Introduzione

Disciplina, inciampo felice, responsabilità: i tre contributi che fanno da prefazione a questo mio testo colgono ciascuno una componente rilevante del tema dell'improvvisazione. Punti di vista peculiari – quello dello studioso di organizzazione, quello del grande cuoco, quello del top manager – che torneranno a intrecciarsi nel corso del libro per fornire un contributo che sia efficace sia dal punto di vista scientifico sia dal punto di vista delle implicazioni manageriali.

L'improvvisazione è un processo creativo in cui ideazione ed esecuzione coincidono, non solo temporalmente, fondendosi in un'unica fase in cui l'esperienza e la competenza consentono di affrontare l'incertezza anche senza comportamenti pianificati. La complessità e la turbolenza in cui operano oggi le imprese richiedono la capacità di gestire eventi inattesi, situazioni imprevedibili e cambiamenti continui; per questo motivo l'improvvisazione rappresenta una delle capacità che consentono di affrontare livelli e tipi di incertezza difficilmente gestibili se trattati unicamente ricorrendo ai consueti strumenti di pianificazione strategica e alle competenze di management classiche.

Sul piano analitico, l'improvvisazione è un concetto multidimensionale che può assumere diverse forme. Può essere vista come:

- un processo (creativo e di apprendimento),
- una capacità (individuale, di gruppo e organizzativa),
- un'inclinazione personale.

Gli studi di management sull'improvvisazione sono partiti dall'osservazione che, in alcuni contesti nell'ambito delle *performing arts*, quali la musica jazz e il teatro, essa conduce spesso a risultati innovativi e di successo. Nel linguaggio comune, l'improvvisazione viene talora connotata negativamente, quando associata a decisioni non ragionate e ad azioni impreparate. Al contrario, l'improvvisazione, intesa come fusione di ideazione ed esecuzione, rappresenta una risorsa molto efficace, quando si basa su competenze ed esperienze strutturate e consolidate. La capacità di improvvisare rientra nel nucleo extra-ordinario della dotazione manageriale e l'improvvisazione rappresenta uno dei processi organizzativi a cui le organizzazioni dovrebbero dedicare maggiore attenzione.

L'obiettivo di questo libro è contribuire a comprendere la vera natura dell'improvvisazione, scoprire il ruolo che svolge nei processi creativi e di apprendimento, offrendo alla comunità scientifica una prospettiva nuova muovendo da una sistematizzazione della letteratura sul tema e introducendo una nuova scala per poterla misurare, per proporre al management indicazioni su come valorizzare i comportamenti improvvisativi nelle aziende contemporanee, a partire dal racconto dell'improvvisazione nel mondo dell'alta cucina italiana.

Il lavoro illustra vari tipi di improvvisazione, spiegando i diversi motivi per cui le persone improvvisano, in contesti diversi e producendo diversi risultati, arrivando paradossalmente persino a organizzare strategie basate sull'improvvisazione. La ricerca assume diversi punti di vista sull'improvvisazione e la considera sia come processo creativo, sia come modalità di apprendimento, sia come variabile individuale. La scelta del contesto di analisi è ricaduta sull'alta cucina italiana, definita come l'insieme dei ristoranti premiati con almeno una stella dalla Guida Michelin, un settore a cui viene rivolta crescente attenzione per il livello di creatività espresso, per il trionfo a livello globale, nonché per il potenziale contributo diretto e indiretto allo sviluppo dell'economia.

Oltre che sull'opportunità di testare alcune tra le migliori cucine del mondo, la decisione di studiare l'improvvisazione e la creatività nelle cucine stellate italiane si basa su due motivi fondamentali. In primo luogo, il lavoro di un ristorante di alta gamma si fonda sullo sviluppo nuovi prodotti e dipende significativamente dalle azioni

svolte sul momento dallo chef e dalla brigata, entrambi elementi che molto spesso rappresentano i metri di giudizio adottati dalla critica e dal pubblico. Gli executive chef di successo devono evolvere e innovare continuamente se aspirano a mantenere nel tempo il successo. Secondo, il lavoro nelle cucine dei ristoranti stellati è estremamente strutturato in termini di ruoli, gerarchie e routine, lasciando, in realtà solo apparentemente, poco spazio alla flessibilità dell'improvvisazione e dando la possibilità di esplorarne i numerosi paradossi.

Durante la raccolta dati ho avuto la possibilità di osservare il lavoro di molte cucine, anche durante le ore di servizio, di assistere alle dinamiche di gruppo, in alcuni casi diventando parte attiva della brigata, svolgendo compiti apparentemente semplici, come impiattare antipasti o selezionare la materia prima, ma in realtà complessi per il livello di precisione richiesto nell'alta cucina. La struttura, il rigore e spesso il silenzio che regnano in questi ambienti di lavoro caratterizzano luoghi che hanno davvero poco a che vedere con la rappresentazione talvolta proposta dai media.

Ho partecipato a numerosi eventi e congressi di settore, parlando con critici, cuochi e opinion leader per entrare nel vivo di un mondo particolarmente chiuso, una nicchia a tutti gli effetti, e per entrare in confidenza con il settore e le sue peculiarità, dai termini tecnici alla natura delle relazioni di affiliazione esistenti tra le persone. Riuscire a far aprire i cuochi su un tema per loro così intimo come il proprio processo creativo a volte non è stato facile. Nonostante questo, tutti gli intervistati hanno partecipato volentieri e con piacere alla ricerca, a parte rari casi. In un'occasione, per esempio, uno chef ha rifiutato di rispondere al questionario che vedremo utilizzato nel capitolo finale, perché non desiderava rivelare i propri segreti, né tantomeno che le proprie idee fossero analizzate da un software... In fondo, con le dovute eccezioni tutti i cuochi contattati hanno mostrato un sincero interesse verso il tema affrontato.

La scelta dell'executive chef come principale informant sull'improvvisazione è legata alla complessità e alla delicatezza del suo ruolo, da cui discendono responsabilità manageriali, creative e spesso imprenditoriali potenzialmente in conflitto. Sarà chiaro nel corso della trattazione come spesso la motivazione creativa deve fare i conti con le necessità legate alla realtà di impresa.

Attraverso l'elaborazione e l'interpretazione dei racconti di un gruppo di executive chef dei migliori ristoranti italiani, la ricerca offre una serie di spunti sul ruolo che può assumere l'improvvisazione in azienda come strumento per allenarsi a gestire l'incertezza in tempi turbolenti, in cui le richieste estemporanee del mercato diventano sempre più difficili da gestire con gli strumenti di pianificazione tradizionalmente adottati dai manager.

Il libro infine propone un nuovo strumento per misurare l'improvvisazione, o meglio, l'inclinazione dei manager a mettere in pratica questo tipo di comportamenti, per poter mappare la propensione a improvvisare e per poter valorizzare le capacità di improvvisazione già presenti in un'azienda e poterne sviluppare di nuove. Sebbene infatti non tutti i manager abbiano un'alta predisposizione all'improvvisazione, la tendenza a improvvisare e le competenze legate all'improvvisazione possono essere sviluppate e consolidate nel tempo per diventare patrimonio dell'impresa.

La struttura del testo segue quindi la necessità di approfondire tutte queste diverse nature dell'improvvisazione, fornendo evidenze empiriche qualitative e quantitative nel settore dell'alta cucina, con l'obiettivo di offrire a manager e imprenditori l'ispirazione per poter applicare nel proprio ambito pratiche improvvisative simili a quelle di un settore così creativo e contemporaneamente strutturato come l'alta cucina.

Il Capitolo 1 illustra che cosa sia l'improvvisazione e come questo concetto sia stato trattato negli studi di management e di organizzazione fino ad oggi, proponendo una review della letteratura sugli argomenti centrali legati a questo tema, al fine di chiarire che cosa si intenda per improvvisazione. Il capitolo propone le principali questioni aperte e le diverse dimensioni d'improvvisazione considerate da studi precedenti, ma anche un confronto tra improvvisazione e una serie di concetti che spesso vengono confusi con l'improvvisazione sia in letteratura sia nel linguaggio comune.

Con il Capitolo 2 si entra nel vivo dello studio dell'alta cucina e del ruolo che l'improvvisazione ricopre in questo settore, attraverso un primo studio qualitativo finalizzato a esplorare l'improvvisazione come processo, iniziando a esplorare le potenzialità dell'improvvisazione in impresa. Il capitolo porta a dire che non esiste un solo

tipo di improvvisazione in cucina, che i cuochi non improvvisano solo per risolvere problemi ed emergenze sul momento, ma che l'improvvisazione assume diverse forme e che le aziende possono assegnare a questo comportamento un ruolo ben più ampio di quanto si possa pensare.

Ovviamente una delle nature dell'improvvisazione è quella di essere un processo creativo e il Capitolo 3 assume questo punto di vista, in maniera ancora più specifica; il capitolo illustra le differenze tra improvvisazione e altri processi creativi più strutturati, analizzando le dimensioni che segnalano queste differenze, sempre utilizzando come contesto esplicativo il settore dell'alta cucina.

Il Capitolo 4, ultimo capitolo che riporta dati qualitativi raccolti tra gli chef italiani, tratta il legame tra improvvisazione, conoscenza e apprendimento. La letteratura infatti, come risulterà evidente nel corso della lettura, illustra quanto siano vitali conoscenza ed esperienza affinché l'improvvisazione prenda forma e generi risultati positivi. Questo capitolo tratta sia che cosa significhi apprendere tramite improvvisazione, quindi quali sono i risultati sul singolo e sull'impresa determinati dall'improvvisazione, sia le condizioni per imparare a improvvisare.

Infine il Capitolo 5 propone una nuova scala di misura dell'improvvisazione o, meglio, la tendenza individuale a improvvisare, offrendo uno strumento per valutare la propensione individuale all'improvvisazione, anche in una prospettiva di valorizzazione o incentivazione dell'improvvisazione in impresa. Nello stesso capitolo si riporta anche un'applicazione della nuova misura mediante uno studio quantitativo sugli chef stellati italiani, in cui si testa l'influenza di alcune caratteristiche degli individui (età, esperienza nel settore lavorativo e self-efficacy, ossia la fiducia nelle proprie capacità di svolgere un determinato compito) sulla tendenza a improvvisare e il ruolo che la tendenza del singolo a improvvisare può avere sul grado di innovatività dei risultati.