

START-UP VS ESPERIENZA/1. I falsi miti della narrazione dominante

La dialettica che manca

Il passaggio da startupper a leader del presente è spesso troppo breve. Quanto conviene al sistema Paese bruciare le tappe e relegare in un cassetto decenni di saperi a vantaggio dell'ultima novità?

di Antonio Dini

E come un'onda, un ciclo. Nei periodi di stagnazione profonda si cercano gli innovatori. Nei periodi di innovazione selvaggia si cercano i maestri. «Adesso c'è bisogno di buoni maestri», dice **Oliviero Ponte di Pino**, studioso di teatro (www.ateatro.it). «Se vuoi fare qualcosa di buono – continua – cerca uno bravo e vai a imparare da lui. Andare a bottega è sempre più importante. Perché è vero che c'è una soluzione di continuità tracciata dalla tecnologia digitale che ha reso i “giovani” portatori di idee e capacità di comprensione di un mondo globalizzato dove i “vecchi” non si ritrovano. Ma è anche vero che oggi serve tantissimo l'esperienza. Lo si capisce da una cosa: il bisogno di narrazioni. È questo il modo con cui passa l'esperienza. Ma la capacità di narrare oggi l'abbiamo perduta a causa soprattutto della frammentazione in cui viviamo. Per questo, negli ultimi anni abbiamo sentito il bisogno di metterla a tema: non parleremmo tanto di *storytelling* se non ne avessimo un disperato bisogno».

Il peso delle start-up

Se i mercati sono conversazioni e il lavoro non è (più) un posto ma un processo, l'esperienza conta e conta ancora di più il modo di trasferirla. Apprendistato, studio universitario, formazione, stage: i modi si moltiplicano ma stanno cambiando le coordinate di base dell'impresa e dei mercati. Diventa tutto più difficile. Il modello dello stage infinito in aziende sclerotizzate e irrigidite è al-



“IL TALENTO NON SIGNIFICA NULLA, MENTRE L'esperienza, ACQUISITA IN UMILTÀ E CON IL DURO LAVORO, VUOL DIRE **TUTTO**”

Patrick Süskind

trettanto pericoloso. Bisogna capire prima una cosa, però. Quelli che una volta erano i prodigi emergenti, da tenere d'occhio perché tra vent'anni faranno grandi cose, oggi sono considerati subito i leader del presente. Ma bruciare le tappe conviene al sistema Paese e alle aziende? La logica della start-up sblocca e si integra con l'esistente, aiutando il consolidamento e la crescita di sistema, o rischia di appesantire un sistema già rigido? In Italia gli esempi scarseggiano, anche se ci si rende conto adesso che, al di là della retorica, la mortalità delle start-up è fisiologicamente elevatissima e rischia di intercettare tutte le opportunità che potrebbero cogliere anche le imprese mature e gli innovatori più consolidati. Quali sono i possibili futuri? La scommessa fideistica sulle magnifiche e progressive sorti delle start-up deve partire anche dalla considerazione che i posti al vertice della piramide non sono garantiti e, comunque, sono a quanto pare molto pochi. Nel mondo infatti ci sono 229 start-up “unicorno” (stimate più di un miliardo di dollari) per una valutazione complessiva di 1,3miliardi miliardi, che sinora hanno intercettato circa 175



miliardi di dollari di finanziamenti. Ma cosa succede a queste aziende? Come fanno a diventare così, a mettere radici nel mondo?

La storia di Google insegna

I due prodigi della scorsa generazione, Larry Page e Sergei Brin, quando fondarono il motore di ricerca Google nel 1996 avevano 23 anni. Nel 2004, quando Google è stata quotata in Borsa, già da tre anni Eric Schmidt era il Ceo. Il manager, ex Bell Labs, ex dirigente di Sun Microsystems, ex Ceo di Novell, aveva 59 anni. Era stato il *gotha* del capitale di ventura della Silicon Valley, i fondi Kleiner Perkins Caufield & Byers e Sequoia Capital, a chiedere che ci fosse un uomo d'esperienza al comando. Era iniziata così la ricerca di un uomo d'esperienza da affiancare ai due fondatori: un buon maestro per giovani prodigi. Il colloquio di Schmidt con i due "ragazzi" di Google li aveva fortemente impressionati. E il resto è storia: durante il periodo che va dal 2001 al 2011, quando Page è tornato infine come Ceo, Google ha radicalmente cambiato faccia e raggio d'azione, trovando un equilibrio tra innovazione e modelli di business, al punto da considerare l'attività del motore di ricerca quasi secondaria rispetto a tutto il resto.

La disruption non basta

Il punto è che per diventare un grande albero capace di sopravvivere al cambio di stagione occorre molto di più che non la potentissima spinta innovativa dei due fondatori dell'azienda. Il vero salto di qualità non è stata la formula segreta del motore di ricerca. Occorreva, invece, fare sistema, unire al talento dei giovani l'esperienza dei maestri per poter costruire un'azienda duratura e consolidata. Le "innovazioni dirompenti" insomma non bastano, e andare a rileggere la storia delle aziende che sono poi rimaste per più di un ciclo economico lo prova. La stessa Apple, fondata dal giovanissimo Steve Jobs, è sopravvissuta all'inesperienza del suo fondatore che poi, quando è tornato dopo vent'anni di "esilio", era in realtà un imprenditore maturo che, per un capriccio della storia, ha potuto realizzare il suo enorme potenziale nella stessa azienda che aveva fondato.

Non stiamo sbagliando narrazione?

Il problema, però, è più complesso. Come spiega **Lorenzo Cavalieri**, partner di Sparring e autore di *Il lavoro non è un posto*. «Stiamo trasmettendo ai giovani l'idea che creare, innovare, rischiare, essere figli, conquistarsi le opportunità significhi necessariamente stare in un coworking open space con un computer Apple e lanciare una start-up». Questa è, per vari motivi, la narrazione dominante della nostra epoca più recente. Come si diceva una volta a Hollywood, l'unico peccato mortale che lo star-system non perdona è invecchiare. Bisogna essere giovani, anche per tutta la vita.

**“IMPARARE È
UN'esperienza;
TUTTO IL RESTO È
SOLO INFORMAZIONE”**

Albert Einstein

Perché l'innovazione avviene fuori dagli spazi tradizionali. E un attributo fondamentale della gioventù è che rompe le regole, non rispetta i dogmi, sorprende i titolari delle posizioni di rendita con idee innovative. Ma è vero che occorre essere giovani e inesperti per essere innovatori? È vero che essere giovani in questo momento aiuta, però le start-up e le partite Iva non sono ammortizzatori sociali per attuire il costo del lavoro giovanile. Anche perché, tra le tante cose, fanno esplodere i conti della previdenza, aumentando lo squilibrio tra pensionati e contributi dei lavoratori attivi. Ma il motivo per cui essere "giovani startupper" non è tutto non è solo di contabilità statale o di livelli di occupazione. La narrazione dominante di questi ultimi anni è più monocromatica, più totalizzante.



Lorenzo Cavalieri, partner di Sparring

L'imprenditorialità è ovunque

«Oggi – dice a "L'Impresa" Cavalieri – anche il lavoro dipendente tradizionale chiede imprenditorialità, autonomia, passione, "fame e follia"» Qual è il rischio altrimenti? «Rischiamo di rappresentare ai più giovani un mondo polarizzato, da un lato i super creativi, autonomi, "smart", resilienti e appassionati e, dall'altro, il lavoro dipendente di chi preferisce eseguire, stare negli schemi, non rischiare. In realtà, le cose non stanno così: tutto il lavoro del terzo millennio, anche nei settori più "antichi", è lavoro imprenditoriale. Anche le aziende più consolidate nei settori più maturi per competere hanno bisogno di passione, autonomia, gestione dell'imprevisto e dell'eccezione». Un mondo radicalmente diverso da come ce lo stiamo raccontando, insomma. Il sogno della start-up rischia di essere un mito se ci si dimentica il peso dell'esperienza, della capacità di mettere in relazione quel che si è fatto sinora con quello che si potrà fare. Il sogno magico delle start-up fatte da *millennials*, il cluster demografico considerato "nativo di-



gitale”, che dovrebbe risolvere tutti i problemi, a partire da quello di loro stessi, dell’occupazione, della produzione di ricchezza e benessere.

Più realismo che sogni

«Non ci credo – dice **Giuseppe Granieri**, studioso del digitale e fondatore di Kloe – ai *millennials* cioè ci credo, ma non come cluster demografico. È invece un cluster culturale: le persone che sono cresciute in un certo modo, avendo accesso a certe scuole, al computer, a un certo modo di pensare. Per questo l’età non è

il criterio di scelta. Ci sono dinosauri di 20 anni e animali digitali di 70. In realtà, i veri e propri *millennials* oggi hanno 5-7 anni e dovranno

Giuseppe Granieri,
fondatore di Kloe

essere affiancati dalla scuola, dai media, dai genitori». I *millennials* insomma devono mettere assieme un bagaglio di strumenti culturali per capire la vita, che si basa in buona parte sull’esperienza e non solo sulla novità. C’è anche un altro snodo. Quello dell’esperienza vera e propria. Del patrimonio condiviso di sapere e saper fare, che prescinde dall’innovazione tecnologica e va oltre, abbracciando il modo di fare impresa e di relazionare la propria azienda con quella degli altri. Lo coglie bene Lorenzo Cavalieri: «L’altro stereotipo è che start-up significhi solo essere “creativi” e “sognatori”, “vedere ciò che gli altri non vedono”, “crederci quando nessun altro ci crede”. Quando, invece, il principale motivo di fallimento delle start-up è la messa a terra dell’idea di business, la capacità di confrontarsi con la dura realtà del feedback di mercato. Realismo, piedi per terra, capacità di prendersi porche in faccia. Tutti aspetti che fanno pensare a un profilo di

L'incontro tra esperienza e spinta innovativa

Nel suo caso è quasi un eccesso di esperienza. **Alex Mackenzie Torres**, Cmo di Moovit, l’app creata dalla start-up israelo-californiana Tranzmate nel 2012, ha da poco compiuto 39 anni. In Italia sarebbe un “giovane”, nella Silicon Valley dove vive è un manager d’esperienza, chiamato per dare un’accelerazione all’app utilizzata da 35 milioni di utenti in 60 paesi diversi. «Alla mia età è l’esperienza che conta», dice in una sala dell’hotel Gallia Excelsior di Milano, di passaggio in Italia. È nato nel 1976, l’anno in cui Mike Markkula aveva esattamente la sua età: era appena andato in pensione da Intel dov’era dirigente e aveva deciso di investire nella società nata in un garage di Palo Alto fondata da due giovani poco più che ventenni: Steve Jobs e Steve Wozniak. Senza Markkula non ci sarebbe stato quel travaso di esperienza che ha consolidato il Dna di Apple.

La paura non porta da nessuna parte

Invece Torres ha passato nove anni da Google: «Non mi piace stare fermo, ogni anno o due al massimo

devo cambiare ruolo, responsabilità, sfida. Non mi piace chi è spaventato dal cambiamento. Certo, spaventa, ma è importante affrontarlo e saper cambiare, spostarsi. La paura non ti porta da nessuna parte e chi rimane congelato per la paura del cambiamento, vuol dire che non accetta la realtà, che fa crescere dentro di sé la frustrazione, perché tra quello che vuol fare nella sua testa e quello che fa nella realtà il divario diventa sempre più grande». Torres non ci sta a fare il maestro, a dare lezioni. Però la sua è la responsabilità di un “C” level in un’azienda giovane ma comunque esplosiva, che sta crescendo in tutto il globo. Moovit sta diventando la app utilizzata per la mobilità in quasi tutto il mondo («O perlomeno, questa è l’ambizione», puntualizza con una risata) grazie a una strategia multilivello: l’app fornisce indicazioni sulle direzioni, sul traffico, sui mezzi pubblici. In alcuni paesi si è accordata con le amministrazioni comunali ed è in grado di vendere i biglietti, dare gli orari. Utilizza mappe open source (così non paga i diritti delle mappe di Google o di altri), utilizza la posizione anonimizzata degli

Alex Mackenzie Torres
in destra



utenti per stabilire i flussi di traffico, punta a India e soprattutto alla Cina, ha già raccolto 80 milioni di dollari di finanziamenti in tre round, stringe alleanze con i produttori di automobili e i servizi di car sharing per essere nel cruscotto delle auto di domani.

Attitudine più che generazione

«Il punto chiave – dice Torres – è che l'esperienza serve in dialettica con la novità, con l'intuizione di chi è giovane e "nuovo". Ma non serve il micro-management. Io lascio libertà a chi lavora con me di arrivare ad obiettivi chiari e definiti, con controlli settimanali. La stessa cosa chiedo alle persone per cui lavoro. Il micro-managing, il "fiato sul collo", interviene quando c'è un problema, quando una persona non riesce ad arrivare ai risultati. E spesso finisce male, perché vuol dire che la persona non va bene». In una vita di lavoro Torres ha sposato l'attitudine del *surfer*: vuole avere un impatto sull'azienda per cui lavora (è il motivo per cui ha lasciato Google: non c'era la possibilità di fare la differenza) e non vuol finire a fare "l'impiegato statale". Invece, dice, «Sono un surfer e non voglio perdere l'onda». Sette ruoli in nove anni lo indicano chiaramente. Fa parte della generazione della discontinuità? Di quelli che hanno competenze digitali che prima non c'erano? Oppure nella Silicon Valley non è così? Dopotutto, Bill Gates è un over-50 e il mondo digitale in cui viviamo è fatto da un cluster demografico diverso.

An.D.

@antoniodini

“startupper” più maturo, esperto, e “rugoso” di quello propinato dalla mitologia del ventenne iperdigitalizzato che lavora in garage».

Collaboration, un must

I cambiamenti ovviamente ci sono. I ruoli e i modi di lavorare stanno cambiando radicalmente. Si apre un'era nuova, centrata sulla collaborazione, sul bisogno di creare gruppi di lavoro multidisciplinari in cui i problemi vengano affrontati in modo olistico, in cui le scelte nascono da intelligenze più condivise, in cui la tecnologia aiuta perché rende fluidi e con attrito minimo lo scambio di conoscenza e il lavoro. Siamo nell'era della collaborazione perché molti problemi di oggi sono diversi da quelli di ieri. Però la risposta non sta nella negazione dell'esperienza. Anche perché il concetto stesso di esperienza è su un piano logico diverso da quello di innovazione, nonostante la narrazione dominante di questo periodo sostenga neanche troppo implicitamente il contrario. La realtà di un mondo del lavoro in cui la capacità di essere innovativi, dotati di talento, capaci di competere diventa determinante, riduce in realtà lo spazio per l'approfondimento (perché non conviene chiudersi in un settore o in un sapere unico) e, soprattutto, pone un altro problema. Cosa facciamo con le persone che non hanno talento, o che per meglio dire ce l'hanno ma in altri ambiti? «Cosa facciamo? Li buttiamo a mare?», si chiede Cavalieri. Non è una domanda retorica ma non ha una risposta. La trasformazione del mercato del lavoro e delle imprese nel nostro paese non dovrebbe prescindere da questa considerazione di base, che è diversa dai ragionamenti sul welfare e sullo stipendio sociale, anche se questi ultimi ne sono in buona parte conseguenza.

Il punto, trasmettere l'esperienza

I temi sul tavolo sono numerosi. Inquadrare la relazione tra esperienza e start-up con la chiave dell'apprendistato, del travaso di esperienze più che di competenze, è un discorso che si sta cominciando a fare esplicitamente adesso. Il bisogno di narrazioni descrive soprattutto una mancanza. Per questo torna utile citare un saggio meno conosciuto di Walter Benjamin, del 1936, intitolato *Il narratore*. Scritto con il pretesto di raccontare Nikolaj Leskov, scrittore russo contemporaneo di Tolstoj e Dostoevskij, il breve saggio di Benjamin porta alla luce una crisi sotterranea del tempo moderno straordinariamente attuale. Il narratore (colui il quale “sa orientarsi sulla terra senza avere troppo a che fare con essa”) e la sua crisi sono la conseguenza di un cambiamento che è più antico del digitale. Anzi, l'arrivo dei bit (che Benjamin non poteva immaginare) accelera le conseguenze, più che causarle. Come scrive Benjamin, infatti, «L'arte di narrare volge al tramonto perché vien meno il lato epico della verità, la saggezza. Ma si tratta di un processo che ha origini lontane. E nulla potrebbe essere più sciocco che vedere in esso solo un “fenomeno di decadenza”, per non dire un fenomeno “moderno”; mentre è solo un fenomeno concomitante di forze produttive storiche, secolari, che a poco a poco ha espulso la narrazione dall'ambito del discorso vivo e insieme fa percepire una nuova bellezza in ciò che svanisce». In definitiva, osserva Ponte di Pino, «Quest'ultima è la narrazione del mercato che vuole prodotti nuovi ogni mese, ma lo è anche delle start-up; così facendo, però, legghiamo il nostro futuro a qualcosa che svanisce». Occorre pensarci attentamente.

@antoniodini



Il lavoro non è un posto, Lorenzo Cavalieri, Vallardi editore, 2015

“L'esperienza
DI CIASCUNO
È IL TESORO
DI TUTTI”

Gérard de Nerval