



CREATIVITY, INC.

HOE CREËER JE EEN CULTUUR WAARIN
CREATIVITEIT ONTSTAAT EN FLOREERT

ED CATMULL

President van **PIXAR ANIMATION** en **DISNEY ANIMATION**

MET AMY WALLACE

Over het boek

Creativity, Inc. is een boek voor managers die hun werknemers willen leiden naar excellentie, een handleiding voor iedereen die streeft naar originaliteit en de allereerste, all-access reis naar het hart van Pixar Animation Studios. Het neemt je mee naar de *story meetings*, de postmortems en de Braintrust-sessies en laat zien hoe je een cultuur opbouwt waar creativiteit ontstaat en floreert.

Pixar domineert al bijna 20 jaar de animatiewereld. Films als de *Toy Story-trilogie*, *Monsters, Inc.*, *Finding Nemo*, *The Incredibles*, *Up* en *WALL-E* hebben box-officerecords gevestigd en wonnen samen 27 Academy Awards. Het plezier in het vertellen van verhalen, de inventieve plots en de emotionele authenticiteit laten zien wat creativiteit werkelijk is. In dit boek onthult Catmull de ideeën en technieken achter het succes en de winstgevendheid. Bij Pixar is een unieke omgeving gecreëerd met processen die creativiteit beschermen en die ingaan tegen conventies.

De pers over het boek

‘Misschien wel het beste businessboek ooit geschreven.’ – *Forbes*

‘Iedereen die geïnteresseerd is in het management van innovatie – of gewoon goed management – moet dit boek lezen.’ – Chip Heath, coauteur van *De plakfactor* en *Beslist*

‘Dit boek zou verplichte kost moeten zijn voor iedere manager.’ – Charles Duhigg, auteur van *Macht der gewoonte*

Over de auteurs

Ed Catmull is de medeoprichter van Pixar Animation Studios (samen met Steve Jobs en John Lasseter) en president van Pixar Animation en Disney Animation. Hij heeft vijf Academy Awards gewonnen. Hij heeft natuurkunde en computer science gestudeerd en woont in San Francisco.

Amy Wallace is journalist. Ze heeft geschreven voor *GQ*, *The New Yorker*, *Wired* en *The New York Times Magazine*. Op dit moment is ze editor-at-large voor *Los Angeles Times Magazine*. Ze woont in Los Angeles.

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

ED CATMULL

Met Amy Wallace

CREATIVITY, INC.

**HET OVERWINNEN VAN DE KRACHTEN
DIE ECHTE CREATIVITEIT TEGENWERKEN**



Oorspronkelijke titel

Creativity Inc.

Copyright © 2014 by Ed Catmull

Vertaling

Aad Markenstein

Omslagbeeld

© Disney • Pixar

Omslagontwerp

Andy Dreyfus

Bewerking Nederlands omslag: Pinta Grafische Producties

© 2014 A.W. Bruna Uitgevers, Amsterdam

ISBN 978 94 005 0120 1

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 de 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

INHOUD

Inleiding: gevonden voorwerpen	9
DEEL 1: HET BEGIN	17
1 Gefascineerd	19
2 De geboorte van Pixar	36
3 Een duidelijk doel	58
4 Waar staat Pixar eigenlijk voor?	77
DEEL 2: HET NIEUWE BESCHERMEN	93
5 Eerlijk en openhartig	95
6 Angst en mislukking	114
7 Het hongerige Beest en de Ielijke Baby	135
8 Verandering en toeval	150
9 Het verborgene	170
DEEL 3: BOUWEN EN ONDERHOUDEN	187
10 Het verbreden van onze blik	189
11 De onvoltooide toekomst	220

DEEL 4: METEN WAT WE WETEN	235
12 Een nieuwe uitdaging	237
13 Notes Day	266
Nawoord: Steve zoals ik hem kende	285
Waar te beginnen?	303
Dankwoord	307
Register	311

INLEIDING: GEVONDEN VOORWERPEN

Elke morgen als ik door de dubbele deuren langs het zes meter hoge beeld van Luxo jr., onze vriendelijke mascotte in de vorm van een bureaulamp, de Pixar Animation Studios binnenloop en in het glazen atrium kom, waar Buzz Lightyear en Woody, volledig gemaakt van legosteentjes, manshoog de wacht houden, waar ik de trap op ga langs tekeningen en schilderijen van de karakters uit onze veertien films, word ik getroffen door de unieke cultuur van deze plek. Ik heb deze wandeling al duizenden keren gemaakt, maar vervelen doet het nooit.

Gebouwd op een plek waar vroeger een conservenfabriek stond, is het zes hectare grote Pixar-terrein, net over de Bay Bridge vanuit San Francisco, vanbinnen en vanbuiten ontworpen door Steve Jobs. (Het heet dan ook niet voor niets The Steve Jobs Building.) Het heeft goeddoordacht ontworpen in- en uitgangen waardoor mensen elkaar makkelijk ontmoeten en contact krijgen. Buiten liggen een voetbal- en volleybalveld, een zwembad en een amfitheater voor zeshonderd man. Soms maken bezoekers de fout te denken dat deze plek er leuk uitziet om het er leuk uitzien. Wat ze niet begrijpen is dat luxe niet het basis-idee achter dit gebouw is, maar gemeenschapszin. Steve wilde, door de kans op spontane ideeënuitswisseling te vergroten, dat dit gebouw ons werk beter maakte.

Het staat de animators die hier werken vrij, nee, ze worden aangemoedigd, om hun werkplek geheel naar eigen inzicht in te richten. Zij brengen hun dagen door in roze poppenhuizen, waar aan het plafond kleine kandelaars hangen, in rieten hutten die gemaakt zijn van echt bamboe en in kastelen waarvan de minutieus geschilderde, viereenhalf meter hoge torens van piepschuim bedrieglijk echt lijken. Jaarlijkse tradities bestaan onder andere uit de 'Pixarpalooza', waar huisbands op het grasveld voor ons hoofdgebouw strijden om de hoogste eer.

Het punt is dat we zelfexpressie hier hogelijk waarderen. Dit maakt

meestal een enorme indruk op bezoekers. Die vertellen mij regelmatig dat binnenlopen bij Pixar een gevoel van weemoed bij hen oproept, alsof ze iets missen op hun eigen werkplek: de tastbare energie, uitingen van samenwerking en een ongebreidelde creativiteit, een gevoel, het klinkt misschien wat clichématig, dat alles mogelijk is. Ik vertel ze dan dat het gevoel dat ze oppikken – noem het enthousiasme, non-conformisme of zelfs bevlogenheid – een onlosmakelijk onderdeel van ons succes is.

Maar het is niet de reden waarom Pixar bijzonder is.

Pixar is bijzonder omdat we accepteren dat we problemen tegenkomen, waarvan we een groot aantal in eerste instantie niet eens zullen herkennen. We werken er hard aan om deze problemen zichtbaar te maken, zelfs als dat betekent dat we ons daardoor in een lastig pakket manoeuvreren, maar als we er een ontdekken zullen we er alles aan doen om het op te lossen. Dit is waarom wij, meer dan voor een geweldig feest of een kantoor met kantelen en ophaalbruggen, het elke morgen weer geweldig vinden om naar ons werk te gaan. Dat is wat mij motiveert en waarom ik doe wat ik doe.

Maar ik heb ook periodes gekend dat ik helemaal niet zo goed wist wat ik hier deed. Het zal misschien verbazen als ik vertel wanneer dit speelde.

Op 22 november 1995 verscheen *Toy Story* in de Amerikaanse bioscopen en het werd de succesvolste première op een Thanksgiving Day in de geschiedenis. De recensenten waren razend enthousiast: ‘inventief’ (*Time*), ‘briljant’ en ‘onvoorstelbaar grappig’ (*The New York Times*) en ‘visionair’ (*Chicago Sun-Times*). *The Washington Post* schreef dat om een film te vinden waarmee je deze kon vergelijken je wel moest teruggaan naar 1939, naar *The Wizard of Oz*.

Het maken van *Toy Story*, de eerste volledig op een computer gemaakte animatiefilm, had al onze doorzettingsvermogen, technisch vernuft, artistieke energie gekost. De meer dan honderd mannen en vrouwen die hem hadden gemaakt waren over vele pieken en door diepe dalen gegaan, terwijl ondertussen iedereen donders goed wist dat ons voortbestaan afhankelijk was van dit tachtig minuten durende experiment. Vijf jaar lang vochten we om *Toy Story* op onze manier te maken. We gingen in tegen de adviezen van de topmensen van Disney, die vonden, omdat zij zo succesvol waren geweest met musicals, dat wij ook liedjes in de film moesten stoppen. We herschreven het script

verschillende keren om er zeker van te zijn dat alle facetten klopten. We werkten 's nachts, in weekenden en vakanties, meestal zonder dat iemand klaagde. Omdat we onderdeel waren van een studio die nog volwassen moest worden, waar we geconfronteerd werden met uiterst moeilijke financiële omstandigheden, en we ook geen ervaring hadden in het maken van films, hielden we ons maar vast aan de simpele gedachte: als we iets maken wat wij willen zien, dan willen anderen het vast ook zien. Voor ons gevoel waren we, in een poging om het onmogelijke voor elkaar te krijgen, eeuwen bezig geweest een rotsblok een helling op te duwen. We hadden verschillende momenten gekend dat de toekomst van Pixar aan een zijden draadje hing. En nu werden we plotseling neergezet als voorbeeld van wat er kan gebeuren als kunstenaars hun gevoel volgen.

Toy Story werd de best bezochte film van het jaar en was goed voor een wereldwijde opbrengst van \$358 miljoen. Maar we waren niet alleen trots vanwege de getallen, want geld is tenslotte maar een maatstaf van een goedlopend bedrijf en meestal niet dat wat de meeste informatie geeft. Nee, wat ik het meest bevredigend vond was wat we voor elkaar hadden gekregen. Recensie na recensie ging over het ontroerende verhaal en de rijke, driedimensionale karakters, waarbij men er eigenlijk alleen in een bijzin melding van maakte dat de film op een computer was gemaakt. Hoewel veel innovaties ons werk mogelijk maakten, waren we erin geslaagd om ons niet door de techniek van ons eigenlijke doel te laten afleiden: het maken van een geweldige film.

Persoonlijk betekende *Toy Story* voor mij het bereiken van een doel dat ik me meer dan twintig jaar daarvoor had gesteld en waarvan ik al droomde toen ik nog een jongetje was. Ik groeide op in de jaren vijftig met het grote verlangen om een striptekenaar bij Disney te worden, maar ik had geen idee hoe ik dat voor elkaar moest krijgen. Ik besef nu dat ik instinctief de digitale grafische vormgeving omarmde, toen een nieuw vak, als een manier om die droom werkelijkheid te laten worden. Als ik niet met de hand kon tekenen, moest er een andere invalshoek zijn. Na de middelbare school stelde ik me tot doel de eerste op de computer gemaakte tekenfilm te produceren en dat doel heb ik twintig jaar lang onophoudelijk nagestreefd.

Nu dat levensdoel was bereikt, viel er een enorme last van mijn schouders en overheerste een gevoel van opluchting, tenminste in het begin. Direct na het uitbrengen van *Toy Story* brachten we het bedrijf naar de beurs, waardoor we het geld hadden om het voortbestaan van

de onderneming als een onafhankelijke productiemaatschappij te verzekeren, en we begonnen te werken aan de twee vervolgfيلمs, *A Bug's Life* en *Toy Story 2*. Alles in het bedrijf liep op rolletjes en toch voelde ik me zoekende. Na het bereiken van mijn doel was de richting uit mijn leven verdwenen. Ik begon me af te vragen: is dit nu echt wat ik wil? De twijfel verraste mij en maakte me onzeker. Ik sprak er met niemand over. Ik was bijna vanaf de oprichting van het bedrijf CEO van Pixar. Ik hield van het bedrijf en alles waar het voor stond. Maar toch kon ik niet ontkennen dat door het bereiken van mijn levensdoel ik niet meer wist hoe verder te gaan. Ik vroeg me af: is dit het dan? Is het tijd voor een nieuwe uitdaging?

Het ging er niet om dat ik dacht dat Pixar 'het gemaakt had' of dat mijn werk erop zat. Ik wist dat ons nog genoeg grote problemen te wachten stonden. De onderneming groeide snel, er waren veel aandeelhouders die tevreden gehouden moesten worden en we liepen de benen uit ons lijf om twee nieuwe films uit te brengen. Anders gezegd, er was genoeg werk om mijn dagen mee te vullen. Maar mijn persoonlijke gedrevenheid, de reden waarom ik in de computerruimte van mijn school sliep om meer tijd op het mainframe te kunnen doorbrengen, de reden dat ik als kind 's nachts wakker lag om over mijn droom na te denken, waar ik elke dag op mijn werk over nadacht, was er niet meer. Ik had twintig jaar lang een trein gebouwd en de rails neergelegd. En nu kreeg ik het benauwd bij de gedachte er alleen nog mee te kunnen rijden. Was het maken van de ene na de andere film wat ik echt wilde? vroeg ik me af. Wat werd nu het doel in mijn leven?

Het zou een heel jaar duren voordat het antwoord zich aandiende.

Vanaf het begin zag het ernaar uit dat mijn werkzame leven zich met de ene voet in Silicon Valley zou afspelen en met de andere in Hollywood. Ik begon in de filmbranche in 1979, toen als gevolg van het grote succes van *Star Wars* George Lucas mij in dienst nam om meer technologie in de filmbranche te introduceren. Maar hij zat niet in Los Angeles. Hij had zijn bedrijf, Lucasfilm, opgezet aan de noordkant van de baai van San Francisco. Onze kantoren bevonden zich in San Rafael, ongeveer een uurtje rijden van Palo Alto, het hart van Silicon Valley, een plek die toen net wat bekendheid begon te krijgen met de start van allerlei chips- en computerbedrijven. Daardoor had ik uitstekend zicht op de vele opkomende hard- en softwarebedrijven, om niet te zeggen de snel groeiende groep durfkapitalisten die vanuit hun kan-

toren op Sand Hill Road in de loop van een aantal jaar Silicon Valley zouden gaan domineren.

Ik had daar niet op een dynamischer en opwindender moment kunnen arriveren. Ik zag hoe startende bedrijven snel sterren werden en daarna uitdoofden. Mijn baan bij Lucasfilm, het vermengen van film en technologie, betekende dat ik kennismaakte met de topmensen van bedrijven als Sun Microsystems, Silicon Graphics en Cray Computers, van wie ik een aantal erg goed leerde kennen. Ik was toen vooral wetenschapper en geen manager en dus keek ik aandachtig naar deze mannen, in de hoop wat te kunnen leren over de strategieën die dit soort bedrijven eropna hielden. Langzaam maar zeker begon ik een patroon te herkennen: iemand had een creatief idee, zorgde voor financiering, trok een aantal andere slimme mensen aan en ontwikkelde en verkocht een product dat sterk in de belangstelling stond. Het initiele succes lokte meer succes uit, waardoor de beste ingenieurs zich aanboden en men klanten aantrok die interessante en technisch uiterst geavanceerde behoeften hadden. Als deze bedrijven doorgroeiden werd er veel geschreven over hun revolutionaire manier van zakendoen en als hun CEO's op een gegeven moment op de cover van *Fortune* kwamen te staan, werden ze bewierookt als 'De titanen van de nieuwe wereld'. Ik herinner me vooral hun zelfvertrouwen. De leiders van deze bedrijven straalden een onvoorstelbare hoeveelheid zelfvertrouwen uit. Natuurlijk, ze waren aan de top gekomen omdat ze ongelooflijk goed waren.

Maar dan deden deze bedrijven iets stoms, niet alleen in retrospectief, maar ook duidelijk op het moment zelf. Ik wilde begrijpen waarom. Waarom namen slimme mensen beslissingen die hun bedrijven erg veel schade toebrachten? Ik twijfelde er niet aan dat ze ervan overtuigd waren dat ze het goede deden, maar er was iets wat hen verblindde, waardoor ze niet de problemen zagen die hun schade konden berokkenen. Het gevolg was dat hun bedrijven eerst groeiden als kool om daarna uit elkaar te spatten. Wat mij interesseerde was niet waarom die bedrijven groeiden en daarna ten onder gingen, of dat de markt voortdurend samen met de technologie veranderde, maar dat de leiders van deze bedrijven zo geobsedeerd waren door de concurrentie dat ze nooit stilstonden bij de andere krachten die hen bedreigden.

In de jaren dat Pixar zijn koers probeerde te bepalen, eerst door de verkoop van hardware, dan software en daarna het maken van commercials en korte filmpjes, vroeg ik mijzelf af: Als Pixar ooit succesvol

is, zullen we dan ook iets stoms doen? Kun je, door aandachtig te kijken naar de misstappen van anderen, alerter zijn op die van jezelf? Of hoort het bij leiderschap dat je blind wordt voor de zaken die je bedrijf bedreigen? Het is duidelijk dat er zaken misgaan bij veel intelligente en creatieve ondernemingen. Wat precies bleef een mysterie, maar wel eentje dat ik moest proberen te ontrafelen.

In het moeilijke jaar na de première van *Toy Story* kwam ik erachter dat het oplossen van dit mysterie mijn nieuwe uitdaging was. Mijn wens om Pixar te beschermen tegen de krachten die zoveel bedrijven ten onder doen gaan, gaf mij een nieuw doel. Ik begon mijn rol als leider helderder te zien. Ik wilde mij niet alleen richten op het aansturen van een succesvol bedrijf, maar ook op het in stand houden van een creatieve cultuur. Nadat ik mijn aandacht verschoof van het oplossen van technische problemen naar de theorieën achter verstandig management vond ik mijn enthousiasme weer terug en ik was ervan overtuigd dat ons tweede hoofdstuk net zo spannend kon zijn als het eerste.

Het is altijd mijn doel geweest om bij Pixar een cultuur te creëren die de oprichters, Steve, John Lasseter en ondergetekende, zou overleven. Maar het is ook mijn doel om onze onderliggende waarden te delen met andere leidinggevend en eerlijk gezegd met iedereen die worstelt met de concurrerende, maar noodzakelijkerwijs complementerende krachten van kunst en commercie. Wat je hier voor je hebt liggen is dus een poging om mijn ideeën over het creëren van een cultuur, het fundament van ons bedrijf, aan het papier toe te vertrouwen.

Dit boek is niet alleen voor de mensen bij Pixar, voor leidinggevend en in de entertainmentbranche of voor animators. Het is voor iedereen die in een omgeving wil werken die creativiteit en het oplossen van problemen stimuleert. Ik ben ervan overtuigd dat goed leiderschap kan helpen om creatieve mensen te laten excelleren, in wat voor branche ze ook werken. Mijn doel bij Pixar en Disney Animation, dat mijn jarenlange partner John Lasseter en ik ook onder onze hoede hebben sinds de Walt Disney Company in 2006 Pixar overnam, is dat onze mensen op de toppen van hun kunnen werken. We gaan ervan uit dat onze mensen getalenteerd zijn en positief ingesteld. We accepteren, hoewel we dat niet bewust doen, dat ons bedrijf barstensvol zit met talent dat niet wordt opgemerkt. Uiteindelijk willen we deze belemmeringen onderkennen en er iets aan doen.

Ik denk al bijna veertig jaar na over hoe je slimme, ambitieuze mensen helpt om samen te werken. Volgens mij bestaat mijn werk als manager eruit dat ik een vruchtbare omgeving moet weten te creëren, die gezond moet houden en moet uitkijken voor de zaken die dat kunnen ondermijnen. Ik ben er rotsvast van overtuigd dat iedereen in potentie creatief is, in wat voor vorm dan ook, en dat het belangrijk is om dat te stimuleren. Ik ben nog meer geïnteresseerd in de belemmeringen die, vaak zonder dat we het doorhebben, de creativiteit die binnen elk succesvol bedrijf aanwezig is, tegenwerken.

Het uitgangspunt van dit boek is dat er veel zaken zijn die creativiteit belemmeren, maar dat je daadwerkelijk stappen kunt zetten om een creatieve omgeving te beschermen. In de volgende bladzijden zal ik veel van deze stappen doornemen die we bij Pixar hebben gezet, maar de mechanismen die mij het meest aanspreken hebben betrekking op onzekerheid, instabiliteit, het gebrek aan openheid en zaken die we niet kunnen zien. Ik geloof dat de betere manager openstaat voor de dingen die hij of zij niet begrijpt, niet omdat bescheidenheid een deugd is, maar omdat als je dat niet doet de grootste innovatie geen enkele kans van slagen heeft. Ik ben ervan overtuigd dat managers de teugels juist moeten laten vieren en niet aantrekken. Ze moeten risico's accepteren, ze moeten de mensen met wie ze werken vertrouwen, hun best doen het pad voor hen te effenen en ze moeten altijd aandacht hebben voor en actief stappen zetten met betrekking tot alles wat angst oproept. Daarnaast moeten succesvolle leiders accepteren dat hun uitgangspunten verkeerd kunnen zijn of incompleet. Alleen als we accepteren wat we niet weten, mogen we hopen ervan te leren.

Dit boek is opgedeeld in vier delen: het begin, het nieuwe beschermen, bouwen en onderhouden, en meten wat we weten. Het zijn geen memoires, maar om de lessen die we hebben geleerd en de manier waarop, en de fouten die we hebben gemaakt te begrijpen, is het soms noodzakelijk in mijn eigen geschiedenis en die van Pixar te duiken. Ik heb veel te vertellen over manieren om iets betekenisvols te doen en groepen te beschermen tegen de sluimerende destructieve krachten die hen ook in de sterkste bedrijven bedreigen. Ik hoop door inzicht te geven in mijn zoektocht naar de bronnen van verwarring en misleiding binnen Pixar en Disney Animation, anderen te behoeden voor de misstappen die bedrijven infecteren en soms dodelijk treffen. Het belangrijkste voor mij, wat mij heeft gemotiveerd in de negentien jaar na het

uitkomen van *Toy Story*, is dat ik heb gemerkt dat het identificeren van deze krachten niet alleen maar een filosofische oefening is. Het is een cruciaal onderwerp, een hoofdthema. Na ons eerste succes moest het management bij Pixar de tijd nemen om na te denken en scherp te blijven. En de noodzaak voor waakzaamheid verdwijnt nooit. Dit boek is daarom ook een oefening in waakzaamheid, over leidinggeven door zelfbewust te zijn, zowel voor managers als voor het totale bedrijf. Het is een uiting van de ideeën waarvan ik echt geloof dat ze het beste in ons naar boven halen.