

'Een absoluut onmisbaar boek door de oprichter van Atari en de man die aan de wieg stond van Steve Jobs' carrière.'

Walter Isaacsson, auteur van *Steve Jobs*

Nolan Bushnell met Gene Stone



**OP ZOEK
NAAR DE
NIEUWE
STEVE
JOBS**

**CREATIVITEIT, TALENT
EN PASSIE OP DE WERKVLOER**

Over het boek en de auteur

Nolan Bushnell is oprichter van het baanbrekende spelcomputerbedrijf Atari en tientallen andere kleinere bedrijven. Onbewust stond hij ook aan de wieg van de carrière van Steve Jobs, evenals die van vele andere briljante werknemers in zijn bijna vijftigjarige zaken carrière. Wat leerde hij van Jobs en al die anderen?

Met scherp psychologisch inzicht en een gezond gevoel voor humor legt Bushnell in dit boek uit hoe je op een andere manier naar organisaties kunt kijken, en vooral naar de mensen in die organisaties. Iedereen die zijn bedrijf het nieuwe Atari of Apple wil laten worden, meer creativiteit op de werkvloer wil of carrière wil maken in een snel veranderende wereld, zal iets kunnen leren van de lessen in dit verrassende en amuserende boek.

Over het boek

‘Nolan is een genie, een vrijgeveige ook. Zijn geheimen zijn simpel, net als die van andere geniale mensen die hun geheimen delen, en beschikbaar voor iedereen die het lef heeft om ernaar te luisteren.’
– Seth Godin, auteur van *Purple Cow* en *De Dip*

‘Een bevlogen en inzichtelijk vertrekpunt voor iedereen die zich begeeft in de nieuwe werkwereld.’ – Daniel H. Pink, auteur van *Een compleet nieuw brein* en *Drive*

‘Een absoluut onmisbaar boek door de oprichter van Atari en de man die aan de wieg stond van Steve Jobs’ carrière.’ – Walter Isaacson, auteur van *Steve Jobs*

Bezoek www.levboeken.nl voor informatie over al onze boeken.
Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina:
www.facebook.com/Levboeken.

OP ZOEK NAAR DE NIEUWE STEVE JOBS

NOLAN BUSHNELL

MET GENE STONE



© 2013 by Nolan Bushnell and Gene Stone
Vertaling
Aad Markenstein
Omslagontwerp
DPS Design & Prepress Services
© 2014 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Utrecht

ISBN 978 94 005 0409 7
NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

Voor Steve Jobs en alle andere creatieve mensen in mijn leven

INHOUD

Introductie	11
-------------	----

Deel 1 – Het vinden en aannemen van de volgende Steve Jobs

1. Maak een advertentie van je bedrijf	23
2. Blijf flexibel	29
3. Maak creatieve reclame	33
4. Zoek passie en inzet	37
5. Trek je niets aan van diploma's	41
6. Ga op zoek naar hobby's	45
7. Gebruik medewerkers als bron	49
8. Vermijd klonen	53
9. Zoek de onhebbelijke	57
10. Neem buitenbeentjes aan	61
11. Zoek de gepeste	67
12. Kijk naar de toehoorders	71
13. Vraag naar boeken	75
14. Ga zeilen	79
15. Zoek vlakbij	83
16. Lees veel tweets	87
17. Bezoek creatieve gemeenschappen	91
18. Kijk uit voor poseurs	97
19. Stel merkwaardige vragen	101
20. Vraag door	105

Deel 2 – Het behouden en koesteren van de volgende Steve Jobs

21. Samen vieren	113
22. Zorg voor een beetje anarchie	119
23. Stimuleer de grappenmakers	123
24. Deel de boel op	127
25. Koester eerlijkheid	133
26. Isoleer ze	137
27. Steun slechte ideeën	143
28. Vier mislukkingen	147
29. Verlang risico's	151
30. De Kalkoentrofee	157
31. Mentor zijn	161
32. Behandel medewerkers als volwassenen	167
33. Zorg voor een creatieve keten	171
34. Creëer ruimte voor creativiteit	175
35. DemoDag	179
36. Stimuleer ADHD	183
37. De voorwas	187
38. Leer met creatieve werknemers te praten	191
39. Denk aan speelgoed	193
40. Neutraliseer de dwarsliggers	197
41. Schrijf de bezwaren op	201
42. Neem creatieve werknemers mee naar creatieve plaatsen	207
43. Maak iets voor de rijken	213
44. Verander elke dag, elk uur	217
45. Gooi een dobbelsteen	221
46. Weg met de regels	225
47. Klik zomaar iets aan in Wikipedia	229
48. Boekhouders moeten boekhouden	233
49. Verzin onverwachte vakanties	237

50. Leer van elkaar	241
51. Ga slapen	245
52. Conclusie	249
Met dank aan	253
Over de auteurs	255

I N T R O D U C T I E

MAAK EEN ADVERTENTIE VAN JE BEDRIJF BLIJF FLEXIBEL MAAK CREATIEVE RECLAME ZOEK PASSIE EN INZET TREK JE NIETS AAN VAN DIPLOMA'S GA OP ZOEK NAAR HOBBY'S GEBRUIK MEDEWERKERS ALS BRON VERMIJD KLONEN ZOEK DE ONHEBBELIJKE NEEM BUITENBEENTJES AAN ZOEK DE GEPESTE KIJK NAAR DE TOEHOORDERS VRAAG NAAR BOEKEN GA ZEILEN ZOEK VLAKBIJ LEES VEEL TWEETS BEZOEK CREATIEVE GEMEENSCHAPPEN KIJK UIT VOOR POSEURS STEL MERKWAARDIGE VRAGEN VRAAG DOOR SAMEN VIEREN ZORG VOOR EEN BEETJE ANARCHIE STIMULEER DE GRAPPENMAKERS DEEL DE BOEL OP KOESTER EERLIJKHEID ISOLEER ZE STEUN SLECHTE IDEEËN VIER MISLUKKINGEN VERLANG RISICO'S DE KALKOENTROFEE MENTOR ZIJN BEHANDEL MEDEWERKERS ALS VOLWASSENEN ZORG VOOR EEN CREATIEVE KETEN CREËER RUIMTE VOOR CREATIVITEIT DEMODAG STIMULEER ADHD DE VOORWAS LEER MET CREATIEVE WERKNEMERS TE PRATEN DENK AAN SPEELGOED NEUTRALISEER DE DWARSLIGGERS SCHRIJF DE BEZWAREN OP NEEM CREATIEVE WERKNEMERS MEE NAAR CREATIEVE PLAATSEN MAAK IETS VOOR DE RIJKEN VERANDER ELKE DAG, ELK UUR GOOI EEN DOBBELSTEEN WEG MET DE REGELS KLIK ZOMAAR IETS AAN IN WIKIPEDIA BOEKHOUDERS MOETEN BOEKHOUDEN VERZIN ONVERWACHTE VAKANTIES LEER VAN ELKAAR GA SLAPEN

C O N C L U S I E

O

In 1980 ging het erg goed met mijn bedrijf Chuck E. Cheese en ik leefde in een roes. Mede daarom kocht ik een enorm huis op de Champ-de-Mars in Parijs, precies halverwege de Eiffeltoren en de École Militaire. Het huis was geweldig: het had zes verdiepingen, besloeg ongeveer 1.400 vierkante meter en had marmeren trappen en een zwembad in de kelder. Mijn vrouw en ik hadden op dat moment geen spullen om het huis in te richten, dus we dachten: waarom stoppen we het niet gewoon vol met mensen?

Zo gezegd, zo gedaan. We organiseerden een enorm feest en ik nodigde, naast al mijn oude vrienden, iedereen uit die ik kende via Chuck E. Cheese en mijn andere bedrijf Atari. Het grappige was dat er bij de housewarming in Parijs meer mensen kwamen opdagen dan bij het feest dat ik kort daarvoor had gegeven in mijn huis in Woodside, Californië. Het feest duurde van de vroege avond tot aan het ochtendgloren.

Rond een uur of negen 's avonds merkte ik dat een van mijn vroegere medewerkers bij Atari, Steve Jobs, aan de deur stond. Ik glimlachte en Steve wist niet waar hij moest kijken, ik denk dat hij enigszins geïmponeerd was door de grootte van het huis. Terwijl ik op dat moment op de top van de wereld leefde was Steve de man die hij altijd was: een doodgewone jongen.

‘Hé,’ zei ik, ‘leuk dat je er bent.’

‘Als jij een feest in Parijs organiseert, ben ik de laatste die dat aan zich voorbij laat gaan,’ antwoordde hij. ‘Trouwens, ik was ook hard aan vakantie toe.’

Ik vroeg hem hoe lang hij in de stad zou blijven, hij dacht een paar dagen. Ik zei: 'Laten we dan morgen samen ontbijten', en dat leek hem een goed idee.

We spraken nog even verder en het viel me op dat Steve er anders uitzag dan in de tijd dat hij voor mij werkte bij Atari, eigenlijk was hij elke keer dat ik hem zag beter gekleed, volwassener. Deze avond droeg hij zijn vertrouwde Levi's 501, maar opvallend genoeg was hij dit keer schoon. Hoewel hij nog steeds lang haar had, had hij het gewassen voordat hij naar ons toe kwam.

Daarnaast was zijn gedrag om door een ringetje te halen. Het leek wel of hij beschaafd geworden was. Hoewel hij bij Atari een uitstekende medewerker was geweest, kon je niet beweren dat hij sociaal erg bedreven was. Op dat moment was zijn nieuwe bedrijf, Apple, al redelijk succesvol, de omzet lag waarschijnlijk nog net onder de 100 miljoen dollar, maar het kwam nog niet in de buurt van de omzetten bij Chuck E. Cheese en Atari. In 1980 bedroeg de omzet van Atari rond de 2 miljard dollar en die van Chuck E. Cheese rond de 500 miljoen. Ik had er nog steeds geen spijt van dat ik zijn aanbod om een derde van de aandelen van Apple over te nemen had afgeslagen, hoewel ik langzaam begon te vermoeden dat dit weleens een dure fout kon zijn geweest.

Ik was trots op Steve en voelde me deelgenoot van zijn succes. Atari had hem erg veel gebracht. We hadden hem bijvoorbeeld computeronderdelen gegeven en hij kon zijn microprocessors tegen kostprijs bij ons kopen. Eigenlijk kwamen in het begin alle Apple-onderdelen bij Atari vandaan, zonder dat wij daaraan iets verdienden. De datatransmitter van Apple, een nogal ingewikkeld apparaat waardoor de Apple II kon worden aangesloten op een televisietoestel, was feitelijk gebaseerd op een van onze eigen kant-en-klare ontwerpen.

Steve en ik brachten de volgende dag samen door. Ik trad op als reisleader en ik liet hem mijn favoriete stekjes zien, waaronder café Les Deux Magots, waar we uren zaten en spraken over creativiteit.

Ik vertelde hem dat ik in Parijs waanzinnig creatief was: ‘Deze plek heeft iets wat stimuleert om geweldige ideeën te krijgen.’ Hij was het met mij eens.

Daarna liepen we uren door de stad. Ik bleef hem mijn favoriete plekjes aanwijzen, maar Steve was in twee dingen het meest geïnteresseerd: alle creativiteit die hij voelde en de architectuur.

‘Het is eigenlijk geweldig om zoveel creativiteit te zien,’ zei hij. ‘Zoveel mensen die precies doen wat ze willen en er blijkbaar ook nog hun geld mee verdienen.’ Hij sprak lang over de vroegere Parijse schrijvers- en kunstenaarssalons. En voegde daar ineens aan toe: ‘En de computer zal nog meer mensen in staat stellen om creatief te zijn.’

Omstreeks deze periode had Steve het gevoel gekregen dat de computer de fiets voor ons brein was. ‘Denk aan de snelste dieren op aarde, je weet dat de mens daar niet toe behoort. Maar geef ze een fiets en de wedstrijd ziet er ineens heel anders uit.’

Ook de architectuur van de stad fascineerde hem: hij herkende de eenvoud en uniformiteit in de ontwerpen, vaak zes of zeven verdiepingen hoog en opgetrokken uit dezelfde gele steen. Er straalde elegantie en verbondenheid van uit en dat deed harmonisch aan in je hersenen.

Ik vond het moeilijk om bij Parijs te denken aan eenvoud en uniformiteit. Steve meende dat je overal in de stad kon worden gedropt en dat je altijd wist dat het Parijs was. ‘Er zijn niet zoveel steden waar je dat kunt doen,’ benadrukte hij. ‘Deze architectuur geeft de hele stad een unieke handtekening.’

Deze Parijse eenvoud wilde hij ook bij Apple zien te bereiken.

Nadat we de hele dag hadden rondgelopen en gepraat gingen we weer naar een café. Ik bestelde een cappuccino en Steve een thee. Hij was een fervent theedrinker. Ik vroeg hem hoe het met Apple ging en hij bekende mij dat hij zich zorgen maakte of het bedrijf wel innovatief genoeg was. Hij was niet echt tevreden met de producten en hij vroeg zich af hoe de volgende generatie computers eruit zou zien en welke nieuwe ontwikkelingen op stapel stonden.

‘Hoe kun je er nu in hemelsnaam achter komen wat de volgende grote innovatie is?’ vroeg hij zich af.

Ik antwoordde: ‘Je moet alles volgen en er open voor staan om het over te nemen. In jouw geval moet je willen weten wat het grote publiek aanspreekt in de nieuwste mainframes, want daar speelt geld maar een kleine rol en vervolgens een manier bedenken hoe je die ontwikkeling goedkoop en toegankelijk maakt.’

‘Dat is precies wat ik doe,’ antwoordde hij en hij vertelde me dat dit het idee achter de ultramoderne Apple II was: ‘Het toegankelijk maken van computervermogen.’ Ik was het daarmee eens. De Apple II was in vele opzichten krachtiger dan een IBM-mainframe van tien jaar geleden.

Steve en ik bespraken veel meer onderwerpen die computergereleerd waren, van de snelheid van microprocessors tot de 16 bits-architectuur. Maar het meeste probeerden we de toekomst te voorspellen. Steve werd volledig in beslag genomen door de ontwikkeling van de Apple-producten. Wat hij vooral wilde weten, was: ‘Hoe kunnen we onze voorsprong behouden?’

Ik zei: ‘Je moet zien te bedenken hoe jouw toekomst eruitziet en je afvragen: “Wat wil ik dat mijn computer kan? Wat zijn de dingen die ik nu niet kan, maar in de toekomst wel wil kunnen?”’

Hij knikte. ‘Dat proberen we ook. Maar dat is nog niet zo eenvoudig. Het is erg lastig om mensen te vinden die zo denken.’

Hij was er ook van overtuigd dat zijn concurrenten voortdurend Apple kopieerden: ‘Overal in de computerwereld vind je parasieten die klaarstaan om wat wij bedenken een op een over te nemen,’ zei hij woedend.

Ik vertelde hem dat het imiteren van zijn producten eigenlijk een compliment is en dat begreep hij wel.

Daarna slaakte hij een zucht: ‘Iedereen verwacht dat ik met baanbrekende ideeën kom. Dat is niet de manier waarop je een solide bedrijf opbouwt.’

Hij legde me vervolgens uit dat hij meer creativiteit binnen de

organisatie moest zien te ontwikkelen. We zagen allebei dat innovatie de sleutel is voor de toekomst en dat de vernieuwing moest komen van de gemeenschappelijke genialiteit van de mensen binnen Apple, en niet alleen van de man aan de top.

Ik begreep toen dat de oorspronkelijke Steve Jobs ervan overtuigd was dat hij de volgende Steve Jobs moest zien te vinden.

De rest van de dag bleven we praten over zaken die met creativiteit te maken hadden. Ik had tientallen ideeën voor hem, die hij voor een groot deel opschreef. Het schoot me te binnen dat ik ze ook zou moeten opschrijven, om er later een boek van te maken. Nu, dertig jaar later, heb ik dat eindelijk gedaan.

* * *

Een van de ideeën waar Steve en ik over spraken waren regels. We geloofden allebei niet dat creativiteit kan floreren als er veel en strenge regels zijn. In het boek dat je nu leest vind je dan ook geen regels. In plaats daarvan vind je tips.

Ik gebruik 'tips' omdat het mij de kans geeft om een woord te herintroduceren dat voortkomt uit het videospelletje dat ik samen met mijn vriend, de ontwerper Al Alcorn in 1972 bedacht. (Vert.: de schrijver gebruikt hier het woord 'pong' dat van alles betekent, van 'scheet' tot het tegenovergestelde van 'ping'. De schrijver gebruikt het in dit boek echter in de betekenis van tip.) Een tip hoeft je alleen te gebruiken als je er iets mee kunt, in tegenstelling tot een regel, die zichzelf in elke situatie toepasbaar vindt.

Dat is waarschijnlijk ook de reden dat de meeste regels niet werken. Er moet altijd sprake zijn van flexibiliteit. Als je probeert op elke situatie en ieder mens dezelfde regel toe te passen, dan zul je erachter komen dat je iets hebt gecreëerd wat steriel en homogeen is. In een dergelijke omgeving zal creativiteit het moeilijk hebben en uiteindelijk tot stilstand komen. De voortdurende toepassing van inflexibele regels verkrampt de verbeelding.

Toen ik CEO was van Atari en nog jong genoeg om te proberen regels in te voeren, hadden we bijvoorbeeld een regel die stelde dat medewerkers geen honden mee mochten nemen naar het werk. Het bedrijf was al chaotisch genoeg zonder honden. Maar toen liepen we tegen een briljante ontwerper aan die zo dol op zijn hond was dat hij er werkelijk op stond om het beest mee naar zijn werk te nemen, anders, zei hij, zou hij het aanbod om bij ons te komen werken botweg weigeren en ergens anders een baan aannemen. Als we de geen-hondenregel niet hadden afgeschaft, waren we niet in staat geweest hem aan te nemen en zijn buitengewone creativiteit aan onze mix van talenten toe te voegen.

Maar het maken van een uitzondering was niet de oplossing van het probleem. Toen anderen zagen dat deze man zijn hond meenam, wilden zij ook hun hond meenemen. We moesten een inventieve oplossing bedenken om ons kantoor niet in een kennel om te toveren en dus bedachten we een salomonsoordeel: andere medewerkers werd niet toegestaan elke dag hun hond mee te nemen, maar alleen met speciale gebeurtenissen. Iedereen ging daarmee akkoord. Probleem opgelost.

(Het gevolg was dat we dol op de hond van die ontwerper werden, we gaven hem een naamplaatje en een medewerkersnummer. Daarna maakten we bekend dat andere speciale honden ook konden solliciteren en zouden worden aangenomen als ze geschikt waren voor de baan. Weer een regel afgeschaft. Er komt nog eens een dag dat ik een boek zal schrijven over creatieve honden.)

Het punt is: er bestaan geen regels die in gelijke mate op iedereen van toepassing zijn en die regel is de enige uitzondering op de regel dat er geen regels zijn.

Maar goed, hierna volgen 51 tips om jou en je bedrijf te helpen een omgeving te creëren waarin creativiteit kan opbloeien.

Waarom creativiteit?

Omdat, zoals Steve en ik die dag in Parijs vaststelden, een bedrijf zonder creativiteit geen bestaansrecht heeft. Dit is misschien geen

verrassende conclusie, maar het is wel verrassend hoe weinig bedrijven zich dit realiseren, of er ten minste energie in stoppen. Creativiteit is de belangrijkste motor voor elk bedrijf. Daarmee begint alles, dat is waar de energie en vooruitgang vandaan komen. Zonder de eerste uitbarsting van creativiteit gebeurt er helemaal niets.

Natuurlijk zijn sommige bedrijven zich daarvan meer bewust dan andere. Hollywood, de gamewereld, de uitgeverijbranche, zij moeten allemaal proberen voorop te lopen in hun markt. Pong was een geweldig videospelletje, maar als je het tienduizend keer gespeeld had, wilde je wel weer eens iets nieuws. *Star Wars* was een geweldige film, maar als je hem één keer gezien had (of misschien wel tienduizend keer) was je toe aan een nieuwe en andere cinematografische ervaring. In de entertainmentwereld zijn de creatievelingen niet alleen maar lid van een team, maar ze zijn ook de belangrijkste mensen binnen het bedrijf.

Vrijwel alle andere bedrijven zijn net zo afhankelijk van creativiteit. Alleen realiseren ze zich dat niet.

De reden voor deze afhankelijkheid is concurrentie. Vrijwel elk bedrijf kent een of andere vorm van concurrentie. Al je concurrenten proberen hun product, hun service, hun concept te verbeteren. Ze proberen nieuwe markten te ontwikkelen, productieprocessen te stroomlijnen om de kosten te drukken en hun manier van werken efficiënter te maken. Dat is wat goede bedrijven doen. Dat zijn de bedrijven die niet op een dag wakker worden om erachter te komen dat ze overklast zijn, ingehaald en brodeloos. Zoals managementgoeroe Peter Drucker zegt: 'De enige bron van een permanent concurrentievoordeel is het vermogen om sneller te leren dan je concurrenten.'

Snel is belangrijk. Het tijdperk waarin bedrijven zich langzaam ontwikkelden, dat ze er jaren over konden doen om hun marktpositie te onderzoeken en zich stapje voor stapje aan te passen is voorbij. Tegenwoordig moeten bedrijven zich elke paar jaar radicaal opnieuw uitvinden om mee te blijven doen.

Dat komt omdat de technologie en het internet de zakelijke markt voorgoed hebben veranderd. De versnelling waarin dat gebeurt, is elk jaar weer groter. Denk eens na over wat er de laatste decennia allemaal is veranderd. Een brief die er vroeger drie dagen over deed om in je brievenbus te belanden, staat nu binnen drie seconden in je mailbox. Een trans-Atlantische bestelling die je vroeger per dure telex verstuurde, kan nu worden gedaan door een toets op een smartphone in te drukken. Een vergadering die vroeger weken van voorbereidingstijd kostte en waarvoor de deelnemers ver moesten reizen kun je nu ter plekke organiseren via Skype. Als je vroeger een idee op de markt wilde testen, kostte het je al minimaal drie weken om de benodigde data te verzamelen. Nu kun je het in het tijdsbestek van een middag programmeren en de data verzamelen via het internet.

Ideeën ontstaan sneller, kennis verspreidt zich sneller en de concurrentie reageert sneller. Het maakt dus niet uit wat jij of je organisatie doet. De kans dat je moet veranderen is immens en daarna weer opnieuw. Je voelt je misschien vertrouwd met het verkopen van zeep, het is iets wat klanten altijd nodig hebben, maar de soort zeep die ze willen hebben verandert, net als de verpakking, de geur en de plek in hun leven.

In die veranderende wereld moet je ervan overtuigd zijn dat jouw totale organisatie jullie producten zo vormgeeft dat ze aansluiten bij de nieuwe maatschappij en of je het nu leuk vindt of niet, die nieuwe maatschappij komt eraan.

Elk bedrijf moet er dus voortdurend voor zorgen dat alles uit de kast wordt gehaald, het kost nu eenmaal veel tijd voordat een nieuw product of proces efficiënt in de markt kan worden gezet. Er zijn maar weinig bedrijven die op commando kunnen innoveren. De gave om snel te kunnen schakelen moet altijd aanwezig zijn. Die gave vind je alleen daar waar creativiteit floreert.

Daarnaast moet er in het hele bedrijf een open houding ten op-

zichte van creativiteit zijn. Creativiteit zit niet in een persoon, of in een paar mensen. Ze moet wortel schieten door het hele bedrijf, anders komt ze nergens tot bloei.

De persoon die een probleem benoemt, is onderdeel van die creativiteitsketen. De persoon die een oplossing bedenkt ook. Net als de persoon die de oplossing invoert en degene die van de oplossing door middel van marketing of productie een product maakt.

Al deze DNA-achtige combinaties moeten aanwezig zijn voordat creativiteit kan floreren. Alle betrokkenen zijn creatief op hun eigen manier. Iedereen moet zijn rol spelen of er komt niets van de grond en de ideeën verpieteren.

Ik herinner me bijvoorbeeld een prachtige zondagmorgen in mei toen Steve Jobs bij ons op bezoek kwam in Woodside. Steve maakte met een van die merkwaardige Indiase theezakjes, die hij altijd bij zich had, wat thee voor zichzelf en ik dronk zoals altijd een espresso macchiato. Daarna liepen we naar een bosje achter mijn huis en we zaten op onze favoriete rotsblokken en hij vertelde dat men hem te veel eer bewees voor de creativiteit bij Apple. Ik zei hem dat dat normaal is en dat mij dat ook gebeurde bij Atari. Ik kreeg altijd de eer voor het bedenken van Pong, terwijl in feite veel van de vernieuwingen die het zo'n geweldig spel maakten afkomstig waren van Al Alcorn. Mijn bijdrage was dat ik een grote markt zag voor het spelletje en daarna mijn plan in daden omzette. Was het niet ook zo, zei ik tegen Steve, dat het computerontwerp van Steve Wozniak, de medeoprichter van Apple, baanbrekend was, maar dat hij, Steve Jobs, de enorme potentie ervan had ingezien. 'Jullie waren er alle twee verantwoordelijk voor dat het op de markt kwam en het is totaal onbelangrijk aan wie men de eer toekent.'

Creativiteit mag in de gehele organisatie geen strobreed in de weg worden gelegd en kan alleen tot wasdom komen als er een grote menselijke keten bestaat die haar onderweg begeleidt, van de Steve Jobsen aan de top van de piramide tot op de werkvloer, waar op zekere dag potentiële Steve Jobsen de architecten van de toe-

komst zijn. Zonder deze mensen, de gidsen voor het bedrijf en jouw fantasie, is er helemaal geen toekomst.

Opnieuw uitvinden

Veel succesvolle bedrijven zijn van de markt verdwenen omdat ze niet met hun tijd meegingen. Andere bedrijven bleken echter wel in staat om zichzelf opnieuw uit te vinden en zijn daardoor erg succesvol geworden. Juwelier Tiffany & Co. begon als een doodnormale winkel. Telefoonmaker Nokia was ooit een papierfabriek. Berkshire Hathaway, nu een grote verzameling bedrijven, werd ooit opgericht als textielfabriek. Kutol Products was een zeepfabrikant uit Cincinnati, die ook een schoonmaakmiddel voor behang maakte. Het schoonmaakmiddel liep steeds minder, dus maakte het bedrijf er kneedbare klei van, dat ze Play-Doh noemden en waarvan nu al meer dan twee miljard blikken zijn verkocht.

Dan is er nog 3M, dat zijn leven begon als de Minnesota Mining and Manufacturing Company dat het mineraal korund op de markt bracht. Nu hebben ze meer dan 55.000 verschillende producten in hun assortiment en naar de markt gebracht. De organisatie heeft zich eigenlijk elke tien jaar opnieuw uitgevonden: ongeveer een derde van de omzet wordt gegenereerd door producten die jonger zijn dan vijf jaar.

***HET VINDEN
EN AANNEMEN
VAN DE
VOLGENDE
STEVE JOBS***

DEEL 1

I N T R O D U C T I E

MAAK EEN ADVERTENTIE VAN JE BEDRIJF BLIJF

FLEXIBEL MAAK CREATIEVE RECLAME ZOEK
PASSIE EN INZET TREK JE NIETS AAN VAN
DIPLOMA'S GA OP ZOEK NAAR HOBBY'S
GEBRUIK MEDEWERKERS ALS BRON VERMIJD
KLONEN ZOEK DE ONHEBBELIJKE NEEM
BUITENBEENTJES AAN ZOEK DE GEPESTE KIJK
NAAR DE TOEHOORDERS VRAAG NAAR BOEKEN
GA ZEILEN ZOEK VLAKBIJ LEES VEEL TWEETS
BEZOEK CREATIEVE GEMEENSCHAPPEN KIJK
UIT VOOR POSEURS STEL MERKWAARDIGE
VRAGEN VRAAG DOOR SAMEN VIEREN ZORG
VOOR EEN BEETJE ANARCHIE STIMULEER DE
GRAPPENMAKERS DEEL DE BOEL OP KOESTER
EERLIJKHEID ISOLEER ZE STEUN SLECHTE IDEEËN
VIER MISLUKKINGEN VERLANG RISICO'S DE
KALKOENTROFEE MENTOR ZIJN BEHANDEL
MEDEWERKERS ALS VOLWASSENEN ZORG VOOR
EEN CREATIEVE KETEN CREËER RUIMTE VOOR
CREATIVITEIT DEMODAG STIMULEER ADHD DE
VOORWAS LEER MET CREATIEVE WERKNEMERS
TE PRATEN DENK AAN SPEELGOED NEUTRALISEER
DE DWARSLIGGERS SCHRIJF DE BEZWAREN OP
NEEM CREATIEVE WERKNEMERS MEE NAAR
CREATIEVE PLAATSEN MAAK IETS VOOR DE
RIJKEN VERANDER ELKE DAG, ELK UUR GOOI
EEN DOBBELSTEEN WEG MET DE REGELS KLIK
ZOMAAR IETS AAN IN WIKIPEDIA BOEKHOUDERS
MOETEN BOEKHOUDEN VERZIN ONVERWACHTE
VAKANTIES LEER VAN ELKAAR GA SLAPEN
C O N C L U S I E

1

Atari vond Steve Jobs niet. We maakten het hem makkelijk ons te vinden. Een goed bedrijf is een 24/7 reclamespot.

Halverwege de jaren zeventig was Atari geen doorsneebedrijf. Onze eigenzinnige instelling zorgde ervoor dat creatieve mensen het beste uit zichzelf konden halen en deze mensen waren een levend uithangbord voor ons bedrijf. Ze spraken voortdurend over Atari, over wat er gebeurde, over de producten, maar voornamelijk over hoe leuk het was om er te werken.

Terwijl toentertijd de meeste receptieruimtes net zoveel warmte en vriendelijkheid uitstraalden als een mortuarium, was onze entree één groot spelletjesparadijs. Ons bestaansrecht draaide om spelletjes. Waarom zou dan niet iedereen ermee kunnen spelen? Dat gebeurde dan ook en men vond het prachtig, met als gevolg dat ze het tegen hun vrienden vertelden.

Eigenlijk was de hele lobby een beetje raar, hij was betimmerd met redwood en overal stonden varens, waardoor het net leek of je een oerwoud in liep en niet de receptie van een groot bedrijf. Ook dat hielp om een imago neer te zetten van een bedrijf waar fantasie de boventoon voerde.

(Ik weet niet meer wie verantwoordelijk was voor de oerwoudachtige lobby, maar dat is geen geval van geheugenverlies. Bij Atari stimuleerde de top de medewerkers om zonder toestemming vooraf initiatief te nemen. Dus hoewel ik ervan overtuigd ben dat een zeer getalenteerd iemand de totale entree heeft ontworpen, heb ik waarschijnlijk nooit geweten wie dat was.)

Alles bij Atari ademde een leuke en uitnodigende sfeer, maar misschien is nog wel het beste voorbeeld onze vrijdagse bierfeesten op de expeditieafdeling. Deze feesten bestonden uit een paar vaatjes bier, wat pizza's en muziek, dus voor de kosten hoefden we het niet te laten. (Soms regelden we een band die we dan 50 dollar betaalden.) Deze spetterende partijen waren een beloning voor het bereiken van een omzetdoel (dat we altijd haalden) en een geweldige manier om iedereen bij elkaar te brengen. Letterlijk iedereen, van de hoogste baas tot net aangenomen productiemedewerkers. Iedereen sprak met iedereen, we dronken bier en hadden samen een geweldige tijd (zie ook tip 21).

Deze feesten werden op een gegeven moment een synoniem voor onze bedrijfscultuur. Al vrij snel begonnen we mensen uit te nodigen die we wel zouden willen aannemen. Dat gaf ons de gelegenheid deze mensen te zien in een ontspannen omgeving en misschien nog wel belangrijker, het bood hun de kans om te ervaren hoe leuk het bedrijf was.

Als je tegenwoordig meer van een bedrijf wilt weten, ga je naar hun website. Je bent dan vooral geïnteresseerd in de pagina waar meer informatie staat over het bedrijf en de carrièremogelijkheden. Dat is zonder enige twijfel de saaieste pagina die je in je hele leven zult tegenkomen. Na een blik erop te hebben geworpen weet je al dat het verschrikkelijk moet zijn om voor zo'n bedrijf te werken.

Ik ken veel bedrijven die helemaal niet zo slecht zijn om voor te werken, maar hun websites zijn zo saai, dat werkelijk niemand de moeite zal nemen om er te solliciteren. Als je doorsneemedewerkers wilt, dan moet je je bedrijf als doorsnee neerzetten. Als je creatieve medewerkers wilt, moet je die creativiteit laten zien. Toch zijn er maar weinig bedrijven die dat doen. De meeste zijn risicomijdend en dat vertaalt zich naar hun website.

Jouw bedrijf is of een uithangbord om mensen aan te trekken of het is een vorm van negatieve pr. Denk maar eens aan de naam. In de tijd dat Steve Jobs en Wozniak nadachten over een naam voor

hun computerbedrijf, werkte Jobs parttime voor een boerderijcommune in Oregon en hield hij zich aan een fruitdieet. Hij vond dat 'Apple' vredig en gebruiksvriendelijk klonk, elementen die goed aansloten bij hun filosofie over computers. Maar toen de twee met hun keuze naar buiten kwamen werden er voortdurend grappen over gemaakt. Men vond dat een bedrijfsnaam de plechtstatigheid moest hebben van een Hewlett-Packard of van International Business Machines. Apple? Maf. Maar op den duur hielp de naam Apple enorm bij het neerzetten en uitbouwen van het creatieve imago van de organisatie.

Het gevoel van plezier dat in de naam zat heeft zich in de loop der tijd door het hele bedrijf verspreid. Het imago van Apple, als een hip bedrijf dat hippe producten maakt, is zorgvuldig gekoesterd. Dit imago werd al snel een selffulfilling prophecy.

Als je het idee van een bedrijf-als-uitgangsbord goed weet te gebruiken, dan heb je een creatieve omgeving in het leven geroepen die creatieve mensen trekt, zowel klanten als medewerkers.

Een andere manier om de wereld te laten zien dat jouw bedrijf creatief is en interessant, is om aparte functienamen te bedenken. Wie heeft er nog behoefte aan een legertje executive vice presidents of assistant general managers? Bij TOMS, het bedrijf uit Californië dat voor elk verkocht paar schoenen een stel weggeeft aan een hulpbehoevend kind, bestaan er geen traditionele functienamen. Oprichter Blake Mycoskie is de Chief Shoe Giver. Andere titels zijn onder andere Shoe Glue, Straight Shoeter, Shoe Dude en Shoe-per-Woman.

Een ander bedrijf dat zijn eigen advertentie is, bevindt zich toevallig ook in de schoenenbranche. Het is Zappos, de online schoenenwinkel. Op het hoofdkantoor hangt in de buurt van de hr-afdeling een poster met daarop de afbeelding van een man met een matje, met daaronder geschreven: ZAKELIJK AAN DE VOORKANT, FEESTBEEST AAN DE ACHTERKANT. Bezoekers aan de vacaturepagina's op de website treffen een, laten we zeggen, aparte 'Zappos Family

Music Video', waarin de medewerkers hoelahoepen, radslagen maken en verkleed rondlopen als hotdog of ketchupfles. Op die pagina's vind je ook als integraal onderdeel van de bedrijfscultuur, computerschietspelletjes, net als karaoke en een wedstrijd zo veel mogelijk koekjes eten. Zappos' reputatie als een van de meest begeerde bedrijven om voor te werken, betekent ook dat maar 1 procent van de sollicitanten wordt aangenomen.

In het leven draait veel om het creëren van de juiste leefomgeving. Ieder individu heeft er een. Ik heb er een. Jij hebt er een. Wat zijn je waarden, waar sta je voor? Waar ligt je passie? Wat zijn je eigenaardigheden? Maar het belangrijkste van allemaal, in wat voor omgeving voel je je het beste? Al deze elementen definiëren jouw persoonlijke leefomgeving. Ook bedrijven zijn een leefomgeving of cultuur die het gevolg is van de besluiten die door de CEO en de bovenste bestuurslaag zijn genomen, laten we zeggen door de tien hoogste medewerkers. De cultuur van een organisatie wordt vanzelf haar eigen, levende reclame-uiting.

Die tien hoogste medewerkers van een organisatie zijn de kernen van waaruit de bedrijfscultuur als het ware vanzelf ontstaat. Een tiental medewerkers is voldoende om een dynamiek op gang te brengen. Daarna zal iedereen zich waarschijnlijk aanpassen aan de beginselen die zij hebben neergezet. In het merendeel van mijn bedrijven zaten een of twee buitenbeentjes en ik heb gemerkt dat als je niet in een vroeg stadium ingrijpt: 'Je past je aan of we nemen afscheid', ze kunnen uitgroeien tot een giftig zaadje dat hele delen van je bedrijf overwoekert.

Ik heb ooit eens geprobeerd het volledige DNA van een bedrijf te veranderen. In het begin van de jaren negentig kocht ik een bedrijf dat zowel interessante producten had als een slechte bedrijfscultuur. De organisatie zat al vijf jaar in een neerwaartse spiraal en het merendeel van de innovatieve mensen was al vertrokken. Ik had 90 procent van de medewerkers moeten ontslaan, maar dat heb ik niet gedaan. Ik ging ervan uit dat ik het tij kon keren, maar dat was

verkeerd gedacht. De medewerkers konden niet verder dan hun eigen neus kijken. Bij elke stap voorwaarts die ik voorstelde, waren er vijf mensen die zich verzetten. Het ecosysteem van de organisatie was besmet. Dat was een van mijn grootste fouten.

Geheimen

Mensen houden van geheimen. En creatieve mensen in het bijzonder. Het zijn aardige mensen, ze hebben een groot voorstellingsvermogen en ze zorgen voor opwinding binnen de organisatie. Apple heeft deze geheimzinnigheid altijd omarmd. Als medewerker van Apple weet je dat je vrienden buiten Apple razend nieuwsgierig zijn naar het volgende product dat op de markt komt, zelfs al heb jij geen idee wat voor product dat zal zijn. Je hoeft het geheim niet eens te weten om er plezier aan te beleven, anderen vermoeden dat je het wel weet en omdat je er toch niets over kunt vertellen, kan je niets gebeuren.

Ook andere bedrijven maken hier handig gebruik van, zoals Activision en Electronic Arts in de wereld van de videospelletjes. Ze houden de ins en outs van hun nieuwe revolutionaire games voor zich en hun medewerkers vinden het geweldig dat ze er niet over mogen praten. Op de middelbare school was het ook al heerlijk als jij een geheim kende en anderen niet. Dat geldt nog steeds als je volwassen bent.