Inhoud

Een brief van Simon Sinek 9

1 Welkom in de gastvrijheidseconomie 11
2 Creëer magie in een wereld die daar meer van kan gebruiken 19
3 De bijzondere kracht van intentie 31
4 Lessen in verlichte gastvrijheid 35
5 Restaurant-slim versus bedrijfs-slim 42
6 Op zoek naar echt partnerschap 59
7 Verwachtingen stellen 67
8 Regels overtreden en een team vormen 87
9 Doelgericht werken, met een plan 99
10 Hoe creëer je een samenwerkingscultuur? 110
11 Streven naar excellentie 129
12 Relaties zijn simpel. Simpel is moeilijk 142
13 Bevestiging overbrengen 158
14 De balans herstellen 166
15 Aanval is de beste verdediging 174
16 Informaliteit verdienen 192
17 Leren buitensporig te zijn 196
18 Geïmproviseerde gastvrijheid 211
19 Een cultuur opschalen 231
20 Terug naar de bron 249

Nawoord 265
Noten 271

EEN BRIEF VAN SIMON SINEK

Bij Optimism Press stellen we ons een wereld voor waarin de overgrote meerderheid van de mensen elke ochtend geïnspireerd wakker wordt, zich veilig voelt waar ze ook zijn, en aan het eind van de dag voldaan is door het werk dat ze doen. En het is een feit dat we die wereld eerder zullen verwezenlijken als we ons inzetten om dat samen te doen.

Maar er is een probleem...

In de laatste paar decennia zijn we van elkaar verwijderd geraakt. Vroeger deden we meer dingen samen. We gingen naar de kerk en andere plaatsen van verering. We gingen op bezoek bij vrienden en buren en ontmoetten nieuwe mensen via bowlingcompetities en recreatiecentra. Maar vandaag de dag is het kerkbezoek dramatisch gedaald en bowlingcompetities en recreatiecentra zijn zo goed als verdwenen. Tel daarbij op de opkomst van digitale communicatie en thuiswerk, en we voelen ons eenzamer en verder van elkaar verwijderd dan ooit tevoren in de moderne geschiedenis. Maar we hebben nog steeds een sterk verlangen om ergens bij te horen – dat is een aangeboren menselijke behoefte. En dan is er *Unreasonable Hospitality*.

Op het eerste gezicht is dit een boek over een getalenteerde ondernemer die een middelmatige brasserie in New York hielp transformeren tot het beste restaurant ter wereld. Het is echter veel breder en belangrijker dan dat. Het is een boek over hoe je met mensen moet omgaan. Hoe je moet luisteren. Hoe je nieuwsgierig moet zijn. En hoe je kunt leren genieten van het gevoel dat je het anderen naar de zin maakt. Het is een boek over hoe je mensen het gevoel kunt geven dat ze ergens thuishoren.

De beste restaurants ter wereld werden zo goed door vraagtekens te plaatsen bij onze opvattingen over eten: over inkopen, bereiden, presenteren en, natuurlijk, proeven. Maar toen Will Guidara zich voornam om van Eleven Madison Park het beste restaurant ter wereld te maken, had hij een krankzinnig idee over hoe hij dat zou gaan doen: 'Wat zou er gebeuren als we dezelfde passie, aandacht voor detail en discipline aan de dag leggen voor gastvrijheid als voor ons eten?'

De meeste mensen zien gastvrijheid als iets wat je doet. Will ziet bediening als een daad van dienstbaarheid – hij denkt na over hoe mensen zich voelen door zijn acties. En hij begreep dat als zijn zwarte brigades alles over moesten hebben voor tevreden gasten, hijzelf alles over moest hebben voor tevreden *werknemers*. Die twee kun je niet los van elkaar zien: een goede bediening kan niet bestaan zonder goed leiderschap.

Will transformeerde niet alleen een restaurant, hij daagde ons hele serviceconcept uit. De lessen in *Unreasonable Hospitality* zijn even relevant voor makelaars en verzekeringsagenten – zelfs overheidsinstellingen – als voor mensen die in restaurants en hotels werken. Zijn ideeën over leiderschap zijn net zo goed van toepassing op bedrijven die zich op consumenten richten als op bedrijven die op bedrijven gericht zijn. Elke organisatie kan baat hebben bij zijn manier van denken.

In dit boek laat Will zien hoeveel invloed we op iemands leven kunnen hebben door ze het gevoel te geven erbij te horen... en, net zo belangrijk, hoe inspirerend het is om mensen door samenwerking dat gevoel te kunnen geven. En dat idee is het delen waard.

Wees onredelijk en blijf inspireren!
Simon Sinek

1

WELKOM IN DE GASTVRIJHEIDSECONOMIE

Thuis konden we ons geluk niet op.

Ons restaurant, Eleven Madison Park, had onlangs vier sterren gekregen in *The New York Times*, en ook een paar James Beard Awards. Maar toen mijn chef-partner Daniel Humm en ik aankwamen bij de cocktailreceptie voorafgaand aan de prijsuitreiking voor de World's 50 Best Restaurants 2010, begrepen we: dit is wel even andere koek.

Stel je voor dat elke beroemde chef-kok en restaurateur van wie je ooit hebt gehoord rondwandelt en nippend aan champagne oude vrienden begroet – maar niet een van hen praat met jou. Ik heb me nooit zo sterk als toen een brugpieper op een nieuwe school gevoeld die op zoek is naar een plaatsje in de kantine, zelfs niet toen ik een brugpieper wás.

Het was een enorme eer om uitgenodigd te zijn. De 50 Best-prijsuitreiking was in 2002 begonnen, maar hij was in onze tak van sport meteen van belang geworden. Ten eerste had die prijs een jury van duizend hoog aangeschreven experts uit heel de wereld. En niemand had er ooit eerder over nagedacht hoe de beste restaurants op de planeet zich tot elkaar verhielden. Door dat te doen gaf deze competitie die restaurants een stimulans om nog beter te worden, terwijl ze ook op hun lauweren hadden kunnen gaan rusten.

De prijsuitreiking zelf werd gehouden in de Londense Guildhall, zo vorstelijk en indrukwekkend dat het net zo goed een paleis had kunnen zijn. Toen Daniel en ik gingen zitten, meer dan een beetje geïntimideerd, probeerden we dom genoeg te peilen waar op de lijst we zouden uitkomen, gebaseerd op waar we zaten ten

opzichte van chefs zoals Heston Blumenthal van het Engelse The Fat Duck of Thomas Keller van Per Se, die beiden het vorige jaar in de top tien waren geëindigd.

Ik gokte op veertig. Daniel, altijd optimistischer, gokte op nummer vijfendertig.

Het licht werd gedimd, de muziek speelde. De ceremoniemeester van die avond was een knappe, montere Brit. En hoewel ik zeker weet dat er de gebruikelijke formaliteiten en introducties en fijn dat u er bent's waren voor de bom viel, was er in mijn herinnering weinig inleiding voor de man zei: 'Om te beginnen, binnenkomend op nummer vijftig, een nieuwe deelnemer uit New York City: Eleven Madison Park!'

Dat was een klap in ons gezicht. We zakten voorover en staarden naar onze voeten.

Helaas, wat we onmogelijk hadden kunnen weten (omdat we voor de eerste keer meededen en omdat we het eerste restaurant waren dat werd omgeroepen) is dat als ze je naam roepen ze ook je gezicht op een gigantisch scherm voor in de zaal projecteren zodat iedereen kan zien hoe je je triomf viert.

Maar wij vierden niets. We stonden helemaal onderaan de lijst! Dodelijk gegeneerd toen ik onze teleurgestelde gezichten op het tien meter grote scherm zag, stootte ik Daniel aan en het lukte ons nog om te glimlachen en te zwaaien, maar het was te weinig en te laat: een hele zaal vol met de beroemdste chefs en restaurateurs ter wereld – onze helden – was al getuige geweest van onze ontgoocheling. De avond was voor ons voorbij voordat hij goed en wel was begonnen.

Op de receptie na afloop stuitten we op Massimo Bottura, de Italiaanse chef van de Osteria Francescana, een restaurant met drie Michelinsterren in Modena – en nummer zes op de lijst (niet dat we het bijhielden). Hij zag ons, begon te lachen en kon niet meer ophouden: 'Jullie zagen er daar behoorlijk blij uit!'

Oké, maar Daniel en ik lachten niet. We wisten dat het een eer was erkend te worden als een van de vijftig beste restaurants ter wereld. Maar toch: in die zaal waren we als laatste geëindigd.

We verlieten het feest vroeg en gingen terug naar ons hotel, waar we een fles bourbon uit de bar gristen en buiten op de trap gingen zitten, klaar om ons verdriet weg te drinken.

De volgende paar uur maakten we de vijf fasen van rouw door. We waren in ontkenning de zaal uit gewankeld – was dit echt gebeurd? Toen werden we boos – wie dachten ze wel dat ze waren? We vlogen door het onderhandelen en besteedden het grootste deel van de fles aan depressie voor we een toestand van aanvaarding bereikten.

Op een bepaald niveau is het volkomen belachelijk om een restaurant 'het beste restaurant ter wereld' te noemen. Maar het belang van de 50 Best-lijst is dat hij de gelegenheden noemt die op een bepaald moment in de tijd de grootste invloed hebben op de wereld van het eten.

De technieken waarmee de Spaanse chef Ferran Adrià pionierde in El Bulli lieten de wereld kennismaken met moleculaire gastronomie. René Redzepi maakte zich sterk voor gefoerageerd en in het wild gevangen voedsel van het land en water rond zijn restaurant Noma in Kopenhagen, en er was een plaatselijke voedselbeweging geboren. En als je in de laatste tien jaar uit eten bent gegaan of door de gangpaden van je plaatselijke supermarkt hebt gelopen, dan voel je de invloed die deze vernieuwingen op mijn bedrijfstak en daarbuiten hebben gehad.

Deze chefs waren zo dapper iets te maken wat niemand ooit eerder had gemaakt, en elementen te introduceren die het spel voor iedereen veranderden.

Dat hadden wij nog niet gedaan. We hadden ons uit de naad gewerkt om een plek op die lijst te verdienen, maar wat hadden we nu eigenlijk voor grensverleggends gedaan? Hoe langer we praatten, hoe duidelijker het werd: niets.

We hadden alles wat we nodig hadden: het arbeidsethos, de ervaring, het talent, het team. Maar we waren te werk gegaan als veredelde curatoren; we kozen de beste eigenschappen van alle geweldige restaurants die ons waren voorgegaan en maakten ons die eigen.

Ons restaurant was voortreffelijk en maakte veel mensen gelukkig. Maar het was niet vernieuwend.

Toen ik klein was, kreeg ik van mijn vader een presse-papier waarop stond: 'Wat zou je proberen als je wist dat je niet kon falen?' Daar dacht ik aan toen Daniel en ik 'We worden de Nummer Een van de wereld' op een papieren servetje schreven.

Het was heel laat en de fles was bijna leeg tegen de tijd dat we naar onze kamers terug strompelden. Ik was uitgeput maar mijn gedachten vlogen telkens terug naar dat servetje.

De meeste chefs op de 50 Best-lijst hadden invloed gehad door zich te richten op innovatie, op wat er moest veranderen. Maar toen ik nadacht over wat voor invloed ik wilde hebben, concentreerde ik me op het enige wat niet zou veranderen. Rages komen en gaan, maar **de menselijke behoefte om verzorgd te worden gaat nooit weg**.

Daniels eten was bijzonder; hij was onmiskenbaar een van de beste chefs ter wereld. Dus als we een restaurant konden worden dat zich hartstochtelijk, doelbewust en onverdeeld op verbinding en hoffelijkheid zou richten – zowel de mensen in het team als de mensen die we bedienen het gevoel geven erbij te horen – dan hadden we echt een kans om de beste te worden.

Ik wilde nummer één zijn, maar dat verlangen ging niet alleen om de prijs; ik wilde deel uitmaken van het team dat precies die invloed had.

Vlak voor ik in slaap viel, streek ik het servetje glad en schreef er nog twee woorden op:

'Buitensporige gastvrijheid.'

Bediening is zwart en wit; gastvrijheid is kleur

Toen ik jong was, stelde ik er eer in sollicitatievragen te bedenken. Inmiddels denk ik dat de beste gesprekstechniek bij sollicitaties het ontbreken ervan is: je gaat gewoon lang genoeg met iemand praten om de persoon een beetje te leren kennen. Lijkt die nieuws-

gierig en enthousiast over wat we proberen op te bouwen? Is die persoon integer; iemand die ik kan respecteren? Is dit iemand van wie ik me kan voorstellen dat ik – en mijn team – graag veel tijd met hem doorbreng?

Maar voor ik genoeg ervaring had om een gesprek soepel te laten verlopen, was een van mijn favoriete vragen: 'Wat is het verschil tussen bediening en gastvrijheid?'

Het beste antwoord dat ik ooit heb gekregen kwam van een vrouw die ik uiteindelijk níét heb aangenomen. Ze zei: 'Bediening is zwart en wit. Gastvrijheid is kleur.'

'Zwart en wit' betekent dat je je werk vakkundig en efficiënt doet; 'kleur' betekent dat je mensen een heel fijn gevoel geeft over het werk dat je voor hen doet. Het juiste bord bij de juiste persoon aan de juiste tafel krijgen is bediening. Maar echt contact maken met de persoon die je bedient, zodat je een authentieke verbinding krijgt – dat is gastvrijheid.

Daniel Humm en ik hebben er elf jaar over gedaan om van Eleven Madison Park, een populaire maar middelmatige brasserie die zeevruchtenplateaus en soufflés serveerde, het beste restaurant ter wereld te maken. We kwamen op die 50 Best-lijst door excellentie na te streven, het zwart en wit, met oog voor elk detail, grenzend aan perfectie. Maar we werden de nummer één door voor technicolor te gaan – door gastvrijheid te bieden die zó op maat en zo over de top is dat je die alleen maar als buitensporig kunt beschrijven.

We hadden een radicaal idee over hoe de gastbeleving kon zijn en onze visie was anders dan alle andere. 'Jullie zijn niet realistisch,' kregen we steevast te horen wanneer we over onze nieuwe invulling nadachten. 'Jullie zijn buitensporig.'

Dat woord 'buitensporig' was bedoeld om ons de mond te snoeren – om een einde te maken aan het gesprek, zoals zo vaak gebeurt. In plaats daarvan was het de aanzet tot een gesprek en werd het onze wapenkreet. Want niemand die ooit het spel veranderde deed dat door redelijk te zijn. Serena Williams. Walt Disney. Steve Jobs. Martin Scorsese. Prince. Kijk naar elke discipline, in elke arena – sport, amusement, design, technologie, financiën: je

moet onredelijk zijn om een wereld te zien die nog niet bestaat.

Chef-koks van de beste restaurants ter wereld werden er altijd om geprezen dat ze onredelijk waren over het eten dat ze serveerden. Bij Eleven Madison Park gingen we beseffen hoe bijzonder de kracht was van buitensporig zijn in welk gevoel we mensen gaven. Ik schrijf dit boek omdat het volgens mij tijd is dat iedereen onredelijk gaat doen over gastvrijheid.

Ik hoop natuurlijk dat iedereen in mijn eigen bedrijfstak dit boek leest en daarvoor kiest, maar ik denk dat dit idee tot een aardverschuiving kan leiden als het zich uitstrekt voorbij restaurants. Amerika heeft het grootste deel van zijn geschiedenis gefunctioneerd als een maakeconomie; tegenwoordig zijn we een dienstencconomie, en niet zo'n beetje ook – meer dan driekwart van ons bruto binnenlands product komt uit de dienstensector. Dus of je nu in de detailhandel, financiën, onroerend goed, onderwijs, gezondheidszorg, computerservice, transport of communicatie werkt, je hebt een ongelooflijke mogelijkheid om even intentioneel en creatief – even buitensporig – te zijn in het nastreven van gastvrijheid als in alle andere aspecten van je bedrijf. Want wat de uitblinkers onderscheidt van de meute is of een bedrijf ervoor heeft gekozen zijn team en zijn klanten centraal te stellen bij elke beslissing.

Die vaardigheden zijn helaas nog nooit zo weinig gewaardeerd geweest als in onze huidige extreem rationele, hyperefficiënte werkcultuur. We zitten midden in een digitale transformatie. Die transformatie heeft veel aspecten van ons leven verbeterd, maar te veel bedrijven hebben de menselijke maat uit het oog verloren. Ze hebben zich blindgestaard op producten en zijn de mensen vergeten. En hoewel het misschien onmogelijk is om de invloed van iemand een goed gevoel geven in financiële termen uit te drukken, moet je niet denken dat het er niet toe doet. Het doet er juist méér toe.

Het antwoord is simpel, zo niet gemakkelijk: creëer een cultuur van gastvrijheid. Dat betekent dat je je buigt over vragen die ik mijn hele carrière al heb gesteld. Hoe bereik je dat de mensen die

voor je werken en de mensen die je bedient zich gezien en gewaardeerd voelen? Hoe geef je hun het gevoel erbij te horen? Hoe geef je hun het gevoel dat ze deel uitmaken van iets wat groter is dan zij? Hoe geef je hun het gevoel dat ze welkom zijn?

In mijn beroep bestaat er sinds jaar en dag discussie over of je gastvrijheid kunt leren. Veel leiders die ik hoog heb zitten denken van niet; ik ben het hartgrondig met hen oneens. In 2014 richtte ik zelfs een congres op voor mensen die in de zaal van restaurants werken, samen met mijn vriend Anthony Rudolf, die destijds de bedrijfsleider was van Per Se, met de bedoeling precies dat te doen.

Chef-koks kwamen wereldwijd samen op verschillende congressen, maar er was er niet één voor mensen die in de zaal werkzaam waren. Wij besloten daarom een omgeving te creëren waarin gelijkgestemde, bevlogen mensen een gemeenschap konden vormen, ideeën konden uitwisselen en elkaar konden inspireren – om al doende ons ambacht te ontwikkelen.

We noemden het de Welcome Conference en het was meteen een groot succes bij restaurantmensen. Restaurantmedewerkers uit heel het land woonden lezingen bij, netwerkten bij een drankje, en gingen met nieuw elan naar huis.

Maar toen we bij de derde editie van het congres naar het publiek keken, zagen we sommeliers en obers naast mensen zitten die helemaal niet in restaurants werkten: techreuzen, eigenaars van kleine bedrijven, de CEO's van grote vastgoedbedrijven. Deze mensen geloofden net zoals ik dat hóé ze hun klanten bedienden even waardevol was als wát ze aanboden. Ze wisten dat de lessen van leiders in mijn bedrijfstak een boost konden geven aan hoe ze hun eigen bedrijven leidden.

Als je een cultuur creëert waarin gastvrijheid vooropstaat, wordt alles in je bedrijf beter – of het nu gaat om het vinden en behouden van talent, klanten omtoveren in wild-enthousiaste fans, of het verhogen van je winstgevendheid. Ik hoop dat dit boek onderdeel zal zijn van de beweging die dit nieuwe tijdperk inluidt. Maar jouw eindresultaat is niet mijn motivatie, althans niet mijn enige. Want wat ik echt graag wil doen is een geheimpje met je delen,