

Зміст

<i>Лист від Саймона Сінека</i>	9
<i>Розділ 1</i> Знайомство з економікою гостинності	11
<i>Розділ 2</i> Створити магію у світі, якому її бракує	18
<i>Розділ 3</i> Приголомшлива сила наміру	29
<i>Розділ 4</i> Уроки просвітленої гостинності	33
<i>Розділ 5</i> Ресторанна орієнтованість чи корпоративна орієнтованість	40
<i>Розділ 6</i> У пошуках справжнього партнерства	56
<i>Розділ 7</i> Налаштувати очікування	63
<i>Розділ 8</i> Порушення правил і побудова команди	82
<i>Розділ 9</i> Робота заради мети	93
<i>Розділ 10</i> Створити культуру співпраці	103
<i>Розділ 11</i> Прагнути досконалості	121
<i>Розділ 12</i> Легкість взаємин, якої важко досягти	133
<i>Розділ 13</i> Як правильно хвалити	148
<i>Розділ 14</i> Відновити рівновагу	156
<i>Розділ 15</i> Найкращий напад — це напад	164
<i>Розділ 16</i> Стати невимушеними	181
<i>Розділ 17</i> Навчитися бути надзвичайним	185
<i>Розділ 18</i> Гостинність та імпровізація	199
<i>Розділ 19</i> Масштабування культури	217
<i>Розділ 20</i> Повернення до джерел	233
<i>Епілог</i>	249
<i>Я вдячний вам</i>	253
<i>Примітки</i>	255

Лист від Саймона Сінека

Ми в **Optimism Press** хотіли би бачити світ, у якому більшість людей прокидається з відчуттям натхнення та безпеки, а щоденна праця дає їм змогу відчувати власну значущість і потрібність. Якщо ж ми *разом* візьмемося за створення такого світу, то шансів на успіх у нас буде більше.

Однак тут і виникає проблема...

Люди за останні кілька десятиріч віддалилися одне від одного. Раніше в нас було більше приводів збиратися разом. Ми ходили до церкви чи на інші релігійні зібрання. У місцевих центрах дозвілля чи боулінг-клубах, які проводили регулярні турніри, можна було зустріти друзів, сусідів і завести нові знайомства. Нині ж відвідуваність церков кардинально знизилася, а місцеві боулінг-турніри й центри дозвілля майже зникли. Крім того, дедалі більше людей віддає перевагу спілкуванню онлайн і дистанційній роботі. Така віддаленість одне від одного робить нас як ніколи самотніми й водночас спраглими відчуття належності до когось чи чогось, яке є первісною потребою людини. «Надзвичайна гостинність» може підказати, як розв'язати цю проблему.

На перший погляд, це книжка про талановитого підприємця, який допоміг перетворити жвавий ресторанчик у Нью-Йорку на найкращий ресторан у світі. Насправді ж вона значно глибша й важливіша. Вона про те, як ставитися до людей. Як слухати їх. Як бути допитливими. Про те, як навчитися отримувати задоволення від власної гостинності. А ще вчить створювати відчуття належності для гостей, щоб вони почувалися своїми.

Найкращі ресторани світу стали величними завдяки тому, що кинули виклик традиційному підходу до їжі: закупівля продуктів, приготування, презентація і, звісно, смак. Однак коли Вілл Гідера вирішив зробити Eleven Madison Park найкращим рестораном у світі, у нього виникла шалена ідея: «А що, як підійти до гостинності з такою ж пристрастю, увагою до деталей і завзятістю, як до їжі?».

Більшість вважає, що гостинність — це просто щось, що вони роблять. Вілл сприймає це як дію, яка змушує людей щось відчувати. Він також усвідомив: для того щоб його команда була по-хорошому схиблена на відчуттях клієнтів, він сам повинен бути схиблений на відчуттях *працівників*. Ці дві ідеї не можливі одна без одної: чудового сервісу не може бути без відмінних лідерських якостей.

Вілл не лише змінив ресторан, а й кинув виклик тому, як ми сприймаємо індустрію послуг. Уроки з «Надзвичайної гостинності» будуть корисними не лише працівникам готелів та ресторанів, а й агентам з нерухомості, страховим брокерам і навіть держслужбовцям. Думки Вілла про лідерство стануть у пригоді як компаніям, що працюють безпосередньо зі споживачами, так і тим, які мають справи з бізнесом. Будь-яка організація стане сильнішою завдяки його ідеям.

У цій книжці Вілл демонструє, який приголомшливий вплив може мати на людину той, хто дарує їй відчуття належності... ба більше, прочитавши її, ви зрозумієте, яке натхнення можна отримати, якщо разом створювати це відчуття для інших. Ці ідеї варто поширювати.

Будьте надзвичайними і надихайте!

Саймон Сінек

Знайомство з економікою гостинності

Удома все складалося якнайкраще. Ресторан Eleven Madison Park отримав чотири зірки від New York Times і ще кілька нагород від Фонду Джеймса Берда. Аж ось я приїжджаю на вечірку перед церемонією нагородження премії «50 найкращих ресторанів світу» 2010 року разом зі своїм шеф-кухарем та партнером Деніелом Гуммом, і ми відразу розуміємо, що потрапили в гру зовсім іншого рівня.

Уявіть, усі відомі шеф-кухарі та ресторатори, про яких ви чули, зібралися в одному місці й добре проводять час: знайомляться, попивають шампанське, теревенять із друзями... але не з вами. Ніколи я ще не почувався наче новенький у школі, який намагається знайти собі місце в їдальні, навіть у свій перший день.

Запрошення на таку подію — це величезна честь. Вручити цю нагороду почали лише 2002 року, але вона швидко стала важливою для нашої індустрії. По-перше, переможців визначає колегія суддів, до якої входять тисячі загальновизнаних експертів з усього світу. По-друге, ніхто раніше не створював рейтингу ресторанів світу. Ця нагорода, яка, по суті, порівнює заклади один з одним, змушує їх ставати кращими й удосконалюватися, а не спочивати на лаврах.

Сама церемонія нагородження відбулася в лондонському Гілдоглі, що своєю величчю й розкішшю нагадує палац. Коли ми з Деніелом, неабияк налякані, всілися на свої місця того доле-носного вечора, то намагалися вгадати, яку сходинку в рейтингу посідемо. Наш не надто надійний метод прогнозування ґрунтувався на тому, як далеко нас посадили від Гестона Блументаля

з Fat Duck чи Томаса Келлера з Per Se, які торік увійшли до першої десятки.

Я думав, що ми будемо сороковими. А Деніел, оптиміст із нас двох, що тридцять п'ятими.

Світло згасло, заграла музика. Ведучим виявився вродливий і вишуканий британець. Упевнений, що початок вечора відповідав усім традиційним для таких подій формальностям, але я нічого з того не запам'ятав. У моїй пам'яті закарбувалися лише слова ведучого, що неабияк ошелешили мене: «А розпочнемо ми з п'ятдесятого місця, яке посіли цьогорічні дебютанти з Нью-Йорка, Eleven Madison Park!».

Нам перехопило дух. Ми розм'якли на своїх місцях і вирячилися собі під ноги.

На жаль, ми не знали (бо ця подія була першою для нас і ми відкривали цей вечір), що коли оголошують ваше ім'я, то виводять на величезний екран ваше обличчя, щоб усі присутні могли бачити радість від перемоги.

От тільки нам було геть не до радості. Ми пасли задніх у рейтингу! Жахнувшись, коли побачив наші розчаровані обличчя на дев'ятиметровому екрані, я штурхонував ліктем Деніела, і ми вичадили із себе усмішки й помахали в камеру. Та вже було запізно: повна зала найшанованіших у світі шеф-кухарів і рестораторів — і наших героїв, до речі, — стала свідками нашого спустошення. Для нас вечір скінчився, ледь розпочавшись.

На прийомі після церемонії ми наштотхнулися на Массімо Боттуру, італійського шеф-кухаря Osteria Francescana в місті Модена, який має три мішленівські зірки і став шостим у цьогорічному рейтингу (не те щоб ми рахували). Він побачив нас і розсміявся так, аж не міг зупинитися: «Та вас просто переповнювало щастя від такої нагороди!».

Тут не посперечаєшся, але нам із Деніелом було не до сміху. Звісно, це велика честь потрапити в список п'ятдесяти найкращих ресторанів світу, і ми це усвідомлювали. І все ж серед тих, хто тут зібрався, ми були останніми.

Ми рано пішли з вечірки й попрямували відразу в готель, де взяли пляшку бурбона в барі й сіли на сходах, щоб залити своє горе.

За наступні кілька годин ми прожили всі стадії горювання. Вийшовши із зали, нас охопило заперечення: це справді трапилося? Потім ми розгнівалися: та ким вони себе в біса вважають? На стадії торгу ми довго не затрималися, а більшість пляшки бурбона пішла на депресію, після якої ми зрештою прийняли ситуацію.

З одного боку, смішно називати будь-який ресторан «найкращим у світі». А з іншого, список «50 найкращих ресторанів світу» важливий, бо визначає заклади, які в певний момент мають найбільший вплив на гастрономічний світ.

Техніка іспанського шеф-кухаря Феррана Адрії, яку він уперше використав в El Bulli, відкрила світу молекулярну кухню. Рене Редзепі популяризував використання продуктів, які можна було знайти на землі й у водоймах довкола його копенгагенського ресторану Noma, започаткувавши рух за місцеву продукцію. Якщо ви відвідували заклади громадського харчування чи місцеві супермаркети за останні десять років, то відчули, як вплинули ці інновації на мою індустрію і не тільки.

Цим шеф-кухарям вистачило сміливості зробити те, чого ніхто досі не робив, і представити щось, що змінило гру для всіх.

Ми нічого подібного не досягли. Ми гарували як прокляті, щоб заслужити місце в цьому списку, та чи створили щось революційне? Що більше говорили, то більше усвідомлювали, що нічого схожого нам ще не вдалося.

У нас було все необхідне: доброчесність, досвід, талант, команда. Та ми лишалися просто послідовниками, які беруть найкращі риси всіх першокласних ресторанів, що були до нас.

Ресторан у нас був прекрасний, і ми радували багатьох людей. Проте власного слова в індустрії ще не сказали.

У дитинстві батько подарував мені преспап'є з написом «Якби ви точно знали, що не зазнаєте невдачі, то що зробили б?». Це запитання і крутилося в моїй голові, коли ми з Денієлом написали на серветці «Ми станемо найкращими у світі».

Коли ми врешті вирішили повернутися у свої номери, стояла вже глупа ніч, а пляшка була майже порожня. Я виснажився, але мої думки поверталися до серветки.

Більшість шеф-кухарів із п'ятдесятки найкращих залишили власний відбиток в індустрії, зосередившись на інноваціях і на тому, що треба змінити. Та коли я задумався про свій відбиток, то зупинився на тому, що нібито не могло мені допомогти. Примхи зникають і змінюються, але **людина завжди хоче, щоб про неї піклувалися.**

Страви Деніела були надзвичайні, тому годі сумніватися, що він один з найкращих шеф-кухарів у світі. Отож, якби ми стали рестораном, який пристрасно, свідомо і з цілковитою самовіддачею зосереджується на взаємодії та піклуванні — на створенні відчуття належності як для гостей, так і для наших працівників, — то мали б реальний шанс досягти величі.

Я хотів бути номером один, але річ була не лише в нагороді. Я хотів бути частиною команди, яка змогла залишити *такий* слід.

Перш ніж поринути в сон, я розгладив серветку й дописав ще два слова:

«Надзвичайна гостинність».

Обслуговування чорно-біле, а гостинність різнобарвна

Коли я був молодшим, то дуже пишався своїм умінням вигадувати запитання для співбесід.

Тепер я переконаний, що найкраща техніка співбесід — відсутність будь-якої техніки, адже звичайної розмови вистачить, щоб пізнати людину. Чи цікавиться й захоплюється вона тим, що намагається створити? Це чесна людина, яку я можу поважати? Чи міг би я — і моя команда — з радістю проводити більшість часу з ним або нею?

Утім, поки я набув досвіду змістовної і невимушеної розмови на співбесідах, моїм улюбленим запитанням до кандидатів було: «В чому різниця між обслуговуванням і гостинністю?».

Найкраще на нього відповіла жінка, яку я зрештою *не* найняв. Вона сказала: «Обслуговування чорно-біле, а гостинність різнобарвна».

Чорно-біле означає, що ви вміли й ефективно виконувати свою роботу, а *різнобарвна* — це коли ваша робота приносить людям величезне задоволення. Подати потрібну страву правильній людині за потрібним столиком — це обслуговування. А от щира взаємодія з людьми, яких ви обслуговуєте, заради налагодження справжнього зв'язку — це гостинність.

Одинадцять років ми з Деніелом Гуммом витратили на те, щоб перетворити Eleven Madison Park — улюблене, але посереднє двозіркове бістро, де подають вежі з морепродуктів та суфле — на найкращий у світі ресторан. Ми потрапили в список «50 найкращих ресторанів світу» завдяки прагненню досконалості, *чорно-білості*, увазі до деталей і наближенню до ідеалу, як тільки могли. А очолили цей рейтинг тоді, коли згадали про весь спектр кольорів, запропонувавши таку душевну й надмірну гостинність, що її можна назвати надзвичайною.

У нас з'явилася ідея нового досвіду для наших гостей, не схожа на жодну іншу. «Це ж нереально, — казали нам, коли ми озвучували свої інновації. — Це щось надзвичайне».

Дуже часто конструктивні дискусії припиняються, коли співрозмовники вважають нас мрійниками з надзвичайними бажаннями чи ідеями. А ми зробили слово «надзвичайний» тим, що починає розмову і закликає до дій. Жодному з тих, хто змінював правила гри, не вдавалося це зробити звичайними методами. Серена Вільямс. Волт Дісней. Стів Джобс. Мартін Скорсезе. Співак Принс. Погляньте на всі сфери — спорт, розваги, дизайн, технології, фінанси. Треба бажати надзвичайного, щоб побачити світ, якого ще не існує.

Шеф-кухарів найкращих ресторанів світу давно прославляють за їхню надзвичайність у приготуванні їжі. В Eleven Madison Park ми вирішили, що хочемо бути надзвичайними в тому, які відчуття даруємо людям. Я пишу цю книжку, бо переконаний, що всім нам час бути надзвичайними в гостинності.

Звісно, я плекаю надію, що всі в моїй індустрії прочитають цю книжку і зроблять такий же вибір. Та якщо її ідея вийде за межі ресторанного бізнесу, вона може спровокувати докорінні зміни. Більшу частину своєї історії США були індустріальною країною.