

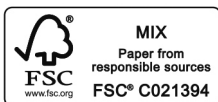
Greg Hoffman

**HET
EMOTIE
EFFECT**

**Creatieve leiderschapslessen
uit een leven bij Nike**

Vertaling Jasper Mutsaers

HarperCollins



Voor het papieren boek is papier gebruikt dat onafhankelijk is gecertificeerd door FSC® om verantwoord bosbeheer te waarborgen.
Kijk voor meer informatie op www.harpercollins.co.uk/green.

HarperCollins is een imprint van Uitgeverij HarperCollins Holland, Amsterdam.

Copyright © 2022 Greg Hoffman
Oorspronkelijke titel: *Emotion by Design*
Copyright Nederlandse vertaling: © 2022 HarperCollins Holland
Vertaling: Jasper Mutsaers
Copyright omslag: © 2022 Hachette Book Group, Inc
Omslagontwerp: Alex Merto
Bewerking: Pinta Grafische Producties
Zetwerk: ZetSpiegel B.V., Best
Druk: ScandBook UAB, Lithuania, met gebruik van 100% groene stroom

ISBN 978 94 027 1116 5
ISBN 978 94 027 6672 1 (e-book)
NUR 770, 801
Eerste druk november 2022

HarperCollins Holland is een divisie van Harlequin Enterprises ULC.
* en ™ zijn handelsmerken die eigendom zijn van en gebruikt worden door de eigenaar van het handelsmerk en/of de licentienemer. Handelsmerken met * zijn geregistreerd bij het United States Patent & Trademark Office en/of in andere landen.

www.harpercollins.nl

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Het e-book is beveiligd met zichtbare en onzichtbare watermerken en mag niet worden gekopieerd en/of verspreid.

Inhoudsopgave

Inleiding:	De kunst van sport	9
Hoofdstuk 1:	Mijn reis naar het strijdperk	20
Hoofdstuk 2:	Creativiteit is teamsport	43
Hoofdstuk 3:	Nooit op zeker spelen, speel om te winnen	80
Hoofdstuk 4:	Neutrale blik voor grootheid	110
Hoofdstuk 5:	Durf herinnerd te worden	141
Hoofdstuk 6:	Niet proberen om cool te zijn	168
Hoofdstuk 7:	Begin een beweging	201
Hoofdstuk 8:	Verklein de afstand	236
Hoofdstuk 9:	Laat een erfenis na, niet slechts een herinnering	268
Dankwoord		283
Eindnoten		289
Register		291

Hoofdstuk 1



Mijn reis naar het strijdperk

Mijn vriend zag dat ik het moeilijk had en reikte me een glas water aan. Ik had inderdaad een droge mond, maar dat was niets vergeleken bij mijn zenuwen. De extraverte man – dol op sporten, winnen en hiphop – liet zich die dag niet zien, nee, de introverte kunstenaar kwam naar buiten. De kunst, mijn kunst, was het probleem niet. Het probleem was hoe ik mijn kunst – of liever gezegd mijn ontwerpen – moest presenteren aan het publiek dat voor me zat. Het stuk of tien paar ogen van mijn docenten, klasgenoten en andere ontwerpers wier werk en vakmanschap ik hoog had zitten en die mijn voorbeelden en inspiratiebron waren, zaten me aan te kijken in de verwachting geïmponeerd en verrast te worden, en om te bepalen of ik daadwerkelijk tot hun klasse behoorde. Ik voelde één paar ogen in het bijzonder branden, oordelend en kijkend of ik het in me had om toe te treden tot de ontwerpelite. Op het spel stond niets minder dan mijn droom van vier jaar eerder, toen ik begon op het Minneapolis College of Art and Design (MCAD).

Ik was bezig met de verdediging van mijn afstudeerscriptie, een verkenning tussen de beeldende kunst en de geesteswetenschap-

pen door middel van ontwerp: een verhaal over de verschillen en overeenkomsten tussen deze twee werelden verteld aan de hand van mijn ontwerpen. Het was nogal intellectueel van opzet; de creatieven van deze wereld moesten op ontdekkingsreis door de ontwerpwereld. Alvorens aan deze reis te kunnen beginnen, moesten ze eerst bepalen of het de moeite waard was en voldeed aan de hoogste eisen; niet bepaald door regeltjes, maar door het bekende achter je te laten. Het paar ogen dat in deze reis voor mij het belangrijkste was behoorde toe aan Laurie Haycock Makela, hoofd van het Walker Art Center in Minneapolis, een van de hoogst aangeschreven en drukstbezochte musea voor hedendaagse kunst in de wereld.

Ongeveer een maand eerder had ik gesolliciteerd naar een felbegeerde stageplek op de ontwerpafdeling van Walker. Ondanks mijn hoeveelheid zenuwen op de dag van mijn scriptieverdediging twijfelde ik totaal niet aan mijn talent. Ik wist dat ik een van de beste ontwerpers van de klas was en vond het dan ook heel normaal dat Laurie me belde om te laten weten dat ik in de race was voor die stageplek. Ze stelde ook voor dat ik haar uitnodigde voor mijn verdediging. Als iemand van Walker 'voorstelt' dat je iets doet, dan wordt daar uiteraard iets anders mee bedoeld. Mijn scriptie was niet alleen de presentatie van mijn talent dat ik verder had ontwikkeld tijdens mijn studie; het was nu ook een sollicitatiegesprek.

Bij Walker werken, zelfs als stagiair, zou het hoogtepunt zijn van alles wat ik als kind al had willen bereiken. Als kind van een zwarte vader en een witte moeder was ik geadopteerd door witte ouders en groeide ik op in een zo goed als witte buitenwijk van Minneapolis, Minnetonka. Omgeven door prachtige natuur en nogal een vreemde eend in de bijt door mijn gemengde afkomst, was ik erg in mezelf gekeerd en fantasierijk. Op vijfjarige leeftijd kreeg ik al

van mijn ouders en leraren te horen dat ik zo goed kon tekenen. Mijn ouders stuurden me in de zomervakanties op tekenles (en nodigden de leraar uit om te komen eten), investeerden in teken tafels en bureaus, en maakten zelfs een muur waarop ik kon tekenen – in de slaapkamer die ik deelde met mijn twee broers. Op die muur kwam mijn fantasie tot leven.

Op de basisschool kreeg ik te maken met racisme. Ik wist niet hoe ik daarmee moest omgaan; ik had geen voorbeelden of iemand met wie ik me kon vergelijken, en dus richtte ik me op het tekenen. Tekenend stelde me in staat om mijn dagdromen op papier te zetten en te ontsnappen aan de realiteit. Tegen de tijd dat ik naar de middelbare school ging, had ik me verdiept in verschillende takken van de kunst- en ontwerpwereld, niet bepaald iets waarin een zwart kind begin jaren tachtig geïnteresseerd was. Maar mijn passie troostte me, stelde me in staat de wereld te begrijpen door op een andere manier te kijken naar wat mogelijk was. Kunst en ontwerpen hielpen me ook te ontdekken wie ik was (voor een groot deel althans) en het smaakte naar meer.

Torenhoge ambities voor een kind uit Minnesota, zelfs al kon ik mijn talent verder ontwikkelen op het Minneapolis College of Art and Design. Tijdens de kennismakingsweek hoorde ik een van de begeleiders iets niet ongewoons zeggen: ‘Kijk om je heen,’ zei hij, wijzend naar de andere eerstejaars. ‘Slechts 10 procent van jullie gaat zijn geld verdienen als ontwerper.’ Hij had uiteraard gelijk, maar ik vatte zijn woorden op als een uitdaging. Deze elitaire wereld was mijn roeping en ik was vastbesloten om het beter te doen en harder te werken dan de rest. Ik was in beide geslaagd toen ik afstudeerde aan het MCAD. Mijn blik was nu gericht op de toekomst en in het bijzonder op Walker, dat een van de meest begeerde stageplekken voor jonge ontwerpers bood. Het Walker Art Center belichaamde waar ik van hield: spraakmakend design

dat grenzen doorbrak en verlegde. Belast met het visueel communiceren van de nieuwste kunsttentoonstellingen kregen de ontwerpers van Walker net zoveel speelruimte voor zelfexpressie als de kunstenaars zelf. Dergelijke ontwerpen bestaan vandaag de dag niet echt meer in de huidige digitale wereld. Vroeger zetten de mensen van Walker net zo goed trends neer als de artiesten die er de muren bekleedden. Om die kunst onder de aandacht te brengen – via posters, catalogi en tentoonstellingen – was een ontwerpniveau nodig dat net zo revolutionair was. Die wereld binnenstappen was alsof je op het punt stond de arena van de designelite in te gaan.

Het enige wat nu nog tussen mij en het bereiken van mijn droom in stond, was mijn scriptie, waarin esoterische denkers als Carl Jung en Laurie Haycock Makela aan de orde kwamen. Ik gooide het glas water achterover dat mijn bezorgde vriend me had aange-reikt en ging verder...



‘Ik vind dat je het moet doen,’ zei mijn vriend tegen me. Het was lente in mijn laatste jaar op het MCAD, een maand of zo voor ik mijn scriptie moest verdedigen, en ‘het’ verwees naar een stage-plek bij Nike. ‘Ik ga ervoor en dat moet jij ook doen,’ zei hij.

‘Nee joh,’ antwoordde ik. En dat zei ik niet alleen om hem af te wimpelen. Mijn vriend was wat je tegenwoordig een *sneaker head* noemt; iemand die het over niets anders heeft dan sneakers en ze in zijn vrije tijd ontwerpt in zijn schetsboek. Mijn geest was gericht op het verwerken van esoterische psychologie in mijn ontwerpen, mijn vriend vond het gaaf om coole schoenen te ontwerpen. We studeerden allebei aan het MCAD, maar duidelijk in andere richtingen. Nike was absoluut zijn ding, het mijne was Walker, waar ik al gesolliciteerd had.

Het was niet zo dat zijn voorstel om bij Nike te solliciteren vanuit het niets kwam. Ik was van kinds af aan al gek op sporten en winnen. Als kind ontleende ik mijn identiteit niet alleen aan kunst, ik haalde ook inspiratie uit het optreden en de persoonlijkheden van zwarte atleten uit de jaren zeventig en tachtig. Mezelf onderdompelen in sporten werd een dagelijks ritueel. Het verzamelen van voetbal- en honkbalkaartjes was meer dan een obsessie. Ik had een grote krantenwijk en had wel wat te besteden, maar, belangrijker, ik verdiepte me in het sportkatern van de krant en leerde het slaggemiddelde en het aantal homeruns van de destijds meestal zwarte Amerikaanse spelers uit mijn hoofd.

De cultuur die deze atleten creëerden – een afspiegeling van het stadsleven van zwarten, dat ik nauwelijks kende – begon massaal terrein te winnen. Bill Russell en de sterren van de Converse All Stars maakten langzaam maar zeker plaats voor Michael Jordan en Nike. Ik noem specifiek Nike omdat ik deze nieuwe supersterren voornamelijk kende via het medium marketing. Ook buiten de baan of het sportveld werden atleten in rap tempo het symbool voor alles wat cool was – en de marketingplaatjes en advertenties waren generatoren geworden van dezelfde wedijver die je tussen de atleten zag als ze aan het sporten waren. Ik werd gepakt door de artistieke afbeeldingen, niet beseffend dat de emoties die ze bij me opriepen hier speciaal voor ontworpen waren. Hier was sprake van ontwerpen op een totaal ander niveau dan wat ik tijdens mijn studie had geleerd.

Ik draai de tijd even terug naar 1992. Overal waar je keek zag je het – de niet mis te verstane rebelse Nike-geestdrift. Als je de tv aanzette, kwam Andre Agassi in beeld, gehuld in neongroene kleding; smashend terwijl de Red Hot Chili Peppers speelden in de rock-'n-rolltenniscommercial van Nike. Als je zapte naar een ander kanaal hoorde je John Lennons '*and we all shine on*' uit 'Instant

Karma, dat dienstdeed als campagnelied voor de nieuwste reclame met als thema Just Do It.

In de lente van 1992 was het Nike voor en na. Het bedrijf bestond twintig jaar, en met ambassadeurs als Jordan, Charles Barkley, Jerry Rice en Ken Griffey jr., was Nike alom aanwezig, net als hun iconische handelsmerk, de *Swoosh*. Met een jaaromzet van meer dan 3 miljard dollar was Nike weliswaar geen beginnend bedrijfje uit Oregon meer, maar zijn rebelse houding en revolutionaire geestdrift waren onverminderd aanwezig, en deze verspreidden zich razendsnel over de wereld. Als je een paar Nikes bezat, was je niet alleen het toppunt van cool, het zei ook iets over hoe je dacht over sporten en het leven zelf: je speelt om te winnen, maar dan wel met klasse.

Steeds weer bevond Nike zich op het snijvlak van zowel sport als cultuur. Het bedrijf volgde niet alleen, het maakte tevens nieuwe dingen en was marktleider. Toen Jordan op jacht was naar zijn tweede kampioentitel bij de Chicago Bulls, bracht Nike de felbegeerde Air Jordan II-sneaker uit, en de commerciële hit van de Super Bowl, 'Hare Jordan' (Jordan de haas). In de advertentie spant Jordan samen met Bugs Bunny, om een stel bullebakken te verslaan met basketbal. Daarbovenop opende Nike zijn tweede winkel in Chicago, waar Jordan woonde. Het beeld van een sneaker was radicaal veranderd, nu ging Niketown het shoppen herdefiniëren.

De innovaties van Nike versterkten zijn dominante positie in het basketbal, hardlopen, tennis en crosstraining. De lancering van de vernieuwende Air Huarache was in volle gang. Om het even door welk tijdschrift je toen bladerde, je kwam ongetwijfeld de advertentie tegen waarin met grote, dikgedrukte letters gevraagd werd: heb jij je voeten vandaag al geknuffeld? – om aan te geven hoe lekker deze nieuwe innovatie was voor je voeten. Een

paar pagina's verder werd Nikes nieuwe outdoorsportkleding, All Conditions Gear, onder de aandacht gebracht, aangevoerd door de Air Deschutz-sandaal, met als slogan: 'Air Cushioning meets Air Conditioning' (luchtkussentjes met airco). Nikes taalgebruik was net zo innovatief als zijn producten.

Net als ieder sportminnend joch uit die tijd ging ik helemaal op in deze nieuwe, door Nike gecreëerde cultuur, zonder echt te beseffen waarom. Het vreemde is dat ik de marketing van Nike – een geniale weergave van beelden en emoties – nooit zag als ontwerpen. Terwijl ontwerpen mijn ding was; ik studeerde voor ontwerper, ik wilde het bij Walker gaan doen. Met andere woorden: ontwerpen hield méér in dan het maken van commercieel interessante schoenen. En toen, in die lente, werd mijn wereld op zijn kop gezet: tussen 1980 en 2000 was *Print* hét toonaangevende tijdschrift voor grafisch ontwerpers, en een nieuw nummer kon wat mij betreft uiteraard niet snel genoeg uitkomen. In de lente-editie van 1992 stond een interview met het Nike Image Design-team, met een foto waarop het team tot zijn middel in het kunstmatig aangelegde meer staat dat bij het Nike-hoofdkantoor in Beaverton, in Oregon ligt. De man in het midden van de foto, geflankeerd door twintig andere ontwerpers, was Ron Dumas, hoofd van het Image Design-team, en maker van de Jordan 'Wings'-poster. Dit is een poster met daarop een levensgrote afbeelding van Jordan in zijn Bulls-uniform, met gestrekte armen – in de ene hand een basketbal – met eronder een quote van William Blake: 'Geen vogel vliegt te hoog als hij zijn eigen vleugels gebruikt.'

Die poster kende ik goed, want hij hing op mijn kamer op de campus. Pas toen ik het artikel had gelezen, besepte ik opeens iets wat ik nu met enige schaamte toegeef: er zaten ontwerpers achter de afbeeldingen en advertenties die (nog steeds) zo'n grote uitwer-

king op mij hadden. Het klinkt een beetje vreemd, ik was toen tenslotte al ontwerper, maar ik had nooit lang stilgestaan bij de marketingmensen van Nike. En opeens stonden ze daar, tot hun middel in het water. Het gevoel dat ik toen had was denk ik hetzelfde als van een astronoom die een nieuwe planeet in het heelal ontdekt: hij is er altijd al geweest, alleen nu zie je hem pas.

En dan zegt die vriend ook nog dat ik misschien kan werken in die mysterieuze wereld die ik net pas ontdekte. Ik ging naar mijn spaarzaam ingerichte kamer naar de poster met Jordan 'Wings' zitten kijken. Michael keek terug en Blakes citaat schreeuwde naar me. Michaels indringende blik, in combinatie met die quote over grootse dingen, overtuigde me: ik ging solliciteren naar die stageplaats.



Begin april kreeg ik te horen dat mijn scriptie goed ontvangen was bij degenen die er het meest toe deden en dan vooral bij Laurie. Niet lang daarna kwam het bericht dat ik die stageplek bij Walker had gekregen, en dat ik op 1 september zou beginnen. De stage bij Nike was in de zomermaanden, wat inhield dat ik ze allebei kon doen, vooropgesteld dat ik beide plekken kreeg. Maar ondanks dat een plek bij Nike me geweldig leek, lag mijn hart bij Walker. Walker vertegenwoordigde alles wat ik had geleerd op het MCAD; Nike was gewoon een leuke manier om de zomer door te komen.

En toen belde Nike om te zeggen dat ik was toegelaten. Mijn klasgenoot, de sneaker head die ook gesolliciteerd had, zat erbij toen ze belden. Hij was blij voor me, ook al zag ik zijn teleurstelling. Het telefoontje kwam van Chris Aveni, destijds een van de hoofden van het Nike Design-team. Het was een snel, kortaangebonden belletje; de stage begon in de eerste week van juni met een introductie van anderhalve dag. Als ik daar niet bij kon zijn, een

week na mijn afstuderen, ging de plek naar iemand anders. Ik ging daar echt geen nee op zeggen.

Ik keek mijn vriend aan, overmand door schuldgevoel en zei dat ik er zou zijn. Hoe wist ik niet. Ik was blut en wist niet hoe ik in Oregon moest komen. Gelukkig leenden mijn ouders mij hun Ford Ecoline-busje, eentje met een opklapbed, opklaptafels, geblindeerde ramen en airbrush op de zijkanten. Ik zei maar niks over deze opzichtige versiering en lelijke bumperstickers, ook al druiste het in tegen alles waarvoor ik als ontwerper stond. Voor een gezin van zeven man dat moest rondkomen van een lerarensalaris was dat een groot offer van mijn ouders.

Ik reed in zevenentwintig uur van Minneapolis via de Badlands van South Dakota, door de Rocky Mountains en over Highway 84 langs de adembenemende rivier de Gorge, in Columbia. Uiteindelijk bereikte ik Beaverton, en reed meteen naar het parkeerterrein van Nike. Dit adres was het enige wat ik kende in Oregon. Het probleem was dat het donderdag was; de stage begon pas maandag en ik kende hier helemaal niemand. En dus sliep ik de drie volgende dagen in het busje op het parkeerterrein, ondertussen zoekend naar woonruimte die ik niet een maand vooruit hoefde te betalen, want er stond maar 300 dollar op mijn rekening en mijn creditcard had zijn limiet bereikt.

Ik had die dagen volop gelegenheid om mijn nieuwe werkplek te bekijken, mijn splinternieuwe werkplek. Er werd al een jaar gebouwd aan de Nike-campus; er werden steeds nieuwe gebouwen opgeleverd. Ieder gebouw werd vernoemd naar een iconische atleet die veel had betekend voor het merk, van Michael Jordan en John McEnroe tot Joan Benoit-Samuelson, de eerste die de marathon voor vrouwen won op de Olympische Spelen. Het was een combinatie van museum, park en kantoren, allemaal op hetzelfde terrein. Voor een kind dat geobsedeerd was door sport, zoals ik,

was dit het mekka. Ik zou nooit professioneel sporter worden, maar dit kwam behoorlijk in de buurt. Belangrijker nog: Nike wist dat een inspirerende werkomgeving goede samenwerking, grote productiviteit en innovaties oplevert. Veel bedrijven passen dit model vandaag de dag toe, maar het was Nikes unieke inzicht dat een creatieve werkplek ook creativiteit oplevert. Het was alsof Nikes ethos werd weerspiegeld in de architectuur en de omgeving, een plek waar creatieven gedijen in een gebied dat bedoeld is om hun talent te voeden. Je geïnspireerd voelen door je omgeving, en die emotie laten doordringen in je werk, werd een nieuwe standaard in de corporate wereld. Zoals ieder paar Nikes meer is dan een paar schoenen, zo is het hoofdkantoor van Nike meer dan een verzameling gebouwen die werknemers huisvest. De gebouwen maken deel uit van het verhaal, dompelen je onder in een ervaring die ongeëvenaard was voor een tweeëntwintigjarige zoals ik.

Het kloppende hart van de campus was het ultramoderne Bo Jackson Fitness Center. Drie jaar eerder was mijn emotionele band met het merk verstevigd, toen de gedenkwaardige campagne 'Bo Knows' werd gelanceerd, en crosstraining aan de wereld presenteerde. Deze reclame maakte diepe indruk op mij. Mijn ouders hadden een met zand gevulde gewichtheftset voor me gekocht toen ik dertien was, dus tegen de tijd dat de campagne uitkwam, had ik al jaren een dagelijks ritueel van cardio en gewichten. Het Bo Jackson Fitness Center werd die zomer mijn tweede thuis. Op maandag voegde ik me voor de introductie bij zeventien andere stagiairs van kleur. Ik had al snel in de gaten dat ik de enige was die uit een andere staat kwam. De rest kwam allemaal uit de buurt, uit Oregon. De introductie werd geleid door Jeff Hollister, hoog in de boom bij Nike en een goede vriend en teamgenoot van Steve Prefontaine, de legendarische langeafstandsloper van de universiteit van Oregon, die mee had gedaan met de Olympische Spelen;

de eerste atleet die Nike ooit gesponsord had. Jeff vertelde gedetailleerd over de geschiedenis, de normen en waarden en grondregels die Nikes culturele basis vormden. We leerden wat het betekende om koploper te zijn, de manier waarop Prefontaine zijn wedstrijden benaderde. Jeff vertaalde dit naar het merk en de zakenwereld; het wilde zeggen dat als je innovatief wilt zijn, jij degene bent die de regels bepaalt en van begin af aan de leiding neemt en dat je de rest daarop laat reageren. Het was nog maar het begin van een gestage stroom leiderschapsprincipes die hun basis hadden in de sport en die je toepaste op het bouwen van een merk. De dag werd afgesloten met de beroemde quote van Pre: 'Als je je niet volledig inzet, offer je je talent op.' ('To give anything less than your best, is to sacrifice the gift.')

Vanaf het allereerste begin gooide Nike mijn verwachtingen overhoop. Zeker, in september, als ik begon bij Walker, kreeg ik waarschijnlijk een iets bescheidener... motivatiepraatje, maar de concepten die Jeff noemde – en die Pre belichaamde – hadden zo bij Walker vandaan kunnen komen: het definiëren van conventies, het verleggen van grenzen, verder gaan dan wat mogelijk was. Ik herinner me dat ik toen dacht dat er een cultuur van uitmuntendheid heerste.

En wát voor een cultuur. Het was begin jaren negentig, in Oregon, middelpunt van vele tegengestelde culturen die hun vlucht begonnen te nemen. Op de radio introduceerden bands als Pearl Jam, Nirvana en Soundgarden een nieuwe muziekstijl: grunge, een rebellie tegen de gelikte glamrock van de jaren tachtig en bandleiden met getoupeerde haren (hun ballads stonden op repeat bij mij op school). Deze nieuwe muziekstroming zette een generatie neer met een bijtend gebrek aan eerbied en veel gevoel voor ironie – de mensen en het ethos van het Image Design-team hadden hier heel veel van weg. Men leek er bewust op uit te zijn

om het traditionele uiterlijke vertoon van het bedrijfsleven omver te werpen. Ik kwam uit een wereld waarin de toon voor ‘business casual’ werd gezet door Banana Republic en Ralph Lauren (een stijl waar ik ontzettend van hield), maar bij Nike hadden korte broeken en slippers de overhand, soms liepen ze zelfs op blote voeten, en overhemden met de knoopjes half open. Op de eerste dag van mijn nieuwe baan, gekleed in een keurig Ralph Lauren-overhemd, kreeg ik te horen: ‘We moeten je dringend leren hoe je je hoort te kleden.’ Het was een wereld apart – vrijpositig met een knipoog. Bijna iedereen in het Design-team was van eigen bodem: geboren en getogen in Oregon met een sterke affiniteit voor avontuurlijke buitensporten. De afdeling had een voortreffelijk intramuraal softbalteam, de Short Order Cookies genaamd – vrij vertaald het snelbuffet; alles moest altijd op het laatste moment. Een paar gasten bij mij op de afdeling zaten in een band die Bookhouse Boys (een geheim genootschap uit de tv-serie *Twin Peaks*) heette.

De sfeer bij Nike, besepte ik, was totaal anders dan die op de universiteit of bij Walker. Ik was tweeëntwintig, het jongste lid van het Nike Image Design-team, de enige stagiair in het ontwerp bureau en totaal niet voorbereid op wat ik er ging meemaken. Deze mensen namen de balans tussen werk en privé erg serieus. Ze waren goede ontwerpers, maar dat was niet alles; sommigen waren gek op het buitenleven, de meesten hielden van muziek, en iedereen nam zijn hobby’s, interesses en passies mee naar kantoor, zoals anderen een foto van hun gezin neerzetten. Ik ontdekte al snel dat er buitensporig veel tijd werd besteed aan het bedenken en uitvoeren van practical jokes. Om een voorbeeld te noemen: er werd een klok gemaakt voor die ene collega die stipt om vijf uur naar huis ging; dag in, dag uit. Echt altijd. Dus pakten de grappenmakers een oude klok, vervingen alle cijfers door een vijf en hingen hem

op, zodat er geen twijfel over bestond voor wie hij bedoeld was. Dit was eerlijk gezegd niet de wereld waarin ik hoopte terecht te komen toen ik besloot dat ik ontwerper wilde worden.

Dit waren meer middelbareschoolvrienden dan mensen die je graag als collega's had. Ze waren gepassioneerd, maar die passie omvatte meer dan hun werk alleen – een verschil dat ik niet kende. Ik was verlegen, serieus, maar nieuwsgierig – en ik wilde graag vrienden maken. Ik werd al snel lid van het softbalteam omdat ik zag hoe serieus mijn collega's dit namen. Maar mijn echte doorbraak kwam toen ik door een paar collega's werd uitgenodigd voor de lunch. Ze hadden lucht gekregen van 'het busje' en wilden erin rijden. (Echt, ik ben dat busje om meerdere redenen ontzettend dankbaar.) Die lunch bleek het moment te zijn waarop ik volledig werd geaccepteerd door mijn collega's. Ik kon mezelf openstellen en laten zien wie ik was, niet wie ik dacht te moeten zijn als stagiair. Ik ontdekte dat ze mij echt wilden leren kennen, de man achter de merken die hij bewonderde; ze wilden die gast die in het busje van zijn ouders naar Beaverton was komen rijden, niet alleen de ontwerper, maar Greg, uit Minnetonka. Dus hij was degene die ik liet zien, en we werden vrienden.

Het was een cultuur die mijn voorstellingsvermogen te boven ging, maar ze paste bij me. Ron Dumas, baas van het Image Design-team, had zijn team een ethos bijgebracht dat min of meer overeenkwam met de slogan van Nike: just do it. Heb je een idee? Voer het uit. Sommige symfonieën zijn in hoge mate georkestreerd, met een alomtegenwoordige dirigent die de musici dwingt zijn aanwijzingen te volgen. Maar je hebt ook symfonieën waarbij de dirigent minder aanwezig is, maar wel zijn stempel drukt. De invloed van Ron was zonneklaar, ook al gaf hij leiding in een in hoge mate gedecentraliseerd bedrijf. Zijn verwachtingen waren in overeenstemming met het arbeidsethos van het kantoor en zijn team