

Ce mi-a
șoptit
👁️ ≡
vrăbiuță

Ce mi-a șoptit vrăbiuța



Confesiunile unei minți creative

Biz Stone

cofondator **Twitter**

Traducere din engleză:
Mihai Pecingine


PUBLICA

The original title of this book is:

Things a Little Bird Told Me: Confessions of the Creative Mind, by Biz Stone

Copyright © 2014 by Biz Stone. All rights reserved.

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing,
New York, New York, USA. All rights reserved.

© Publica, 2014, pentru ediția în limba română

ISBN 978-606-8360-89-8

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

STONE, BIZ

Ce mi-a șoptit o vrăbiuță: confesiunile unei minți creative / Biz Stone ; trad.: Mihai Pecingine. -
București : Publica, 2014

ISBN 978-606-8360-89-8

I. Pecingine, Mihai (trad.)

316.77:004.738.5

EDITORI:

Cătălin Muraru
Silviu Dragomir

REDACTOR:

Liviu Ulea

DTP:

Răzvan Nasea

DIRECTOR EXECUTIV:

Bogdan Ungureanu

DESIGN:

Alexe Popescu

CORECTURĂ:

Rodica Crețu
Silvia Dumitrache

Pentru Livia

Cuprins

Introducere. O entitate genială	9
1. Cât poate fi de greu?	17
2. Fiecare zi e o nouă zi	33
3. Regii podcastingului abdică	51
4. O scurtă lecție cu privire la constrângeri	73
5. Oamenii învață să acționeze sincron	81
6. Până la adânci bătrâneți	97
7. Să ne înclinăm cu toții în fața balenei eșuate	111
8. Partea plină a paharului	121
9. Schimbările mari vin în doze mici	127
10. Cinci sute de milioane de dolari	149
11. Înțelepciunea mulțimilor	159
12. Vei face față adevărului	167
13. Politica „fără teme pentru acasă”	169

14. Noile reguli	179
15. Cu 25 de dolari poți face multe lucruri	193
16. O nouă definiție a capitalismului	205
17. Ceva nou	217
18. Adevărata promisiune a unei societăți conectate	235
Concluzii	249
Mulțumiri	251

Introducere

O ENTITATE GENIALĂ



Pe 7 octombrie 2003, o „entitate a blogosferei stabilită la Boston“, pe nume Genius Labs, anunța că fusese achiziționată de Google. Comunicatul de presă a fost preluat de diferite canale media și, la scurt timp, Genius Labs apărea pe Wikipedia în „Lista fuziunilor și achizițiilor făcute de Google“. Odată ce un lucru ajunge pe Wikipedia, începe să fie tratat ca fapt. Și, într-un fel, chiar a fost adevărat. Genius Labs era o entitate. Eram chiar eu. Povestea felului în care Google m-a achiziționat – adică angajat – spune multe despre cum mi-am croit drumul prin această lume.

Cu un an înainte, viitorul nu arăta prea promițător pentru entitatea care eram. Primul meu startup, un site numit Xanga,

pe care l-am fondat cu un grup de prieteni cu nu-prea-subtila idee de a „face o companie web“, n-a fost ceea ce sperasem că va fi. Sătul să trăiesc lefter în New York – dintre toate orașele în care s-o duci prost cu banii, acesta e printre cele mai rele –, am demisionat. Eu și iubita mea, Livia, ne-am întors în orașul în care am crescut, Wellesley, Massachusetts, cărând după noi datorii de zeci de mii de dolari. Ne-am mutat în subsolul casei în care locuia mama mea. Eu nu aveam un loc de muncă. Am încercat să vând o versiune veche de Photoshop pe Ebay (ceea ce este probabil ilegal), dar n-a cumpărat-o nimeni. La un moment dat, am ajuns chiar să cer vechea slujbă înapoi – dar foștii mei colegi m-au refuzat.

Singurul aspect încurajator în ceea ce trecea drept viața mea profesională era bloggingul. Când am deschis startupul am folosit un program de software al companiei Pyra, iar eu am devenit interesat de munca unuia dintre cofondatorii companiei, un tip pe nume Evan Williams. Am început să-mi scriu propriul blog și să-l urmăresc pe cel ținut de Evan, iar în 1999, eram printre primii care testau un nou produs lansat de Pyra: un instrument de logare pe internet denumit Blogger. Pentru mine, la fel ca pentru mulți alții, bloggingul era o revelație, chiar o revoluție – o democratizare a informației la o cu totul altă scară.

Xanga era o comunitate de bloggeri. Dar, părăsind-o, ajunseseam la periferia revoluției, fără bani și neavând nicio direcție – în subsolul casei mamei mele. Însă cu blogul lucrurile stăteau complet diferit. Blogul meu era alter egoul meu. Îmbibat până la saturație de încredere, acest blog era o creație ficțională. Totul a început cu denumirea, inspirată de o veche serie de benzi desenate *Bugs Bunny*, în care apărea și Wile E. Coyote. Într-o scenă, coiotul ultrarafinat spune: „Permite-mi să mă prezint“, iar apoi îi întinde lui Bugs o carte de vizită cu înflorituri. Pe ea era notat: „Wile E. Coyote, Geniu“. Recomandându-se ca

genial prin cartea sa de vizită, coiotul sintetizează spiritul antreprenorial din Silicon Valley. Când îți faci o companie, uneori n-ai nimic în afara unei idei. Iar alteori n-ai nici măcar ideea – doar convingerea supremă că într-o zi vei avea o idee. Trebuie să începi de undeva, așa că te declari antreprenor la fel cum Wile E. s-a declarat geniu. Apoi îți faci o carte de vizită și îți atribui titlul de Fondator și CEO.

Nu aveam o companie... încă. Dar în spiritul lui Wile E., mi-am botezat blogul *Biz Stone, Geniu*. Am făcut cărți de vizită pe care scria același lucru. Iar în postările mele mă asiguram că îmi joc rolul. Biz cel genial susținea că lucrează la invenții cu resurse nelimitate și o echipă de oameni de știință de talie mondială, la sediul central care, desigur, se numea Genius Labs.

Într-o postare din iulie 2002 se poate citi: „Prototipul unui avion supersonic japonez, care va putea zbura de două ori mai repede decât Concorde-ul, s-a prăbușit în timpul unui zbor de probă... E posibil să fie nevoie să semnez diverse documente care vor canaliza investiții de milioane în vederea dezvoltării acestei forme hibride de transport aerian“.

Biz cel din viața reală nu investea în forme hibride de transport aerian. Cu toate astea, am reușit să prind un job de „specialist web“ la Colegiul Wellesley; Livia și-a găsit și ea de lucru. Am închiriat un loc aproape de campus ca să pot merge la serviciu pe jos. Nu era atât un apartament, cât mansarda unei case, dar cel puțin nu mai era subsolul casei mamei mele.

Între timp, alter egoul meu, Biz cel genial, continua să emane încredere, adunând un număr din ce în ce mai mare de cititori. El era jumătatea mea mai bună, ca Buddy Love pentru Profesorul Trăsnit. Dar, pe măsură ce înaintam cu acest joc, ceva a început să se întâmple. Postările mele nu mai erau doar aiurite. Unele dintre gânduri nu mai imitau fanteziile unui savant nebun; ele erau proprietatea mea exclusivă. Cu cât continuam

să scriu despre internet și cum ar putea să evolueze acesta, ajungeam să surprind idei pe care mai târziu urma să le încorporez în activitatea mea. În septembrie 2003 am postat:

Filtrul meu RSS [un filtru pentru distribuția știrilor] este setat la 255 de caractere. Poate că 255 este un nou standard în lumea blogurilor? Pare constrângător, dar dacă oamenii vor urmări multe bloguri zilnic pe iPoduri și telefoane mobile, poate că este un standard bun.

Nu aș fi avut cum să-mi dau seama că idei ca aceasta, care păreau ocazionale atunci, urmau să schimbe lumea cândva. Și spun asta cu toată modestia unui geniu autodeclarat.



Google a cumpărat compania lui Evan Williams, blogger, la începutul anului 2003. În cei patru ani de care a avut nevoie bloggingul pentru a se transforma, dintr-o activitate de timp liber a câtorva pasionați, într-un cuvânt, cât se poate de familiar pentru oricine, Ev și cu mine nu ne-am întâlnit și nici nu am vorbit la telefon. Dar în acest interval îi luasem un interviu pentru o revistă online numită *Web Review* și încă mai aveam adresa lui de e-mail. Așa că mi-am făcut curaj să iau legătura cu el. I-am trimis un mesaj felicitându-l pentru achiziție și spunând: „Întotdeauna m-am simțit ca partea care lipsește din echipa ta! Dacă te gândești vreodată să mai angajezi oameni, dă-mi de veste“.

Fără să am habar, s-a dovedit că Ev urmărea și el blogul meu. În lumea internetului, asta ne făcea practic frați de sânge. Deși era înconjurat de câțiva dintre cei mai buni ingineri din lume, avea nevoie de o persoană care să înțeleagă cu adevărat

fenomenul social media – cineva care pricepea că e vorba și despre oameni, nu doar despre tehnologie – și a considerat că eu eram acea persoană.

Mi-a răspuns imediat spunând: „Ai vrea să lucrezi aici, la Google?”

Am răspuns: „Desigur!” Și am crezut că situația e rezolvată. Aveam o nouă slujbă pe Coasta de Vest. Floare la ureche.

La vremea aceea nu știam, dar Evan trăsesse câteva sfori în culise ca să mă poată angaja. De fapt, erau mai degrabă frânghii. Sau cabluri – din acelea care susțin podurile suspendate. Google avea reputația de a angaja oameni cu diplome în informatică, preferabil persoane care dețineau și doctorat; cu siguranță nu-i curtau pe cei care se lăsaseră de facultate, cum eram eu. Într-un final, superiorii care guvernează compania au acceptat cu reticență ca Wayne Rosing, pe atunci vicepreședintele departamentului de inginerie la Google, să discute cu mine telefonic.

În ziua în care urma să vorbim, stăteam în apartamentul-mansardă privind spre telefonul fix pe care-l aveam încă din copilărie. Un telefon cu cablu. Era practic un obiect de colecție. Nu mai dădusem niciodată un interviu pentru un job până atunci și nimeni nu mă pregătise pentru asta. Deși presupuneam cu naivitate că jobul era deja al meu, înțelegeam totuși că o discuție cu Wayne Rosing e mare lucru pentru cineva în situația mea. Eram stresat că o voi da în bară și se întâmpla dintr-un motiv bine întemeiat. Cu câteva zile înainte mă sunase o angajată a departamentului de resurse umane, iar eu am glumit cu ea. Când m-a întrebat dacă am o diplomă de studii superioare, i-am spus că nu, dar că văzusem o reclamă la televizor în care te îndrumau cum să-ți faci rost de una. Nu a râs. Era clar că instinctele mele la acest capitol nu erau de încredere. Biz cel din viața reală era măcinat de îndoială.

Telefonul a sunat și, în timp ce mă întindeam spre receptor, mi s-a întâmplat ceva. În acea clipă, am decis să abandonez toate eșecurile și deznădejdirile pe care le cărasem până atunci cu mine. În schimb, aveam să intru complet în pielea alter ego-ului meu: tipul care conducea Genius Labs. Biz cel genial intra în scenă.

Wayne m-a întrebat inițial despre experiența mea. Îmi imaginez că vorbise cu tipa de la resurse umane, pentru că la început a vrut să știe de ce nu am terminat facultatea. Cu o încredere deplină, i-am explicat că mi se oferise un job ca designer de coperte, cu oportunitatea de a lucra de aproape cu un art director. Am văzut în acea oportunitate un discipolat. Pe măsură ce interviul înainta, am recunoscut că startupul meu fusese un eșec – pentru mine, cel puțin –, dar am susținut că plecasem pentru că nu mi se potrivea cultura organizațională. În Silicon Valley, experiența de a nu reuși să pui pe picioare o companie are valoarea sa. Am menționat și o carte despre blogging pe care o scrisesem.

Apoi, în mijlocul interviului, am spus:

— Hei, Wayne, tu unde locuiești?

Asta l-a luat prin surprindere. Presupun ca a sunat un pic cam ciudat.

— De ce ai vrea să știi unde locuiesc?, m-a întrebat.

— Dacă mă hotărâsc să accept acest job, trebuie să-mi aleg o zonă bună, am zis.

Dacă mă hotărâsc să accept jobul. Nici nu îmi dădusem seama că eram impertinent. Dar, într-un fel, a funcționat. Primisem postul. Urma să mă alătur celor de la Google. Evan m-a invitat în California să cunosc echipa. Cu resursele ei aparent nelimitate, oameni de știință și proiecte secrete, Google era acel loc de pe pământ care se asemena cel mai mult cu imaginarele laboratoare Genius.



După vreo doi ani, Ev și cu mine aveam să părăsim Google pentru a ne deschide o companie împreună. Mă angajasem la Google înainte de Oferta Publică Inițială (IPO), așa că aveam să las acțiuni de bursă valoroase în urmă. Dar mutarea mea în Silicon Valley nu avea legătură cu un job călduț – era vorba despre asumarea unui risc, despre imaginarea viitorului și despre reinventarea mea ca persoană. Primul meu startup picase. Al doilea startup a fost Twitter.



Această carte e mai mult decât o poveste de succes. Este o poveste despre cum să faci ceva din nimic, îmbinând abilitățile cu ambițiile, și despre ce poți învăța când vezi lumea ca un câmp de infinite posibilități. Munca serioasă este benefică și importantă, însă ideile sunt cele care ne motivează ca indivizi, ca organizații, ca națiuni, ca o comunitate globală. Creativitatea este cea care ne face unici, ne inspiră și ne împlinește. Această carte vorbește despre cum să captezi și să valorifici creativitatea care se află peste tot în jurul nostru.

Nu sunt un geniu, dar am avut întotdeauna încredere în mine și, mai important, în umanitate. Cel mai mare talent al meu, pe care l-am dezvoltat de-a lungul anilor, a fost capacitatea de a-i asculta pe oameni: tocilarii de la Google, utilizatorii nemulțumiți ai Twitterului, colegii mei respectați și, întotdeauna, minunata mea soție. Ce m-au învățat ei, în vreme ce mai mult de cinci ani am contribuit la crearea și conducerea Twitterului, dar și în perioada primelor încercări antreprenoriale de dinainte, este că tehnologia care pare să ne schimbe viețile nu se bazează pe un miracol al invenției sau al ingineriei.

Indiferent de cât de multe dispozitive adăugăm rețelei și de cât de sofisticați ajung algoritmi, ceea ce am văzut că se petrecea cu Twitter a fost și va continua să fie un triumf al umanității, nu al tehnologiei. Am descoperit că există oameni buni peste tot. Am înțeles că o companie poate să se dezvolte, să facă un bine societății și, în același timp, să se distreze. Aceste trei țeluri se pot armoniza, fără a fi dominate de un bilanț final. Oamenii, dacă li se oferă uneltele potrivite, pot realiza lucruri extraordinare. Ne putem schimba viețile. Putem schimba lumea.

Poveștile personale din această carte – care provin din copilăria mea, din carieră și din viață – sunt despre oportunitate, creativitate, eșec, empatie, altruism, vulnerabilitate, ambiție, ignoranță, cunoaștere, relații, respect, despre ce am învățat din această călătorie și despre cum am ajuns să-i privesc pe oameni. Adevărurile pe care le-am extras din aceste experiențe m-au făcut să am o perspectivă unică asupra mediului de afaceri și a felului în care definim succesul în secolul XXI, asupra fericirii și condiției umane. Poate că sună cam ambițios, dar, când luăm o pauză de la dezvoltarea transportului aerian hibrid, țintim foarte sus, aici, la Genius Labs. Nu pretind că știu toate răspunsurile. De fapt, dimpotrivă: poate voi pretinde că știu toate răspunsurile! Ce metodă mai bună de a privi mai atent întrebările?

1 | Cât poate fi de greu?



Deci, în urma unei singure convorbiri telefonice, Biz cel genial obținuse un job la Google-ul de dinainte de Oferta Publică Inițială (IPO). Sau cel puțin așa credea.

După conversația mea cu Wayne Rosing, credeam că voi conduce pur și simplu până în California și îmi voi începe noua viață. Ca pregătire pentru această fază, viitorii mei angajatori mă chemaseră la birourile Google din Mountain View pentru a mă cunoaște în persoană și a finaliza detaliile angajării.

La momentul respectiv, Evan Williams era salvatorul meu. Fără să mă fi văzut vreodată, convinsese Google-ul să mă angajeze, iar acum se întâlnea cu mine la aeroport să mă conducă spre noul meu loc de muncă. N-aveam nici cea mai vagă idee despre cât de important avea să devină Evan pentru mine și că, într-o bună zi, urma să creăm Twitterul împreună.

În acel moment eram doar recunoscător pentru că urma să fiu luat cu mașina.

Am sosit la San Francisco dimineața devreme, iar când Evan a venit să mă preia într-un Subaru galben, Jason Goldman, care era mâna lui dreaptă la Blogger, se afla pe scaunul din față. Am urcat pe bancheta din spate și imediat ce am pornit spre Google am început să fac glume pe seama zborului. Așa cum îmi este obiceiul, am făcut probabil câteva observații nepotrivite, pentru că mi-i amintesc pe cei doi râzând și spunând: „Abia l-am cunoscut pe tipul ăsta și *deja* a început cu glumele!“ Am tendința să intru cam direct în vorbă, dar mi-am dat seama că se simțeau în largul lor și că aveam o întâlnire plăcută. Nu eram surprins. Citisem blogul lui Evan de atâția ani, astfel încât știam că, în fond, e o persoană cumsecade. Purta jeansi, un tricou și ochelari de soare. Era ușor athletic, avea un zâmbet larg și conducea ca un nebun. Goldman are un răs memorabil, care de obicei se încheie cu o notă înaltă.

Pentru că nu se lansase în domeniul public, Google era în continuare un startup, dar avea deja câțiva ani de existență și era considerată o companie de succes. Nu apăruse încă un sediu Googleplex, iar oamenii lucrau în clădiri de birouri închiriate.

Evan mi-a arătat locul și mi-a făcut cunoștință cu echipa Blogger. După ce-am făcut turul sediului ne-am dus pentru scurt timp la o petrecere în Mountain View; apoi am mers cu mașina până în San Francisco să luăm cina la un restaurant italian cu iubita și cu mama lui, care era în oraș. După cină și mult vin, eram gata să merg la hotel – aveam mai multe întâlniri a doua zi la Google și nu mă obișnuisem cu fusul orar de pe Coasta de Vest –, dar Evan avea alte planuri pentru noi.

— Să mergem în Mission! O să-ți arăt unele dintre barurile mele favorite.

Evan, iubita lui și eu am continuat petrecerea la un bar numit Doc's Clock. Am comandat un whiskey sec, iar barmanul a umplut un întreg pahar.

— Uimitor, am exclamat, impresionat de cantitate.

— Sunt generoși cu băuturile aici, a zis Ev.

Până la ultima comandă, la 1:40, toți băuserăm destul de mult. Ev, care era matolit, s-a întins pe scaun, și-a deschis larg mâinile și a spus: „Biz, toate astea pot fi ale tale!“ Aveam o masă undeva în spate, iar eu stăteam rezemat de perete. Din direcția mea puteam vedea întregul bar, un bar hipsteresc prietenos și slab luminat, nimic mai mult.

— Serios?, am spus eu pe un ton sarcastic. Asta aș putea avea?

Evan și-a pus capul pe masă. Seara se încheiase.



În ziua următoare am avut 12 întâlniri cu diferiți oameni de la Google. A devenit în scurt timp limpede că aceste „întâlniri“ erau, de fapt, interviuri. S-a dovedit că jobul pe care credeam că-l obținusem nu era încă al meu. Eram prins în mijlocul faimosului și rigurosului proces de selecție Google.

Dar jur că ceea ce m-a făcut să răzdesc a fost convingerea că deja eram angajat. Identitatea mea de lider al Genius Labs nu era singurul atu de care dispuneam.

Înainte să am conversația cu Wayne Rosing, nu mai aplica-sem niciodată cu adevărat la un job. N-aveam nicio idee despre cum ar trebui să decurgă un interviu, la telefon sau față în față. Dar, cum am mai spus, era ceva care îmi mergea foarte bine: încrederea și insolența lui Biz Stone, Geniu.

Cu toate astea, deși poți printa cuvintele astea pe cărți de vizită sau le poți nota pe un site, nu ai cum să faci apel la o

atitudine de învingător din senin. A fost un exercițiu pe care l-am făcut înainte de interviul telefonic, iar acesta m-a ajutat să intru în pielea lui Biz cel genial. Uite cum a funcționat: în zilele de dinaintea interviului, m-am concentrat pe ideea de a lucra în echipa Blogger, la Google, și am lăsat-o să-și facă loc în mintea mea. Pe atunci, îmi plăcea să fac o alergare ușoară de la apartamentul meu, care era practic în campusul Wellesley, până la lacul Waban și în jurul acestuia, pe cărarea nepavată de două mile și ceva. Cât timp alergam încercam să mă imaginez într-un birou străin undeva lângă San Francisco, alături de o mână de oameni necunoscuți, făcând munca pe care mi-o doream.

Cei mai mulți angajați de la Google aveau doctorat în știința informaticii. Oameni talentați la programare. Rolul pe care îl visam pentru mine era acela de a umaniza platforma Blogger. Aș fi preluat pagina principală – blogul oficial al companiei – și aș fi transformat rubrica de „Help“ într-un produs numit „Descoperă Blogger“, prin care aș fi pus în evidență anumite aspecte ale serviciului. I-aș fi dat o voce și aș fi construit un brand pentru Blogger. (Deși nu știam asta la vremea respectivă, aceasta avea să devină sarcina mea în fiecare dintre companiile unde urma să lucrez: să dau o formă și să comunic spiritul lucrului pe care-l cream.)

E un exercițiu util pentru orice problemă sau inițiativă. Vizualizează ceea ce vrei să ți se întâmple în următorii doi ani. Despre ce e vorba? *Vreau să am propriul meu studio de design. Vreau să mă alătur unui startup. Vreau să fac un filmuleț cu o pisică și să devină viral pe YouTube.* (Nu strică să țintești cât mai sus.) În timp ce faci sport sau mergi la o plimbare, lasă acel concept să se miște în voie în mintea ta. Nu te opri la ceva specific. Scopul nu este să găsești soluții. Dacă ajungi la o idee și o păstrezi în minte, vei începe să faci inconștient lucruri care te vor

duce mai aproape de scopul tău. Cumva funcționează. Pentru mine a funcționat.



Acum eram în acele birouri pe care mi le imaginasem. Arătau puțin diferit față de cele din mintea mea; mă așteptam... nu știu, poate la un Googleplex, dar, în schimb, am dat peste câteva clădiri standardizate; Blogger se afla în clădirea cu numărul π – dar eu deja lucrasem pentru Blogger la mine în cap cel puțin o săptămână. Și, în plus, era cam greu să te simți intimidat, de vreme ce nimeni nu părea să știe pentru ce job îmi luau interviu. Totul avea sens pentru mine și pentru Evan, dar departamentul de resurse umane era cam derutat de fișa mea de post. Explicația pe care o dădeam, că urma să umanizez produsul lor, părea să-i nelămurească și mai mult. În interviuri, stafful Google obișnuia să le ceară inginerilor să rezolve la tablă cerințe dificile de programare. N-aveau nici cea mai vagă idee ce să mă întrebe pe mine. Ce hobby-uri aveam? La întreaga atmosferă vagă a interviurilor se adăuga faptul că Evan și cu mine stătusem prin oraș până la 3-4 dimineața.

La prima întâlnire, când o femeie mi-a zis: „Bine ați venit. Vă pot oferi ceva?“, eu am răspuns: „Da, aveți o aspirină?“ Sunt destul de sigur că, pe lista lucrurilor pe care *nu* ar trebui să le spună un interviuat, a-ți face cunoscută din start mahmureala s-ar clasa foarte sus.

Unul dintre tipii care mi-a luat interviu m-a întrebat: „Ai idee de ce Google a achiziționat compania Blogger?“ Era efectiv curios. La acel moment, Google mai achiziționase forumul Usenet al celor de la Deja.com, dar aceasta era prima achiziție a unei companii cu angajați. Răspunsul meu a fost simplu, chiar

dacă nu neapărat corect. Am zis: „Păi, e cealaltă parte a motoarelor de căutare. Google se ocupă cu identificarea paginilor web. Bloggerul creează pagini web. Vă asigură mai multe lucruri de căutat“.

La al cincilea interviu, l-am întrebat pe omul din fața mea: „Ai idee de ce îmi ieși interviu?“ Răspunsul lui: „Nu, am început să lucrez aici abia de două zile“. Sunt destul de sigur că pe lista lucrurilor pe care *nu* ar trebui să le spună un interviewer și acesta se clasează printre primele. Poate că asta însemna că ne potriveau.

Oricum ar fi, după ce totul a fost spus și făcut, jobul pe care nu-l primisem până atunci a devenit, într-un final, al meu.

Nu cu puțin ajutor din partea lui Evan, îmi fabricasem această oportunitate fără o educație universitară, nemaivorbind de o diplomă de studii superioare; nu fusese nevoie să parcurg toate etapele; și avusesem doar unul, două eșecuri la activ, în folosul intuiției. Nu eram un favorit. Nu purtam o etichetă anume. Dar aveam experiență la un anumit capitol: a-mi crea propriile oportunități.



Am descoperit de mic că e mai bine să-mi construiesc singur destinul. În copilărie petreceam multă vreme jucându-mă singur în curte, dar una dintre activitățile mele favorite era să merg în demisol și să „inventez lucruri“. Bunicul meu construisese telefoane în Boston pentru compania American Telephone and Telegraph, din 1925 până în 1965. S-a stins din viață înainte să mă nasc, dar mama mea nu a scăpat niciodată de toate lucrurile tatălui ei. În demisolul nostru se aflau masa lui de lucru, toate uneltele lui și o instalație mobilă cu resorturi, pinioane, fire și altele – pe care bunicul meu le folosea pentru a construi

și a repara telefoane cu disc. Coboram acolo și mă prefăceam că inventez tot felul de aparate trăsnete în laboratorul meu subteran secret.

Prietena cea mai bună a mamei mele avea un soț pe nume Bob, care era electrician. Subsolul lui, în ceea ce mă privea, era un alt laborator. Unul adevărat. Oricând treceam pe la ei în vizită, intram direct și spuneam:

— Bob, hai să mergem să inventăm niște chestii în laborator. Am câteva idei.

Îmi amintesc clar că am avut o revelație crezând că voi asambla, folosind două sticle de suc și câteva tuburi, un dispozitiv prin care să respir sub apă.

Când i-am spus lui Bob ideea, el a zis:

— Adică un echipament de scufundări?

I-am spus că poate mai lucrăm la denumire și am insistat să ne apucăm de treabă. Mi-a explicat cu răbdare că am avea nevoie de un compresor de aer și de alte câteva elemente pe care nu le deținea și a sugerat să construim în schimb un reflector alimentat de o baterie și montat pe o cutie de cafea. Nu m-ar fi ajutat să respir sub apă, dar avea baterii și fire, așa că am fost complet cucerit. Cu o altă ocazie am vrut să născocesc o mașinărie zburătoare. Ca alternativă, am conectat un difuzor la o baterie. Am introdus benzi de cupru într-un covoraș de plastic și le-am legat de un difuzor în așa fel încât, dacă pășeai pe covoraș, difuzorul se activa și scoatea un bâzâit îngrozitor. L-am adus acasă și l-am așezat sub covorul din dreptul patului meu. În acea noapte m-am cuibărit în pat și am strigat:

— Mamă, ai uitat să mă săruți de noapte bună!

— Ah, ce drăguț!, a spus ea.

A venit până în cameră, a pășit pe carpetă, a activat alarma și aproape a făcut un atac de cord.

— Invenția mea a funcționat!, am strigat satisfăcut.

Poate ca să-mi canalizeze mai bine energia, mama m-a înscris într-un program numit Boy Rangers. Nu la Boy Scouts. Nici la Cub Scouts. Ci un alt program obscur, numit Boy Rangers. Era ca o versiune de mâna a doua a programelor pentru cercetași. Nu numai că nu îmi doream să fiu membru al Boy Rangers, dar în fiecare săptămână trebuia să aduc „wampum“ – adică *trebuia să plătesc*. În plus, părinții mei divorțaseră când eu eram copil, iar tatăl meu locuia la câteva orașe distanță, dar ar fi putut la fel de bine să locuiască la Istanbul. Părinții mei erau ca apa și uleiul, așa că rareori aveam ocazia să-mi văd tatăl. Cum se nimerește uneori, acest program Boy Rangers era gândit în jurul relației tată-fiu. În fiecare săptămână, toți ceilalți băieți veneau cu tații lor, în timp ce eu veneam singur. Dacă s-ar fi primit o insignă de merit pentru „pus sare pe rană“, toți cei din jurul meu ar fi primit-o fără niciun efort.

În orice caz, programul Boy Rangers era modelat după triburile de nativi amerindieni. Pentru a avansa de la Față Palidă, prin stadiile de Infant, Cavaler, Războinic, ajungând într-un final la Hi-Pa-Nac (care sună mai mult ca numele unui medicament împotriva colesterolului, dar este de fapt un soi de căpetenie), trebuia să ne creăm propriile panașe, să învățăm să facem noduri și să memorăm tot felul de strigăte tribale. Știți voi, chestii distractive pentru copii. Am fost ținut la Boy Rangers între șase și zece ani, acea vârstă critică în care cei mai mulți băieți practicau sporturi pentru juniori, cum ar fi baseballul, fotbalul și altele. Nu eram tocmai motivat să îmi perfecționez abilitățile de pădurar, iar liderii ofereau oricum tuturor insignele. Ceilalți copii le purtau cusute pe uniforme, în timp ce mama mi le prindea cu ace de siguranță.

Ca femeie care se străduiește să întrețină singură o familie, cel mai important lucru pe care mama l-a făcut pentru mine, pentru sora mea Mandy și pentru surorile mele vitrege, Sofia și

Samantha, a fost să ne țină în Wellesley, unde crescuse ea. Orașul se bucurase de prosperitate, iar sistemul public de învățământ era unul dintre cele mai bune din țară. Mama făcuse școala în Wellesley și îndrăgise fiecare moment petrecut acolo. Era hotărâtă să ne ofere și nouă ocazia de a avea asemenea experiențe benefice.

Din punctul meu de vedere, toți prietenii mei erau bogați. Părea că și ei, la rândul lor, credeau că eu vin dintr-o familie înstărită, deși în repetate rânduri primeam bani prin programe de ajutor social. Îmi amintesc de porțiile imense de cașcaval distribuite de la stat. Eram înscris într-un program de subvenționare a mesei de prânz în cadrul școlii, un lucru bun, pentru că asta însemna că nu aveam nevoie de bani de mâncare, dar și un lucru rău din cauza felului în care funcționa. Pentru a-și lua masa de prânz, cei mai mulți elevi își procurau tichete de culoare verde. Pentru a face rost de ele, trebuia să merg o dată pe săptămână la un oficiu special de unde mi se eliberau cinci tichete gri. Când alți copii mă întrebau de ce tichetele mele aveau acea culoare, eu făceam glume pe seama tichetelor lor verzi. Presupun că am început să-mi dezvolt simțul umorului și o anumită atitudine pentru a face față diferențelor evidente de statut social. Căutam chiar și prin cutia cu haine pierdute, pentru a găsi câte un tricou sport Ralph Lauren – ca să mai schimb tricourile și pantalonii pe care le purtam aproape în fiecare zi. Mare parte dintre șosetele și chiloții mei nu aveau o mărime determinată. Mama a făcut tot ce a putut și a reușit să ne țină în Wellesley, într-un sistem educațional care s-a întâmplat să fie receptiv la tipul particular de creativitate care mă caracteriza.

Când am ajuns la liceu, toți prietenii mei erau tocilari. Dar aflasem de la televizor și din filme că o modalitate bună de a-ți extinde cercul de prieteni era să te înscrii într-o echipă de sport. Eram un tip athletic din fire, iar după toții anii petrecuți la Boy

Rangers mă pricepeam să fac tot felul de noduri, dar nu mai încercasem niciodată până atunci să joc un sport de echipă. Terenul de baschet avea linii ciudate pe podea. Toți ceilalți copii păreau să știe unde aveai voie să stai și pentru cât timp. Eu stăteam acolo fără să mă mișc. Pe urmă, la probele pentru fotbal, erau o sumedenie de reguli. Cum funcționa totul? Câte șanse ni se ofereau? Și cum puteam să-mi dau seama când mă aflu pe partea greșită a terenului? Mă simțeam zăpăcit și agitat, lucru care îmi adâncea confuzia. Înainte să merg la probele pentru baseball, mi-a venit mintea la cap și m-am interesat de reguli. Dar nu aveam cum să recuperez timpul pierdut. În această situație nu ar fi funcționat tehnica vizualizării pe care am folosit-o ca să prind jobul la Blogger. Chiar dacă aș fi avut habar de o astfel de tehnică atunci, m-aș fi vizualizat marcând 1 000 de puncte, dar apoi aș fi privit de pe banca de rezerve cum le înscriu ceilalți copii. Deloc surprinzător, n-am intrat în nicio echipă. Atunci m-am hotărât să iau situația în propriile mâini.

O scurtă cercetare mi-a dat ocazia să aflu că exista un sport pe care liceul meu nu-l oferea la momentul respectiv: lacrosse-ul. Dacă niciunul dintre ceilalți copii nu avea experiență jucând acest sport, atunci toți s-ar fi simțit la fel de confuzi ca mine. Șansele ar fi fost egale. Așa că am întrebat administrația școlii dacă am putea forma o echipă de lacrosse în cazul în care am aduce un antrenor și am strânge suficienți elevi interesați. Răspunsul lor a fost „da”. Așa că asta am făcut. După toată stângăcia aparentă de până atunci, m-am dovedit un jucător decent de lacrosse, am fost ales căpitan și am devenit o echipă destul de bună (deși, în continuare, preferam compania tociștilor decât pe cea a atleților).

Tenacitatea care m-a condus la crearea unei noi echipe sportive m-a învățat o lecție importantă: oportunitățile pot fi fabricate.

Dicționarul meu definește *oportunitatea* ca un set de circumstanțe care fac posibilă realizarea unui lucru. Lumea ne-a condiționat să așteptăm oportunitățile, să ne pricepem să le recunoaștem și să sperăm că vom da lovitura într-un moment potrivit. Dar dacă oportunitatea constă doar într-un set de condiții, de ce mai așteptăm alinierea planetelor? În loc să stai deoparte și să te arunci într-o situație în care sunt șanse mari să ratezi, mai bine te apuci singur și îți construiești circumstanțele favorabile. Dacă tu ești cel care creează oportunitatea, vei fi primul în măsură să profite de ea.

Abia mai târziu am înțeles că aceasta este esența antreprenoriatului: a fi persoana care realizează ceva în condițiile pe care tu ți le stabilești. Și este o regulă care se aplică tuturor formelor de succes, în toate planurile vieții. Oamenii spun că succesul e o combinație între muncă și noroc, iar în această ecuație norocul este elementul pe care nu-l controlezi. Dar, pe măsură ce îți crezi singur oportunitățile, șansele tale de câștig cresc exponențial.



În liceu am descoperit cât de împlinit mă pot simți atunci când îmi construiesc propriile oportunități. Și am presupus că voi fi în stare să fac la fel și la facultate. Am absolvit liceul în 1992 și am strâns câteva burse locale pentru a-mi acoperi primul an de studiu la Universitatea Northeastern. Știind că aveam să rămân fără bani, am prins o bursă de excelență în domeniul artelor, care mi-a asigurat intrarea la Universitatea Massachusetts, în Boston.

Dar facultatea s-a dovedit a fi altfel decât mi-o închipuisem. În fiecare zi făceam naveta timp de o oră de la casa mamei mele până la campusul universitar, un labirint de beton despre

care se zvonea că fusese conceput de arhitecți specializați în construirea închisorilor. Unul dintre primele lucruri pe care mi-am dorit să le fac acolo a fost să produc spectacolul *Trandafirul alb*, o piesă de teatru care aparținea unei mișcări antinaziste timpurii din Germania. Dar persoana care conducea departamentul de teatru mi-a spus că singura mea șansă teatrală era să particip la cursurile ei și să fac parte din acea piesă pe care ea avea să o aleagă. Nu prea semăna cu ce aveam eu în cap.

În afara cursurilor, îmi făcusem rost de un job și căram cutii grele într-un conac vechi din Beacon Hill, pentru editura Little, Brown and Company. Mutam cutii cu cărți din podul conacului până în holul principal. Erau anii 1990, iar departamentul de design al editurii se afla în tranziție, renunțând la tehnici mai vechi de ilustrare pentru Photoshop. Aveam chiar și o veche mașină de fotocopiat cu propria ei cameră întunecată - un aparat greoi și scump care avea aceeași funcție ca un scanner de 99 de dolari. Mă descurcam să folosesc un calculator Mac, iar ilustrarea copertelor de carte părea să fie o activitate interesantă. Așa că, într-o zi, în vreme ce întregul departament de artă ieșise să ia prânzul, m-am furișat printre birouri și am găsit un dosar de lucru pentru o carte, cu titlu, subtitlu, autor și un rezumat al propunerilor colectivului editorial pentru copertă. Cartea era *Midnight Riders: The Story of Allman Brothers Band**, de Scott Freeman. M-am așezat în fața unui calculator și am creat un proiect de copertă. Pe un fundal închis la culoare am scris „Cavalerii Noptii“ folosind un font alungit și verde. Apoi am găsit o poză a formației care se potrivea cu stilul lor și arăta bine sub titlu. Când am fost gata am printat rezultatul, l-am pus într-un dosar și l-am strecurat printre celelalte designuri

* Cavalerii Noptii: povestea formației Allman Brothers Band.

de copertă care urmau să ajungă la departamentul de vânzări din New York pentru aprobare. Apoi m-am întors la căratul cutiilor.

Două zile mai târziu, când s-a întors art directorul din New York, unde prezentase designurile, a întrebat: „Cine a creat coperta asta?” I-am răspuns că eu o făcusem. „Tu? Puștiul care se ocupă de cărat?” I-am explicat că mă pricepeam la calculatoare și că eram înscris la universitate cu o bursă în domeniul artelor. Mi-a oferit pe loc un job cu normă întreagă ca designer. Departamentul din New York optase pentru coperta propusă de mine ca variantă finală. Restrospectiv, nu mi se mai pare tocmai bună, dar ei o aleseseră.

Mi se oferea un job cât se poate de serios. Era o idee bună să-l accept? Până atunci, facultatea fusese o dezamăgire. (Experiențele de acolo îmi aduc aminte de o zicală olandeză pe care mi-a spus-o un antreprenor în Amsterdam: „Celui care se ridică i se va tăia capul“.) Și iată-mă având o oportunitate să lucrez de aproape cu un art director, care urma să-mi devină mentor. Din ce înțelegeam eu, oamenii mergeau la facultate ca să obțină slujbe cum era cea care mi se punea acum pe masă. Practic, săream niște etape. În plus, aș fi învățat mai mult aici, făcând ceva ce îmi plăcea, decât pierzându-mă în anonim prin facultate. Așa că am renunțat la universitate pentru a lucra la Little, Brown, una dintre cele mai bune decizii pe care le-am luat în viață.

Nu pledez pentru renunțatul la studii. Aș fi putut intra mai determinat la facultate de la bun început sau aș fi putut încerca să-mi schimb experiența cât timp am fost acolo. Dar acceptarea unui job la care ajunsese din proprie inițiativă era un alt mod de a-mi construi destinul. Acesta era, din perspectiva mea, un exemplu a ceea ce înseamnă să-ți creezi propriile oportunități.

De aceea înființarea unei echipe de lacrosse, producerea unei piese de teatru, lansarea unei companii sau îmbunătățirea