuyệt vời” - Giờ là năm 2017. Không một ai ở công ty cư xử như thể họ được quyền làm vậy. Chúng ta đã thực hiện điều đó bằng cách nào? - bạn sẽ gặp bếp trưởng của Pixar, một người phụ nữ làm trong bộ phận Pháp lý, một người phụ nữ làm trong bộ phận Tài chính, một nhà làm phim hoạt hình kỳ cựu, một người làm trong bộ phận Hệ thống, và nhiều người khác. Điều gì đã thu hút những người có chuyên môn đa dạng như vậy? Những người tham gia buổi này cho biết rằng, lý do mà họ chọn nó là bởi họ thấy từ ngữ “được quyền” trong phần mô tả nội dung buổi thảo luận. Họ đã thấy nhiều người cư xử như thể họ có quyền làm vậy tại Pixar - những người cứ khăng khăng giữ chặt lấy đồ của mình cho dù có thể chia sẻ với người khác, hoặc những người cần nhắc về việc không được mang chó đến công ty. “Đây là công việc,” một nhà làm phim hoạt hình phát biểu. “Một công việc *tuyệt vời*. Chúng ta được trả lương cao. Những người này cần sớm thức tỉnh.”

Điều ấn tượng nhất đối với những người tham gia buổi thảo luận “Công sở tuyệt vời” là họ có rất nhiều điểm chung. Người làm trong bộ phận Hệ thống đã kể câu chuyện về một cuộc gọi xin hỗ trợ kỹ thuật điên rồ. Khi anh chạy vội vàng đến thì hóa ra người họa sĩ đó muốn chiếc máy phải được sửa trong giờ nghỉ trưa chỉ bởi việc đó thuận tiện cho cô ta mà thôi. “Tôi cũng cần ăn trưa chứ,” anh nói, và mọi người gật đầu đồng tình. Bếp trưởng của Pixar cũng kể một câu chuyện tương tự về những yêu cầu sát nút đòi phục vụ một bữa ăn trưa mà không quan tâm đến những rắc rối (và vất vả) nhân viên phải chịu đựng. Một nhà làm phim hoạt hình than thở rằng anh ta không biết nhiều về công việc của các đồng nghiệp ở các bộ phận khác, như bộ phận Ánh sáng và Tạo bóng. “Điều này dễ khiến mọi người phỉ báng và nổi giận với nhau,” anh chỉ ra.

Lần lượt từng người đều hướng đến những chủ đề giống nhau. “Chúng ta cần khiến mọi người cư xử giống đồng nghiệp của nhau hơn,” một nhân viên cho biết. “Tôi hy vọng có thêm nhiều người biết về toàn bộ quá trình sản xuất, điều này giúp họ trân trọng và hiểu công việc của những người

khác,” một nhân viên khác chia sẻ. “Chúng ta cần tăng cường nhận thức của mọi người về những gì mà họ không biết.”

Một số ý tưởng nhóm này điền vào phiếu là: thúc đẩy sự đồng cảm giữa các bộ phận thông qua chương trình trao đổi nhân viên, tổ chức một chương trình chọn ngẫu nhiên hai người vào giờ nghỉ trưa nhằm khuyến khích những mối quan hệ và tình bạn mới, đặt những chiếc máy trộn giữa các bộ phận để đưa các nhân viên xa lạ đến gần nhau hơn qua vài ly bia.

Tôi chọn ví dụ về buổi thảo luận này một phần là bởi rất nhiều người có thể liên hệ với nó - cho dù bạn ở bất cứ lĩnh vực kinh doanh nào, bạn đều phải đối mặt với mối đe dọa về việc nhân viên tự cho mình có quyền được cư xử theo một cách nào đó. (Nếu tôi miêu tả một buổi thảo luận khác, chẳng hạn như về kết xuất đồ họa tập trung, thì tôi nghĩ tôi sẽ mất đi một phần số lượng người tham gia.) Tuy nhiên, bất kể chủ đề thảo luận là gì, cho dù bạn ở đâu trong khuôn viên công ty, bạn vẫn có thể cảm thấy nguồn năng lượng mạnh mẽ. Dù bạn bước vào phòng vệ sinh của Pixar, hay bước ra bên ngoài để hít thở chút không khí, bạn vẫn không thể tránh khỏi việc vô tình nghe thấy mọi người bàn tán Ngày Góp Ý thú vị như thế nào. Cảm giác giống như chúng tôi đang thực hiện một điều gì đó sẽ tạo ra sự khác biệt vậy.

Nửa ngày trôi qua, Tom tập hợp những người hỗ trợ lại để kiểm tra nhanh xem mọi việc đang tiến triển ra sao và khuyến khích họ chia sẻ những điều họ đã thu được. Khi anh hỏi, “Bao nhiêu người các anh có thể đưa ra các đề xuất trong buổi thảo luận mình điều hành mà thực hiện được ngay lập tức?” thì tất cả mọi người đều giơ tay.

Chúng tôi quyết định sẽ tách các giám đốc điều hành, đạo diễn, và nhà sản xuất Pixar khỏi các buổi thảo luận của Ngày Góp Ý. Một phần là bởi việc đảm bảo các nhân viên có thể thoải mái lên tiếng là cực kỳ quan trọng, và nếu những nhân vật trên có mặt, tôi không chắc họ có thoải mái hay không. Mặt khác là bởi có một số chủ đề mà chúng tôi cần thảo luận riêng: việc giám sát sự sáng tạo (Liệu những buổi họp Braintrust vẫn còn hiệu quả

như 10 năm trước đây không?), cách nói và tính cách của các lãnh đạo (Làm cách nào để thúc đẩy một nền văn hóa chứa đựng tất cả mọi người mà trong đó bất cứ ai cũng có thể đề xuất một ý tưởng tiết kiệm sức lao động?), sự cần thiết phải tiêu tiền vào những nơi mà tiền có thể giải quyết tốt nhất (Chúng ta có một hệ thống rất dễ bị vượt quá, một hệ thống tưởng thưởng cho những con người cầu toàn và thích làm hài lòng người khác. Làm thế nào để quản lý sự cầu toàn và khát khao đổi mới?)

Khi quan sát gương mặt của các đồng nghiệp đang vội vã rời buổi thảo luận này để đến buổi thảo luận khác, tôi biết rằng mọi thứ đang diễn ra suôn sẻ. Họ cười rạng rỡ. Vào cuối ngày, khi toàn bộ nhân viên công ty tụ tập ở bên ngoài để uống bia, ăn xúc xích, và sôi nổi phân tích các chủ đề, tôi nhận thấy rằng các nhân viên từ các bộ phận khác nhau đang tiếp tục những cuộc thảo luận lúc trước. Cả khuôn viên tràn đầy năng lượng. Đây chính là Pixar mà họ muốn, chúng tôi muốn. Tôi đã đi qua một số bảng thông báo mà chúng tôi dựng lên nhằm khuyến khích mọi người chia sẻ các ấn tượng của họ. Vô số những lời nhắn với chủ đề đa dạng được dán lên:

Khoảnh khắc đáng nhớ nhất trong Ngày Góp Ý: “Sự thẳng thắn của John Lasseter.”

Một điều mới mẻ tôi học được ngày hôm nay: “Khi con người biết quan tâm thì họ có thể thay đổi.”

Số lượng người mới bạn đã gặp hôm nay? “23.”

Và: “Ngày Góp Ý là một minh chứng cho việc Pixar quan tâm đến các nhân viên cũng như quan tâm đến vấn đề tài chính.” Và: “Năm tới lại làm đi.”

Buổi sáng tiếp theo, tôi nhận được thư từ hàng trăm nhân viên. Một bức thư gửi từ một họa sĩ vẽ bảng câu chuyện đã thể hiện trọn vẹn cảm xúc của rất nhiều nhân viên khác. “Xin chào, Ed,” anh viết. “Tôi chỉ muốn nói lời cảm ơn về Ngày Góp Ý. Ngày hôm đó thực sự tuyệt vời, đầy cảm hứng, đầy thông tin và như tôi đã nghe rất nhiều lần suốt cả ngày hôm đó, nó

giống như một thứ thuốc tẩy vậy. Tôi không hề thấy sự hiềm nghi nào ở đây. Thêm nữa, tôi cảm thấy mọi người gần gũi nhau hơn. Tôi được gặp nhiều người mới, lắng nghe những quan điểm hoàn toàn mới, cũng như hiểu được những khó khăn mà các bộ phận khác phải đối mặt và đã thành công vượt qua. Tôi không biết liệu có cách nào có thể đo được ảnh hưởng của Ngày Góp Ý hay không, nhưng đối với tôi, tầm ảnh hưởng của nó rất lớn. Cuối cùng, tôi nghĩ tất cả chúng ta đều đã có được cảm giác mình là người sở hữu một nơi tuyệt vời như thế này cũng như tương lai của nó. Một cảm giác ‘tất cả chúng ta ở đây cùng nhau’. Đây chẳng khác nào là một chiến thắng lớn. Sự cởi mở của John, cũng như dũng khí của anh khi nói về các phản hồi anh nhận được, đã tạo ra một hiệu ứng khó tin. Sự thừa nhận của anh đã khiến toàn bộ công ty tin tưởng đi theo anh, và trở thành một trong những ví dụ thuyết phục nhất về việc ‘lãnh đạo bằng cách làm gương’ mà tôi có thể nghĩ đến. Tôi cho rằng tất cả chúng tôi đều học hỏi được từ điều này và chấp nhận những sự đánh giá, phản hồi về bản thân với một thái độ lịch sự và khiêm tốn tương tự. Cảm ơn anh rất nhiều khi đã tạo ra một môi trường ủng hộ những cuộc thảo luận như vậy.”

Chắc bạn còn nhớ rằng những tờ phiếu do những người tham gia Ngày Góp Ý điền không hề ngần ngại đặt câu hỏi, “Ai nên là người trình bày đề xuất này?” Chúng tôi cố ý làm vậy vì muốn những ý tưởng tốt nhất phải được phát triển, chứ không phải bị bỏ mặc. Vì thế, những tuần sau Ngày Góp Ý, tất cả những nhân viên tình nguyện trở thành “những người ủng hộ ý tưởng” được gọi đến để làm việc với Tom cùng nhóm của anh để trau dồi những bài trình bày của mình. Sau đó, họ bắt đầu trình bày với tôi, John, và Tổng giám đốc, Jim Morris, rồi cùng nhau, chúng tôi ngay lập tức bắt tay vào thực hiện những đề xuất mà chúng tôi thấy hợp lý.

Nói cách khác, những ý tưởng nảy sinh từ Ngày Góp Ý không phải chỉ có tác dụng bề ngoài. Chúng đang thay đổi Pixar theo một cách tốt hơn và có ý nghĩa hơn. Những thay đổi mang tính thủ tục và cụ thể này nghe có vẻ nhỏ nhặt đối với bất cứ ai không làm việc trong lĩnh vực sản xuất phim hoạt

hình - ví dụ, chúng tôi đã áp dụng một phương pháp nhanh hơn và an toàn hơn để đưa cho các đạo diễn những phân cảnh mới nhất của bộ phim - nhưng khi tổng hợp tất cả lại, chúng sẽ trở nên rất quan trọng. Những tuần sau Ngày Góp Ý, chúng tôi thực hiện bốn ý tưởng hay, cam kết thực hiện thêm năm ý tưởng nữa, và đã ấp ủ sẵn việc phát triển nhiều ý tưởng khác nữa. Tất cả những ý tưởng này sẽ cải thiện quy trình làm việc của chúng tôi, nền văn hóa của chúng tôi, hay cách quản lý Pixar.

Tuy nhiên, quan trọng nhất là chúng tôi đã phá vỡ được tình trạng bế tắc cản trở sự thẳng thắn và khiến điều đó có vẻ thật nguy hiểm. Một số người có thể đo được thành công của Ngày Góp Ý qua những kết quả cụ thể mà nó đem lại, và trên thực tế, chúng tôi cũng chú ý đến điều này. Song tiến bộ thực sự xuất phát từ sự nghiêm khắc và sự tham gia nhất quán. Vì lý do này, tôi tin rằng thành quả lớn nhất của Ngày Góp Ý là chúng tôi khiến các nhân viên cảm thấy an toàn khi nói lên suy nghĩ của mình. Ngày Góp Ý cho phép bạn phản đối bất cứ điều gì. Điều này cùng việc các nhân viên cảm giác được rằng họ cũng là một phần của giải pháp chính là thành công lớn nhất của Ngày Góp Ý.

Điều gì khiến Ngày Góp Ý hiệu quả? Đối với tôi, có ba yếu tố. Thứ nhất, có một mục tiêu rõ ràng và tập trung. Không phải là nơi ai muốn tham dự cũng được, mà là một cuộc thảo luận có phạm vi rộng (được tổ chức xung quanh những chủ đề không phải do bộ phận Nhân sự hay các giám đốc điều hành Pixar quyết định, mà do các nhân viên của công ty quyết định) với mục đích đưa ra *một thực tế cụ thể*: sự cần thiết phải cắt giảm 10% chi phí. Mặc dù những chủ đề thảo luận được cho phép, thậm chí được khuyến khích, đi vào những chủ đề mà có vẻ chỉ mơ hồ liên quan đến mục tiêu trên, nhưng trên thực tế, mục tiêu ấy vẫn đóng vai trò mấu chốt. Nó cung cấp một bộ khung và giúp chúng ta không bị nhầm lẫn.

Thứ hai, đây là ý tưởng được những người cấp cao nhất của công ty ủng hộ. Nếu cái nhiệm vụ to lớn là tổ chức Ngày Góp Ý bị dồn ép vào một ai đó không có quyền lực, không được giao phó cho Tom, người đã tuyển chọn

những nhân viên có đầu óc tổ chức tốt nhất trong công ty để hỗ trợ mình, thì Ngày Góp Ý có lẽ đã trở thành một trải nghiệm hoàn toàn khác. Các nhân viên sẽ không tin tưởng Ngày Góp Ý bởi họ có cảm giác rằng Ban lãnh đạo của họ cũng không tin tưởng. Và điều này sẽ biến Ngày Góp Ý thành một cuộc tranh cãi thay vì thảo luận.

Thứ ba, Ngày Góp Ý được dẫn dắt từ bên trong. Nhiều công ty thuê các hãng tư vấn bên ngoài để tổ chức những buổi ngoại khóa cho tất cả các nhân viên, và tôi hiểu lý do tại sao: Tổ chức tốt những buổi ngoại khóa này là một công việc phi thường và tiêu tốn rất nhiều thời gian. Nhưng tôi tin rằng, chính việc các nhân viên của chúng tôi tạo nên Ngày Góp Ý là chìa khóa cho thành công của nó. Không những các cuộc thảo luận được họ dẫn dắt theo những cách có ý nghĩa, mà chính sự tham gia của họ cũng đem lại rất nhiều lợi ích. Khi thấy bản thân mình tham gia và hợp tác, lèo lái lịch trình theo hướng sẽ tạo nên sự khác biệt thực sự, họ sẽ ghi nhớ lý do tại sao họ làm việc cho Pixar. Cam kết của họ có thể lan truyền. Ngày Góp Ý không phải là kết thúc, mà là khởi đầu, một cơ hội cho phép các nhân viên bước lên phía trước và suy nghĩ về vai trò của mình trong tương lai của công ty. Tôi đã đề cập trước đó rằng rất dễ để nhận thấy những vấn đề, song để tìm ra nguồn gốc của chúng thì không hề đơn giản. Những góp ý đưa những vấn đề đó ra ánh sáng, nhưng chúng tôi vẫn còn rất nhiều việc phải làm. Bản thân Ngày Góp Ý không giải quyết được bất cứ vấn đề gì. Song nó chuyển đổi văn hóa của chúng tôi, thậm chí sửa chữa nó theo cách tích cực hơn.

Tôi phải nhắc lại điều này: Mọi thứ liên tục thay đổi vì nó phải như thế. Và thay đổi sẽ kéo theo nhu cầu phải thích nghi, phải làm mới tư duy, và đôi khi, phải làm mới hoàn toàn - dự án của bạn, phòng ban của bạn, lĩnh vực của bạn, hay cả công ty của bạn. Trong những lần thay đổi, chúng ta cần sự giúp đỡ từ gia đình và đồng nghiệp. Tôi nhớ đến bức thư đầy cảm hứng được viết bởi một trong những chuyên gia hoạt hình của chúng tôi, Austin Madison.

“Gửi đến những người mà bức thư này có thể truyền cảm hứng,” Austin viết. “Giống như các họa sĩ khác, tôi thường thay đổi giữa hai trạng thái. Đầu tiên (và được tôi ưa thích hơn nhiều) là trạng thái bùng cháy, quên hết tất cả, hoàn toàn dựa vào trực giác, và mọi công tắc sáng tạo đều bật. Đó là khi bạn đặt bút xuống và những ý tưởng tràn ra từ ngòi bút giống như rượu vang đổ ra từ chén thánh vậy! Điều này xảy ra trong khoảng 3% thời gian. 97% còn lại tôi luôn trong tâm trạng thất vọng, đấu tranh, chìm ngimm trong góc văn phòng với một đồng giấy tờ bừa bộn. Điều quan trọng là bạn phải nỗ lực vượt qua vũng lầy của sự chán nản và tuyệt vọng. Hãy lắng nghe một số lời bình luận và các câu chuyện của các chuyên gia, những người đã gắn bó với việc sản xuất phim hàng thập kỷ và từng trải qua những cảm xúc tương tự khi đối mặt với những khó khăn trong sản xuất. Chỉ một từ: KIÊN TRÌ. KIÊN TRÌ kể câu chuyện của bạn. KIÊN TRÌ tiếp cận khán giả của bạn. KIÊN TRÌ theo đuổi tầm nhìn của bạn...”

Tôi không thể nghĩ ra cách diễn đạt hay hơn. Mục tiêu của tôi không phải là nói cho mọi người biết cách giải quyết vấn đề của Pixar và Disney, mà là thể hiện ra rằng chúng tôi vẫn đang tiếp tục giải quyết vấn đề, từng giờ từng ngày. Chúng tôi vẫn đang kiên trì. Tương lai không phải là một điểm đến – nó là một hướng đi. Việc của chúng tôi là mỗi ngày dẫn dắt công ty đi đúng hướng và sửa chữa kịp thời những sai lầm không thể tránh khỏi khi chúng tôi đi lạc. Tôi đã cảm thấy cuộc khủng hoảng tiếp theo đang nhen nhóm. Để giữ văn hóa sáng tạo của mình luôn sống động, chúng tôi không được phép sợ sự không chắc chắn vốn sẵn lúc nào cũng tồn tại. Chúng tôi phải chấp nhận nó, như chấp nhận thời tiết vậy. Sự không chắc chắn và thay đổi là hai thứ bất biến trong cuộc sống. Và đó cũng chính là điểm thú vị.

Sự thật là, khi thách thức xuất hiện, sẽ luôn đi kèm với những sai lầm, và công việc của chúng ta không bao giờ kết thúc. Chúng ta luôn luôn có những vấn đề, nhiều khi không thể nhìn thấy; chúng ta phải làm việc để phát hiện chúng và đánh giá vai trò của chúng ta đối với chúng, ngay cả khi việc này khiến chúng ta khó chịu; khi đối mặt với một vấn đề, chúng ta

phải tập trung tất cả năng lượng để giải quyết nó. Bạn sẽ cảm thấy những khẳng định này có vẻ quen thuộc, đó là bởi tôi đã sử dụng chúng để bắt đầu cuốn sách. Tôi phải nhắc lại một điều nữa là: Việc phát huy khả năng sáng tạo đòi hỏi chúng ta phải nới lỏng sự kiểm soát, chấp nhận rủi ro, tin tưởng đồng nghiệp, dẹp đường cho họ và chú ý đến bất cứ điều gì khiến nỗi sợ hãi nảy sinh. Dù có thực hiện tất cả những điều này cũng không có nghĩa là việc quản lý nền văn hóa sáng tạo sẽ dễ dàng hơn. Nhưng sự dễ dàng không phải là mục tiêu; cái chúng tôi hướng đến là sự xuất sắc.

LỜI CUỐI

STEVE MÀ CHÚNG TÔI BIẾT

Vào thời điểm cuối năm 1985, bộ phận máy tính tôi điều hành ở hãng phim Lucas gặp khó khăn. Bất cứ ai chỉ cần có chút ít hứng thú với lĩnh vực tạo hình bằng máy tính đều tìm hiểu kỹ càng về công ty của chúng tôi. Chúng tôi đã có một cuộc cạnh tranh đầy hứa hẹn với General Motors, nhưng rồi cuối cùng cũng bị bỏ lại. Sau đó Steve Jobs xuất hiện. Như tôi đã nhắc đến lúc trước, đó là khoảng thời gian một trong những luật sư của anh đã kéo chúng tôi sang một bên trong một cuộc họp, và nói đùa (tôi nghĩ vậy) rằng chúng tôi sắp được lên chiếc tàu lượn siêu tốc Steve Jobs. Chúng tôi đã lên chiếc tàu đó và đó đúng là một chuyến đi đáng nhớ - khiến tất cả hành khách lộn vòng liên tục.

Tôi làm việc cùng Steve Jobs gần 26 năm. Cho đến ngày hôm nay, cho dù tôi có viết về anh nhiều như thế nào đi chăng nữa, tôi cũng không tin những gì mình viết có thể khắc họa dù chỉ là gần đúng một Steve mà tôi biết. Tôi đã rất khó chịu khi biết rằng những câu chuyện về anh có xu hướng chỉ tập trung vào mặt cực đoan, tiêu cực, và khó gần trong tính cách của Steve. Người ta luôn miêu tả Steve là một con người ngoan cố và hách dịch, một người luôn kiên định với ý kiến của bản thân, không bao giờ lay chuyển hay thay đổi, và luôn ép người khác làm việc theo cách của mình. Mặc dù nhiều giai thoại được mọi người nhắc đi nhắc lại về cách ứng xử của anh khi là một vị giám đốc điều hành trẻ tuổi có thể đúng, nhưng bức chân dung tổng thể thì không chính xác chút nào. Trên thực tế, Steve đã có những thay đổi sâu sắc trong những năm tôi quen biết anh.

Ngày nay, người ta dùng từ *thiên tài* khá nhiều - tôi nghĩ là quá nhiều - nhưng với Steve, tôi thực sự cho rằng từ đó là rất chuẩn. Tuy nhiên, với ai

lần đầu tiên biết Steve, anh thường tỏ ra thô lỗ và cộc cằn. Đó là một khía cạnh của Steve mà người ta thích xoáy vào. Tôi nhận ra rằng rất khó để hiểu rõ những người chệch khỏi quỹ đạo thông thường, giống như Steve, và tôi cho rằng người ta thích khai thác tính cách cực đoan của Steve hơn bởi chúng mang tính giải trí và phơi bày hơn. Tuy vậy, nếu để họ dẫn dắt câu chuyện về Steve có nghĩa là bạn đang bỏ lỡ một câu chuyện quan trọng hơn. Trong thời gian tôi làm việc cùng Steve, anh không những thu được những kinh nghiệm thực tế mà bạn nghĩ anh sẽ thu được khi điều hành cùng lúc hai công ty thành công và năng động, anh cũng trở nên thông minh hơn về việc khi nào nên dừng thúc đẩy nhân viên và làm thế nào để thúc đẩy khi cần mà không phá hủy họ. Anh trở nên công bằng hơn và khôn khéo hơn, hiểu biết của anh về quan hệ đối tác cũng trở nên sâu sắc hơn, phần lớn là do cuộc hôn nhân với Laurene và mối quan hệ với những đứa con mà anh vô cùng yêu quý. Sự thay đổi này không khiến anh từ bỏ cam kết nổi tiếng của mình với đổi mới; mà nó còn củng cố cam kết đó. Đồng thời, anh cũng trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn, và tự nhận thức bản thân rõ ràng hơn. Và tôi cho rằng Pixar đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển này.

Hãy nhớ đến thời điểm cuối thập niên 1980, khi Pixar được sáng lập, Steve đang đầu tư phần lớn thời gian để xây dựng NeXT, công ty máy tính mà anh thành lập sau khi bị đuổi khỏi Apple. Tại Pixar, không ai trong chúng tôi, kể cả Steve, biết chúng tôi đang làm gì. Trong các cuộc đàm phán đầu tiên với khách hàng, Steve sẽ đánh lừa, điều mà đôi khi có hiệu quả, song đôi khi lại phản tác dụng. Ví dụ tại NeXT, anh đã có một thỏa thuận trị giá 100 triệu đô cho phép IBM sử dụng phần mềm NeXT. Số tiền khổng lồ đó, cùng với thực tế Steve không để cho IBM quyền sử dụng phiên bản tiếp theo của phần mềm, khiến thỏa thuận này có vẻ thành công đối với NeXT. Trên thực tế, Steve đã lừa gạt - hành vi của anh tạo ra ác cảm và sau này anh có nói với tôi rằng anh đã học hỏi được từ điều đó.

Trong những ngày đầu đó, Steve cảm thấy rằng có một điều gì đó đặc biệt đang diễn ra ở Pixar, nhưng anh khó chịu khi không thể tìm ra nó và

vẫn đang mất tiền. Anh đang sở hữu một nhóm nhân viên đặt đồ đi trước thời đại. Liệu anh có thể trụ vững đủ lâu để tiềm năng của họ được phát huy, đặc biệt là khi anh cũng không biết liệu tiềm năng ấy có phát huy được hay không? Kiểu người nào sẽ chấp nhận làm việc đó? Bạn có chấp nhận không?

Chúng ta có xu hướng coi logic và cảm xúc là hai lĩnh vực khác biệt và độc lập với nhau. Steve thì không. Ngay từ đầu, khi đưa ra bất cứ quyết định nào, niềm đam mê luôn là phần quan trọng nhất trong tính toán của anh. Ban đầu, anh thường thể hiện điều đó một cách vụng về, bằng việc đưa ra những thông báo cực đoan hay thái quá và thách thức mọi người phản ứng lại. Nhưng tại Pixar, ngay cả khi còn xa chúng tôi mới có lãi, tính hung hăng của anh đã được kiềm chế khi Steve thừa nhận rằng chúng tôi hiểu biết về đồ họa và cách kể chuyện còn anh thì không. Anh trân trọng quyết tâm trở thành người tiên phong trong lĩnh vực làm phim hoạt hình bằng máy tính của chúng tôi. Anh không nói cho chúng tôi biết cách thực hiện công việc của mình, hay tìm cách xâm nhập và áp đặt ý muốn của anh. Ngay cả khi chúng tôi không biết làm sao để đạt được mục đích, sự đam mê của chúng tôi vẫn được Steve hết sức trân trọng và đánh giá cao. Đó là điều mà Steve, John và tôi cùng hướng tới: đam mê sự xuất sắc, một đam mê mãnh liệt đến mức khiến chúng tôi sẵn sàng tranh luận, đấu tranh và cùng hợp tác với nhau, ngay cả khi những điều này khiến chúng tôi cực kỳ khó chịu.

Tôi còn nhớ mình từng bị ấn tượng bởi phản ứng của Steve đối với đam mê khi chúng tôi đang thực hiện bộ phim thứ hai, *Thế giới côn trùng*. Có một sự bất đồng nội bộ về tỷ lệ của bộ phim (quan hệ tỷ lệ giữa chiều rộng và chiều cao của bộ phim). Trong rạp chiếu phim, các bộ phim được chiếu trên một màn hình rộng mà chiều rộng của hình ảnh gấp hơn hai lần chiều cao; trái lại, trên tivi, chiều rộng của hình ảnh chỉ bằng 4/3 lần chiều cao, giống hình hộp. Khi bạn thực hiện một phiên bản video của một bộ phim màn ảnh rộng để chiếu trên màn hình tivi, thì hoặc là bạn nhìn thấy những thanh màu đen ở phía trên và phía dưới màn hình, hoặc bạn cắt bớt hoàn

toàn hai cạnh. Cả hai giải pháp này đều ảnh hưởng đến chất lượng của bộ phim ban đầu.

Trong *Thế giới côn trùng*, những chuyên gia tiếp thị của chúng tôi bắt đầu quan điểm với các nhà làm phim. Các nhà làm phim muốn giữ định dạng màn ảnh rộng bởi nó đem lại một trải nghiệm toàn cảnh tốt hơn trong rạp chiếu và họ cho rằng điều này quan trọng hơn so với trải nghiệm xem phim tại nhà. Trong khi đó, các chuyên gia tiếp thị tin rằng khách hàng sẽ ít mua phim nếu có những thanh đen xuất hiện ở bên trên cũng như bên dưới màn hình, và lập luận rằng định dạng màn ảnh rộng sẽ làm sụt giảm doanh số bán DVD. Steve, không phải là người ham mê phim ảnh, ủng hộ quan điểm của các chuyên gia tiếp thị rằng chúng tôi sẽ tự gây ra tổn thất tài chính nếu cho ra mắt bộ phim dưới dạng màn ảnh rộng. Cuộc tranh luận về vấn đề này vẫn chưa được giải quyết cho đến một buổi chiều, tôi đưa Steve cùng đi dạo quanh các văn phòng để anh có thể xem cách hoạt động của một số bộ phận tại Pixar, và chúng tôi kết thúc hành trình ở một căn phòng đầy những nhân viên đang bận rộn với việc tạo độ sáng cho một cảnh trong *Thế giới côn trùng*. Nhà thiết kế sản xuất của bộ phim, Bill Cone, đang chiếu một số hình ảnh trên màn hình mà tình cờ lại là dưới định dạng màn ảnh rộng.

Thấy vậy, Steve xen vào và nói rằng chúng ta đúng là điên mới đi thực hiện một bộ phim màn ảnh rộng. Bill liền tiến đến và giải thích tại sao định dạng màn ảnh rộng cực kỳ quan trọng xét từ quan điểm *nghệ thuật*. Một cuộc đối thoại căng thẳng diễn ra. Tôi sẽ không gọi đó là một cuộc tranh luận, cho dù đúng là nó rất nóng. Cuộc thảo luận dừng lại mà không có hồi kết, và Steve cùng tôi lại tiếp tục hành trình.

Sau đó, Bill đến gặp tôi, trông có vẻ lo lắng. “Ôi, Chúa ơi,” anh thốt lên. “Tôi vừa mới tranh luận với Steve Jobs. Tôi không làm gì sai chứ?”

“Trái lại,” tôi khẳng định. “Anh thắng rồi.”

Tôi có thể thấy điều Bill không thấy: Steve đã phản ứng lại với niềm đam mê của Bill về vấn đề đó. Việc Bill sẵn sàng đấu tranh mạnh mẽ và

rành mạch để bảo vệ những gì mà anh tin tưởng khiến Steve thấy rằng những ý tưởng của Bill đáng được tôn trọng. Sau đó, Steve không bao giờ đề cập đến vấn đề định dạng với chúng tôi một lần nào nữa.

Không phải là đam mê lẫn át logic trong tâm trí của Steve. Anh biết rõ rằng không bao giờ được đưa ra quyết định mà chỉ dựa trên cảm xúc. Tuy nhiên, anh cũng hiểu rằng sáng tạo không mang tính tuyến tính, nghệ thuật không mang tính thương mại, và việc khẳng khẳng áp dụng tư duy lợi nhuận sẽ có nguy cơ chia rẽ chúng tôi. Steve coi trọng cả hai vế của phương trình, cả lý trí và tình cảm, và cách anh duy trì sự cân bằng đó chính là điểm mấu chốt để hiểu rõ về anh.

Giữa những năm 1990, rõ ràng Pixar cần một nơi ở mới sau một thời gian dài ở trong những tòa nhà xiêu vẹo, chật chội ở Point Richmond, California. Đã đến lúc công ty nên có một trụ sở đích thực – một không gian thuộc về riêng chúng tôi, phù hợp với những nhu cầu của chúng tôi. Steve đã tự mình thiết kế trụ sở Pixar, và tòa nhà chính đầy ấn tượng chúng tôi ở ngày hôm nay là thành quả từ nỗ lực của Steve Jobs. Tuy nhiên, điều đó không đến một cách dễ dàng.

Thiết kế đầu tiên của Steve dựa trên một số ý tưởng kỳ lạ của anh về việc thúc đẩy sự tương tác giữa mọi người. Vào năm 1998, tại một buổi họp nhân viên bên ngoài công ty nhằm thảo luận những kế hoạch này, một số nhân viên đã phản nản về việc Steve định xây dựng chỉ một nhà vệ sinh nam và một nhà vệ sinh nữ. Steve nhượng bộ, nhưng rõ ràng khó chịu khi mọi người không hiểu những gì anh đang cố gắng thực hiện: Mang mọi người đến gần nhau hơn. Ban đầu, Steve gặp khó khăn trong việc tìm ra cách tốt nhất để thực hiện điều đó.

Tiếp đó, anh hình dung ra mỗi dự án phim có một tòa nhà riêng biệt với ý tưởng là mỗi nhóm làm phim sẽ được lợi nếu có một không gian riêng, không bị xao nhãng. Tôi không chắc chắn lắm về điều đó, bởi vậy tôi đề nghị anh đi thực tế.

Với Steve thì “trăm nghe không bằng một thấy” nên tôi đề nghị anh cùng đi đến Burbank thăm tòa nhà Northside bốn tầng được xây dựng từ nhôm và kính ở đại lộ Thornton. Disney Animation đã tiếp quản toàn nhà này vào năm 1997, và sử dụng nó làm chỗ ở cho nhóm sản xuất bộ phim hoạt hình 3D đầu tiên của họ, *Khủng long* (Dinosaur).

Tuy nhiên, tòa nhà này nổi tiếng hơn bởi một lý do khác. Vào những năm 1940, nó là bộ phận tuyệt mật Skunk Works của Lockheed, bộ phận đã chế tạo ra những chiếc máy bay chiến đấu, máy bay gián điệp, và ít nhất một chiếc máy bay tàng hình. Tôi thích mẩu chuyện lịch sử này và cả việc cái tên Skunk Works được mượn từ loạt truyện tranh hài *Li'l Abner* đăng trên báo của Al Capp. Trong loạt truyện đó, có một câu chuyện đùa về một nơi bí ẩn và hơi hám ở sâu trong rừng có tên là “Skonk Works.” Ở đây có một loại đồ uống mạnh được pha từ những con chồn hôi, những đôi giày cũ, cùng những thành phần kỳ lạ khác.

Steve biết rằng mục đích của tôi ngày đó không phải là cùng thảo luận với anh về loạt truyện tranh hài hay về lịch sử ngành hàng không, mà là cho anh xem tòa nhà - một không gian thoải mái, nơi hàng trăm nhà làm phim hoạt hình thực hiện nhiều dự án cùng lúc, dưới cùng một mái nhà. Tôi thích những hành lang mở. Tôi nhớ rằng Steve đã phàn nàn về một số khía cạnh trong thiết kế của tòa nhà, nhưng sau một giờ thăm quan, tôi có thể chắc chắn rằng anh đã hiểu được thông điệp: Xây dựng những tòa nhà tách biệt cho từng bộ phim đồng nghĩa với việc cô lập chúng. Anh đã trực tiếp thấy cách các nhân viên Disney tận dụng không gian mở trong việc chia sẻ thông tin và đưa ra những ý tưởng. Steve cực kỳ tin tưởng vào sức mạnh của việc trộn lẫn ngẫu nhiên; anh biết rằng sáng tạo không phải là một nỗ lực đơn độc. Nhưng chuyến đi của chúng tôi đến Northside làm ý tưởng đó trở nên rõ ràng hơn. Trong một công ty sáng tạo, việc phân các nhân viên của bạn vào những không gian riêng biệt, dự án A ở đây, dự án B ở kia, có thể phản tác dụng.

Sau chuyến đi ấy, anh gặp các kiến trúc sư của mình một lần nữa và đưa ra những quy tắc về một tòa nhà đơn nhất. Anh coi việc thiết kế trụ sở mới cho Pixar là trách nhiệm cá nhân.

Bạn chắc hẳn từng nghe khẩu hiệu “Nhân viên là tài sản quý giá nhất mà bạn có.” Đối với đa phần các giám đốc điều hành, đó chỉ là sáo ngữ thốt ra để làm vui lòng nhân viên - mặc dù chúng có thể được xem là đúng, nhưng rất ít nhà lãnh đạo chịu thay đổi cách ứng xử hoặc ra quyết định dựa trên khẩu hiệu ấy. Tuy nhiên Steve đã thực hiện những quy tắc đó và xây dựng trụ sở của chúng tôi dựa trên chúng. Nơi này được thiết kế nhằm khuyến khích mọi người hòa đồng, gặp gỡ và giao tiếp để nâng cao khả năng làm việc cùng nhau nhằm hỗ trợ quá trình thực hiện bộ phim.

Cuối cùng, Steve chỉ đạo từng chi tiết trong việc xây dựng tòa nhà mới của chúng tôi, từ những chiếc cầu thép cong bắc qua trung tâm hội trường đến các loại ghế trong phòng trình chiếu. Anh không muốn tạo ra bất cứ rào cản nào, do vậy chúng tôi có những chiếc cầu thang mở và luôn tạo cảm giác chào đón mọi người ghé thăm. Anh muốn chỉ có một lối vào để chúng tôi có thể gặp nhau khi đi vào tòa nhà. Chúng tôi có những phòng họp, phòng vệ sinh, phòng thư, ba phòng chiếu, một không gian giải trí, và một khu ăn uống, tất cả đều ở trong khu vực trung tâm của hội trường (cho đến bây giờ các nhân viên vẫn tụ tập tại đây cùng ăn uống, chơi bóng bàn, hoặc nghe các nhà lãnh đạo Pixar nói vắn tắt về những gì đang diễn ra trong công ty). Tất cả những điều này đều để khiến mọi người có cơ hội gặp nhau tình cờ mỗi ngày, từ đó thúc đẩy việc giao tiếp và tăng khả năng xuất hiện cơ hội. Bạn có thể cảm nhận được nguồn năng lượng trong công ty. Steve đã suy nghĩ về tất cả những điều này với tư duy logic của một triết gia và sự tỉ mỉ của một nghệ nhân. Anh tin vào những vật liệu tuy đơn giản nhưng được xây dựng một cách kỳ công. Anh muốn tất cả thép đều để nguyên, chứ không sơn. Anh muốn tất cả những cánh cửa kính ngang bằng với tường. Không ngạc nhiên khi tòa nhà chính thức hoạt động vào mùa thu năm 2000, sau bốn năm lên kế hoạch và xây dựng, các nhân viên Pixar, những người không ngừng nghỉ thực hiện những dự án phim trong suốt bốn

năm đó, đã đặt cho tòa nhà này một cái tên là “Steve’s movie” (Bộ phim của Steve).

Tôi thừa nhận rằng có thời điểm tôi lo lắng Pixar sẽ rơi vào tình trạng chỉ lo xây những trụ sở sang trọng để thỏa mãn cái tôi của nhà lãnh đạo. Nhưng những lo lắng đó đã trở thành vô căn cứ. Từ ngày chúng tôi chuyển đến, vào lễ Tạ ơn năm 2000, tòa nhà đã trở thành một ngôi nhà màu mỡ và phi thường. Hơn nữa, trong suy nghĩ của các nhân viên Pixar, tòa nhà này đã biến Steve từ người ngoài thành một phần của Pixar. Môi trường làm việc mang đậm dấu ấn của Steve đến nỗi mọi người trân trọng đóng góp to lớn cũng như những hiểu biết của anh đối với cách làm việc của chúng tôi.

Sự trân trọng đó là một bước phát triển tích cực bởi như tôi đã đề cập, khi gặp Steve, mọi người thường phải thích nghi với phong cách của anh. Brad Bird nhớ là trong một cuộc gặp mặt trong quá trình thực hiện *Gia đình siêu nhân*, ngay sau khi anh gia nhập hãng phim, Steve đã khiến anh khó chịu khi nói rằng một số bức vẽ của *Gia đình siêu nhân* trông như “một loại sáng thứ Bảy” – ý muốn ám chỉ các phim hoạt hình có kinh phí thấp được sản xuất bởi Hanna Barbera và những người khác. “Trong thế giới của tôi, câu đó giống như là, ‘Mẹ mày toàn đi lãng nhăng đấy,’” Brad hồi tưởng. “Tôi giận điên người. Khi buổi họp kết thúc, tôi đến tìm Andrew và phàn nàn, ‘Steve vừa nói một điều khiến tôi phát điên.’ Và Andrew, thậm chí còn không buồn hỏi Steve đã nói gì, chỉ nói, ‘Chỉ một điều thôi ư?’” Brad lúc đó đã hiểu rằng Steve không nói như thể mình là nhà phê bình, anh nói với tư cách là người ủng hộ nhiệt thành nhất. Những siêu anh hùng trong phim hoạt hình thường được tạo ra với nguồn kinh phí thấp và trông cũng rẻ tiền tương ứng – đây là điểm mà Steve và Brad đều đồng ý. Anh đang ngụ ý rằng *Gia đình siêu nhân* phải hướng đến mục tiêu cao hơn nữa. “Anh ấy chỉ muốn nói rằng chúng tôi cần phải thể hiện một điều lớn lao hơn,” Brad nói. “Và điều này mang đậm tính cách Steve.”

Có một điều người ngoài Pixar không hề hay biết, đó là Steve đã phát triển một mối gắn bó lâu dài với các đạo diễn của chúng tôi. Ban đầu, tôi

chỉ cho rằng đó là bởi anh đánh giá cao sự sáng tạo cũng như khả năng lãnh đạo của họ, và họ, để đáp lại, trân trọng những ủng hộ và nhận thức sâu sắc mà anh đem đến. Nhưng khi chú ý hơn, tôi nhận ra rằng họ đang cùng nhau chia sẻ một điều gì đó rất quan trọng. Chẳng hạn, khi các đạo diễn trình bày một ý tưởng, họ sẽ cống hiến toàn bộ vào ý tưởng đó, ngay cả khi một phần trong họ biết rằng cuối cùng, có thể ý tưởng đó sẽ không hiệu quả. Trình bày ý tưởng là một cách để thử nghiệm nội dung, đánh giá nó, và quan trọng hơn, là củng cố nó, bằng việc quan sát xem nó tác động đến khán giả như thế nào. Nhưng nếu ý tưởng đó không hiệu quả, họ cực kỳ thành thạo trong việc loại bỏ nó và tiếp tục. Đó là một kỹ năng hiếm có, một kỹ năng mà Steve cũng sở hữu.

Steve có năng khiếu đáng kinh ngạc trong việc loại bỏ những thứ không hiệu quả. Nếu bạn tranh cãi với anh ấy, và bạn thuyết phục anh ấy rằng bạn đúng, anh ấy sẽ ngay lập tức thay đổi suy nghĩ của mình. Anh không bám chặt vào một ý tưởng chỉ bởi anh từng tin rằng nó sáng suốt. Cái tôi của anh không gắn với những đề xuất của anh, ngay cả khi anh dồn hết tâm huyết vào chúng. Khi Steve thấy các đạo diễn Pixar làm điều tương tự, anh nhận ra rằng họ có chung tinh thần.

Một trong những rủi ro của cách tiếp cận này có thể là khi bạn trình bày một cách tập trung, sự nhiệt tình của bạn có thể khiến người khác ngại đưa ra nhận xét thẳng thắn. Khi ai đó có cá tính mạnh, những người khác có thể e dè khi đối mặt với họ. Làm thế nào để ngăn chặn điều này? Bí quyết là, trong bất cứ buổi họp nào, hãy ngừng chú ý vào việc ý tưởng bắt nguồn từ đâu, mà thay vào đó, chỉ quan tâm đến bản thân ý tưởng đó. Mọi người thường quá xem trọng nguồn gốc của một ý tưởng, chấp nhận nó (hoặc không chỉ trích nó) bởi nó đến từ Steve hay các vị đạo diễn đáng kính khác. Nhưng Steve không quan tâm đến sự công nhận đó. Vô số lần, tôi chứng kiến anh đưa ra những ý tưởng - những ý tưởng khá xa vời - một cách băng quơ chỉ để xem chúng mang lại phản ứng như thế nào. Nếu chúng không hiệu quả thì anh sẽ bỏ qua. Đó giống như một hình thức kể chuyện - tìm cách tốt nhất để định hình và truyền đạt một ý tưởng. Nếu mọi người không

hiếu Steve, họ sẽ hiểu sai rằng việc Steve đề xuất những ý tưởng một cách băng quơ là anh đang ủng hộ. Và họ sẽ cảm nhận sai về sự nhiệt tình và sự kiên quyết của Steve, cho rằng đó là bản tính không nhượng bộ và ngoan cố của anh. Thay vào đó, anh chỉ đang đánh giá những phản ứng đối với những ý tưởng của anh để cân nhắc xem liệu có *nên* ủng hộ chúng không.

Thông thường, người ta không coi Steve là một người kể chuyện, và anh cũng luôn thận trọng khi nói rằng anh không biết gì về ngành công nghiệp sản xuất phim. Tuy nhiên, một phần của sự gắn kết giữa anh và các đạo diễn của chúng tôi bắt nguồn từ thực tế rằng anh biết rõ việc xây dựng một câu chuyện có thể kết nối với mọi người quan trọng thế nào. Đó là kỹ năng anh sử dụng trong những buổi thuyết trình của mình tại Apple. Khi anh xuất hiện trước khán giả để giới thiệu một sản phẩm mới, anh hiểu rằng nếu anh đưa ra một câu chuyện, thì anh sẽ truyền đạt hiệu quả hơn, và bất cứ ai từng tham dự những buổi thuyết trình đó đều có thể nói với bạn rằng Steve đã tỉ mỉ và phi thường đến mức nào.

Tại Pixar, Steve có thể tham gia vào quá trình những người khác sáng tạo câu chuyện của họ và tôi tin rằng việc này đã giúp anh hiểu rõ hơn về động lực của con người. Khi áp dụng trí tuệ của mình vào cảm xúc của một bộ phim - Nó có hiệu quả không? Nó có chân thực không? - có điều gì đó đã giải phóng Steve, và anh bắt đầu thấy rằng thành công của Pixar phụ thuộc vào sự kết nối sâu sắc giữa bộ phim với khán giả. Dựa vào cách ứng xử trước kia của Steve, bạn có thể nghĩ rằng Steve không thể tế nhị khi đưa ra những phản hồi mang tính xây dựng cho một đạo diễn dễ bị tổn thương về một bộ phim vẫn chưa hoàn thiện. Nhưng trên thực tế, qua thời gian, anh đã trở nên rất khéo léo. Pete Docter nhớ Steve từng nói với anh rằng nếu có kiếp sau, anh muốn trở thành một đạo diễn của Pixar. Tôi chắc chắn rằng nếu điều đó xảy ra thật, thì Steve sẽ trở thành một trong những đạo diễn tài năng nhất.

Mùa thu năm 2003, Steve càng ngày càng khó liên lạc. Anh từng nổi tiếng với việc trả lời thư điện tử chỉ trong vòng vài phút, bất kể lúc nào dù là

ngày hay đêm. Nhưng giờ đây, cho dù tôi gọi điện hay gửi thư thì đều không thể liên lạc được với anh. Vào tháng Mười, anh bất ngờ ghé qua Pixar, điều này rất bất thường bởi nếu không có cuộc họp ban giám đốc thì chúng tôi thường chỉ nói chuyện qua điện thoại. Khi John và tôi ngồi với Steve, anh đóng cửa lại và nói với chúng tôi rằng cơn đau lưng của anh mãi mà vẫn chưa khỏi. Sau khi đi chụp cắt lớp theo lời khuyên của bác sĩ, anh phát hiện mình bị ung thư tuyến tụy. 95% bệnh nhân mắc bệnh này đều không thể sống quá năm năm. Steve nói rằng anh quyết tâm chống chọi với bệnh tật, nhưng anh biết có thể mình sẽ không chiến thắng.

Trong vòng tám năm, Steve đã trải qua vô số phương pháp điều trị, cả theo cách truyền thống lẫn những thử nghiệm mới. Khi anh trở nên suy yếu, sự tiếp xúc của chúng tôi thưa thớt dần đi, mặc dù anh vẫn gọi cho chúng tôi hàng tuần để kiểm tra, đưa ra lời khuyên cũng như những lo lắng. Có lần, John và tôi lái xe đến Apple để ăn trưa với Steve. Sau đó, Steve dẫn chúng tôi vào một căn phòng bí mật, nơi Apple lưu giữ các sản phẩm tuyệt mật và cho chúng tôi xem nguyên mẫu của một thứ tên là iPhone. Sản phẩm đó có màn hình cảm ứng tương tác với người dùng, khiến việc điều hướng không chỉ đơn giản mà còn thú vị. Chúng tôi ngay lập tức cảm thấy rằng những chiếc điện thoại đang nằm trong túi mình chẳng khác nào đồ cổ. Anh nói anh rất phấn khích về nó vì mục tiêu của anh không chỉ là tạo ra một chiếc điện thoại để mọi người sử dụng mà là một chiếc điện thoại mọi người *yêu quý* – một chiếc điện thoại giúp cuộc sống của họ tốt hơn, cả về mặt chức năng và thẩm mỹ. Anh cho rằng Apple đã thành công trong việc tạo ra thiết bị đó.

Khi chúng tôi bước ra khỏi căn phòng, Steve dừng lại ở hành lang và nói rằng anh đang lên danh sách ba việc mà anh muốn làm - tôi nhớ chính xác từng từ anh nói lúc đó - “trước khi tôi ra đi.” Một mục tiêu vô cùng quan trọng với anh là tung ra sản phẩm mà anh vừa giới thiệu với chúng tôi, cùng với một số sản phẩm khác mà anh tin rằng sẽ đảm bảo tương lai vững chắc của Apple. Mục tiêu thứ hai là tiếp tục bảo đảm thành công của Pixar. Và mục tiêu thứ ba, cũng là mục tiêu quan trọng nhất, đó là đặt ba đứa con

bénhắt của mình vào một con đường đúng. Tôi nhớ Steve đã nói rằng anh hy vọng có thể nhìn thấy cậu con trai Reed, khi đó đang học lớp Tám, tốt nghiệp cấp ba. Lắng nghe một người đàn ông chưa từng bị đánh bại ấy thu gọn những hy vọng và tham vọng của mình thành chỉ còn một vài điều ước cuối cùng, thực sự rất đau lòng. Tuy nhiên, tôi nhớ rằng Steve nói ra những điều đó rất坦然 nhiên. Tôi cảm giác như Steve đã bình thản chấp nhận rằng sự ra đi của anh là tất yếu vậy.

Cuối cùng, anh sẽ đạt được cả ba mục tiêu đó.

Vào một buổi chiều Chủ Nhật tháng Hai năm 2007, con gái tôi, Jeannie và tôi bước ra khỏi xe, đi trên tấm thảm đỏ dài... và bất chợt thấy Steve Jobs. Đó là một vài giờ trước khi Lễ trao Giải thưởng Hàn lâm Điện ảnh thường niên lần thứ 79 bắt đầu, và để đến được chỗ ngồi của mình, cả ba chúng tôi phải chen qua một đám đông bên ngoài nhà hát Kodak ở trung tâm Hollywood. *Vương quốc xe hơi* đã được đề cử hạng mục Phim hoạt hình xuất sắc nhất, và cũng giống như những ứng cử viên khác, chúng tôi không khỏi bồn chồn. Nhưng khi ba chúng tôi đang chen lấn, Steve nhìn ngó xung quanh, quan sát những quý ông, quý bà thanh lịch, những phóng viên đang tranh giành với nhau, những tay săn ảnh, những khán giả đang la hét, một hàng dài những chiếc xe limousine nối đuôi nhau, rồi nói, “Thứ còn thiếu trong cảnh này là một nhà sư tự thiêu chính mình.”

Quan điểm là một thứ rất khó nắm bắt. Tôi đã làm việc với Steve hơn một phần tư thế kỷ, lâu hơn bất cứ ai, và tôi cũng biết rằng cuộc đời của anh không giống với những bức chân dung một chiều, mô tả sự cầu toàn vô tâm về Steve mà tôi thấy trên tạp chí, trên báo hay thậm chí trong chính tự truyện về Steve. Một Steve nghiêm khắc, thô lỗ, thông tuệ, nhưng không biết quan tâm đến cảm xúc của người khác mà chúng tôi lần đầu tiên gặp mặt, đã thay đổi thành một người hoàn toàn khác trong suốt hai mươi năm cuối đời. Tất cả chúng tôi, những người biết rõ Steve, đều chú ý đến sự thay đổi này. Anh trở nên nhạy cảm hơn không chỉ đối với cảm xúc của người khác mà còn đối với những đóng góp của họ vào quá trình sáng tạo.

Những gì anh trải qua cùng Pixar cũng là một phần của sự thay đổi đó. Steve mong muốn tạo ra những thứ vừa thực dụng vừa có thể đem lại niềm vui; đó là cách anh khiến thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Đó cũng là một phần lý do Pixar khiến anh ta tự hào, bởi anh cảm thấy thế giới sẽ tốt đẹp hơn nhờ những bộ phim chúng tôi thực hiện. Anh từng nhắc đi nhắc lại rằng cho dù những sản phẩm của Apple có xuất sắc đến đâu, thì cuối cùng chúng cũng trở thành đồ bỏ. Nhưng trái lại, những bộ phim của Pixar sẽ tồn tại mãi mãi. Anh, cũng như tôi, tin rằng, bởi vì những bộ phim của chúng tôi đào sâu để tìm tòi sự thật, cho nên chúng sẽ sống mãi với thời gian và anh nhìn thấy vẻ đẹp trong ý tưởng đó. John gọi đó là “niềm kiêu hãnh của những người làm nghề giải trí”. Steve hiểu sứ mệnh này rất rõ, đặc biệt là trong những năm cuối đời, và anh cũng biết rằng ngành công nghiệp giải trí không phải là lĩnh vực chính của mình, nên anh cảm thấy thật may mắn khi trở thành một phần trong đó.

Pixar giữ vị trí đặc biệt trong thế giới của Steve, và vai trò của anh tăng dần trong suốt những năm chúng tôi cộng tác. Trong những năm đầu, anh là nhà từ thiện của chúng tôi, người đã trả tiền để duy trì công ty. Sau đó, anh trở thành người bảo vệ cho chúng tôi, bên trong là một nhà phê bình, đưa ra những góp ý mang tính xây dựng nội bộ còn bên ngoài là người bảo hộ mạnh mẽ nhất cho chúng tôi. Chắc chắn, chúng tôi đã nhiều lần cùng nhau nỗ lực, nhưng qua những khó khăn đó, chúng tôi xây dựng nên một mối gắn kết hiếm có. Tôi luôn nghĩ rằng Pixar giống như một đứa con riêng mà Steve rất yêu quý. Có thể đứa con đó đã được thai nghén trước khi anh tiến vào cuộc sống của chúng tôi, nhưng nó đã được anh nuôi nấng trong giai đoạn trưởng thành. Trong khoảng thời gian mười năm trước khi Steve qua đời, tôi đã chứng kiến Steve thay đổi Pixar cũng như Pixar thay đổi anh. Tôi nói điều này với sự thừa nhận rằng trong cả một đời người, không thể tách biệt bất cứ một giai đoạn nào khỏi phần còn lại; lẽ dĩ nhiên, Steve luôn luôn học hỏi từ gia đình và những đồng nghiệp tại Apple. Nhưng cũng có một điều đặc biệt trong quãng thời gian anh làm việc cùng chúng tôi - đó là nó ngày càng được cải thiện bởi chính một thực tế khá mâu thuẫn là Pixar

chỉ là công việc ngoài lề của Steve. Vợ và con cái của anh tất nhiên là quan trọng nhất, Apple là thành quả đầu tiên và dễ thấy nhất về mặt nghề nghiệp của Steve; Pixar là nơi anh có thể thư giãn và dạo chơi một chút. Mặc dù anh không bao giờ đánh mất sự quyết liệt của mình, nhưng chúng tôi cũng đã thấy anh phát triển khả năng lắng nghe. Càng ngày, Steve càng thể hiện sự đồng cảm, quan tâm và tính kiên nhẫn của mình. Anh trở nên thực sự khôn ngoan. Sự thay đổi ở Steve là thực và sâu.

Ở chương 5, tôi đã đề cập đến việc mình khẳng định không cho Steve tham dự những cuộc họp Braintrust. Nhưng anh vẫn thường đưa ra những góp ý sau khi các bộ phim được chiếu cho hội đồng quản trị của Pixar xem. Cứ mỗi bộ phim, một hai lần, khi dấu hiệu của khủng hoảng lờ mờ xuất hiện, anh sẽ đến và nói một số điều có thể giúp thay đổi nhận thức của chúng tôi và cải thiện bộ phim. Bất cứ khi nào đưa ra một góp ý, anh luôn luôn bắt đầu bằng câu nói: “Tôi không phải là một nhà làm phim thực thụ, vì thế các anh có thể phớt lờ những gì tôi nói...”. Sau đó, với sự hiệu quả đáng kinh ngạc, anh sẽ chẩn đoán chính xác những vấn đề mà chúng tôi đang gặp phải. Steve tập trung vào bản thân vấn đề, thay vì tập trung vào các nhà làm phim, điều này càng khiến những lời nhận xét của anh có tác động lớn hơn. Nếu bạn cảm thấy một lời chỉ trích hướng đến những lý do cá nhân, bạn có thể dễ dàng bỏ ngoài tai. Nhưng bạn không thể phớt lờ Steve. Mỗi bộ phim được anh góp ý đều được lợi từ những nhận thức sâu sắc của anh.

Mặc dù những ngày đầu, quan điểm của anh sẽ dao động rất mạnh và cách anh truyền đạt cũng có phần cộc lốc, nhưng sau này, qua thời gian, anh trở nên rõ ràng hơn và biết quan sát cảm xúc của mọi người hơn. Anh đã học được cách quan tâm đến không khí trong phòng, thể hiện những kỹ năng mà trong những năm đầu tôi nghĩ là anh không có. Một số người từng nói anh trở nên nhẹ nhàng hơn khi già đi, nhưng tôi không cho rằng đó là một mô tả đầy đủ cho sự thay đổi của Steve; nó nghe có vẻ thụ động, như thể anh chỉ đơn giản là buông nhiều thứ đi hơn. Sự thay đổi của Steve mang

tính chủ động. Anh vẫn tiếp tục tham gia; chỉ là thay đổi cách thức tham gia mà thôi.

Có một cụm từ mà nhiều người sử dụng để miêu tả năng khiếu của Steve trong việc đạt được những điều bất khả thi. Họ nói Steve sử dụng một “kỹ năng bóp méo thực tế”. Trong cuốn tự truyện về Steve, Walter Isaacson đã dành hẳn một chương để viết về điều này, trong đó dẫn lời Andy Hertzfeld, một thành viên trong đội đầu tiên đảm nhận dự án Mac tại Apple, như sau, “Kỹ năng bóp méo thực tế bao gồm phong cách hùng biện lôi cuốn, ý chí bất khuất, và sự say mê trong việc bẻ cong bất cứ sự thực nào để phù hợp với mục đích.” Tôi cũng đã thường xuyên nghe thấy cụm từ này ở Pixar. Một số người, sau khi lắng nghe Steve, sẽ cảm thấy rằng họ đã chạm tới một cấp độ mới của sự hiểu biết, chỉ để nhận ra sau đó rằng họ không thể tái tạo lại các bước trong lý luận của anh; rồi sự hiểu biết ấy cũng sẽ bay hơi, bỏ mặc họ vò đầu bứt tóc và dần đi vào ngõ cụt. Đó chính là bóp méo thực tế.

Tôi không thích cụm từ này bởi nó mang một ý nghĩa tiêu cực - việc ngụ ý rằng Steve cố gắng biến một thế giới tưởng tượng thành thế giới thực chỉ để thỏa mãn ý thích của mình, mà không quan tâm đến cách anh không chịu chấp nhận thực tế, tức là muốn nói, tất cả mọi người xung quanh anh sẽ phải làm việc cực nhọc hàng đêm, và cuộc sống của họ bị đảo lộn, chỉ bởi hy vọng sẽ đáp ứng được những kỳ vọng không thể đáp ứng của Steve. Có rất nhiều thứ đã được tạo ra từ việc Steve không chịu làm theo các quy tắc, hay các thực tế, mà những người khác chấp nhận; chẳng hạn như, anh không gán biển số cho chiếc xe của mình. Nhưng nếu quá tập trung vào điều đó, chúng ta sẽ dễ lỡ mất những điều quan trọng. Anh nhận ra rằng nhiều quy tắc trên thực tế rất tùy tiện. Vâng, anh đã thử nghiệm những giới hạn và thỉnh thoảng cũng vượt qua các lần ranh. Dưới góc nhìn một đặc điểm về hành vi, điều này được xem là chống đối xã hội – nhưng nếu nó tình cờ thay đổi thế giới, nó có thể khiến mọi người đánh giá bạn là người có “tầm nhìn”. Chúng tôi thường ủng hộ ý tưởng là nên thách thức các ranh

giới trên lý thuyết, để không gặp phải những rắc rối mà nó có thể mang lại trong thực tế.

Trước khi Pixar có tên là Pixar, nó được thành lập để thực hiện những điều chưa từng có trước đây. Đối với tôi, đó là mục tiêu cả đời, và những đồng nghiệp của tôi ở Pixar (bao gồm cả Steve) cũng sẵn sàng theo đuổi mục tiêu này, trước cả khi máy tính có đủ tốc độ và bộ nhớ để biến mục tiêu này thành hiện thực. Một đặc trưng của những con người sáng tạo đó là họ luôn tưởng tượng ra việc biến điều không thể thành có thể. Việc tưởng tượng đó - ước mơ, thử nghiệm, từ chối táo tợn những điều đang là đúng (tại thời điểm đó) - là cách chúng tôi khám phá ra những điều mới mẻ hay quan trọng. Steve hiểu rõ giá trị của khoa học và pháp luật, song anh cũng hiểu rằng những hệ thống phức tạp sẽ phản ứng lại theo những cách không thể lường trước và phi tuyến tính. Và sự sáng tạo có thể khiến tất cả chúng ta kinh ngạc.

Đối với tôi, bóp méo thực tế còn mang một nghĩa khác. Nó bắt nguồn từ niềm tin rằng những quyết định và hành động của chúng ta đều để lại hậu quả và những hậu quả đó sẽ định hình tương lai của chúng ta. Những hành động của chúng ta thay đổi thực tế của chúng ta. Ý định của chúng ta mới quan trọng. Hầu hết mọi người đều tin rằng những hành động của họ sẽ để lại hậu quả nhưng không hề suy nghĩ đến ý nghĩa đằng sau niềm tin đó. Steve lại khác. Anh và tôi đều tin rằng, chính nhờ hành động theo đúng các ý định và giá trị của mình mà chúng ta có thể thay đổi thế giới.

Ngày 24 tháng Tám năm 2011, Steve từ chức giám đốc điều hành Apple, khi anh không còn có thể theo kịp sự khắc nghiệt của công việc mà anh yêu quý. Một thời gian ngắn sau đó, vào một buổi sáng sớm, khi đang tập thể dục tại nhà, tôi nhận được điện thoại từ Steve. Thành thực mà nói, tôi không thể nhớ chính xác những gì anh nói, bởi tôi biết Steve đang đi đến những giây phút cuối cùng của cuộc đời, và quả thực rất đau đớn khi phải đối mặt với thực tế khó khăn ấy. Nhưng tôi nhớ rằng khi nói về những năm tháng làm việc cùng nhau cũng như sự biết ơn của anh khi có được cơ hội

trải nghiệm quãng thời gian đó, giọng nói của Steve vẫn còn rất mạnh mẽ nếu dựa trên tình trạng của anh lúc bấy giờ. Tôi nhớ Steve đã nói rằng anh cảm thấy vinh dự khi được trở thành một phần trong thành công của Pixar. Tôi nói với anh rằng tôi cũng cảm thấy vinh dự và vô cùng biết ơn tình bạn của anh, tấm gương của anh và sự trung thành của anh. Khi chúng tôi kết thúc cuộc gọi, tôi đã tự nhủ rằng, “Có lẽ đó là cuộc gọi vĩnh biệt.” Và tôi đã đúng. Steve sống thêm sáu tuần, song tôi không bao giờ có thể nghe được giọng nói của anh một lần nào nữa.

Vào một buổi sáng thứ Hai, năm ngày sau khi Steve ra đi, toàn bộ nhân viên Pixar tập trung tại hội trường của tòa nhà Steve để bày tỏ sự tiếc thương và tưởng nhớ anh. Vào 11 giờ sáng, hội trường đã kín người và đó là lúc để bắt đầu. Tôi đứng một bên, suy nghĩ về người đàn ông từng là nhà vô địch mạnh mẽ nhất của Pixar và cũng là một người bạn tri kỷ của mình. Tôi là người bắt đầu buổi lễ.

Tôi có rất nhiều điều muốn nói về Steve, về việc anh mua lại bộ phận mà sau này trở thành Pixar từ George Lucas vào năm 1986, cứu chúng tôi khỏi nguy cơ bị biến mất; về việc anh khuyến khích chúng tôi thực hiện bộ phim đầu tiên, *Câu chuyện đồ chơi*, vào thời điểm ba năm sau, khi ý tưởng về việc thực hiện phim hoạt hình bằng máy tính vẫn còn quá xa vời; về việc anh đảm bảo tương lai của chúng tôi bằng cách bán Pixar cho Disney và sau đó vẫn bảo vệ quyền tự chủ của Pixar bằng cách sắp đặt một sự sáp nhập tạo ra một quan hệ đối tác đích thực; về việc anh giúp chúng tôi tăng từ 43 nhân viên lên đến 1.200 con người đang đứng trước mặt tôi bây giờ. Khi nhìn lại, tôi có thể nhớ được những khoảnh khắc đầu tiên trong mối quan hệ của chúng tôi, Steve luôn thăm dò và tìm tòi, còn tôi luôn mài dũa và củng cố những ý tưởng của mình. Anh khiến tôi tập trung hơn, bền bỉ hơn, thông minh hơn, và tốt hơn. Qua nhiều năm, tôi trở nên phụ thuộc vào tính thích đòi hỏi của Steve, điều mà luôn giúp tôi làm rõ suy nghĩ của mình. Tôi đã bắt đầu cảm nhận được áp lực khi thiếu vắng sự hiện diện của Steve.

“Tôi nhớ 20 năm trước đây, vào tháng Hai, ngày mà Pixar thành lập,” tôi bắt đầu, hồi tưởng lại thời điểm chúng tôi tập trung tại phòng hội thảo của hãng phim Lucas để ký giấy tờ chuyển quyền sở hữu cho Steve. Chúng tôi đều mệt mỏi bởi đã dành hàng tháng trời tìm kiếm đối tác thích hợp trước khi Steve xuất hiện. Đối với những ai không có mặt tại Pixar từ những ngày đầu, tôi kể lại cách Steve kéo Alvy Ray Smith và tôi sang một bên, vòng tay quanh chúng tôi và nói, “Vì chúng ta đã hoàn thành thỏa thuận này rồi, cho nên tôi có một đề nghị. Đó là chúng ta hãy trung thành với nhau nhé.” Tôi nói với những đồng nghiệp của mình rằng Steve luôn là một người biết giữ lời hứa. “Những năm qua, Pixar và Steve đã cùng nhau trải qua rất nhiều thay đổi và khó khăn,” tôi nói. “Đó là những khoảng thời gian đen tối. Pixar gần như sụp đổ. Tất cả các nhà đầu tư đều từ bỏ.” Nhưng Steve không từ bỏ. Anh đòi hỏi ở bản thân chính điều anh đã đòi hỏi ở chúng tôi: sự trung thành.

“Tôi không biết tương lai sẽ ra sao,” tôi kết thúc khi những tia nắng chiếu xuống căn phòng qua những ô cửa sổ. “Nhưng tôi tin rằng sự coi trọng đam mê và chất lượng của Steve sẽ đưa chúng ta đến những nơi chúng ta chưa thể hiểu được. Và tôi thực sự rất biết ơn điều đó.” Tại thời điểm đó, tôi càng nhận thức rõ hơn bao giờ hết tầm quan trọng của việc hiểu được và bảo vệ những gì khiến Steve tự hào. Mục tiêu của tôi sẽ luôn luôn là tạo ra tại Pixar một nền văn hóa có thể tồn tại lâu hơn những nhà lãnh đạo của nó - Steve, John và tôi. Giờ đây, một trong số chúng tôi đã xin nghỉ quá sớm, và trọng trách củng cố nền văn hóa đó, đảm bảo nó có thể tự duy trì, được đặt trên vai John và tôi.

Khi tôi kết thúc, tôi chuyển micro cho những người khác cũng có quan hệ thân thiết với Steve, và từng người một bước lên bục. Andrew Stanton miêu tả Steve là “bức tường lửa sáng tạo”. Với sự hiện diện của Steve, mọi nhân viên Pixar “giống như những chú gà được tự do rong chơi,” anh nói và khiến mọi người bật cười, “Steve sẽ làm bất cứ điều gì để chúng ta được an toàn về mặt sáng tạo”.

Người luôn quan sát, Pete Docter, tiếp tục phát biểu và nhớ lại một trong những hình ảnh đáng nhớ nhất về Steve. Trong một cuộc họp cả ngày nhiều năm trước, Pete thấy trên ống quần bò của Steve có hai lỗ nhỏ giống hệt nhau. Khi Steve đổi chỗ, Pete nhận ra trên ống quần còn lại của Steve cũng có hai lỗ nhỏ giống như vậy ở đúng vị trí đó, ngay phía trên mắt cá chân. Khi Peter cố gắng (và thất bại) tưởng tượng ra lý do tại sao lại có những lỗ nhỏ đối xứng như vậy, Steve bỗng cúi xuống để kéo tất của anh lên bằng cách cho ngón tay qua chiếc quần – anh để những ngón tay vào đúng vị trí những chiếc lỗ. “Đây, một Steve đáng giá hàng triệu đô, song rõ ràng việc mua một chiếc quần mới, đối với anh, không đáng bận tâm,” Pete bông đùa. “Hoặc có lẽ anh cần những đôi tất mới có tính co giãn tốt hơn. Dù thế nào thì đó cũng là một khía cạnh rất đời thường của con người vĩ đại này.”

Brad Bird nhớ lại lần đầu tiên anh trò chuyện với Pixar về việc sản xuất *Gia đình siêu nhân*, anh không chắc liệu anh có nên chấp nhận lời đề nghị của chúng tôi không: Anh vẫn đang cân nhắc việc ở lại Warner Bros., nơi đã phát hành bộ phim trước của anh, *Người khổng lồ sắt*. “Tuy nhiên, tôi mất một tháng trời mới được gặp lãnh đạo hãng phim mà tôi vừa hoàn thành một bộ phim cho họ,” Brad nói. “Trong khi đó, Steve đã biết tên của vợ tôi, hỏi thăm những đứa trẻ của tôi bằng tên của chúng – anh đã chuẩn bị rất kỹ. Tôi nghĩ, ‘Mình đang làm cái quái gì ở Warner Bros. vậy?’ Và thế là thỏa thuận được thông qua.”

“Steve luôn đặt chất lượng lên hàng đầu,” Brad tiếp tục. “Anh luôn luôn có kế hoạch lâu dài. Anh theo đạo Phật, nhưng tôi thấy nhiều thứ ở anh hơn là một người tâm linh. Tôi phải tin rằng anh tin có một thứ gì đó vượt xa những điều này” – anh ngập ngừng giây lát, “và đó là nơi chúng ta sẽ gặp lại anh. Nơi tràn ngập ý tưởng. Xin chúc phúc cho các bạn, cho Steve, và cho tương lai lâu dài.”

Lúc này đến lượt John phát biểu. Căn phòng trở nên im lặng, nhưng bạn có thể cảm nhận được thứ cảm xúc bao trùm tất cả chúng tôi. Bước lên bục,

John bày tỏ niềm vinh hạnh được trở thành bạn của Steve khi anh thay đổi để trở nên tốt hơn cũng như tất cả chúng tôi.

“Khi Steve mới mua lại chúng ta,” John nói, “anh đã có một sự tự tin mạnh mẽ. Một số người có thể coi đó là kiêu ngạo; còn tôi, tôi gọi đó là tự tin. Nhưng nó cơ bản là một loại niềm tin rằng anh có thể làm công việc của bất cứ ai tốt hơn chính bản thân họ. Đó là lý do tại sao mọi người ghét việc đứng chung một thang máy với Steve ở Apple, bởi họ cảm thấy trong khoảng thời gian thang máy đi đến tầng cao nhất, họ có nguy cơ bị sa thải.” Một lần nữa, căn phòng rộ lên tiếng cười. “Nhưng khi Pixar phát triển thành một hãng phim hoạt hình, anh bắt đầu xem xét tất cả những công việc mà chúng ta đang thực hiện, và anh kinh ngạc. Anh nhận ra rằng anh còn lâu mới làm được những gì mà chúng ta có thể làm. Tôi thường nghĩ rằng khi anh xây dựng Pixar, khi anh và Laurene tổ chức hôn lễ và có con, khi anh nhận ra các nhân viên Pixar đã xuất sắc như thế nào, tất cả những điều đó khiến anh trở thành một lãnh đạo tuyệt vời.”

Ba tuần trước đó, John đã đến thăm Steve lần cuối. “Chúng tôi ngồi với nhau khoảng một giờ để bàn về những dự án sắp tới mà anh cực kỳ hứng thú,” John nói, giọng trở nên lời cuốn. “Tôi nhìn anh và nhận ra rằng người đàn ông này đã cho tôi, cho tất cả chúng ta, mọi thứ mà chúng ta hằng ao ước. Tôi ôm Steve thật chặt. Tôi hôn lên má anh thay tất cả mọi người” - và John khóc - “tôi nói, ‘Cảm ơn anh. Tôi yêu anh, Steve ạ.’”

Cả căn phòng dậy lên tiếng vỗ tay, và chỉ ngớt đi khi một trong những ca sĩ của Pixar lên sân khấu. Bằng một giọng nhỏ nhẹ, anh thông báo rằng, cũng giống như việc nhóm nhạc acapella của chúng tôi từng hát tại tất cả những bữa tiệc sau khi hoàn thành phim tại Pixar, nhóm giờ đây cất tiếng hát vì Steve. Đứng trong tòa nhà mà tất cả chúng tôi gọi là “Bộ phim của Steve,” tôi không thể không nghĩ đến việc anh sẽ thích bài hát này – một kết thúc hoàn hảo cho dự án mang tên Steve Jobs.

Chiếc tàu lượn đã dừng lại và một người bạn tri kỷ đã xuống tàu, nhưng chuyến đi mà chúng tôi cùng tham gia này thật đáng nhớ. Một hành trình

nhớ đời.

ĐIỂM KHỞI ĐẦU

NHỮNG SUY NGHĨ VỀ VIỆC QUẢN LÝ MỘT NỀN VĂN HÓA SÁNG TẠO

Tôi muốn đề cập đến những nguyên tắc chúng tôi đã phát triển trong suốt những năm qua nhằm khuyến khích và bảo vệ một nền văn hóa sáng tạo lành mạnh. Tôi biết rằng khi bạn cô đọng một ý tưởng phức tạp thành một dòng khẩu hiệu đơn giản in trên áo phông, bạn có thể sẽ tạo ra những ảo tưởng về sự hiểu biết, và trong quá trình đó, sẽ bào mòn sức mạnh của ý tưởng. Việc lặp đi lặp lại một câu ngạn ngữ cũng đồng nghĩa với việc bạn đang trở nên lạc đề. Kết quả là bạn chỉ tạo ra được một thứ nói thì dễ nhưng không tạo được mối liên hệ đến hành vi. Mặc dù tôi không đưa vào cuốn sách này những sự thật bị đơn giản hóa quá mức, nhưng tôi nghĩ có thể có ích nếu tôi chia sẻ với các bạn một số nguyên tắc quan trọng nhất đối với tôi. Bí quyết là hãy nghĩ về từng điều ở đây như một điểm khởi đầu, như một lời gợi ý giúp các bạn tìm tòi kỹ càng hơn, thay vì như một kết luận.

- Đưa ra một ý tưởng hay cho một nhóm nhân viên bình thường, họ sẽ làm hỏng nó. Đưa một ý tưởng bình thường cho một nhóm nhân viên xuất sắc, thì họ sẽ chỉnh sửa nó hoặc nghĩ ra ý tưởng tốt hơn. Nếu bạn chọn đúng người, nhiều khả năng là họ sẽ thực hiện đúng các ý tưởng.
- Khi tuyển nhân viên, hãy quan tâm đến tiềm năng phát triển hơn trình độ hiện tại của họ. Những gì họ có thể làm trong tương lai quan trọng hơn những gì họ có thể thực hiện được ngày hôm nay.

- Luôn cố gắng tuyển dụng những nhân viên giỏi hơn bạn. Luôn nắm bắt cơ hội để trở nên tốt hơn, cho dù có phải mạo hiểm.
- Nếu trong công ty có những nhân viên cảm thấy họ không được tự do đưa ra ý kiến thì bạn thất bại rồi. Đừng bao giờ xem thường những ý tưởng bắt nguồn từ nơi chúng ta không ngờ đến. Nguồn cảm hứng có thể đến từ bất cứ đâu.
- Chỉ cởi mở đón nhận ý kiến từ những người khác là không đủ. Việc thu hút sức mạnh trí tuệ tập thể từ những đồng nghiệp của bạn là một quá trình chủ động và liên tục. Là một nhà quản lý, bạn phải biết cách khơi gợi những ý tưởng từ các nhân viên của mình và không ngừng khuyến khích họ đóng góp những ý tưởng đó.
- Có rất nhiều lý do hợp lý để giải thích tại sao các nhân viên lại không thành thực với nhau trong môi trường làm việc. Nhiệm vụ của bạn là phải tìm ra những lý do đó và giải quyết chúng.
- Tương tự, nếu ai đó không tán thành ý kiến của bạn, phải có một lý do. Nhiệm vụ đầu tiên của chúng ta là hiểu được lý do đằng sau sự kết luận của họ.
- Hơn nữa, nếu nỗi sợ hãi tồn tại trong một công ty, thì tất yếu phải có nguyên nhân của nó, và công việc của chúng ta là (a) tìm ra nguyên nhân đó, (b) hiểu được nó, và (c) cố gắng loại bỏ tận gốc.
- Nếu bạn muốn phản bác lại một quan điểm đối lập, không có cách nào hiệu quả hơn là thuyết phục rằng bạn đúng.
- Nhìn chung, mọi người thường do dự khi phải nói ra những điều có thể làm xáo trộn tình hình. Những cuộc họp Braintrust, những buổi dailies, những buổi họp tổng kết, và Ngày Góp Ý là những nỗ lực để truyền tải thông điệp rằng bạn hoàn toàn có quyền được thể hiện ý kiến bản thân. Chúng đều là những phương pháp để tự đánh giá bản thân nhằm tìm kiếm sự thật.

- Nếu có nhiều sự thật trên những hành lang hơn là trong những cuộc họp, thì bạn đang gặp vấn đề.
- Nhiều nhà quản lý cảm thấy rằng nếu họ không được thông báo về những vấn đề trước những người khác hoặc nếu họ bị một điều gì đó gây ngạc nhiên trong một cuộc họp, thì đó là dấu hiệu của sự thiếu tôn trọng. Hãy vượt qua nó.
- Những “thông điệp” cần trọng nhằm làm dịu vấn đề sẽ khiến người ta nghĩ bạn là một kẻ nói dối, lừa gạt, ngu ngốc và vô tâm. Chia sẻ vấn đề là một hành động cởi mở khiến nhân viên của bạn cảm nhận được họ là một phần trong tập thể lớn này.
- Những kết luận đầu tiên chúng ta rút ra từ những thành công và thất bại của mình thường không chính xác. Mai mê đo đếm kết quả mà không đánh giá quá trình là suy nghĩ sai lầm.
- Đừng chìm đắm trong ảo tưởng rằng bạn sẽ không phạm phải những sai lầm cần sửa chữa nếu bạn ngăn chặn được chúng trước đó. Sự thật là, chi phí ngăn chặn sai lầm thường cao hơn rất nhiều so với chi phí để sửa chữa chúng.
- Sự thay đổi và không chắc chắn là một phần của cuộc sống. Công việc của chúng ta không phải là chống lại chúng, mà là xây dựng khả năng phục hồi khi những sự việc không mong đợi xảy ra. Nếu bạn không liên tục cố gắng phát hiện những thứ bạn không thấy và hiểu được bản chất của chúng, bạn sẽ thất bại trong việc lãnh đạo.
- Tương tự, công việc của một nhà quản lý không phải là ngăn chặn rủi ro, mà là đảm bảo sự an toàn khi chấp nhận những rủi ro đó.
- Thất bại không nhất thiết là một điều xấu. Trên thực tế, thất bại không hề xấu. Thất bại là một kết quả cần thiết khi bạn thử làm một điều gì đó mới mẻ.

- Tin tưởng không có nghĩa là bạn tin rằng ai đó sẽ không phạm sai lầm, nó có nghĩa là bạn tin họ ngay cả khi họ phạm sai lầm.
- Những người có trách nhiệm cuối cùng trong việc thực hiện một kế hoạch phải được cho phép ra quyết định khi xảy ra sự cố, kể cả khi quyết định đó chưa được chấp thuận. Tìm kiếm và sửa chữa vấn đề là trách nhiệm của tất cả mọi người. Bất cứ ai cũng nên được cho phép tạm dừng quá trình sản xuất.
- Mong muốn mọi việc trôi chảy là một mục tiêu sai lầm, nó khiến con người bị đánh giá qua những sai lầm họ mắc phải thay vì qua khả năng giải quyết vấn đề.
- Đừng chờ đợi mọi thứ trở nên hoàn hảo thì bạn mới chia sẻ chúng với những người khác. Hãy chia sẻ ngay lập tức và chia sẻ một cách thường xuyên. Đích đến thì khá tuyệt, con đường thì không tuyệt lắm đâu. Và đó là lẽ tự nhiên.
- Cơ cấu giao tiếp của một công ty không nên phản chiếu cấu trúc tổ chức của công ty đó. Mọi người nên được khuyến khích giao tiếp với bất kỳ ai.
- Hãy thận trọng khi đưa ra quá nhiều quy tắc. Quy tắc có thể đơn giản hóa công việc của các nhà quản lý, nhưng chúng khiến 95% những người cư xử đúng mực không thoải mái. Đừng tạo ra những quy tắc chỉ để kiểm chế 5% kia – hãy chỉ ra từng cá nhân cư xử không đúng mực. Nó vất vả hơn nhưng cuối cùng sẽ lành mạnh hơn.
- Áp đặt giới hạn có thể khuyến khích phản hồi sáng tạo. Một sự thể hiện xuất sắc có thể nảy sinh từ những tình huống khó khăn.
- Tham gia giải quyết những vấn đề cực kỳ khó buộc chúng ta phải đổi mới tư duy.
- Tổ chức thì bảo thủ hơn và khó thay đổi hơn so với các cá nhân tạo nên nó. Đừng nghĩ rằng một thỏa thuận chung sẽ dẫn đến sự thay đổi -

cần rất nhiều năng lượng thì mới thay đổi được tập thể, ngay cả khi mọi thành viên đều tham gia.

- Những tổ chức mạnh nhất được tạo thành từ những bộ phận tuy có kế hoạch khác biệt, nhưng mục tiêu lại phụ thuộc lẫn nhau. Nếu có một kế hoạch vượt trội, thì tất cả chúng ta đều thất bại.
- Công việc của nhà quản lý trong những môi trường sáng tạo là bảo vệ những ý tưởng mới mẻ khỏi những người không hiểu rằng, để trở nên vĩ đại, nhất thiết phải trải qua những giai đoạn chưa vĩ đại lắm. Hãy bảo vệ tương lai, thay vì quá khứ.
- Những cuộc khủng hoảng mới không phải lúc nào cũng tồi tệ, bởi chúng đóng vai trò thử thách và kiểm chứng giá trị của một công ty. Quá trình giải quyết vấn đề thường gắn kết mọi người với nhau và bảo vệ nền văn hóa hiện tại.
- *Xuất sắc, chất lượng và tốt đẹp* nên là những từ ngữ được người khác dùng để ca ngợi chúng ta, thay vì chúng ta dùng để tự ca ngợi bản thân mình.
- Đừng vô tình coi ổn định là một mục tiêu. Cân bằng quan trọng hơn ổn định.
- Đừng nhầm lẫn quá trình với mục đích. Tìm cách khiến các quy trình của chúng ta trở nên tốt hơn, dễ dàng hơn, và hiệu quả hơn là một hoạt động không thể thiếu và có tính liên tục, nhưng đó không phải là mục tiêu. Sản xuất ra những sản phẩm chất lượng mới là mục tiêu.

Henry David Thoreau (1817 – 1862): Triết gia, thi sĩ, nhà tiểu luận người Mỹ. Hanukkah: Một lễ hội truyền thống kéo dài 8 ngày của người Do Thái. Mẹ Teresa (1910 – 1997): Một nữ tu Công giáo người Albania, là nhà sáng lập Dòng Thừa sai Bác ái ở Calcutta, Ấn Độ, năm 1950. Trong hơn 40 năm, bà chăm sóc người nghèo, người bệnh tật, trẻ mồ côi, người hấp hối, trong khi hoàn tất nhiệm vụ lãnh đạo dòng tu phát triển khắp Ấn Độ và đến các quốc gia khác. Albert Schweitzer (1875 – 1965): Tiến sĩ, bác sĩ, nhà triết học, thần học người Đức. Ông đoạt giải Nobel Hòa bình năm 1952 vì đã có công lớn trong giúp đỡ người châu Phi, bất chấp gian khổ, bệnh tật. Auschwitz: Trại giam giữ tù nhân khét tiếng tàn bạo của Đức quốc xã. Leonard Bernstein (1918 – 1990): Huyền thoại của nhạc cổ điển Mỹ. Ông được xem là nhạc trưởng vĩ đại, một pianist hoàn hảo, đồng thời là một trong số những nhà soạn nhạc xuất sắc nhất nước Mỹ. Holocaust: Tên gọi nạn tàn sát khoảng 6 triệu người Do Thái và nhiều nhóm thiểu số khác ở châu Âu và Bắc Phi do phát xít Đức và các nước cùng phe gây ra trong Thế chiến thứ hai. Duomo Pieta: Nhà thờ Duomo của Ý được xây dựng vào thế kỉ 14, bên trong có bức tượng Pieta – một tuyệt tác bằng đá cẩm thạch của kiến trúc sư vĩ đại Michelangelo (1475 – 1564). Dylan Thomas(1914 – 1953): Nhà thơ nổi tiếng nước Anh. Johann Sebastian Bach (1685 – 1750): Nhà soạn nhạc thiên tài người Đức. Inuit: Một tộc người sống ở vùng Bắc Mỹ, gần Bắc Cực, trên đảo Groenland, tại eo biển Bering. Camillo: Một tên gọi khá phổ biến của người Ý. Model-T: Mẫu xe hơi nổi tiếng của công ty Ford, được tung ra thị trường lần đầu tiên vào năm 1908 và chấm dứt sản xuất vào năm 1927 với hơn 15 triệu chiếc đã được bán ra. Đây là dòng xe hơi đầu tiên tiếp cận với giới bình dân, được xem là sản phẩm mở ra thời đại xe hơi cho thế giới và được bình chọn là “mẫu xe của thế kỷ”. Kipbi: Một loại bài phổ biến ở các nước nói tiếng Anh, có thể chơi được từ 2 đến 4 người. 1. Cán kịch là một thể loại kịch truyền thống của Trung Quốc. * Mary Kay Ash (1918 – 2001): Nữ doanh nhân người Mỹ, người sáng lập nên hãng mỹ phẩm Mary Kay – ND. * John Wesley (1703 – 1791): Nhà thần học, nhà truyền giáo và là nhà sáng lập Phong trào giám lý – ND. * Virgil (70 TCN – 19 TCN): Tên thường gọi của Publius Vergilius Maro,

nhà thơ lớn của La Mã cổ đại, người sáng tạo ra thể loại thơ sử thi – ND. * Walter Wheeler (1841 – 1907): Cầu thủ bóng chày người Anh – ND. * Super Bowl: Giải vô địch của Liên đoàn bóng bầu dục quốc gia, hiệp hội hàng đầu của bóng bầu dục Mỹ kể từ năm 1967. Trong hầu hết các năm qua, Super Bowl là chương trình được theo dõi nhiều nhất trong các chương trình phát sóng của truyền hình Mỹ. Ngày đấu chung kết của giải Super Bowl không chỉ là một trong những sự kiện thể thao lớn nhất mà bây giờ được coi như ngày lễ của Hoa Kỳ – ND. * Ray Kroc (1902 – 1984): Một trong những nhân vật có ảnh hưởng nhất thế giới do tạp chí Times bình chọn. Năm 1955, được thừa kế một công ty quy mô nhỏ McDonald's, Kroc đã xây dựng, phát triển nó trở thành thương hiệu thức ăn nhanh nổi tiếng nhất thế giới. Chính sự thành công của tập đoàn này không chỉ mang lại cho ông lợi nhuận lớn với hơn 500 triệu USD mà còn giúp Ray Kroc được biết đến với danh hiệu bất hủ Vua hamburger – ND. * Hannibal (247 TCN – 183 TCN): Một tướng lĩnh và nhà chiến thuật quân sự người Carthage. Chữ “Hannibal” nghĩa là “niềm vui của thần Baal” (vị thần chủ của người Carthage), còn dòng họ “Barca” của ông có nghĩa là “tia chớp”. Ông được công nhận là một trong những vị tướng và nhà chiến thuật tài ba nhất trong lịch sử quân sự thế giới. Ông cũng được biết đến với một câu nói nổi tiếng: “Chúng ta sẽ hoặc tìm, hoặc tạo ra một con đường” – ND. * Hunter S. Thompson: Nhà báo Mỹ nổi tiếng với thể loại phóng sự – ND. * Hare Krishnas: Tên đầy đủ là The International Society for Krishna Consciousness, là một tổ chức tôn giáo của đạo Hồi, được thành lập ở thành phố New York năm 1966 – ND. * Margaret Mead (1901 – 1978): Nhà nhân loại học người Mỹ và là diễn giả thường xuyên xuất hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng những năm 60 và 70 – ND. * Felix Adler (1851 – 1933): Nhà nghiên cứu đạo đức, chính trị và xã hội người Do Thái và là một nhà cải cách xã hội. Ông là người tạo nên Phong trào văn hóa đạo đức và được xem là một trong những người có ảnh hưởng nhất tới phong trào Chủ nghĩa Do Thái nhân văn – ND. * Eldrige Cleaver (1935 – 1998): Thành viên lãnh đạo của Đảng Báo Đen và tác giả của cuốn sách Soul on Ice – ND. * Nordstrom: Chuỗi cửa hàng bách hóa do gia đình Nordstrom

thành lập năm 1901 tại Seattle, Washington, Hoa Kỳ, đặt dịch vụ khách hàng lên làm tôn chỉ cao nhất – ND. * PBX (Private Branch Exchange): Có nghĩa là tổng đài điện thoại nội bộ, là một mạng điện thoại riêng được sử dụng trong phạm vi một công ty – ND. * Dale Carnegie (1888 – 1955): Tên đầy đủ là Dale Breckenridge Carnegie, là nhà văn, nhà thuyết trình người Mỹ, nổi tiếng với cuốn sách How to win friends and influence people (Đắc nhân tâm) được viết năm 1936, một cuốn sách thuộc hàng bán chạy nhất và được biết đến nhiều nhất cho đến tận ngày nay – ND. * Susan RoAne: Nhà văn, diễn giả hàng đầu thế giới người Mỹ – ND. * Lord Chandos: Nhân vật hư cấu trong tác phẩm The Letter of Lord Chandos (Bức thư của Lord Chandos) của tác giả Hugo von Hofmannsthal – BT. * Francois de La Rochefoucauld (1613 – 1680): Nhân vật thuộc đời thứ sáu của dòng họ La Rochefoucauld. Ông lưu danh hậu thế với tư cách nhà văn, nhà triết học với những chiêm nghiệm nhân sinh được đúc kết thành những câu danh ngôn bất hủ – BT. * Joseph Pulitzer (1847 – 1911): Chủ bút báo New York World New York World, là người đề xuất giải Pulitzer – giải thưởng được trao cho nhiều lĩnh vực, trong đó quan trọng hơn cả là báo chí và văn học – ND. * Thomas Jefferson (1743 – 1826): Tổng thống thứ 3 của Hoa Kỳ, là người dự thảo bản Tuyên ngôn độc lập năm 1776 và người thiết lập nên trường đại học Virginia – ND. * Adolf Hitler (1889 – 1945): Người đứng đầu chế độ phát xít Đức, gây nên cuộc chiến tranh thế giới thứ Hai – ND. * Ambrose Bierce (1842 – 1914): Nhà báo, nhà phê bình văn học, cây bút truyện ngắn người Mỹ. Vì quan điểm nhạo báng cũng như sự sôi nổi trong vai nhà phê bình, ông được đặt biệt hiệu “Bitter Bierce” (Bierce chua cay). Ông nổi tiếng đến mức người ta nói rằng ý kiến ông về bài báo hay bài thơ có thể bắt đầu hay kết thúc sự nghiệp của một tác giả – ND. * IPO (Initial Public Offering): Phát hành lần đầu (cổ phiếu) ra công chúng – ND. * Philip Gilbert Hamerton (1834 – 1894): Tác giả chuyên viết sách “học làm người”, là tác giả cuốn Human Intercourse – ND. * MySQL: Hệ quản trị cơ sở dữ liệu mã nguồn mở phổ biến nhất thế giới và được các nhà phát triển rất ưa chuộng trong quá trình phát triển ứng dụng vì MySQL là cơ sở dữ liệu tốc độ cao, ổn định, dễ sử dụng, có tính khả chuyển, hoạt động trên

nhều hệ điều hành, cung cấp một hệ thống lớn các hàm tiện ích rất mạnh – ND. * Dorothy Sarnoff: Nữ diễn giả hàng đầu người Mỹ – ND. * Dorothy Parker (1893 – 1967): Nhà thơ, nhà phê bình, nhà văn người Mỹ nổi tiếng với tài hóm hỉnh và châm biếm – ND. * Jane Wagner: Nhà viết kịch, nhà văn, một trong những tác giả của loạt truyện Chicken Soup for the Soul – ND. * Oracle: Tên của một hãng phần mềm, một hệ quản trị cơ sở dữ liệu phổ biến trên thế giới. Hãng Oracle ra đời vào những năm 70 của thế kỷ XX tại Hoa Kỳ – ND. * Sun: Một công ty sản xuất phần mềm, bóng bán dẫn và máy tính được thành lập năm 1983, có trụ sở tại Thung lũng Silicon – ND. * Larry Ellison (1944 –): Đồng sáng lập và CEO của hãng phần mềm doanh nghiệp lớn Oracle, là một tỷ phú vượt lên số phận – ND. * Morgan Stanley: Ngân hàng đầu tư, một công ty chứng khoán có trụ sở chính tại Hoa Kỳ, được thành lập năm 1935. Đây là một trong những thể chế tài chính lớn nhất của thế giới, phục vụ những nhóm đối tượng là chính phủ, tổ chức tài chính khác và cá nhân – ND. * McKinsey & Company: Công ty tư vấn nổi tiếng, được săn đón và thành công bền vững. Đội ngũ chuyên gia chiến lược ưu tú của công ty đã đào tạo được nhiều CEO hàng đầu thế giới – ND. * Anton Chekhov (1860 – 1904): Nhà viết kịch người Nga nổi tiếng và có ảnh hưởng lớn trên thế giới với thể loại truyện ngắn – ND. * Evelyn Waugh (1903 – 1966): Là một nhà văn người Anh. Ông viết tiểu thuyết, tự truyện và sách du lịch. Ông là tác giả cuốn tiểu thuyết nổi tiếng Brideshead Revisited (Thăm lại Brideshead) đã được đạo diễn Julian Jarrold chuyển thể thành phim – ND. * Walt Mossberg (1947 –): Cây bút công nghệ của tạp chí The Wall Street Journal, người có rất nhiều năm làm việc trong lĩnh vực viết về công nghệ và là người sắp đặt cho cuộc gặp mặt lịch sử giữa Steve Jobs và Bill Gate năm 2008 – ND. * TechCrunch: Blog công nghệ nổi tiếng nhất thế giới – ND. * Fox Interactive: Một đơn vị của tập đoàn News Corporation bao gồm giải trí, tin thời sự, thể thao trên Internet – ND. * CalIPERS: Hệ thống hưu trí công chức California. Cơ quan phụ trách hưu trí và các khoản phúc lợi y tế cho các công chức của bang California – BT. * Steve Wozniak (1950 –): Kỹ sư máy tính người Mỹ và là người đồng sáng lập nên công ty máy tính nổi tiếng Apple – ND.

* Hewlett-Packard: Viết tắt là HP, là tập đoàn công nghệ thông tin lớn nhất thế giới tính theo doanh thu, được thành lập năm 1939 tại Palo Alto, Hoa Kỳ và hiện có trụ sở tại Cupertino, bang California, Hoa Kỳ – ND. * Tickle.com: Trang web cho phép mọi người đánh giá cá tính và chính bản thân mình thông qua các bài test [mà phần lớn] có căn cứ khoa học nhằm tìm hiểu về hành vi con người. Tickle được Monster mua lại năm 2004 với giá khoảng 100 triệu đô la – ND. * Paul Graham (1964 –): Lập trình viên, nhà đầu tư mạo hiểm, Paul nổi tiếng với việc sáng lập nên Viaweb (sau này Yahoo mua lại đổi thành Yahoo! Store) và sáng lập của Y-Combinator – quỹ đầu tư mạo hiểm chỉ dành cho việc đầu tư vào các ý tưởng mới. Cùng với Guy Kawasaki (tác giả cuốn sách này), Paul Graham được biết đến như là một trong hai tượng đài sống trong thế giới khởi nghiệp công nghệ. Những bài học cùng lời khuyên của ông luôn luôn là kim chỉ nam cho bất kì một công ty nào muốn khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ – ND. * Ann Winbald: Nữ lập trình có ảnh hưởng nhất trong thế giới công nghệ – ND. * Adobe: Một tập đoàn phần mềm máy tính của Hoa Kỳ có trụ sở chính đặt tại San Jose, California, Hoa Kỳ, được John Warnock và Charles Geschke thành lập vào tháng 12 năm 1982 – ND. * Xerox: Một công ty dịch vụ kỹ thuật trị giá 8,54 tỉ bảng Anh và là một trong những thương hiệu được công nhận ngay lập tức trên thế giới – ND. * Sequoia Capital: Tên một công ty quỹ đầu tư nổi tiếng ở Mỹ – ND. * Herbert Hoover (1874 – 1964): Tổng thống thứ 31 của Hoa Kỳ, là một kỹ sư mỏ nổi tiếng và là một nhà cầm quyền theo chủ nghĩa nhân đạo. Ông là người đã xúc tiến hiện đại hóa nền kinh tế dưới thời hai tổng thống Warren Harding và Calvin Coolidge – ND. * Ezra Pound (1885 – 1972): Nhà thơ, dịch giả, nhà phê bình người Mỹ, một đại diện xuất sắc của trào lưu văn học Anh Mỹ hiện đại nửa đầu thế kỷ XX. “Trong số những người còn sống, ông là người đã làm nhiều nhất để đánh thức những khát khao mới mẻ trong thơ ca”, theo lời nhà thơ Carl Sandburg – ND. * Doanh nhân nội tại: những người khởi nghiệp từ công ty đang hoạt động – BT. * George Bernard Shaw (1856 – 1950): Nhà soạn kịch người Anh gốc Ireland đoạt giải Nobel văn học năm 1925 – ND. * Con bò hái ra tiền (cash cow): Ý chỉ sản phẩm nổi tiếng –

ND. * Hai gã ở gara: Ý chỉ Steve Jobs và Steve Wozniak, hai người đồng sáng lập Apple – ND. * MIT: Học viện công nghệ Massachusetts, Hoa Kỳ – ND. * John Milton (1608 – 1674): Nhà thơ, soạn giả, nhà bình luận văn học người Anh. Ông nổi tiếng với bài thơ “Thiên đường đã mất” (Paradise Lost), “Thiên đường trở lại” (Paradise Regained) và Areopagitica – bài luận lên án sự kiểm duyệt – ND. * Biến công nghệ thành sản phẩm – ND. * William Shakespeare (1564 – 1616): Nhà thơ, nhà soạn kịch thiên tài người Anh – ND. * Wendy: Tên đầy đủ là Wendy’s Old Fashioned Hamburgers, là một hệ thống nhà hàng ăn nhanh nổi tiếng về hamburger – ND. * César Chávez (1927 – 1993): Công nhân, nhà lãnh đạo người lao động, nhà hoạt động vì dân quyền người Mỹ. Ông là người đồng sáng lập Hiệp hội người lao động nông trại quốc gia Hoa Kỳ – ND. * Nelson Mandela (1918 –): Tổng thống Nam Phi từ 1994 – 1999 và là tổng thống đầu tiên được bầu cử dân chủ theo phương thức phổ thông đầu phiếu. Trước khi trở thành tổng thống, ông là nhà hoạt động chống chủ nghĩa phân biệt chủng tộc và là người đứng đầu phái vũ trang của Đảng quốc đại (ANC). Ông cũng là người nhận được giải thưởng Nobel Hòa bình năm 1993 – ND. * David Livingstone (1813 – 1873): Nhà truyền giáo người Scotland thuộc Hội truyền giáo London và là nhà thám hiểm khám phá khu vực Trung Phi. Ông là người châu Âu đầu tiên nhìn thấy thác Victoria. David Livingstone là nhân vật thứ 98 trong số 100 người Anh vĩ đại nhất thuộc mọi thời đại theo kết quả một cuộc bầu chọn được đài BBC tiến hành năm 2002 – ND. * Jaguar (báo đốm): Hãng sản xuất xe ô tô hạng sang của Anh được thành lập năm 1922, có trụ sở tại Whitley, Coventry, Vương quốc Anh – ND. * G. B. Trudeau: Đã theo dõi và tìm hiểu 40 năm của nền văn hóa Mỹ qua sáu cuộc chiến tranh và tám chính quyền tổng thống – BT. * David Letterman: Người dẫn chương trình truyền hình và một diễn viên hài. Ông phụ trách chương trình Trò chuyện đêm khuya trên kênh truyền hình CBS. Năm 1996, ông được bình chọn là một trong 50 ngôi sao truyền hình nổi tiếng mọi thời đại – ND. * Guy Lombardo (1902 – 1977): Nghệ sỹ violin nổi tiếng người Mỹ gốc Canada – ND. * Lão Tử: Nhân vật chính yếu trong triết học Trung Quốc, sống vào khoảng thế kỷ thứ 6 TCN, được coi là người đã

viết Đạo đức kinh (cuốn sách của Đạo giáo có ảnh hưởng lớn), và được công nhận là khai tổ của Đạo giáo – ND. * David Ogilvy (1911 – 1999): Được mệnh danh là cha đẻ của ngành quảng cáo – ND. * R & D: Hoạt động nghiên cứu và phát triển – BT. * Tom Bodett (1955 –): Tác giả, diễn viên lồng tiếng, người dẫn chương trình truyền thanh nổi tiếng người Mỹ – ND. * Mortimer Feinberg và John J. Tarrant: Đồng tác giả cuốn sách “Tại sao người thông minh lại làm điều ngu ngốc” – BT. * Gary Hart và Donna Rice: Được coi là một trong những vụ bê bối tình ái nổi tiếng trong lịch sử Mỹ giữa ứng cử viên hàng đầu cho vị trí tổng thống của đảng Dân chủ, Gary Hart với Donna Rice – ND. * Dennis Kozlowski: CEO của công ty Tyco International Ltd, bị kết tội vào ngày 17/6/2005 về tội gian lận công quỹ và phải nhận hình phạt 25 năm tù – ND. * Vua David: Chàng trai chăn cừu khôn ngoan, đã đánh bại gã khổng lồ Goliath để từ địa vị thấp hèn trở thành vị vua danh tiếng với những chiến công lẫy lừng. * Bathsheba: Con gái của Eliam, vốn là vợ của Uriah xứ Hittite, sau lấy vua David. * Watergate: Vụ bê bối chính trị đã khiến tổng thống Nixon phải tuyên bố từ chức. Nixon là tổng thống duy nhất của nước Mỹ phải rời khỏi chiếc ghế quyền lực khi chưa hết nhiệm kỳ – ND. * Whitewater: Cuộc điều tra bất động sản liên quan đến gia đình tổng thống Bill Clinton, tuy nhiên kết luận đưa ra là Clinton không dính líu gì trong vụ tai tiếng này – ND. * Anton Lavey (1930 – 1997): Người sáng lập của giáo hội Satan. Ông từng tuyên bố không có những cảm hứng như Hữu thần – ND. * Enron Corporation: Được thành lập vào năm 1985, với doanh thu lên đến 101 tỷ USD trong năm 2000. Họ từng là tập đoàn năng lượng hùng mạnh nhất của Mỹ, hoạt động ở trên 40 nước và hậu thuẫn mạnh mẽ cho Tổng thống Bush. Thế nhưng, qua nhiều vụ làm ăn man trá, hối lộ, hiện nay các khoản nợ lên đến 15 tỷ USD và công ty hoàn toàn mất khả năng chi trả – ND. * Chuck Palahniuk: Tác giả của nhiều tiểu thuyết đã được chuyển thể thành phim, trong đó có tiểu thuyết Đối đầu hay chết mòn (được dựng thành bộ phim Fight Club) được xem là cuốn sách gối đầu giường của những nhà phê bình văn chương về vấn đề mâu thuẫn xã hội trong thế giới hậu hiện đại – ND * Friedrich Nietzsche (1844 – 1900): Nhà triết học người Phổ, không được

đánh giá cao trong thời đại của ông, nhưng đầu thế kỷ XX, ông đã được giới trí thức ở Đức, Pháp và Anh công nhận. Nietzsche là người có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp tới thuyết hiện sinh, chủ nghĩa hậu hiện đại, phân tâm học và nhiều tư tưởng theo sau đó – ND. * Sáu sigma: Hệ thống bao gồm các công cụ và chiến lược nhằm nâng cao quá trình hoạt động do hãng Motorola phát triển đầu tiên vào năm 1985. Mục đích của sáu sigma là nâng cao chất lượng của quá trình cho ra thành phẩm bằng cách nhận diện và loại bỏ những nguyên nhân gây lỗi và khuyết tật, giảm thiểu tối đa độ bất định trong sản xuất và hoạt động kinh doanh – BT. * Carl Rogers (1902 – 1987): Được biết đến là một trong những người đặt nền tảng cho việc nghiên cứu liệu pháp tâm lý và được vinh danh vì những cống hiến tiên phong của ông trong cách tiếp cận nhân văn có tầm ảnh hưởng sâu rộng trong tâm lý học. Rogers được xem là một trong sáu nhà tâm lý học kiệt xuất nhất của thế kỷ XX và được xếp thứ hai sau Sigmund Freud – ND. * Dwight D. Eisenhower (1890 – 1969): Tướng 5 sao trong lục quân Hoa Kỳ và là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 34 từ năm 1953 đến 1961 – ND. * Robert W. Sarnoff (1918 – 1997): Chủ tịch của NBC và RCA – tập đoàn truyền thông và radio của Mỹ – BT. * Wayne Gretzky: Danh thủ khúc côn cầu – ND. * Waterfall Forecast: Mô hình được các chuyên gia sử dụng để phân tích các hạng mục chính để xác định lỗ, lãi và cân bằng doanh thu – ND. * Don Marquis (1878 – 1937): Nhà văn, nhà báo người Mỹ – BT. * Alexa: Công ty chi nhánh của Amazon.com, chuyên cung cấp thông tin về lưu lượng truy cập đến các website – BT. * Johann Wolfgang Von Goethe (1749 – 1832): Được coi là một trong những vĩ nhân của nền văn chương thế giới. Ông là một nhà thơ, nhà viết kịch, tiểu thuyết gia, nhà văn, nhà khoa học, họa sỹ của Đức. Tác phẩm kịch thơ Faust của ông là một trong những đỉnh cao của nền văn chương thế giới – ND. * Lydia Sigourney (1791 – 1865): Nhà thơ nữ người Mỹ nổi tiếng trong những năm đầu và giữa thế kỷ XIX. Bà thường được nhắc đến như “nữ sỹ ngọt ngào của Hartford” – ND. * Alain Van Der Heide (1970 –): Họa sỹ thiết kế có nhiều đóng góp cho các địa danh thương mại và công cộng khắp nơi trên thế giới – ND. * Bán cứng: Dựa vào nỗi lo sợ, lòng tham của người mua để họ ra

quyết định mua một cách nhanh chóng. Tuy nhiên vì mục đích là tăng doanh số tỉ lệ thuận với thiệt hại cho khách hàng nên “bán cứng” bị liệt vào danh sách “chơi không đẹp” trong marketing – BT. * Martin Veitch: Cây bút công nghệ khởi nghiệp từ tạp chí PC Week. Các bài viết của anh thường xuyên xuất hiện trên The Wall Street Journal phiên bản châu Âu, BBC News Online, CFO và the Guardian, và nhiều tạp chí danh tiếng khác – ND. * Henry Ward Beecher (1813 – 1887): Nhà cải cách xã hội, diễn giả nửa cuối thế kỷ 19 – ND. * CAPTCHA: Chuỗi ký tự mà thành viên phải điền vào khi mở tài khoản, là một dạng sắp đặt chữ đầu của Completely Automated Public Turing test to tell Computers and Humans Apart (Phép thử Turing công cộng hoàn toàn tự động để phân biệt máy tính với người), được Đại học Carnegie Mellon cố gắng đăng ký thương hiệu nhưng đã bị bác bỏ. Đây là quá trình máy tính yêu cầu người dùng hoàn tất một kiểm tra đơn giản mà máy tính có thể dễ dàng tạo ra và đánh giá nhưng không thể tự giải nó được. Vì máy tính không thể giải được CAPTCHA, nên đối tượng nào nhập đúng chuỗi ký tự đó sẽ được coi là con người – ND. * Katherine Paterson (1932 –): Nhà văn Mỹ chuyên viết truyện cho thiếu nhi – ND. * Geodude và Lickitung: Hai nhân vật trong phim hoạt hình Pokémon – BT. * Abraham Lincoln (1809 – 1865): Tổng thống thứ 16 của Hoa Kỳ. Ông là một trong những người đã thiết lập Đảng Cộng hòa năm 1854, lãnh đạo Hoa Kỳ vượt qua cuộc khủng hoảng và chấm dứt chế độ nô lệ – ND. * Mazel tov: Từ thường được dùng để chúc tụng trong trường hợp hoặc sự kiện vui vẻ, có nghĩa tương đương “good luck” (chúc may mắn) hay “Congratulations” (chúc mừng) – ND. * Stephen Jay Gould (1941 – 2002): Một trong những tác giả dòng sách khoa học phổ thông có lượng người đọc đông đảo nhất thời ông. Phần lớn thời gian, ông giảng dạy sinh học ở đại học Harvard – ND. * Lyman Bryson (1888 – 1959): Nhà giáo dục, cố vấn truyền thông cho đài CBS – ND. * Fall Out Boy: Nhóm nhạc rock của Mỹ được thành lập năm 2001 và được xếp hạng thứ 93 trong số những nghệ sĩ xuất sắc nhất từ năm 2000 đến năm 2010 do Billboard bầu chọn – ND. * Arctic Monkeys: Nhóm nhạc rock của Anh được thành lập năm 2002 và là một trong những ban nhạc nổi danh nhờ Internet. Arctic Monkeys được

xem là ban nhạc thay đổi cách thức hình thành cũng như marketing của các nhóm nhạc thời đại mới – ND. * My Chemical Romance: Ban nhạc rock của Mỹ từng được đề cử giải thưởng Âm nhạc Mỹ và giải Grammy, được thành lập năm 2001, gồm các thành viên Gerard Way, Mikey Way, Frank Iero, Ray Toro và Bob Bryar – ND. * Black-Eyed Peas: Ban nhạc rap, pop, hip hop đến từ Los Angeles, Mỹ. Ban nhạc đã từng 6 lần giành giải thưởng Grammy cho ban nhạc thể hiện pop hay nhất, thể hiện rap hay nhất, video âm nhạc thời lượng ngắn hay nhất trong các năm 2005, 2006, 2007 và 2010 – ND. * Sidney Madwed (1948 –): Tác giả, diễn giả người Mỹ chuyên viết và diễn thuyết về vấn đề sử dụng người trong các công ty, thể chế, tổ chức – ND. * Peter Drucker (1909 – 2005): Chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị. Ông được coi là cha đẻ của ngành Quản trị kinh doanh hiện đại, là tác giả nhiều cuốn sách quản lý nổi tiếng, trong đó có cuốn Những thách thức của quản lý trong thế kỷ 21. Những đóng góp của ông được đánh giá rất cao, tạp chí Financial Times (Thời báo tài chính) đã bình chọn ông là một trong bốn nhà quản lý bậc thầy của mọi thời đại (cùng với Jack Welch, Philip Kotler và Bill Gates) – ND. * John F. Kennedy (1917 – 1963): Tổng thống thứ 35 của Hoa Kỳ. Ông là chính khách trẻ tuổi nhất từng đắc cử Tổng thống Hoa Kỳ – ND. * Rick Cook (1944 –): Một nhà báo, một tin tặc máy tính và là cây bút nổi danh vì sự hài hước của mình – ND. * George Carlin (1937 – 2008): Tác gia, nhà phê bình xã hội và diễn viên hài người Mỹ đã từng 5 lần giành giải thưởng Grammy danh giá cho các album hài của ông – ND. * Cookie: Những phần dữ liệu nhỏ có cấu trúc được chia sẻ giữa trang web và trình duyệt của người dùng, được lưu trữ dưới những tệp dữ liệu nhỏ dạng văn bản (dung lượng dưới 4k). Chúng được các trang tạo ra để lưu trữ/truy tìm/nhận biết các thông tin về người dùng đã ghé thăm trang và những vùng mà họ đi qua trong trang – ND. * Dịch nghĩa: Này Xá Lợi Tử, sắc chẳng khác gì không, không chẳng khác gì sắc, sắc chính là không, không chính là sắc, Thọ, Tưởng, Hành, Thức cũng đều như thế – BT. * Carnegie Hall: Nhà hát lớn ở thành phố New York, Mỹ, nơi thường tổ chức các buổi hội thảo, diễn thuyết của những diễn giả hàng đầu thế giới – ND. * Jascha Heifetz (1901 – 1987): Được xem là nghệ

sĩ violin vĩ đại nhất của mọi thời đại – ND. * Carl Philipp Emanuel Bach (1714 – 1788): Nhà soạn nhạc nổi tiếng người Đức – ND. * Rosalind Russell (1907 – 1976): Nữ diễn viên nổi tiếng người Mỹ – ND. * Robert C. Murphy (1926 – 2000): Luật sư, từng giữ chức Chánh án tòa án tối cao Maryland từ năm 1972 đến năm 1996 – ND. * Điều luật quy định người bị bắt có quyền giữ im lặng – ND. * Franklin D. Roosevelt (1882 – 1945): Tổng thống thứ 32 của Hoa Kỳ, là gương mặt trung tâm của các sự kiện thế giới giữa thế kỷ XX khi ông lãnh đạo Hoa Kỳ suốt thời gian có cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu và chiến tranh thế giới – ND. * Technorati: Tên đầy đủ là Technorati Media, do Dave Sifry thành lập có trụ sở chính ở San Francisco, California, Hoa Kỳ. Sản phẩm của Technorati Media là technorati, một công cụ tìm kiếm internet dùng để tìm blog, cạnh tranh với Google, Yahoo! và IceRocket. Tính đến tháng 4 năm 2007, Technorati có phụ lục gồm 75 triệu trang blog – ND. * Malcolm S. Forbes (1919 – 1990): Doanh nhân người Mỹ, người sáng lập nên tạp chí Forbes – ND. * George Eliot (1819 – 1880): Bút danh của nữ nhà văn người Anh Mary Anne Evans. Bà là một trong những nhà văn tiên phong của thời đại Victoria. Những tiểu thuyết của bà phản ánh đời sống trung lưu tại miền nông thôn nước Anh, nổi tiếng với những mô tả hiện thực đơn giản, tình cảm, tâm lí. Bà sử dụng bút danh nam cho các tác phẩm để đảm bảo rằng tác phẩm của bà được chú trọng, để mình không bị coi là một nhà văn lãng mạn đơn thuần – ND. * Red flag: Nghĩa đen là cờ đỏ, ám chỉ hoặc báo động mối nguy sắp tới – ND. * Buzz Lightyear: Tên một nhân vật hoạt hình trong bộ phim Toy Story (Câu chuyện đồ chơi) – ND. * Quyền chọn (options): Một loại chứng khoán phát sinh, thể hiện quyền được chọn bán hoặc mua một loại cổ phiếu nào đó – BT. * Craigslist: Một cộng đồng trực tuyến có tính năng phong phú, nơi mua bán, trao đổi các sản phẩm dịch vụ, các quảng cáo tìm việc và có cả các mục cá nhân, với 4 tỉ lượt truy cập mỗi tháng – ND. * Ernest Henry Shackleton (1874 – 1922): Nhà thám hiểm người Ireland gốc Anh, là người dẫn đầu bốn cuộc thám hiểm đến châu Nam Cực – ND. * Carol Dweck: Giáo sư tâm lý thuộc Đại học Stanford, người đã tiến hành nghiên cứu trên hơn 400 học sinh tiểu học ở khắp nước Mỹ trong

suốt một thập kỷ để rút ra kết luận: khen ngợi, nhấn mạnh hay chú trọng sự nỗ lực của trẻ sẽ giúp cải thiện tính kiên trì cũng như kết quả công việc trẻ làm hơn nhiều so với khen trẻ thông minh – ND. * Ken Iverson: Giám đốc điều hành đã biến một công ty gần phá sản vào những năm 60 của thế kỷ trước thành công ty sản xuất thép lớn nhất và thành công nhất ở Mỹ – ND. * P. J. O’rourke: Nhà báo, nhà châm biếm chính trị người Mỹ nổi tiếng, được so sánh ngang với Mark Twain về độ hài hước – ND. * Piranha: Loài cá nước ngọt ở Nam Mỹ chuyên tấn công và ăn thịt các động vật sống – ND. 1. Henry David Thoreau (1817 – 1862): Nhà văn, nhà thơ, sử gia và triết gia người Mỹ – ND. 1. Thung lũng Silicon: Nơi có hàng ngàn tập đoàn công nghệ, trong đó có cả các công ty nằm trong danh sách Forbes 500 – ND. 2. Frank Sinatra (1915 – 1998): Một ca sỹ, diễn viên người Mỹ từng đoạt giải Oscar cho nam diễn viên phụ xuất sắc nhất cho bộ phim From Here to Eternity – ND. 3. Macintosh: hay Mac, là một dòng sản phẩm máy tính cá nhân của hãng Apple – BT. (1) Masterwort: Một loại cây lâu năm có tên khoa học là *Peucedanum ostruthium*, rễ của nó có công dụng kháng khuẩn, lợi tiểu, giảm đau và tăng cường miễn dịch. (2) Gypsywort: Một loài cây lâu năm có tên khoa học là *Lycopus europaeus*, có công dụng chữa lành các vết thương và giảm sốt. (3) Motherwort (*Leonurus cardiaca*): Một loại thảo mộc lâu năm, được sử dụng như một vị thuốc trong y học cổ truyền, có tác dụng ngăn ngừa nhiễm trùng tử cung ở phụ nữ, giúp an thần và tăng cường sức khỏe tim mạch. (4) Nguyên văn “Jack-o’-lantern”, dịch sát từng chữ có nghĩa là “Jack cầm lồng đèn” – chính là chiếc lồng đèn làm bằng củ cải hay bí ngô trong dịp lễ Halloween. Theo thần thoại Ireland, có một anh chàng tên Jack rất lém lỉnh, răn mắt, chỉ thích đi lừa người khác. Gặp ai gã cũng lừa, đến quỷ cũng chẳng chừa. Một lần Jack lừa một con quỷ trèo lên cây sau khi nó định lừa Jack để lấy cướp linh hồn. Quỷ trèo lên cây rồi, Jack khắc hình thánh giá quanh thân cây. Quỷ không thể trèo xuống vì nó rất sợ hình chữ thập, thế là quỷ bắt đầu van xin. Nó thề sẽ không bao giờ cướp linh hồn Jack nữa nếu gã chịu xóa hết các hình thánh giá trên cây để nó leo xuống. Khi Jack chết, thiên đường không mở cửa cho gã bởi quá khư toàn đi lừa người, thế là gã lủi thủi đi xuống địa ngục. Nhưng khi tới

cổng địa ngục, quỷ nhận ra Jack và nhớ tới thỏa thuận khi xưa nên Jack không được vào trú ngụ. Thế là linh hồn của Jack chẳng còn nơi định cư và cứ quanh quẩn chẳng biết đi về đâu. Cứ phải quờ quạng trong đêm tối, Jack xin quỷ chút lửa để soi đường. Cuối cùng quỷ thương tình ném cho anh chàng hòn than lấy từ bếp lửa địa ngục không bao giờ tắt. Và Jack lấy một củ củi đem khoét rỗng thành hình mặt quỷ, bên trong đặt hòn than. Và cứ thế mà Jack mãi lang thang trong lằn ranh thực-hư, giữa thiên đường và địa ngục, với chiếc lồng đèn trên tay... Sau này vào thế kỷ 19 khi người Ireland di cư đến Mỹ thì củ củi được thay thế bằng bí ngô và hình tượng ấy đến giờ đã trở thành biểu trưng của lễ Halloween trên khắp toàn cầu. 99. Tức Yeltsin. 100. Cháu Thành Cát Tư Hãn, từng chỉ huy quân Mông Cổ tiến đánh châu Âu, thống trị nước Nga vào thế kỷ XIII và lập ra quốc gia Kim Trướng. 101. Ta phải nói thêm rằng với thỏa thuận Belovezh do Yeltsin ký, lãnh thổ nước Nga bị mất đi nhiều hơn nhiều so với hòa ước Brest “sỉ nhục”. (Chú thích của tác giả). 102. Tên các tướng chỉ huy quân Bạch vệ chống lại nhà nước Xô viết trong những năm nội chiến (1917-1923). 103. Người đã sáp nhập Crimea vào lãnh thổ Nga năm 1783. 104. Người đã ra lệnh xây dựng pháo đài Groznaya, sau này là thành phố Grozny, thủ phủ Chechnya sau khi nhậm chức Tư lệnh quân đội Nga ở Gruzia. 105. G. E. Burbulis (sinh năm 1945): từng giữ các chức vụ Quốc vụ khanh Liên bang Nga, Phó Thủ tướng thứ nhất, Quốc vụ khanh thuộc Tổng thống Nga. Tốt nghiệp khoa triết học Đại học Tổng hợp Ural. 106. Vợ Yeltsin. 85. Tên những Dân ủy Nội vụ (ngành công an) dưới thời Stalin. 86. Thành phần Ủy ban gồm: Chủ nhiệm Ủy ban kiểm tra đảng thuộc Trung ương Đảng Cộng sản Liên Xô N. M. Shvernik (chủ tịch Ủy ban), Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng nước CHXHCN Xô viết Gruzia G. D. Dzhavakhishvili (thay cho Bí thư thứ nhất Trung ương Đảng Cộng sản Gruzia V. P. Mzhavanadze bị “ôm đọt ngọt”), Bí thư thứ nhất Thành ủy Moskva Đảng Cộng sản Liên Xô, P. N. Demichev, Chủ tịch Ủy ban an ninh quốc gia Liên Xô A. N. Shelepin và Chủ tịch Xô viết Moskva N. I. Dygai (Đưgai). (Chú thích của tác giả). 87. Câu nói trên được Pushkin đặt vào miệng Mozart trong tác phẩm bi kịch Mozart và Salieri của ông. 115. Khodynka: vụ giẫm đạp chen nhau nhận

quà trong ngày đăng quang của Sa hoàng tại bãi Khodyn ngày 18 (30 theo lịch mới) tháng 5 năm 1896, khiến cho hơn 1300 người chết và hàng ngàn người bị thương. Sau đó Sa hoàng vẫn tiếp tục chương trình dạ hội, khiêu vũ. Tsushima (Đồi Mã): đảo của Nhật Bản giáp eo Triều Tiên và eo Tsushima, thông giữa biển Nhật Bản và biển Hoa Đông, nơi xảy ra trận hải chiến Nga-Nhật (1905) với thất bại nặng nề của quân Nga. Ngày Chủ nhật đẫm máu 9 (22)-1-1905: quân đội Sa hoàng đàn áp đoàn biểu tình ở Saint Petersburg, làm hàng trăm, thậm chí gần một ngàn người chết, vài trăm người bị thương. Vụ thảm sát Lena: vụ bắn giết công nhân bãi công ở mỏ vàng gần sông Lena (Siberia) ngày 4 (17)-4-1912 làm khoảng 270 người chết và 250-500 người bị thương. 116. Thượng phụ giáo chủ Tikhon sinh năm 1865, mất năm 1925. 117. Tên thật là Minei Gubelman (1878-1943), ủy viên UBTU, có thời kỳ là Bí thư ĐCS Liên Xô. Nhà tư tưởng về tôn giáo của ĐCS Liên Xô, thi hành chính sách vô thần, chống tôn giáo mạnh mẽ. 91. Đô đốc quân Bạch vệ thời nội chiến sau Cách mạng Tháng Mười ở Nga, bị xử tử năm 1920. 92. Thỏa ước xóa bỏ Liên Xô, thành lập Cộng đồng các quốc gia độc lập do ba nhà lãnh đạo Nga (Yeltsin), Belarus (Shushkevich) và Ukraina (Kravchuk) ký ngày 8-12-1991. 93. E. D. Stasova (1873-1966): ủy viên Trung ương ĐCS Nga (1918-1920), sau làm việc ở Quốc tế Cộng sản. Tro cốt được an táng trên tường thành Kremli. L. A. Fotieva (1881-1975): thư ký riêng của Lenin (1918-1924). 94. Tên này được đặt theo kiểu Đức, phiên theo tiếng Anh là Saint-Petersburg (thành phố Thánh Pyotr/Peter). Đến năm 1914 đổi sang tên kiểu Nga là Petrograd. Thời kỳ 1924-1991 mang tên Leningrad. 95. Tạp chí Luận chứng và sự kiện. 70. Nhà văn Nga (1891-1926), chính ủy sư đoàn Chapaev, tác giả tiểu thuyết Chapaev đã dịch ra tiếng Việt (Sa-pa-ép). 71. Chúng tôi cũng muốn nhắc đến các độc giả hiện nay nắm được chức vụ của các nhà lãnh đạo đó: I. V. Stalin - Tổng bí thư UBTU ĐCS Nga (Bolshevik), N. I. Bukharin - Tổng biên tập báo Sự thật, M. I. Kalinin - Chủ tịch BCHTU Liên Xô (về mặt danh nghĩa là nguyên thủ quốc gia), L. B. Kamenev và A. I. Rykov - Phó Chủ tịch Hội đồng dân ủy (Phó Thủ tướng) Liên Xô, L. D. Trotsky - Dân ủy phụ trách quân đội và hải quân kiêm Chủ tịch Hội đồng quân sự cách

mạng Liên Xô. Bukharin và Kalinin là Ủy viên dự khuyết BCT UBTV ĐCS, những người còn lại là Ủy viên chính thức BCT. Vắng mặt trong cuộc họp là hai ủy viên BCT UBTV ĐCS: Chủ tịch Ban chấp hành Quốc tế Cộng sản G. Ye. Zinoviev (ai cũng biết là ông phát biểu ủng hộ đề nghị ướp xác) và Chủ tịch Hội đồng trung ương các công đoàn toàn liên bang M. P. Tomskey. (Chú thích của tác giả). 72. Nay thuộc Ukraina. 73. Nay thuộc Estonia. 74. Pantaleon (khoảng 275-khoảng 303), sinh ở Nicomedia (nay thuộc Thổ Nhĩ Kỳ), làm nghề thầy thuốc, bị hoàng đế La Mã xử tử vì theo đạo. Athos là tên bán đảo ở Đông Hy Lạp, nơi có ngọn núi cùng tên và 20 tu viện. 82. Một điều thú vị là L. B. Krasin, người năm 1924 chịu trách nhiệm giám sát công tác ướp xác Lenin, năm 1887 đã tốt nghiệp trường trung học này. Liệu Krasin có đoán trước được rằng thi hài Vladimir Ilyich giờ lại nằm trong tòa nhà ngôi trường quê hương của ông ở Siberia không! (Chú thích của tác giả). 83. Trong những năm 1990 nguyên phó giáo sư I. Zbarsky, người trước đó đã nhiều lần khẳng định rằng thi hài Lenin đặt trong Lăng là ‘một báu vật của dân tộc’, rằng việc gìn giữ thi hài của Người là chiến công của nền khoa học Xô viết, nhưng nay lại đưa ra những tuyên bố theo chiều hướng khác hẳn: rằng, thi hài Lenin trên Quảng trường Đỏ là ‘biểu tượng của một thời bạo quyền’, việc gìn giữ thi hài là một hành động đã man ‘không phù hợp với truyền thống của các dân tộc văn minh’, và ông ta, tức I. Zbarsky, chưa bao giờ yêu quý Lenin (báo Sự thật thanh niên ra ngày 23 tháng 2 năm 2000) và rằng phải ‘đem chôn’ Lenin. Trong thời gian Chiến tranh Vệ quốc vĩ đại, vị phó giáo sư mới 30 tuổi này, trong khi các bạn đồng trang lứa đang chiến đấu ngoài mặt trận với bọn phát xít, đâu có dám kêu gọi ‘chôn cất’ Lenin, vì nếu thế thì anh ta chắc chắn phải ra mặt trận. Suốt cuộc chiến tranh anh ta trốn trong hậu phương ở một nơi xa tít, dưới sự che chở ấp ủ của người cha, hay nói một cách hình tượng là nấp sau thi hài Lenin. Năm 1942 thậm chí anh ta còn gia nhập Đảng Cộng sản Nga (Bolshevik). Tính cách vô đạo đức phát lộ đến mức kinh tởm của một kẻ cơ hội thấy rõ trong những lời bộc bạch của ông ta hiện nay. ‘Tôi luôn luôn phải nói trái lòng mình, –kẻ cơ hội đó thú nhận, –làm công việc tuyên truyền và thậm chí là thành viên cấp ủy đảng’ (I. Zbarsky, Mục tiêu số 1,

trang 191). Lenin từng là thần tượng, nguồn nuôi sống, tạo ra đời sống sung túc, danh vọng và phần thưởng cho I. Zbarsky. Chính trong Phòng thí nghiệm của Lăng, I. Zbarsky đã trưởng thành và định hình thành nhà khoa học. Nhưng khi thời thế đổi thay, Lenin bị công kích, bôi nhọ thì I. Zbarsky, lúc này đã trở thành viện sĩ, lại chạy sang với chủ mới. Hành động đó gọi là đào ngũ trong chiến đấu. (Chú thích của tác giả). 84. Dạng phòng truyền thống để sinh viên sinh hoạt, hội họp. 58. Từ Mavzoley (Lăng trong tiếng Nga) bắt nguồn từ tên gọi vua Mausolus. Lăng mộ ông vua này được xây dựng ở Halicarnassus (Tiểu Á) bởi các kiến trúc sư Pythis và Satyrus vào giữa thế kỷ IV trước Công nguyên (Chú thích của tác giả). 59. Thời điểm viết những ký ức này là vào năm 1937 (Chú thích của tác giả). 60. Bela Kun (1886-1938): một trong những người sáng lập ĐCS Hungary và lãnh đạo nước Cộng hòa Xô viết Hungary (1919), tham gia Ban lãnh đạo Quốc tế cộng sản. Bị Stalin xử bắn ở Nga. 61. Nguyên văn: Vasily Blazhennyi (Chân phước Vasily), chuyển sang tiếng Anh là Saint Basil [the Blessed]. 62. Hiện nay lá cờ được lưu giữ tại các kho tàng của chi nhánh Bảo tàng Lịch sử quốc gia là “Bảo tàng V. I. Lenin” ở Moskva. (Chú thích của tác giả). 63. Các mô hình thu nhỏ của tòa Lăng thứ hai được lưu giữ tại các kho tàng của chi nhánh Bảo tàng lịch sử quốc gia là “Bảo tàng V. I. Lenin” và của Bảo tàng nghiên cứu khoa học kiến trúc quốc gia mang tên A. V. Shchusev ở Moskva. (Chú thích của tác giả). 64. Giấy vẽ cao cấp khó tẩy xóa, đặt theo tên nhà công nghiệp sản xuất giấy người Anh J. Whatman. 65. Tên viết tắt Liên bang Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Xô viết (Liên Xô) bằng tiếng Nga. 66. Bia đá trên mộ Napoléon ở Paris cũng được làm bằng đá thạch anh của vùng Karelia. (Chú thích của tác giả). 67. Tham gia ban giám khảo là các kiến trúc sư nổi tiếng nhất: L. N. Benua, I. V. Zholtovsky, I. I. Rerberg, I. A. Fomin, V. A. Shchuko, A. B. Shchusev và nhiều người khác nữa. (Chú thích của tác giả). 68. Kích thước của nó là $185 \times 220 \text{ cm}^2$. (Chú thích của tác giả). 69. Bộ chữ cái Arập vào những năm đó được dùng ở nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Xô viết Azerbaijan. (Chú thích của tác giả). 107. Trụ sở Xô viết Tối cao Liên bang Nga (nghị viện cũ), nay là trụ sở Chính phủ Nga. Còn gọi là Nhà Trắng. 97. Nay là Istaravshan, thuộc

Tajikistan. 98. Nay là Turkmenbasy, thuộc Turkmenistan. 1. Lời bài hành khúc cánh mạng Các đồng chí, can đảm đi đều bước của Leonid Radin (Radin). 2. Lời ca trong vở opera Sông Đông êm đềm, nhạc I.I. Dzerzhinsky, lời thơ của L.I. Dzerzhinsky. 3. Ý nói khẩu hiệu Tự do, Bình đẳng, Bác ái. (Các chú thích đều của người dịch và Ban biên tập tiếng Việt, trừ khi có ghi chú khác). 4. 1797: năm diễn ra chính biến củng cố nền cộng hòa Pháp sau khi phái hữu nắm quyền. 1830: năm Cách mạng, liền sau đó Louis-Phillippe lên ngôi vua. 1848: năm Cách mạng và nền Cộng hòa thứ hai ra đời. 1871: Napoléon III thoái vị sau khi thua trận trong chiến tranh Pháp-Phổ, dẫn tới sự ra đời của nền Cộng hòa thứ ba. 5. Xem phần phụ lục ở cuối sách. 6. V. A. Soloukhin (1924-1997): nhà văn Nga. Từng làm lính gác Điện Kremli (1942-1945). 7. A. N. Yakovlev (1923-2005): Tiến sĩ khoa học lịch sử, viện sĩ thông tấn Viện hàn lâm khoa học Nga. Từng là lính bộ binh chống phát xít Đức. Nguyên Viện trưởng Viện kinh tế thế giới và quan hệ quốc tế thuộc Viện hàn lâm khoa học Liên Xô, Trưởng Ban Tuyên truyền Trung ương Đảng Cộng sản Liên Xô, Bí thư Trung ương Đảng, ủy viên Bộ chính trị Trung ương Đảng. Ủng hộ mạnh mẽ đường lối cải tổ của Gorbachev. 8. Một hội kín coi nhau là huynh đệ, vốn bắt nguồn từ phường hội của các thợ nề Anh từ thời trung đại (vì thế có tên là freemasonry), sau trở thành một hội đoàn hướng đến lý tưởng cao cả như bác ái, bình đẳng và hoà bình. Các thành viên có đủ các tầng lớp (chính khách, nghệ sĩ, nhà khoa học,...), trong đó có nhiều nhân vật trọng yếu của cuộc cách mạng Pháp. 9. Tức Nicholas/Nikolai II, Nga hoàng cuối cùng, bị chính quyền cách mạng giết chết cùng gia đình năm 1918. 10. Hai nhà cách mạng Pháp: Jean-Paul Marat (1743-1793), bị một nữ thích khách đâm chết, và Honore-Gabriel Mirabeau (1749-1791). 11. Đảo ở Nam Đại Tây Dương, nơi Napoléon bị đày lần thứ hai cho đến khi chết. 12. Ngày chiếm ngục Bastille 14-7-1789, được lấy làm ngày Quốc khánh Pháp. 13. Lễ kỷ niệm 200 năm Cách mạng Pháp được tổ chức năm 1989. 14. Chữ “đỏ” (красный) trong tên gọi Quảng trường Đỏ vốn được dùng theo nghĩa cổ là “đẹp”. Một số thành phố cổ của Nga cũng có các quảng trường chính mang tên “đỏ/đẹp” tương tự. 15. Phong trào của những người Nga lưu vong, chủ yếu là trí

thức, thay đổi thái độ từ chỗ chống đối chính quyền Xô-viết sang thừa nhận chính quyền này. Tên gọi “Đổi cột mốc” xuất phát từ tên tờ tạp chí (Smena vekh) của phong trào, xuất bản ở Pari thời kỳ 1921-1922. N. Ustryalov (1890-1937), nhà tư tưởng của phong trào “Đổi cột mốc”, đã quay về Liên Xô năm 1935 sau khi lưu vong, nhưng đến năm 1937 bị kết tội làm gián điệp và bị xử tử. 16. Đại Công tước Moskva, người đã đánh bại quân Tatar (Mông Cổ) trong trận Kulikovo (1380). 90. A. A. Vlasov (1900-1946) trung tướng Liên Xô, bị Đức bắt làm tù binh và hợp tác với Đức chống lại Liên Xô. Sau chiến tranh bị xử tử về tội phản quốc. 109. Khasan: hồ ở vùng Viễn Đông, gần biên giới với Triều Tiên. Khalkhin-Gol (Cáp Lạp Cáp Hà): sông ở vùng biên giới Mông Cổ và Trung Quốc, nơi quân đội Liên Xô cùng quân đội Mông Cổ đã đánh thắng quân Quan Đông của Nhật Bản năm 1939. 114. D. A. Volkogonov (1928-1995): Tiến sĩ sử học, viện sĩ thông tấn Viện hàn lâm khoa học Nga, thượng tướng. Từng làm Viện trưởng Viện lịch sử quân sự thuộc Bộ Quốc phòng Liên Xô nhưng bị mất chức năm 1991 vì “tội bôi đen lịch sử Liên Xô”, sau làm cố vấn về quốc phòng cho Tổng thống Nga Yeltsin. Có cha bị xử bắn và mẹ bị lưu đầy dưới thời Stalin. Bộ ba tác phẩm viết về Lenin, Stalin và Trotsky được giải thưởng Nhà nước Nga 1996 về văn học nghệ thuật. 111. Tỷ phú Nga (sinh năm 1946), tiến sĩ khoa học kỹ thuật ngành toán, viện sĩ thông tấn Viện hàn lâm Nga. Từng làm Phó thư ký Hội đồng An ninh thời Yeltsin, nhưng đến thời Putin bị kết tội và phải sống lưu vong. 112. Yushenkov (1950-2003) nguyên là đại tá quân đội. Phó tiến sĩ triết học. Một trong những thủ lĩnh của Đảng Nước Nga tự do, đại biểu Duma quốc gia. Bị ám sát chết. 113. Nước Nga ban đầu được chia thành 89 chủ thể hành chính, nay giảm còn 83 chủ thể. Một chủ thể có thể là một tỉnh, một vùng, một thành phố liên bang, một khu tự trị hay một nước cộng hòa. 96. Karbovanets là đơn vị tiền tệ của Ukraina thời kỳ 1992-1996; manat là đơn vị tiền tệ của Azerbaijan và Turkmenistan. 108. Chúng tôi trích dẫn thông tin báo chí. (Chú thích của tác giả). 17. Gorki (Горки - ‘khu đồi nhỏ’): khu dinh thự ở tỉnh Moskva, cách đường vành đai thành phố Moskva khoảng 10 km về phía nam, nơi dưỡng bệnh của Lênin trước khi mất. Sau khi Lênin mất được đổi tên là

Leninskiye Gorki và trở thành bảo tàng. Cần phân biệt với Gorky (Горький) là tên cũ của thành phố Nizhny Novgorod từ năm 1932 đến 1990, đặt theo tên của văn hào Maxim Gorky.

18. Thơ Mayakovsky trong trường ca Vladimir Ilyich Lenin (1924). Bản dịch của Hoàng Ngọc Hiến trong Maiacốpski, con người, cuộc đời và thơ, NXB Đại học và trung học chuyên nghiệp, 1976.

19. L. B. Kamenev (1883-1936): ủy viên Bộ Chính trị Trung ương Đảng Cộng sản (BCT TƯ ĐCS) Bolshevik Nga và Phó Chủ tịch Hội đồng Dân ủy Nga, từng chủ trì các phiên họp của Bộ Chính trị khi Lenin ốm. Sau này bị Stalin bãi chức, khai trừ khỏi Đảng và bị xử bắn.

G. Ye. Zinoviev (1883-1936): ủy viên BCT TƯ ĐCS Bolshevik Nga, Chủ tịch Ban chấp hành Quốc tế Cộng sản (1919-1926). Sau này bị bãi chức, khai trừ khỏi Đảng và bị xử bắn cùng với Kamenev, cùng được phục hồi danh dự năm 1988.

M. I. Kalinin (1875-1946): người đứng đầu nhà nước Liên Xô về danh nghĩa trong nhiều năm, với cương vị Chủ tịch Ban chấp hành Trung ương (BCHTƯ) toàn Nga và Liên Xô (cơ quan quyền lực lập pháp tối cao), sau là Chủ tịch Xô viết Tối cao Liên Xô.

20. V. D. Bonch-Bruевич (1875-1955): nhà cách mạng, tiến sĩ khoa học lịch sử, từng làm Chánh văn phòng Hội đồng Dân ủy Nga.

21. Tức Krupskaya, vợ Lenin.

22. A. S. Yenukidze (1877-1937): bạn thời trẻ của Stalin, thư ký Đoàn Chủ tịch BCHTƯ Liên Xô (1922-1935). Sau bị khai trừ Đảng và bị xử bắn. Được phục hồi danh dự năm 1960.

23. F. E. Dzerzhinsky (1877-1926): thủ trưởng đầu tiên của cơ quan an ninh Liên Xô với chức danh Chủ tịch Ủy ban đặc biệt toàn Nga.

V. V. Kuybyshev (1888- 1935): ủy viên BCT và Bí thư Trung ương ĐCS Bolshevik Nga, Phó Chủ tịch thứ nhất Hội đồng Dân ủy kiêm Chủ nhiệm Ủy ban Kế hoạch Nhà nước.

T. V. Saprónov (1877-1937): từng làm thư ký Đoàn Chủ tịch BCHTƯ toàn Nga và ủy viên Đoàn Chủ tịch kiêm thư ký Hội đồng Trung ương các Công đoàn Liên Xô (đến năm 1924). Sau bị khai trừ Đảng và bị đàn áp, được phục hồi danh dự sau khi chết.

Ye. M. Yaroslavsky (1878-1943): ủy viên Trung ương Đảng, ủy viên Ủy ban Kiểm tra Trung ương, viện sĩ, ủy viên ban Biên tập báo Sự thật.

24. Lời bài Hành khúc đưa tang, lời thơ của A. Arkhangelsky, thường sử dụng trong lễ tang cách mạng.

25. G. G. Yagoda (1891-1938): Dân ủy (tức Bộ

trưởng) Nội vụ (1934-1936), sau bị Stalin xử tử. 26. B. V. Petrovsky (1908-2004): nhà ngoại khoa, Bộ trưởng Y tế Liên Xô (1965- 1980), viện sĩ Viện Hàn lâm Liên Xô/Nga và Viện Hàn lâm Y học Liên Xô/Nga. 27. Chi tiết hơn về nguyên nhân cái chết của V. I. Lenin được nói trong bài báo của viện sĩ B. Petrovsky “Vết thương và bệnh tình của V. I. Lenin” (báo Sự thật, 25, 26 tháng 11 năm 1990) và trong trả lời phỏng vấn của viện sĩ Viện Hàn lâm Y học Yu. Lopukhin “Bệnh tình và cái chết của V. I. Lenin: bịa đặt và sự thực” (tuần báo Công khai, 18 tháng 10 năm 1990) (Chú thích của tác giả). 28. Trích trong trường ca Vladimir Ilyich Lenin của Mayakovsky. 29. Hiện nay viên đạn được lưu giữ tại chi nhánh “Bảo tàng V. I. Lenin” của Bảo tàng lịch sử quốc gia ở Moskva (Chú thích của tác giả). 30. Thị trấn bên bờ vịnh Phần Lan, nơi Lenin ẩn náu tránh sự truy lùng gắt gao của Chính phủ lâm thời. 31. Xin lưu ý rằng những lời nói thể hiện tinh thần lạc quan cách mạng của G. M. Krzhizhanovsky đã trở thành những lời tiên tri: đất nước của Lenin đã trở thành quốc gia mà gần như ai cũng biết đọc biết viết, chấm dứt nạn thất nghiệp, đạt được những đỉnh cao khoa học và kỹ thuật, văn học và nghệ thuật, đã cứu các dân tộc châu Âu khỏi ách phát xít, đã đưa người lên vũ trụ (Chú thích của tác giả). 32. Xin lưu ý đây không phải cơ quan của Đảng Cộng sản Nga (Ủy ban Trung ương) mà là cơ quan quyền lực tối cao về mặt lập pháp của Liên Xô, do Đại hội các Xô viết bầu ra. Từ năm 1938 nó được thay thế bằng Xô viết Tối cao Liên Xô. 33. Thủ đô Gruzia. 34. Tên thật là Ismet Inonu (1884-1973), Pasha là tước hiệu cao quý. Sau này ông là Tổng thống thứ hai của Thổ Nhĩ Kỳ. 35. Nay là ngoại ô phía bắc Paris. 36. Tức La Habana, thủ đô Cuba. 37. Tên gọi cũ của Ulan Bator, thủ đô Mông Cổ. 38. Tên gọi cũ của Oslo, thủ đô Na Uy. 39. Trích trong trường ca Vladimir Ilyich Lenin của Mayakovsky, bản dịch của Hoàng Ngọc Hiến (sdd). 40. Trích trường ca của Mayakovsky. 41. Trích trường ca của Mayakovsky. 42. Nay là ga Leninskaya (Chú thích của tác giả). 43. Tức các bộ trưởng. 44. Otszovisty: phái cực Bolshevik hình thành năm 1908, đòi triệu hồi các đảng viên xã hội dân chủ ra khỏi Duma quốc gia, chấm dứt hoạt động hợp pháp, làm Đảng Xã hội dân chủ bị tách rời khỏi quần chúng. Năm 1909 nhập vào nhóm “Tiến lên”. 45. Mezhrayontsy:

phái đảng viên xã hội dân chủ tồn tại ở Petrograd thời kỳ 1913-1917, gồm nhóm Trôtkit, Menshevik, cựu Bolshevik thỏa hiệp, đa số thành viên nhóm “Tiến lên”. Chủ trương dung hòa hai phái Bolshevik (“Đa số”) và Menshevik (“Thiểu số”) trong một Đảng Xã hội dân chủ “thống nhất”. Đến năm 1917 đa số họ đoạn tuyệt với nhóm Menshevik phòng thủ, trở thành những người Bolshevik. 46. Nhóm trong Đảng Cộng sản Liên Xô năm 1918, gồm N. I. Bukharin, K. B. Radek, G. L. Pyatakov,... chống việc ký hòa ước Brest với Đức, hô hào tiếp tục chiến tranh cách mạng. 47. Detsisty: phái “cơ hội” trong Đảng Cộng sản Liên Xô thời kỳ 1920-1921, giải thích nguyên tắc tập trung dân chủ theo cách đòi có tự do phe phái trong Đảng. 48. Khuynh hướng trong Đảng Cộng sản Liên Xô thời kỳ 1920-1922, gồm A. G. Shlyapnikov, A. M. Kollontay,... coi công đoàn chứ không phải Đảng Cộng sản là hình thức tổ chức cao nhất của giai cấp công nhân. 49. Trích trường ca Vladimir Ilyich Lenin của Mayakovsky. 50. Ban đầu Lăng được gọi là hầm mộ (sklep) (Chú thích của tác giả). 51. Chi tiết hơn về việc này xem mục “Kỹ thuật ướp xác hoàn hảo” (Chú thích của tác giả). 52. Dmitriy Ilyich Ulyanov (1874-1943): em trai Lenin; Maria Ilyinichna Ulyanova (1878-1937): em gái Lenin; Anna Ilyinichna Yelizarova-Ulyanova (1864-1935): chị gái Lenin. 53. Lời của bài hát được dùng làm “hành khúc đưa tang” ở Liên Xô trước đây. Phổ thơ của A. Arkhangelsky. 54. Thủ đô Belarus. 55. Tiền thân của Đảng Cộng sản Nga (Bolshevik), sau này là Đảng Cộng sản Liên Xô. 56. Thủ đô Uzbekistan. 57. Thủ đô Azerbaijan. 88. Nhân vật thiếu nhi trong tiểu thuyết Những người khốn khổ của nhà văn Pháp Victor Hugo. 89. xagien = 2,134 m. 110. Nay là Kaliningrad. 75. Những học viên sĩ quan của trường quân sự mang tên BCHТУ Liên bang Xô viết cũng chịu trách nhiệm tuần tra canh gác Điện Kremli. (Chú thích của tác giả). 76. Nông dân nghèo khổ. 77. Phong trào Hồi giáo ở Trung Á nổi dậy chống chính quyền Xô-viết ngay từ năm 1917 cho đến thập kỷ 1930. 78. Chi tiết hơn về Đội vệ binh danh dự thuộc Lăng Lenin được kể lại trong cuốn sách Những người lính gác ở vị trí gác số 1 của A. Abramov. (Chú thích của tác giả). 79. Sau này trường đổi tên thành Trường Đại học Sĩ quan chỉ huy (tức Trường Quân sự) mang tên Xô viết

Tối cao CHXHCNXVLB Nga (1958-1993), nay là trường Chỉ huy Quân sự Moskva. 80. Nhắc đến cuộc tranh giành quyền lực giữa tổng thống Yeltsin và Xô-viết Tối cao dẫn đến xung đột vũ trang với phần thắng thuộc về Yeltsin. 81. Bộ trưởng Bộ tuyên truyền thông tin của chế độ Đức quốc xã, nổi tiếng về phương châm cứ lặp đi lặp lại lời nói dối thì người ta sẽ tin. (1) Biểu muội: em họ. (2) Biểu ca: anh họ. (3) “Thái muội”: có thể hiểu một cách đơn giản là “nữ lưu manh”. (4) Thanh: xanh; xích: đỏ; tạo: đen; bạch: trắng. (1) Zombie: Thây ma sống lại nhờ phù phép. Thú nuôi Zombie là nhân vật trong game “My Pet Zombie”. (1) Cùng nhau sát cánh bay cao, ý nói tình cảm nam nữ ân ái, tâm đầu ý hợp, mãi không chia lìa. (2) Đầy đủ là “vĩnh kết đồng tâm”, chỉ vợ chồng ân ái, hòa hợp, bên nhau đến già. (3) Trái ngược với chính khí, gần giống như tà khí. (4) Bài hát “Từ bỏ” - Nhóm nhạc Yêu. (1) Đốc chiến: quan sát và đốc thúc trận đánh. (1) Quạt hòm của Trung Quốc, thường làm bằng gỗ, có thể mở ra, dùng để quạt bếp lò. (2) “Ngự tử” là từ dùng để chỉ một cô gái hội tụ nhiều yếu tố: chín chắn, nho nhã, kiên cường, tự tin, diễm đạm, có trí tuệ, bao dung, có khí chất... (1) Tào khang (tao khang): người vợ lấy từ lúc còn nghèo khó, ngoài ra , ngoài ra còn chỉ những thứ vô dụng, bị bỏ đi. (2) Mỗi quan hệ thân thiết, chân thành, không có bất cứ điều gì giấu giếm đối phương. Nhưng ở đây, ý Nhược Nhất muốn nói là hai người đã từng có những lúc không mảnh vải che thân khi ở trước mặt đối phương. (1) Nường tình khi ra tay. (1) Khí ma sát: Một loại thể khí như sương mù sinh ra khi con người nhập ma, có thể gây ra rối loạn tinh thần, có thể làm giảm tu vi. (1) Người có phong thái tài hoa không ai sánh kịp. (1) Không nói trong khi ăn và ngủ. (1) Vốn là một câu thơ trong bài “Hiệp khách hành” của Lý Bạch, ở trong bài “Hiệp khách hành” của Lý Bạch, nguyên văn: “Thập bộ sát nhất nhân, thiên lý bất lưu hành”. (1) Tên một huyết đạo trên mu bàn tay. (1) Vì Mạc Mạc có cách phát âm là “mò mò”, gần âm với từ sờ, đọc là “mơ” nên dễ khiến người ta nghe nhầm. (2) Tình yêu giữa nữ và nữ. (1) Mã Cảnh Đào là nam diễn viên Đài Loan, sinh ngày 10/2/1962, ảnh Đào là nam diễn viên Đài Loan, sinh ngày 16/02/1962, sau khi tốt nghiệp ngành điện ảnh, anh được mời tham gia nhiều bộ phim truyền hình chuyển thể từ tiểu thuyết Quỳnh Dao như: Tuyệt

Kha, Cỏ non bên bờ nước sông trong xanh, Mai Hoa tam lộng... (1) Chu Bá Thông (周伯通) là một nhân vật có thật trong lịch sử Trung Quốc, ông sống vào cuối thời Bắc Tống, có ảnh hưởng lớn trong việc sáng lập Toàn Chân giáo. Từ sau năm 157, nhiều người biết đến ông như một nhân vật trong tiểu thuyết võ hiệp của Kim Dung. (2) Hấp tinh đại pháp là một môn võ công trong tiểu thuyết Kim Dung, người sử dụng môn võ công này có thể hấp thụ nội công của đối thủ, biến nội công của đối thủ thành của mình. (1) Đoạn trích trong bài “Giang thành tử” của Tô Thức, nhà thơ đời Tống. (1) Dùng một vật thể để tấn công một thứ gì đó. (1) Ý là đi thuyền ở nơi không có sóng gió mà cũng lật, quá là xui xẻo. (2) Quốc họa hay còn gọi là tranh Trung Quốc, là những bức tranh được vẽ trên lụa, giấy Tuyên Thành, có trục cuốn. Quốc họa là hình thức hội họa truyền thống của dân tộc Hán. Đề tài của các bức quốc họa là con người, sông núi, hoa cỏ, chim chóc... thể hiện sự nhận thức của cổ nhân về tự nhiên, xã hội và các lĩnh vực liên quan như chính trị, triết học, đạo đức... (3) Một loại bút pháp đặc biệt trong thư pháp, giữa nét vẽ có những vết trắng. Phi bạch cũng là một biểu hiện điển hình của sự kết hợp hài hòa giữa hư và thực trong nghệ thuật quan truyền thống của Trung Quốc. (1) Ví với người không khéo ăn nói hoặc người có tính cách lạnh lùng, ít nói. (1) Trình Giảo Kim (??5 2025), tên tự Tri Tiết, là công thần Trình Giảo Kim (??5 2025), tên tự Tri Tiết, là công thần khai quốc nhà Đường, 1 trong 24 công thần Lăng Yên các. Câu này chỉ sự việc bất ngờ xảy ra, nằm ngoài dự liệu. (1) Nguyên văn: kỳ ba, vốn là một loài hoa đẹp quý hiếm, nay thường được dùng để châm chọc những người có hành vi quái đản, khác với người thường. (1) Từ gốc Hán của “rùa đen” là “ô quy”. “Vụ quy” (ù gu) có âm đọc ô quy”. “Vụ quy” (wù guī) có âm đọc gần giống với “ô quy” (wū guī) nên Nhược Nhất nghe nhầm. (1) Xem tinh tượng: xem sự sáng tối và vị trí của các ngôi sao để đoán ượng: xem sự sáng tối và vị trí của các ngôi sao để đoán điềm cát hung họa phúc của người và việc. (2) “Trùng” nghĩa là “mộ”. (1) Trong tiếng Trung, từ “不要脸” (bùyàoliǎn) nghĩa là không biết xấu hổ, nghĩa mặt chữ là “không cần mặt”. (1) Ý nói gục đầu xuống ngủ. (1) Diệt nhi: Cháu. (188) Chỗ này có lẽ tác giả nhầm lẫn 30 thay vì 50, đoạn dưới nhân vật này kể học lớp 7

vào năm 1972 thì hiện nay phải trên 50 tuổi rồi. (189) Chuyển di (transference) là hiện tượng trong trị liệu tâm lý khi bệnh nhân coi người tư vấn tâm lý như một người quen thân của mình, thường là nhân vật chính trong câu chuyện của mình hơn là chỉ là người lắng nghe và trợ giúp để tháo gỡ vấn đề, người bệnh có thể nảy sinh những cảm xúc như đối với nhân vật đồng nhất mà có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của việc điều trị. (190) D. Grossman, *Death as a way of life: From Oslo to the Geneva agreement* (Tạm dịch: Chết như là một cách sống: từ hiệp định Oslo đến hiệp định Geneva). New York: Picador, 2004, trang 8. (191) Như chú thích 204, trang 7. (192) Như chú thích 204, trang 30. (193) Như chú thích 204, trang 43. (194) Như chú thích 204, trang 44. (195) Lễ hội ngày 25 tháng 3 tưởng nhớ việc Maria được thông báo bà sẽ là mẹ của Chúa Jesus. (196) D. Grossman, *To the end of the land*, trang 633. (197) R. Cooke, “David Grossman: “I cannot afford the luxury of despair”” (Tạm dịch: David Grossman: Tôi không đủ sức trang trải cho nỗi tuyệt vọng), *Observer*, 29 tháng tám, 2010. (198) Avraham Balaban, “The unquenchable bereavement of losing a child” (Tạm dịch: Nỗi đau không thể nào nguôi của việc mất một đứa con), *Haaretz*, 9 tháng 10, 2011. (199) David Grossman, *Falling out of time* (Tạm dịch: Lạc bước thời gian). Tel Aviv: New Library, 2011, trang 120, 138 – 39. Tiếng Hebrew. (200) Một dạng tù và, được sử dụng với mục đích tôn giáo, trong đó có lễ Yom Kippur của người Do Thái, xuất hiện nhiều trong Kinh Thánh. (201) Moshe Amirav, *Jerusalem syndrom: The Palestinian – Israeli battle for the Holy City* (Tạm dịch: Hội chứng Jerusalem: cuộc chiến Palestine – Israel giành giật Thành phố Thiên). Eastbourne: Sussex Academic press, 2009. (202) Oz Almog, *The Sabra*. (203) Từ gốc: permanent collection, chỉ bộ sưu tập thuộc sở hữu của bảo tàng, thường được trưng bày vĩnh viễn. (204) Nhiếp ảnh gia người Israel, sinh năm 1966. (205) Nghĩa là chỉ trích kịch liệt. (206) Oz Almog, *Farewell to “Srulik”*: Changing values among the Israel elite (Tạm dịch: Vĩnh biệt “srulik”: những giá trị thay đổi trong giới tinh hoa Israel). Tel Aviv: Zmora-Bitan, 2004. (207) David Brooks, “A loud and promised land” (Tạm dịch: vùng đất hứa ồn ào), *New York Times*, 16 tháng tư, 2009. (208) A. Falk,

Fratricide in the Holy Land. (209) D. Grossman, Death as a way of life. (210) Như chú thích 222, E. Shalit, “The relationship between aggression and fear of annihilation in Israel” (Tạm dịch: Mối quan hệ giữa sự hung hăng và nỗi sợ bị hủy diệt của Israel), Political Psychology số 15 (1994), trang 415 – 34. O. Grosbard, Israel on the couch. (211) Y. Ezrahi, Rubber bullets., trang 251. (212) D. Grossman, To the end of the land, trang 592. (213) D. Grossman, Falling out of time, trang 99. (214) Dalia Karpel, “He will return (or not)” (Tạm dịch: Anh ấy sẽ trở về (hoặc không)), Haaretz, 22 tháng 10, 2002. Tiếng Hebrew. (215) Almog, The sabra. (216) Yaron Peleg, “Heroic conduct: Homoeroticism and the creation of modern, Jewish masculinities” (Tạm dịch: Phẩm chất anh hùng: đồng tính luyến ái và sự tạo thành phẩm chất nam tính của người Do Thái hiện đại), Jewish social studies 13, số 1 (thu 2006), trang 31 – 58. (217) Yoram Kaniuk, 1948, trang 113 – 21. (218) Viết tắt của chứng rối loạn stress sau sang chấn. (219) John Wayne (1907 – 1979): Diễn viên, đạo diễn người Mỹ nổi tiếng với thể loại phim cao bồi. (220) Karpel, sdd. (221) Đài tưởng niệm thực chất là hai hồ nước được xây dựng trên chính vị trí của hai tòa nhà bị đánh sập, nay đã không còn. Kiến trúc sư đặt tên cho hai hồ này như vậy ý nói chúng phản chiếu (reflecting) khoảng trống nơi hai tòa tháp từng hiện diện (absence), nhưng cũng là nơi du khách đến đây để chiêm nghiệm (một nghĩa khác của reflecting, ở đây có phép đa nghĩa) về sự vắng mặt này, cũng là về cái vô thường, cõi chết, biến mất. (222) Dan Senor và Saul Singer, Quốc gia khởi nghiệp: Câu chuyện thần kỳ về nền kinh tế Israel. New York: Twelve, 2009. (223) Almog, The sabra, trang 234. (224) Bruno Boccara, “Policy making and its psychoanalytic underpinnings” (Tạm dịch: Làm chính sách và nền tảng phân tâm học của nó). www.socioanalyticdialogue.org. (1) Tiếng Hebrew là bar mitzvah. Nghi lễ được tổ chức đánh dấu thời điểm trưởng thành cho trẻ em đến tuổi 13. Lễ dành cho bé trai là bar mitzvah (bar nghĩa là con trai), cho bé gái là bat mitzvah. Mitzvah có nghĩa là điều răn. (2) Holocaust: là cuộc diệt chủng do Đức Quốc xã tiến hành và dẫn tới cái chết của khoảng 6 triệu người Do Thái. Một số nhà sử học sử dụng định nghĩa này bao gồm cả 5 triệu nạn nhân không phải Do Thái thiệt mạng vì các

cuộc thảm sát của Đức Quốc xã, đưa tổng số nạn nhân lên con số 11 triệu người. (3) Khoảng 45 mét. (4) Thị trấn Do Thái nhỏ. (5) Chỉ vị cứu tinh đến giải phóng dân tộc Do Thái. (6) Lễ Vượt Qua (hay còn gọi là lễ Quá Hải) là lễ quan trọng nhất của người Do Thái, kéo dài một tuần trong khoảng tháng 3 hoặc 4 dương lịch. Lễ được cử hành như một cuộc tưởng niệm nhằm giúp mỗi người sống lại kinh nghiệm của cha ông đã giải phóng mình khỏi ách nô lệ của Ai Cập xưa kia. (7) Năm 1917, ngoại trưởng Anh Arthur Balfour tuyên bố công nhận vùng đất Palestine là đất của người Do Thái. (8) Chỉ những cuộc thảm sát người Do Thái của Nga hoàng. (9) Diaspora: chỉ người Do Thái phải bỏ xứ Israel lang thang phiêu bạt kể từ thế kỷ VI trước Công Nguyên. Ở đây ý nói họ đã quay về Israel. (10) Ngày nghỉ hàng tuần bắt đầu trước lúc mặt trời lặn vào thứ Sáu cho đến trước khi mặt trời lặn vào thứ Bảy. (11) Lễ Đền tội, diễn ra vào tháng thứ 7, ngày thứ 10. (12) Khu chợ người Hồi giáo. (13) Những món ăn của người Hồi giáo. (14) Vì diễn ra ngay vào ngày lễ này nên nó được đặt tên như vậy. (15) Ở đây tác giả chơi chữ, từ gốc college còn có nghĩa lóng là nhà tù, sẽ liên quan đến phần tác giả được “thả” ra ở cuối đoạn này. (16) Người Do Thái được sinh ra ở Israel. (17) Chủ nghĩa Zion là một hình thức của chủ nghĩa dân tộc của người Do Thái và văn hóa Do Thái, ủng hộ một nhà nước quốc gia Do Thái trong lãnh thổ được xác định là vùng đất Israel. Chủ nghĩa Zion ủng hộ người Do Thái phát huy bản sắc Do Thái của họ và chống lại sự đồng hóa người Do Thái vào các xã hội khác cũng như ủng hộ việc trở lại của người Do Thái Israel, như cho người Do Thái được giải thoát khỏi sự phân biệt đối xử chống người Do Thái, trục xuất và bức hại đã xảy ra trong các xã hội khác. (18) Ý chỉ cánh hữu và cánh tả. Sau này tác giả nói rất nhiều về sự tồn tại song song của hai phe này trong bản đồ chính trị Israel. (19) Là phương pháp rút gọn dữ liệu, tìm mối liên quan giữa các biến liên tục, nhóm các biến có liên quan... (20) Hermann Rorschach (1884 - 1922), nhà tâm thần học, nhà phân tâm học nổi tiếng theo trường phái Freud Thụy Sĩ. Ông nổi tiếng với thí nghiệm để đối tượng thí nghiệm quan sát một bức tranh có những vết dầu mực loang đối xứng. Thông qua miêu tả của đối tượng thí nghiệm về bức tranh họ liên tưởng thấy được, người ta

rút ra kết luận về tính cách và những ham muốn trong vô thức của họ. (21) Trong trường hợp này nó có nghĩa là “ngay / chính xác là bây giờ”. (22) Do Thái Đông Âu. (23) Viết tắt của Weapon of mass destruction: Vũ khí hủy diệt hàng loạt. (24) Tên gọi chung cho cuộc nổi dậy của người Palestine chống người Israel. (25) Phỏng vấn trực tiếp Tom Segev, tháng 8 – 2005. (TG) (26) Phỏng vấn trực tiếp Emanuel Berman, năm 2005. (TG) (27) Martin Fletcher, Walking Israel: A Personal Search for the Soul of a Nation (Tạm dịch: Rong ruổi miền Israel: Cuộc tìm kiếm tâm hồn đất nước của một cá nhân). New York: St. Martin’s Press, 2010. (28) Ethan Bronner, “An Israeli Novelist Writes of Pain, Private and Public,” (Tạm dịch: Tiểu thuyết gia Israel viết về nỗi đau, cá nhân và công chúng), New York Times, 16 tháng 11, 2010. (29) Một loại rượu nho đỏ. (30) Một dòng người Do Thái hiện chiếm số đông những người Do Thái. (31) R. Cramer, How Israel lost: The four questions (Tạm dịch: Israel đã mất mát như thế nào: bốn câu hỏi). New York: Simon & Schuster, 2004. (32) Viết tắt của Special Weapon And Tactics: Đội chiến thuật và vũ khí đặc biệt, là một đơn vị chiến thuật ưu tú trong các cơ quan thi hành pháp luật, được đào tạo để thực hiện những nhiệm vụ nguy hiểm nằm ngoài khả năng của cảnh sát thông thường. (33) Ý chỉ những người cánh tả tự do, đặc biệt cảm thông và đấu tranh cho những tầng lớp thiệt thòi. (34) David Biale, Power and powerlessness in Jewish history (Tạm dịch: Quyền lực và bất lực trong lịch sử Do Thái). New York: Schocken Books, 1986, tr. 39. (35) Là tổ chức đầu tiên có trách nhiệm về vấn đề nhập cư và tiếp nhận người Do Thái, từ Diaspora đến Palestine. (36) Khoảng 27 mét. (37) Một tổ chức phi chính phủ tại Israel, mục tiêu phản đối và giám sát hoạt động xây dựng các khu định cư của chính quyền Israel. (38) Kiểu hành hình của bọn phân biệt chủng tộc Mỹ với những người da đen. (39) Mũ đàn ông Do Thái đội khi cầu nguyện. (40) Thủ tướng Rabin có một sự nghiệp quân sự lẫy lừng trước khi làm thủ tướng, ông cũng là người đồng nhận giải Nobel hòa bình cùng Shimon Peres và Yasser Arafat. (41) Từ gốc: sociopath, chỉ những người rối loạn nhân cách, chống đối xã hội, có những hành vi bất chấp luật pháp, tập tục, quyền lợi... của xã hội. (42) Thuật ngữ có ý nghĩa khác nhau trong Kinh

Thánh và trong đời sống chính trị. Trong Kinh Thánh, từ này biến đổi theo thời gian, chủ yếu về vấn đề biên giới và phạm vi lãnh thổ. (43) Được luật pháp Israel công nhận là ban rabbi tối cao về đời sống tâm linh tôn giáo Do Thái ở Israel. (44) Tiếng Yiddish: Cái mộng. (45) C. Kluckhohn và H. A. Murray, *Personality in nature, society and culture* (Tạm dịch: Tính cách trong tự nhiên, xã hội và văn hóa), New York: Alfred Knopf, 1948. (46) Raphael Patai, *The Arab Mind* (Tạm dịch: Tâm thức người Ả Rập), Long Island City, N.Y: Hatherleigh Press, 2002. (47) Phỏng vấn trực tiếp Yaron Ezrahi, 12 tháng 8, 2005. (48) Theo www.jewpi.com (49) Từ gốc: computer worm, giống như virus nhưng sức phá hoại lớn hơn, có thể tự tái tạo. (50) Một hình ảnh đối lập lại với bờ câu hòa bình. (51) Ở đây, tác giả áp dụng thuyết về sáu cấp độ khoảng cách trong các mối quan hệ xã hội. Đây là một học thuyết chưa được chứng minh nói rằng thế giới rất nhỏ bé, bất cứ ai trên hành tinh này cũng kết nối với người khác trong một chuỗi liên kết với nhau, xa nhất là cần tới sáu mối trung gian để liên hệ được với nhau. Có thể thấy rõ hơn về thuyết này trong các mạng xã hội như Facebook, Linkdle... (52) David Biale, sdd, 28. (53) Qua nhiều vụ tàn sát, hủy diệt, nhiều người Do Thái đã cải sang đạo khác, một số người thì không. (54) M. Botticini và Z. Eckstein, *The chosen few: How education shaped Jewish history, 70 - 1492* (Số ít được lựa chọn: Giáo dục hình thành nên lịch sử Do Thái như thế nào, 70 – 1492). Princeton, N.J.: Princeton University, 2012. (55) B. Beit-Hallahmi, *Original sins: Reflections on the history of Zionism and Israel* (Tạm dịch: Tội tổ tông: Vài suy nghĩ về lịch sử chủ nghĩa Zion và Israel). Northampton, Mass: Interlink Publishing Group, 1998. (56) Như chú thích 53. (57) Tom Segev, *One Palestine, Complete: Jew and Arabs under the British mandate* (Tạm dịch: Một Palestine, trọn vẹn: người Do Thái và người Ả Rập dưới chế độ ủy trị của Anh). New York: Picador, 2001, trang 1. (58) Từ gốc: Mayflower, tên của một chiếc thuyền buồm chở những người theo đạo Ki tô độc lập với Anh giáo từ vùng Trung nước Anh di cư đến Hoa Kỳ để bắt đầu một cuộc sống mới vào năm 1620. Từ đó, cái tên Mayflower được coi là biểu tượng chỉ sự di dân từ châu Âu sang Hoa Kỳ. Nhiều gia đình quyền quý ở Mỹ hiện nay

đều mong muốn xem xét tổ tiên mình nằm trong số những người trên con tàu đó. (59) Beit-Hallahmi, sđd, trang 77. (60) Như chú thích 57. (61) George Orwell, nhà văn Anh với những tác phẩm nổi tiếng như Chuyện ở nông trại (Animal Farm) 1984... (62) Theo www.jerusalemofgold.co.il. (63) Moshe Amirav, Jerusalem syndrome: the Palestinian – Israeli battle for the Holy city (Tạm dịch: Hội chứng Jerusalem: cuộc chiến Palestine – Israel giành lại thành phố Thiên). Eastbourne: Sussex Academic Press, 2009. (64) Tiếng Anh: the facts on the ground. (65) Sergio DellaPergola, “Sergio DellaPergola vs. the author of “Voodoo Demographics”” (Tạm dịch: Sergio DellaPergola vs. tác giả cuốn “Nhân khẩu học voodoo”), Azure Online 27 (Đông năm 2007). (66) Càng Jaffa. (67) Martin Fletcher, sđd, trang 753. (68) Nurit Gerzt, Captive of a dream: National myth in Israeli culture (Tạm dịch: Truy tìm một giấc mộng: huyền thoại dân tộc trong văn hóa Israel). Tel Aviv: Amoved publishers Ltd,. 1995, bản tiếng Hebrew. (69) Ý nói về Sáng kiến phòng thủ chiến lược được Reagan giới thiệu vào năm 1983, bị đặt tên nhại là Chiến tranh giữa các vì sao, tên một bộ phim nổi tiếng của Mỹ, vì Reagan xuất thân là một diễn viên Hollywood. Đây là một dự án quốc phòng sẽ sử dụng các hệ thống có căn cứ trên không gian và mặt đất để bảo vệ Hoa Kỳ khỏi các cuộc tấn công bằng tên lửa hạt nhân liên lục địa chiến lược và không loại trừ sẽ được phát triển thêm phòng thủ trước khả năng tấn công từ ngoài vũ trụ. (70) Một thành phố cảng ở đồng bằng duyên hải miền nam Israel. (71) Một nhánh Do Thái giáo chính thống, còn có tên tiếng Việt là Hà Tây Đức. (72) Martin Fletcher, sđd, trang 753. (73) Một cuộc thăm hỏi gia đình họ hàng thân thiết vừa có người qua đời. (74) Tiếng Đức, nghĩa là “Đêm của những mảnh vỡ”, là cuộc tàn sát người Do Thái diễn ra trên hầu khắp lãnh thổ nước Đức và một phần nước Áo, xảy ra vào đêm mùng 9 rạng mùng 10 tháng 11 năm 1938 (đêm đó, những người công dân Đức được toàn quyền tra tấn, cưỡng hiếp hoặc giết người Do Thái) và diễn ra đến sáng ngày hôm sau, những mảnh vỡ kính rải rác đầy đường phố nơi có những cửa hiệu và chỗ ở của người Do Thái. Đây là khởi đầu của cuộc tàn sát chủng tộc Holocaust. (75) Cộng đồng người Do Thái ở Palestine tiền nhà nước Do Thái. (76) Tom Segev, sđd. (77) Chỉ những

nhóm tộc người nói chung ngôn ngữ Semitic, trong đó tiếng Hebrew, tiếng Ả Rập. (78) Avner Falk, *Fratricide in the Holy Land: A psychoanalytic view of the Arab – Israeli conflict* (Tạm dịch: Huynh đệ tương tàn trên Đất Thánh: xung đột Ả Rập – Israel nhìn từ phân tâm học). Madison WI: University of Wisconsin Press, 2010. (79) Martin Fletcher, sđd, trang 635. (80) Yael S. Feldman, *Glory and Agony: Isaac's Sacrifice and National Narrative* (Tạm dịch: Vinh quang và đau đớn: Sự hi sinh của Isaac và câu chuyện dân tộc). Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2010. (81) Hãng hàng không lớn nhất của Israel. (82) Nhà tư bản, nhà đầu tư, nhà bất động sản, ngôi sao truyền hình và là người viết sách nổi tiếng ở Mỹ, hiện đang chạy đua vào chức Tổng thống Mỹ. Trong tay ông hiện có nhiều tòa cao ốc nổi tiếng ở Mỹ. (83) Tạm dịch: Kinneret của tôi. Kinneret là tên biển hồ Galilee. (84) Nằm phía tây nam nước Đức, được bao bọc phía tây và nam bởi thung lũng sông Rhine. (85) Thành phố của Áo, nổi tiếng với những khu phố cổ và những núi được xếp hạng di sản thiên nhiên thế giới. (86) E. Ben-Ari và Y. Bilu, *Grasping land: Space and place in contemporary Israeli discourse and experience* (Tạm dịch: Vùng đất ham hố: Không gian và nơi chốn trong diễn ngôn và trải nghiệm của người Israel). Albany, N.Y.: State University of New York Press, 1997. (87) Israel Vĩ đại hơn. (88) Sidra DeKoven Erzahi, “To what shall I compare you?: Jerusalem as ground zero of the Hebrew imagination” (Tạm dịch: Ta sẽ so sánh người là gì: Jerusalem như là mảnh đất hoang vu trong trí tưởng tượng Hebrew.). PLMA 122, số 1, (Tháng 1 năm 2007). (89) Avner Falk, sđd. (90) H. Kohut, *The analysis of the self* (Tạm dịch: Phân tích bản thân). New York: International Universities Press, 1971. (91) Sidra DeKoven Erzahi, sđd. (92) Hay còn được viết là Judah Halevi (1075 - 1141): nhà thơ, nhà vật lý học Do Thái người Tây Ban Nha. (93) Hayyim Nahman Bialik (1873 - 1934): nhà thơ Do Thái, được coi là nhà thơ của dân tộc Israel. (94) Gershon Rivlin, *The Temple Mount is in our hand: Report from general Motta Gur* (Tạm dịch: Núi Đền trong tay chúng ta: Báo cáo của tướng Motta Gur). Tel Aviv: Maarachot, 1973, trang 317, tiếng Hebrew. (95) Y. Erzahi, *Rubber bullets: Power and conscience in modern Israel* (Tạm dịch:

Đan cao su: Sức mạnh và ý thức trong Israel hiện đại). Berkeley: University of California press, 1998. (96) L. Eisenberg, Traditions and transition in Israel studies (Tạm dịch: Truyền thống và sự dịch chuyển trong nghiên cứu Israel). Albany: State University of New York press, 2003. (97) Theo www.jewpi.com. (98) Tên tiếng Anh: bipolar disorder hay manic-depressive disorder: Người bị chứng này có lúc “high” (manic) nghĩa là vui vẻ quá mức; và có lúc “low” (depression) nghĩa là buồn rầu đến mức tê liệt cơ thể. Ý nghĩ, cách làm việc, xử sự bất thường... nằm ngoài sự kiểm soát của người bệnh và thường gây ra những khó khăn trong công việc cũng như giao tiếp bình thường. Trạng thái “vui” nếu không được chữa trị sẽ trở thành tình trạng hoang tưởng (psychotic). (99) Tom Segev, The seventh million: the Israelis and Holocaust (Tạm dịch: 7 triệu: người Israel và Holocaust). New York: Picador, 2000. (100) Anwar Sadat (1918 – 1981): Tổng thống thứ ba của Ai Cập (1970 – 1981). (101) Nhà tâm lý học nổi tiếng sinh ở Áo năm 1913, mất năm 1981. (102) B. Susser và C. Liebman, Choosing Survival: strategies for a Jewish future (Tạm dịch: Lựa chọn sống sót: những chiến lược cho một tương lai Do Thái). Oxford: Oxford University press, 1997. (103) David Grossman, To the end of the land (Tạm dịch: Nơi tận cùng của đất). New York: Knopf, 2010, trang 376. (104) Israel Defense Forces: Lực lượng quốc phòng Israel. (105) Liên thể ái kỷ (narcissism continuum) đi từ khỏe mạnh đến ổn định, rồi hủy diệt và cuối cùng là bệnh lý. (106) T. Friedman, From Beirut to Jerusalem (Từ Beirut đến Jerusalem). New York: Anchor Books, 1990, trang 126. (107) Tom Segev, One Palestine, complete. (108) Trên đường chạy trốn khỏi Ai Cập, người Do Thái bị những chiến binh Amalek chặn đánh. (109) Tom Segev, One Palestine, complete, trang 292. (110) Tom Segev, One Palestine, complete, trang 291. (111) N. Gertz, Myth in Israel: Captive of a dream (Tạm dịch: Huyền thoại ở Israel: truy lĩnh một giấc mơ). Portland, Ore: Vallentine Mitchell, 2000. (112) Một cuộc thăm sát người Do Thái dưới thời Nga hoàng. (113) Tom Segev, One Palestine, compete, trang 325. (114) Oz Almog, The sabra: the creation of New Jew (Tạm dịch: Sabra: Người Do Thái mới). Berkeley: University of California press, 2000. (115)

O. Grossbard, Israel on the couch: the psychology of the peace progress (Tạm dịch: Israel trong phòng mạch: tâm lý trong tiến trình hòa bình). New York: State University of New York press, 2000. (116) Nguyên văn: shoot the messenger (giết người đưa tin), một thành ngữ chỉ việc đổ lỗi cho người đưa tin xấu chứ không phải là người gây ra lỗi. (117) Esther là hoàng hậu người Do Thái của vua Ba Tư Ahasuerus. Câu chuyện về việc bà đã cứu dân tộc Do Thái là nền tảng cho một lễ hội truyền thống của người Do Thái, lễ Purim. Ngày mà kẻ thù dự định tuyệt diệt dân Do Thái được lấy làm ngày lễ Purim nhằm tưởng nhớ bà. (118) Y. Erzahi, Rubber Bullets. (119) B. Beit-Hallahmi, sdd. (120) Báo Jerusalem Post, 31 tháng năm, 2010. (121) Yael Shilo, phỏng vấn trực tiếp. (122) Pogrom là một cuộc nổi loạn bạo lực nhằm để khủng bố hay tàn sát một nhóm dân tộc hay nhóm người theo đạo thiểu số, đặc biệt là nhằm vào người Do Thái. (123) Amos Oz, A tale of love and darkness (Tạm dịch: Chuyện tình và bóng tối). New York: Harcourt, 2003, trang 14.. (124) Kibbutz theo tiếng Do Thái có nghĩa là “tổ hợp” - một hình thức tổ chức kinh tế nông - công nghiệp nông thôn độc nhất vô nhị trên thế giới đang tồn tại ở Israel. (125) Một người học, người tập sự trong ngôi trường Do Thái chính thống giáo. (126) Amos Oz, sdd, trang 485. (127) A. Falk, sdd, trang 247. (128) Gideon Levy, “A (second) passport for every worker” (Tạm dịch: Hộ chiếu (thứ hai) cho mọi công nhân), Haaretz, 2 tháng Sáu, 2011. Tiếng Hebrew. (129) Nguyên là một pháo đài cổ xưa của người Do Thái nằm ở phía tây nam Biển Chết, nay thuộc lãnh thổ Israel. Pháo đài nằm trên vùng đất cao, vách đá thẳng đứng. (130) Y. Kaniuk, Adam Ben Kelev. Tel Aviv: Sifriat Poalim, 1969. Tiếng Hebrew. (131) Richard Strauss (1864 - 1949): Nhà soạn nhạc giao hưởng nổi tiếng người Đức. (132) Ở đây chúng tôi dùng cách cấu tạo từ như Hán gian, Việt gian. (133) Tom Segev. The seventh million, trang 4. (134) Một loại thuốc gây ảo giác. (135) Ka-Tzetnik, Tzofan-Edma. Bnei Brak, Israel: Hakibbutz Hameuchad, 1987, trang 25-26. Tiếng Hebrew. (136) Tom Segev, The seventh million, trang 196. (137) H. Yablonka, The state of Israel vs. Adolf Eichmann (Tạm dịch: Nhà nước Israel và Adolf Eichmann). Tel Aviv: Yediot Ahronot, 2001, trang 49-59. Tiếng Hebrew.

(138) Tom Segev, *The seventh million*, trang 117. (139) Như chú thích 146, trang 97-98. (140) Ý chỉ Đêm kính vỡ. (141) Khái niệm trong triết học và nghệ thuật, là tác động mang tính cảm xúc của bi kịch đối với người xem, thông qua nỗi lo sợ và thương cảm mà bi kịch này sinh ra những tác động thanh lọc tâm hồn, tinh thần con người. (142) G. Hausner, *The Jerusalem Trial* (Tạm dịch: Vụ xét xử tại Jerusalem). Tel Aviv: Beit Lohamei Hagetaot và Hakinnutz Hameuchad, 1980, trang 245, 327. (143) H. Guri, *Facing the glass booth: the Jerusalem trial* (Tạm dịch: Đối mặt trong buồng kính: Vụ xét xử tại Jerusalem). Tel Aviv: Hakibbutz Hameuchad, 1962, trang 73. (144) H. Yablonka và O. Cummings, *Survivors of the Holocaust: Israel after the war* (Tạm dịch: Những nạn nhân sống sót của vụ Holocaust: Israel sau chiến tranh). New York: New York University press, 1999. (145) Một hoạt động ở trường cho trẻ. Trẻ mang đến lớp một đồ vật và kể chuyện về nó. (146) Nghi lễ đánh dấu sự thay đổi địa vị xã hội có trong nhiều tôn giáo, ở đạo Do Thái có thể là lễ Bar Mitzvah. (147) D. Grossman, “The carrier pigeon of the Holocaust” trong *Death as a way of life* (Tạm dịch: Bò câu đưa thư trong Holocaust; Chết như là một cách sống). Tel Aviv: Hakibbutz Hameuchad, 2003, trang 23. Tiếng Hebrew. (148) Steven Erlanger, “New museum, putting a human face on the Holocaust, opens in Israel” (Tạm dịch: Bảo tàng mới trưng bày những khuôn mặt người trong Holocaust, mở cửa ở Israel). *New York Times*, 16 tháng ba, 2005, A1. (149) Yaron London, phỏng vấn trực tiếp, 2014. (150) Yoram Kaniuk, 1948. Tel Aviv: Miskal – Yedioth Ahronoth Books và Chemed Books, 2010, trang 25. Tiếng Hebrew. (151) Hannah Arendt, *Eichmann in Jerusalem* (Tạm dịch: Eichmann ở Jerusalem). New York: Penguin Books, 1994, trang 118. (152) Tom Segev, *The seventh million*, trang 196. (153) D. Ben-Gurion, *The reviewed state of Israel* (Tạm dịch: Nhà nước Israel mới). Tel Aviv: Am Oved, 1969, trang 546. (154) Avraham Shapira, *The seventh day* (Tạm dịch: Ngày thứ bảy). London: Andre Deutsch, 1970, trang 160. (155) Tom Segev, *The seventh million*, trang 392. (156) D. Bar-On và O. Selah, “The vicious circle between relating to reality and relating to the Holocaust among young Israelis” (Tạm dịch: Vòng luẩn quẩn giữa liên hệ

với thực tế và với Holocaust trong giới trẻ Israel), báo cáo nghiên cứu. Beer Sheva, Israel: Ben-Gurion University, Khoa Nghiên cứu hành vi, 1990, trang 39. (157) Y. Oron, Jewish – Israeli identity (Tạm dịch: Danh tính Do Thái – Israel). Tel Aviv: Kibbutz College School of Education, 1992, trang 58. (158) Gideon Alon, “Begin: If Iraq tries again to build a nuclear reactor, we will act against it” (Tạm dịch: Begin: Nếu Iraq cố xây dựng nhà máy phản ứng hạt nhân một lần nữa, chúng ta sẽ ra tay ngăn chặn), Haaretz, 10 tháng 6 năm 1981, trang nhất. (159) Trại hủy diệt của Đức Quốc xã ở Ba Lan. (160) Trích dẫn trong The seventh million của Tom Segev. (161) D. Grossman, “The carrier pigeon of the Holocaust”, trang 22. (162) O. Grosbard, Israel on the couch, trang 35. (163) Arendt, Eichmann in Jerusalem. (164) Ghetto: Là từ để mô tả khu vực mà người Do Thái buộc phải sống. (165) Bar-Yosef Yehoshua, “On the Kfar Kassem Incident” (Tạm dịch: Tại sự kiện Kfar Kassem), Davar, 18 tháng 12, 1956, trang 2. Trích dẫn trong The seventh million của Tom Segev. (166) Sự kiện diễn ra vào ngày 16/9/1982. (167) D. Rabikowitz, “You dont kill a baby twice” (Tạm dịch: Bạn không giết hai lần một đứa trẻ), True love. Tel Aviv: Hakibbutz Hameuchad, 1987, trang 64. (168) Amos Oz, “Mr. Prime Minister, Hitler is already dead” (Tạm dịch: Thưa ngài thủ tướng, Hitler đã chết rồi”), Yediot Ahronot, 21 tháng Sáu, 1982, trang 6. Tiếng Hebrew. (169) Tom Segev, The seventh million, trang 401. (170) Luật chống người Do Thái, được toàn Đại hội biểu quyết, ra đời trong Đại hội Đảng thường niên của Đảng Đức Quốc xã năm 1935 tại thành phố Nuremberg, tuyệt đối cấm người gốc Do Thái không được mang quốc tịch Đức, tuyệt đối cấm những liên hệ hôn phối hay tình cảm giữa người gốc Do Thái và người chủng tộc “Aryens” (người Đức thuần giống). (171) Bar-On và Selah, sdd. (172) Tom Segev, The seventh million, trang 4. (173) Hành hình kiểu Linsơ: Kiểu hành hình man dợ, tàn ác đối với những người da đen châu Mỹ, từng kéo dài khắp các bang của nước Mỹ. (174) Theo www.haaretz.co.il. (175) Từ cảm thán, nguồn gốc tiếng Yiddish, tương đương với Chúa ơi, Trời ơi. (176) Từ cảm thán, tiếng Yiddish, tương đương với Mẹ kiếp, Chó chết. (177) D. Rosenblum, Israeli Blues (Tạm dịch:

Những nỗi buồn Israel). Tel Aviv: Am Oved, 1998, trang 95. Tiếng Hebrew. (178) Dina Porat, An Entangled leadership: the Yishuv and the Holocaust 1942 – 1945 (Tạm dịch: Lãnh đạo lúng túng: Yishuv và Holocaust 1942 - 1945). Tel Aviv: Am Oved Publishers, 1987, trang 65 – 66. Tiếng Hebrew. (179) Judd Ne’eman, “The tragic sense of Zionism: Shadow cinema and the Holocaust” (Tạm dịch: Cảm thức bi kịch về chủ nghĩa Phục quốc Do Thái: Shadow Cinema và Holocaust), Shofar: An Interdisciplinary journal of Jewish studies 24, số 1, (Thu năm 2005) trang 22 – 36. (180) Daniel Boyarin, Unheroic conduct: the rise of heterosexuality and the invention of the Jewish man (Tạm dịch: Thử tìm hiểu sự nổi dậy của chứng dị tính luyến ái và phát minh của người Do Thái). Berkeley: University of California press, 1997. Raz Yosef, Beyond flesh: Queer masculinities and nationalism in Israeli cinema (Tạm dịch: Vượt ngoài xác phàm: Tính nam kỳ quặc và chủ nghĩa dân tộc trong điện ảnh Israel). New Brunswick, N.J., và London: Rutgers University press, 2004 (181) Y. Kaniuk, Adam Ben Kelev, trang 177. (182) Adi Hagin, “Israelis in Germany: Choosing to live in a country with an awful history, but where you can survive” (Tạm dịch: Những người Israel ở Đức: Chọn sống ở một đất nước với lịch sử khủng khiếp nhưng lại là nơi có thể tồn tại), Markerweek, 9 tháng Tám, 2011. Tiếng Hebrew. (183) Don Handelman, Models and mirrors: towards an anthropology of public events (Tạm dịch: Mẫu và gương: theo một thuyết nhân chủng học về những sự kiện đại chúng). Cambridge, Anh: Cambridge University press, 1990. (184) Từ tiếng Anh: the unthought known, là thuật ngữ tâm lý học được nhà tâm lý Christopher Ballos sử dụng lần đầu tiên năm 1987. (185) Y. Ezrahi, Rubber bullets. (186) Yehuda Elkana, “For forgetting” (Tạm dịch: Để mà quên), Haaretz, 2 tháng Ba, 1998. Tiếng Hebrew. (187) Tom Segev, The seventh million, trang 504. (225) Tom Segev, 1967, Israel, the war and the year that transformed the Middle East (Tạm dịch: 1967, Israel, chiến tranh và một năm rung chuyển Trung Đông). New York: Metropolitan Books, Henry Holt, 2005, trang 494. (226) Như chú thích 240, trang 501. (227) Ethan Bronner và Isabel Kershner, “Israel facing a seismic rift over role of

women” (Tạm dịch: Người Israel đang phải đối mặt với một cơn chấn động chôn vùi vai trò của phụ nữ), New York Times, 14 tháng Một, 2012. (228) Luật tôn giáo của người Do Thái. (229) Yael S. Feldman, *Glory and Agony*. (230) Tiếng Aram: Việc trối. (231) A. B. Yehoshua, “From myth to history” (Tạm dịch: Từ huyền thoại đến lịch sử), *AJS review*, 28 tháng Một, 2004, trang 210. (232) Là người Israel thời xưa, phân biệt với Israel hiện đại. (233) Feldman, *Glory and Agony*, trang 141. (234) Haim Be’er, “Haesh Vехаetzim”, *Al Tishlah Yadkha el Hana’ar*. Jerusalem: Keter, 2002, trang 11. Tiếng Hebrew. (235) Jeffrey Goldberg, “Among the Settlers: Will they destroy Israel?” (Tạm dịch: Người định cư: Họ sẽ tiêu diệt Israel?), *New Yorker*, 31 tháng Năm, 2004. (236) Evyatar Banai, “Avot Ubanim”, NMC Music Ltd., 1997. Tiếng Hebrew. (237) Sigmund Freud, “Remembering, repeating and working-through” (Tạm dịch: Nhớ, lặp lại và giải quyết), *Standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud*. London: Hogarth press, 1953 – 74, 12, trang 147 – 56. (238) Falk, *Fratricide in the Holy Land*, trang 19. (239) T. Friedman, www.nytimes.com. (240) D. Grossman, *Death as a way of life*, trang 41. (241) Avener Falk, Moshe Dayan, the man and the legend: a psychoanalytical biography (Tạm dịch: Moshe Dayan, con người và huyền thoại: tiểu sử phân tâm học). Tel Aviv: Sifriyat Maariv, 1985. Tiếng Hebrew. (242) Feldman, *Glory and Agony*, 145. (243) Trí thức hóa là một trong những cơ chế phòng vệ tâm lý theo quan điểm của Freud, là quá trình chủ thể tách cảm xúc của bản thân ra khỏi một vấn đề nào đó và tập trung vào trên phương diện tri thức, hiểu biết về vấn đề đó thay vì là tập trung vào thực tế. Trí thức hóa bảo vệ bản thân chống lại sự lo âu bằng cách ngăn chặn những cảm xúc có liên quan đến vấn đề mà chúng ta đang đối mặt. (244) Meduzot, kịch bản và đạo diễn: Etgar Keret. Tel Aviv: Lama Films, 2007. (245) Trong Do Thái giáo, từ này chỉ Chúa, dịch nguyên nghĩa là Danh Chúa. (246) Joseph Hodara, “Does Israel have a future? In-depth and clear” (Tạm dịch: Phân tích sâu sắc và sáng tỏ: Israel có một tương lai?), *Haaretz*, 20 tháng hai, 2012. Tiếng Hebrew. (247) R. Patai, *The Arab Mind* (Tạm dịch: Tâm thức Ả Rập). Long Island City, N. Y.: Hatherleigh press,

2002. (248) A. Falk, *Fratricide in the Holy Land*. O. Grosbard, *Israel on the couch*. Mira M. Sucharov, *The international self: psychoanalysis and the search for Israeli – Palestinian peace* (Tạm dịch: Bản ngã phổ quát: phân tâm học và cuộc kiếm tìm hòa bình Israel – Palestine). Albany: State University of New York press, 2006. (249) *Kẻ địch thời xưa của người Do Thái ở nam Israel*. (250) Sei Rachlevsky, “Netanyahu Must Not Demolish the Strategic Alliance with U.S.” (Tạm dịch: Netanyahu không được xóa sổ liên minh chiến lược với Mỹ), *Haaretz*, 21 tháng Hai, 2012. (251) Ethan Bronner, “Israel Senses Bluffing in Iran’s Threats of Retaliation” (Tạm dịch: Israel cảm thấy chuyện lừa gạt trong những cơ trả đũa của Iran), *New York Times*, 26 tháng Một, 2012. (252) Thomas Friedman, “Bibi and Barack, the Sequel” (Tạm dịch: Bibi và Barack, tiếp theo), *New York Times*, 3 tháng 12, 2013, www.nytimes.com. (253) Jeffrey Goldberg, “The crisis in US – Israel relations Is officially here,” (Tạm dịch: Khủng hoảng Mỹ - Israel chính thức là ở đây), *Atlantic*, 28 tháng 10, 2014, www.theatlantic.com. (254) Meron Benvenisti, *Intimate Enemies: Jews and Arabs in a Shared Land* (Tạm dịch: Những kẻ thù thân thiết: Người Do Thái và người Ả Rập ở đất Shared). Berkeley: University of California press, 1995. Shmuel Rosner, “The one-state problem” (Tạm dịch: Vấn đề một nhà nước), *New York Times*, 6 tháng ba, 2012, latitude.blogs.nytimes.com. (255) Abba Eban (1915 – 2012): nhà ngoại giao, chính trị gia của Israel. (256) Tên gọi khác của hiệp định Oslo. (257) Sucharov, *International Self*. (258) Thomas L. Friedman, “Lessons from Tahrir Square” (Tạm dịch: Bài học từ quảng trường Tahrir), *New York Times*, 24 tháng Năm, 2011. (259) Jeffrey Goldberg, “Goldblog is a pro - J Street Blog” (Tạm dịch: Goldblog thân với J Street blog), *Atlantic*, 28 tháng Ba, 2011. (260) Peter Beinart, *The Crisis of Zionism* (Tạm dịch: Khủng hoảng chủ nghĩa Phục quốc Do Thái). New York: Times Books, Henry Holt, 2012. (261) Theodore Sasson, *The New American Zionism* (Tạm dịch: Tân chủ nghĩa Do Thái Mỹ). New York và London: New York University Press, 2014. (262) Là cơ chế tâm lý con người có xu hướng làm ngược lại những điều được yêu cầu. (263) Roger Cohen, “The Goldstone

Chronicles” (Tạm dịch: Biên niên sử Goldstone), New York Times, 7 tháng Tư, 2011. 1\.

Các chữ hầu triều Chu chia ra các tước vị Công, Hầu, Bá, Tử, Nam. Công tước là chữ hầu thứ nhất 1\.

Nhường Di: Bài xích, đánh các dân tộc Di; Nhường là đánh. 1\.

Sào: ổ, nhà ở của người nguyên thủy. 2\.

Toại là dụng cụ lấy lửa. (Chú ý: tất cả các chú thích trong sách này đều là của người biên soạn). 1\.

Đông đạo, đông đạo chủ: Người chủ bữa tiệc, người thiết khách. 1\.

“Trong ba người cùng đi đường, tất sẽ có người làm thầy của ta đó”, “Ôn cái cũ biết được cái mới”. “Biết thì nói biết, không biết thì nói là không biết, thế mới là biết!” 2\.

“Có và không đối lập nhau mà sinh ra, khó và dễ đối lập với nhau mà hình thành, dài và ngắn đối lập nhau mà thể hiện ra, cao và thấp đối lập với nhau mà tồn tại”. “Tai họa ư? Hạnh phúc kê sát bên cạnh nó. Hạnh phúc ư? Tai họa tàng ẩn ở bên trong nó”. 3\.

Cai trị (dân chúng) phải thuận theo tự nhiên. 4\.

Không biết gì và chẳng muốn nói gì. 1\.

Chế độ tỉnh điền: trong xã hội nô lệ Trung Quốc, chủ nô phân chia ruộng đất thành những ô vuông hình chữ tỉnh (là cái giếng) để dễ bề trông coi nô lệ lao động. 1\.

Khách Khanh: chức quan người nước ngoài. 1\.

Ảnh Đô: Nay thuộc phía Bắc huyện Giang Lăng tỉnh Hồ Bắc, là thủ đô của nước Sở. 1\.

Trong Tam Tự Kinh Vương Ứng Lâm đời Tống có câu: “Đầu huyền lương, Chùy thích cổ bí bất giáo, tự cần khô” nghĩa là Tôn Kinh treo đầu lên xà nhà (để học) Tô Tần lấy dùi đâm vào dùi (để học), người ta không được đi học mà vẫn chăm chỉ chuyên cần (tự học). Cổ đây có nghĩa là dùi. 1\.

Đàn sắt: loại đàn cổ có 16 dây và 25 dây. 1\.

Bảo Bình Khẩu: Nghĩa là Miệng bình quý 1\.

Doanh Chính: Doanh là thắng lợi, là giành được, Doanh chính là giành được chính quyền. 1\.

Trúc: loại đàn cổ có 13 dây, giống đàn tranh, dùng thước tre đánh vào dây phát ra âm thanh. 1\.

Chữ tỉnh có nghĩa là cái giếng, ô đất ở giữa là của chủ nô phong kiến, 8 ô đất xung quanh là của nông nô, tá điền. 1\.

Hoàng Lão chi học: Chỉ học thuyết của Lão Tử (Trang Tử). 2\.

Vô vi nhi trị: cai trị dân chúng thuận theo lẽ tự nhiên. 1\.

Cưỡi ngựa, bắn tên, ăn mặc như người Hồ, biến việc đánh nhau bằng xe là chính, đổi thành cưỡi ngựa tác chiến là chính. Xem Triệu Ung - hồ phục kỵ xạ, tr 175 đến tr.185, Mưu Lược Gia, tập 5 (Quân sự mưu lược gia). Nxb Công An nhân dân, Hà Nội, 1999. Dương Thu ái biên dịch. (*) Danh thơm

thường được dùng để chỉ tên của các cô gái trẻ, Tam Sinh bắt chước các chàng công tử trong sách nên mới hỏi như vậy. (**) Hắc Bạch Vô Thường: Theo truyền thuyết dân gian Trung Quốc, Vô Thường là quỷ, vì vậy còn gọi là Quỷ Vô Thường, Quỷ Vô Thường lại có hai loại: Hắc Vô Thường và Bạch Vô Thường. Nhiệm vụ của Hắc Bạch Vô Thường là bắt giữ các linh hồn, tước đi sinh mệnh con người, đem linh hồn của con người xuống âm phủ, chờ Diêm Vương xử lý. (*) Mỗi tình đồng tính. (*) Câu này nguyên văn là phân vượn thôi, trong tiếng Trung phân vượn đồng âm với từ duyên phận nên nó cũng được sử dụng với nghĩa duyên phận, nhưng với sắc thái giễu cợt, đùa cợt. (N. d) (*) Trong tiếng Trung, “bạch tửu” (rượu trắng) và “Bạch Cừu” đồng âm. (N. d) (*) Thất khiếu: gồm hai tai, hai mắt, hai lỗ mũi và miệng. (N. d) (*) Bồ tát Địa Tạng: Một vị Bồ tát chuyên cứu độ sinh linh trong địa ngục và trẻ con chết yếu. Có khi Bồ tát Địa Tạng cũng được xem là Bồ tát chuyên cứu giúp người lỡ hành phương xa. (*) Thư viện là một hình thức tổ chức giáo dục ở địa phương, xuất hiện vào thời Đường, phát triển ở thời Tống, lúc đầu chỉ do người dân tự thành lập, sau có sự tham gia của triều đình. (*) Trong thời cổ, đàn ông tròn hai mươi tuổi mới được coi là đã trưởng thành. (*) Đốt đàn nấu hạc: Lấy đàn làm củi, nấu chim hạc làm đồ ăn, ý nói phá hoại cái đẹp. (*) Vợ ta. (*) Giám sát việc hành hình. Lá oregano: là một loại lá gia vị mà người Ý hay dùng trong chế biến bánh pizza, spaghetti hoặc làm nước xốt cà chua. (ND) Air Force One là chuyên cơ dành riêng cho các chuyến công du của tổng thống Mỹ. (ND) Yo hablo espanäol: Bạn phải học tiếng Tây Ban Nha. SUV: Kiểu xe thể thao đa chức năng, có thể vượt những địa hình xấu. Trò chơi mà mọi người bày ghế thành vòng tròn, sau đó vừa di chuyển xung quanh vừa nhảy theo nhạc, đến khi nhạc dừng thì mọi người phải ngồi vào ghế, ai không kịp ngồi mà bị người khác tranh mất hết ghế thì bị loại. Những đoạn phim thô, chưa qua chỉnh sửa; hoặc ở đây có thể hiểu là những buổi xem và nhận xét về những đoạn phim đó. Chúng được gọi như vậy là do trong quá trình làm phim, vào cuối ngày, những cảnh quay trong ngày sẽ được tập hợp, chèn thêm âm thanh, rồi in lên phim để hôm sau cho đạo diễn và các thành viên trong đoàn làm phim xem. Loại khóa gồm hai dải băng, một dải chứa hàng

ngành cái móc li ti, một dải chứa hàng nghìn vòng tròn cũng nhỏ không kém. Khi ghép hai dải băng này lại, móc sẽ gắn vào vòng tạo nên một cơ chế giữ hết sức chắc chắn nhưng vẫn rất dễ gỡ ra. Nó xuất hiện trên rất nhiều loại đồ dùng như quai giày, cặp xách, v.v... Nhân vật người mẹ trong phim hoạt hình Gia đình siêu nhân. Nhân vật người con trai út trong phim hoạt hình Gia đình siêu nhân. Disney's Nine Old Men: những nhà làm phim hoạt hình chủ chốt của Walt Disney, đã tạo ra nhiều bộ phim hoạt hình kinh điển của Disney như Nàng Bạch Tuyết và bảy chú Lùn, Người đẹp ngủ trong rừng, Pinocchio v.v... Cái tên này do chính Walt Disney đặt cho họ. Viết tắt của kindergarten, tức là mầm non, dành cho trẻ từ 4-6 tuổi

Multi-plane camera: một loại máy quay đặc biệt có khả năng tạo ra hiệu ứng không gian ba chiều trong phim hoạt hình, trái ngược với những bức vẽ hai chiều được dùng để sản xuất phim hoạt hình truyền thống. Ingmar Bergman (1918-2007) là đạo diễn nổi tiếng của Đức, được gọi là “người đưa các cơn chấn thương của chúng ta lên màn ảnh”. Các bộ phim của ông có vai trò và ảnh hưởng vô cùng lớn đối với đời sống văn hóa phương Tây thời điểm đó.

1. H. Kaback, “Felix Rohatyn: Thước đo các ban lãnh đạo thời nay,” Giám đốc và ban điều hành, Xuân 2003, trang 20.
2. F. Kocourek, C. Burger và B. Richard, “Quản trị tập đoàn: sự thật cay đắng về hành vi ôn hòa,” Chiến lược và kinh doanh, năm 2003, 30, 60. (Chiến lược và kinh doanh do Booz Allen Hamilton xuất bản.)
3. J. Hill và T. Dalziel, “Ban giám đốc và hiệu suất công ty,” Báo cáo Học viện Quản trị, tháng 07/2003, trang 385.
4. Lucier, R. Schuyt và J. Handa, “Hiểm họa đằng sau sự quản lý tốt,” Chiến lược và Kinh doanh, năm 2004, 35, 3.
5. Khảo sát Ban điều hành USC/Mercer Delta năm 2003, 2004 (New York: Mercer Delta Consulting, năm 2004, 2005).
6. J. W. Lorsch và D. Nadler, Báo cáo của Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD về Bộ máy Lãnh đạo (Washington, D.C.: Hiệp hội Các Ban điều hành Tập đoàn Quốc gia, năm 2004).
7. D. A. Nadler, “Từ lễ nghi đến công việc thật sự: Ban điều hành – một đội ngũ,” Giám đốc và ban điều hành, Hè 1998, trang 28-31.
8. J. A. Sonnenfield, “Điều làm nên các ban lãnh đạo tuyệt vời,” Harvard Business Review, tháng 09/2002, trang 106.
9. D. A. Bailey và W. E. Knepper, Trách nhiệm của giám đốc và cán bộ doanh

nghiệp (Dayton, Ohio: Matthew Bender & Co., năm 2002). 1. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart: Xu thế và hoạt động của ban điều hành tại các tập đoàn Hoa Kỳ khổng lồ (Chicago: Spencer Stuart, năm 2004), trang 7. 2. A. Raghavan, “CEO nói ‘Không’ với ban lãnh đạo,” Wall Street Journal, tháng 01/2005, trang B1. 3. M. Schroeder, “Cải cách doanh nghiệp: Năm đầu tiên: Hãy sống sạch, làm giàu không dễ – giới chỉ trích cho rằng Luật Sarbanes-Oxley đã gây khó dễ cho thị trường chứng khoán, đóng băng sự mạo hiểm, nhưng hiệu quả lại không xứng đáng,” Wall Street Journal, ngày 22/07/2003, trang C1. 4. E. Dash, “Kỳ vọng lớn dành cho các giám đốc (và cái giá phải trả),” New York Times, ngày 04/04/2004, trang C10. 5. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart, năm 2004, trang 7. 1. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart: Xu thế và hoạt động của ban điều hành tại các tập đoàn Hoa Kỳ khổng lồ (Chicago: Spencer Stuart, năm 2000), trang 14. 2. J. R. Engen, “Thời hoàng kim của giám đốc danh dự,” Thành viên Lãnh đạo Doanh nghiệp, tháng 01-02/2005, 8(1), 30-32. 3. Hội nghị ủy ban lãnh đạo về lòng tin công chúng và doanh nghiệp tư nhân (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 2003), trang 21. 1. Phân tách vai trò CEO/chủ tịch (Portland, Me.: Thư viện Doanh nghiệp, tháng 03/2004.) <http://www.thecorporate-library.com/Governance-Research/spotlight-topics/spotlight/boardsanddirectors/SplitChairs2004.html>. Cập nhật tháng 03/2005. 2. C. Lucier, R. Schuyt và J. Handa, “Hiểm họa đằng sau sự quản lý tốt,” Chiến lược và Kinh doanh, năm 2004, 35, 3. (Chiến lược và kinh doanh do Booz Allen Hamilton xuất bản.) 1. M. Millstein, “Quy trình quản trị tự điều chỉnh,” Giám đốc và ban điều hành, Xuân 2003, trang 26-31. 2. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart: Xu thế và hoạt động của ban điều hành tại các tập đoàn Hoa Kỳ khổng lồ (Chicago: Spencer Stuart, năm 2000), trang 30. 1. D. A. Nadler, “Từ lễ nghi đến công việc thật sự: Ban điều hành – một đội ngũ,” Giám đốc và ban điều hành, Hè 1998, trang 28-31. 2. D. A. Nadler, “Xây dựng bộ máy điều hành vững mạnh,” Harvard Business Review, trang 102-111. 3. J. A. Sonnenfield, “Điều làm nên các ban lãnh đạo tuyệt vời,” Harvard Business Review, tháng 09/2002, trang 106. 4. M. Langely, “Những ngày huyền não cuối cùng của chủ tịch AIG sau 37 năm

cai trị,” Wall Street Journal, ngày 01/04/2005, trang 1. 5. K. M. Eisnhart, “Chiến thuật ra quyết định chiến lược,” Sloan Management Review, Xuân 1999, trang 65-72. 1. J. Slywotzky và D. J. Morrison, Các hình mẫu lợi nhuận (New York: Times Business, 1999). 2. Hội nghị ủy ban lãnh đạo về lòng tin công chúng và doanh nghiệp tư nhân (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 2003), trang 9. 3. D. A. Nadler, Quán quân thay đổi (San Francisco: Jossey-Bass, năm 1998). 4. P. Plitch, “Đã sẵn sàng chưa?” Wall Street Journal, ngày 24/02/2003, trang R3; J. S. Lublin, “Lợi ích nhiều, trách nhiệm lớn,” Wall Street Journal, ngày 24/02/2003, trang R4. 1. S. Craig and K. Brown, ”Schwab Ousts Pottruck nhậm chức CEO,” Tạp chí Phố Wall, ngày 21/07/2004, trang A1. 2. J. A. Conger, E. E. Lawler III, và D. L. Finegold, “Giữ vững trách nhiệm lãnh đạo,” Động lực tổ chức, Hè 1998, trang 7-20. 3. R. E. Berenbeim, Ban điều hành doanh nghiệp: Tuyển chọn, đánh giá và kế nhiệm CEO (Báo cáo số: 1103-95-RR) (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 1995), trang 36. 4. C. K. Brancato và D. Hervig, Hội đồng phụ trách lương thưởng: Những phương pháp xây dựng mức lương giám đốc hiệu quả nhất (Báo cáo số: R-1306-01-RR) (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 2001), trang 33. 5. Berenbeim, Các ban điều hành doanh nghiệp, trang 28. 6. Đánh giá Tổng giám đốc (Los Angeles: Korn/Ferry International/Khoa Kinh doanh – Đại học Nam California), năm 1998, trang 10-11. 7. J. A. Conger, E. E. Lawler III, và D. L. Finegold, Ban điều hành doanh nghiệp: Những chiến lược đóng góp giá trị trong hàng ngũ lãnh đạo (San Francisco: Jossey-Bass, năm 2001). 1. W. A. Pasmore và R. Torres, ”Lựa chọn CEO kế tiếp: Kế nhiệm là quá trình, không phải một cuộc đua.” Tạp chí Mercer Management, năm 2003, 16, 67-75. 2. Khảo sát Ban điều hành tập đoàn USC/Mercer Delta năm 2004 (New York: Mercer Delta Consulting, năm 2005). 3. “100 ngày đầu tiên: Thách thức mới của CEO,” Mercer Delta Insight, năm 2001. 4. R. Charan, S. Drotter, và J. Noel, Nguồn cung lãnh đạo: Xây dựng một công ty lãnh đạo hiệu quả như thế nào (San Francisco: Jossey-Bass, năm 2001). 1. M. Langley và I. McDonald, “Vụ phạm pháp của Marsh Averts với CEO mới,” Wall Street Journal, ngày 26/10/2002, trang A1. 2. C. Roux-Dufort, “Vì sao

các tổ chức không học hỏi từ khủng hoảng,” Đại học học St. John, Cao đẳng Quản trị Kinh doanh, Báo cáo đánh giá doanh nghiệp, năm 2000, 21(3), 25-30. 1. B. Behan and J. Brant, “Đánh giá việc xây dựng ban điều hành hiệu quả,” NACD Directors Monthly, tháng 06/2004, trang 9-11. Directors Monthly do Hiệp hội các Ban điều hành Tập đoàn Quốc gia, Washington, D.C. phát hành; xem <http://www.nacdonline.org>. 1. M. Quigley và G. Scott, Quản trị bệnh viện và trách nhiệm tại Ontario (Ontario, Canada: Hiệp hội Bệnh viện Ontario, tháng 02/2005), chương 7. 2. Báo cáo tình hình tại văn phòng Tổng Kiểm toán Hạ viện (Canada: Bộ trưởng Công trình công cộng và Công tác Chính phủ, tháng 02/2005), chương 7. 3. G. Bragues, “Nhiệm vụ phân đôi: Dân chủ cổ đông không có chỗ trong thị trường vốn sở hữu: Nhà đầu tư có quyền lựa chọn ví tiền của họ nếu có cơ hội,” National Post, ngày 19/05/2004, trang FP19. 4. J. Kay, “Không bê bối: Trong thế giới Hậu Enron-Worldcom-Hollinger, ban điều hành và các giám đốc sẽ phải chịu sức ép cải cách bản thân,” National Post, ngày 01/04/2004, trang FP11. 5. P. Desmarais, “Kiểm soát là kiểm soát: Áp dụng các đề xuất của giám đốc độc lập vào các công ty sắp cổ phần hóa hiện nay sẽ khiến quyền lợi tài sản bị tấn công và tước đoạt,” National Post, ngày 31/01/2004, trang FP11. 6. G. Fabrikant, “Các gia tộc và doanh nghiệp lớn đã hòa hợp với nhau?” New York Times, ngày 24/04/2005, trang C1. 7. S. Prashad, “Doanh nghiệp gia đình không đảm bảo thành công: Nghiên cứu cho thấy các công ty này thường thất bại ở thế hệ thứ hai hoặc thứ ba,” Toronto Star, ngày 02/09/2004, trang ONT D22. 1. Xếp hạng năng lực quản trị toàn cầu năm 2004 (New York: Governance Metrics International, tháng 05/2005). <http://www.gmiratings.com>. Truy cập tháng 05/2005. 2. D. Higgs, Đánh giá vai trò và tính hiệu quả của giám đốc cổ vấn (Báo cáo Higgs) (London: The Stationery Office, tháng 06/2002), trang 3–23. 3. Hội đồng Báo cáo Tài chính, “Bộ luật Hỗn hợp – Sau một năm,” ngày 13/01/2005. <http://www.frc.org.uk/press-/pub0738.html>. Cập nhật tháng 03/2005. 4. L. Urquhart, “Inchcape bổ nhiệm Tổng giám đốc trái với khuyến nghị của Higgs,” Financial Times (London), ngày 01/03/2005, trang 25. 5. Báo cáo hoạt động quản trị doanh nghiệp thường niên (London:

Ủy ban Cố vấn Nghiên cứu Đầu tư Trợ cấp, năm 2004). 6. L. Tyson, Báo cáo bổ nhiệm và phát triển các giám đốc cố vấn (London: Trường Kinh doanh London, tháng 06/2003). 7. Báo cáo về nữ giới trong FTSE năm 2004 (Cranfield, Bedford, Vương quốc Anh: Khoa Quản trị – Đại học Cranfield, năm 2004). 8. Báo cáo về hiệu quả ban điều hành: Báo cáo khảo sát thường niên nhóm FTSE 100, năm 2004, (London: Independent Audit Limited, năm 2004). 9. B. Hudson, “Đánh giá ban điều hành: Vai trò của chủ tịch,” Chuyên đề phát triển ban điều hành của Mercer Delta, năm 2004, trang 3. 10. Khảo sát chủ tịch độc lập và giám đốc cố vấn (London: Independent Remuneration Solutions, tháng 01/2005). 11. Khảo sát lương thưởng dành cho giám đốc (London: Watson Wyatt, tháng 10/2004). 12. Thù lao cho giám đốc cố vấn theo Thông cáo Higgs (London: PricewaterhouseCoopers, năm 2004), trang 3, <http://www.pricewaterhousecoopers.co.uk>. Cập nhật tháng 03/2005. 13. Nghiên cứu ban giám đốc thường niên năm 2004 (Los Angeles: Korn/Ferry International, năm 2004).