

Età adulta

Si pensa solitamente che l'ingresso nell'età adulta sia il momento in cui si smette di studiare e la vita inizia. Sì, mi sono laureato! Ho finito! Ma non si smette mai di imparare. L'iter scolastico non vi ha preparato a essere persone di successo per il resto della vita. L'età adulta è la vostra occasione per sbagliare di continuo fino a che non imparerete come sbagliare un po' di meno.

L'istruzione tradizionale abitua le persone a pensare in modo sbagliato al fallimento: vi viene insegnato qualcosa, fate un test e, se lo fallite, è tutto. È finita lì. Una volta usciti dalla scuola, non ci sono libri, né test, né voti. E, se fallite, imparate. In effetti, nella maggior parte dei casi, è l'unico modo per imparare, in particolare se create qualcosa che il mondo non ha mai visto in precedenza.

Perciò, quando considerate il ventaglio delle potenziali carriere davanti a voi, il giusto punto di partenza è questo: “Che cosa voglio imparare?”.

Non: “Quanto voglio guadagnare?”.

Non: “Quale titolo voglio avere?”.

Non: “Quale azienda ha un nome tanto famoso da poter essere utilizzato da mia madre per colpire le altre madri quando si vantano di dove sono arrivati i loro figli?”.

Il modo migliore per trovare un lavoro che amerete e una carriera che alla fine vi darà il successo è seguire quello a cui siete interessati per natura, poi assumervi dei rischi quando scegliete dove lavorare. Seguite la vostra curiosità e non un manuale da business school su come fare denaro. Date per scontato che per gran parte dei vostri vent'anni le vostre scelte non funzioneranno e le aziende in cui andrete o che lancerete con tutta probabilità falliranno.

Passerete i primi anni da adulti a guardare i vostri sogni bruciarsi e a imparare tutto quello che potete dalle loro ceneri. Fate, sbagliate, imparate. Il resto verrà da sé.

Per il colloquio a General Magic sono arrivato con un vestito a buon mercato, che non mi andava neanche tanto bene e mi qualificava come qualcuno arrivato dal Midwest. Tutti erano seduti per terra. Hanno alzato gli occhi su di me, sbalorditi. Dall'espressione delle loro facce, si stavano chiedendo: "E questo chi è?". Mi hanno detto di sedermi e, per favore, che mi togliessi giacca e cravatta.

Errore numero 1.

Per fortuna era un errore veniale. Sono diventato l'impiegato numero 29 nel 1991. Ero uno sbarbatello di ventun anni, e sono stato grato di avere un lavoro come tecnico del software di diagnostica. Dovevo costruire hardware e software per verificare i progetti degli altri: ero sul gradino più basso della scala, ma non mi importava. Sapevo che sarebbe bastato mettere un piede oltre la soglia, poi avrei saputo come dimostrare quel che valevo e salire più in alto.

Un mese prima, ero il CEO della mia azienda. Eravamo minuscoli: una startup di tre, a volte quattro persone, che si muoveva pian piano. Più che camminare, sembrava guardare un corso d'acqua e più che guardare sembrava affogare. O cresci o sei fatto. L'immobilità non è ammessa.

Così me ne sono andato dove avrei potuto crescere. Il titolo e i soldi non erano importanti. Lo erano le persone, la mission. L'occasione era l'unica cosa che contasse.

Ricordo di aver messo in valigia tutte le mie cose per andare in auto in California dal Michigan, con un nodo allo stomaco, 400 dollari e i miei genitori che cercavano di capire che cosa diavolo stesse succedendo.

Volevano che avessi successo. Volevano che fossi felice. Ma in verità sembrava che mandassi a rotoli tutto quello che iniziavo, ed era così da anni. Amavo i computer, ma alle medie continuavano ogni giorno a buttarmi fuori dal primo corso di informatica. Dicevo sempre all'insegnante che sbagliava, che io sapevo come si faceva, e non tenevo mai chiusa la bocca. Ho ridotto alle lacrime quel poveretto finché non mi hanno trascinato via da quel corso e mi hanno fatto studiare, invece, il francese.

Poi ho saltato la prima settimana al college, all'Università del Michigan, per andare all'Apple Fest a San Francisco e gestire uno stand per la mia startup. L'ho detto ai miei genitori dopo essere tornato a Detroit. Erano fuori dalla grazia di dio, ma ho imparato presto che è meglio chiedere perdono, anziché il permesso. E ricordo l'illuminazione, seduto nella mia camera del dormitorio, mentre digerivo ancora il pranzo al molo di San Francisco: potevo essere parte di due mondi contemporaneamente. Non era nemmeno tanto difficile.

E ora stavo lasciando l'azienda che avevo fondato, che avevo costruito lavorandoci giorno e notte, che mi era sempre sembrata un rischio incredibile, ma che cominciava giusto a dare qualche soddisfazione. E stavo andando – dove? General Magic? Che cosa diavolo era General Magic? Se dovevo avere un lavoro regolare, perché non all'IBM? Perché non alla Apple? Perché non fare qualcosa di stabile? Perché non potevo scegliere una strada che i miei potessero capire?

Vorrei aver conosciuto a quei tempi questa massima, forse mi avrebbe aiutato:

Quando si hanno vent'anni, l'unico fallimento è l'inazione. Il resto è tentativi ed errori.

– Anonimo

Dovevo imparare, e il modo migliore era circondarmi di persone che sapevano esattamente quanto fosse difficile creare qualcosa di grande, che avessero le cicatrici a dimostrarlo. E se fosse risultata la mossa sbagliata, beh, fare uno sbaglio è il modo migliore per non farlo più una seconda volta. Fai, sbaglia, impara.

La cosa fondamentale è avere un obiettivo. Puntare a qualcosa di grande e difficile e importante per voi. Poi ogni passo che fate verso quell'obiettivo, anche se inciampate, vi fa andare avanti.

E non potete saltare un passo, le risposte non arriveranno da sole, in modo da girare attorno alle difficoltà. Gli esseri umani imparano attraverso una lotta produttiva, mettendosi in gioco e sbagliando e facendo le cose in modo diverso la volta successiva. Nei primi anni dell'età adulta dovete imparare ad accettarlo, dovete sapere che i rischi potrebbero non risolversi bene ma che dovete accollarveli comunque. Potete ricevere consigli e suggerimenti, potete scegliere una strada seguendo l'esempio di qualcun altro, ma non imparerete davvero finché non cominciate a percorrere quella strada in prima persona, per vedere dove vi porta.

A volte mi capita di parlare in qualche scuola superiore, in occasione della consegna dei diplomi, quando una schiera di ragazzi e ragazze di diciotto anni si avviano a entrare nel mondo, da soli, per la prima volta.

Dico loro che probabilmente prendono, se va bene, il 25 per cento delle loro decisioni.

Dal momento in cui siete nati fino a quando uscite dalla casa dei vostri genitori, quasi tutte le vostre scelte sono prese, determinate o influenzate dalla vostra famiglia.

E non parlo solo delle decisioni ovvie, quali corsi seguire, quali sport praticare. Intendo i milioni di decisioni nascoste che scoprirete quando uscirete di casa e comincerete a fare le cose per i fatti vostri.

Che tipo di dentifricio usate?

Che tipo di carta igienica?

Dove mettete l'argenteria?

Come riponete i vestiti?

Che religione professate?

Tutte queste cose su cui, crescendo, non avete mai preso una decisione sono già impiantate nel vostro cervello.

La maggior parte delle persone giovani non esamina mai consciamente queste scelte. Imitano i loro genitori e da ragazzi va bene, è necessario.

Ma ora non siete più dei ragazzi.

Dopo essere usciti dalla casa dei genitori, c'è una finestra temporale, una breve, luminosa, incredibile finestra, in cui le vostre decisioni saranno solamente vostre. Non dovete risponderne a nessuno, non a un partner, non ai figli, non ai genitori. Siete liberi. Liberi di scegliere quello che volete.

È il momento di essere coraggiosi.

Dove andrete a vivere?

Dove andrete a lavorare?

Chi diventerete?

I genitori avranno sempre qualche suggerimento per voi: sentitevi liberi di accoglierlo o di ignorarlo. Il loro giudizio è colorato da quello che vorrebbero per voi (il meglio, ovviamente, solo il meglio). Dovrete trovare altre persone, altri mentori, che vi diano consigli utili. Un insegnante, o un cugino o una zia o il figlio più grande di un amico di famiglia. Solo perché siete per i fatti vostri non vuol dire che dobbiate essere da soli con le vostre decisioni.

Perché è così. Questa è la vostra finestra, e il vostro momento di rischiare.

Quando arrivano i trenta e i quaranta anni, per la maggior parte delle persone quella finestra inizia a chiudersi. Le vostre decisioni non saranno più esclusivamente vostre. Va bene, benissimo addirittura, ma è diverso. Le persone che dipendono da voi plasmeranno e influiranno sulle vostre scelte. Anche se non avete una famiglia a cui provvedere, continuerete ogni anno ad accumulare qualcosa di più, amici, risorse, posizione sociale, che non vorrete più mettere a rischio.

Ma quando siete agli inizi della vostra carriera, e agli inizi della vostra vita, il peggio che potrebbe capitare se affrontate grossi rischi, probabilmente, è dover tornare dai vostri genitori. Non è una cosa di

cui vergognarsi. Buttarsi e vedersi scoppiare tutto in faccia è il modo migliore per imparare in fretta e capire che cosa vorrete fare poi.

Potete sbagliare alla grande. La vostra azienda può fallire. Potreste sentirvi così tante farfalle nello stomaco da temere di essere stati avvelenati da qualche cibo guasto. E anche questo va bene. È esattamente quello che deve succedere. Se non sentite quelle farfalle, vuol dire che non state facendo la cosa giusta. Dovete scalare la montagna, anche se significa rischiare di cadere giù da uno sperone.

Ho imparato di più dal primo fallimento colossale che non dal mio primo successo.

General Magic era un esperimento. Non solo per quello che stavamo facendo (e stavamo facendo qualcosa di assolutamente, ridicolmente, quasi incredibilmente nuovo) ma anche sotto il profilo di come strutturare un'azienda. Il team era così impressionante, pieno di persone geniali, che non c'era spazio per il "management". Nessun processo definito. Semplicemente... facevamo cose. Tutto quello che i nostri leader pensavano sarebbe stato "cool".

E ogni cosa doveva essere costruita a mano, da zero. Era come avere cento artigiani, dare loro una montagna di fogli di metallo, plastica e vetro e dire loro di costruire un'auto. Uno dei miei progetti era capire come collegare vari gadget nel nostro dispositivo, e così ho costruito il precursore della porta USB. Poi mi è stato dato il compito di costruire una rete a infrarossi per collegare fra loro dispositivi diversi (un po' come un telecomando si collega a un televisore), così ho reinventato tutti i sette livelli di uno stack di protocollo. Incredibilmente, sono riuscito a farlo funzionare. Gli altri tecnici erano entusiasti e su quella base hanno costruito un gioco enigmistico. Il gioco è diventato un successo in tutto l'ufficio. Ero in estasi, toccavo il cielo con un dito. Alla fine però è arrivato un tecnico più esperto a vedere che cosa avevo combinato e, perplesso, mi ha chiesto perché avessi costruito un protocollo di rete in quel modo. Gli ho risposto che non sapevo di costruire un protocollo di rete.

Errore numero due.

Avrei potuto semplicemente leggermi un libro e risparmiarmi giorni e giorni di lavoro, ma, ragazzi, mi sentivo proprio bene. Avevo creato qualcosa che il mondo non aveva mai visto prima, qualcosa di utile, e l'avevo fatto a modo mio.

Era folle, ma era divertente. Specialmente all'inizio, quando tutti erano concentrati sul lato divertente. Non c'erano regole di abbigliamento. Nessuna regola per l'ufficio. Era del tutto diverso da quello a cui ero abituato nel Midwest. General Magic probabilmente è stata una delle prime aziende della Silicon Valley che incarnasse veramente

l'idea che giocare al lavoro fosse una cosa preziosa, che un ambiente di lavoro gioioso potesse dar vita a un prodotto gioioso.

Probabilmente abbiamo esagerato con gli aspetti ludici. Una volta eravamo in ufficio nel cuore della notte, lavorando fino a tardi come al solito, e io ho preso la fionda a tre (tutti hanno una fionda in ufficio, no?): due complici e io l'abbiamo caricata a fango, abbiamo sparato e fatto un buco gigantesco in una grande finestra del terzo piano. Ero terrorizzato che mi licenziassero.

Tutti sono semplicemente scoppiati a ridere.

Questo è stato l'errore numero 3.

Per quattro anni, mi sono buttato anima e corpo in General Magic. Ho imparato e fatto errori madornali e ho lavorato, lavorato e lavorato. 90, 100, 120 ore alla settimana. Non mi è mai piaciuto il caffè, perciò tiravo avanti principalmente a Diet Coke. Una dozzina al giorno (per la cronaca, non ho più toccato quel veleno da allora).

(Incidentalmente, non consiglio a nessuno di lavorare così tanto. Non dovete mai ammazzarvi per il vostro lavoro, e nessun posto di lavoro dovrebbe aspettarsi tanto da voi. Se però volete mettervi alla prova, imparare il più possibile e fare il più possibile, dovete dedicarvi del tempo. Rimanete fino a tardi. Arrivate presto. Lavorate durante i fine settimana e qualche volta durante le ferie. Non aspettatevi una vacanza ogni paio di mesi. Lasciate che la bilancia penda un po' da una parte nel rapporto fra lavoro e vita personale, lasciate che la passione per quello che state costruendo vi domini.)

Per anni sono andato avanti a tavoletta in qualsiasi direzione mi indicassero, e a quel tempo andavamo in tutte le direzioni contemporaneamente. Se i miei eroi mi avessero detto di conquistare quella collina, ne avrei fatto il mio Everest e avrei fatto tutto quello che era necessario per impressionarli. Ero sicuro, al cento per cento, che avremmo creato il dispositivo che avrebbe trasformato il mondo più di ogni altra cosa nella storia. Tutti eravamo sicuri.

Poi il lancio è stato rinviato. E di nuovo. E ancora. E ancora. Non ci mancavano i soldi o le buone relazioni con la stampa o tutte le aspettative più alte, perciò il prodotto semplicemente continuava a crescere. Non era mai buono a sufficienza o completo a sufficienza. I concorrenti hanno iniziato a venire allo scoperto. Stavamo creando un sistema di rete privata gestito da grandi aziende di telecomunicazioni come AT&T proprio mentre Internet cominciava a diventare la norma, aperta a tutti. Il nostro processore non aveva abbastanza potenza per sostenere l'ambiziosa *user experience* (UX) che sognavano Andy e Bill, né la grafica e le icone che aveva progettato Susan Kare. Susan è un'artista brillante, che ha creato il linguaggio visuale originale per il Mac, e aveva preparato un intero, bellissimo mondo per il Magic

Link. Ma poi, ogni volta che si toccava lo schermo, la dannata cosa si congelava. I tester erano frustrati dalle attese, dai bug, senza sapere mai se avevano fatto qualcosa di sbagliato o se il dispositivo semplicemente aveva smesso di funzionare. L'elenco dei problemi diventava ogni giorno sempre più lungo.

Errori dal numero 4 al numero 4000.

Quando finalmente è stato pronto nel 1994, non avevamo fatto il Pocket Crystal. Avevamo fatto il Sony Magic Link (Figura 1.1).



Figura 1.1 *Il Magic Link era in vendita a 800 dollari, pesava quasi 800 grammi e misurava ben $7,7 \times 5,6$ pollici (circa $19,8 \times 14,2$ cm). Aveva un telefono, uno schermo touch, email, possibilità di scaricare app, giochi, un modo per acquistare biglietti aerei, emoji animate e una tecnologia rivoluzionaria infilata dappertutto. Un po' come l'iPhone.*

Aveva dei difetti profondi ed era stranamente sospeso fra passato e futuro: aveva sia emoji animate, sia una piccola stampante per i fax. Ma era comunque assolutamente, senza mezzi termini, stupendamente in anticipo sui tempi. Un primo passo in un mondo diverso, in cui tutti avrebbero potuto portare un computer ovunque. Tutto il lavoro, la carenza di sonno, il tributo richiesto al mio organismo, quello richiesto ai miei genitori, tutto ne sarebbe valso la pena. Ne ero incredibilmente orgoglioso. Ero proprio entusiasta di quello che il nostro team aveva creato. E lo sono ancora.

E poi nessuno lo ha acquistato.

Dopo avere passato tutti quei giorni e quelle notti in ufficio, mi sono svegliato e non riuscivo ad alzarmi dal letto. Me lo sentivo pesare sul petto. Tutto quello che avevamo fatto era finito in un fallimento. Tutto.

E alla fine sapevo perché.

Quando General Magic mi stava crollando intorno, non ero più un umile tecnico della diagnostica. Avevo lavorato sul silicio, sull'hardware, sull'architettura e il design del software. Quando le cose hanno iniziato ad andare storte, ho iniziato a uscire e a parlare con chi si occupava di vendite e marketing, ho cominciato a scoprire psicografia e branding, finalmente ho capito l'importanza dei manager, del processo, dei limiti. Dopo quattro anni, mi sono reso conto che c'era un mondo intero di cose a cui pensare prima ancora di scrivere una sola riga di codice. E quelle cose erano affascinanti, pensare a quelle cose era quello che volevo fare.

L'enorme pugno nello stomaco del nostro fallimento, del mio fallimento, del crollo di tutto quello per cui avevo lavorato, stranamente ha reso chiarissima la strada di fronte a me: General Magic stava creando una tecnologia incredibile, ma non stava costruendo un prodotto che avrebbe risolto i problemi delle persone reali. Ma pensavo che io avrei potuto riuscirci.

È questo quello che si cerca quando si è giovani, quando si pensa di sapere tutto ma poi ci si rende conto di colpo di non avere affatto idea di quello che si sta facendo: un luogo dove si può lavorare con il massimo impegno possibile per imparare il massimo possibile da persone che possono creare qualcosa di grande. Così, anche se l'esperienza ti rifila un calcio nel didietro, la forza di quel calcio ti spingerà in una nuova fase della tua vita. E capirai che cosa fare a quel punto.