

SZ

WILL
GUIDARA

TUKA

GO

JAK ZACHWYĆ
LUDZI I DAWAĆ IM
WIĘCEJ, NIŻ SIĘ
SPODZIEWAJĄ

ŚCIN

NOSCI

BESTSELLER
NEW YORK
TIMES

Tytuł oryginału: Unreasonable Hospitality: The Remarkable Power of Giving
People More Than They Expect

Tłumaczenie: Agnieszka Górczyńska

ISBN: 978-83-289-2467-3

Copyright © 2022 by Will Guidara

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

No part of this book may be used or reproduced in any manner for the purpose of training artificial intelligence technologies or systems. This work is reserved from text and data mining (Article 4(3) Directive (EU) 2019/790).

This edition published by arrangement with Optimism Press, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2025 by Helion S.A.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
onepress.pl/user/opinie/sztgos

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

SPIS TREŚCI

<i>List od Simona Sineka</i>	7
1. Witamy w branży gościnności	9
2. Tworzenie magii w świecie, który potrzebuje jej jeszcze więcej	17
3. Niezwykła moc intencji	29
4. Lekcje oświeconej gościnności	33
5. Inteligentna restauracja kontra inteligentna korporacja	40
6. Dążenie do prawdziwego partnerstwa	57
7. Ustalanie oczekiwań	65
8. Łamanie zasad i tworzenie zespołu	85
9. Wiedzieć, co chce się zrobić i jak to osiągnąć	97
10. Tworzenie kultury współpracy	108
11. Podążanie w kierunku doskonałości	126
12. Relacje są proste. Prostota jest trudna	139
13. Wykorzystywanie afirmacji	155
14. Przywracanie równowagi	163
15. Najlepszym atakiem jest atak	171
16. Zasłużyć na nieformalność	188
17. Uczenie się bycia nierozsądnym	192
18. Gościnność improwizowana	207
19. Skalowanie kultury	226
20. Powrót do podstaw	242
Epilog	257
<i>Doceniam Was</i>	261

ROZDZIAŁ 1

WITAMY W BRANŻY GOŚCINNOŚCI

U SIEBIE, W STANACH, BYLIŚMY na szczycie.

Nasza restauracja Eleven Madison Park niedawno otrzymała cztery gwiazdki od „New York Timesa”, a także kilka nagród Jamesa Bearda. Ale kiedy wraz z moim partnerem, szefem kuchni Danielem Hummem, przybyliśmy na przyjęcie koktajlowe w noc poprzedzającą rozdanie nagród dla pięćdziesięciu najlepszych restauracji na świecie w 2010 roku, *World's 50 Best Restaurants 2010*, zrozumieliśmy, że to była zupełnie inna liga.

Wyobraź sobie słynnych szefów kuchni i restauratorów, o których tylko słyszałeś, a którzy kręcą się gdzieś obok, popijają szampana i spotykają się ze znajomymi — i żaden z nich z nami nie rozmawia. Nigdy wcześniej nie czułem się tak bardzo jak pierwszoklasista z liceum, który próbuje się dowiedzieć, gdzie ma usiąść. Nawet wtedy, gdy naprawdę *byłem* pierwszoklasistą.

Zaproszenie na tę imprezę to wielki zaszczyt. Nagrody dla pięćdziesięciu najlepszych restauracji zostały rozdane po raz pierwszy w 2002 roku, ale natychmiast stały się bardzo znaczące w branży. Przede wszystkim o ich przyznaniu decydowało jury składające się z tysiąca uznanych ekspertów z całego świata. Nigdy wcześniej nikt się nie zastanawiał nad tym, jak względem siebie wypadają najlepsze restauracje na świecie. Właśnie dlatego te nagrody stały się bodźcem dla restauratorów prowadzących wspomniane lokale: aby nie ustawać w wysiłkach i nie spoczywać na laurach.

Ceremonia wręczania nagród odbyła się w londyńskim Guildhall, tak królewskim i imponującym, że równie dobrze mogłaby mieć miejsce w samym pałacu. Wreszcie razem z Danielem usiedliśmy, bardziej niż tylko trochę onieśmieleni. Zaczęliśmy głupio się zastanawiać, gdzie też mogliśmy uplasować się na liście, na podstawie tego, gdzie siedzieliśmy względem takich szefów kuchni jak Heston Blumenthal z angielskiej restauracji Fat Duck czy Thomas Keller z Per Se, którzy rok wcześniej znaleźli się w pierwszej dziesiątce.

Zgadywałem, że na czterdziestym miejscu. Daniel, który zawsze jest większym optymistą, zakładał miejsce trzydzieste piąte.

Światła przygasły, grała muzyka. Gospodarzem wieczoru był przystojny, elegancki Brytyjczyk. I choć jestem prawie pewien, że przed wybuchem bomby odbyły się wszystkie grzecznościowe formalności i uprzejmości w stylu „dziękujemy za przybycie”, niewiele z tego zapamiętałem. Usłyszałem jedynie, jak mężczyzna powiedział: „Na dobry początek numer pięćdziesiąt, prościutko z Nowego Jorku: Eleven Madison Park!”.

Zmiotło nas z powierzchni. Pochyliliśmy głowy i wpatrywaliśmy się w swoje stopy.

Niestety nie mogliśmy wiedzieć (ponieważ zostaliśmy zaproszeni na to wydarzenie po raz pierwszy i ponieważ nasza restauracja została wyczytana jako pierwsza), że w momencie, gdy konferansjer wyczytuje nazwę restauracji, na wielkim ekranie pojawia się obraz przedstawiający osoby odbierające nagrodę. Dzięki temu reszta audytorium mogła zobaczyć, jak poszczególni laureaci się z niej cieszą.

Tylko że my się nie cieszyliśmy. Byliśmy na samym końcu listy! Gdy przeżony dostrzegłem nasze przygnębione twarze na wysokim na trzydzieści stóp ekranie, szturchnąłem Daniela i obaj zdobyliśmy się na wymuszone uśmiechy i machnięcia. Ale to było za mało i za późno. Audytorium wypełnione po brzegi najbardziej znanymi na świecie szefami kuchni i restauratorami — naszymi bohaterami — zostało już świadkami naszej klęski. Ta noc skończyła się dla nas, zanim w ogóle się zaczęła.

Na późniejszym przyjęciu natknęliśmy się na Massima Botturę, włoskiego szefa kuchni w restauracji Osteria Francescana z siedzibą w Modenie, która może się pochwalić trzema gwiazdkami Michelina i która znalazła się na

szóstym miejscu na liście (nie żebyśmy liczyli). Zobaczył nas, roześmiał się i nie mógł przestać: „Chłopaki, wyglądaliście na dwa nieszczęścia!”.

No może i tak, bo jakoś nie było nam z Danielem do śmiechu. To oczywiście był wielki zaszczyt znaleźć się na liście pięćdziesięciu najlepszych restauracji na świecie i doskonale o tym wiedzieliśmy. Jednak — chyba niekoniecznie chcieliśmy zająć ostatnie miejsce.

Wcześniej wyszliśmy z imprezy i wróciliśmy do naszego hotelu, wzięliśmy z baru butelkę burbona i usiedliśmy na schodach na zewnątrz, gotowi utopić w nim nasze smutki.

Kolejnych kilka godzin spędziliśmy na przechodzeniu przez pięć etapów żałoby. Od chwili kompletnego szoku, którego doznaliśmy na oczach całego audytorium — czy to się naprawdę stało? Poprzez wściekłość — za kogo do cholery oni się uważają? Targowanie się w kwestiach spornych i pochłonięcie większej części zawartości butelki w depresji, aby wreszcie osiągnąć stan akceptacji.

Z jednej strony nazywanie jakiegokolwiek restauracji „najlepszą na świecie” jest całkowicie niedorzeczne. Choć z drugiej znaczenie tej listy — *World's 50 Best Restaurants* — sprowadza się do wymienienia miejsc, które mają największy wpływ na branżę restauracyjną w danym momencie.

Techniki, których hiszpański szef kuchni Ferran Adria był pionierem, wprowadziły kuchnię molekularną na salony i do świata restauracji. Rene Redzepi był orędownikiem zbierania pożywienia z ziemi i dzikiego połowu w wodach otaczających jego kopenhaską restaurację Noma, dzięki czemu narodził się trend na pozyskiwanie lokalnej żywności. Jeśli jadałeś poza domem albo przechadzałeś się alejkami swojego sklepu spożywczego w ciągu ostatnich dziesięciu lat, na pewno odczułeś, jaki wpływ wywarły te innowacje na naszą branżę i nie tylko.

Wspomniani szefowie kuchni mieli odwagę zrobić coś, czego nigdy wcześniej nikt nie dokonał, i wprowadzić elementy, które miały wpływ na wszystkich i na zawsze zmieniły zasady gry.

My jeszcze tego nie dokonaliśmy. Ciężko pracowaliśmy, żeby dostać się na tę listę, ale czy coś z tego okazało się tak naprawdę przełomowe? Im dłużej rozmawialiśmy, tym bardziej odpowiedź stawała się jasna: nic.

Mieliśmy wszystko, czego potrzeba: etykę pracy, doświadczenie, talent, zespół. Ale zachowywaliśmy się trochę jak uwielbiani kuratorzy — wybieraliśmy najlepsze cechy najwyśmienitszych restauracji i czyniliśmy je swoimi własnymi.

Nasza restauracja była doskonała i uszczęśliwiała wielu ludzi. Ale tak naprawdę to był dopiero początek rozmowy o zmianach.

Kiedy byłem młody, tata dał mi przycisk do papieru z napisem: „Co byś zrobił, gdybyś wiedział, że nie możesz zawieść?”. Właśnie o tym myślałem, gdy razem z Danielem napisaliśmy na serwetce: „Będziemy numerem jeden na świecie”.

Zrobiło się bardzo późno, a butelka była już prawie pusta, gdy potykając się, wróciliśmy do swoich pokoi. Czułem się wykończony, ale moje myśli uparcie powracały do serwetki.

Większość szefów kuchni z listy *50 Best* wywierała wpływ dzięki koncentrowaniu się na innowacjach, na tym co wymagało zmiany. A kiedy ja myślałem o wpływie, jaki chciałem wywierać na ludzi, koncentrowałem się tylko na jednej rzeczy: moda przychodzi i odchodzi, ale **ludzkie pragnienie bycia otoczonym opieką nigdy nie przemija**.

Kuchnia Daniela była niezwykła; niezaprzeczalnie należał do najlepszych kucharzy na świecie. Jeśli zatem mielibyśmy stać się restauracją z pasją, skupioną celowo, całym sercem na więzi i uprzejmości — na dawaniu ludziom zarówno pracującym w naszym zespole, jak i tym, których obsługiwaliśmy, poczucia pewnej przynależności — wtedy mielibyśmy prawdziwą szansę na wielkość.

Chciałem być numerem jeden, ale to pragnienie nie dotyczyło jedynie zdobycia prestiżowej nagrody. Chciałem być częścią zespołu, który ma *taki* wpływ na ludzi.

Tuż przed zaśnięciem wygładziłem serwetkę i dodałem jeszcze dwa słowa: „Nierozsądna gościnność”.

Obsługa jest czarno-biała, zaś gościnność kolorowa

Kiedy byłem młodszy, szczyciłem się wymyślaniem pytań na rozmowę kwalifikacyjną.

Teraz wiem, że najlepszą metodą jest brak metody: trzeba po prostu rozmawiać tak, żeby choć trochę kogoś poznać. Czy ta osoba wydaje się ciekawa i pełna pasji w odniesieniu do tego, co będziemy razem chcieli stworzyć? Czy jest uczciwa; czy jest kimś, kogo mogę szanować? Czy mogę sobie wyobrazić, że z tym kimś zarówno ja, jak i mój zespół będziemy chętnie spędzać dużo czasu?

Zanim jednak zdobyłem doświadczenie, które pozwoliło mi na przeprowadzanie właśnie takiej rozmowy kwalifikacyjnej, jedno z moich ulubionych pytań brzmiało: „Jaka jest różnica między obsługą a gościnnością?”.

Najlepszej odpowiedzi udzieliła mi kobieta, której ostatecznie *nie* zatrudniłem. Powiedziała: „Obsługa jest czarno-biała, zaś gościnność kolorowa”.

Określenie obsługi jako czarno-białej oznacza, że swoją pracę wykonujesz należycie i wydajnie. Natomiast określenie jej jako kolorowej — że ludzie czują się wspaniale z powodu tego, co dla nich robisz. Podanie odpowiedniego talerza właściwej osobie przy właściwym stoliku jest obsługą. Ale zaangażowanie się w obsługę konkretnej osoby i nawiązanie z nią autentycznej więzi — to już gościnność.

Daniel Humm i ja spędziliśmy jedenaście lat, zmieniając Eleven Madison Park, kochaną, ale przeciętną dwugwiazdkową knajpkę serwującą dania z owocami morza i suflety, w restaurację numer jeden na świecie. Na listę *50 Best* dostaliśmy się dzięki nieustannym wysiłkom w doskonaleniu naszej czarno-białej obsługi. Jednak dotarcie na sam szczyt zawdzięczamy temu, że dołączyliśmy do niej jeszcze technikolor — oferując gościnność tak niestandardową i przesadzoną, że można ją opisać tylko jako nierozsądną.

Mieliśmy radykalny pomysł na to, czego mogą doświadczać nasi goście, i był on diametralnie różny od wszystkich innych pomysłów. „Nie jesteście realistami”, niezmiennie słyszeliśmy za każdym razem, gdy zastanawialiśmy się nad kolejną wizją. „Jesteście nierozsądni”.

Jakby słowo „nierozsądni” miało w jakiś sposób zamknąć nam usta — i jak to często bywa, zakończyć rozmowę. Zamiast tego tylko ją rozpoczęło i zagrzało nas do działania. Ponieważ nikt, kto kiedykolwiek zmienił zasady gry, nie zrobił tego, będąc rozsądnym. Ani Serena Williams. Ani Walt Disney. Ani Steve Jobs. Ani Martin Scorsese. Ani Prince. Wystarczy popatrzeć

na różne dziedziny życia — sport, rozrywkę, projektowanie, technologię, finanse — trzeba być nierozsądnym, żeby zobaczyć świat, którego jeszcze nie ma i który na razie nie istnieje.

Szefowie kuchni w najlepszych restauracjach na świecie od dawna byli znani z nierozsądnego podejścia do serwowania jedzenia. W Eleven Madison Park wykorzystaliśmy niezwykłą moc bycia nierozsądnymi w kwestii tego, jak sprawić, aby nasi goście poczuli się wyjątkowo. Piszę tę książkę, ponieważ wierzę, że nadszedł czas, aby każdy z nas zaczął być nierozsądny w kwestii gościnności.

Oczywiście mam nadzieję, że każdy w mojej branży przeczyta tę książkę i dokona właściwego wyboru. Wierzę także, że ta idea może spowodować trzęsienie ziemi, *wykraczając* daleko poza same restauracje. Przez większość swojej historii Ameryka funkcjonowała jako gospodarka produkcyjna; teraz to głównie gospodarka usługowa — a bardzo duża część naszego PKB, ponad trzy czwarte, pochodzi z branży usługowej. Niezależnie zatem od tego, czy działasz w handlu detalicznym, finansach, na rynku nieruchomości, w edukacji, opiece zdrowotnej, usługach komputerowych, transporcie czy komunikacji, masz niesamowitą okazję, aby być tak samo celowym i twórczym — tak nierozsądnym — w dążeniu do gościnności i serdeczności w stosunku do swoich klientów, jak w każdym innym rodzaju działalności. Ponieważ to, czy dana firma dokonała wyboru, aby stawiać swój zespół oraz klientów w centrum każdej decyzji, jest tym, co będzie odróżniać te najlepsze od reszty firm na rynku.

Niestety te wartości nigdy nie były mniej cenione niż obecnie, w naszej niezwykle racjonalnej i nastawionej na olbrzymią wydajność kulturze pracy. Znajdujemy się w trakcie cyfrowej transformacji. Usprawniła ona wiele aspektów naszego życia, a jednocześnie zbyt dużo firm zaniedbało w tym wszystkim samego człowieka. Firmy skupiły się na produktach, a zapomniały o ludziach. I choć być może nie da się ocenić w kategoriach finansowych ludzkiego samopoczucia, nawet przez moment nie myśl, że jest ono bez znaczenia. Wręcz przeciwnie.

Rozwiązanie jest proste, choć niełatwe: należy stworzyć kulturę gościnności. Co oznacza odpowiedź na pytania, które sobie zadawałem przez całą

swoją karierę: Jak sprawić, żeby ludzie, którzy dla ciebie pracują i których obsługujesz, czuli się dostrzegani i wartościowi? W jaki sposób dać im poczucie przynależności? Jak spowodować, aby poczuli się częścią czegoś większego niż oni sami? Jak sprawić, żeby czuli się mile widziani?

W moim zawodzie od dawna toczy się debata na temat tego, czy gościnności można się nauczyć. Wielu szanowanych przeze mnie liderów uważa, że nie. Nie mogę się z tym zgodzić. W istocie w 2014 roku wraz z moim przyjacielem Anthonym Rudolfem, który był wówczas dyrektorem generalnym Per Se, zorganizowaliśmy konferencję dla profesjonalistów z branży restauracyjnej z zamiarem nauczania właśnie tego.

Szefowie kuchni gromadzili się na różnych konferencjach na całym świecie, ale nie było tego rodzaju spotkań dla osób pracujących na sali restauracyjnej. Postanowiliśmy zatem stworzyć przestrzeń, w której osoby podobnie myślące, pełne pasji mogłyby tworzyć społeczność, wymieniać się pomysłami i nawzajem się inspirować — i tym samym doskonalić i rozwijać nasz zawód.

Nazwaliśmy to wydarzenie Welcome Conference i od razu stało się hitem wśród restauratorów. Profesjoniści z branży z całego kraju brali udział w wykładach, nawiązywali kontakty biznesowe przy drinkach i z nową energią wracali do domów.

Jednak podczas trzeciej edycji, gdy popatrzyliśmy na widownię, spostrzegliśmy, że obok sommelierów i kelnerów siedzą osoby, które w ogóle nie pracują w branży restauracyjnej: tytani technologii, właściciele małych firm, dyrektorzy generalni wielkich firm z branży nieruchomości. Ci ludzie wierzyli, podobnie jak ja, że to, *jak* obsługują swoich klientów, jest równie ważne i cenne jak to, *jaką* usługę im proponują. Wiedzieli również, że to czego mogą się nauczyć od liderów w mojej branży, może im pomóc w ich własnej dziedzinie.

Kiedy tworzysz kulturę pracy „przede wszystkim gościnność”, wszystko w twojej firmie ulega zmianie na lepsze, co może przejawiać się w znalezieniu i zatrzymaniu wielkich talentów, przemienieniu klientów w zagorzałych fanów czy w zwiększeniu rentowności. Mam nadzieję, że ta książka stanie się częścią ruchu, który zapoczątkuje tę nową erę. Jednak moją motywacją nie jest Twój zysk — albo przynajmniej nie tylko. Ponieważ w rzeczywistości

zamierzam zdradzić Ci mały sekret, który znają naprawdę wielcy profesjonaliści w mojej branży: **gościnność jest samolubną przyjemnością**. To *wspaniałe* uczucie sprawiać, że inni ludzie czują się dobrze.

W tej książce podzielę się historiami, których byłem świadkiem na przestrzeni dwudziestu pięciu lat swojej kariery na wszystkich stanowiskach w restauracji: od pracy na zmywaku do bycia właścicielem, ze wszystkimi innymi pracami, które wykonywałem po drodze. Podzielę się tym, czego się nauczyłem o obsłudze klientów i zarządzaniu restauracją przez pryzmat gościnności — małymi lekcjami, dużymi i tymi małutkimi, które okazały się wielkimi. Innymi słowy, tym wszystkim, czego potrzebujesz, żeby zmienić świat z czarno-białego w kolorowy dla siebie, ludzi, z którymi pracujesz, i klientów, których obsługujesz.

Witamy w branży gościnności.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion

Każda organizacja może czerpać korzyści z przemysłu Willa Guidara!

— Simon Sinek

To był eksperyment, który zmienił wszystko. Will Guidara wprowadził pewne zmiany w przeciętnej nowojorskiej brasserie. Wkrótce Eleven Madison Park stała się legendą. Otrzymała cztery gwiazdki od „New York Timesa”, trzy gwiazdki Michelin, a jedenaście lat później została uznana za najlepszą restaurację na świecie. Co właściwie zrobił Will Guidara? Na pozór nic wielkiego — zadbał o gościnność, tak niezapomnianą i niesamowitą, że aż nierozsądną.

Ta wyjątkowa książka pokaże Ci, jak wywierać ogromne wrażenie na drugim człowieku. Wystarczy, że zamiast zwykłej obsługi zaoferujesz mu gościnność. Dzięki temu poczuje się wyjątkowy. Ta idea pozwoli Ci zrozumieć, że prawdziwy sukces polega nie tylko na doskonałym produkcie czy świetnym wykonaniu, ale przede wszystkim na zapewnianiu niezapomnianych doświadczeń. Dowiesz się również, jak wyjść poza oczekiwania klientów, zrobić na nich piorunujące wrażenie niezależnie od branży i sprawiać, by ludzie wracali po więcej. Bez względu na to, czy prowadzisz restaurację, butik, hotel, czy zarządzasz zespołem — idee opisane w tej książce staną się Twoim kluczem do sukcesu.

Bądź nierozsądny i zainspiruj się!

— Simon Sinek

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-2467-3



Cena: 59,90 zł