

L'eccellenza non è un segreto

Riflessioni sulla condivisione, la creatività e l'innovazione
(in cucina come in azienda)



Peter Brunel

Chef stellato



Gli chef nascondono davvero i loro segreti? Che ruolo ha la creatività in cucina, e come si affronta l'errore di un collaboratore?

Peter Brunel ci porta dietro le quinte del suo mondo culinario, raccontandoci il suo approccio al tema della condivisione. Assieme a lui parleremo di ricette e di innovazione, ma anche di successo e di errori. Un viaggio che attraversa i segreti di un grande chef alla ricerca dell'eccellenza.

Quando si parla di condivisione in cucina, la prima immagine cui si pensa è quella del cuoco che si nasconde per aggiungere l'ingrediente segreto. È davvero così?

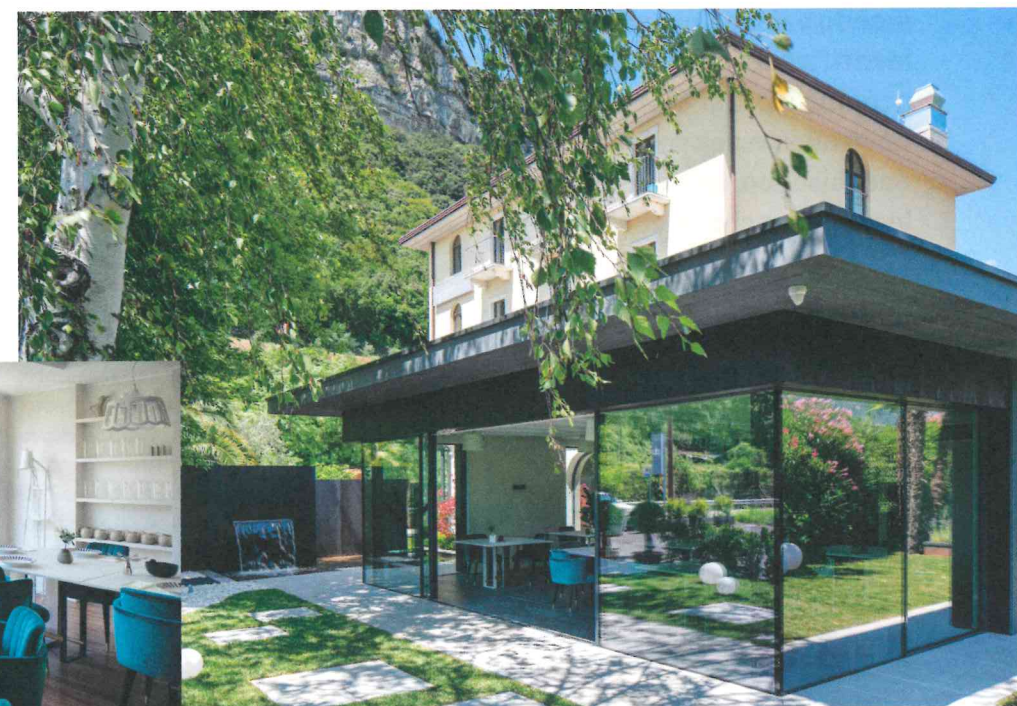
Ci sono due scuole di pensiero. Alcuni colleghi hanno un'apertura mentale più ampia, altri sono un po' più chiusi. Evitano di condividere tutto perché pensano che dietro ad alcuni segreti si nasconda una performance superiore, un vantaggio competitivo di qualche tipo. Io ho una visione diversa. Penso che una ricetta possa darti al massimo il 60% del risultato, mentre il resto lo fa il fattore umano. A parità di ricetta, in base alla padronanza che hai con la materia prima puoi ottenere risultati molto diversi. Ti faccio un esempio banale. Potrei dirti che per ottenere un uovo sodo devi farlo bollire in acqua per 7 minuti. Tu però non sai se l'uovo lo devi mettere in pentola con l'acqua fredda o quando inizia a bollire. E la temperatura dell'uovo? Se lo prendi dal frigo è diverso che averlo a temperatura ambiente. Un piccolo dettaglio come questo può farti ottenere un grado di cottura molto diverso.

La ricetta è una linea guida che ti aiuta a interpretare il prodotto, ma per ottenere un risultato eccellente devi avere la giusta sensibilità e la giusta conoscenza della materia prima. Ecco perché ai miei ragazzi cerco di trasferire prima di tutto questi aspetti.

Allo stesso tempo non nascondo nulla, perché una delle soddisfazioni più grandi è quella di vederli crescere. Tanti di loro nel tempo sono riusciti ad affermarsi come chef, qualcuno ha persino ottenuto la stella Michelin. Lasciare un segno indelebile nell'esperienza degli altri è una grande soddisfazione.

Non hai paura di condividere le tue ricette, sapendo che tanti di loro seguiranno la loro strada?

È una cosa che vivo con molta serenità, devo essere sincero. Assieme ad altri colleghi ho la fortuna di collocarmi all'apice del nostro settore, quindi sono consapevole di avere un vantaggio in più rispetto agli altri. In Italia ci sono migliaia di cuochi, ma quanti di questi riescono ad emergere? In realtà pochissimi. Diventare chef significa non solo avere una conoscenza



superiore alla media, ma anche sapersi destreggiare in un mondo complesso, articolato. Bisogna essere un cuoco eccellente, ma anche saper acquistare, trattare, scegliere e gestire lo staff. Forse è per questo che condividere le mie ricette non mi spaventa.

Certo, copiare non è una buona idea. Il rischio è quello di diventare una brutta copia. Sono contento se i miei ragazzi prendono spunto dai miei insegnamenti, ma poi devono manipolarli, rielaborarli fino a trovare la loro identità.

È diverso se l'intento è quello di omaggiare qualcuno, come fanno gli allievi di Gualtiero Marchesi riproponendo il risotto con la foglia d'oro. C'era chi lo faceva anche mentre era in vita, ma a quel punto aggiungeva sempre un tocco personale. Altrimenti perché qualcuno avrebbe dovuto mangiare la loro copia, invece dell'originale?

Parliamo di ricerca. Nel mondo aziendale, prima si identifica il bisogno delle persone e poi si costruisce un prodotto per soddisfare quel bisogno. Avviene lo stesso anche in cucina?

Anche in questo caso esistono dinamiche diverse, c'è chi segue un filone e chi segue l'altro. Personalmente collaboro con la ricerca e sviluppo di alcune aziende, dunque non creo solo le mie interpretazioni all'interno del ristorante. Nelle collaborazioni con il mondo industriale la prima esigenza è quella di andare incontro ai bisogni del mercato, ma quando sono all'interno delle mura di casa posso dare libero sfogo alle mie visioni più creative.

Penso al piatto Lofoten, nato dopo un viaggio in Norvegia. Sono andato lì per vedere come viene trasformato il merluzzo in stoccafisso, per scoprirne il processo e la storia. Una volta tornato in Italia ho sentito il desiderio di lasciare un segno

capace di raccontare quell'esperienza, così ho realizzato un piatto che è poi diventato iconico.

Come dico sempre ai miei ragazzi, però, la creatività va dosata. Stupire non basta, la vera innovazione sopravvive alla prova del tempo.

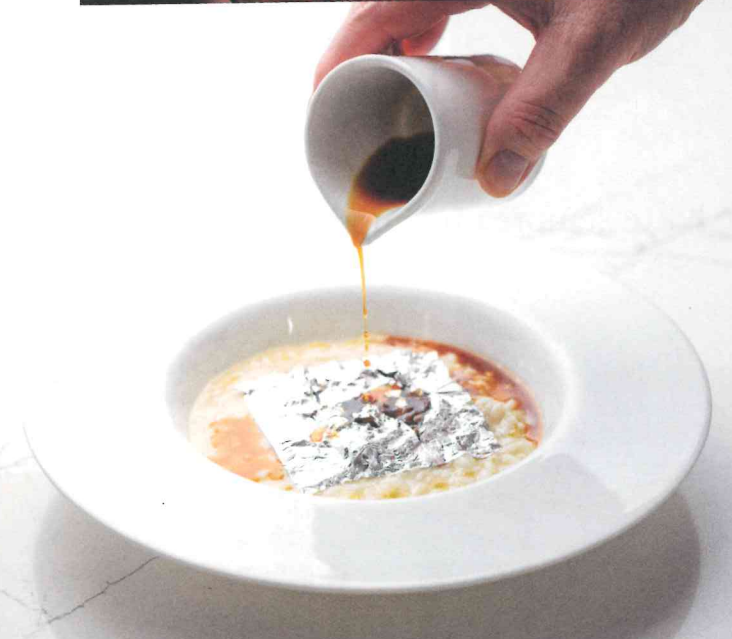
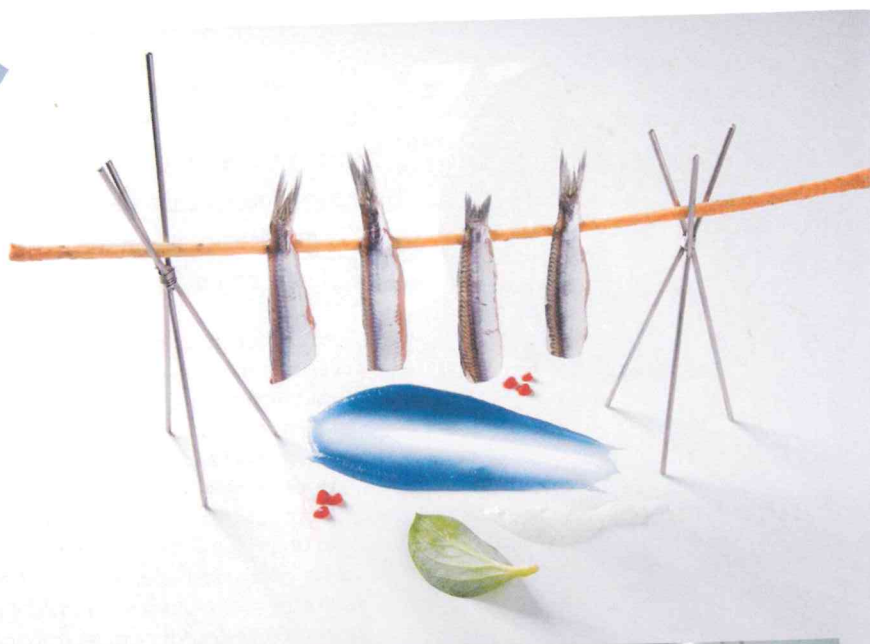
Troppa creatività può fare male?

Può portarti fuori strada. Io, per esempio, quando realizzo qualcosa lo faccio da cuoco in cucina, poi però cambio veste, mi siedo a tavola e lo vivo da ospite. Questa è una cosa che insegno anche ai miei ragazzi. Ogni tanto è importante uscire

dalla cucina, sedersi in sala e farsi servire dai colleghi. È importante vivere l'esperienza, provare i piatti che hai cucinato. In questo modo puoi capire tante cose, dalle tempistiche di servizio alle temperature di esecuzione del piatto.

Da giovane mi è capitato di immaginare alcune cose, realizzarle e poi rendermi conto che l'ospite viveva un'esperienza diversa. Per esempio, un piatto che a me pareva bellissimo si era poi rivelato poco pratico da mangiare.

Da lì ho iniziato a curare l'esperienza nel dettaglio. Dalle ricette alla mise en place, pianifico anche l'impostazione del servizio. Tutto per ottenere un livello superiore nell'esecuzione del piatto e nell'esperienza offerta all'ospite.



Possiamo dire che, alla fine, c'è sempre il momento in cui bisogna confrontarsi con il "mercato"?

Qualche sera fa ho portato le mie figlie a mangiare la pizza. Non avevo molta fame, così quando sul menù ho visto la tartare l'ho voluta provare. C'era scritto tagliata al coltello, ma assaggiandola ho percepito che era stata frullata. Rispetto alla carne, poi, i condimenti erano insufficienti.

Ho guardato le mie bambine e ho detto: questa è la differenza che c'è tra chi fa eccellenza e chi fa le cose senza pensarci. Che senso ha portarmi 200 grammi di carne, se poi ho solo due crostini di pane per accompagnarla? Non era un piatto ben pensato. Eppure, se il cuoco fosse stato in sala al mio posto, se ne sarebbe accorto anche lui. La risposta quindi è sì, ma non tutti se ne rendono conto.

Nella tua carriera hai raggiunto più volte il traguardo della stella Michelin. Come hai gestito questo obiettivo? L'hai mai condiviso con il tuo staff?

In realtà, la prima volta che ho ricevuto la stella non me l'ero posto come obiettivo. Ho sempre messo al primo posto l'estro, la voglia, la passione. Ho preso spunto da chi era più bravo di me e ho cercato di reinterpretarlo, creando una mia identità. Se vuoi ottenere dei risultati non devi lasciare che il sistema ti metta sotto pressione, perché se il tuo obiettivo è quello di ottenere una stella e non la ottieni, il rischio è quello di lasciarti ossessionare dal risultato. La cosa più importante è avere la serenità che ti serve per lavorare bene. Se ci riesci, i risultati arrivano. Per quanto riguarda la condivisione dei miei obiettivi, ammetto di avere una personalità istrionica, per così dire. Mi pren-

do cura dell'esperienza all'interno del ristorante a 360 gradi e in questo tendo ad essere un solista, quindi tengo per me i progetti che ho in testa.

Questo non significa che tarpo le ali ai miei collaboratori. Quando qualcuno di loro ha un'idea, lascio che sia libero di sviluppare il suo piatto. Solo alla fine entro in scena con i miei pensieri, esprimendomi sul risultato finale.

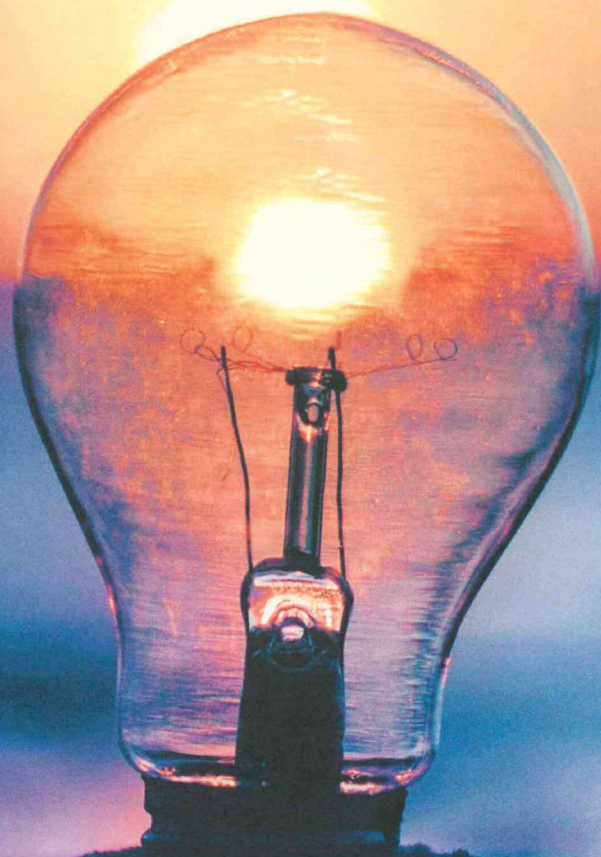
Come affronti l'errore nella tua cucina?

Qualche tempo fa ho visto un documentario sulla cultura dell'insegnamento in Giappone. Lì cercano di evitare le valutazioni che creano competitività tra gli studenti, perché sanno che non tutti reagiscono bene sotto pressione. È un pensiero che sposo in pieno. Non sono il tipo di chef che si mette a lanciare le palle, se qualcuno sbaglia rivedo con lui il passaggio e andiamo avanti. Come dico ai ragazzi, loro sono il fiume e io l'argine. Finché riescono a muoversi all'interno di questo perimetro sono liberi di provare e di proporre, anche sbagliando. Se invece qualcuno scollina, a quel punto segue la sua strada ed è giusto che sia così. ♦



Innovare per lavoro

Strategie e segreti di Alessandro Garofalo, l'uomo che accompagna le PMI italiane nel mercato del futuro



Alessandro Garofalo

CEO Garofalo e Idee Associate

Alessandro Garofalo, fondatore e CEO di "Garofalo e Idee Associate", è un pioniere nel campo dell'innovazione di prodotto. Con una carriera che abbraccia quarantasei anni di esperienze, Garofalo ha aiutato numerose aziende a trasformare le loro idee in realtà.

In questa intervista ci svela i segreti del suo approccio all'innovazione, il ruolo giocato dalla creatività e l'importanza di coinvolgere ogni livello aziendale lungo il percorso.

Cosa significa fare innovazione?

Fare innovazione vuol dire trovare nuove soluzioni a problemi che sono stati posti. È molto diverso dall'essere creativi, innovare non vuol dire avere delle idee. Nel mio caso specifico, innovare vuol dire generare nuovi concept di prodotti o di servizi profittevoli per le aziende che mi chiamano.

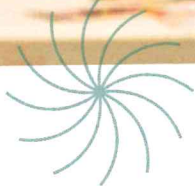
Di chi sono i "problemi" di cui parli?

Dipende. A volte sono bisogni espressi dal cliente, arrivati all'azienda tramite dei reclami o delle richieste di miglioramento. Questo è lo scenario più comune. Poi però c'è un ramo di aziende illuminate che desiderano anticipare il futuro, leggere i trend e i segnali deboli del mercato per generare un nuovo prodotto. Qualcosa che le conduca in un oceano blu, come si dice in gergo. Infine ci sono le esigenze interne, la volontà dell'azienda di migliorare un processo sfruttando le tecniche messe a disposizione dal processo creativo.

Come vivi l'approccio di chi deve innescare un processo di innovazione dall'esterno? Incontri mai delle resistenze?

In oltre quarant'anni di attività non ho mai fatto marketing, né pubblicità. Le aziende che mi chiamano arrivano per lo più dal passaparola, quindi sanno già quello che faccio e spesso anche quello che vogliono fare. Non mi vedono come un disturbatore, ma più come un amico. Rispetto al tema delle resistenze, negli ultimi anni ho cambiato alcune modalità operative. Se fino a dieci anni fa il mio interlocutore era esclusivamente il team di ricerca e sviluppo, oggi cerco di metterlo in minoranza. Nello specifico, includo nel gruppo solo un 30% di ricercatori aziendali, diciamo i veri innovatori interni, i cosiddetti cacciaviti d'oro, mentre per il restante 70% coinvolgo un rappresentante per ogni comparto aziendale. Dalla finanza al marketing, dalle spedizioni alla manutenzione. Infine aggiungo quelli che definisco zero gravity thinkers, persone con delle competenze interdisciplinari che non c'entrano apparentemente nulla con l'ambito affrontato. Sono esperti, ar-





tigiani e manager che hanno conoscenze in campi molto diversi e che possono portare un contributo inedito. Questo aiuta a ridurre e a semplificare i tempi di progettazione del nuovo prodotto.

Rimaniamo sulle resistenze interne. Come le risolvi?

Quando lavoravo esclusivamente con il reparto R&D la situazione era più delicata. Oggi i gruppi sono più variegati, quindi se c'è una persona ostile al progetto si trova comunque immersa in un contesto che cerca di portare avanti il lavoro. Questo gli dà la possibilità di adeguarsi senza sentirsi colpevolizzato. Che ci sia un avvocato del diavolo, un cappello nero come dice De Bono, fa parte delle regole del gioco. L'importante è che questa componente non superi la soglia del 30%. Se lo fa bisogna cambiare gruppo, perché l'innovazione non prenderà piede.

Coinvolgere tutta l'azienda nel processo di innovazione può essere faticoso. Perché questa scelta?

La creatività funziona se riesce a generare idee dal basso. È un principio fisico. Ecco perché devo potermi confrontare con tutti i livelli, dall'operaio all'impiegato. Chi, meglio dell'operatore, può conoscere il suo processo? Ho fatto hackathon con 1200 persone e gestito sessioni di creatività sfruttando strumenti online, come le piattaforme digitali, e offline, con risultati incredibili. L'importante è fare in modo che le persone possano portare il proprio contributo.

Qual è il vantaggio delle piattaforme digitali?

Le piattaforme digitali creano delle opportunità pazzesche per mettere in risalto la creatività delle persone. Uno dei grandi meriti che gli attribuisco è quello di aver permesso all'introverso - che dal mio punto di vista è il vero creativo - di portare il suo contributo. Chi avrebbe un po' di timore nel dire ciò che pensa, grazie alle piattaforme trova uno spazio sicuro dove poterlo fare. D'improvviso non c'è più l'imbarazzo di dover dire le cose davanti ai colleghi o ai capi, e questo è un grande vantaggio. C'è molta più condivisione e partecipazione dal basso, perché il contributo è anonimo. Parlando di nuovi strumenti, anche l'intelligenza artificiale aiuta ad espandere la tavolozza della creatività, perché ci dà accesso a una mole di informazioni che altrimenti rimarrebbero precluse o ci vorrebbe molto più tempo per trattarle.

A proposito di intelligenza artificiale, come pensi impatterà sul tuo lavoro?

Sono molto positivo, anche se ci sono dei pro e dei contro. Per ora le emozioni e l'empatia rimangono un nostro appannaggio e questo fa sì che il guizzo creativo sia ancora nelle mani dell'uomo. Più avanti vedremo. Di sicuro lavorare con l'aiuto dell'intelligenza artificiale aumenta di molto le nostre capacità. Non è vero che distrugge la creatività, come

dice qualcuno. Il pericolo semmai è per chi non è in grado di usarla, per chi si farà sommergere. Quando l'uomo, come dice Munari, diventerà pigro. E il pericolo esiste, perché quando potremo parlarci mentre siamo in macchina, e manca poco, preparando riunioni e CDA in modo impeccabile, sarà difficile scegliere di continuare a fare fatica. Sarà lì che perderemo lo smalto creativo.

Puoi approfondire questo aspetto?

Edison, che è stato un po' il mio riferimento quand'ero studente, diceva che il genio è 1% inspiration e 99% perspiration. Il guizzo creativo vale uno, mentre il restante novantanove è composto da metodo, disciplina, costanza. Serve pensiero critico, capacità di problem solving e project management. Sudore e fatica. Sono stato presidente di Trentino Sviluppo per anni, ho visto nascere più di 500 start up. Non sai quante persone venivano a dirmi: "Dottore, ho un'idea!". Vediamoci quando ne hai cento, gli rispondevi. Su cento forse ne funziona una, le altre novantanove sono lo spreco. Sono ridondanza. Ma è normale, la creatività vive di spreco. Più idee trovi, più il gruppo ne produce, più è alta la probabilità che ci sia qualcosa di buono. Ecco perché la fatica è fondamentale. Nessuno diventa miliardario uscendo dalla doccia; devi fare un prototipo, devi fare indagini di mercato, devi organizzare i canali di vendita... Molta gente questo non l'ha capito. Crede che avere un'idea gli dia il diritto di

trovare un venture capitalist che investa su di lei, ma è tutto sbagliato.

Ancora una volta c'è un bel divario fra la teoria e la pratica. Un innovatore deve essere un campione in entrambi gli aspetti?

Sarebbe l'ipotesi migliore, ma trovare tutto questo in una persona è difficile. Ecco perché, quando si analizzano le start up, se c'è più di un socio è meglio. Mediamente uno è più vicino ai temi del marketing e dell'intangibile, l'altro alla produzione, al controllo e a tutto ciò che è tangibile. Ci vuole il visionario, il creativo, ma anche il metodico, il concreto. In quarant'anni di carriera ho incontrato solo quattro o cinque manager e imprenditori con entrambe queste caratteristiche. Di solito una delle due è predominante.

Immaginiamo di avere tra le mani un progetto innovativo. Come riesci a far sì che metta radici?

Per avere successo, un'innovazione deve nascere da quelle che chiamo idee forti. Le idee forti hanno delle caratteristiche precise. La prima riguarda il vantaggio; chi la utilizzerà dovrà capire al primo sguardo quale vantaggio avrà nel farlo. La seconda è la semplicità; una buona idea riduce il numero delle variabili. Su

questo sono fiscale, se un'idea rende le cose più complesse non la prendo nemmeno in considerazione. La terza è che deve essere nuova, inedita. Che piaccia o no, deve generare l'effetto wow. La quarta è che deve emozionare; deve entrare nello stomaco, non solo nella testa. Ovviamente questo implica che dobbiamo saperla raccontare, l'abilità di narrazione è fondamentale. Tutti i prodotti che utilizziamo sono costituiti da una componente fattuale, cioè dalle caratteristiche tecniche e materiali, e da una componente di storytelling. Qual è il problema? Che oggi la narrazione è spesso maggiore dei fatti, allora il palcoscenico crolla. Ma se fatti e narrazione sono equivalenti, e se l'idea ha tutte le caratteristiche di cui ti ho parlato, allora può innescare un'innovazione capace di mettere radici. E quando mette radici diventa abitudine, e dall'abitudine nasce la tradizione. Dietro ad ogni tradizione si nasconde un'innovazione che ha funzionato, una disubbidienza, come direbbe il professor A. F. De Toni.

So che sei un grande appassionato di jazz, un tipo di musica dal quale hai tratto analogie interessanti rispetto al mondo delle PMI. Puoi raccontarmene qualcuna?

Se le multinazionali sono orchestre - sistemi perfetti, dove ogni ruolo e processo è definito nel dettaglio - la piccola e media impresa è sicuramente jazz. Come il

musicista jazz, chi lavora nelle PMI deve saper lavorare in gruppo, e questo significa due cose: la prima è che deve conoscere le regole, quindi rispettare tempi, spazi ed equilibri definiti, e questo indipendentemente dagli spartiti; la seconda è che deve tenere in considerazione gli umori, le originalità, i comportamenti e il non detto degli altri. Intuire qual è il momento dell'assolo, della rotazione e delle improvvisazioni è importante. E qui voglio fare una precisazione. La parola improvvisazione spesso è percepita in modo negativo, ma nel jazz non è così. Per saper improvvisare devi conoscere e saper suonare almeno un migliaio di standard. Non è per tutti, richiede disciplina e metodo.

Ma ci sono anche altre analogie. Il jazz, per esempio, ci abitua a rompere gli schemi, a disimparare le abitudini. È un esercizio di creatività. Ci aiuta ad accettare le situazioni di caos, quello che in gergo si chiama VUCA: volatilità, incertezza, complessità e ambiguità. È una bella metafora.

C'è poi il rapporto con l'errore. Se per l'orchestra l'errore è una disgrazia, nel jazz diventa un'opportunità, il punto da cui partire per generare nuovi atteggiamenti ed emozioni. È un po' l'arte del kintsugi giapponese, il piatto rotto che, ricomposto grazie a una lega di oro e argento, diventa più prezioso. Infine il jazz ti insegna che non c'è un solo leader, ma che la guida si alterna, come accade negli stormi degli uccelli e, spesso, negli organigrammi fluidi delle PMI. ♦

