

# CUPRINS

Scrisoare de la Simon Sinek .....	11
<b>CAPITOLUL 1</b>	
Introducere	
în economia ospitalității .....	15
<b>CAPITOLUL 2.</b>	
Cum să crezi magie într-o lume care îți simte lipsa .....	24
<b>CAPITOLUL 3</b>	
Puterea extraordinară a intenției.....	37
<b>CAPITOLUL 4</b>	
Lecții de ospitalitate iluminată .....	42
<b>CAPITOLUL 5</b>	
Două tipuri de abordare .....	51
<b>CAPITOLUL 6</b>	
Căutarea unui parteneriat real.....	70
<b>CAPITOLUL 7</b>	
Stabilirea așteptărilor .....	79

CAPITOLUL 8	
Încălcarea regulilor și clădirea echipei.....	102
CAPITOLUL 9	
Cum să atingi un obiectiv.....	116
CAPITOLUL 10	
Cultura colaborării.....	129
CAPITOLUL 11	
Scopul este excelența.....	151
CAPITOLUL 12	
Relațiile sunt simple, dar simplitatea este complicată.....	166
CAPITOLUL 13	
Atragerea validării .....	185
CAPITOLUL 14	
Restabilirea echilibrului .....	194
CAPITOLUL 15	
Cel mai bun atac este... atacul .....	203
CAPITOLUL 16	
Lipsa de formalism se câștigă.....	224
CAPITOLUL 17	
Învață să renunți la limite .....	229
CAPITOLUL 18	
Ospitalitatea spontană .....	247
CAPITOLUL 19	
Cultura la scară largă .....	270

CAPITOLUL 20

Înapoi la origini ..... 290

Epilog ..... 309

Ești apreciat ..... 313

Note ..... 317

Indice ..... 319

Lui Frank Guidara, tatăl și mentorul meu, prietenul meu cel mai bun, pentru că mi-a arătat întotdeauna ce înseamnă corectitudinea și pentru că m-a ajutat să văd cât de multă împlinire poate să aducă o viață trăită în căutarea ospitalității.

Tuturor celor cu care am lucrat la Eleven Madison Park, NoMad și Make It Nice, tuturor celor care s-au pus cu atâta dăruire în slujba celorlalți – vouă vă las moștenire această mărturie.

# Scrisoare de la Simon Sinek

La Optimism Press, ne imaginăm o lume în care cei mai mulți oameni se trezesc în fiecare dimineață plini de inspirație, în care se simt în siguranță oriunde s-ar afla, iar seara sunt mulțumiți de ceea ce au făcut. Adevărul este că avem șanse mai mari de reușită în construirea unei astfel de lumi dacă ne angajăm să o clădim împreună.

Însă există o problemă...

În ultimele decenii ne-am îndepărtat unii de ceilalți. Înainte făceam mai multe lucruri împreună; mergeam la biserică și la alte lăcașuri de cult, ne întâlneam cu prietenii și vecinii și cunoșteam oameni noi la concursurile de popice și la centrele locale de agrement. În zilele noastre, prezența la biserică s-a redus dramatic, iar concursurile de popice și centrele de agrement sunt pe cale de dispariție. Dacă luăm în calcul și dezvoltarea comunicării digitale și creșterea cererii de telemuncă, rezultatul este că suntem mai singuri și mai distanți decât în orice altă perioadă din istoria recentă. Cu toate acestea, dorința intensă de apartenență rămâne – este o nevoie umană înnăscută. Iar aici intervine *Ospitalitate fără limite*.

În aparență, aceasta este o carte despre un antreprenor talentat care a ajutat la transformarea unei braserii mediocre

din New York în cel mai bun restaurant din lume. Însă este mult mai profundă și mai importantă de atât. Este o carte despre cum trebuie să tratăm oamenii. Cum să ascultăm. Cum să fim curioși. Și cum să învățăm să ne atașăm de sentimentul care apare atunci când îi facem pe ceilalți să se simtă bineveniți. Este o carte despre cum să îi facem pe oameni să simtă că și-au găsit locul.

Cele mai bune restaurante din lume au ajuns astfel fiindcă au pus sub semnul întrebării modul în care ne raportăm la mâncare: aprovizionarea, pregătirea, prezentarea și, firește, gustul. Însă atunci când și-a propus să transforme Eleven Madison Park în cel mai bun restaurant din lume, Will Guidara a avut o idee trăsnită: „Ce-ar fi să abordăm ideea de ospitalitate cu aceeași pasiune, atenție la detalii și rigoare cu care ne ocupăm de mâncare?”

Majoritatea oamenilor văd ospitalitatea ca fiind o acțiune. Will vede ospitalitatea ca pe un serviciu – cum se simt oamenii ca urmare a acțiunilor lui. Și-a dat seama că, dacă vrea ca angajații care interacționează direct cu clienții să fie obsedați de modul în care îi fac pe aceștia să se simtă, trebuie ca el la rândul său să fie obsedat de cum îi face *pe angajați* să se simtă. Cele două nu se pot separa: serviciile excepționale nu au cum să funcționeze fără o conducere excepțională.

Will nu doar că a transformat un restaurant, ci a regândit însuși conceptul de servicii. Lecțiile prezentate în *Ospitalitate fără limite* sunt relevante atât pentru agenți imobiliari, brokeri de asigurări, poate chiar și pentru organizații guvernamentale, cât și pentru oamenii care lucrează în restaurante și hoteluri. Viziunea lui de leadership este la fel de aplicabilă în relația afacere–client precum este în relația dintre companii. Orice

tip de organizație va avea de câștigat de pe urma modului său de gândire.

Will ne arată în această carte impactul extraordinar pe care îl putem avea în viața unui individ dacă îi stârnim un sentiment de apartenență și, la fel de important, cât de înălțător este atunci când lucrăm împreună pentru a provoca asemenea emoții în oameni. Iar asta este o idee care merită împărtășită.

Treci peste limite și inspiră-i pe ceilalți!

Simon Sinek

## CAPITOLUL 1

# Introducere În economia ospitalității

Acasă eram în culmea fericirii.

Restaurantul nostru, Eleven Madison Park, primise recent patru stele din partea *The New York Times*, dar și câteva premii James Beard. Însă abia în seara dinaintea galei World's 50 Best Restaurants 2010, atunci când eu și Daniel Humm, partenerul meu chef, am ajuns la recepția cu cocktailuri, am înțeles că am picat în cu totul altă ligă.

Imaginează-ți că fiecare chef faimos și fiecare patron de restaurant de care ai auzit vreodată se plimbă prin încăpere, bea șampanie și povestește cu prietenii, dar niciunul dintre ei nu vorbește cu tine. M-am simțit ca un boboc la un liceu nou, care încearcă să își aleagă un loc la masă la cantină; nici măcar atunci când *eram* boboc nu mă simțisem așa.

Simpla invitație era o mare onoare. Premiile 50 Best au fost inițiate din 2002, dar au devenit rapid un etalon în industrie. În primul rând, erau acordate de un juriu format din 1 000 dintre cei mai renumiți experți din lume și nimeni nu se gândise până atunci cum se situează cele mai bune restaurante din lume unul față de celălalt. Creând concurența, premiile au

provocat restaurantele să devină din ce în ce mai bune, în loc să stagneze pe o singură treaptă de succes.

Ceremonia de premiere s-a ținut la London's Guildhall, o clădire atât de regească și impunătoare, că s-ar fi putut numi palat. După ce ne-am așezat foarte intimidată, eu și Daniel am încercat, ca niște naivi, să ne imaginăm unde ne vom regăsi pe listă în funcție de locurile pe care le ocupam față de chefi precum Heston Blumenthal de la England's Fat Duck sau Thomas Keller de la Per Se, care fuseseră în primii 10 în anul anterior.

Eu am sugerat locul 40. Daniel, care era întotdeauna mult mai optimist, a sugerat locul 35.

S-au stins luminile, a pornit muzica. Maestrul de ceremonii al serii era un englez prezentabil și șarmant. Deși sunt sigur că s-au respectat toate formalitățile și prezentările și s-a mulțumit pentru prezență înainte să pice bomba, în amintirile mele s-a scurs foarte puțin timp înainte ca bărbatul de pe scenă să spună: „Începem seara cu numărul 50, o intrare nouă în clasament, din New York: Eleven Madison Park!”

Ne-a pierit tot elanul. Ne-am plecat capetele și privirea în pământ.

Din păcate, nu aveam cum să știm (pentru că era primul an în care ne aflam acolo și pentru că am fost primul restaurant strigat) că atunci când ți se strigă numele, îți și proiectează imaginea pe un ecran gigantic din fața sălii, ca să vadă toată lumea cum sărbătorești victoria.

Doar că noi nu sărbătoream. Eram chiar la coada listei! Îngrozit la vederea fețelor noastre dezamăgite pe ecranul înalt de 10 metri, l-am înghiontit pe Daniel, am mimat un zâmbet și am făcut cu mâna, însă era deja prea târziu: o sală plină cu cei mai buni chefi și patroni de restaurant din lume – eroii

noștri – fusese martoră la tristețea noastră. Seara se terminase pentru noi chiar înainte să fi început.

La recepția care a urmat ne-am întâlnit cu Massimo Bottura, cheful italian de la Osteria Francescana, un restaurant cu trei stele Michelin din Modena (și numărul șase pe listă, nu că am fi ținut cont). Ne-a văzut, a început să râdă și nu se mai oprea: „Păreați destul de fericiți!”

Poate, însă eu și Daniel nu râdeam. Era o onoare să fim recunoscuți printre cele mai bune 50 de restaurante din lume, eram conștienți de asta. Totuși, în acea sală, eram pe ultimul loc.

Am plecat devreme de la petrecere și ne-am întors la hotel, de unde am luat o sticlă de bourbon de la bar. Pregătiți să ne înecăm amarul, ne-am așezat pe treptele de la intrare.

Ne-am petrecut următoarele două ore trecând prin cele cinci stadii ale suferinței. Ne împleticiserăm afară din aulă în negare – chiar se întâmplase? Apoi ne-am înfuriat – cine se credeau oamenii ăștia?! Am trecut repede de faza în care ne-am întrebat „ce-ar fi fost dacă” și am băut deprimați cea mai mare parte a sticlei înainte să ajungem la acceptare.

La un anumit nivel, este absolut ridicol să afirmi despre un restaurant, oricare ar fi el, restaurant că este „cel mai bun restaurant din lume”. Însă lista 50 Best este importantă pentru că arată localurile care au cel mai mare impact asupra gastronomiei la un moment dat.

Tehnicile pe care chef Ferran Adrià le-a conceput la restaurantul El Bulli au prezentat lumii gastronomia moleculară. René Redzepi a promovat mâncărurile gătite din ingrediente sălbatice și culese de pe pământurile și din apele care înconjoară restaurantul său din Copenhaga, Noma, dând naștere unei mișcări a gastronomiei locale. Iar dacă ai mâncat în oraș

sau dacă te-ai plimbat de-a lungul raioanelor alimentarelor locale în ultimii zece ani, cu siguranță ai simțit impactul pe care aceste inovații l-au avut asupra domeniului meu și dincolo de el.

Acești chefi au avut curajul să creeze ceva ce nimeni nu făcuse înaintea lor, dar și să introducă elemente care au schimbat regulile jocului pentru toți ceilalți.

Noi nu făcuserăm așa ceva până atunci. Munciserăm pe rupte pentru a obține un loc pe acea listă, dar ce inovație aduseserăm noi, de fapt? Cu cât am discutat mai mult despre asta, cu atât ne-a fost mai clar: niciuna.

Aveam tot ce ne trebuia: etică profesională, experiență, talent, echipă. Dar ce făceam noi era o muncă de custode – aleseserăm și ne însușiserăm cele mai remarcabile calități ale marilor restaurante.

Restaurantul nostru era excelent și mulți clienți erau mulțumiți. Însă nu schimbase încă paradigma.

Când eram mic, tata mi-a dat un prespapier pe care scria „Ce ai încerca să faci dacă ai ști că nu poți da greș?“. La asta m-am gândit atunci când eu și Daniel am scris „vom ajunge numărul 1 în lume“ pe un șervețel de hârtie.

Era foarte târziu, iar sticla era aproape goală atunci când ne-am împleticit înapoi în camerele noastre. Eram epuizat, însă gândurile îmi zburau în continuare la acel șervețel.

Majoritatea chefilor de pe lista 50 Best s-au impus prin faptul că s-au concentrat asupra inovației, asupra a ceea ce merită o schimbare. Dar cu gândul la impactul pe care voiam să îl am, m-am concentrat asupra singurului lucru care nu avea să se schimbe. Tendințele sunt ciclice sau dispar, însă **dorința oamenilor de a li se acorda grijă nu dispăre niciodată.**

Preparatele lui Daniel erau extraordinare; el era, fără îndoială, unul dintre cei mai buni chefi din lume. Dacă am fi reușit să ne concentrăm cu pasiune, din toată inima pe legăturile cu oamenii și pe amabilitate (să le dăm atât oamenilor din echipa noastră, cât și oamenilor pe care aveam să îi servim o senzație de apartenență), abia atunci am fi putut avea o șansă reală la glorie.

Îmi doream să fiu numărul unu, însă această dorință nu se limita la obținerea premiului, ci voiam să fac parte din echipa cu *acel* impact.

Chiar înainte să adorm, am netezit șervețelul și am mai notat câteva cuvinte:

„Ospitalitate fără limite“.

## Serviciile sunt în alb și negru; ospitalitatea înseamnă culoare

Când eram mai tânăr, mă mândream cu întrebările pe care le născoceam pentru interviuri. Acum cred că cea mai bună tehnică de a intervieva pe cineva este să nu ai nicio tehnică: pur și simplu trebuie să porți o conversație din care să afli câte ceva despre omul din fața ta. Pare curios și pasionat de ceea ce încercăm să construim? Este integru, îmi va câștiga respectul? Este o persoană cu care îmi pot imagina că atât eu, cât și echipa mea, vom lucra bucurându-ne?

Cu toate acestea, înainte de a dobândi experiența care mi-a permis să las conversația să curgă, una dintre întrebările mele favorite era: „Care este diferența dintre servicii și ospitalitate?“

Cel mai bun răspuns a venit din partea unei femei pe care în cele din urmă *nu* am angajat-o. Mi-a spus: „Serviciile sunt în alb și negru; ospitalitatea înseamnă culoare.“

„Alb și negru“ înseamnă că îți faci treaba eficient și competent; „culoarea“ înseamnă că îi faci pe oameni să se simtă bine. Să duci farfuria corectă la persoana și la masa corecte înseamnă servicii. Să interacționezi cu clientul pe care îl servești, astfel încât să crezi o legătură autentică, înseamnă ospitalitate.

Mie și lui Daniel Humm ne-a luat 11 ani să transformăm Eleven Madison Park (o braserie plăcută, dar mediocră, care servea turnulețe de fructe de mare și sufleuri) în restaurantul numărul unu din lume. Am intrat pe lista 50 Best încercând să atingem excelența în alb și negru, când ne ocupam de fiecare detaliu ca să ne apropiem cât mai mult de perfecțiune. Însă în capul listei am ajuns abia după ce am adus culoare – oferind un nivel de ospitalitate atât de personalizat, atât de exagerat, încât putea fi descris doar ca lipsit de limite.

Aveam o idee radicală despre cum poate fi experiența oaspeților, iar viziunea noastră nu se aseamăna cu nimic de pe piață. „Nu sunteți realiști“ era replica invariabilă a celor din jur de fiecare dată când ne gândeam cum să ne reinventăm. „Nu aveți limite.“

Sintagma „fără limite“ era menită să ne înfrâneze, să încheie discuția, însă în loc de asta a deschis-o. Nimeni nu a schimbat niciodată regulile jocului punându-și limite. Serena Williams. Walt Disney. Steve Jobs. Martin Scorsese. Prince. Urmărește fiecare disciplină, fiecare domeniu – sport, entertainment, design, tehnologie, finanțe –, trebuie să te detașezi de limite pentru a vizualiza o lume care încă nu există.

Chefi de la cele mai bune restaurante din lume sunt renumiți pentru faptul că nu își pun limite în legătură cu mâncarea pe care o servesc. La Eleven Madison Park, am înțeles puterea remarcabilă a acestei calități în modul în care îi facem pe oameni să se simtă. Scriu această carte pentru că am convingerea că a venit momentul ca fiecare dintre noi să renunțe la limite în privința ospitalității.

Firește, sper că toată lumea din domeniu va citi *Ospitalitate fără limite* și va face această alegere, dar cred și că această idee poate să stârnească un eveniment seismic dacă depășește industria ospitalității. În cea mai mare parte a istoriei sale, America a funcționat ca economie bazată pe producție; în prezent avem o economie bazată în principal pe servicii – peste  $\frac{3}{4}$  din PIB-ul țării este format din industria serviciilor. Fie că lucrezi în comerț, finanțe, imobiliare, educație, sănătate, IT, transport sau comunicații, ai o ocazie incredibilă să fii ospitalier cu la fel de multă voință și creativitate (nelimitate) precum în oricare altă zonă a afacerii tale. Asta pentru că alegerea unei companii de a lua fiecare decizie prin raportare la echipa și clienții săi o va scoate în evidență.

Din păcate, aceste abilități nu au fost niciodată mai puțin prețuite decât sunt în cultura actuală a muncii hiperraționale și hipereficiente. Ne aflăm în mijlocul unei transformări digitale care a îmbogățit multe aspecte ale vieții noastre, însă a și determinat multe companii să lase umanitatea în urmă. S-au concentrat atât de mult asupra produselor lor, încât au uitat de oameni. Deși să faci pe cineva să se simtă bine are un impact imposibil de cuantificat în termeni financiari, să nu crezi că nu este important. În realitate, este mult mai important.

Răspunsul este simplu, chiar ușor: cultivă o cultură a ospitalității. Asta înseamnă să pui întrebările pe care eu mi le-am

pus pe parcursul întregii cariere: cum îi faci pe oamenii care lucrează pentru tine și pe care îi servești să se simtă respectați și apreciați? Cum pot ei să simtă că aparțin locului? Cum să le dai senzația că fac parte din ceva mai mare decât ei? Cum îi faci să se simtă bineveniți?

Lumea se întreabă de multă vreme dacă ospitalitatea poate fi predată. Mulți lideri pe care îi respect sunt convinși că așa ceva e imposibil, însă eu nu sunt de acord. Dimpotrivă, în 2014 am organizat o conferință pentru profesioniștii din domeniul restaurantelor împreună cu prietenul meu Anthony Rudolf, care la acel moment era managerul general al Per Se, cu scopul de a preda tocmai astfel de cunoștințe.

Chefii se adunau la diverse conferințe peste tot în lume, însă nu exista niciuna pentru oamenii care lucrează în sala de mese. Prin urmare, ne-am propus să creăm un spațiu în care indivizi pasionați și care împărtășesc aceleași valori pot să formeze o comunitate, să schimbe idei și să se inspire unii pe ceilalți, pentru ca, astfel, să ne îmbunătățim meseria.

Am numit-o Welcome Conference și a avut un succes instantaneu printre angajații din restaurante. Profesioniști din toată țara au participat la prelegeri, au vorbit la un pahar și s-au întors acasă revigorați.

În al treilea an al conferinței, am ajuns să vedem somelieri și ospătari stând lângă oameni care nu lucrau în restaurante: titani ai tehnologiei, proprietari de afaceri mici sau directori ai unor companii imobiliare mari. Acești oameni credeau, la fel ca mine, că *modul* în care își servesc clienții este la fel de valoros ca *produsul* pe care îl servesc. Și știau că ceea ce pot învăța de la liderii din domeniul meu ar putea să-i ajute să își conducă mai bine afacerea.

Atunci când creezi o cultură centrată pe ospitalitate, afacerea ta se îmbunătățește cu totul: fie găsești și păstrezi oameni foarte talentați și transformi clienții în fani înfocați, fie creștii profitul. Am speranța că *Ospitalitate fără limite* se va înscrie în mișcarea care își face loc în această nouă eră. Dar pe mine nu mă motivează rezultatele tale (cel puțin, nu este singura mea motivație). Vreau să îți împărtășesc un secret pe care doar marii profesioniști din domeniul meu îl cunosc: **ospitalitatea este o plăcere egoistă**. Este *minunat* să îi faci pe ceilalți să se simtă bine.

Pe parcursul acestei cărți voi împărtăși povești din cei 25 de ani pe care i-am petrecut lucrând în absolut fiecare post dintr-un restaurant, de la spălător de vase la proprietar. Voi împărtăși de asemenea lecțiile pe care le-am învățat despre servicii și leadership prin prisma ospitalității – lecții mici, lecții mari și lecții mici care s-au dovedit a fi mari. Cu alte cuvinte, tot ce ai nevoie pentru a transforma lumea din alb și negru în color pentru tine, pentru oamenii cu care lucrezi și pentru cei pe care îi servești.

Bine ai venit în economia ospitalității!

## CAPITOLUL 2

# Cum să creezi magie într-o lume care îi simte lipsa

În ziua în care am împlinit 12 ani, tata m-a scos la cină la restaurantul Four Seasons. Pe atunci nu aveam nici cea mai mică idee că Four Seasons era primul restaurant american de fine dining sau că interiorul elegant, în stilul anilor '50 era atât de emblematic, încât urma să fie desemnat mai târziu o atracție turistică de către primăria orașului New York.

Nu știam că James Beard și Julia Child oferiseră consultanță asupra meniului sau că președintele John F. Kennedy își sărbătorește ziua de naștere acolo cu o oră înainte ca Marilyn Monroe să-i cânte „Happy Birthday, Mr. President!"; sau că celebrități, titani ai industriei și șefi de stat aflau dacă au căzut în dizgrație în jocurile permanente de putere din oraș în funcție de cât de aproape era masa lor de piscina din marmură de Carrara din centrul sălii.

Știam doar că Four Seasons este cel mai elegant și mai frumos loc în care am fost vreodată.

Eram bucuros că am insistat ca tata să îmi cumpere pentru această ocazie un sacou clasic bleumarin, cu nasturi arămii, de la Brooks Brothers; era un loc unde mergeai îmbrăcat elegant.

Îmi aduc aminte cum urmăream cu ochii mari și gura căscată un ospătar în uniformă care îmi tăia rața cu măiestrie pe un cărucior strălucitor tras chiar lângă masa noastră. Atunci când am scăpat șervețelul pe jos, l-a înlocuit *cu unul nou* și mi s-a adresat cu „domnule“.

„Oamenii vor uita ce ai făcut, vor uita ce ai spus, însă niciodată nu vor uita cum i-ai făcut să se simtă.“ Acest citat, adesea (și probabil incorect) atribuit Mayei Angelou, este probabil cea mai înțeleaptă afirmație făcută vreodată despre ospitalitate. Deși au trecut 30 de ani de atunci, încă nu am uitat cum m-a făcut să mă simt Four Seasons.

Acel restaurant a aruncat o vrajă căreia i-am cedat bucuros. Lumea a stat în loc și nimic nu a mai contat; singurul lucru care exista pentru mine, în acele două ore și jumătate, era ceea ce se afla în acea încăpere.

În acea seară am învățat că un restaurant poate să creeze magie și am fost captivat. Când am plecat de acolo, știam deja ce vreau să fac cu viața mea.

## Oamenii nu vor uita niciodată cum i-ai făcut să se simtă

Părinții mei lucrau în industria ospitalității.

S-au cunoscut în 1968, când tata lucra în Phoenix la Sky Chefs, structura de catering a companiei American Airlines. Asta se întâmpla pe vremea când oamenii se îmbrăcau elegant ca să călătorească cu avionul, iar mâncarea servită în timpul zborului era delicioasă.

Accentul de Boston al tatălui meu ieșea în evidență în Arizona, iar, într-o zi, cineva din echipa lui i-a spus: „Hei,

Frank, e o femeie în avion care vorbește aceeași limbă ca tine.“ Se referea la mama, care avea și ea un accent evident de Boston. Era stewardesă, așa cum se numeau însoțitoarele de zbor pe vremuri, când erau cântărite săptămânal și nu mai aveau voie să lucreze după căsătorie.

Cei doi bostonieni s-au trezit față în față. Tata a recunoscut-o pe mama imediat; fuseseră colegi în școala primară, iar el fusese foarte îndrăgostit de ea în clasa a IV-a. Ea nu își amintea de el deloc. Tata nu mai știa nimic de ea după ce se făcuse nevăzută în școala generală. Mama ei murise, iar ea se mutase în Westchester, la nord de New York, la niște rude.

Subit, reapăruse în viața lui.

S-au îndrăgostit nebunește (o iubire complicată temporar de trei ani de serviciu militar în Vietnam, dar și de faptul că amândoi erau logodiți atunci când s-au întâlnit). S-au căsătorit în 1973.

Tata și-a dat demisia de la American Airlines și a lucrat în restaurante înainte să se angajeze ca vicepreședinte regional al Ground Round, un lanț de restaurante fără pretenții și de modă veche, cunoscut pentru faptul că oferea alune întregi și îi încuraja pe clienți să arunce cojile pe jos. S-au mutat în Sleepy Hollow, New York. Mama și-a păstrat locul de muncă și a călătorit în toată lumea (se schimbaseră vremurile, iar compania de zbor renunțase la restricțiile pentru însoțitoarele de zbor căsătorite). După ce m-am născut, verișoara mea Liz s-a mutat cu noi ca să aibă grijă de mine cât timp părinții erau la lucru.

Părinții mei au avut o viață bună. Erau fericiți acasă și împărtășeau aceeași etică profesională serioasă, dar și o mândrie profundă față de carierele lor. Mama a reușit să termine facultatea, urmând cursuri serale, și a obținut licența de pilot,

deși nu a fost niciodată o șoferiță prea bună, ceea ce mă face să mă întreb cine își închipuie că e o idee bună să piloteze un avion.

Apoi, într-o zi, când lucra la clasa I, mama a scăpat o ceașcă de cafea. Pe parcursul carierei mele în restaurante, am scăpat multe lucruri pe jos. Însă mama menținea un standard de excelență atât de ridicat, încât acest incident a ieșit în evidență, cu atât mai mult cu cât a mai scăpat încă o ceașcă după câteva săptămâni. Atunci au mers la primul medic.

Câteva luni și sute de programări și analize mai târziu, mama a fost diagnosticată cu cancer la creier. Boala se răspândise, astfel că medicii nu au putut să elimine tumoarea cu totul; erau necesare radiatii pentru a omorî părțile din tumoare care nu putuseră fi extirpate.

A suferit prima operație când eu aveam 4 ani, după care starea ei s-a îmbunătățit, cu excepția faptului că partea stângă a feței i-a căzut și nu își putea folosi brațul și piciorul stâng (ceea ce nu i-a îmbunătățit stilul de condus). Însă radiatiile de atunci nu acționau la fel de precis ca în prezent, iar atunci când s-a instalat răul provocat de acestea, starea i s-a înrăutățit.

Totuși, sănătatea în continuă deteriorare n-a împiedicat-o să-și îndeplinească datoriile de mamă. M-a condus la antrenamentele de tenis de câteva ori pe săptămână atât cât a putut. Atunci când i-a devenit prea greu să urce și să coboare din mașină, mă lăsa la antrenament și aștepta răbdătoare în mașină timp de o oră și jumătate, în timp ce iarna din New York făcea ravagii în jurul ei.

Așa era ea. Mă iubea orbește.

Într-o seară, a căzut în timp ce cobora scările. Tata lucra la restaurant, ceea ce a făcut aproape toată viața lui profesională. Când a ajuns acasă, în jurul orei 23:00, ne-a găsit pe mine și pe

mama dormind pe treapta de jos. Eram prea mic ca să o ajut să se ridice, însă nu eram atât de mic încât să nu pot aduce perne și o pătură ca să avem un cuib confortabil.

În cele din urmă, mama a devenit paraplegică, apoi și-a pierdut abilitatea de comunicare. Dar a continuat să lupte, a continuat să trăiască.

Tata și-a dorit ca eu să fiu cât mai independent în circumstanțele date, așa că a vândut casa și ne-am mutat la trei străzi distanță de școală. Astfel, nu era necesar să depind de alți oameni care să mă conducă peste tot, iar prietenii ajungeau ușor la mine acasă. În liceu am început să cânt la tobe. Cântam în trupe punk, ska și funk și repetam la mine în cameră, care era chiar deasupra bucătăriei, unde stătea mama în timpul zilei. Pentru majoritatea oamenilor, să asculte o adunătură de băieți de liceu cum se chinuie să cânte emblematicele acorduri de deschidere ale melodiei „Come as You Are“ de la Nirvana ar fi un coșmar. Mamei îi plăcea foarte mult.

În cele din urmă, au venit infirmiere să ajute cu îngrijirea ei. În fiecare zi, mama îi cerea infirmierei de serviciu să îi împingă căruciorul până la capătul străzii ca să mă aștepte. Nu mai putea vorbi și nici nu se putea ridica pentru a mă îmbrățișa, însă era acolo cu un zâmbet larg pe buze de fiecare dată când veneam de la școală. Acel zâmbet era tot ce îmi trebuia și m-a învățat o lecție neprețuită – ce înseamnă să fii cu adevărat binevenit.

## Puterea unei întâmpinări sincere

Când eram în ultimul an de facultate, părinții mei locuiau în Boston. Mama depindea deja de o aparatură medicală destul

de complicată, iar călătoriile necesitau echipamente speciale și o dubă medicală. Eu cântam într-o trupă funk cu 16 membri care se numea Bill Guidara Quartet, dar mama nu mă mai văzuse cântând de câțiva ani buni, astfel că tata a avut ideea să o aducă la Ithaca să mă vadă la un concert. Excursia avea să fie și un exercițiu pentru următoarea călătorie la festivitatea mea de absolvire.

Pe vremea aceea fumatul în baruri încă era permis, ceea ce nu avantaja echipamentul medical al mamei. Astfel că am convins „autoritățile“ să ne lase să cântăm la Willard Straight Hall, centrul studentesc de la Cornell University. Nu era spectacolul pe care îl cântam de obicei, însă a fost o experiență incredibilă: am cântat „Superstition“ a lui Stevie Wonder pentru mama, care stătea în mulțime în scaunul ei cu roțile.

Zâmbetul ei lumina sala întunecată.

Semestrul următor, ultimul pe care aveam să îl petrec la Cornell, am început cursul care s-a dovedit a fi preferatul meu: Chefi invitați, un curs din semestrul de primăvară, susținut de un profesor pe nume Giuseppe Pezzotti, care era o legendă în facultate.

Pe măsură ce a evoluat, Cornell s-a concentrat mai puțin pe programele de mâncăruri și băuturi în restaurante și hoteluri și mai mult pe imobiliare și consultanță. Dar încă exista un grup minuscul care era mai interesat de clasicul maître d'hôtel de școală veche decât de foile de calcul, iar Giuseppe Pezzotti era regele nostru (ca să îți faci o idee, la cursul lui am învățat cum să curăță coaja de pe un strugure cu furculița și cuțitul).

Din punctul meu de vedere, Chefi invitați era cel mai tare curs de la Cornell, pentru că acolo am dobândit experiența administrării unui restaurant real. În fiecare semestru, un chef era invitat să pregătească o cină, iar personalul era format

exclusiv din studenți. Un grup era echipa de management a chefului, altul lucra ca personal de bucătărie, iar un al treilea grup se ocupa de sala de mese.

Spre norocul meu, am făcut parte din echipa de management a marelui Daniel Boulud. Daniel este atât de renumit în domeniu, încât este cunoscut doar după prenume, care este și denumirea restaurantului lui cu stele Michelin din New York, deschis în 1993, după câțiva ani petrecuți ca chef aplaudat al restaurantului Le Cirque. De atunci, imperiul lui s-a extins cu *multe* restaurante, în locații precum Londra, Palm Beach, Dubai și Singapore.

Este fără îndoială unul dintre cei mai faimoși chefi din lume și, cu toate acestea, a fost dispus să vină în nordul New Yorkului să pregătească o masă în cadrul unui curs de facultate. Mai târziu, aveam să aflu că acest lucru era defnitoriu pentru caracterul lui: Daniel este cunoscut pentru generozitatea lui față de tinerii care pătrund în industrie.

Am fost desemnat director de marketing pentru cina respectivă. Nu era prea mult marketing de pregătit pentru o cină cu un chef atât de celebru ca Daniel – aveam să rămânem fără locuri din clipa în care lumea afla că vine. Însă voiam să fac ceva frumos. Cu gândul că oaspeților le-ar plăcea să îl vadă în acțiune, am pus o masă pentru chef chiar în bucătărie – prima din istoria cursului Chefi invitați. O masă aranjată formal în mijlocul bucătăriei urâte, industriale a facultății era nelalocul ei, așa că am înconjurat-o cu o bandă din catifea roșie ca să fie mai dichisită.

Am organizat o licitație pentru masa chefului și am strâns câteva mii de dolari pentru organizația caritabilă Taste of the Nation. M-am bucurat atunci când am participat, câteva săptămâni mai târziu, la cina lor anuală pentru a le înmâna un

cec mare din carton din partea Cornell, dar mi-a plăcut și mai mult să joc rolul de gazdă pentru chef și echipa sa. Nu aveam multe resurse la dispoziție, însă aveam să mă asigur că se vor simți bine.

Echipa de organizare a lui Daniel trebuia să ajungă într-o joi. Cei doi sous-chefi erau Johnny Iuzzini și Cornelius Gallagher. Johnny a ajuns să aibă o carieră de succes în televiziune și a câștigat o serie de premii James Beard în calitate de director de patiserie în restaurantele lui Jean-Georges Vongerichten. Neil a obținut trei stele de la *The New York Times* în calitate de chef la Oceana, un templu al celor mai bune fructe de mare, situat în centrul Manhattanului. La vremea aceea însă amândoi erau copii, iar eu eram un tocilar în anul patru la facultatea de management hotelier, care încerca să îi impresioneze. Prin urmare, când a trebuit să merg să îi iau de la aeroport, am împrumutat un Audi A5 de la colega mea de bancă. Avea cea mai frumoasă mașină din grupa noastră.

Nu există restaurante elegante în Ithaca. Dacă vrei să faci pe cineva să se simtă bine, îl duci la Pines – Glenwood Pines, pe lacul Cayuga. Pines este cunoscut pentru priveliște și cheese-burgeri imenși serviți pe pâine franțuzească. Imaginează-ți niște ardei jalapeño umpluți și prăjiți în crustă, lustre din sticlă colorată cu logoul berii Yuengling atârând deasupra mesei de biliard care funcționează cu monezi și un meci la televizorul din spatele barului din lemn noduros de pin.

Burgerii nu au dezamăgit, și nu au stricat nici berile pe care le-am băut pe lângă. Ulterior, distincții mei oaspeți m-au întrebat dacă nu cumva știu de unde pot să cumpere niște iarbă.

Întâmplarea a făcut că știam. Am ajuns cu grupul la mine acasă, pe College Avenue nr. 130, care era cuibușorul ideal pentru distracțiile studențești, echipat cu o masă de biliard

instabilă în sufragerie și două canapele mucegăite pe terasă, unde petrecerea a continuat până dimineață.

În dimineața următoare, am ajuns împleticindu-mă la cursuri, în timp ce Neil și Johnny s-au prezentat la bucătăria hotelului administrat de studenți din campus, Statler Hotel, pentru a se pregăti pentru cina din cadrul cursului. Nu i-am mai văzut până seara, după ce chef Boulud ajunsese deja. Eram foarte emoționat să îl cunosc, însă Daniel a fost fermecător încă de la început, iar Johnny și Neil erau vădit bucuroși să mă revadă.

Cina a fost excelentă. Ulterior, toată lumea (Daniel, Neil, Johnny și o mare parte din grupa noastră) a ajuns, conform obiceiului, la Ruloff's, o bodegă din apropierea campusului. Pe măsură ce trecea timpul, apăreau din ce în ce mai mulți (foarte mulți) prieteni, astfel că era de la sine înțeles că trebuie să ne întoarcem la mine acasă, unde întotdeauna aveam cel puțin un butoi de bere ascuns în pivniță. Însă grupului i se făcea foame, iar dulapurile din bucătăria mea – inclusiv cele ale căror uși atârnau de o singură balama încă din ziua în care mă mutasem – erau goale.

Astfel am ajuns la ora unu dimineața împreună cu Daniel Boulud, chercheliți, să ne croim drum înapoi în bucătăria de la Statler Hotel.

„Sunt chef de la evenimentul din această seară și trebuie să ajung în bucătărie“, explica Daniel cu accentul lui franțuzesc fermecător, în timp ce ne apropiam de recepție. Odată aflați înăuntru, am adunat tigăi, unt, ouă, trufe și caviar și ne-am întors pe College Avenue nr. 130.

Și iată-l pe Daniel Boulud în bucătăria mea dărăpănată, bând bere Milwaukee's Best dintr-un pahar roșu de unică folosință și pregătind omletă cu trufe pentru un grup de studenți

beți. Oare unul dintre cei mai renumiți chefi din lume a băut bere stând în mâini deasupra unui butoi? Nu vei afla niciodată.

Cum mare părere de rău, am încheiat petrecerea în jurul orei trei dimineața. Ne-am despărțit cu îmbrățișări.

## Noblețea serviciilor

La o lună și jumătate de la cina de la curs, totul era organizat astfel încât părinții mei să poată participa la festivitatea de absolvire. Apoi, cu două zile înainte de a pleca, mama a intrat în comă.

Verișoara mea Liz a venit cu familia ei într-o rulotă până în Ithaca, pentru a-mi fi alături la ceremonie. Mi-am aruncat toca în aer și am fugit direct la mașină.

Era deja seară când am ajuns în salonul mamei din spitalul din Boston. Tata plecase deja acasă, iar eu am adormit întins pe patul mamei. Când m-am trezit în mijlocul nopții, era trează.

Ceea ce s-a întâmplat în continuare a fost extraordinar. Pentru prima oară în șase ani, mama a vorbit inteligibil. „Ai absolvit?“ m-a întrebat, iar eu i-am răspuns afirmativ. Am vorbit lejer și multă vreme. Nu a trebuit să mă chinui să o înțeleg, iar ea nu a trebuit să se străduiască să vorbească.

În cele din urmă, a adormit din nou. Am fugit după un medic: „S-a trezit!“ Dar n-a mai contat; căzuse din nou în comă.

În dimineața următoare m-am întors la apartament ca să îl văd pe tata. Era epuizat după multe ore petrecute la spital alături de mama. Într-un efort de a ne înveseli pe amândoi, i-am sugerat să mergem pe terenul de squash să jucăm puțin. La final, când ne schimbam, i-a sunat telefonul. De cum i-am văzut fața, am știut că mama nu mai e.