

Pixar의 집단 창의력 양성 방법

(Ed Catmull의 하버드 비즈니스 리뷰 기고문)

- Pixar 스튜디오 대표인 Ed Catmull은, Pixar의 잇단 흥행 영화 뒤에는 동료간의 긴밀한 협력에 의해 주도되는 문제해결 과정이 있었다고 이야기한다.

하버드 비즈니스 리뷰 전문 목차

1. 기사 요약

개념 요약 핵심개념

개념 실제 개념의 실제 적용

3. Pixar의 집단 창의력 양성 방법(본문)

13. 추가 자료

논문의 개념과 개념의 실제 적용에 대해 추가적으로 탐색할 수 있도록 안내하는 관련자료 및 주석 목록

개념 요약

지구 종말 이후의 세계에서 한 로봇이 사랑에 빠진다. 프랑스의 쥐 한 마리가 요리사가 되려고 일을 꾸민다. 교외 생활하는 슈퍼히어로 가족이 세력 넓히기에 혈안인 폭력배를 무찌른다. 아무도 생각하지 못하였던 이러한 기발한 아이디어들을 Pixar 애니메이션 스튜디오는 블록버스터 영화로 바꿔놓았다.

어떻게 가능할까? Catmull의 설명에 따르면, Pixar의 지도자들은 창조적인 조직을 운영하고 구성할 수 있도록 돕는 유용한 방법들을 발견해냈다고 한다. 예를 들면 그들은 작가, 예술가, 기타 '창조자'들에게 결정을 내릴 수 있는 큰 재량권을 주었다. 그들은 직원들끼리 미완성인 작품을 서로 공유하도록 하고 거기서 동료간의 의견과 도움 교환이 자유롭도록 하였다. 또한 그들은 프로젝트 사후평가를 통해 다음 프로젝트에서 위험요소를 줄일 수 있는 값진 교훈을 얻을 수 있도록 하였다.

이러한 노력들은 결국 보상되었다. Pixar는 독특한 성공 사례를 달성하게 되었는데, 즉, 컴퓨터 애니메이션 업계에서 독보적으로 앞서가는 개척자가 된 것이다. 외부로부터大本 또는 영화 아이디어를 살 필요도 없어지게 되었다. Pixar는 1995년이래로 7편의 영화를 만들었고, 이 모두가 큰 히트를 쳤다.

개념 실제

Catmull은 창조적 조직을 실현하는 방법으로 다음의 원칙들을 제시한다.

당신의 창조력에 힘을 실어주어라.

창조력을 지닌 직원에게 아이디어 개발 모든 단계에서 스스로 제어할 수 있는 통제권을 주어라.

예) 대부분의 스튜디오에서는, 전문 개발 부서가 새로운 영화의 아이디어를 만들어 낸다. Pixar는 이 일을 위해 회사 전체를 아우르는 팀을 구성한다. 이 팀은 감독, 작가, 예술가 그리고 스토리보드 담당자 등으로 구성되며, 이 사람들의 아이디어가 위대한 영화가 될 수 있는 잠재력을 가질 때까지 끊임없이 아이디어를 내놓고 정제시킨다.

개발 부서의 역할은? 함께 효과적으로 일 할 수 있는 사람들을 찾고, 팀 속에 건강한 사회적 역동성이 작동하도록 하며, 팀이 문제를 푸는 일을 돕는 것이다.

동료 문화를 창조하라.

구성원들이 서로 협력해 그들 최고의 작품을 생산해 낼 수 있도록 당신 회사의 모두를 격려해라.

예) Pixar에서는 매일마다 애니메이션 작업들을 미완성인 상태에서 전 직원에게 보인다.

이 과정을 통해 직원들은 미완성인 상태의 작품을 공유할 때 생기는 당황스러움을 극복할 수 있으며, 그래서 그들이 더욱 창조적이 되게끔 한다. 이러한 과정은 중요한 포인트를 전 직원에게 한번에 소통하는 것을 가능하게 한다. 그리고 이것은 영감을 일으키는데, 매우 혁신적인 애니메이션 작품은 다른 사람들에게 그들의 목표를 높이도록 자극시키기 때문이다.

소통에 제한이 없도록 하라.

복잡한 프로젝트에서 일어나는 수많은 문제들을 가장 효율적으로 푸는 방법은, 그 어려움에 대해 사람들이 누군가로부터 허락 받을 필요 없이 직접 표현할 수 있도록 믿어주는 것이다. 그러므로 직원 모두가 어느 누구와도 자유롭게 소통할 수 있도록 소통의 자유를 주어야 한다.

예) Pixar 내부에서는, 어떤 부서의 멤버건 문제 해결을 위해서라면 '적절한' 절차를 밟지 않고도 다른 부서의 누구와도 접촉할 수 있다. 관리자들도, 자신이 자기 팀 안에서 일어나는 일에 대해 항상 가장 먼저 알고 있어야 되는 것은 아니며, 그 사실을 모른 채 회의에 들어가서 깜짝 놀라게 된다고 하여도 괜찮다는 사실을 이해한다.

배우는 분위기를 조성하라.

당신은 항상 배우고 있다는 마음의 자세를-, 그리고 함께 배우는 것은 즐거운 것이라는 점을 강화하라.

예) "Pixar 대학"은 직원들이 그들의 경력에 있어서 발전할 수 있도록 여러 가지 기술들을 훈련시킨다. 또한 선택적 코스(각색, 미술, 조각)를 제공함으로써 다른 분야의 훈련생들이 서로 상호 작용하며 다른 훈련생들의 작업을 평가할 수 있도록 하고 있다.

사후평가로부터 더 많은 것을 얻어내라.

많은 사람들은 프로젝트 사후평가를 싫어한다. 사람들은 잘못된 것보다 잘된 것을 이야기하기 더 좋아한다. 그리고 어떤 프로젝트에 엄청난 시간을 투자한 다음에는, 다음으로 진행해 나가고 싶어한다. 토론을 자극할 수 있도록 사후평가제를 구성해보아야 한다.

예) Pixar는 사후평가 참가자들에게 자기들이 다시 해야 할 Top 5와 다시 해서는 안될 Top 5에 대한 목록을 작성할 것을 요구한다. 이러한 장점과 단점의 균형은 그 프로젝트의 모든 면을 다시 탐색해보는데 보다 안전한 환경을 제공해 준다. 참가자들은, 또한 많은 성과 데이터-어떤 일이 얼마나 자주 재 작업 되어야 했던 가에 대한 메트릭스를 포함-등도 도입한다. 이 데이터는 더 많은 토론을 이끌어 내며, 주관적인 인상에 기반한 가정들에 더 많이 도전하게 한다.

Pixar의 집단 창의력 양성 방법

수년 전에, 나는 어느 영화사 스튜디오의 책임자와 점심을 같이 한 적이 있었는데 그는 그의 핵심 관심사가 좋은 인재를 찾는 것이라기보다는 좋은 아이디어를 구하는 것이라고 했다. 그때 이후로 난 강연을 하게 될 때마다 청중들에게 그 책임자의 의견에 동의하는가를 먼저 물어보게 되었다. 거의 모든 경우에 50대 50으로 의견이 갈렸는데 나는 그 결과에 매우 놀랐다. 왜냐하면 나는 그 스튜디오 책임자의 생각에 전혀 동의할 수 없었기 때문이다. 그의 신념은 새로운 창조물을 만들 때 최초 아이디어의 중요성을 맹신하는 잘못된 창조적 시각에 근거하고 있었다. 그리고 성공작을 탄생시키는데 따르기 마련인 필연적인 위험을 다루는 법에 있어서 미성숙함을 지니고 있었다.

성공작을 만들어내는데 있어서 기술적으로나 예술적으로나 공히, Pixar의 사례는 독특한 면이 있다. 1990년대 초에는 우리는 컴퓨터 애니메이션 분야에서 앞서가는 기술 개척자로 알려져 있었다. 우리가 R&D에 절정을 이루던 시기는 세계 최초 컴퓨터 애니메이션 방식 영화, Toy Story가 나오던 1995년이였다. 그 이후 13년간 우리는 8편의 다른 필름도 내놓았는데 모두 블록버스터가 되었다(벅스라이프, 토이 스토리, 몬스터 주식회사, 니모를 찾아서, 인크레더블, 더 카, 라따뚜이 그리고 WALL-E). 다른 스튜디오와는 달리 우리는 외부로부터 대본 또는 영화 아이디어를 사오지 않았다. 모든 줄거리, 세계(배경), 성격(캐릭터) 등이 픽사 내부의 예술가 공동체로부터 창조되었다. 그리고 이 필름들을 만드는 과정에서 우리는 컴퓨터 애니메이션의 기술적 지평을 넓혔고 수십여 개의 특허도 확보하였다.

우리는 절대 실패하지 않는다고 예언하는 바보같은 짓은 하지 않겠지만 이런 성공들이 다만 운이 좋아서였다고도 말하지 않겠다. 오히려 나는 위기나 창조적 재능을 관리하는 원칙이나 실행 방식에 있어서 일관적이었던 점이 주효했다고 믿는다. Pixar는 말 그대로 하나의 공동체이다. 우리는 관계를 지속적으로 유지시키는 것을 중요하게 여기고 있으며, 우리의 기초 신념-재능이란 흔한 것이 아니다-을 잘 공유하고 있다. 관리(management)란 위험을 막는 일이 아니라 실패했을 때 회복하는 능력을 길러주는 일인 것이다. 진실을 말하는 것이 힘들지 않고 쉬워야 한다. 우리는 우리들의 모든 가정(assumption)에 대해 끈임 없이 도전해야 하며 우리의 문화를 파괴시킬 수 있는 결점을 찾아내야 한다. 지난 2년간 우리는 우리의 원칙이나 실행 방법 등이 (다른 곳에도) 전수 가능한 것인지 시험해 볼 기회가 있었다. 2006년 Pixar가 Walt Disney사와 합병하고 난 뒤, 그 회사의 CEO인 Bob Iger는 나와 창조 부서의 책임자 John Lasseter 그리고 몇몇 Pixar의 나이 든 관리자들에게 Disney Animation Studio가 재기할 수 있도록 도와달라는 부탁을 하였다. 이 사례의 성공은 지속 가능한 창조적 조직을 구축하는 방법에 관한 나의 생각을 공유하기로 결정하는 계기가 되었다.

창조성이란 무엇일까?

사람들은 창조성을 신비한 혼자만의 행위로 생각하는 경향이 있다. 또 그들은 창조적 생산물을 하나의 단순한 아이디어로 줄여 생각한다. 예컨대 이건 장난감에 관한, 이건 공룡에 관한, 아니면 사랑에 관한 영화라는 식이다. 그러나 영화 제작이나 다른 많

은 복잡한 상품개발에 있어서 창조성이란, 수없이 많은 문제들을 풀기 위해 다양한 분야의 수많은 사람들이 효과적으로 함께 일하는 것을 요구하는 것이다. 영화 제작에 있어서 시초 아이디어는 이것을 영화산업에서는 “high concept”이라 부르는데- 보통 4~5년씩 걸리는 길고 열띤 과정의 겨우 1단계에 불과한 것이다.

영화 한편에는 문자 그대로 수만 개의 아이디어가 포함되어 있다. 한마디의 대사나 문장 속에, 한 신의 연기 속에, 등장인물의 성격 설계 속에, 세트 속에, 배경 속에, 카메라의 위치에, 색깔에, 조명 속에, 보폭과 템포 속에…… 감독이나 제작 작업의 창조적 지도자들은 이 과정의 아이디어들을 모두 자기 것들로만 채울 수는 없다. 오히려 제작진의 200~250명 되는 인원 각자가 각각 제의를 하게 된다. 조직의 예술 및 기술의 각 분야에서 창조성은 살아 있어야 하는 것이다. 이 때 지도자는 전체 광대한 아이디어 속에서 스토리에 적합한 하나의 아이디어를 선별해 내야하는데 이 작업이 쉽지 않다. 이 건 마치 고고학자의 발굴 작업처럼 무엇을 찾고 있는지도 모르는 상태에서 어디를 파야 할지 또 과연 뭔가 발견하기나 할 것인지 몰라 어려워 하는 것과 비슷하다. 이 과정은 바로 공포스러움 그 자체다.

다시 말하면 만약 우리가 조금 덜 공포스러운 상태에 있다고 한다면 우리는 우리 일을 제대로 하고 있는 것이 아니란 말이다. 왜냐하면 우리가 하는 사업의 수요자인 극장 고객은 극장을 찾을 때 마다 항상 새로운 어떤 것을 보기 원하기 때문이다. 이는 우리 스스로가 항상 큰 위기 상태에 있어야 한다는 것을 의미하기도 한다. 우리의 가장 최근 영화, WALL-E는 로봇의 사랑 이야기로, 쓰레기 더미로 가득 찬 지구 종말 이후의 세계를 배경으로 하고 있다. 그리고 그 이전 영화 라따뚜이는 요리사가 되고 싶어 하는 프랑스의 쥐에 관한 이야기이다. 기발한 아이디어에 관해 이야기해 보자. 이들 영화의 제작, 착수 시점에서는 우리는 정말 이 작품들이 성공할 수 있을까 알 수 없었다. 그러나 우리는 불확실한 것도 제의하기로 되어 있었기 때문에 우리는 누군가의 최초 비전을 선택했고 그 기회를 잡게 된 것이다.

이런 방식으로 행동하기 위해선 우리 관리자들은 위험을 줄이려는 자연스런 경향에 대해서 저항해야 하는데, 물론 이것은 말이 쉽지 실행하기는 어렵다. 영화 산업이나 기타 다른 많은 산업에 있어서도 이러한 본능은 관리자로 하여금 새로운 것을 창조하려 노력하기보다는 남의 성공을 카피하도록 유도하고 있다. 바로 그래서 우리는 극장에서 비슷비슷한 영화들을 만나게 되는 것이다. 이는 또한 왜 그렇게 많은 영화가 좋지 못한지에 대한 답이 되는 것이다. 당신이 어떤 아이디어의 원천이고자 한다면 먼저 불확실성을 받아들여야 한다. 좀 불편하더라도…… 그리고 당신의 회사나 조직이 큰 위기를 맞거나 실패하더라도 회복시킬 수 있는 여유 능력을 보유해야 한다. 회복 가능하기 위해선 과연 무엇이 관건이 될까? 일전에 점심 때 만난 스튜디오 책임자의 주장과는 달리, 그것은 바로 재능 있는 사람이다. 그런 사람들을 발견 하는 것은 쉬운 일이 아니다.

또 하나의 어려운 점은 이런 재능 있는 사람들이 서로 효과적으로 일할 수 있게 하는 것이다. 그렇게 하기 위해서는 신뢰와 존경이 필요한데, 이것은 우리들 관리자들이 요구해서 얻어지는 것이 아니다. 시간이 걸려 얻어지는 것이다. 우리가 할 수 있는 것이란 신뢰와 존경이 잘 자랄 수 있는 양분과 환경을 만들고 각자의 창조력이 활발히 작용하도록 풀어주는 것이다. 만약 우리가 이를 바르게 셋팅 한다면 그 틀에선 재능 있는 사람들이 동료들 간에 서로 충성스러울 것이고, 집단적인 일에 열성적일 것이고, 각자가 뭔가 특별한 조직의 일원이라 여기게 될 것이고, 그들의 열정과 성취가 공동체를

하나의 자식으로 만들어 다른 일터와 학교로부터 재능 있는 사람들을 끌어 올 것이다. 내가 지금 이야기하는 것이 요즘 영화 산업에서 유행하는 자유 계약 방식(free-agency practice)과 정반대인 것을 알지만, 바로 그 점이 중요한 것이다. 무엇보다 공동체가 중요하다고 난 믿는다.

우리 문화의 뿌리

좋은 아이디어보다는 재능 있는 인재가 더 중요하다는 내 신념이 이제는 놀랍지 않으리라 본다. 나는 컴퓨터 그래픽을 선도하는 회사에서 놀라운 사람들과 어울려 함께 일할 수 있는 행운을 가졌었다.

유타 대학 재학 시절 난 대학원에서 실리콘 그래픽스와 네스케이프의 공동 설립자인 짐 클락, 어도비의 공동 설립자인 존 와녹, 목적 지향형 프로그래밍 개발자인 알란 케이 등을 만날 수 있었다. 우리는 풍부한 자금이 있었고(미국방성의 진보 연구 프로젝트 덕분에), 교수들은 자유를 주었으며, 무엇보다 거기엔 명쾌하고 창조적인 아이디어의 교환이 있었다.

내가 뉴욕의 기술 기관에 있으면서 컴퓨터 애니메이션 실험실의 책임을 맡고 있던 때, 내가 채용한 최초의 직원은 Alvy Ray Smith였는데, 그는 컴퓨터 회화 분야에서 큰 성공을 이루어 낸 사람으로서, 이 경험이 나에게 나보다 더 재능 있는 사람을 채용하는 것이 괜찮은 일이라는 사실을 실감할 수 있게 만들어 주었다.

그리고 스타워즈의 명성으로 유명한 조지 루카스가 루카스 필름의 중요 역점 사업부를 책임져 달라며 나를 채용했는데, 여기서 컴퓨터 그래픽과 디지털 기술을 영화와 그리고 게임에까지 도입할 수 있었다. 영화 회사에서 영화의 영역을 넓히는 일을 연구한다는 것은 대단히 스릴 넘치는 일이었다. 조지는 기술을 자기 자신에 한정시키지 않았고 또 학계와의 긴밀한 접촉, 발간 등도 우리에게 허용하였다. 이것이 산업 내부의 최고 인재를 유인할 수 있도록 유도했는데, 그 중에는 당시 Disney사의 애니메이터였던 John Lasseter가 있었고 그는 컴퓨터 애니메이션의 무한한 가능성에 매우 고무되어 있었다.

마지막으로 여기서 끝이 아니지만, Pixar가 있다. Pixar는 스티브 잡스가 루카스 필름으로부터 컴퓨터 부서를 산 1986년, 독립된 회사로 등장하였는데, 우리에게 컴퓨터 애니메이션으로 된 영화를 만드는 꿈을 추구하는 것을 허용해줬다. 스티브는 뛰어나고 자 하는 우리 욕구에 척추뼈를 달아 주었고 우리가 훌륭한 관리팀을 구성하는데도 많은 도움을 주었다. 나는 Pixar가 내가 지금까지 일해 온 여러 곳 중에서 최고의 곳이었다고 기꺼이 말할 수 있다. 많은 인재들이 수 십년 간 견고히 뭉쳐있고 컴퓨터 애니메이션 영화를 만드는 꿈을 추구했고 그리고 지금도 함께 일하는 즐거움을 누리고 있기 때문이다.

창조적 조직을 어떻게 구성하고 운영할 것인지에 대한 나의 견해가 뚜렷해지기 시작한 것은 Pixar가 Toy Story 2 를 제작하던 중 위기를 겪기 시작하던 때였다. 1996년에 우리는 우리의 두 번째 영화, 벅스라이프를 작업하면서 Toy Story의 후속편을 만들기 시작했었다. 우리에게만 두 번째 작품을 제작할 수 있는 충분한 기술적 리더들이 있었다. 그러나 인정 받았던 창조적 리더들, 즉 Toy Story를 만들었던 감독 John을 비롯하여 작가 Andrew Stanton, 편집자 Lee Unkrich, 영화 줄거리 책임자였던 고 Joe Ranft 등이

백스라이프의 작업 중에 있었다. 그래서 우리는 지금까지 영화 제작을 책임져 본 적이 없는 사람들로 새로운 창조적 리더를 구성해야 했다. 우리는 괜찮다고 생각했다. 따져보면 John이나 Andrew, Lee 그리고 Joe 역시도 Toy Story 전에는 애니메이션 영화 제작을 온전히 이끌어 본 적은 없었다.

Disney는 당시 우리의 필름을 배포해주고 자금도 공동 투자해 주고 있었는데 처음에는 Toy Story 2를 극장용이 아닌 홈 비디오로만 판매하는 “direct to video” 형식으로 제작하려고 하였다. 이는 Disney가 성공적 영화의 캐릭터를 무난히 이용하려고 쓰던 비즈니스 모델이었는데, 비용이나 질이 낮아질 수 있다는 단점이 있었다. 그러나 우리는 일찍부터 같은 스튜디오에서 두 가지 다른 품질의 기준을 갖는다는 건 우리의 철학에 맞지 않는다는 걸 깨달았고, Disney도 흔쾌히 우리가 후속편을 극장용으로 출시하는 것에 대해 동의해줬다. 그러나 창조적 리더십은 여전히 그대로 문제로 남아 있었고, 문젯거리가 되었다.

영화를 제작하는 초기 단계에서 우리는 스토리 보드(줄거리를 만화책 식으로 표현)를 만들고 그 다음에 대사와 동시 음악으로 편집해낸다. 이것을 story reels라 한다. 첫 번째 버전은 거칠다. 그러나 여기서 무엇이 문제인지 느낌을 받게 되는데, 이는 제작의 초기 과정에서 자주 있는 일이다. 다시 이를 반복하면 각각의 버전마다 점점 개선이 이루어진다. Toy story2의 경우는 초기 줄거리의 아이디어단계는 좋았었다. 그러나 애니메이션을 시작하는 단계에까지 왔는데도 reels가 와야 할 단계까지 오지 못했고, 더 이상 진척도 되지 않았다. 일이 더욱 꼬여서, 감독진과 제작진이 문제를 극복하고자 하는 협력도 하지 않았다.

그러던 중 마침내 백스라이프는 완료되었고, 작업에서 풀려난 John, Andrew, Lee 그리고 Joe는 Toy story2의 창조적 리더십을 맡았다. 당시 제작의 진척도로 봐서 18개월은 가혹한 스케줄이었지만 당시 필름을 완성시켜 낼 남은 인원은 오직 8명뿐이었고, 그들에게 회사의 미래가 달려 있음을 안 그들은 믿기지 않을 정도의 초 강행군으로 일을 했고, 새로운 리더십으로 마침내 그들은 일을 해냈다.

어떻게 John과 그의 팀이 영화를 구해냈을까? 문제는 원천 핵심 개념에 있지 않았기에 그들은 핵심 개념은 그대로 유지했다. Woody라는 이름의 카우보이가 메인 캐릭터인데, 그는 그를 일본의 인형 박물관으로 출하시킬 의도를 가진 인형 수집가에게 납치되었다. 줄거리의 중요 포인트에서 Woody는 그가 일본으로 갈 것인지 아니면 탈출해서 원래 Woody를 소유했던 소년인 Andy에게 돌아갈 것인지 결정해야 한다. 이 영화가 Pixar and Disney에서 만들어진 것이므로, 좋아, ‘결국 Andy에게 돌아가게 될게 뻔해.’ 라고 사람들은 생각할 것이다. 만일 당신이 쉽게 어떤 일이 일어날지 예측할 수 있다면 당신은 드라마를 보지 않을 것이다. 그래서 문제는 관객으로 하여금 Woody가 다른 선택을 할 것으로 믿게 만드는 것이다. 첫 번째 팀의 문제는 그것을 어떻게 해결해야 할지 가늠잡지 못한 것이었다.

John, Andrew, Lee 그리고 Joe는 사람들이 연상할 수 있으면서 인형들이 가질 수 있는 공포를 보여주는 몇 가지 요소를 추가시킴으로써 그 문제를 풀었다. 그 중 하나는 “Jessie의 이야기”라 불리는 그들이 창조해 낸 에피소드이다. Jessie는 Woody와 함께 일본으로 팔려가게 되어 있던 카우걸 인형이다. 그녀는 일본에 가기를 원하고 있고 왜 그런지를 Woody에게 설명한다. 관객들은 감상적인 그녀의 노래, “그녀가 날 사랑했을 때”를 통해 그녀의 이야기를 듣는다. 그녀는 한 때 작은 소녀의 소중한 인형이었던

데, 이제 그 소녀는 다 커버렸고 그녀를 버렸다. 현실은 아이들은 자라고 있고, 인생은 변하며, 때로는 당신이 떠나야만 한다는 것이다. 관객들도 이러한 진실을 알기에, 그들은 Woody가 현실적 선택을 하는 것을 이해하고, 바로 이점이 관객들을 휘어잡는 것이다. 스토리가 말이 되도록 하는 요소를 추가시키는데 우리의 해결사 팀이 투입된 것이다.

Toy story2는 위대했고, 결정적인 성공이었고, 또 상업적 성공이 되었다. 이는 Pixar에겐 두각을 나타내는 계기가 되었다. 이것은 아이디어 보다 인재의 탁월함을 가르쳐주는 중요한 학습이었다. 만일 좋은 아이디어를 평범한 팀에게 맡겼다면 그들은 일을 망쳤을 것이다. 만일 평범한 아이디어를 위대한 팀에게 맡기면 그걸 고쳐내거나, 버리고 잘 되는 걸로 다시 만들어 내거나 할 것이다.

Toy story2는 또한 다른 중요 교훈을 우리에게 가르친다. 우리가 생산해 내는 모든 영화에 한 가지 품질 기준만 있어야 한다는 것이다. 그 당시 스튜디오에 근무했던 모든 직원은 Toy story2를 고치는데 엄청난 개인적 희생을 감당하고 있었다. 다른 제작 작업은 모두 중단시켰다. 우리는 직원들에게 무자비하게 긴 시간 동안 일하기를 부탁했고, 많은 사람들이 반복적으로 외상 증후를 겪었다. 그러나 우리는 엄청난 개인적 희생과 고통을 감내하며 평범해지는 것에 저항했기에 그저 좋은 영화 혹은 평범한 필름을 생산하는 것을 용납하지 않는 공동체라고 큰소리 칠 수 있게 된 것이다. Toy Story 2의 결과 덕분에 우리들 속엔 우리가 손 댄 모든 것은 뛰어나지 않으면 안 된다는 문화가 새겨지게 되었다. 이 문화는 영화를 뛰어넘어 DVD 제작과 기타 등등, 그리고 우리의 캐릭터가 그려진 소비재, 관련 장난감 등에까지 영향을 미쳤다.

물론 다른 대부분의 관리자들도 좋은 인재를 확보하고 품질의 기준을 높게 가지는 것의 중요성에 대해 무수히 많은 말들을 쏟아낸다. 그러나 과연 얼마나 많은 관리자가 실제 위대한 인재를 지원하는 환경을 만들고 그들이 서로 지원하도록 격려하는 것의 중요함을 알까? 그래서 전체의 크기가 부분 부분의 합보다 훨씬 더 커지게 되는 것 말이다. 바로 그것이 우리가 추구하는 바다. 지금껏 내가 한 일 중 가장 성공적이었던 일을 하는 동안 배우게 된 것들에 대해 이야기해 보기로 하자.

인재에게 힘을 실다

영화 속의 창조적 힘은 그 영화를 만든 창조적 리더십에 귀속되어야 한다. 너무 당연한 일인데도 영화 산업의 여러 회사들은 그러질 못하고 있고 아마 다른 산업에서도 마찬가지일 것이다. 모든 영화를 발생시키고 추진시키는 창조적 비전은 영화 제작사의 간부들 또는 개발 부서로부터 나오는 것이 아니고 한 두 사람의 직원으로부터 나온다고 우리는 믿는다. 그래서 우리의 철학은 이렇다. 재능 있는 직원을 확보하라. 그리고 그들에게 크게 걸어라. 그들에게 엄청나게 큰 재량권과 지원을 주어라. 그들이 아무에게서나 솔직한 피드백을 받을 수 있도록 환경을 조성해 주어라.

Toy Story 2 이후 우리는 개발 부서의 업무를 아예 바꿔버렸다. 대부분의 스튜디오에서 지금껏 역할이 그랬듯이 영화의 새로운 아이디어를 건져 올리는 작업을 하던 것을 버리고 대신, 이 부서의 새로운 일은 감독들이 그들의 아이디어를 다듬도록 돕는 작은 incubation 팀을 구성하는 것이었다. 여기서 다듬어진 아이디어가 John이나 다른 노련한 영화쟁이들에게 훌륭한 영화가 될 수 있는 가능성이 있다고 확신을 줄 수 있도

록. 각각의 팀은 전형적으로 한 감독, 작가, 몇 명의 예술가들 그리고 몇 명의 스토리보드 직원들로 구성되었다. 개발 부서의 목표는 함께 효과적으로 일 할 개인들을 찾는 것이었다. 이 incubation 단계에선 이 팀이 창조해 낸 산물로 이 팀을 평가할 수는 없다. 왜냐하면 그것이 아주 대략적이고, 문제를 안고 있고, 드러난 의문점들을 많이 품고 있기 때문이다. 그러나 팀의 사회적 역동성이 건강한지, 팀들이 문제점들을 잘 해결해 나가고 있는지, 또 진전을 이뤄내고 있는지 등은 평가할 수 있다. 고위 관리 부서와 개발 부서 모두 이 팀들이 잘 기능하고 있는지를 돌볼 책임이 있다.

창조적 비전이 가장 중요하다는 것을 강조하기 위해 우리는 우리 스스로를 “영화쟁이에 의해 주도 된”조직이라 말한다. 실제 우리에게 두 지도자가 있다. 감독과 제작자이다. 그들은 강한 파트너십을 형성한다. 그들은 위대한 영화를 만들기 위해 애를 쓸 뿐 아니라 시간, 예산, 인원의 제한 속에서 작업한다. (좋은 예술가는 제한의 가치를 잘 이해한다) 제작 중의 모든 운용 결정을 영화 제작 지도자에게 맡기고 우리는 그들을 미리 짐작하거나 세세하게 통제하지 않는다. 실제로 제작이 문제에 봉착해도, 우리는 그들의 권위가 손상 됨이 없이 돕기 위해 할 수 있는 모든 노력을 다한다. 그렇게 하는 한 방법은 감독으로 하여금 영화쟁이들의 “창조적 고문단”에 도움을 청하도록 하게 하는 것이다. (이 그룹은 우리의 특유의 동료 기반 영화 만들기 작업의 축으로 중요한 논제이므로 곧 재론할 것임) 만일 이런 충고로도 만족스럽지 않다면, 우리는 가끔 제작에 강화팀, 예컨대 작가 또는 조감독을 추가하여 특정 기술을 공급하거나 영화의 창조적 리더십의 역동적 창조력을 향상시킨다.

이런 환경에서 감독이 성공적 리더가 되기 위해선 어떤 역량이 필요할까? 물론 감독이란 영상매체로 변용 가능한 이야기에 대해 잘 아는 대가일 것이다. 이는 그들이 일관 된 비전을 가져야 한다는 의미이다. 영화에 들어가는 수 천 개의 아이디어에 일관성을 주고 또 그들은 비전을 명확한 지시로 바꿔서 직원들로 하여금 그걸 이행할 수 있게 해줘야 하는 것이다. 감독이란 사람들에게 그들이 일을 잘하도록 그에 필요한 모든 정보를 주되 어떻게 하라는 말은 하지 않고 그들이 성공하도록 설정해야 한다. 영화 작업 속의 모든 사람에겐 그가 비록 아주 작은 임무를 행하더라도 그에게 창조적 소유권이 주어져야 하는 것이다. 훌륭한 감독은 스스로 강한 분석 기술을 가질 뿐 아니라 그들 직원들의 인생 경험이나 분석력까지 이용할 수 있어야 한다. 그들은 뛰어난 경청자이며 모든 암시 뒤의 숨은 의미까지 이해하려 애쓰는 자들이다. 그들은 자기 앞에 공여되는 모든 것을 소중히 평가하여 그게 어디에서 누구로부터 발원되어 온 것이건 가리지 않고 그 중 가장 최선의 것 하나를 골라 사용한다.

동료 문화

가장 중요하면서 또한 다른 스튜디오와 우리를 차별시키는 점은 사내 모든 레벨의 직원이 서로 지원하고 있다는 것이다. 모든 직원이 완전히 서로 돕는데 열성적이라는 것은 최고의 작품이란 결과로 결실된다. 한 개인은 전체를 위해, 전체는 한 개인을 위해 존재한다는 것을 그들은 진실로 느낀다. 우리의 창조적 고문단과 매일 리뷰 과정이 이를 잘 예증한다.

고문단(The brain trust). 이 그룹은 John과 우리 8명의 감독들로 구성된다. (Andrew Santon, Brad Bird, Pete Docter, Bob Peterson, Brenda Chapman, Lee

Unkrich, Gary Rydstrom and Brad Lewis) 감독이나 제작자가 도움이 필요하다고 느끼면 그들은 이 그룹을 소집한다. 아니면 이 중 누구든 그들이 필요가 있다고 느끼는 사람을 부를 수도 있다. 그리고 진행 중인 작품의 현상을 보여준다. 그리고 2시간 동안의 난상토론이 이어지는데 물론 모두 영화를 잘 만들고자 하는 목적이다. 여기엔 이기심도 없고 예의를 차리느라 사정을 두는 법도 없다. 이게 효과적인 이유는 모든 참석자가 서로 신뢰와 존경을 지니고 있기 때문이다. 그들은 뒤늦게 관객으로부터 비난 받기보다는 아직 고칠 시간적 여유가 있을 때 동료로부터 문제점들을 지적받는데 훨씬 낫다는 걸 안다. 이 그룹의 문제 해결력은 엄청나고, 또 주시해야 할 만큼 영감적인 데가 있다.

회의가 끝난 뒤, 여기서 얻은 충고를 가지고 어떻게 할 것인가는 전적으로 영화의 감독 또는 그의 팀에게 달려있다. 고문단에겐 어떤 권한도 없고, 여기에 어떤 의무사항이 붙을 수도 없다. 역동성이 중요하다. 그래서 고문단은 자유스럽고 꾸밈없이 전문적인 의견을 줄 수 있다. 또 감독도 도움을 구하는데 구속 받을 일이 없고 충고에 대해서 충분히 고려할 수 있다. 이걸 배우는데에는 시간이 꽤 걸렸었다. 처음에 우리가 고문단 모델을 기술 분야에 적용하려 하였는데 그게 잘 작동하지 않음을 발견했었다. 우연하게도 나중에야 왜 그런지 알게 되었는데 우리가 초기에 이 리뷰 그룹에 어떤 권위를 주었던 것이다. “이것은 순수한 동료 간의 상호 피드백의 교환”이라고 말하자 곧 역학관계가 변화하고 리뷰회의의 효과는 개선 되었다.

창조적 고문단의 기원은 Toy Story였다. 이 영화를 만들 때 일어난 위기의 와중에는 John, Andrew, Lee 그리고 Joe가 있었는데, 그들은 모두 뛰어나고 경이로운 기술을 보유한 사람들이었으며 그들 사이엔 뭔가 특별한 관계가 형성되어 있었다. 그들은 서로 신뢰하고 있었기 때문에 열띠고 강렬한 토론을 할 수 있었다. 물론 그건 어디까지나 이야기에 관한 것이었고 인격에 관한 것은 아니었다. 시간이 경과하면서 외부와 내부에서 다른 사람들이 충원되어 감독들의 반열에 합류했고 그 고문단이 오늘날의 것으로 확대 되었는데 이는 영화쟁이 고수들의 공동체로서 필요시마다 서로 만난다

일상(The Dailies). 동료이면서 함께 일하기를 실행하는 것이 우리 문화의 핵심이며 이는 감독이나 제작자에게만 한정되는 것은 아니다. 한 예가 우리의 일상적 리뷰인데 우리 이를 “일상”이라 부르고 있고 긍정적인 방식으로 상시 피드백을 주고 받는 과정을 말하는데 이는 John이 루카스 필름의 특수 효과 회사인 Disney and Industrial Light&Magic(ILM)에서 지켜왔던 방식에서 배워 온 것이었다.

Disney에서는 원래 몇 몇의 나이 든 고위 관료 그룹만 매일 매일의 애니메이션 작품을 확인하였다. Dennis Muren이라는 ILM의 전설적 시각 효과 감독관이 그의 전체 특수 효과 팀원들도 이 관람에 참여토록 했다. (Disney를 떠난 뒤 루카스 필름의 컴퓨터 그룹에 들어 온 John은 우리가 Young Sherlock Holmes를 위한 컴퓨터 애니메이션 효과를 제작하고 있을 때 이 회의에 참석했었다.)

1990년대 초 우리가 Toy Story를 위한 애니메이션 팀을 구성할 때 John이 Disney and ILM에서 배워온 것을 이용, 우리의 데일리 리뷰 프로세스를 개발했다. 사람들은 완성 되지 않은 상태의 작품을 전체 애니메이션 팀원들에게 보이고 비록 결정은 감독이 내린다지만 누구든지 느낌을 말할 수 있게 권유하였다.

여기엔 몇 가지 좋은 소득이 있다. 첫째, 일단 미완인 작품을 보이는 어색함만 가시고 나면 그들은 더 창조적이 된다는 것이다. 둘째, 리뷰 프로세스를 진행하는 감독이나 창조적 선도자는 중요한 점들을 전 팀원에게 즉각적으로 동시에 소통시킬 수 있는

것이다. 셋째, 사람들은 서로에게서 배우고 서로를 자극한다. 고도의 창조적 애니메이션 한 편은 다른 사람들의 투지를 활활 타오르도록 점화시킨다. 마지막으로, 끝났을 때 놀라움이 없다는 점이다. 끝났을 때 끝인 것이다. 자기 작품이 남들에게 공개되었을 때 자기 작품이 좋다는 평가를 받기를 확신하고픈 사람들의 놀라운 욕망은 마무리 된 작품이 감독이 원하는 것이 아닐 가능성이 높다. 우리의 “일상”(dailies process)이 그런 쓸데없는 노력을 제거한다.

기술+예술=마술

서로 다른 분야에서 일하는 사람들을 동료로서 대하는 것은 서로 같은 분야의 사람들을 그렇게 하는 것만큼 중요하다. 그러나 그건 훨씬 더 어렵다. 장벽들 중에는 당연히 조직 속에 있게 마련인 자연스런 계급 구조도 포함된다. 스스로 생각하는 기능이 있고, 다른 사람이 봐서 조직이 가장 높게 쳐주는 기능이라고 지각되는 기능이 있다. 또 각기 다른 분야의 사람들이 사용하는 다른 언어들이 있을 것이고 또 사무실 간의 물리적 거리도 있다. 우리들처럼 창조적 사업에 종사하는 사람에겐 이런 장벽들은 걸작을 만들어 내는데 큰 방해물이 되므로 이를 제거하는데 최선을 다해야 한다.

Walt Disney는 이것을 이해하고 있었다. 변화와 개혁이 조직 속에 일상화 되고 기술과 예술이 거기에 함께 한다면 마술 같은 일이 일어난다고 그는 믿었다. 많은 사람들이 Disney의 초창기를 회상하면서 “저 예술가 좀 봐!”하고 외치는데, 그건 그의 기술적 혁신 노력을 몰라보고 단지 예술가로서만 평가하며 하는 소리다. 그는 애니메이션에 최초로 음향을 도입했고, 최초의 천연색을, 최초의 실사합성을, 최초의 전자 사진술을 도입했다. 그는 항상 과학과 기술에 흥분해 있었다.

Pixar에서도 우리는 예술과 기술의 현기증 나는 상호작용을 믿었고 제작의 각 단계에서 보다 나은 기술을 사용코자 항상 노력하였다. John은 이런 역동성에 대해 표현하길 “기술이 예술을 고무하고, 예술은 기술에 도전한다”고 말하였다. 우리에게 있어 그것들은 단순히 두 마디의 말이 아니다. 그것들은 확립되어야 할 삶의 길이며 지금도 꾸준히 강화되어야 하는 것이다. 비록 우리는 감독 그리고 제작자 주도의 능력주의 신봉자이고 그래서 모든 사람에게 재능이 골고루 나누어져 있지 않음을 인정하지만 다음의 원칙은 고수한다.

모든 사람은 누구와도 소통할 수 있는 자유가 있어야 한다. 이는 결정을 내리는 위계 질서와 조직의 의견 소통 구조는 별개의 것이어야 함을 인정하는 것이다. 어느 부서의 누구든지 다른 부서의 다른 누구와도 어떤 적절한 채널을 통해서 허락 받지 않고서 문제 해결을 위해 손쉽게 만날 수 있어야 한다. 이걸 또 어느 관리자가, 자기가 자기 영역에서 일어나는 모든 일을 가장 먼저 알지 못 할 수도 있음을 양해할 필요가 있다는 것을 의미한다. 즉 회의에 참석해서 거기서 새로운 사실을 전해 듣고 깜짝 놀라게 되어도 OK해야 한다는 것이다. 영화 만들기라는 복잡한 속성 상, 과정을 철저히 통제하고자 하는 충동은 이해할 만 하나, 자명한 일은 문제점들은 언제나 예측할 수 없는 것이란 것이다. 수많은 문제를 해결하는 가장 효과적인 길은 많은 사람들이 허락 받지 않고 직접 상호 협조하여 난제를 풀 수 있도록 신임하는 것이다.

아이디어를 제공하는일이 모두에게 편안해야 한다. 우리는 항상 작업 중인 작품을 내부적으로 공개하고 있다. 우리는 누구든 무엇인가 볼 수 있도록 공개에 시차제를 두고 있어서 항상 신선한 시각이 존재할 수 있게 하고, 사내의 직원은 분야나 위치에 상관없이 언젠가는 볼 수 있게 한다. 이 작품 공개를 관람한 사람은 창조적 지도자에게 이 메일을 보내 무엇이 좋고 또 싫은지 또 왜 그런지 설명할 수 있도록, 즉 비평하기가 수월한 분위기를 만들기 위해 우리는 조화 된 노력을 하고 있다.

우리는 학계에서 일어나고 있는 혁신과 긴밀히 연계해야 한다. 우리는 우리의 기술적 예술가들이 그들의 연구 결과를 발표하고 산업계의 회의에도 참석하도록 격려한다. 발표는 아이디어를 유출시킬 수도 있으나 그것이 학계와 우리를 연결시켜 준다. 이 연결이 우리가 노출시킨 아이디어보다 훨씬 값지다. 그게 우리가 뛰어난 재원을 유혹하는데 도움을 주고, 아이디어보다 사람이 중요하다는 우리의 믿음을 회사 내부에 강화시켜준다.

분야간의 벽을 허물기 위해 다른 방법을 통해서도 노력한다. 하나는 우리가 제공하는 자체 코스의 집합인데 그걸 우린 Pixar 대학이라 부른다. 대학은 자신의 경력을 쌓아가는 사람들에게 트레이닝 또는 크로스 트레이닝을 시키는 책임을 맡는다. 그것은 또한 선택적 과목을 제공하기도 하는데 이는 어느 특수한 분야의 사람에게 일반 누구나가 하는 것을 감상케 하거나 섞어 볼 수 있는 기회를 준다. 그 중 많은 것을 나도 받았다. 어떤 것(각색, 회화, 조각)은 우리의 사업과 직접 관련이 있었고, 어떤 것(필라테스, 요가)은 그렇지 않았다. 조각 교실은 아주 초급반이면서도 또한 세계수준으로 자신의 기술을 닦고자 하는 조각가도 포함될 것이다. Pixar 대학은 우리는 모두 배우고 있고 함께 배우는 것이 즐겁다는 마음 자세를 형성시키도록 돕는다.

우리의 빌딩은 스티브 잡스의 창안물인데 또 다른 방법으로 다른 부서 사람들이 서로 상호작용하게 한다. 대부분의 빌딩은 기능적 목적에 맞도록 설계되나, 우리의 빌딩은 본의 아닌 조우를 최대한 유발시키는 구조로 되어 있다. 건물 가운데에 안마당이 있고 그 안에 카페테리어, 면회실, 목욕탕, 우편함 등이 있어 모든 직원이 주중에는 그 곳을 반복적으로 찾게 된다. 조우하게 되는 찬스들이 얼마나 소중한 것인지 말로 설명하기 힘들다.

수성하기

내가 살아오는 동안 하나 둘씩 사라져 갔던 컴퓨터 그래픽 회사들을 지켜보고 있노라면 난 깊은 상념에 빠지게 된다. 많은 회사들이 위대한 작품을 만들어 낸 경이적인 그룹 배치를 했었다. 그들은 최고의 엔지니어들을 소유했고, 고객의 욕구에도 민감하였고, 변화하는 기술에도 닿아 있었으며 능숙한 경영진도 가지고 있었다. 그러나 많은 경우 크게 잘못된 방향으로 지도부에서 결정을 내렸고 그로 말미암아 결국 무의미가 되어 사라져 갔다. 어떻게 그렇게 똑똑한 사람들이 자신들의 생존에 필요한 중요한 것들을 완전히 잃을 수 있을까? 여기서 난 나 자신에게 묻는 나를 발견하게 된다. “만일 우리가 그렇게 성공한다면 우리도 똑같이 눈 먼 장님이 될까?”

내가 알았던 그 사라진 회사의 많은 사람들은 내성적이지 않았다. Pixar가 독립된 회사가 되었을 때 난 우리는 달라야 한다고 맹세했다. 나는 한 조직이 스스로를 분

석하는 것이 극히 어렵다는 것을 실감했다. 그것은 거북하고, 분석에 객관적이기 어렵다. 경영을 하면서 어려운 점은 한 두 가지가 아니다. 예컨대 명확한 가치를 갖기, 직원 간 일상적 소통을 유지하기, 일상적 사후 평가제를 실행하기 그리고 매너리즘에 빠지지 않도록 외부로부터 끊임없는 인적 수혈을 받기 등등. 여기에는 가치에 대해 입 발림 하지 않는, 소통을 끊지 않는, 절차에 안주(유희)하지 않는, 신참자의 평이나 제안을 자동으로 평가절하 하지 않는 강한 리더십이 필수이다. 다음은 우리가 한 일들의 샘플이다.

사후평가(Postmortems). 우리가 시행 한 첫 번째 샘플은-박스라이프를 끝내고-성공적이었다. 그러나 그 다음의 성공은 더욱 더 엄청났다. 그래서 어떻게 이 성공으로부터 많은 것을 얻을 수 있을까 난 고민하게 되었다. 한 가지 알게 된 것은 비록 사람들이 사후 평가에서 뭔가 새로운 것을 배운다 할 지라도 그들이 그걸 받아들이기 싫어한다는 점이다. 지도자들은 당연히 그 기회를 자신들의 팀 멤버에게 영애를 주는데 사용하고자 한다. 사람들은 일반적으로 잘못 된 것보다는 잘 된 것에 관해 말하고자 한다. 그리고 이미 수 년씩을 그 필름에 관해 고민해 온 터라 모든 사람이 다음으로 순조롭게 넘어가 주길 원한다. 사람들은 불쾌한 것과 대면하는 것을 피하고자 제멋대로 비뚤어져서 조직과 승부를 하려 할 것이다.

이런 문제를 극복하는 몇 가지 간단한 기술이 있다. 하나는 사후평가를 하는 방법을 변경하는 것이다. 자명한 이치로 그들은 학습하기로 되어 있는 학과에 이미 학습되어 있는 바, 만일 같은 형식을 따라간다면 당신은 똑같은 학습 내용을 발견 할 것이고 이는 다시 생산적이지 못하게 된다. 다른 방법은 각각의 그룹에게 다시 하고 싶은 으뜸 다섯 가지와 다시 하지 않을 으뜸 다섯 가지를 리스트로 적게 하는 것이다. 긍정적인 부분과 부정적인 부분의 균형이 이 작업을 안전한 환경으로 만드는데 도움을 줄 것이다. 어느 경우건 리뷰에는 데이터를 사용하라. 왜냐하면 우리가 창조적 조직이기 때문에 사람들은 우리가 한 일들이 계량되거나 분석 되지 못하리라 추측하는 경향이 있기 때문이다. 그건 틀린 생각이다. 우리들의 행동 대부분은 계량화될 수 있는 것으로 행위들과 교부 가능한 것으로 이루어진다. 우리는 어떤 일이 얼마만큼 자주 일어나는지의 족적, 얼마나 자주 재 작업이 발생하는지, 다른 부서로 일을 넘길 때 작품이 완전히 끝났는지 아닌지 등등 족적을 유지한다. 데이터는 일을 중립적으로 보여주며 그래서 토론을 유발하고 개인적 인상에서 일어나는 가정에 도전한다.

새로운 피 수혈. 성공적인 조직이 새로운 전망을 가진 새 사람을 맞아 들일 때에는 두 가지 도전에 직면하게 된다. 하나는 잘 알려진, 하지만 이곳 출신이 아닌 사람 증후군이다. 또 하나는 기관에 대한 두려움 증후군(주로 어린 신참)인데, 자주 간과하게 된다. 전자는 다행히도 우리가 개방 된 문화를 가져서 문제가 되지 않았다. 우리는 일하는 방식을 바꾸는 것에 대해 끊임없이 포용하는 형식이므로 신참자를 덜 위협했을 수 있다. 우리에게 큰 영향을(대단한 아이디어나 그들이 끌어들이는 강한자들의 측면에서) 주는 몇 명의 저명한 외부 전입자도 쉽게 받아들여졌다. 그들은 “인크레더블”, “라따뚜이” 등을 감독한 Brad Bird, ILM을 수년간 이끌었고 WALL-E의 제작자이며 현 제작자인 부사장 Jim Morris, Rhythm&Hues의 전 특수효과 부서 책임자이자 우리의 제작 과정을 개선하고자 노력 중인 Richard Hollander 등등이다. 우리에게 더 큰 문제는 젊은 신참자들이 큰소리로 발표할 수 있도록 확신을 심어 주는 일이었다. 이걸 해결하기 위해 오리엔테

이선 회의 시 신참자들이 발표하도록 하는 관행을 만들었고 거기서 나는 우리가 과거에 저질렀던 실수와 거기서 배운 교훈을 이야기했다. 내 의도는 우리가 모든 문제를 해결한 것이 아니란 걸 그들에게 말해주고 또 누구든지 우리가 하는 일이 그들의 생각과 다르다면 의견을 내어 달라는 것이었다. 우리가 좀 성공했다고 우리가 하는 행동들이 모두 옳다고 다른 사람들이 믿어 버리는 것을 우리는 원치 않는다.

지난 20년 간, 나는 첫 컴퓨터 애니메이션 영화를 만드는 꿈을 추구했다. 솔직하게 말해서 Toy Story를 끝내고 그 목표를 달성했을 때 난 상당히 허망했다. 그러나 그때 난 그 영화가 만들어지도록 독특한 환경을 만든 것이 내게 가장 의미 있게 느껴진다는 것을 실감했다. 나의 새로운 목표는 John과 함께 새 스튜디오를 짓고 그 공간이 깊이와 단단함을 가지고 마술을 창조하는데 필요한 힘들의 집적을 간직하였으며 어려운 진실을 탐색하는 의지를 지니기를 간절히 바란다. Pixar가 Disney와 합병 된 지 2년이 되었는데 우리는 우리 목표에 Disney Animation Studio의 재기를 포함키로 하는 행운도 가지게 되었다. Pixar에서 우리가 개발한 원칙이나 접근법이 이 스튜디오로 구현 된 것이 지극히 고맙다. 그러나 John과 내가 목표를 이루었는지의 궁극적인 시험은 우리 두 사람과 Pixar를 우리와 함께 설립하고 지은 우리 친구들이 이 세상을 떠나고 난 오랜 뒤에도 여전히 Pixar와 Disney가 세계문화를 긍정적으로 자극하는 애니메이션 영화를 계속 만드는 가에 대한 여부일 것이다.