

Formazione in azienda: tra scalco e cuoco

di Dario Mariotti *

La capacità di “livellare” cioè di trasporre da un contesto all’altro, di trovare collegamenti inediti, di stimolare analogie e di suggerire per contrapposizione è essenziale per il formatore.

Permette infatti di vedere – e far vedere – in modo nuovo rapporti, situazioni, problemi e procedure cui l’abitudine fa ormai velo. Il nuovo sguardo favorisce l’opportunità di scorgere qualcosa di diverso oltre quanto è fin troppo noto e rischia di apparire imm modificabile.

Il suggerimento di E. De Bono e di quanti raccomandano di favorire la creatività non concentrandosi su approfondimenti specifici, ma di essere curiosi, di dirigere il proprio pensiero ad argomenti non abituali o di guardare da angolature diverse dal solito risulta prezioso.

La curiosità e il coraggio di essere più “sparpagli”¹ e meno “fittoni” può condurre a incontri illuminanti, come quello con Bartolomeo Scappi, cuoco personale (segreto) di papa Pio V, un personaggio che apparentemente con la formazione manageriale c’entra poco. E che invece, guidandoci a guardare al contesto atipico e al contempo familiare e tranquillizzante della cucina, ci indica la strada per veicolare contenuti fondamentali per la formazione di manager e lavoratori subordinati e per la stessa formazione formatori.

La proposta di utilizzo degli scritti di Scappi e della storia della cucina va oltre la pertinente metafora del Cooking, una delle tante possibili utilizzate dalla formazione esperienziale: partendo dal libro “dell’arte del

* Progettista di formazione, docente della scuola CastAlimenti di Brescia. E-Mail: d.mariotti@libero.it

Alla stesura dell’articolo ha collaborato Renata Borgato, formatrice, autrice di libri per i formatori.

¹ Le espressioni <<sparpaglio>> e <<fittone>> sono state coniate dal prof. Roberto Vaccani, della SDA Bocconi e indicano rispettivamente l’atteggiamento di chi volge la propria riflessione in modo meno approfondito a diversi argomenti anche eterogenei e chi invece concentra a fondo la propria attenzione su un solo tema.

cucinare”² pubblicato a Venezia nel 1570 possiamo individuare vari livelli di stimoli formativi, utili ai manager anche se – non vorremmo essere fraintesi – non facciamo riferimento a un libro di management del ‘500, ma a una raccolta di piatti e portate destinate a un signore (il Papa).

Il primo insegnamento che ne possiamo trarre deriva dall’impianto stesso dell’opera la cui rigorosa struttura ci ricorda la necessità di presidiare l’intero processo dei propri progetti: lo sviluppo che si intende dare al proprio ragionamento deve essere ben chiaro e solo una solida ossatura metodologica permette variazioni e sviluppi liberi, ma sempre pertinenti.

I contenuti devono essere collegati tra loro, prepararsi e rinforzarsi reciprocamente, proprio come in un’armonica scansione avviene per i sei capitoli del libro.

Esso parte con una descrizione accurata del ruolo del cuoco e da qui possiamo trarre la seconda indicazione: è sempre necessario chiarire le attribuzioni e i limiti di ogni ruolo, tralasciando alla sfera di confort che comprende quel che rientra strettamente nel ruolo codificato e alla sfera del rischio cioè a quell’area in cui è legittimo spingersi per ampliare il proprio campo d’azione.

È necessario, però non sconfinare in territori che richiedono competenze non adeguatamente presidiate.

E a proposito della colonizzazione di aree limitrofe viene utile quanto Scappi lascia intravedere circa la propria aspirazione a superare i limiti del ruolo di cuoco per accedere in un’ottica di promozione sociale a quello, considerato molto più importante, dello scalco.

Cooking e organizzazione aziendale

Ne deriva uno stimolo a vedere come ancor oggi si stabiliscono le gerarchie aziendali e a rendersi conto del fatto che, in passato come oggi, la padronanza della tecnica (nello specifico del testo quella posseduta dal cuoco) sia meno remunerata e riconosciuta della competenza organizzativa (posseduta dallo scalco che era una specie di aristocratico contabile che organizzava i “mestieri di bocca”).

² Bartolomeo Scappi, Opera dell’arte del cucinare, Venezia, 1570 (consultato in ristampa anastatica ed. Arnaldo Forni, Bologna, 2002).

Eppure allora come ora era la tecnologia a influenzare la qualità del prodotto: era l'abilità del cuoco a permettere di preparare ottimi sorbetti senza né termostati per misurare le temperature né frigoriferi per il ghiaccio.

A partire dal "credenziere" che supera i limiti del suo compito per acquisire un'importanza decisiva nella definizione della macchina organizzativa della cucina, Scappi ci può indurre a pensare anche ai possibili cambiamenti dei ruoli nel tempo, agli sviluppi delle funzioni.

E, a margine, ma non per questo meno pertinente, ci si può chiedere quanto (e se) ci siano stati dei sostanziali cambiamenti nella distribuzione dei ruoli in relazione al genere.

Ai tempi di Scappi non c'erano donne cuoco e tanto meno scalchi: a loro erano riservate, appunto, mansioni di "bassa cucina". Certo, il cuoco era un mestiere che allora richiedeva (tra le altre cose) una grandissima resistenza fisica, caratteristica che non manca alle donne, ma che tuttavia ha oggettivamente giocato come discriminare.

Oggi questa caratteristica è meno determinante, ma qual è la presenza femminile oggi, in metafora e fuor di metafora? Quante sono le donne chef e sommelier? Quante sono nelle stanze dei bottoni? O, più modestamente, qual è la percentuale delle donne preposte nelle realtà produttive?

Certo, ne troviamo in posizione chiave, e tra i più rinomati ristoranti di oggi alcune eccellenze sono determinate dall'estro femminile e in alcune imprese il loro ruolo è riconosciuto come fondamentale, ma raggiungono la massa critica per determinare cambiamenti rilevanti? O la loro collocazione invece è pagata con l'adeguamento a comportamenti maschili?

Il IV libro ci indirizza a tener conto della centralità dell'esperienza che, rivisitata, elaborata, catalogata permette di migliorare sé stessi e gli altri: apre la riflessione sul tema sempre attuale delle competenze esplicite e implicite, dei modi di trasmetterle, del *benchmarking*.

Proprio in questa sezione si dimostra come il rivolgersi a un discepolo non sia solo un espediente retorico dell'autore che deve giustificare la propria opera: è l'evidenza di quanto possa essere potente la volontà

pedagogica di trasferire le proprie competenze e professionalità a coloro che siano in grado di capirne il valore.

Questo sposta l'attenzione dalla sola formazione d'aula alle diverse tecniche di *coaching*, *mentoring*, *action learning*: so fare, ti guido a fare, ti affianco nel fare. Con parole ed esempio.

Infine Scappi ci invita a misurarci con la continuità e con il cambiamento: i pasti che egli propone hanno una struttura abbastanza stabile che vede piatti e portate dolci sia all'inizio che alla conclusione del convivio.

Noi ben sappiamo che questa consuetudine è stata abbandonata e i dolci e i confetti sono stati riservati alla parte terminale del banchetto.

E allora: quali usi nella nostra realtà aziendale hanno smesso di essere funzionali e devono/possono essere lasciati cadere? E quali lo saranno domani? Quali sviluppi possiamo prefigurare? Di quali è ormai necessario prendere atto?

Cooking e formazione: una suggestione operativa

Un'ultima suggestione: volendo coniugare gli stimoli che ci vengono dalla ricerca storica con un'esperienza di Cooking, perché non proporre ai partecipanti di preparare una delle ricette presentate nel V libro di Scappi, quello che riguarda la pasticceria?

Nel "confezionare un pasticcio, o una crostata, un'offella, una torta, una frittella o un dolce" i corsisti prepareranno un prodotto reale, verificando nell'immediato gli effetti delle proprie azioni, la propria capacità di adeguare le proprie prestazioni agli obiettivi, la propria capacità di adeguarsi all'imprevisto.

Rifletteranno su:

- interdipendenza dei ruoli quale garanzia per l'efficace ricognizione di vincoli e risorse
- analisi del processo produttivo, individuazione delle fasi e delle corrette procedure (sovrintendere e vigilare)
- riconoscimento dell'indispensabilità di un agire programmato in un'ottica di risultato;
- responsabilità condivise e individuali
- capacità di cogliere i segnali deboli e le variabili significative e di adeguarsi

- funzione del leader
- diversi stili di leadership e relative ricadute sul sistema di prevenzione
- feed-back (verificare e richiedere l'osservanza delle norme).

Ma dovranno cimentarsi anche nell'interpretazione di un linguaggio non consueto e costruire un ponte tra quanto è noto e quanto lo è meno. Dovranno inventare per supplire a quanto non sanno (cos'è l'"acqua rosa" di cui si parla nella ricetta "per fare pasticci in diversi modi di commistione di Crema"?).

E così finiranno per sperimentare duttilità e ingegnosità, riflettendo su un nodo fondamentale nella vita delle imprese: il rapporto tra continuità e innovazione.