Przywództwo od kuchni

Zarządzanie | Artykuły / Magdalena Baran, antropolożka korporacji oraz praktyk metodyk Scrum i Large-Scale Scrum

Zarządzanie i organizacja pracy w branży IT karmią się różnymi inspiracjami, pośród których gastronomia oferuje praktyki i postawy warte rozgryzienia. Co mają wspólnego rozwój oprogramowania z rozwojem koncepcji nowego dania? Niewiele, tak samo jak rola Project Managera nie jest tożsama z rolą szefa kuchni. Ten ostatni bowiem bywa geniuszem bezwzględnie egzekwującym własną wizję u współpracowników, dzięki czemu gwiazdki Michelin wyróżniają dane miejsce w przewodnikach kulinarnych. Jedynym konstruktywnym punktem odniesienia dla obu branż jest natomiast sposób i jakość współpracy, gdyż zarówno sukces IT, jak i kulinariów, zależą od aktywności zespołowej.

TREŚĆ ARTYKUŁU:

Zarządzanie i organizacja pracy w branży IT karmią się różnymi inspiracjami, pośród których gastronomia oferuje praktyki i postawy warte rozgryzienia. Co mają wspólnego rozwój oprogramowania z rozwojem koncepcji nowego dania? Niewiele, tak samo jak rola Project Managera nie jest tożsama z rolą szefa kuchni. Ten ostatni bowiem bywa geniuszem bezwzględnie egzekwującym własną wizję u współpracowników, dzięki czemu gwiazdki Michelin wyróżniają dane miejsce w przewodnikach kulinarnych. Jedynym konstruktywnym punktem odniesienia dla obu branż jest natomiast sposób i jakość współpracy, gdyż zarówno sukces IT, jak i kulinariów, zależą od aktywności zespołowej.

"Oops, I Dropped the Lemon Tart!"– jedno z ikonicznych dań Osterii Francescany, najlepszej restauracji na świecie według The World's 50 Best Restaurants 2016 (fot. Paolo Terzi)

Od kuchni

Przekonuje do tego postawa Massimo Bottury, szefa Osterii Francescana, uhonorowanej tytułem najlepszej restauracji na świecie w 2016 roku. Nie bez powodu zdjęciem uzupełniającym przekaz mojego artykułu (dostępnego również w 15. wydaniu „Strefy PMI") o Agile Project Managerach jest kadr odnoszący się do aktywności włoskiego szefa kuchni. Okazuje się, że w tym samym czasie świat biznesu również zainspirował się postacią Massimo Bottury. Odkryłam to dzięki Grzegorzowi Szałajko, który zwrócił moją uwagę na niedawno opublikowany artykuł „Let your workers rebel" w „Harvard Business Review". Jeżeli Watykan managementu –

jakim niewątpliwie jest HBR – kieruje swoje reflektory na branżę gastronomiczną, warto sprawdzić, czy im się to upiecze. W szczególności zaś warto zajrzeć na zaplecze dwóch najlepszych restauracji na świecie, żeby poznać i porównać praktykowane metody pracy szefów kuchni oraz sposoby ich współpracy z zespołem.

Zarówno włoska Osteria Francescana Massimo Bottury, jak i duńska Noma René Redzepiego rozwijają się, osiągając wspólne cele: innowacyjność oraz uznanie. Noma czterokrotnie zajmowała podium najlepszej restauracji na świecie, by w 2016 roku ustąpić miejsca Osterii Francescana. Obie restauracje prowadzone są jednak przez dwóch różnych szefów, których podejście do pracy – zarówno do sukcesu, jak i porażki – oraz podejście do współpracy z ludźmi jest odmienne, prowadząc do odmiennych konsekwencji. Proponuję przyjrzeć się, jakich wyborów dokonują Massimo oraz René i w związku z tym, jaki typ przywództwa każdy z nich realizuje.

Ręce do pracy albo talenty

Szybki sukces Nomy stał się nie tylko symbolem aspiracji adeptów gastronomii, ale i przyczynił się do rozwoju swoistego kultu René Redzepiego. Obie kwestie składają się na fenomen popularności praktyk, jakie oferuje Noma. Trzymiesięczny okres wytężonej pracy dla prawie trzydziestu praktykantów zalicza się do wyjątkowych i pożądanych doświadczeń, mimo że wiąże się z dużą konkurencją, stresem i tempem pracy. Zdarza się, że niektórzy rezygnują przed końcem stażu: kilkanaście godzin dziennie dźwigania i krojenia warzyw przeplatane rzadką możliwością przebywania w towarzystwie szefa kuchni weryfikują wyobrażenia o wartości pracy dla restauracji – nawet tej uznanej za najlepszą na świecie. Na stronie internetowej Nomy można przeczytać założenia praktyk, a zwłaszcza poprawne deklaracje dotyczące promowania wymiany doświadczeń i rozwoju nowych talentów. Czy można jednak kroić warzywa przez trzy miesiące i zarazem zdobyć nową wiedzę oraz inspiracje?

Osteria Francescana również przyjmuje stażystów. Po pierwsze, nie ogłasza, że ich poszukuje. Dzięki temu unika się masowych staży i rozpatruje indywidualne aplikacje w odpowiedzi na bieżące potrzeby zamiast oficjalnych zobowiązań do regularnego naboru. Pozwala to przesunąć środek ciężkości na kwestię rozwoju talentów zamiast przyjmowania rąk do pracy. Nie wspiera się przy tym atmosfery niezdrowej konkurencji, zwłaszcza jeśli przyjmowany jest tylko jeden stażysta. Praktyka metodyk zwinnych udowadnia, że najbardziej bliskie sukcesu będzie przekazywanie wiedzy trzem osobom zamiast trzydziestu.

Po drugie, Osteria Francescana nie rozpisuje się o oczywistych celach stażu, takich jak nauka dla nowej osoby i wymiana doświadczeń – po prostu realizuje te założenia. Massimo Bottura zaś nie figuruje jako idol-mentor. W wywiadach z ludźmi, którzy odbyli staż u Massimo Bottury powtarzają się te same refleksje – bycie traktowanym z szacunkiem oraz możliwość uczenia się od różnych osób z zespołu restauracji. Doświadczenia wynikające z obecności Massimo pojawiają się rzadko, gdyż ten podzielił się swoim mandatem mentorstwa z zespołem pracującym na stałe w restauracji.

Warto dopowiedzieć, iż nowi członkowie zespołu Massimo – w tym stażyści – pracują po parę miesięcy na każdym ze stanowisk, żeby zweryfikować i upewnić się, gdzie ich talenty najbardziej pasują. Przy okazji doświadczają i uczą się specyfiki każdej z ról. Nie inaczej proponuje Scrum, przekonując o sile zespołu dzięki zaangażowaniu wszystkich osób w wymianę i naukę umiejętności.

Smak perfekcji albo smak eksperymentu

René Redzepi bywa porównywany do Picassa. Porównania te są jednak nie tyle na wyrost, co nieadekwatne. Pablo nie był zależny od zespołu ludzi, którzy z pędzlami pochylaliby się wspólnie z nim nad płótnem. René z

kolei potrzebuje swoich zespołów dla osiągnięcia wspólnego dzieła, dlatego też jego talent powinien uwzględniać sposoby angażowania ludzi do współpracy i aktywowania ich talentów. Nie chodzi tu jednak tylko o talent do przygotowywania potraw pod dyktando szefa kuchni, ale o możliwość zmieniania ich i eksperymentowania.

Trudno ocenić, czy René akceptuje eksperymenty. Materiał dokumentujący podobne dylematy w filmie „Noma: My perfect storm" wskazuje jednoznacznie na rygorystyczne podejście szefa kuchni do odtwarzania potraw. Praktykanci panicznie boją się popełnić jakikolwiek błąd. Wystarczy przeczytać relacje różnych osób dzielących się swoim doświadczeniem ze stażu w Nomie, które niejako z dumą przywołują momenty, kiedy René krzyczy w ich stronę przestrogi o nie popełnieniu żadnego błędu. Co więcej, stali pracownicy traktowani są w podobny sposób. Imperatyw perfekcji potrafi mieć gorzki smak dla tych, którym nie uda się wykonać zadania według planu. Dokument filmowy zapamiętuje te momenty jako akty furii szefa połączone z publicznym ruganiem pracowników. Niektórzy są wyrzucani ze stażu. Czy można ulepszyć danie, które jest doskonałe? Wydaje się, że René Redzepi nie znalazł jeszcze odpowiedzi na to pytanie.

Z kolei historia legendarnego deseru „Oops I Dropped the Lemon Tart" z Osterii Francescana nawiązuje do jednego z typowych i niefortunnych momentów pracy w kuchni. Taka, sous-chef, miał właśnie zaserwować dwa ostatnie talerze z tartą, kiedy opuścił jeden z nich na podłogę. Zamiast awantury – Massimo spojrzał na zdekonstruowany deser i uznał go za nową jakość. Wiele późniejszych relacji przywołujących ten incydent – w tym samego Tako – podkreśla wartość doświadczenia, jakim w tamtej chwili podzielił się z zespołem Massimo. Dał bowiem szansę porażce i przekuł ją w sukces. Nie oznacza to jednak, że każda wpadka w Osterii Francescana spotyka się z podobną reakcją i rezultatem. Wywiady z praktykantami dopowiadają, iż wszelkie błędy zawsze omawiane są w cztery oczy, skupiając się na wyjaśnieniu ich konsekwencji i radzie jak unikać ich w przyszłości. Pojawia się feedback zamiast publicznego upokorzenia.

Massimo Bottura nie poddaje się nie tylko upuszczonym na podłogę deserom, ale również nie poddaje się w przypadku ludzi, którzy sami się poddają. Kiedy jego wieloletni współpracownik postanowił odejść, rezygnując z zaangażowania w branżę kulinarną – Massimo przekonał go, by ten jednak przy nim został. Zaproponował mu inną rolę – prowadzenie biura i zarazem podzielenie się zadaniem kontrolowania firmy. Massimo, będąc szefem, zrobił wszystko, by nie stracić wieloletniego, zaufanego pracownika. Warto zauważyć, że ta osoba nadal chciała współpracować z Massimo.

Samotna wyspa albo kuchenna wyspa

Kiedy René Redzepi przywołuje wspomnienia z dzieciństwa – ma grymas na twarzy, który sprawia wrażenie jakby bycie szykanowanym przez duńskie dzieci z powodu bałkańskiego pochodzenia wydarzyło się wczoraj, podobnie jak dyskomfort czy wstyd związany z aktywnością zawodową jego rodziców. Albo dobrze kreuje emocje na potrzeby dokumentu „Noma: My perfect storm", albo nadal nie uporał się z demonami przeszłości. Wiele do myślenia daje moment odbierania przez René nagrody dla Nomy, po raz czwarty uhonorowanej wyróżnieniem najlepszej restauracji na świecie. Co ma do powiedzenia szef kuchni, znalazłszy się po raz czwarty na najwyższym podium? Przede wszystkim wypomina nieprzychylność wszystkich, którzy wątpili w niego na początku jego drogi zawodowej, przywołuje ich wyzwiska i sam ich używa, by w końcu wtrącić podziękowanie, które wieńczy pokazanie środkowego palca. Najważniejsze wydawało się wzięcie odwetu poprzez podkreślenie w negatywny sposób swojej racji zamiast przyjęcie nagrody i należyte docenienie zespołu. Szef Nomy sprawia wrażenie, jakby wszystko, co robi zawodowo, było próbą odegrania się za zniewagi dzieciństwa i poczucie obcości. Być może stało się to powodem zatracenia w spirali rywalizacji i spadku

restauracji z pierwszego na piąte miejsce w rankingu.

Jak bardzo uciążliwa jest praca z szefem-cholerykiem – na pewno przekonują się pracownicy Nomy. Zresztą René przyznaje się do bycia cholerykiem, jednak trudno stwierdzić, czy zdaje sobie sprawę z tego, jakie powoduje to konsekwencje dla jego otoczenia. Przede wszystkim nigdy nie można polegać na nastroju przełożonego, a więc nigdy nie można czuć się bezpiecznie w miejscu pracy – będąc wystawionym na emocjonalne ataki oraz przykre zachowania.

Massimo Bottura również musiał zmierzyć się z nieufnością i brakiem zrozumienia dla autorskiej interpretacji włoskiej kuchni. Doprowadziło to wręcz do tego, że niepochlebna recenzja tradycyjnego włoskiego deseru „Zuppa Inglese" sprowadziła policję do Osterii Francescana w celu sprawdzenia, czy Massimo nie truje klientów. Policja nie znalazła dowodów otrucia, ale sama dekonstrukcja deseru okazała się zbrodnią na tradycji włoskich kulinariów. Massimo nie zrezygnował jednak z rewolucyjnej drogi rozwoju menu, w czym cały czas wspierała go żona, Lara Gilmore. Lara jest nie tylko życiową partnerką Massimo, ale także strategiczną partnerką współodpowiedzialną za rozwój Osterii Francescana. To dzięki niej Massimo miał szansę poznać świat sztuki i zainspirować się nim jako szef kuchni. Z drugiej strony Massimo stąpa twardo po kuchni, inicjując działalność charytatywną – na przykład karmiąc bezdomnych – a do udziału w projektach zaprasza między innymi René Redzepiego. Massimo prowokuje synergię w obszarze kulinariów, tworząc nową wartość – każdy bowiem może podejść do jego kuchennej wyspy, włączyć palnik i ugotować własne danie.

„Jedzenie jest jak religia" – skomentował Massimo Bottura w rozmowie z dziennikarzami, tuż po odebraniu nagrody dla najlepszej restauracji na świecie. Szef Osterii Francescana nie tylko koncentruje swoje wysiłki, ale także wspiera oraz inspiruje współpracowników do ciągłego udoskonalania wspólnej pracy. Jest przekonany o tym, że kulinaria, podobnie jak doktryna religijna, wymagają nieustannej praktyki i koncentracji – dlatego żaden efekt nie jest skończonym dziełem, ale pretekstem do zmian i ulepszeń. Moc innowacji tkwi w połączonych talentach zespołu, nie tylko zaś w wyizolowanym umyśle lidera. Massimo odrzuca również pokusę krótkoterminowych zysków, które konsekwentnie zerują się poprzez straty. Wybór rozwoju zawodowego dotyczy nie tylko tego, co znajdzie się na talerzach, ale przede wszystkim tego, kto razem z szefem kuchni przygotuje to, co znajdzie się na talerzach.

To ostatnie podsumowuje debatę w artykule „Let your workers rebel" w „Harvard Business Review" na temat wartości autonomii w pracy oraz postawy przełożonych wspierającej kreatywność pracowników. Postać Massimo Bottury była jednym z przykładów konstruktywnej realizacji obu założeń, dzięki czemu udowodniła spójność zwinnego przywództwa w praktyce.

--

Magdalena Baran - antropolożka korporacji oraz praktyk metodyk Scrum i Large-Scale Scrum (LeSS). Specjalizuje się w tworzeniu i praktykowaniu najlepszych metod współpracy biznesowej oraz w kształtowaniu kultury organizacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem budowania, wzmacniania i odkrywania potencjału antropologii kulturowej. Obserwacje i komentarze publikuje na blogu www.itisnotrocketscience.me.