



LA CURA DELLE RELAZIONI COME INGREDIENTE FONDAMENTALE DEL SUCCESSO

Ovvero leadership e comunicazione in "Cucine da Incubo" con Antonino Cannavacciuolo.

Di Massimo Franceschetti
Agosto 2020

Negli ultimi anni, avrete notato l'emergenza di una nuova figura sociale: lo chef (sempre maschile). Figura che pochi anni fa era confinata alla cucina, a settori specialistici, all'anonimato, oggi è diventata popolare, un modello da imitare, una "star". Lo chef è sinonimo di creatività, originalità, ma anche di lavoro duro, imprenditorialità, competizione feroce e, in quanto figura collegata al cibo, è sinonimo di gioia di vivere, piacere, cura di sé. Insomma, nella figura dello chef è possibile trovare alcuni dei grandi temi ricorrenti della nostra epoca: il sogno da raggiungere, il lavoro duro, la competizione feroce, l'uomo (è sempre uomo) forte che sa dirigere, sa rendere felice la gente e poi la cura di sé, l'essere se stessi (il grande imperativo di quest'epoca) con annesso il mito della felicità *sub specie* "orale". Non è strano quindi che nel tempo, la figura dello chef, sia diventata un punto di riferimento, un nuovo "sogno" fatto di impresa, benessere e felicità.

Ora, la figura dello chef fa un passo ulteriore. Non più, o non solo, portatore di una ideologia ben precisa della buona vita e del buon lavoro, ma anche figura, mediatrice, risoltrice, quasi sciamanica, abile anche nel risolvere i conflitti tra persone che lavorano insieme. E' quanto ho visto nel programma tv *Cucine da incubo*, con lo chef Antonino Cannavacciuolo, su FoodNetwork o Tv8. Mi ha colpito immediatamente il fatto che al centro della narrazione ci fossero non tanto cucine disastrose, ma i problemi personali e relazionali tra coloro che dovevano gestire quelle cucine. Così voglio condividere alcune riflessioni a margine su questo programma tv. Non ho la pretesa di fare qualcosa di approfondito o erudito, soltanto un modo di riflettere su un programma tv e sui miei temi (la comunicazione, la leadership, il teamwork).

Il programma *Cucine da incubo* è organizzato sulla falsa riga di *Kitchen Nightmares* con Gordon Ramsey, anche se se ne differenzia soprattutto per i toni (in particolare rispetto KN USA). Il programma segue uno schema in modo molto (molto) rigido: un ristorante in difficoltà, sull'orlo del fallimento, lo chef arriva si guarda attorno, parla con i proprietari, assaggia i piatti (che fanno quasi sempre abbastanza schifo), osserva il lavoro in cucina (disorganizzato a livelli quasi ridicoli) e osserva il disastroso risultato con i clienti (in ogni puntata se ne vanno disgustati) e poi raduna tutti e inizia a dare consigli su come migliorare le relazioni, innanzitutto, poi i piatti, infine ristrutturano il locale e si riparte con la

soddisfazione dei clienti che fanno i complimenti al cuoco. Lo chef Antonino fa la morale finale, saluta e se ne va.

La prima cosa che mi ha colpito, nella ripetitività, è lo schema narrativo evidente. *Cucine da incubo* narra la trasformazione di una situazione per mano di un "eroe" che, venuto dall'altrove, rimette a posto le cose e quindi se ne ritorna nell'altrove (solo). E' una struttura narrativa che ci permette di pensare che le cose si possono aggiustare grazie all'intervento di un uomo capace, spesso molto diverso dagli altri, che viene da un'altra dimensione, non ha rapporti con chi aiuta, e ad un certo punto "scende in campo" per risolvere i problemi ai comuni mortali che non riescono altrimenti. Si tratta di una trama utilizzata in molti racconti diversi (e, avrete notato, campagne politiche) a cominciare da *Per un pugno di dollari*, di Sergio Leone. Ma se si cerca bene è la base della struttura narrativa di molti racconti e fiabe, (cfr. V. Propp) da sempre. Insomma si tratta di qualcosa che è a misura di comunicazione televisiva come direbbe Pierre Bourdieu: le persone capiscono bene, perché lo conoscono già.

Su questa base s'innesta la persona (oramai personaggio) dello chef pluristellato Antonino Cannavacciuolo. Si tratta, secondo me, di un "matrimonio" simbolicamente molto azzeccato. Già il fatto che il nostro eroe si chiami Antonino, che è anche un vezzeggiativo (a renderlo più amichevole, più buono), e sia grande e grosso ("ripieno" come dice lui), permette che una struttura narrativa profonda sia sostenuta da un altro tema molto riconoscibile: quello del "gigante buono".

I giganti, nella mitologia occidentale, sono portatori di caos (il Golem), sono cattivi (ricordate Golia?), esseri rozzi (Polifemo?), agenti del male e spesso grazie alla loro sconfitta inizia la nostra storia. Ma. Ma c'è un ma. C'è l'eccezione del gigante che invece è buono, che a dispetto della sua reputazione e delle sue potenzialità fisiche (potrebbe fare del male) fa del bene. Possiamo trovare "giganti buoni" in molti racconti oggi popolari: devo scomodare la fortuna di Bud Spencer (a cui A.C. tra l'altro somiglia)? Ma anche nella letteratura, come *Uomini e Topi* di John Steinbeck. Stephen King ci ha costruito sopra un romanzo (con annesso film), *Il miglio verde*, in cui il gigante buono viene ingiustamente imprigionato. In realtà, lui ha la capacità di assorbire il male. E, a guardar bene, è così anche per Antonino, che quando arriva in queste cucine disastrose, si ritrova ad assistere, spesso con intelligente silenzio, a litigi, insulti, conflitti.

La cosa interessante è che in questo schema, che pesca a piene mani da secoli di miti e racconti popolari, artificiosamente rigido ci sono solo due variazioni, che probabilmente costituiscono il vero cuore del programma e sono:

- A. Come Antonino riuscirà a risolvere i conflitti tra le persone
- B. Quali piatti Antonino suggerirà da introdurre nel menù del ristorante da salvare.

Per questo motivo ritengo che il vero cuore, interessante, del programma non sia tanto la cucina da incubo, quanto il modo in cui lo chef Antonino aiuterà le persone a cambiare e a trasformare i conflitti tra loro. Qui il programma, che evidentemente si dota di persone esperte o permette a Cannavacciuolo di mettere in gioco sue abilità relazionali, trova la sua cifra interessante: negli espedienti che adotta per aiutare le persone a cambiare atteggiamento, iniziare a parlarsi in modo costruttivo, superare pretese e conflitti.

In una puntata, ad esempio, fa fare alla protagonista un giro per la città terremotata e le fa incontrare alcune figure importanti della sua vita con lo scopo di aiutarla a rendersi conto del proprio ruolo e del ruolo del ristorante nella cittadina, al fine di recuperare quella motivazione che aveva perduto (e che l'aveva messa contro tutta la sua famiglia). In un'altra, invita i protagonisti (due fratelli litigiosi in modo molto infantile) in una scuola elementare e fa ascoltare loro i consigli di bambini su come si dovrebbero gestire i rapporti tra fratelli. In un'altra ancora, inventa un processo per aiutare suocero e genero a parlarsi e a superare il loro conflitto. In un'altra, infine, sottopone a padre e figlia che litigano in continuazione la testimonianza di altri ospiti del programma per aiutarli a cercare una soluzione e ad avere fiducia gli uni verso gli altri. Insomma, in ogni puntata la domanda vera è: come lo chef aiuterà le persone coinvolte, e che non vanno più d'accordo, a cambiare atteggiamento e a migliorare le loro relazioni?

La modalità adottata si differenzia molto da quella utilizzata da Gordon Ramsey. Il programma di quest'ultimo è molto orientato ad alimentare il conflitto, a tratti è violento, fastidioso quasi. Invece, nel programma italiano la presenza dello chef è molto, se pur paternalista e dominante, rispettosa, contenuta, accogliente, incoraggiante, non conflittuale. Anche se Antonino, quando è necessario, sa essere onesto, diretto, sincero. Non ci gira attorno e non edulcora: dice quello che c'è da dire, anche se farà male al suo interlocutore. Vorrei quindi sottolineare alcune forme di comunicazione che sono messe in scena nel programma e che trovo particolarmente interessanti.

Innanzitutto, come ho già sottolineato, il **silenzio**. Molto spesso Cannavacciuolo si trova ad assistere a litigi che avvengono davanti a lui. Non reagisce e non interviene, se non proprio quando è necessario e in genere per interrompere un processo di escalation tra i contendenti. Questo silenzio, questo lasciar dire, e, al limite, fare delle domande, è un comportamento estremamente professionale, dal punto di vista della comunicazione. Per quanto "eroe venuto a risolvere le cose", lo chef sa che quando c'è un conflitto in corso a poco vale intervenire, parlare, spiegare. Resta in silenzio, aspetta che i due si tacciano oppure sposta il discorso, e, se è il caso, se ne va. Comunque una cosa è chiara, non usa il potere di cui dispone per interrompere il litigio. Al limite, lo ripeto, lo fa (l'ho visto fare) solo quando il litigio stava trascendendo o diventava fine a se stesso: due ragazze che si insultano vengono bloccate e mandate ognuno a casa propria, ad esempio.

Se da una parte Cannavacciuolo da prova di abilità nel rimanere distinto dalle dinamiche conflittuali ed è capace di non intervenire, né di far valere il potere, dall'altro è altrettanto capace di **parlare chiaro** e diretto, quando serve. Non teme di dire ad un ragazzo o ad un padre, vittime delle persone che hanno assunto, che hanno paura e che devono, il primo assumere la responsabilità di gestire il locale e il secondo, avere il coraggio di andarsene.

Il nostro modo di comunicare è, abitualmente, indiretto o inutilmente offensivo. Raro trovare persone che sono in grado di dire le cose come stanno senza offendere o usare giri di parole. Cannavacciuolo, e/o i suoi sceneggiatori, mettono bene in scena come funziona la comunicazione, quando mostrano lo chef esprimersi in modo chiaro, diretto, sincero, onesto. Cannavacciuolo non insulta, come fa Ramsey, non si arrabbia, non trascende nemmeno quando la persona che sta aiutando gli si rivolta contro. Ma non edulcora, non evita: se c'è da dire, dice. Non perde le staffe, non usa il potere che avrebbe, in modo diretto e vendicativo, ma aspetta, accompagna e poi sostiene. E' interessante, in una

puntata (Totem Pub) la relazione con la protagonista che non accetta e non si sottomette allo chef (infatti alla fine gli restituisce anche la pacca sulla spalla!). Antonino non reagisce direttamente, la contiene, le ribadisce i ruoli e gli scopi, ma non si offende, né usa mai il potere. Semmai usa lo schema del contrappasso per aiutarla a capire (in modo un po' veloce) come comportarsi. Quando arrivano in cucina la sostiene e la incoraggia. E così fa con tutti i cuochi che incontra, anche quelli più improbabili. Non li umilia, non ironizza, non li rifiuta, né mai fa pesare le sue stelle o il suo ruolo.

Una cosa che colpisce, in positivo, è che in certe occasioni sembrava evidente consigliare alle persone coinvolte di fare scelte più drastiche e di dividersi: non avrebbero potuto, realisticamente, continuare a lavorare insieme: troppo attrito, per troppo tempo, con una maturità personale, all'apparenza, non sufficiente per poter trasformare il loro conflitto. Cannavacciuolo, invece, lavora sempre con quello che ha e quello che è. Chiede cosa vogliono fare le persone - penso alla puntata in cui il conflitto forte era tra suocero e genero - e anche se è presumibile che il compito sia al di là delle loro forze (effettivamente poi si sono divisi), Antonino dà fiducia e s'impegna come se potessero farcela veramente. Questo atteggiamento è uno dei più difficili da tenere e sicuramente il più utile per chi media e guida: dare sempre fiducia. Deve essere un'ultima possibilità, quella di dividersi, realistica, ripeto, ma meglio se tenuta per ultima. E soprattutto, dare sempre una chance alle persone e lasciarle evolvere per quello che possono, non per quello che vediamo noi, esterni o esperti. Loro si sono divisi, ma molti altri, che apparivano altrettanto disperatamente incapaci di convivere, ce l'hanno fatta. Non porre mai limiti alla provvidenza, si diceva una volta, soprattutto, aggiungo io, per quanto riguarda le relazioni umane.

Insomma, uno chef psicologo, pedagogo, sicuramente anche un po' paternalista (fa parte del pacchetto: gigante buono), ma che usa la comunicazione in modo etico, paritetico e si conquista l'autorevolezza con il rispetto che dà e, direi soprattutto, con i suoi piatti che propone e cucina insieme a loro. Ecco anche spiegata l'altra variante e la sua funzione: costruire la autorevolezza del nostro. Il quale prepara davanti a noi, con maestria, velocità ed efficacia, piatti belli e buoni. Si vede che sa il fatto suo, come viene sempre sottolineato da tutti. E' il momento in cui l'eroe si attesta come tale.

In sintesi, *Cucine da incubo* propone, con il modo di fare e di comunicare dello chef, una leadership innovativa ed emergente: quella del **leader empatico**. Si tratta, quella dello chef, di un nuovo tipo di leadership che strizza l'occhio alla vecchia virilità (vedi il paternalismo cui sopra), però condita con ironia, attenzione, ascolto, empatia e sostegno. Ne è simbolo la pacca sulla spalla, il marchio di fabbrica di Cannavacciuolo. Di per se stessa, infatti, la pacca sulla spalla implica una relazione di subordinazione, di dominio da parte di chi la dà su chi la riceve. Inoltre, assume a volte la forma dello schiaffo, a mo' di punizione. Ma è anche simbolo di sostegno, spinta, riconoscimento. In altre parole, Antonino ribadisce il proprio potere e il proprio ruolo di *dominus* del programma e della situazione, ma nello stesso tempo, visto che la pacca è data dietro la schiena e sempre accompagnata dal sorriso ironico che ne smorza il carattere punitivo, è anche una spinta, una promozione, un "prendersi a cuore le persone" (così scrive nel suo sito) che significa anche saperle trattar male o bene quando serve.

Chiudo questa mia riflessione sulle critiche che vengono fatte al programma. Scorrendo in internet i commenti e le recensioni sul programma, leggo che lo si critica per due motivi: il

primo è quello di non garantire che i ristoranti in crisi si salvino. Sembra, infatti, che molti, alla fine, falliscano comunque¹. La seconda critica è di non essere "vero": ossia le cose vengono un po' piegate alla necessità del racconto che è, infatti, sempre uguale e che, presumibilmente nella realtà difficilmente può esserlo.

Sono due critiche che vanno insieme. L'idea è: il programma è un falso, sia perché la struttura rigida della trasmissione induce a manipolare la realtà per adattarla al format (lo dicono anche alcuni dei protagonisti intervistati dopo le riprese) sia perché, alla fine, l'intervento dello chef non garantisce la salvezza dei ristoranti.

Trovo che entrambi le critiche siano espressione di una certa ingenuità rispetto al contesto televisivo del programma. Non siamo di fronte ad un progetto del Comune o Europeo per la valorizzazione del territorio. Siamo in un programma televisivo. Ed è chiaro che uno dei caposaldi del racconto televisivo è adottare una narrazione stereotipata di dinamiche di conflitto (familiari) che, nel nostro caso specifico, affliggono la cucina.

(Ricordo che la conflittualità è uno dei modi di comunicare prettamente televisivo).

Il fatto che adotti una struttura così rigida e ripetitiva non nasconde questa volontà, anzi, la palesa. Il prodotto televisivo ha lo scopo di interessare senza impegnare troppo lo spettatore (come tutti i programmi televisivi di intrattenimento). La ripetitività è fondamentale in televisione: crea legame, rassicura e nello stesso tempo la (piccola) variazione genera interesse e curiosità.

Inoltre, imputare ad un programma televisivo di non essere vero è altrettanto ingenuo. Si ha una idea antica, meccanica e mai realizzata di una tv che "riprende la realtà", che non influisce sulla realtà, ma ne è testimonianza. Ho scritto testi sul fatto che un telegiornale non rispecchia la realtà, ma la manipola e la trasforma, figuriamoci un programma di cucina. Perciò accusare di "falso" un programma televisivo è come fare la multa per eccesso di velocità ad un corridore all'autodromo di Imola. Non è sbagliato in sé, semplicemente non è il contesto adatto per questa critica.

Sulle chiusure ho visto in rete numeri contrastanti, ma anche se fossero alti, la cosa non cambia. Guardando la trasmissione non mi è mai sembrato che Cannavacciuolo si ponga come risolutore definitivo della situazione. Più volte spiega che non ha la bacchetta magica e che il suo intervento è solo un inizio. Ci tiene a ricordare che quella è una seconda opportunità, che sta alle persone impegnarsi perché sia durevole. Il programma racconta di un nuovo avvio, non di una risoluzione definitiva. In una puntata, si mostra vecchi partecipanti che raccontano come le divergenze su cui Antonino aveva lavorato si sono ripresentate e le persone si sono divise. Il programma, per quanto ho visto io, non finge di essere qualcosa che risolve definitivamente e conduce al successo pieno, né nasconde cambiamenti avvenuti successivamente che hanno modificato l'intervento dello chef. Per cui accusarlo di promettere il falso è, quantomeno, infondato.

¹ Su questo ci sono numeri discordanti in rete. In ogni caso, pare che sia più efficace della versione americana di Gordon Ramsey.

Ma anche in questa critica c'è una ingenuità di fondo: l'idea che l'intervento dell'uomo forte, l'eroe venuto da lontano, sia *veramente* risolutivo. Si prende sul serio la favola. Ma *Cucine da Incubo* è una favola che racconta soprattutto una cosa, che apprezzo molto: non solo le cucine, il ristorante, ma ogni relazione, anche la più complicata, ha una sua seconda opportunità. Lo chef lo mostra, indica la strada, mette a disposizione delle persone un modo di comunicare adeguato e costruttivo, ma poi sta ad ognuno impegnarsi e fare lo sforzo di migliorare se stesso e il proprio modo di comunicare, di stare insieme. E questo non solo per salvare il locale, ma anche per salvare la vera unica, grande, risorsa che le persone hanno: la relazione tra loro. Il gigante buono dà una mano, ma non fa miracoli, quelli dobbiamo farli ognuno di noi.

Le puntate osservate:

1a stagione Pane e Olio

4a stagione Totem Pub

5a stagione La Tana del Lupo

5a Stagione Villa Rugantino

5a Stagione Crazy Train

5a stagione Trattoria Sicilia

6a stagione Da Penna

6a stagione Da Odilio

7a stagione El Paso Ranch

7a stagione All'Archetto