

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 пристрасстю, 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 схилена на відчуттях клієнтів, він сам повинен бути схилений 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

Розділ 1

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 Денієлом 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. Вручати цю нагороду почали лише 2002 року, але вона швидко стала важливою для нашої індустрії. По-перше, переможців визначає колегія суддів, до якої входять тисячі загальноновизнаних 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 Гілдооллі, що своєю величчю й розкішшю нагадує палац. Коли ми з Денієлом, неабияк налякані, всілися на свої місця того доленосного вечора, то намагалися вгадати, яку сходинку в рейтингу посядемо. Наш не надто надійний метод прогнозування ґрунтувався на тому, як далеко нас посадили від Гестона Блументала

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 вичавили 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 наштовхнулися 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: добросовісність, 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'е з написом «Якби ви точно знали, що не зазнаєте невдачі, то що зробили б?». Це запитання і крутилося в моїй голові, коли ми з Деніелом 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 величчя.

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 іще 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 вміло й ефективно виконуєте 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.

Сьогодні ж наша економіка тримається на послугах і сервісах, адже саме вони відповідають за понад три чверті ВВП. Отже, працюєте ви у сфері роздрібних продажів, фінансів, нерухомості, освіти, охорони здоров'я, комп'ютерних послуг, перевезень чи комунікацій, у вас є чудова нагода стати такими ж наполегливими, креативними і надзвичайними в гостинності, яким ви є в інших аспектах вашого бізнесу. Річ у тім, що в будь-якій галузі вас може якісно вирізнити те, чи вирішили ви поставити в центрі своєї діяльності власну команду та клієнтів.

На жаль, нинішня культура праці зациклена на гіперраціональності й суперефективності, тому навички надзвичайності ніколи не цінувалися менше, ніж тепер. Ми саме в процесі цифрової трансформації, яка збагатила різні аспекти нашого життя. Однак надто багато компаній забули про людину в цьому процесі перетворення. Вони були такі зациклені на продуктах, що лишили поза увагою людей. Звісно, важко перевести в гроші вміння викликати в людей приємні відчуття, та навіть не думайте, що це не важливо. Насправді це важливіше, ніж ви думаєте.

Рішення тут просте, хоч його й нелегко втілити: створіть культуру гостинності. Для цього треба відповісти на запитання, які я ставлю всю свою кар'єру: як показати людям, з якими працюєш і яких обслуговуєш, що вони важливі? Як дати їм відчуття належності до когось чи чогось? Що зробити, щоб вони відчували себе частиною чогось більшого? Як показати, що їм щиро раді?

У моїй сфері діяльності існує постійна дискусія про те, чи можна навчити гостинності. Багато лідерів, яких я поважаю, вважають, що це неможливо. Я ж із ними не згодний. І щоб довести це, я заснував 2014 року конференцію для працівників обідньої зали, а моїм партнером у цьому став Ентоні Рудольф, який тоді очолював Per Se.

У шеф-кухарів вистачало власних конференцій по всьому світу, але не було жодної, яка переймалася б працівниками обідньої зали. Тож ми вирішили створити простір, де пристрасні однодумці можуть сформувати спільноту, обмінюватися ідеями й надихати одне одного, щоб наше ремесло процвітало.

Ми назвали її Конференцією гостинності, і люди з ресторанної сфери були в захваті від неї. Працівники обідньої зали з усієї країни приїздили на лекції, налагоджували контакти за коктейлями і, сповнені енергії, поверталися додому.

Аж ось на третій рік конференції ми зауважили, що поруч із сомельє і офіціантами сиділи люди, які не працюють у ресторанах: титани технологій, власники малих компаній, гендиректори величезних фірм нерухомості. Ці люди вірили, як і я, у те, що *спосіб* подачі продукту не менш цінний за сам *продукт*. Вони знали, що досвід лідерів моєї сфери може вдосконалити те, як вони працюють у власних.

Коли ви створюєте культуру гостинності, все у вашому бізнесі стає кращим, від пошуку й утримання талантів до перетворення клієнтів на прихильників і збільшення прибутків. Сподіваюся, що моя книжка долучиться до руху, який втілить у життя цю нову реальність. Та я розповідаю все це не для того, щоб допомогти вам заробити більше грошей — принаймні не тільки для цього. Поділюся з вами таємницею, яка відома лише справжнім професіоналам моєї індустрії: **гостинність** — це **егоїстичне задоволення**. Як *чудово* робити іншим людям приємно.

На сторінках цієї книжки я поділюся спогадами про те, як 25 років працював у ресторанах на різних посадах, від посудомийника до власника, і про все, що було між ними. Я поділюся уроками про обслуговування і лідерство з погляду гостинності. Це уроки маленькі, великі, а ще — маленькі, що виявилися великими. Загалом я розповім вам усе, щоб перетворити світ із чорно-білого на різнобарвний для вас, ваших колег і клієнтів.

Вітаємо в економіці гостинності.