

Introduzione. «Marcia!»

Non lasciate che la tradizione vi vincoli. Fate in modo che vi renda liberi¹.

– Massimo Bottura, proprietario e chef dell'Osteria Francescana

«Marcia!» A quell'esortazione perentoria, mi sono precipitata dalla tranquilla sala da pranzo alla cucina vivace e chiassosa per prendere il piatto successivo, ovvero *La parte croccante della lasagna*. Cucchiate di ragù e besciamella riposavano sotto un foglio di pasta che intendeva riprodurre l'angolo di una lasagna, il tutto assemblato con cura per restituire le sembianze di una bandiera italiana giusto appena abbrustolita. Seguendo l'esempio di un altro cameriere, Pino, ho afferrato il piatto e sono tornata in sala da pranzo. Mi tremava la mano, mentre in perfetta sincronia collocavamo i piatti di fronte a una celebre coppia di italiani venuti a festeggiare il loro anniversario di matrimonio. Sulle pareti, dipinte di blu e di grigio, campeggiava una collezione di arte contemporanea di prim'ordine, uno dei tanti tocchi insoliti che caratterizzano l'Osteria Francescana, il ristorante di Modena che, oltre a vantare tre stelle Michelin, nel 2016 si è posizionato al vertice della World's 50 Best Restaurant². È il primo ristorante italiano nella storia a conquistare la vetta della classifica³.

¹ Jane Kramer, «POST-MODENA», *The New Yorker*, 89, n. 35, 4 novembre 2014, disponibile online su www.newyorker.com.

² Nel 2018 l'Osteria Francescana è stato decretato per la seconda volta il miglior ristorante al mondo nella classifica dei World's 50 Best Restaurant [N.d.T.].

³ Per la storia dell'Osteria Francescana: interviste dell'Autrice a Bottura (7 e 11

Rientrati in cucina, io e Pino abbiamo recuperato un altro piatto d'autore, *Bollito non bollito*. Il bollito misto è un classico stufato del Nord Italia, per lo più a base di carne. Tradizionalmente, il piatto si compone di diversi tagli di manzo, come la lingua e altri pezzi selezionati, serviti con il brodo e una salsa verde (e, a volte, con qualche altro condimento piccante). Per quanto di conforto in una giornata invernale, il piatto non risulta molto gradevole alla vista, e il processo di bollitura priva la carne del suo aroma e del suo colore. Eppure, questo è semplicemente il modo in cui viene preparato. La cucina italiana segue un insieme di regole estremamente rigorose: la pasta corta accompagna i sughi di carne, mentre la pasta lunga si sposa con i sughi a base di pesce e frutti di mare. Le ricette consacrate non devono essere «inquinata» da surrogati. Dalla cucina alle danze popolari, fino alle feste in onore dei santi o alla Befana, la cultura italiana custodisce con cura le proprie tradizioni.

Massimo Bottura, proprietario e chef dell'Osteria Franceseana, ha voluto sfidare il procedimento tradizionale con cui si prepara il bollito misto. Dopo svariate sperimentazioni con la sua squadra, Bottura ha scoperto che il gusto e la consistenza della carne risultavano di gran lunga migliori utilizzando il *sous-vide*, una tecnica di cottura in cui il cibo viene posto in una busta di plastica sigillata sottovuoto e immerso in acqua riscaldata per essere cotto per ore a una temperatura precisa e costante. Nel *Bollito non bollito*, sei diversi tagli di carne vengono cotti sottovuoto e poi modellati in forma di cubetti. I cubetti vengono quindi impiattati in fila, disposti accanto a una seconda riga composta da prezzemolo verde brillante, gelatina affumicata di peperoni rossi e gialli, capperi e acciughe, marmellata di cipolle e un po' di mostarda di mele. Il piatto, apprendo, è ispirato alla città di New York, dove Bottura ha lavorato da giovane. Con un chiaro riferimento al Central Park, i cubetti di carne si ergono come piccoli grattacieli sopra alberi di schiuma verde, mentre sul prato di gelatina rossa e gialla socializzano omini di acciuga. Il *Bollito non bollito* ti lascia senza parole. I cubetti si sciolgono in bocca come

giugno 2016) e allo staff del ristorante (mesi di maggio e giugno 2016). Visite di due giorni al locale, dal 26 al 27 luglio 2016.

ogni inquietudine dopo il primo bacio, in ondate di intenso sapore: succulenti, grassi e sontuosi, benché rintuzzati dalla soffice spuma erbacea e dalla gelatina.

In cucina ci attendevano due ordini di *Bollito non bollito* per il tavolo 8. Ho sistemato con cura il mio piatto perché apparisse simmetrico a quello di Pino. Poi, a un suo cenno, l'ho seguito fuori dalla cucina, imitando i suoi movimenti e proteggendo la delicatezza dell'opera che avevo in mano.

Che ci faceva una docente della Harvard Business School nei panni di cameriera in uno dei migliori ristoranti al mondo? Ero la prima a essere sorpresa. Ma avevo scritto due casi di studio della Harvard Business School sulle catene di fast-food, perciò mi ero detta che sarebbe stato interessante scoprire come lavorano i ristoranti all'estremo opposto dello spettro. Ho contattato Bottura, e lui mi ha spiegato che per capire la sua attività avrei dovuto trascorrere una giornata intera in cucina e un'altra in sala da pranzo. Nessun problema, ho risposto: le visite sul posto sono parte integrante dei casi studio della HBS. Inoltre, essendo nata in Italia, approfitto di qualsiasi scusa per tornarci.

Il primo giorno mi sono presentata al mattino presto. All'ingresso di una delle tre sale da pranzo del ristorante mi sono imbattuta in un omone intento a parlottare con lo staff: Giuseppe Palmieri, il maître e sommelier di lungo corso dell'Osteria (dove gli danno del «direttore»). Vedendo una faccia nuova, «Beppe» (come lo chiamano tutti) mi ha accolto con un sorriso e mi ha presentata a Pino, cui a quanto pareva spettava il compito di cercare di tenermi fuori dai guai. Pochi minuti dopo lo stavo già aiutando a lucidare piatti e bicchieri. Poi ci siamo occupati dell'argenteria e della *mise en place*, ovvero dell'allestimento dei tavoli. Infine ci siamo dedicati a un paio di altre attività, tra cui verificare che ci fossero fiori in tutti i punti appropriati e dare una mano a sistemare il tavolo per il pasto dello staff. Mentre ci preparavamo a ricevere i nostri primi clienti a mezzogiorno, mi sono resa conto del fatto che Bottura aveva in mente di farmi fare di tutto, durante la mia esperienza lì, incluso servire ai tavoli. Da giovane avevo lavorato in vari rifugi e ristoranti alla buona, sia in Italia sia nel Regno Unito, ma Bottura non poteva saperlo. Piazzare una principiante nella sala da pranzo di un risto-

rante di lusso – mentre posavo i piatti sulla tavola mi tremavano le mani – mi è parsa una mossa alquanto bizzarra, e proprio non riesco a immaginare che il proprietario di un qualsiasi altro ristorante esclusivo possa fare altrettanto.

Tipico di Bottura. Molte delle sue decisioni gestionali potrebbero sembrare impulsive. Nel 2005, l'Osteria Francese ha assunto due chef: Kondo Takahiko, noto come Taka, aveva pranzato come cliente e, non molto tempo dopo, si era ritrovato ai fornelli; Davide di Fabio aveva appena iniziato a inviare curriculum quando ha ricevuto la telefonata con cui Bottura gli offriva un lavoro senza nemmeno sottoporlo a un colloquio. Quanto a Beppe, i due si erano conosciuti al tempo in cui questi lavorava in un ristorante due stelle Michelin nei pressi di Bologna, ristorante dove Bottura e la moglie erano soliti cenare. Di ritorno a casa, la sera stessa del loro primo incontro, Bottura aveva chiamato Beppe per proporgli un lavoro. È in questo modo che, nel corso del tempo, Bottura ha assunto i membri del suo staff: su due piedi, quasi per caso.

Penultimo di cinque figli, Bottura è cresciuto a Modena, non lontano dall'Osteria Francese. Sua madre trascorreva la maggior parte della giornata in cucina, insieme alla nonna, per preparare da mangiare ai figli, al marito, alla cognata e al cognato che vivevano con loro e alle frotte di amici che passavano di lì. All'età di cinque anni, il piccolo Massimo guardava spesso la madre e la nonna cucinare, incuriosito dai matterelli che utilizzavano per stendere la pasta e dalla forma affascinante dei tortellini. Non appena rientravano da scuola, i suoi fratelli lo inseguivano per tutta la cucina, brandendo qualsiasi arma di fortuna riuscissero a recuperare. Lui trovava rifugio sotto il tavolo, pronto ad avventarsi sugli scampoli di impasto che finivano sul pavimento.

Bottura non ha frequentato scuole di cucina. La sua carriera di chef è nata da un atto di ribellione. Iscrittosi a giurisprudenza per fare contento suo padre, si è ritirato dopo due anni poco ispirati. Nel 1986, la Trattoria del Campazzo, nei dintorni di Modena, era in vendita. Il locale stava cadendo a pezzi e Bottura, all'epoca ventitreenne, non aveva alcuna esperienza in fatto di ristoranti. Però si è detto: perché no? Dopo tutto, di pentole ne aveva sporcate parecchie. Alle superiori capitava spesso che, dopo lunghe serate

di studio o di festa, gli amici si ritrovassero a casa Bottura, e che fosse puntualmente lui a mettersi ai fornelli. Ricorda ancora di una vacanza al mare vicino Salerno, quando aveva diciotto anni. Per chiedere agli amici in spiaggia se per cena preferissero la carbonara o l'amatriciana, usava un megafono.

Tra i cinquanta e i sessanta di età, Bottura è un tipo magro, con la barba e i capelli grigi. Indossa un paio di vistosi occhiali neri e veste in comodi jeans con i risvolti. Non sta mai fermo con le mani. Ero con lui quando un fornitore ha portato la mozzarella di bufala fresca: senza perdere tempo, ha aperto la confezione per sollevare con precauzione una grossa palla bianca e cremosa. Quando un membro dello staff si è fatto avanti porgendogli forchetta e coltello perché potesse assaggiarla, Bottura ne aveva già staccato più di un pezzo con le mani. «Semplicemente divina», diceva intanto, allungandone un tocco. «Devi assaggiarla.»

A un certo punto gli ho domandato da chi traesse ispirazione e lui mi ha fatto il nome dell'artista concettuale cinese Ai Weiwei. Cresciuto artisticamente in Occidente, Ai combina diverse tradizioni, in particolare l'arte minimalista e quella concettuale. In una delle sue performance, *Dropping a Han Dynasty Urn* (Lasciar cadere un'urna della dinastia Han), l'artista ha distrutto un vaso di duemila anni. «Perché mandare in pezzi millenni di storia in un istante?» mi ha chiesto Bottura. «Come ho capito dopo, il gesto distruttivo di Ai aveva in realtà un intento costruttivo. Era un nuovo inizio: distruggi, trasforma, crea.»

La maggior parte delle imprese richiedono di seguire le regole, non di infrangerle. Che si tratti di procedure standard attraverso cui svolgere un determinato compito, di una catena di comando detagliata o persino del dress code da rispettare sul posto di lavoro, non esiste organizzazione che non abbia le sue regole. Ignorarle comporterà seri problemi, se non il caos più totale. I ribelli vengono tollerati malvolentieri e messi alla porta, se diventano troppo fastidiosi.

Bottura, invece, aveva un approccio completamente diverso. In un contesto in cui le regole erano state consolidate da secoli di tradizione, poteva sembrare del tutto sconsiderato; eppure, in qualche modo, nel suo ristorante tutto funzionava in maniera spettacolare.

Nei quindici anni di studio che ho dedicato alle imprese, nel tempo trascorso nei diversi ambienti di lavoro e a contatto con i dirigenti, mi è capitato di tanto in tanto di incontrare personaggi come Botturra: gente che non ha paura di infrangere le regole quando queste costituiscono un freno. Gente capace di mettere in discussione anche gli assunti e i principi in cui crede fermamente, oltre che le norme ampiamente accettate, per identificare invece strategie più creative ed efficaci attraverso cui raggiungere l'eccellenza dei risultati. Gente che rappresenta una «deviazione», ma in un senso positivo e costruttivo.

Per anni, il lavoro accademico mi ha portato a studiare il motivo per cui le persone imbrogliano agli esami o evadono le tasse, o quello per cui raccontano bugie sui siti di appuntamenti online o non si fermano con il rosso al semaforo. Ero diventata un'esperta in fatto di gente che infrange le regole e finisce giustamente nei guai. Nel corso del tempo, però, ho avuto modo di constatare quanto l'innovazione abbia a che fare con l'infrangere le regole. Ho seguito storie di corruzione e illeciti aziendali, certo, ma anche storie di coraggio. Storie in cui andare contro le regole ha portato cambiamenti positivi e, in qualche misura, ha reso il mondo un posto migliore. Così mi sono ritrovata a chiedermi: che cosa potremmo imparare tutti da queste persone? Qual è il loro segreto?

Nello stesso periodo in cui cominciavo a pormi queste domande, ho iniziato anche a esplorare un altro fenomeno. In molte delle aziende prese in esame per i miei studi, la maggior parte delle persone non sembrava apprezzare poi tanto il proprio lavoro. Un modello, questo, che ho visto reiterarsi più e più volte: dopo un certo periodo, i dipendenti perdevano interesse in ciò che facevano e passavano sempre più tempo in maniera improduttiva, cosa che li rendeva tra l'altro infelici e frustrati. Come mai? O, per porre la questione in altri termini: che cos'è che trasforma il lavoro in una iattura?

In occasione di una visita all'Harvard Coop, un negozio di Cambridge, queste due idee si sono fuse nella mia mente. Ero intenta a scorrere gli scaffali dei libri, con una tazza di caffè in mano, quando l'occhio mi è caduto su un volume in particolare. Aveva un aspetto alquanto singolare (era grande, color vino, con spessi caratteri dorati sulla copertina), e così pure il titolo: *Never Trust a Skinny Italian*

*Chef*⁴. Era un libro di ricette, ma non il solito libro. Era pieno di bellissime foto a colori che ritraevano piatti insoliti e giocosi, come *La parte croccante della lasagna*, ognuno dei quali accompagnato dal racconto di com'era stato creato. È stato così che ho appreso la storia di Massimo Bottura e di come avesse cercato «di rompere con la tradizione per lasciare spazio a una nuova cucina italiana». Consapevole di quanto gli italiani apprezzano le loro tradizioni, mi è apparso subito chiaro che Bottura era un ribelle. Al tempo stesso, era evidente fino a che punto amasse il suo lavoro. Una connessione – quella tra violazione delle regole e passione per ciò che si fa – che non avevo mai fatto prima e che a un tratto ho trovato estremamente potente, considerato quanto spesso i due termini vadano insieme.

Insegno alla Harvard Business School, ma il mio lavoro si fonda sulla psicologia. Da una frontiera all'altra, e da un settore all'altro, le organizzazioni differiscono sotto parecchi punti di vista. Eppure, tutte hanno in comune una cosa: ci lavorano le *persone*. Trovo affascinante la convergenza tra organizzazioni e psicologia perché mi permette di dare un senso a tutti quei comportamenti che, in apparenza, sembrano averne poco o niente. Guardare all'interno di un'organizzazione solleva domande di ogni sorta, dal perché evitiamo conversazioni difficili a come si lavora efficacemente in un team. Per dare anche solo una risposta elementare a queste domande, dobbiamo capire il modo in cui funziona la nostra mente: i meccanismi psicologici alla base delle decisioni che prendiamo. Questa prospettiva psicologica si è rivelata essenziale nel momento in cui ho cercato di comprendere i ribelli e le organizzazioni in cui lavorano.

Negli ultimi anni ho incontrato ribelli un po' dovunque, dal circuito motociclistico della Ducati Corse ai call center dislocati in zone remote dell'India rurale. Ho percorso le strade di Milano, attraversato il deserto mediorientale su un quad e visitato svariati stabilimenti di produzione. Ho parlato con musicisti, maghi, chirurghi, allenatori, amministratori delegati e piloti. Mi sono spinta dietro le quinte dei teatri di improvvisazione e ho assistito a sessioni di ac-

⁴ Si tratta dell'edizione inglese del libro di Massimo Bottura, *Vieni in Italia con me*, Milano, L'ippocampo, 2014 [N.d.T.].

coglienza e di formazione presso un'azienda di servizi professionali. Sono stata negli studi Pixar di San Francisco e in quelli di Valve Software a Seattle, negli uffici newyorkesi di Goldman Sachs e in California per Morning Star.

I ribelli che ho incontrato in queste organizzazioni provenivano da ogni estrazione sociale e da percorsi di vita diversi, e ciascuno di loro mi ha colpito per la sua unicità. Ma possiedono tutti quella particolare qualità che ho finito per battezzare *talento ribelle* e di cui, nelle mie osservazioni, sono giunta a identificare cinque elementi chiave. Il primo è la *novità*, la ricerca di tutto ciò che comporta un superamento verso il nuovo. Il secondo è la *curiosità*, l'impulso che da bambini spingeva noi tutti a domandare di continuo «perché?». Il terzo è la *prospettiva*, ovvero la capacità con cui i ribelli ampliano costantemente la loro visione del mondo per riuscire a scorgerlo con gli occhi degli altri. Il quarto è la *diversità*, vale a dire la tendenza a sfidare certi ruoli sociali predeterminati per raggiungere quanti possono apparire differenti. Il quinto, infine, è l'*autenticità*, che i ribelli abbracciano in tutto ciò che fanno, rimanendo aperti e vulnerabili per entrare in contatto con gli altri e imparare da loro.

Nel prosieguo di questo libro esplorerò in profondità ciascuno dei cinque elementi che caratterizzano il talento ribelle e vi mostrerò come combinarli con successo: vedetela un po' come la ricetta per preparare un piatto squisito. La ribellione, come avrete modo di apprendere, è un tipo di approccio alla vita e al lavoro che possiamo sposare tutti. Se fatto nella giusta maniera e con le giuste dosi, infrangere le regole non ci creerà problemi; anzi, potrà darci una spinta in più. E per vedere sul campo gli effetti di quanto dico, intraprenderemo un viaggio alla scoperta di quelli che sono stati teatri sorprendenti di una qualche forma di ribellione, dal drive-through di una catena di fast-food con un gigantesco hot dog sul tetto, nel Tennessee, alla prima azienda italiana di macchine da scrivere, ai piedi delle Alpi. Vedremo ribelli all'opera negli hotel di lusso, nei campi di pomodori, nelle società di consulenza e in uno studio cinematografico di Hollywood. Impareremo dai ribelli che non hanno paura di mostrarsi vulnerabili di fronte a ventimila appassionati di basket. E alla fine descriverò gli otto principi secondo cui vive un ribelle, e come, abbracciandoli, potremo farci tutti attori di un cam-

biamento positivo. Ognuno di noi è potenzialmente un ribelle, e questo a prescindere dalla personalità con cui è nato o dalla carriera che ha scelto di perseguire.

Uno dei più grandi motivi di sorpresa espressi dalla mia ricerca è stato scoprire quanto possa essere importante e significativo il talento ribelle nella vita personale. Ho iniziato a interessarmi a questo progetto con l'intenzione di capire che cosa comporti infrangere le regole nel lavoro. Ma infrangere le regole, come ho scoperto lungo il cammino, arricchisce ogni aspetto della nostra esistenza. Vivere una vita da ribelli è energizzante. L'ho provato io stessa e ho visto dischiudersi tutto un mondo di esperienze nuove. Insomma, adesso a colazione bevo latte di tutti i colori, indosso sneaker rosse nelle occasioni formali e sono sempre alla ricerca di tutti quei modi positivi di stare al mondo che a prima vista possono sembrare sbagliati, se non addirittura distruttivi. La mia speranza è che questo libro vi aiuterà a scoprire il vostro talento ribelle, consentendovi di aiutare gli altri a fare lo stesso. Certe abitudini consolidate ci spingono verso tutto ciò che è familiare e confortevole. Dobbiamo imparare a «rompere» queste abitudini, come fossero altrettante urne della dinastia Han. Solo allora saremo pronti a trasformarle e, in ultima analisi, a creare le basi del nostro successo.