

ДЖЕЙМС ПАРКЕР

БИЗНЕС XXI ВЕКА



Как преданность работников
приносит прибыль
и постоянных клиентов

ПОСТУПАЙ
ПРАВИЛЬНО!



Wharton School Publishing

Do the Right Thing

**How Dedicated Employees
Create Loyal Customers and Large Profits**

James F. Parker

Поступай правильно!

**Как преданность работников
приносит прибыль и постоянных клиентов**

Джеймс Паркер



Санкт-Петербург — Москва
2008

Серия «Бизнес XXI века»

Джеймс Паркер

Поступай правильно!

Как преданность работников приносит прибыль и постоянных клиентов

Перевод Л. Рябцевой

Главный редактор	<i>А. Галунов</i>
Выпускающий редактор	<i>Л. Пискунова</i>
Редактор	<i>Е. Бекназарова</i>
Корректор	<i>Е. Тульсанова</i>
Верстка	<i>Н. Комарова</i>

Паркер Дж.

Поступай правильно! Как преданность работников приносит прибыль и постоянных клиентов. – Пер. с англ. – СПб: Символ-Плюс, 2008 – 240 с., ил.

ISBN13: 978-5-93286-118-9

ISBN10: 5-93286-118-5

Люди важнее всего. Вы это знаете. Однако компании часто предпочитают урезать заработные платы, идти на сокращение численности персонала, заменять высокооплачиваемых служащих низкооплачиваемыми или внештатными и снижать качество клиентского обслуживания. Неудивительно, что многие фирмы терпят неудачу – в то время как другие сосредотачиваются на том, чтобы поступать правильно, оставаясь рентабельными и настроенными на рост в течение многих десятилетий. Джеймс Паркер объясняет, почему «поступать правильно» – не просто наивное желание быть «хорошим». Это базовое правило делового успеха. Рассказы Паркера не удивят вас – они вас потратят.

ISBN13: 978-5-93286-118-9

ISBN10: 5-93286-118-5

ISBN 0-13-234334-7 (англ.)

© Издательство Символ-Плюс, 2008

Authorized translation from the English language edition, entitled DO THE RIGHT THING: HOW DEDICATED EMPLOYEES CREATE LOYAL CUSTOMERS AND LARGE PROFITS, 1st Edition, ISBN 0132343347, by PARKER, JAMES F., published by Pearson Education, Inc, publishing as Wharton School Publishing, Copyright © 2008 Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. Electronic RUSSIAN language edition published by SYMBOL-PLUS PUBLISHING LTD, Copyright © 2009.

Все права на данное издание защищены Законодательством РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7,
тел. (812) 3245353, www.symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054
от 25.12.98.

Подписано в печать 20.06.2008. Формат 60x88 1/16. Печать офсетная.

Объем 15 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ 3324

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

Оглавление

	Благодарности	11
	Об авторе	13
	Введение	15
Глава 1	Встреча с миром бизнеса	19
Глава 2	11 сентября	23
Глава 3	Ответ на вопрос	29
Глава 4	Но я не хочу прослыть корпоративным бюрократам	39
Глава 5	Отрыв от земли	43
Глава 6	Десятиминутный разворот	49
Глава 7	«Великая война виски» в Техасе	55
Глава 8	Я не смог устоять	61
Глава 9	Очевидные факторы, о которых я узнал	63
Глава 10	Дело, которым мы занимаемся	71
Глава 11	Помощь со стороны конкурентов	75
Глава 12	Лидеры везде	77
Глава 13	Лидерство в успешных компаниях	85
Глава 14	Если вы не поняли... В успешных компаниях яркие лидеры есть на всех уровнях	91

Глава 15	Яркие лидеры делают окружающих лучше	93
Глава 16	Люди распознают фальшь	97
Глава 17	Люди следуют за лидером, которому доверяют	101
Глава 18	Кому нужны самые «лучшие»	105
Глава 19	Поиск нужных людей	107
Глава 20	Собеседование	113
Глава 21	Отношение важно и на высоте 30 тыс. футов	117
Глава 22	Все запоминают свое собеседование	123
Глава 23	Работа каждого влияет на общий результат	127
Глава 24	Люди должны осознавать свою миссию	131
Глава 25	Общие цели, знания и взаимное уважение = общая миссия ...	137
Глава 26	Люди мыслят, как Служащие или как Хозяева	143
Глава 27	Разделение прибыли – залог успеха компании	147
Глава 28	Чувство собственности	155
Глава 29	Превратите работу в удовольствие	161
Глава 30	Постройте культуру обслуживания клиентов	165
Глава 31	Он подарил мне возможность ходить на работу	169

Глава 32	И у развлечений может быть цель	173
Глава 33	Праздновать успех и достижения	177
Глава 34	Преобразование рядовых сотрудников в собственников	179
Глава 35	Поощряйте нестандартное мышление ...	185
Глава 36	Ящики для предложений	193
Глава 37	Многие дороги ведут к Земле Обетованной	195
Глава 38	Правильные цели и пространство для успеха	201
Глава 39	Две минуты до свистка	205
Глава 40	Подарите людям идею – определите Миссию компании	209
Глава 41	Культура, в которой люди хотят поступать правильно	213
Глава 42	Семейное дело	217
Глава 43	Принципы остаются неизменными	223
Глава 44	Будьте собой и радуйтесь	229
Глава 45	Бумеранг	233
	Предметный указатель	237

*Моей маме, которая учила:
«На мед можно поймать больше мух, чем на уксус».*

*И моему отцу, который во время долгого пути домой
в Техас на автобусе после Второй мировой войны
сидел на ступенях снаружи вместе
с чернокожими солдатами, которыми не разрешалось
есть внутри за буфетной стойкой.*

Спасибо, что научили меня поступать правильно.

Благодарности

Когда люди спрашивают меня о том, чем я занимаюсь, с тех пор как ушел с поста генерального директора Southwest Airlines, я предпочитаю отвечать, что стараюсь избегать работы, но работаю. Полагаю, что написание книги должно расцениваться как работа, но благодаря выдающейся издательской команде Pearson Education эта работа была наполнена радостью.

Я хочу выразить свою искреннюю благодарность главному редактору Дженнифер Симон (Jennifer Simon) за то, что она первая провела автора по лабиринту превращения размышлений и рассказов в книгу; редактору-консультанту по аудитории Расселу Холлу (Russ Hall) за то, что помог мне обрести собственный авторский голос, издателям-партнерам Эми Неидлинджер (Amy Neidlinger) за проницательные предложения, Энн Гэбэл (Anne Goebel) и Крайсте Хансинг (Krista Hansing) за быструю и удачную обработку рукописи. Особая благодарность Тиму Муру (Tim Moore), который верил, что я могу сказать что-то стоящее, и автору Барри Розенбергу (Barry Rosenberg), который первым предположил, что я вынашиваю книгу.

Книга не получилась бы без помощи моего давнего референта, Мэрилин Стрикленд (Marilyn Strickland), которая гораздо лучше разбирается в чудесах современных технологий, чем я. Спасибо за вечера и выходные, которые ты, Мэрилин, провела за этим проектом. Также спасибо двум моим старым друзьям, которые прочли рукопись и поделились своими мыслями и комментариями.

И, конечно, я также должен поблагодарить сотрудников Southwest Airlines, которые начинали с мечты и превратили ее в авиакомпанию, изменившую мир. Спасибо, что вдохновляли меня и позволяли мне оставаться частью команды в течение 25 замечательных лет.

Моя самая огромная благодарность моей жене и другу, Пэт (Pat). Спасибо за твое терпение, любовь и силу – и за двух прекрасных детей, Джеймса (James) и Дженнифер (Jennifer).

Об авторе

Джеймс Паркер (James Parker) был юристом в области торгового права, он получил образование и юридическую степень в Техасском университете. Прослужив в качестве судебного исполнителя у федерального судьи и помощника главного прокурора штата Техас, Джеймс вступил в юридическую фирму Оппенгеймера, Розенберга, Келлехера и Уитли (Oppenheimer, Rosenberg, Kelleher, and Wheatley) в Сан-Антонио. По счастливому стечению обстоятельств один из соучредителей этой юридической фирмы, Герб Келлехер, был также соучредителем небольшой тexasской авиакомпания, которая называлась Southwest, и Паркер скоро познакомился с индустрией авиации. Прослужив семь лет внешним консультантом, он на 15 лет стал главным консультантом и, наконец, в течение трех лет занимал пост генерального директора Southwest Airlines.

Во время пребывания Паркера на посту генерального директора Southwest Airlines осталась единственной ведущей авиакомпанией, которая продолжала приносить прибыль после 11 сентября. Она также стала самой крупной внутренней авиакомпанией в Соединенных Штатах по пассажирообороту, и ее рыночная капитализация (общая стоимость всех выпущенных в обращение акций компании) превысила капитализацию всех остальных авиакомпаний США в совокупности. Southwest была авиакомпанией, которой больше всего восхищались, и одним из трех самых завидных работодателей Америки по данным журнала *Fortune*, Авиакомпанией года по данным журнала *Air Transport World* и одной из самых социально ответственных компаний в мире

по данным журнала *Global Finance*. Также в 2001 году Джеймс был назван *Morningstar.com* генеральным директором года, а в 2004 году внесен в список лучших управляющих Институциональных компаний Америки.

Однако самая большая гордость Паркера состоит в том, что *Southwest Airlines* смогла сохранить рабочие места всех своих служащих без увольнений или сокращений заработной платы после 11 сентября, оставаясь рентабельной в течение всего его срока пребывания на посту генерального директора. В настоящее время Джеймс ушел из индустрии авиации и теперь занимает должность члена правления директоров успешной ресторанной компании *Texas Roadhouse*. Он также состоит в Экспертном совете MIT.

Введение

Практически все люди стремятся к успеху, и где-то глубоко внутри у них скрыта творческая жилка. Они хотят быть частью чего-то значительного, внести свою лепту в общее дело и получать удовлетворение от своей работы. К сожалению, это острое желание выливается в неослабевающий поиск среди предсказуемой посредственности, за которой гонится большинство организаций. Крайне редко людей поддерживают в желании быть самими собой, радоваться или искать удовольствие в работе. Их заставляют просто выполнять свою работу, составлять квоты и «не поднимать волны». Мыслите нестандартно? Продолжайте на свой страх и риск.

Представители многих компаний говорят, что их служащие – самый важный актив, но на самом деле они имеют в виду совсем другое. Правда состоит в том, что они обращаются с сотрудниками как с активами, которые могут обесцениться, используют, а потом выбрасывают. В этом основная причина природы конфликта, который поражает сегодня множество крупнейших корпораций.

Вы можете лицезреть результаты в бизнесе, связанном с работой с клиентами. Как ведет себя сотрудник, у которого вы просите о помощи в аптеке или в магазине бытовой техники: начинает жаловаться, потому что его отвлекли от других обязанностей или любезно провожает вас к нужному проходу и рассказывает о продукции? Как поступает кабельщик, появившийся на пороге вашего дома: есть ли ему дело до вас, или бóльшую часть времени он тратит на то, чтобы рассказать, насколько ужасна кабельная компания, и советует приобрести спутниковую тарелку?

Правда состоит в том, что служащие, которые любят свою работу, заставят клиентов полюбить компанию. А служащие, которые свою работу ненавидят, и клиентов заставят ненавидеть ее. Все просто – люди, получающие удовольствие от работы, выполняют ее лучше. И это не обязательно связано с тем, сколько им платят. Начиная с торгового зала и заканчивая административным аппаратом, можно объективно заявить, что самые высокооплачиваемые сотрудники часто выполняют самую трудную работу.

Успех любой организации требует в равной степени превосходной работы на любом уровне. Успешные организации строятся отнюдь не на чувстве отчуждения служащих. Напротив, они основаны на культуре, при которой сотрудники верят в миссию компании и знают, что вносят свой вклад в общий успех. Люди, которым дают пространство для достижения успеха, чаще всего его достигают.

В течение 25 лет я имел возможность быть связанным с яркой и успешной организацией в качестве внешнего консультанта, затем главного консультанта и, наконец, генерального директора – Southwest Airlines.

Безусловно, я всегда с волнением принимал почести, которые воздавались нашей компании – Авиакомпания года, один из трех самых завидных работодателей Америки, генеральный директор года, одна из самых социально ответственных компаний и т. д. Однако я никогда не заблуждался по поводу своего отношения к таким успехам. Я знаю, что почести принадлежат людям, которые каждый день демонстрировали свою преданность и характер. В своей переписке мы всегда писали «Служащие» – с заглавной буквы «С», «Клиенты» – с заглавной буквы «К», и «Акционеры» – с заглавной буквы «А», чтобы не забывать о причинах, по которым занимаемся своим делом. Как хранитель корпоративной культуры президент Коллин Барретт (Colleen Barrett) всегда был готов поправить любого, кто не выказывал надлежащего уважения к любой из этих трех групп.

Если вы ждете исторических фактов относительно Southwest Airlines, критических комментариев по поводу блестящего лидерства легендарного соучредителя компании, Херба Келлехера (Herb Kelleher), или высказываний о том, какой должна стать бизнес-стратегия авиалиний сегодня, эта книга не для вас. Конечно, ни одна книга, затрагивающая Southwest Airlines, не может избежать некоторых историй, но эта книга все же не о Southwest Airlines. Скорее, она о некоторых уроках, которые я смог извлечь, работая с людьми в Southwest Airlines более 25 лет, – в основном это были простые рабочие и служащие, дела которых действительно определяли культуру, сделавшую Southwest Airlines известной и популярной.

Главный выученный мною урок не требует множества умных слов гуру управления и акронимов. Это простейший принцип, который мы узнали в детстве: «Когда сомневаешься, поступай правильно». Такое правило замечательно подходит для ведения бизнеса, общения с людьми и построения успешных организаций.

Глава 1

Встреча с миром бизнеса

После публичного объявления в июне 2001 года о том, что я стал новым генеральным директором Southwest Airlines, я находился на борту одного из наших самолетов, который летел из Сан-Антонио в Даллас. Как только мы поднялись в воздух, и стюардессы закончили предлагать напитки, каждая из них немного поболтала со мной и пожелала мне всего наилучшего.

Парень рядом со мной, похожий на ковбой из Западного Техаса, обратил внимание на комментарии стюардесс. После того как стюардессы продолжили общение с другими клиентами, «ковбой» оторвался от своей газеты и спросил, почему все стюардессы, казалось, так хорошо знали меня.

– О, я работаю в Southwest, – ответил я. – Мы почти как семья.

– Я догадался, – прокомментировал он. – А чем вы там занимаетесь?

– Ну, я был главным консультантом в течение 15 лет, но только что получил повышение.

Теперь ковбой с любопытством смотрел на меня.

– Вы – тот парень, чье фото было в газете.

– Да, боюсь, что оно было в таком количестве газет, что мой сын и дочь хотели бы знать, смогут ли они когда-нибудь купить газету, не увидев в ней истории о своем отце.

Во время разговора он поделился со мной некоторым опытом своих полетов на Southwest Airlines. Оказалось, что этот «ковбой» был адвокатом из Амарилло и летал самолетами Southwest Airlines с того самого дня, когда компания начала обслуживание этого города. Он рассказал мне, как Southwest изменила его юридическую практику. Внезапно Амарилло перестал быть изолированным энергетическим и сельскохозяйственным городом на полуострове штата Техас. Теперь мой сосед мог практиковать в качестве адвоката в любом уголке Техаса. Он появлялся в суде Далласа утром, встречался с клиентом в Хьюстоне за завтраком, днем посещал прием в адвокатуре в Остине – и успевал вернуться домой, чтобы провести ночь в собственной постели. Кроме того, «ковбой» поделился, что летать самолетами Southwest было весело. Рейсы не задерживали, обслуживание было отличным, салоны – чистыми, и, что лучше всего, – служащие всегда казались веселыми и счастливыми. Он терпеть не мог летать туда, куда не летали самолеты Southwest.

Нет нужды говорить, что его слова были музыкой для моих ушей. Полет оказался слишком коротким, поскольку мы совершили обычное для Southwest приземление (коснулись земли, затормозили, увеличили реверс тяги и подкатили к выходу). Пассажиры вышли в проход и начали собирать вещи, «ковбой» открыл багажный отсек и вытащил свой Стетсон. Он повернулся ко мне с намерением дать серьезный совет, что и сделал.

– У вас чертовски хорошая авиакомпания, – сказал он. – Не испортите ее.

Это было справедливое замечание.

Поскольку Southwest раз за разом выигрывала Customer Satisfaction Award (награду за максимальное соответствие запросам потребителя), продолжая приносить постоянную

прибыль, исследователи и конкуренты хотели знать, как нам это удастся.

Люди радовались, работая в Southwest, продолжая при этом трудиться так же упорно и эффективно, как любая другая группа служащих. Клиенты любили авиакомпанию, а акционеры ценили постоянную прибыль. Казалось, что у нас есть «секретный рецепт», недоступный другим.

Возможно, в этом присутствует зерно правды. Конечно, это не секрет, но существуют элементы корпоративной культуры, которые не столь очевидны. Нет жесткой формулы или мистического процесса, но есть честный, сугубо деловой способ поощрить лидерство на всех уровнях, уважение друг к другу и разделение интересов, найма и обучения, что ведет к своего рода корпоративной ДНК, которой хотели бы обладать многие компании. Нет единого стандартного (или секретного) ответа, но я буду рад поделиться с вами некоторыми тонкостями.

Я попробую рассказать вам всю историю целиком, чтобы вы могли использовать понравившуюся информацию. Вы увидите, какую роль играли нововведения в истории Southwest Airlines. Легенда гласит, что идея Southwest была нарисована на салфетке для коктейля. Наша история покажет, что часто интуитивная прозорливость и удача — это способ, при помощи которого некоторые люди выходят из кризисной или бедственной ситуации, и делают это с улыбкой. Поскольку не существует единственной формулы успеха, цель этой книги состоит в том, чтобы поделиться опытом, который может оказаться полезным или, по крайней мере, интересным в любой организации.

Итак, начнем. Все, что я собираюсь вам рассказать, — в большей степени, правда.

Глава 2

11 сентября

11 сентября 2001 года – один из самых черных дней в истории Америки. С этого дня также начался болезненный и беспокойный период в индустрии авиации. Оплакивая тех, кто потерял свои жизни в результате ужасного нападения террористов, мы вглядывались в будущее с тревожным опасением.

Свобода в полете превратилась в Америке не более чем в рекламный слоган. Теперь полеты представляли потенциальную опасность для жизни пассажиров и большой риск для компаний. Никто не мог сказать, продолжит ли авиационная индустрия свое существование, после того как террористы стали использовать пассажирские авиалайнеры в качестве управляемых ракет. Будем ли мы вынуждены вернуться к локомотивам и паровозам для перемещения людей и товаров в мире, где мобильность считалась доказанным преимуществом? Выживет ли авиабизнес? Выживет ли наша компания? Никто не знал наверняка.

К 2001 году, всего за каких-то 98 лет с тех пор как братья Райт впервые совершили управляемый полет, путешествия по воздуху из нововведения превратились в часть повседневной жизни. Тысячи лет люди мечтали летать, как птицы.

Великие умы безуспешно пытались разгадать секрет полетов. После нескольких столетий неудачных попыток два брата из Огайо достигли, наконец, того, что многие считали невозможным. Человек смог полететь.

Самым серьезным изобретением братьев Райт, возможно, был даже не сам аэроплан, а современная аэродинамическая труба. При помощи этой трубы Вильбур и Орвил смогли изучить тонкости полетов. Аэродинамическая труба позволила им понять, что ранее принятые теории ошибочны, и сконструировать новое крыло, а также разработать пропеллер, который не разрывал крыло. 17 декабря 1903 года знания, почерпнутые из экспериментов с аэродинамической трубой, позволили Орвилу оставаться в воздухе 12 секунд, которые изменили историю.

Знания, извлеченные из крупнейшего изобретения братьев Райт, позволили авиационной технологии развиваться с невероятной скоростью в течение XX столетия. С изобретением реактивного двигателя появилась возможность совершать беспосадочные перелеты на больших самолетах с невероятной скоростью. Реактивный двигатель сделал путешествия не только более стремительными, но и менее дорогостоящими. С введения первого пассажирского реактивного самолета в 1958 году путешествие самолетом быстро набирало популярность, и число совершающих перелеты людей постоянно увеличивалось. С отменой госконтроля США в индустрии авиации в 1978 году полеты, наконец, стали доступны для всего населения.

К 2001 году путешествия по воздуху стали частью общественной структуры во всем индустриальном мире (особенно в Соединенных Штатах). В масштабах страны стоимость перелета с учетом инфляции оказалась в половину меньше, чем в 1960-х годах. Люди зависели от полетов в осуществлении своих насущных потребностей. Семьи летали в отпуск, студенты прилетали домой на выходные, а некоторые даже ежедневно добирались на работу на самолете. Большая часть торгового потока и идей во всем мире зависела от

путешествия по воздуху. Каждый просто принял это чудо техники как данность.

Очевидное влияние самолета на современное общество никогда не демонстрировалось ярче, чем в три дня, следовавших за атакой террористов 11 сентября 2001 года, когда в небе наступила тишина. Ни один из живущих американцев никогда не забудет ужас, с которым следил, как Борт 175 United Airlines врезался в Южную башню Всемирного торгового центра. Мир со страхом осознал, что другой самолет, который влетел в Северную башню Всемирного торгового центра несколькими минутами ранее, сделал так отнюдь не случайно.

И это был не сбившийся с курса пилот небольшого частного самолета. Это был Борт 11 American Airlines.

Когда появились отдельные сообщения, оказалось, что еще один самолет врезался в здание Пентагона в Вашингтоне. Казалось, мир погрузился в хаос, когда пришли сообщения о том, что пропал еще один самолет. Борт 93 United последний раз запеленговали где-то над Пенсильванией. И направлялся он вовсе не в пункт своего назначения – Сан-Франциско, а к Национальному Капитолию в Вашингтоне, округ Колумбия.

Американцы просто не могли понять, что происходит. Очевидно, на Америку было совершено нападение, но кем и почему? Железный занавес пал десять лет назад. Кто мог ненавидеть нас настолько, чтобы совершить этот бессмысленный и ужасный акт массового убийства? Все, казалось, вышло из-под контроля. Должны ли мы нанести ядерный удар в ответ? И если так, то в отношении кого? Неужели вся планета скоро превратится в горсть пылающих углей? Я узнал о том, что самолет влетел во Всемирный торговый центр, в радио-новостях по дороге на работу. Я позвонил своему референту, Мэрилин, которая каждый день появлялась на работе рано утром. Я сказал ей, что происходит что-то странное, и предложил включить CNN. Она смогла обо всем информировать меня, когда я добрался до офиса.

Мэрилин передала мне информацию, которая поступила из CNN, и я помчался прямо в офис нашего президента и главного операционного директора корпорации, Коллина Барретта. На данном этапе мы понятия не имели о масштабах кризиса, с которым должны были столкнуться. Я прибыл в офис Коллина одновременно с членами отделов отправки и взаимодействия с клиентами, которые приехали с новостями. Отдел отправки связался с Федеральным центром управления авиацией (FCA). Оказалось, что самолеты, которые летели во Всемирный торговый центр, были большими пассажирскими авиалайнерами. Информация все еще оставалась обрывочной. В FCA либо не знали, либо не говорили о том, чьи это были самолеты. Мы не думали, что какой-то из самолетов мог оказаться нашим, но не успели еще связаться со всеми нашими бортами. Самолеты часто летают над областями, где с ними невозможно связаться по радио. Мы верили, что именно там находятся наши без вести пропавшие самолеты, однако могли только затаить дыхание.

В FCA быстро объявили о чрезвычайном положении и приказали всем коммерческим и частным самолетам в воздухе *немедленно* приземлиться. Маршрут и пункт назначения не имел значения. Если под лайнерами оказывалась бетонная полоса, они должны были приземлиться на нее немедленно. Поступали сообщения еще об одном самолете, который совершал таинственные маневры. Никто не знал, сколько членов группы террористов находились в воздухе. Естественно, все воздушные суда немедленно совершили посадку.

Конечно, мы сразу же активизировали кризисный центр. В течение нескольких минут прибыл представитель отдела отправки, чтобы сообщить, что контакт со всеми нашими самолетами установлен, и все экипажи проинструктированы. Мы впервые смогли выдохнуть за последние пять минут, но все еще не были уверены, что ни на одном из бортов нет террористов. Однако, по крайней мере, знали, что ни

один из наших самолетов не был взорван во Всемирном торговом центре и Пентагоне.

Я не знаю, сколько минут прошло, прежде чем мы получили информацию о том, что все наши самолеты находятся на земле в безопасности, но эти минуты показались нам вечностью. Наконец, появилась более полная информация, и мы почувствовали облегчение. Все наши благополучно совершили посадку, хотя экипажи, клиенты и самолеты были раскиданы по всей стране, и находились совершенно не в тех местах, где рассчитывали оказаться. Получив такие новости, все мы обливались слезами облегчения и молились за людей, оказавшихся в ловушке во Всемирном торговом центре, Пентагоне и на борту захваченных самолетов. И, конечно, разделяли горе наших друзей и коллег в United и American Airlines, которые так трагически пострадали.

11 сентября 2001 года стал одним из тех переломных дней в истории, который навсегда запомнится свободолюбивым американцам. Трудно передать воздействие этого дня на американскую душу. Англичанам, которые в течение Второй мировой войны видели, как по ночам бомбят их величественную столицу, идея иностранного нападения не показалась бы столь невообразимой. Французам, чехам или полякам, страны которых находились под гнетом оккупации в прошлом столетии, вероломное нападение на свободу не могло показаться таким уж невероятным. Немцам, которые были свидетелями ужасающей бомбежки Дрездена, печальная меланхолия, испытанная американцами, наблюдавшими, как башни Всемирного торгового центра превратились в ужасное месиво, не показалась бы такой беспрецедентной. Японцам, два города которых были уничтожены атомными бомбами, масштабы нападения не показались бы такими шокирующими.

Но американцам не с чем сравнить это неспровоцированное нападение. Битвы всегда велись где-то за пределами их страны. Со времен войны 1812 года не было иностранных вторжений на американскую территорию в Северной

Америке. Американцы были оскорблены. И, естественно, испуганы.

Все мы знали – то, что случилось, не было нападением на United или American Airlines. Это было нападение на Америку и весь свободный мир. Террористы не просто хотели убить людей во Всемирном торговом центре или Пентагоне – они стремились вселить в нас страх и заставить нас бояться. Они хотели разрушить наш образ жизни и отнять нашу свободу. Теперь целый мир должен был встать на борьбу за свободу летать, и в этой борьбе мы объединились.

Глава 3

Ответ на вопрос

Первое деловое решение, с необходимостью принятия которого мы столкнулись 11 сентября 2001 года, заключалось в том, что сказать клиентам, которые будут звонить, чтобы отменить бронь авиабилетов. Ужасающее для всех американцев нападение произвело глобальное воздействие на их отношение к полетам.

По опыту мы знали, что почти любые тревожные новости заставят некоторых нервных пассажиров изменить свои планы. Крушение самолета в любой точке земли будет иметь сильный резонанс. Первая война в Заливе в 1990 году произвела огромный эффект, приведя к банкротству нескольких авиалиний. Показ по международному телевидению самолета, врезающегося во Всемирный торговый центр, также обещал беспрецедентные последствия. Мы знали, что звонки начнут поступать немедленно.

Индустрия авиации – это своего рода бизнес с потоком наличности. Большинство билетов авиалиний, которые продаются сегодня, — это обусловленная покупка, невозмещаемые билеты. Другими словами, в любое определенное время авиалиния может держать у себя сотни миллионов долларов, выплаченных клиентами за полеты, которые не

будут осуществлены в течение многих дней, недель или месяцев. Авиалинии зависят от этого непрерывного потока незаработанных наличных денег, чтобы оплачивать свои счета и начислять заработную плату. Если авиакомпаниям внезапно приходится отдавать все эти наличные, это может быстро опустошить казну.

У нас не было времени, чтобы провести экономический анализ. Еще до того как мы установили контакт со всеми судами, агенты отделов взаимодействия с клиентами и бронирования должны были знать, что говорить клиентам, которые захотят отменить свои вылеты и получить возмещение. Когда утром 11 сентября я вошел в офис нашего президента, Коллина Барретта (Colleen Barrett), было ясно, что мы должны принять незамедлительное решение. Глава нашего отдела взаимодействия с клиентами, Джим Раппель (Jim Ruppel), прибыл практически в то же время. Он знал, что начнут поступать звонки. Первая реакция Коллина была такой же, как моя.

В отсутствие какой-либо реальной информации мы просто решили следовать инстинктам и делать то, что, по нашему ощущению, было правильным. Мы пришли к выводу, что любой клиент, требующий возмещение, должен получить его безо всяких вопросов, штрафов или компенсационных вычетов. Честно говоря, мы не полностью осознавали риск, связанный с этим решением. Масштаб террористического нападения еще не прояснился. Мы знали только, что два самолета врезались во Всемирный торговый центр, а запросы на возмещение обычно поступают после любого несчастного случая или тревожного события в мире. Естественно, мы не предполагали, что будем не в состоянии осуществить ни одного полета в течение трех дней, или что не сможем возобновить нормальный график в течение шести дней. Мы также не знали, что даже после возобновления полетов уровень спроса на них снизится так круто, что еще в течение трех лет не сможет вернуться к показателям перед 11 сентября. В отсутствие этих знаний мы просто сделали то, что считали правильным.

Как только мы смогли перевести дух, то начали понимать масштаб кризиса. Небеса оставались устрашающе тихими. Не было никакого способа узнать, когда мы снова сможем летать, и пожелает ли кто-нибудь вообще ступить на борт самолета. Мы знали, что нам потребуется наличность, чтобы выжить, и, как любая другая авиакомпания, быстро исчерпали весь свой кредитный лимит в 500 млн долларов. Кредитный лимит – это обычно заранее оговоренная ссуда, в пределах которой банк или группа банков по запросу соглашаются дать займы бизнесу определенную сумму денег. Честно говоря, я подозревал, что некоторые банки откажутся от своих обязательств. Уже шел разговор о том, что многие авиалинии исчерпают наличность прежде, чем смогут возобновить полеты. По крайней мере, одна из них, Midway Airlines, 12 сентября вместо попытки восстановить перевозки объявила, что выходит из дела. Однако, к своей чести, все банки соблюдали взятые на себя обязательства. С этого дня мы отслеживали свою кассовую наличность на ежедневной основе, зная, что в новом мире наличные будут цениться, как никогда ранее.

2000 год был отмечен как двадцать восьмой год стабильной прибыли для Southwest Airlines. Каждый год (с момента получения первой прибыли в 1973 году) компания делила свой доход со служащими. Исходя из используемой нами формулы, часть прибыли 2000 года, которую предполагалось выплатить служащим, составляла 179,8 млн долларов, и выплаты должны были быть произведены 14 сентября 2001 года. Наша кассовая наличность, приходящаяся на 11 сентября, естественным образом соответствовала всем ожидаемым и довольно непредвиденным обязательствам, включая выплаты разделенной прибыли. Нападение террористов остановило всю нашу работу на неопределенный промежуток времени.

14 сентября Федеральное управление авиацией разрешило возобновить полеты в весьма ограниченном количестве. Безусловно, наш график полетов был, мягко говоря, далек

от нормального. Авиакомпания – это сложный механизм, состоящий из множества подвижных составляющих, и все наши составляющие находились не на своих местах. У нас были самолеты, пилоты, стюардессы и даже клиенты, рассеянные по всей стране в местах, где они совсем не должны были находиться. Летные экипажи остались со своими самолетами вдали от семей, готовые лететь, как только полеты снова будут разрешены. Мы зафрахтовали автобусы, чтобы доставить пассажиров в пункт назначения, где это было возможно. Некоторые наши клиенты арендовали автомобили. В некоторых случаях нам просто пришлось снять гостиничные номера и доверить экипажам заботу и развлечения клиентов, оказавшихся в затруднительном положении. Некоторые водили своих пассажиров в кино, а одна команда, которая оказалась в городе, куда мы не летали, взяла своих пассажиров в боулинг. Пилоты и стюардессы просто доставали собственные кредитные карточки и делали все необходимое, чтобы позаботиться о своих пассажирах.

Я никогда не забуду, как следил за взлетом нашего первого самолета в Dallas Love Field после 11 сентября. Все наши служащие продолжали ежедневно приходить на работу, даже несмотря на то, что не было ни рейсов, ни багажа, ни пассажиров. Самолет обычно производит множество звуков, все вокруг наполнено гулом мощных реактивных двигателей, как по волшебству поднимающих 50 тонн алюминия и ценного человеческого груза в воздух. В течение трех дней в аэропорту стояла тишина. Деловые встречи и отпуска были отменены, потому что люди не могли лететь. Погрузчики тихо сидели в пакгаузе. Горы почты ожидали отправки. И служащие всех авиакомпаний Америки, включая Southwest, волновались, что скоро могут лишиться работы.

Когда в FAA наконец решили, что полеты можно возобновить с усилением контроля безопасности, волна служащих выплеснулась из здания нашей штаб-квартиры, учебных центров, технической базы и непосредственно аэропорта, чтобы проводить первое полетное такси до конца взлетно-

посадочной полосы. По щекам провожающих текли слезы, когда мы услышали, как были запущены двигатели, и самолет начал готовиться к взлетному разбегу. Люди махали американскими флагами, некоторые спонтанно запели *America the Beautiful*. Полдюжины пассажиров на борту не могли слышать пение, но они видели сотни служащих, выстроившихся в цепочку рядом со взлетно-посадочной полосой. Вместе с нами они ощущали эмоциональную силу момента и знали, что совместными усилиями мы дали отпор террористам, еще раз обрели свободу летать. Когда нос Боинга 737 поднялся в небо, мы поняли, что это победа.

Конечно, все еще оставалась одна маленькая проблема. Мы могли дать американцам свободу летать, но *захотят* ли они летать? Очень быстро стало ясно, что после атак террористов спрос на перелеты катастрофически упал. Некоторые боялись летать. Во многих компаниях полеты были запрещены руководством, и почти все сильно урезали свой бюджет путешествий. Даже когда мы перевели все летные экипажи и самолеты в нормальный график, пассажиров найти было трудно.

Каждая авиакомпания столкнулась с одной и той же проблемой, и каждый должен был решить, как ее устранить. Почти все ведущие авиакомпании практически в унисон объявили, что снижают свои перевозки на 20%, оставляя на земле 20% самолетов, и распускают, по крайней мере, 20% служащих. Распустив служащих, некоторые авиакомпании объявили так называемую *форс-мажорную политику*, чтобы избежать выплат выходного пособия. Десятки тысяч людей внезапно оказались без работы, без зарплаты и без всякого выходного пособия, которые могли бы смягчить переход.

В Southwest приняли другое решение. При полной поддержке совета директоров и председателя правления, Херба Келлехера, мы решили, что Southwest не будет увольнять служащих. Мы не оставили на земле ни один из наших

самолетов, не сократили заработную плату служащих. И выплатили 179,8 млн долларов по плану разделения прибыли вовремя, 14 сентября, в тот же самый день, когда самолетам было разрешено вернуться в небо.

Единственными служащими в Southwest, пострадавшими от сокращения заработной платы, были менеджеры верхнего звена, которым мы позволили произвести десятипроцентное сокращение на добровольной основе. Единственными представителями компании, которые полностью отдали свою зарплату, были члены совета директоров, добровольно отказавшиеся от зарплаты за четвертый квартал 2001 года, чтобы гарантировать достаточное количество наличных денег для выплат по другим обязательствам.

В то время как другие авиалинии распустили и уволили более 100 тыс. служащих, сотрудники Southwest Airlines продолжали наслаждаться гарантированной работой, и ни один не потерял своего места из-за событий 11 сентября или разорительной экономии авиакомпании. Поскольку мы боролись, чтобы защитить наличные деньги, то продолжали всю оставшуюся часть сентября производить безусловные выплаты без вопросов, штрафов и пени. Пока другие авиакомпании оставили на земле сотни самолетов и списали сотни миллионов долларов с активов своих акционеров, Southwest сохраняла все рейсы и вовремя платила по счетам.

Иногда в Southwest Airlines мы говорили о Золотом правиле, которое считали одним из основных правил обращения друг с другом. Это правило отражает основной принцип всех мировых религий и философий. Оно учит, что мы должны обращаться с людьми так, как хотели бы, чтобы обращались с нами. Я полагаю, что после 11 сентября мы с успехом это правило применили, с уважением отнесясь к нашим служащим, клиентам и акционерам.

Чем же ответили клиенты? Ожидаемый поток запросов на возмещение так и не случился. Напротив, многие звонили и писали, предлагая выслать нам деньги, или отказыва-

лись от выплат, говоря, что нам они нужны гораздо больше, чем им.

Некоторые из наших клиентов рассказывали истории о том, как Southwest повлияла на их жизнь. Кто-то встретил свою вторую половину, летя самолетом Southwest, кто-то использовал наши низкие цены на билеты, чтобы поддерживать романтическую связь, работая или проживая в разных городах. Многие говорили о том, как высоко оценили заботу о своих детях или престарелых родителях во время перелетов на самолетах нашей компании.

Когда я перечислял некоторые из этих историй одному довольно жесткому авиационному репортеру, бравшему у меня интервью, он положил свой блокнот и начал рассказывать мне историю. Его сын в течение года откладывал свои карманные деньги и смог полететь в Арканзас, чтобы навестить бабушку. Он сумел накопить достаточно денег, чтобы за 29 долларов купить один билет Southwest до Литл-Рок, и за 29 долларов – билет обратно. Оказалось, что это был последний визит мальчика к матери репортера, которая после неожиданно скончалась. Я взглянул на него и увидел слезы в глазах этого непоколебимого журналиста. Вот такие истории клиенты собрали в нашу поддержку.

Чтобы воодушевить людей летать снова, мы урезали и без того низкие цены на билеты и предложили несколько невероятных скидок на октябрь, ноябрь и декабрь 2001 года. Мы знали, что на данном этапе перед нами не стоит задача делать деньги. Мы должны были восстановить общественную веру в национальную воздушную транспортную систему и снова приучить людей летать. И наши клиенты решили бросить вызов террористам, снова поднимаясь на борт. В то время как другие авиакомпании сообщали о сильном сокращении перевозок, в Southwest доход от пассажирских перевозок в четвертом квартале 2001 года снизился лишь на полпроцента.

Как ответили наши акционеры? Из всех акционеров, с которыми я беседовал после 11 сентября, ни один не сказал

мне, что мы должны оставлять самолеты на земле, распускать и увольнять служащих, держаться за деньги клиентов или отказать сотрудникам в деньгах от разделения прибыли. Напротив, многие сообщили, что они полностью поняли и поддерживали наши решения. И крупные, и мелкие инвесторы считали их нашим самым уникальным и мощным конкурентоспособным преимуществом. Эти инвесторы ожидали, что при столкновении с кризисом мы рискнем ближайшей прибылью, чтобы сохранить доверие своих служащих и клиентов. Несмотря на то, что на стоимость акций Southwest безусловно повлияли события 11 сентября и их последствия, инвесторы обеспечили Southwest самую высокую капитализацию из всех авиакомпаний в мире. Фактически, в течение длительного отрезка времени, рыночная стоимость Southwest была больше стоимости всех остальных основных авиакомпаний вместе взятых.

А как ответили служащие? Столкнувшись с постоянно меняющимся потоком новых федеральных требований безопасности, наши люди каким-то образом поняли, как выполнить то, что они никогда не делали ранее, – требования, которые, по словам разумного человека, нельзя выполнить в срок. Раз за разом наши люди выясняли, как это делать, часто осуществляя радикальные изменения в ночное время. Многие из сотрудников работали круглосуточно, многие предложили пойти на сокращение заработной платы или работать без нее, но мы не позволяли это никому ниже разряда топ-менеджеров.

Мы обсуждали условия контракта с объединением, представляющим наших механиков и авиационных техников. Однажды, во время перерыва в переговорах, двое механиков из Феникса, состоящих в комитете по переговорам, отвели меня в сторону. Они признались, насколько оценили все, что компания сделала, чтобы защитить своих служащих в эти трудные времена, даже тот факт, что я отказался от своей зарплаты, не требуя от них отказаться от своей. Я ответил им, что, по правде говоря, это был взвешенный

шаг. К счастью, у моей семьи были сбережения, на которые мы могли протянуть, когда я отказался от зарплаты. Но каждый раз, когда мы брали деньги из собственных сбережений, чтобы заплатить за дом, автомобиль, коммунальные услуги и т.д., это заставляло меня думать о тысячах авиаслужащих, которые лишились своих рабочих мест.

После минуты гробовой тишины один из механиков признался, что они оба работали механиками в America West, когда эта авиакомпания обанкротилась в 1991 году. Люди оказались без зарплаты. Они рисковали потерять свои дома, автомобили и все остальное. Эти механики знали, через что проходили служащие, уволенные из других авиакомпаний, и были уверены, что такого никогда не допустят в Southwest.

Благодаря лояльности клиентов и служащих Southwest Airlines осуществила практически чудо и, как ни странно, получила прибыль в четвертом квартале 2001 года. В то время как другие авиалинии сообщали о потерях в миллиарды долларов, Southwest Airlines объявила о двадцать девятом прибыльном сезоне в 2001 году. И с тех пор каждый год увеличивала этот беспрецедентный рекорд.

Некоторое время спустя я говорил одной из наших служащих, насколько признателен людям, которые поднимали Southwest с 1971 года. Я был уверен, что руководители других авиакомпаний не хотели оставлять свои самолеты на земле или увольнять служащих. Они просто сделали то, что, по их ощущениям, должны были сделать, чтобы попробовать спасти свои компании.

В Southwest Airlines был выбор. Мы обладали самой низкобюджетной структурой и самым мощным бухгалтерским балансом в индустрии авиации. У нас был доступ к наличным и скромная задолженность. Наши сотрудники всегда следовали совету соучредителя, Херба Келлехера, в хорошие времена управлять бизнесом так, чтобы преуспеть в тяжелые. Мы не были расточительными, поэтому нам не пришлось сокращать рабочие места, когда работать стало

труднее. Служащие всегда сохраняли почтение к клиентам — источнику наших средств к существованию. Клиенты ответили поддержкой. Акционеры оценили все это и поняли ценность нашей концепции. Исходя из того, как трудно было после 11 сентября, и насколько героической оказалась работа наших сотрудников, я действительно считаю, что своим успехом мы обязаны всем, кто участвовал в развитии нашей авиакомпания в течение предыдущих тридцати лет.

Служащая, с которой я говорил, задумалась на мгновение. Наконец, она сказала: «Так всегда говорил мне мой папа. Ответ известен до того, как возникает вопрос».

Да, действительно, ответ был известен до того, как задали вопрос. Наши люди строили кирпичный дом, а дома других оказались из соломы. Тридцать лет правильных поступков дали нам силу поступать правильно во время самого ужасного кризиса в истории авиации.

Глава 4

Но я не хочу прослыть корпоративным бюрократом

До пребывания на посту генерального директора Southwest Airlines я имел возможность служить адвокатом авиакомпании, вначале как внешний консультант, а затем, в течение 15 лет, как вице-президент и главный консультант. По множеству причин это были самые почетные годы моей жизни. Как адвокат я не имел абсолютно никакой подготовки или опыта в управлении людьми. У меня никогда не было ни малейшего желания работать на корпорацию или стать корпоративным бюрократом. В конце концов, я стал адвокатом, чтобы не работать в душном мире корпоративной Америки, где подавляется творческий потенциал и чинятся препятствия индивидуальности.

Вообще, в 1960-х бизнес казался мне довольно скучным. Автомобили производились GM, Ford или Chrysler. Телерадиовещание представляли NBC, CBS и ABC (и, конечно, PBS для тех немногих эксцентриков, которые хотели смотреть

«образовательный» канал). Телефонной компанией была AT&T. Не было ни Интернета, ни TiVo, ни НАФТА. Авиа-линии, банки и коммунальные услуги строго регламентировались и были неконкурентоспособны. Производители обычно устанавливали «рекомендованные цены», которым должны были следовать розничные продавцы. Конкуренция оставалась минимальной, и настоящие новшества в частном секторе были редкостью. Корпоративные организации были типично бюрократическими и иерархическими, состоящими из белых мужчин, ранг которых определялся по праву старшинства. Поскольку соревнование и инновации были минимальными, новые идеи не слишком ценились.

Отношение к эпохе выразил министр обороны Чарльз Е. Уилсон (Charles E. Wilson), когда в 1953 году он доложил Комитету вооруженных сил Сената: «Что хорошо для нашей страны, то хорошо и для General Motors, и наоборот». В мире, который жаждал стабильности после Второй мировой войны, настроение Уилсона разделяли многие.

Стабильность, однако, в итоге приводит к стагнации. В 1970-х бизнес в Америке казался довольно унылым поколению, уничтоженному Вьетнамом, Вудстоком и Уотергейтом.

Но в Southwest Airlines чувствовалось какое-то неуловимое отличие. Это была не еще одна скучная, глупая корпорация. Когда я встретил Херба Келлехера и Коллина Барретта (тогда – референт Херба; в итоге он стал президентом Southwest Airlines), Конгресс собирался принять Закон об отмене государственного регулирования авиалиний 1978 года (Airline Deregulation Act of 1978). Southwest по-прежнему осуществляла рейсы исключительно в пределах Техаса как внутриштатная авиалиния, но видела перспективу расправить крылья за пределы штата с принятием этого знакового законопроекта. В то время, я полагаю, вряд ли кто-то мечтал, что Southwest когда-нибудь станет крупнейшей внутренней авиакомпанией в США.

Херб был не только соучредителем Southwest Airlines. Он также являлся соучредителем престижной юридической фирмы Опенхеймера (Oppenheimer), Розенберга (Rosenberg), Келлехера и Уитли (Wheatley) в Сан-Антонио.

Когда Херб пригласил меня присоединиться к юридической фирме, я не мог поверить своей удаче. Я не отправлял резюме и даже не искал работу. На самом деле, у меня вообще не было плана построить карьеру, теплилась только надежда стать хорошим адвокатом. В то время я был помощником генерального прокурора Техаса и встретил Херба и Коллина, работая над одним делом. Херб не просто работал над делом, он всецело погружался в него, что восхищало меня. Однажды он спросил, не подумывал ли я о переезде в Сан-Антонио. Мне не пришлось долго размышлять.

Прежде чем принять предложение, мы с моей женой Пэт съездили в Сан-Антонио, чтобы посетить юридическую фирму и познакомиться с другими адвокатами. Когда мы с Хербом оказались одни в его офисе, и я расположился в одном из мягких кожаных кресел, он спросил меня, какие карьерные цели я ставлю перед собой. Не думаю, что мне когда-либо задавали этот вопрос прежде. К счастью, поскольку я был полностью неподготовлен к вопросу, я не успел вооружиться неким искусственным ответом.

«Ну и дела, Херб, не знаю, есть ли у меня такая цель», — ответил я. — «По правде говоря, у меня нет цели достичь какого-то положения или звания в течение определенного периода времени. Я только пытаюсь ежедневно делать все, что в моих силах, и если придет время двинуться дальше к чему-то еще, я об этом узнаю».

«Именно так я и живу», — проревел Херб. «Давай, сходим и выпьем». Излюбленным баром Херба был исторический клуб Святого Антония через дорогу от его офиса. Когда мы заняли свои места, друг и любимый бармен Херба, Пит Рамирез (Pete Ramirez), тепло поприветствовал его, а потом обратился ко мне: «Чего бы вы хотели этим вечером?»

Все глаза повернулись в мою сторону. Как государственный служащий со скромной зарплатой я был приучен к употреблению недорогих напитков, однако моим любимым (и не всегда доступным) напитком по-прежнему оставался бурбон Wild Turkey. Я понятия не имел, что Wild Turkey также был любимым напитком Херба.

Поскольку Пит ждал моего заказа, я решил, что это особый день, так почему бы не выбрать лучшее?

– Мне Wild Turkey и воды, пожалуйста.

– 80 или 101? – прозондировал почву Пит.

– Если есть 101, это было бы замечательно. – Херб взорвался смехом. – Я буду то же самое.

В течение следующих лет, когда Херб уже был знаменит во всем мире, и его любовь к Wild Turkey стала широко известной, я раз сто наблюдал, как кто-нибудь заказывал Wild Turkey с явным намерением познакомиться с Хербом. Люди распознают фальшь, и Херб более искусен в этом, чем все остальные. В иерархии Херба фальшь при заказе напитка поставит вас даже ниже того, кто закажет напиток пастельных цветов с небольшим зонтиком.

Однако Херб как-то смог распознать, что я был всего лишь наивным молодым адвокатом, который любил Wild Turkey. Простое стремление быть собой и каждый день по мере сил делать свое дело помогли мне оказаться в таком месте, которое я и вообразить не мог.

Глава 5

Отрыв от земли

Возможно, следует немного рассказать вам о Southwest Airlines. Когда я присоединился к Хербу и Коллину в юридической фирме в 1979 году, Southwest только осуществила свой первый полет за пределы Техаса. Поскольку авиакомпания обязана самим своим существованием лазейке в федеральном законе, быть адвокатом Southwest всегда было очень интересно. Фактически, моим первым большим поручением стал федеральный антимонопольный иск против Texas International Airlines за ее участие в попытке вывести Southwest из бизнеса.

Southwest начала свою деятельность в 1971 году как внутриштатная авиалиния, осуществляя полеты исключительно в пределах Техаса. Компания была привязана к границам Техаса в течение почти восьми лет из-за непонятого пункта федерального закона. Это была эра правительственного регулирования. Посредством старого Управления гражданской авиацией (САВ) федеральное правительство всесторонне регулировало каждый экономический аспект междуштатных операций авиакомпаний. Федеральное правительство решало, куда авиалинии могли лететь, и какова должна была быть стоимость авиабилетов. Конкуренции препятствовали. Со

времен Второй мировой войны не было одобрено ни одного федерального свидетельства, разрешающего создание новой транспортной компании. Как обычно бывает, когда индустрия регулируется правительством вместо конкурентоспособного рынка, цены оставались высокими, сервис – низким, а операции – неэффективными.

Southwest разрушила шаблон. Соучредители Херб Келлехер и Роллин Кинг знали о лазейке. Федеральное регулирование распространялось только на *междоштатные* авиалинии. (Конечно, к внутриштатным авиалиниям применялись те же самые правила техники безопасности, что и к междоштатным, поэтому никогда не возникало сомнений в безопасности полетов.) Если авиалиния могла ограничить свои полеты одним штатом, она была свободна от удушающего давления федеральных инструкций. Авиалиния могла устанавливать собственные цены на билеты и решать, куда и как часто требуется летать.

Первой эту идею реализовала калифорнийская авиакомпания PSA. Она предложила низкие цены на билеты и частые рейсы, которые никогда не выходили за пределы штата Калифорния, и породила что-то подобное культу среди Калифорнийцев в 1960-х. Из-за низких цен и частых рейсов PSA пассажирооборот в Калифорнии взорвался. Рынок Лос-Анджелес/Сан-Франциско влетел к вершинам чартов, став самым загруженным воздушным коридором в мире. Самолеты PSA отразили радость пассажиров на своей торговой марке в виде улыбки, нарисованной спереди каждого фюзеляжа. Счастливые самолеты, счастливые пассажиры, и никакого CAB, чтобы запретить конкуренцию. Это было естественно.

Келлехер и Кинг поняли, что география и рассредоточенность населения Техаса сделают его прекрасной базой для повторения и усовершенствования модели PSA. Как и в Калифорнии, в Техасе довольно много больших городов, доста-

точно удаленных друг от друга. Конкурировать с существующими перевозчиками было смехотворно. Регулируемые авиакомпании делали деньги на дальних полетах и уделяли мало внимания внутриштатным маршрутам, которых жаждала Southwest. Обслуживание было настолько ненадежным, что многие путешественники предпочитали передвигаться на машинах. Цены на билеты оставались такими высокими, что большинство людей не могли себе позволить летать по собственным нуждам.

В качестве основного конкурента Southwest наметила автомобиль. Часовой полет в самолете с комфортом и кондиционером должен был побить четырех-пятичасовую поездку по переполненным автострадам. Было необходимо, чтобы полеты совершались часто, а самолеты прибывали вовремя, в отличие от существующего сервиса. Southwest должна была стать надежной компанией с флотом из трех новых Боингов 737. Добавьте в перспективе симпатичных девочек в шортах, разносящих бесплатные напитки в преимущественно мужской компании деловых людей 1970-х — и какой дурак путешествовал бы по-другому?

Хотя авторитетные авиакомпании долго пренебрегали короткими рейсами внутриштатного рынка, они быстро распознали угрозу. Как давние бенефициарии щедрот госконтроля они сочли идею конкуренции антиамериканской.

Келлехер и Кинг влились в Southwest в 1967 году, планируя начать обслуживание сразу после этого. Когда в 1968 году Комиссия по авионавтике Техаса (Texas Aeronautics Commission) выдала Southwest свидетельство общественной полезности и необходимости, соревнование в небесах штата казалось еще весьма отдаленным. Однако, прежде чем Southwest смогла осуществить свой первый рейс, Braniff и Texas International Airlines, которые тогда доминировали в сфере коротких перелетов в Техасе, начали беспрецедентно чинить иски. Они упирали на то, что как держатели федеральных транспортных сертификатов должны быть защищены от

конкуренции со стороны быстро набирающей обороты авиалинии, которая может лишить их пассажиров и снизить стоимость авиабилетов. Вместо того чтобы бороться за бизнес, они стремились вытеснить своего потенциального конкурента с рынка.

После более двух лет судебных тяжб и апелляций Верховный суд Техаса решил дело в пользу Southwest. Braniff и Texas International Airlines просили Верховный суд Соединенных Штатов изменить решение в свою сторону, но получили отказ. Кажется, путь для начала работы Southwest был свободен.

Однако авторитетные авиакомпании не собирались сдаваться. Потерпев неудачу в судах Техаса, Braniff и Texas International Airlines обратились в Федеральный комитет гражданской авиации с просьбой не допустить Southwest до полетов. После разбирательства САВ решил дело в пользу Southwest. Braniff и Texas International Airlines снова подали апелляции, но 15 июня 1971 года Комитет гражданской авиации отверг их аргументы.

В течение трех лет Southwest пытались остановить при помощи потока судебных процессов, апелляций, административных слушаний и еще большего количества апелляций. Наконец, право авиакомпании летать был поддержано на всех возможных уровнях судебного и административного процесса, и Southwest объявила о своих планах начать обслуживание 18 июня 1971 года.

Недовольные такой перспективой, Braniff и Texas International Airlines решили попробовать еще раз. После того как Комитет гражданской авиации 15 июня решил дело не в их пользу, авиалинии подали новый иск в Верховный суд штата, стремясь начать процесс тяжбы заново. К этому времени денежные запасы Southwest практически иссякли. Адвокат Келлехер был настолько разгневан тактикой, используемой, чтобы препятствовать Southwest летать, что работал над делом Southwest безо всякой оплаты. Но лет-

ные экипажи были наняты, самолеты приобретены, а служащие на земле должны были получать деньги. Дальнейшее промедление с началом обслуживания могло означать конец для компании. У нее просто не было достаточного количества денег, чтобы ждать.

Келлехер всю ночь проработал в юридической библиотеке штата, а на следующее утро представил Верховному суду Техаса срочный запрос: положить конец этому злоупотреблению судебным процессом. 17 июня Верховный суд Техаса собирался на чрезвычайной сессии. После выслушивания аргументов обеих сторон его решение было единодушно. Суд выпустил почти беспрецедентный приказ, повелевая судам низших инстанций уважать предыдущее решение Верховного суда. Никакой суд в Техасе не мог теперь помешать Southwest летать.

Когда Келлехер позвал Ламара Мьюза (Lamar Muse), который был тогда президентом Southwest, и объявил ему о решении Верховного суда, Мьюз сначала отказывался верить. Исходя из накопленного опыта компании, Мьюз спросил, что он должен делать, если утром шериф появится еще с одним предписанием. «Можете переехать его машиной», – ответил опустошенный Келлехер.

Среди большой шумихи Southwest осуществила свой первый полет на следующий день. Полтора года спустя Braniff и Texas International Airlines все еще пытались сделать так, чтобы федеральные суды вывели Southwest из бизнеса. Неумолимая тяжба, в конечном счете, вызвала красочный упрек со стороны Старшего судьи Уилбера К. Миллера (Wilbur K. Miller) в Апелляционном суде Соединенных Штатов округа Колумбия. Судья заметил, что за 56 лет правовой деятельности он никогда не видел более ясного случая в отношении людей, пытающихся повторно судиться по вопросам, которые уже были решены. Судья Миллер подытожил свои умозаключения, сказав:

Прошло пять лет с тех пор, как Southwest обратилась в Комиссию Техаса по авиации за свидетельством общественной полезности и необходимости. Эта тяжба должна была давно закончиться; неуместное ее продление уже становится похоже на преследование.

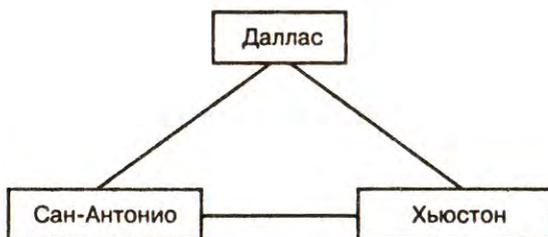
Да, Southwest не была стандартной бюрократической корпорацией. Ее организовывали личности, разрушавшие старые правила и создававшие новые. Но даже после начала работы выживание еще не было гарантировано.

Глава 6

Десятиминутный разворот

Проиграв в судах, авторитетные авиакомпании решили, что лучший способ защитить свои рынки – просто вывести Southwest из бизнеса. Когда Southwest объявила о низких ценах на авиабилеты для путешественников Техаса, Braniff и Texas International Airlines сопротивлялись. В попытке перекрыть доступ Southwest к капиталу Braniff угрожала, что откажется иметь дело с финансовыми учреждениями, которые сотрудничали с Southwest. Стартовый капитал Southwest был невелик, и большая часть того, что было, ушла на затянувшиеся судебные баталии прежде, чем компания смогла продать хоть один билет. Первый маршрут Southwest состоял из трех городов в «Техасском треугольнике» – Далласа, Хьюстона и Сан-Антонио (рис. 6.1). Пятидесятиминутные перелеты между городами представляли привлекательную альтернативу многочасовым автомобильным поездкам.

Southwest знала, что ее выживание зависело от отказа путешественников от автомобилей. Чего жаждут больше всего путешественники на рынке коротких перелетов? Частоты и надежности. Если они должны сидеть без дела

Рис. 6.1. *Техасский треугольник*

в аэропорту в течение трех часов в ожидании следующего рейса, зачем летать вообще? С таким же успехом можно передвигаться и в авто.

Надеясь привлечь больше пассажиров посредством частых рейсов, Southwest добавила к своему флоту четвертый самолет. Однако авторитетные авиакомпании смогли прижать компанию к стенке, Southwest была финансово обескровлена. Запасы наличности приравнялись лишь к нескольким сотням долларов. У Southwest не было выбора. Самолеты стали единственным ценным активом. Чтобы получить достаточно денег и заплатить своим служащим, Southwest была вынуждена продать четвертый самолет.

Однако график Southwest требовал четырех самолетов, и отмена четверти рейсов имела бы катастрофические финансовые последствия. Глава отдела наземных операций Southwest – суровый ветеран авиационного бизнеса по имени Билл Франклин (Bill Franklin) – был слишком самоуверен и независим, чтобы долгое время работать на признанную компанию, поэтому он работал в Southwest.

У Франклина появилась идея, и он быстро созвал команду эксплуатационных служащих, чтобы выяснить, как ее осуществить. Самолеты не приносят дохода, оставаясь на земле, и авиакомпании обычно требуется, по крайней мере, 1 ч 45 мин, чтобы развернуть самолет между рейсами. Обычно, когда самолет приземляется на взлетно-посадочной полосе, он неторопливо подруливает к терминалу, где ему часто при-

ходится ждать, пока назначат выход. Любой, кто когда-либо оказывался пленником на борту коммерческого авиалайнера, знает, как это раздражает пассажиров, которые на данном этапе просто хотят выйти из самолета. Это плохо и для авиалинии, поскольку ведет к дополнительным расходам.

Как только самолет достигает выхода, пассажиры должны высадиться. Чтобы избежать падения с высоты 15 футов (4,57 м), сначала необходимо соединить с самолетом рукав или трап. Это требует присутствия на выходе дежурного сотрудника авиакомпании, готового закрепить рукав на месте.

Пассажиры недовольны, когда им приходится оставаться в проходе припаркованного самолета, держа свои сумки и портфели, потому что авиакомпания не может нанять служащего, чтобы встретить самолет у выхода. Какое уважение демонстрирует эта авиакомпания к клиентам? И, потом, это также плохо для авиакомпании. Самолет теряет ценные минуты, в то время как он должен находиться в воздухе и приносить прибыль, а не стоять на земле, ожидая рукав или трап.

Когда полетите в следующий раз, посмотрите из окна самолета, направляясь к выходу. Сколько времени уходит на то, чтобы прибыли погрузочные кары и начали разгружать багаж? А может быть, в это время заправить самолет прохладительными напитками и закусками для следующего рейса? Работают ли снабженцы, пока пассажиры высаживаются, или самолет просто стоит в ожидании грузовика по обслуживанию кухни?

Команда Била Франклина, работающая на передовой, отслеживала каждый шаг процесса разворачивания самолета. И угадайте, что произошло? Они выяснили, как сократить время между прибытием и вылетом до десяти минут. Это требовало необыкновенно слаженной командной работы и исполнительности. Никто никогда так прежде не делал, но сделать это было возможно.

Процесс начинался с пилотов. Как только самолет благополучно касается земли, пилоты жмут на тормоза, выпус-

кают закрылки и переводят двигатели в режим обратной тяги. Это заставляет самолет быстро терять скорость и остановится на первом развороте к терминалу. Нет никакой неторопливой поездки до конца взлетно-посадочной полосы или кружения по аэропорту. Самолеты Southwest подруливают прямо к воротам.

Поскольку пилотам и стюардессам в Southwest платят за рейс, а не за час, они были рады сократить время, потраченное впустую между рейсами. Пассажиры Southwest быстро привыкли к внезапному реву двигателей в режиме обратной тяги с одновременным усилением прижимной силы, которые толкают всех и вся в самолете вперед, как только он приземлится. Ремни безопасности в Southwest хорошо срабатывают при каждом приземлении. Если вы не пристегнули свой, то вероятно, окажетесь на полу.

Такой же грубый рев двигателей обратной тяги часто сопровождался единственным громким хлопком из хвостовой части самолета сразу после приземления. Звук был такой, как будто в двигателе что-то взорвалось, и пассажиры всегда задавались вопросом, что это за шум. Мне потребовалось несколько лет, чтобы набраться храбрости и спросить стюардессу, не знает ли она, что это за странный шум. Она вежливо объяснила мне, что звук исходит из уборной и это верный признак того, что последний раз туалетом пользовался мужчина. Это звук хлопающего туалетного сиденья, упавшего, когда внезапное торможение и обратная тяга создали мгновенный взрыв прижимных сил внутри самолета. После этого я всегда аккуратно опускал туалетное сиденье.

Десятиминутный разворот Southwest требует тщательной координации нескольких рабочих групп, каждая из которых играет свою роль. Фактор времени требует, чтобы наземные рабочие находились на месте, когда самолет катится к остановке. Когда экипаж сообщает, что идет на снижение, звонок поступает ко всем служащим, назначенным

к данному выходу. В комнате отдыха для служащих это походит на сигнал пожарной тревоги. Коробки с завтраком закрываются, беседы обрываются на середине, и каждый мчится к назначенным станциям.

Пока один наземный рабочий сигнализирует самолету на своей отметке, другой готовится закрепить на месте рукав. Когда самолет останавливается, стюардессы снимают устройства безопасности, присоединенные к двери, и открывают замки. К этому времени рукав должен быть в двери, и пассажиры могут начать высадку.

Погрузчики багажа должны находиться в готовности встретить самолет по прибытии, а рабочие – сразу начать разгружать багаж. Как только выгружен последний багаж, прибывают новые кары с багажом пассажиров, которые должны подняться на борт.

Пока это происходит, агенты по провизии забираются на борт самолета и начинают перезагрузку кухни. Стюардессы не должны просто дожидаться уборщиков, они сами убирают самолеты между рейсами.

Пассажиров не рассаживают по местам – они самостоятельно выбирают места при посадке. (Постоянные клиенты скоро научились взбираться на борт и занимать свои любимые места с хорошо выверенной скоростью. Нерасторопные пассажиры выбирали места в середине.)

Как только последний пассажир оказывается на борту, дверь самолета закрывается и самолет мягко откатывается назад, даже если некоторые пассажиры еще стоят около своих мест. Конечно, самолет никогда не начинает разбега, пока все пассажиры не заняли своих мест, однако сам факт движения оказывает сильное влияние на желание пассажиров сесть и пристегнуться.

Спустя примерно десять лет FAA решила запретить эту практику в целях безопасности приземления, хотя она казалась нам такой же безопасной, как и стоящие в проходе

компьютеры в переполненной подземке Нью-Йорка. На сколько я знаю, никто ни разу не поранился при отъезде назад в Southwest, и мы всегда подозревали, что FAA уступила давлению менее успешных конкурентов, которые хотели затормозить наши операции. Пассажирам, казалось, нравилось быть частью быстрого процесса разворота. Они знали, что Southwest не была бы в бизнесе, если бы тратила впустую свое или их время.

Вся это требует усиленной координации и точного исполнения служащими своих служебных предписаний. Служащие в аэропорту должны точно знать, когда самолет начинает снижаться, чтобы прибыть на свои места. Погрузчики багажа, операционные агенты, агенты по снабжению, стюардессы, пилоты и все остальные должны разделять это ощущение срочности. Всем им необходимо понимать, насколько важна их работа и как работа каждого связана со всеми остальными. Задержка в минуту в выполнении любой работы может означать, что разворот не осуществится по графику. Любая задержка отзывается в течение всего дня, влияя на каждый следующий рейс в графике самолета. Таким образом, стало привычным видеть, как служащие помогают друг другу. Если было много багажа для разгрузки, пилоты могли выпрыгнуть из кабины и помочь загрузить его. Общей этической нормой стало не «делать свою работу», а именно «делать дело».

Сократив обратное время до минимума в десять минут, Southwest достигла такой эффективности, что *смогла оперировать тремя самолетами, как если бы их было четыре*. С наличными, вырученными от продажи четвертого самолета, Southwest выиграла немного времени на выживание. Десятиминутный разворот позволил компании продолжать работать в полном режиме и защитить свой источник дохода даже после продажи четвертого самолета для получения наличности. Но Southwest по-прежнему продолжала терять деньги – перелом был необходим.

Глава 7

«Великая война виски» в Техасе

Компания Southwest умудрилась избежать одной пули, но вслед за ней была выпущена другая. Десятиминутный разворот дал Southwest огромное преимущество над основными конкурентами в составлении эффективного графика, однако на стороне Braniff and Texas International было финансовое преимущество. Они были не в состоянии делать на этом деньги, однако эти компании могли позволить себе бороться против низких цен Southwest на авиабилеты до бесконечности, увозя достаточное количество пассажиров, чтобы не позволить никому заработать.

Потеря денег на рынках Техасского треугольника (Даллас, Хьюстон и Сан-Антонио) не составляла большой проблемы для Braniff и Texas International. У них было достаточное количество других выгодных междуштатных маршрутов, где прибыль была обеспечена мертвой хваткой САВ. Конкуренты Southwest могли бесконечно использовать прибыль от своих контролируемых междуштатных маршрутов, чтобы субсидировать потери на маршрутах, где они соперничали с Southwest. В то время как Southwest не имела никакой

возможности нанести ответный удар. Southwest летала только в Даллас, Хьюстон и Сан-Антонио. Braniff и Texas International могли извлекать прибыль от полетов в Чикаго, Лос-Анджелес или Новый Орлеан, и Southwest ничего не могла с этим поделать, потому что оставалась лишь внутриштатной авиалинией и могла вести дела только в Техасе.

Чтобы увеличить эффективность использования новых дорогостоящих самолетов, расписание полетов Southwest составляло практически весь день, с раннего утра до позднего вечера. Стоимость авиабилетов изначально была установлена в 20 долларов на все места на всех рейсах. К сожалению, никто не хотел лететь поздно вечером, и вечерние рейсы в большинстве своем были пустыми. Однако Southwest столкнулась с интересным явлением.

Еженедельный график полетов заканчивался пятничным ночным рейсом в Хьюстон. Самолет должен был оказаться в Далласе для запланированного обслуживания на выходных. Президенту Southwest Ламару Мьюзу пришла в голову новая идея. Почему не позволить пассажирам подняться на борт за 10 долларов, вместо того чтобы возвращать пустой самолет обратно в Даллас? Вы никогда не сможете сделать деньги на авиабилетах за 10 долларов, но все же лучше получить хоть какую-то прибыль, чем гонять пустой самолет. Southwest не потратила ни цента на рекламу десятидолларовых билетов, однако весть об этом беспрецедентном предложении распространилась чрезвычайно быстро. Спустя две недели самолеты Southwest возвращались ночным пятничным рейсом с пассажирами на борту за 10 долларов.

Вот такой урок. На основании этого неожиданного опыта Southwest решила попробовать создать революционную структуру оплаты за проезд. Рейсы были поделены на два класса – с вылетом до 7:00 вечера по будням они назывались Executive Class. Рейсы после 7:00 вечера по будням и в любое время в субботу и воскресенье – Pleasure Class. Все билеты на рейсах Executive Class стоили 26 долларов,

а цена билетов на рейсах *Pleasure Class* составляла всего 13 долларов. За исключением уникальных 10 долларов за ночные пятничные рейсы *Southwest*, никто никогда не слышал о ценах на билеты ниже 13 долларов. Когда люди узнали об этом феноменальном предложении, с наступлением темноты они начали появляться в аэропортах в удивительных количествах.

Билеты стоимостью 13 долларов, конечно, не могли полностью покрыть стоимость перелета из Далласа в Хьюстон или из Далласа в Сан-Антонио. Но 13 долларов более чем покрывали стоимость нескольких дополнительных рейсов по вечерам и на выходных. Другими словами, затраты на самолеты, арендную плату аэропорту и многие другие накладные расходы в значительной степени оставались прежними, независимо от того, совершал ли самолет несколько дополнительных рейсов по вечерам и выходным или нет (это было до наступления эры высоких топливных цен). Итак, почему бы не заработать еще немного денег, позволяя людям летать за 13 долларов, когда самолет в противном случае оставался бы на земле?

Новая структура платы за проезд завоевала популярность у пассажиров, и в начале 1973 года положение *Southwest* стало постепенно улучшаться. Техасцам нравилось, что рейсы *Southwest* были безопасными, забавными и доступными по цене. Впервые стоимость авиабилетов сделала полеты доступными для большого количества людей, и им начинало это нравиться. Деловым людям нравилась частота рейсов и внимательное обслуживание. Путешественникам, летящим на отдых, импонировали низкие цены и новые приключения. Всем нравилось сэкономленное время и отсутствие необходимости садиться за руль.

В начале 1973 года маршрут Даллас – Хьюстон даже начал приносить небольшую прибыль. Форт-Уэрт и Хьюстон, конечно, самые большие города в Техасе, и они отделены друг от друга примерно 240 милями (386 км) утомительных дорог. Сначала Келлехер и Кинг видели потенциал в том,

что с хорошим обслуживанием и низкими ценами маршрут Даллас – Хьюстон сможет конкурировать с успехом маршрута Лос-Анджелес – Сан-Франциско, на котором был построен успех PSA. И, действительно, рынок начинал реагировать.

Рынок Даллас – Сан-Антонио, однако, был демографически меньше. Даже при низких ценах на билеты и частых рейсах поток еще не достиг уровня, приносящего прибыль. В целом, потери на маршруте Сан-Антонио превышали небольшую прибыль рынка Даллас – Хьюстон. Но осознание скромного успеха на одном маршруте отразило перспективу, что со временем концепция низкобюджетных перелетов сработает в другом месте Техаса.

В попытке улучшить факторы низкой загрузки на маршруте Даллас – Сан-Антонио Southwest приняла решение сделать отчаянный шаг. Она снизила цены на билеты между Далласом и Сан-Антонио до 13 долларов на все места на всех рейсах.

Что ж, ребята из Braniff решили положить конец этому недоразумению. Но сейчас они смотрели на перспективу выживания Southwest с серьезным опасением, решив, что им необходимо предпринять решительные меры. Braniff устала терять деньги, соревнуясь с Southwest, и прекрасно осознавала, что никто, даже Southwest, не сможет получать прибыль при ценах в 13 долларов. Поэтому Braniff пошла на крайние меры.

Техасцы остолбенели, открыв газеты за завтраком 1 февраля 1973 года и увидев объявление Braniff о том, что они снижают цены на все места на всех рейсах из Далласа в Хьюстон до 13 долларов. Это был единственный маршрут, приносящий доход Southwest. Аналогичные страницы с объявлениями появились во всех газетах Далласа и Хьюстона, приглашая пассажиров «познакомиться» с Braniff в полете всего за 13 долларов. Поскольку Braniff присутствовала на рынке в течение 40 лет, президент Southwest Ламар Мьюз

искренне удивлялся, за каким чертом Braniff понадобилась «ознакомительная» распродажа. Затем последовали другие профанации.

Внезапно на чаше весов снова оказалось выживание Southwest. Одинаковые с Braniff 13-долларовые цены на билеты из Далласа в Хьюстон определенно означали бы банкротство. Сохранение стоимости цен на билеты в районе 26 долларов на дневных рейсах практически наверняка означало бы отток довольно большого количества пассажиров к Braniff, что исчерпало бы наличность Southwest. Это была неразрешимая проблема.

Southwest шла ко дну, но компания не собиралась сдаваться без боя. Ее дерзкий ответ незамедлительно появился в объявлениях на двойных разворотах газет Техаса. На одной странице была помещена фотография Ламара Мьюза вместе со следующим сообщением:

Никто не сможет сбросить Southwest с неба за какие-то жалкие 13 долларов.

Подпись Ламара Мьюза, немного похожая на Джона Хенкока (John Hancock), красовалась прямо под декларацией собственной независимости Southwest.

На соседней странице объяснялось, что Southwest не сможет выжить при ценах в 13 долларов, но другого выхода у компании нет. Она должна соответствовать грабительским ценам Braniff. В объявлении содержалось простое послание к клиентам Southwest:

Если вы думаете, что 13 долларов – это справедливая цена за перелет между Далласом и Хьюстоном, заплатите нам 13 долларов, и мы будем рады подарить вам отличный полет. Но если вы цените конкуренцию и низкие цены на билеты, которые принесли Southwest в небо Техаса, заплатите нам 26 долларов – и мы выразим вам свою благодарность в виде бесплатной бутылки виски, когда вы сойдете с самолета.

Ход Southwest оказался в заголовках газет по всему миру. Люди поняли это. Отклик был настолько ошеломляющим, что на ближайшее время Southwest стала ведущим дистрибьютором спиртного в Техасе.

Грабительский трюк Braniff имел обратные последствия, и оказался необходимым толчком для Southwest. Выживание Southwest стало делом, вокруг которого сплотились независимые тexasцы. За волной благоприятного общественного мнения пришла волна клиентов, которые демонстрировали свою привязанность отважной новомодной авиалинии с пожизненным постоянством. Техасцы приняли авиалинию как свою собственную, сделав ее успех предметом гордости штата. Southwest опубликовала свою первую ежегодную прибыль в 1973 году – в колоссальном размере 175 тыс. долларов. С тех пор она приносила прибыль ежегодно – непревзойденный рекорд по отношению ко всем авиакомпаниям в мире.

Неожиданно, после расследования высоким жюри тактики, использованной, чтобы вывести Southwest из бизнеса, Braniff и Texas International стали первыми авиакомпаниями, обвиненными и осужденными за то, что они нарушили федеральные антимонопольные законы. В 1982 Braniff объявила о банкротстве и вышла из бизнеса.

Глава 8

Я не смог устоять

В 1978 году Конгресс обратил внимание на то, что происходит на внутриштатных рынках Техаса и Калифорнии, свободных от государственного регулирования. Здесь были низкие цены, отличный сервис и хороший пассажирооборот на маршруте. Конгресс отметил, что американцы не могут отрицать невероятную общественную выгоду от конкуренции в индустрии авиации. Поэтому в 1978 году был проведен Закон о прекращении государственного регулирования в авиации, который, наконец, позволил Southwest расправить крылья за пределами Техаса.

К 1986 году, когда я стал главным консультантом, Southwest уже сильно разрослась. После проведения Закона о прекращении государственного регулирования флот компании вырос практически в шесть раз – с 13 бортов до 70. И теперь самолеты авиакомпаний летали в такие отдаленные области, как Чикаго, Аризона и Калифорния.

Когда мне предложили переехать в Даллас и стать главным консультантом Southwest, я сначала воспротивился. Помните, я никогда не хотел работать на корпорацию или стать корпоративным бюрократам. Сейчас я был партнером престижной и успешной юридической фирмы в Сан-Антонио.

Я наслаждался адвокатской практикой и мне нравились люди, с которыми я работал. Но Southwest предложила мне должность главного консультанта на полный рабочий день, предупредив, что если я откажусь, то это место займет кто-то другой. Мне пришлось принять решение, которое изменило мою карьеру.

Поскольку я считал Southwest самой потрясающей компанией в самой потрясающей деловой сфере мира, я просто не смог устоять. Так что мы с Пэт, сыном Джеймсом и дочерью Дженнифер собрали свои вещи и двинулись в Даллас. Мы направлялись в корпоративный мир.

Конечно, я знал, что Southwest отличается от среднестатистических американских корпораций. Я знал, что во главе компании стоят выдающиеся лидеры. К этому времени Херб Келлехер перешел с должности юриста на пост генерального директора и председателя правления Southwest, и его слава как блестящего новатора и бизнесмена уже начинала разрастаться.

Что я к тому моменту еще полностью не осознавал – так это уникальность корпоративной культуры Southwest и стойкую приверженность общей цели, которая пронизывала все уровни организации. Скоро я понял, что не низкая стоимость авиабилетов Southwest делает ее одной из самых желанных компаний в мире, а экстраординарная преданность своим людям.

Глава 9

Очевидные факторы, о которых я узнал

Что касается философии и бизнес-стратегии, Southwest Airlines – низкобюджетная компания. Первопроходцы компании знали, что легко быть низкобюджетным перевозчиком с плохим сервисом, и дорогим перевозчиком с превосходным обслуживанием, но необходимо большое мастерство, чтобы совместить низкую стоимость с превосходным обслуживанием.

Это была зона наилучшего восприятия, открытая Southwest и позволяющая сохранить низкие цены, фирменный сервис, постоянную прибыль и гарантированную работу для служащих. Она стала образцом для подражания в деловой сфере Америки, задавая высокую планку для служащих, клиентов и акционеров. Несмотря на довольно скромное начало – всего с три самолета, совершающих рейсы в пределах Техаса в 1971 году, Southwest выросла в крупную внутреннюю авиалинию Соединенных Штатов. Ее рыночная капитализация (общая стоимость всех выпущенных акций) взлетела до таких высот, какие не снились остальным авиакомпаниям в мире. И на самом деле, в течение длительного периода после 11 сентября капитализация рынка Southwest была выше всех конкурентов в США *вместе взятых*.

Нет нужды говорить, что такой успех не прошел незамеченным конкурентами. С отменой госконтроля жизнь под контролем была закончена для всех авиакомпаний старой школы. Наступление рыночной конкуренции поставило под угрозу удобство извлечения прибыли из завышенных цен и недостаточного сервиса на маршрутах по всей стране, и Southwest стала, безусловно, самым страшным конкурентом в этом новом мире. Поэтому неудивительно, что компании отчаянно взялись за изучение каждого аспекта операций Southwest. Им нужно было выяснить, как отразить угрозу, которую представляли низкие цены и популярный сервис Southwest. Более того, поскольку стоимость акций Southwest продолжала расти, начинающие авиакомпании во всем мире стремились поднять капитал, позиционируя себя в качестве «новых Southwest Airlines». Министерство транспорта Соединенных Штатов даже изобрело термин, чтобы описать это явление, – «эффект Southwest».

Конкуренты, академики и аналитики разбирали, препарировали и анализировали каждый аспект бизнеса Southwest, по крайней мере, те элементы, которые, как они думали, определенно должны содержать ключи к успеху. И они легко находили многие из очевидных компонентов формулы успеха Southwest. Среди которых...

Southwest использует только один тип самолетов – Боинг 737

Флот Southwest насчитывает несколько поколений 737-х, однако один и тот же тип воздушного судна позволяет пилотам, стюардессам, механикам, диспетчерам и другим служащим работать с любым самолетом флота. Эта простота дает возможность сэкономить тонны денег (как на обучение, так и в эксплуатации).

Southwest очень быстро разворачивает свои самолеты

Как описывалось выше, знаменитый десятиминутный разворот позволил Southwest оперировать тем же графиком с тремя самолетами, как если бы их было четыре. И хотя фактор большей загруженности, количество багажа пассажиров, трудности регулирования и сложность операций в последнее время увеличили время разворота в несколько раз, Southwest по-прежнему осуществляет свой разворот на 15–20 мин быстрее, чем лучшие ее конкуренты.

Чтобы оценить размер преимущества, подумайте вот о чем: при структуре Southwest, где доминируют маршруты короткой и средней дальности, увеличение времени разворота на 20 мин за рейс будет снижать доступное время полета для каждого самолета примерно на два часа каждый день. Распространение этого эффекта на весь флот в более чем 450 самолетов будет означать потерю приблизительно 900 часов летного времени каждый день. Помните, что самолет не может приносить прибыль, оставаясь на земле. Следовательно, чтобы компенсировать потерю 900 летных часов, Southwest пришлось бы приобрести 80 дополнительных самолетов. При стоимости в районе 40 млн долларов за один самолет это вылилось бы в довольно кругленькую сумму – свыше 3 млрд. долларов. *Однако Southwest не нужно тратить эти деньги благодаря эффективному времени разворота.*

Southwest оперирует двухточечной системой маршрутов

После отмены госконтроля все основные авиакомпании, за исключением Southwest, решили строить систему маршрутов «ось и спицы». Это было определяющим для всех заинтересованных компаний решением, потому что тип

маршрутной системы, которой вы оперируете, влияет на множество вещей. Системы «ось и спицы» определенно имели существенные выгоды и для авиакомпаний, и для путешественников.

Например, в системе «ось и спицы» пассажир, который хочет добраться из Альбукерке в Сан-Диего на United Airlines, будет записан на рейс до одного из центров этой компании, вероятнее всего, в Денвере или Сан-Франциско, где пересядет на другой рейс до Сан-Диего. Рейс из Альбукерке до одного из центров будет включать множество других пассажиров, которые пересядут на рейсы до Сиэтла, Нью-Йорка, Бойса и любых других городов.

С точки зрения авиакомпании, преимущество состоит в том, чтобы собрать людей, летящих в разных направлениях, на одном самолете. С точки зрения пассажиров, преимущество состоит в предложении обслуживания между умеренно размерным рынком, типа Альбукерке, и фактически любым местом в мире с одной единственной пересадкой в одном из центров авиакомпании.

Звучит как стопроцентно выигрышная ситуация, и во многих отношениях это так. Системы «ось и спицы» разрабатывались с особой тщательностью, чтобы авиалинии в перспективе могли максимизировать доходы. При помощи группирования пассажиров, летящих в разных направлениях, на одном рейсе, авиалиния может продать больше билетов, закупить большие самолеты и совершать более частые рейсы между пересадочными центрами компании. Но системы «ось и спицы» также являются дорогими в использовании. Полет пассажира на север из Альбукерке в Денвер перед полетом на юг из Денвера в Сан-Диего менее эффективен, чем беспосадочный перелет из Альбукерке в Сан-Диего, как летает Southwest (рис. 9.1). Более того, система «ось и спицы» требует массовых инфраструктурных затрат, например дорогих пересадочных аэропортов и множества разных типов самолетов.



Рис. 9.1. Сравнение системы «ось и спицы» и двухточечной системы

Очевидно, что авиалинии старой школы тяготели к системе «ось и спицы», поскольку весь предыдущий опыт подсказывал им сосредоточиться на прибылях. Цены никогда не были проблемой при госконтроле. Если затраты начинали расти, авиалиния просто подавала петицию в Комитет гражданской авиации (САВ), чтобы он увеличил тарифные платы на проезд, которым должны были следовать все авиакомпании. С того момента, как САВ стал защищать здоровье экономики индустрии авиации США, все это проходило достаточно безболезненно.

Но Southwest все еще сдерживали конкурентные цены на рынке Техаса. Компания хорошо понимала важность сохранения низких цен, поскольку на конкурентном рынке не было богатенького папочки, который мог гарантировать, что ваша прибыль покрывает расходы. Таким образом, для Southwest было очевидно тяготение к двухточечной системе маршрутов во избежание пересадочных точек и минимизации невозмещаемых окольных путей, что позволило компании оперировать одним типом самолетов. Southwest также было известно, что клиенты предпочитают беспосадочные перелеты.

Southwest сохраняет простоту

В Southwest нет салона первого или бизнес-класса. На билетах никогда не проставляют номера мест, а в самолетах никогда не подают закуски. Мы не перевозим животных и по большей части не пересекаемся с другими перевозчиками. По возможности компания избегает самых перегруженных аэропортов в основных густонаселенных пунктах в пользу менее загруженных и менее дорогих аэропортов по соседству. Например, Southwest не работает в аэропортах Boston Logan, Chicago O'Hare и Dallas-Fort Worth International. Вместо этого, самолеты компании летают в менее наполненные и более удобные небольшие аэропорты, которые обслуживают те же столичные районы (например Providence, Manchester, Chicago Midway и Dallas Love Field).

Все эти традиции, возможно, стоят Southwest нескольких пассажиров, но каждый из них имеет свои мощные стороны, которые поддерживают общую модель бизнеса. Southwest никогда не пыталась угодить всем во всем. Вы же не пойдете за авокадо в книжный магазин, так и Southwest понимает, что люди, которым нравится первый класс и питание в полете, скорее всего, будут летать другими авиалиниями.

Исторически Southwest всегда имела четкое представление о том, что она собой представляет и чем занимается. Компания просто старается делать свое дело лучше, чем все остальные. Простота операций Southwest дает то, что люди больше всего ценят, путешествуя самолетом: вы оказываетесь там, где хотели, когда хотели, по доступной цене и с улыбкой на лице.

Southwest сохраняет мощный бухгалтерский баланс

Несмотря на свой броский вид и независимость, Southwest довольно консервативна по части финансов. Компания сохраняет очень скромный уровень задолженности в индуст-

рии, где широко распространено кредитование. В результате Southwest находится в числе основных авиакомпаний США по состоянию необеспеченной задолженности и считается кредитоспособной основными агентствами оценки кредитоспособности. Необеспеченные обязательства других авиалиний считаются «бросовыми».

Southwest получила этот статус, сохраняя постоянную рентабельность и непрерывные контролируемые темпы роста. Компания сильно выросла с 1973 года, но при этом, как говорится, никогда не пыталась откусить больше, чем могла прожевать.

Новые самолеты – это плата, в значительной степени, из текущего потока наличности, за минимализацию потребности в новой задолженности. В индустрии, где большинство авиалиний может приобрести самолет только посредством сложных и дорогих финансовых соглашений, Southwest владеет примерно 80% своего самолета и платит приемлемую аренду за оставшуюся часть благодаря своей выдающейся кредитоспособности. Финансисты знают, что еще никто никогда не прогорел на сделках с Southwest. Southwest всегда платит по своим счетам вовремя. Все это означает, что кредиторская задолженность Southwest крайне низкая.

Southwest – превосходная операционная компания

В авиационном бизнесе (как и большинстве других) вы окажетесь далеко впереди, даже если просто хорошо делаете свою работу. Как мне сказали уважаемые мною люди, они были удивлены, узнав, что Southwest является операционно-управляемой компанией. Низкие цены Southwest, роскошная реклама и преданные сотрудники создают индивидуальность компании, а в сердцевине кроется превосходство в выполнении простых операций. Southwest постоянно находится в числе лидеров индустрии в таких категориях, как

сроки перелетов и доставка багажа, и ей принадлежит один из мировых рекордов безопасности в авиации. Southwest известна превосходным обслуживанием клиентов, который начинается с отличного выполнения самых простых вещей.

Все эти компоненты формулы успеха Southwest были оправданно легко вычленены экспертами. Как и все отдельно взятые компоненты, их исследования продемонстрировали лишь физические аспекты успеха компании. Препарирование никогда не отыщет ни души, ни таких вещей, как дух, посвящение или любовь.

Большинство наших конкурентов пропустили несколько других секретов успеха Southwest Airlines, потому что сосредоточились только на вещах, которые могли понять. Что ж, на самом деле это не такие уж страшные секреты — мы открыто говорили о них, но, очевидно, большинство наших конкурентов нам не поверили. Поэтому я хочу поделиться ими, но предполагаю, что большинство лидеров делового мира все равно мне не поверят.

Глава 10

Дело, которым мы занимаемся

В Southwest Airlines мы любим говорить, что занимаемся совсем не авиационным бизнесом. Мы считаем, что занимаемся обслуживанием клиентов – просто летаем на самолетах. Конечно, это небольшое преувеличение. Полеты на самолетах не так просты, как это звучит. Мы вложили в них много труда, и очень гордимся отличным исполнением каждой операции на любом уровне. Но подобное описание бизнеса обосновано. Мы всегда хотели помнить, *для чего* совершаем полеты, и что именно благодаря клиентам мы платим по счетам и получаем заработную плату.

Когда большинство наших конкурентов изучали модель Southwest, часто следовало такое заключение: индустрия авиации – это, в основном, товарно-сырьевой бизнес. Сырье – это полностью взаимозаменяемые товары идентичного качества. Например, зерно – это сырье. Нефть – тоже сырье. Золото, серебро, свинец, вода, электричество – все они являются сырьем.

Сырье можно разделить на группы, но в рамках этих групп они одинаковы. Среди производителей сырья не существует

конкурирующих цен, потому как в этом нет смысла. Поскольку все предметы торговли одного рода полностью взаимозаменяемы, любой покупатель может просто приобрести товар у продавца по самой низкой цене. Поэтому всем продавцам товаров приходится придерживаться и назначать практически одинаково низкие цены.

Почему практически вся индустрия авиации пришла к заключению, что находится в товарно-сырьевом бизнесе? Потому что они сосредоточились лишь на одной части формулы Southwest. С точки зрения наших конкурентов, формула успеха Southwest кажется довольно ясной. Она звучит примерно так:

1. Southwest, предлагая услуги на новом маршруте, устанавливает значительно более низкие цены, чем были до этого.
2. Трафик взрывается, поскольку клиенты реагируют на предложение летать по ценам, которые они могут себе позволить.
3. Конкуренты, которые *не соответствуют* низким ценам на билеты Southwest, теряют клиентов и однозначно вытесняются с рынка или заметно сокращают свое присутствие.
4. Конкуренты, которые *соответствуют* низким ценам на билеты Southwest, наблюдают прирост пассажиров, но выручка зачастую падает из-за низких цен.

Такой шаблон повторялся из города в город день за днем, и наши высокобюджетные конкуренты порядком подустали от этого.

Southwest может предлагать билеты по низким ценам, потому что всегда сосредотачивается на собственных затратах. Наши конкуренты, напротив, имеют более дорогостоящие структуры и часто теряют деньги, пытаясь соответствовать низким ценам Southwest. Эта реальность оказалась

настолько ошеломляющей, что конкуренты обратили на нее все свое внимание. «Сырьевая» аналогия дает однозначный вывод: только цена имеет значение. Места в самолетах полностью взаимозаменяемы, как зерно и хлопок, и клиенты всегда будут выбирать более низкие цены.

Это заключение приводило к безумной схватке между основными авиакомпаниями США в попытке избавиться от всех прелестей, которые отличали их обслуживание, чтобы снизить затраты собственных структур. Ушло пищевое обслуживание, исчезли орешки и печенье, возросла стоимость напитков, больше мест было перенесено в экономкласс. (Экономичный сервис хорошо подходит для «ранжирования» товара, с тех пор как в Southwest перестали предлагать так называемые места «первого класса».)

Гордон Бефан (Gordon Bethune), будучи генеральным директором Continental Airlines, высмеивал этот процесс, называя его извлечением сыра из пиццы. Он открыто интересовался, будут ли покупатели приобретать пиццу, в которой есть только черствый хлеб. Сопrotивление Бефана сырьевому безумию в действительности помогло Continental создать для себя нишу среди перевозчиков, и компания продолжает получать вознаграждение за свои усилия в сфере обслуживания клиентов и по сей день.

Однако сырьевое сумасшествие привело индустрию авиации к плачевному уровню обслуживания пассажиров. Самолеты были грязными, рейсы обычно задерживались, доставка багажа стала ненадежной. Естественно, вмешалось правительство и потребовало от авиалиний отчеты по временным соответствиям и потерянному багажу. Внезапно СМИ, потребителям и службам контроля появилось, за что ухватиться, поскольку статистика обслуживания клиентов стала предметом национального интереса. И угадайте, что выяснилось? Статистика показала, что Southwest Airlines оказалась яркой звездой индустрии, когда обслуживание клиентов стало самым значимым элементом.

В течение пяти лет Southwest выигрывала так называемую Тройную корону: за лучшие временные характеристики, минимальную потерю багажа и практическое отсутствие жалоб со стороны клиентов в Министерство транспорта США. И неслучайно Southwest оказалась единственной авиакомпанией, заявившей о постоянной рентабельности.

Люди, которые никогда не летали Southwest, в это просто не верили. Как может низкобюджетная авиалиния, которая не предлагает питание в полете, не присваивает номера местам и не имеет мест первого класса, быть рекордсменом в области обслуживания клиентов в индустрии и приносить прибыль?

Мы не пытались ничего скрывать. На самом деле мы рассказали об этом всему миру. Наши конкуренты просто не поверили нам. Ключом были наши люди. Они упорно трудились, понимали свою миссию в компании и верили в нее. Они сделали полеты радостными для клиентов и радовались сами. Это была их компания, и они были настроены на успех. Фактически, они знали, что конкуренты будут рады вывести нас из дела, и были настроены уничтожить этих конкурентов.

Существуют вещи, которые пропустили наши конкуренты, препарировав модель предприятия Southwest. Это не физические величины, а духовные моменты – так сказать, душа Southwest Airlines.

Глава 11

Помощь со стороны конкурентов

Я всегда думал, что конкуренты оказали нам большую услугу, придя к заключению, что индустрия авиации – это сырьевой рынок, а цена – единственное, что имеет значение. До этого времени Southwest Airlines была известна лишь своими низкими ценами. Каждый раз, когда Southwest начинала обслуживание в новом городе, цены значительно падали, а число пассажиров невероятно увеличивалось. Таким образом, многие решили, что низкие цены – это все, что может предложить Southwest.

По правде говоря, Southwest ни разу не дрогнула от такого определения, сочетая качественное обслуживание с низкими ценами. Пока наши конкуренты пытались впихнуть больше посадочных мест в самолет и снизить пространство для ног пассажиров, Southwest модернизировала сиденья, чтобы расширить это пространство, добавляя сверху большие багажные отделения. В то время как стюардессы конкурирующих авиалиний открыто относились к пассажирам как к «врагам», служащие Southwest продолжали укреплять связи с клиентами, делая перелет радостным и легким.

Мы знали, что одних только низких цен недостаточно. В любом деле сами по себе низкие цены не могут сформировать основу для устойчивого конкурентного преимущества. Без сомнения, их необходимо поддерживать структурой низких затрат. Предприятие, которое продает свои товары или услуги по цене ниже затрат, скоро прогорит. Имея структуру с самыми низкими издержками в индустрии, как у Southwest, можно создать основу для низких цен и получения прибыли.

Но даже низкие цены и структура низких затрат не смогут создать основу для долгосрочного конкурентного преимущества, если сервис или продукт, предлагаемый публике, ужасен. Дешевая туалетная бумага не принесет выгоды, если от нее вы покроетесь сыпью. Дешевые посадочные места в самолетах не принесут прибыли, если рейсы постоянно опаздывают, багаж теряется или с пассажирами грубо обращаются. Это не представляет ценности – это просто дешевый сервис. Клиенты приобретают ценности, а ценность требует сочетания цены и качества. Длительное конкурентное преимущество происходит из постоянного и надежного предложения клиентам наилучшего товара в течение длительного периода времени. В индустрии авиации это означает постоянство и надежность в сочетании с низкими ценами и высоким уровнем обслуживания.

Маркетологи называют такой подход ценностью бренда. Клиенты доверяют бренду как гарантии качества продукта или сервиса по цене, которую они готовы заплатить. Мне сказали, что котировки бренда Southwest Airlines – одни из самых высоких в мире. Такая оценка была подтверждена журналом *Fortune* в ежегодной классификации самых желаемых компаний Соединенных Штатов. Это и есть ценность бренда.

Глава 12

Лидеры везде

Давайте рассмотрим этот аспект. Генеральный директор – это не рок-звезда. В наши дни высшее руководство любой компании чаще воспринимается как враги народа.

Помню, как-то летел Southwest из Техаса в Калифорнию. Я помогал раздавать орешки нашим клиентам. Одна из них с удивлением оторвалась от своей книги, когда грузный человек в очках, одетый в деловой костюм, помог ей открыть пакет с орешками.

– Вы не похожи на стюарда, – воскликнула она.

– Я просто помогаю стюардессам, – ответил я. – Я тоже работаю в Southwest.

А стюардессу, стоящую неподалеку, видимо так и подначивало, и она вставила: «Спросите, чем он занимается!»

Пассажирка посмотрела на меня с подозрением: «И чем же вы занимаетесь?»

Я постарался уклониться от вопроса. «О, я работаю в штаб-квартире. Однако я всего лишь стажер в том, что касается распаковывания орешков».

Подозрение дамы росло, по мере того как она продолжала меня рассматривать. К сожалению, в тот день я был одет в костюм, в отличие от свободной повседневной одежды в Southwest Airlines. Это и делало меня столь подозрительным. Она осторожно окинула меня взглядом с головы до пят: «Вы же не один из так называемых директоров?»

Ее слова, очевидно, выражали недовольство народа. Ее отвращение было очевидно. Я решил оставаться честным. «Что ж, боюсь, что так. Я генеральный директор», – сказал я. – «Однако на самом деле я адвокат в области торговли. Надеюсь, это как-то улучшит мое положение в ваших глазах». Она могла только рассмеяться.

Я действительно адвокат в области торговли. Я знаю, что вы, возможно, думаете об адвокатах. Но бóльшую часть своей карьеры я потратил, выслушивая шутки про адвокатов, и полагаю, что уже слышал все. Знаете разницу между мертвым скунсом и мертвым адвокатом посреди дороги? – Перед скунсом есть следы от тормозов. А знаете, почему на Небесах нет разводов? – Где вы найдете двух адвокатов на Небесах?

Когда в июле 2001 года я стал генеральным директором Southwest Airlines, то подумал, что, наконец, достиг respectable положения. К тому же, после того как в 1990-х бум в области технологий и на фондовой бирже создал орды новых богатых предпринимателей, корпоративные директора стали звездами того времени. Билл Гейтс (Bill Gates) преобразовал мир так, как не удалось ни одному политику. Херб Келлехер вызвал отмену госконтроля авиационной промышленности и других регулируемых отраслей. Джек Уэлч (Jack Welch) установил ультрасовременный стиль работы в самой известной и экономически мощной корпорации в мире, и его идеи по любому предмету быстро разошлись в массы, которые хотели повторить его успех. Сэм Уолтон (Sam Walton) модернизировал сферу розничной торговли во всем мире, продавая высококачественные фирменные товары по запредельно низким ценам. Все эти гиганты

торговли были справедливо провозглашены героями системы свободного предпринимательства и иконами культуры.

Мир быстро менялся, и изменения исходили не от политиков, поэтов, философов или адвокатов. Он менялся предпринимателями. Нет ничего удивительного, что самой большой амбицией ярких молодых людей было стремление стать предпринимателем или, еще лучше, корпоративным директором. И дело было не только в деньгах, дело было в действии. Как при «Новом курсе» Рузвельта или программе Кеннеди «Новые рубежи» самые лучшие и яркие представители хотели изменить мир, входя в сферу обслуживания, теперь люди видели, что мир можно изменить посредством системы свободного предпринимательства. И корпоративные директора воспринимались как лидеры, приносящие перемены.

Но как только я подумал, что получил положение, уважаемое людьми, настали черные времена.

Корпорация Enron. Нужно еще что-то говорить?

Несколько компаний, среди них и корпорация Enron, смогли преуспеть во время бума 1990-х. Будучи преимущественно коммерческой энергетической компанией, Enron, естественно, ничего не производила. Однако к 2001 году она стала одной из самых уважаемых компаний Америки с самой высокой капитализацией. Ее руководители смогли создать несметные богатства, а совет директоров состоял из беспрецедентного собрания деловых лидеров, академиков и политически объединенных общественных лидеров. Основатель Кен Лэй (Ken Lay) был одним из богатейших людей, связанных с политикой, и одним из известнейших национальных филантропов. Его советов (и денег) активно искали политики, академики и бизнесмены. Хьюстон с гордостью назвал свой новый бейсбольный стадион Enron Field. На открытии стадиона в 2000 году Кен Лэй бросил первый церемониальный мяч под гул заполненных трибун. Среди присутствующих были бывший президент Джордж Х. В. Буш и, на тот момент губернатор Техаса, Джордж В. Буш.

Президент Соединенных Штатов по традиции бросает первый мяч сезона в Вашингтоне, штат Колумбия, или другом месте. Семейство Буш уважали в Хьюстоне, но Кен Лэй был единственным, кто мог бросить первый мяч на Enron Field. Повсеместно ожидалось, что Кен Лэй будет избран на пост мэра Хьюстона, займет место в кабинете президента или еще более подходящее его положению кресло.

Очень мало людей знали, что финансовая империя Enron – это карточный домик, который вот-вот должен рухнуть, погребя под собой репутации деловых лидеров Америки. Как оказалось, Enron – гигантская схема Понци. Прибыль получалась благодаря таким балансовым трюкам, как превращение в деньги активов и бронирование будущих прибылей до их получения. Поскольку операции Enron не создавали потока наличности, соответствующего заявленной величине прибыли, его необходимо было поднять извне балансового субсидирования, которое должно было выглядеть как активы вместо кредиторской задолженности. Когда подходило время выплат, долги оплачивались другими небалансовыми сделками, увеличивая задолженность. В итоге, истинная задолженность Enron оказалась равной 38 млрд. долларов, а активы составляли лишь часть этой величины.

Что еще хуже, руководители Enron получали миллионы долларов прибыли, когда компания шла ко дну. Когда журналисты стали выяснять, как создается прибыль Enron, Кен Лэй старался заверить инвесторов и служащих в стабильности компании. 26 сентября 2001 года он сказал служащим, что дела в третьем квартале «идут отлично». Он подстегнул инвестировать еще больше сбережений в акции компании, говоря, что это «невероятная сделка». Конечно, Кен Лэй забыл упомянуть, что получил 78 млн долларов от продажи акций своей компании за предыдущие 12 месяцев, или что бывший директор Джеф Скиллинг (Jeff Skilling) продал более 70 млн своих акций. Он также не упомянул (возможно, поскольку не знал), что финансовый директор Эндрю Фастоу (Andrew Fastow) присвоил больше 60 млн долла-

ров прибыли от собственных внебалансовых сделок под прикрытием Enron.

Тремя неделями позже Enron опубликовала результаты третьего квартала, и карточный домик начал рушиться. Enron обнародовала потери в 618 млн долларов за квартал. В отчете не было упомянуто, что компании потребуется сокращение акционерного капитала на 1,2 млн долларов из-за коллапса пирамиды внебалансовой кредиторской задолженности. Через два дня *Wall Street Journal* выпустил номер с обложкой, посвященной всей этой неразберихе. Механизм был запущен. Через шесть недель Enron исчерпала наличность, увязла в долгах и была вынуждена объявить о банкротстве.

Америка была ошеломлена невероятным крахом одной из самых крупных, самых значительных и, очевидно, успешных компаний в мире. Когда вскрылись свидетельства мошенничества, шок превратился в гнев, а гнев – в недоверие. Если нельзя доверять честолюбивым руководителям Enron, то кому можно? Все ли предприятия коррумпированы? И все ли деловые лидеры – мошенники?

Тучи продолжали сгущаться над репутацией деловых лидеров Америки. Схема пирамиды, которая превратила Worldcom из невнятного торговца удаленным сервисом в крупнейшую мировую телекоммуникационную компанию, была взорвана, приведя к краху Worldcom и отправив ее руководителей за решетку за мошенничество. За Worldcom последовал скандал с гигантом в области здравоохранения Health South, где генеральный и 15 других исполнительных директоров были обвинены в раздувании дохода на 2,7 млн долларов. И, конечно, обвинительный приговор для бывшего директора Тусо Дениса Козловски (Dennis Kozlowski) открыл не только мошенничество, но и бессовестное использование корпоративных активов для поддержания расточительного образа жизни. В общественном мнении, компания Козловски, потратившая 6 тыс. долларов на занавески для душа и 2 млн долларов на вечеринку в честь дня рождения

жены генерального директора (тоже за счет компании), стала олицетворением жизни высшего руководства на широкую ногу.

Уважение к деловым лидерам Америки было подорвано. Политические лидеры ценились не намного выше благодаря одному недавнему президенту, которому был объявлен импичмент за, так сказать, «внебалансовые действия», и другому, ведшему нацию к войне в бесполезном поиске оружия массового поражения. Где миру искать лидеров? Остались ли они еще где-нибудь?

Я думаю, ответ довольно прост. Лидеры есть везде. Просто иногда они занимают не самое заметное положение. Безусловно, некоторые продолжают занимать довольно заметные влиятельные руководящие должности. Они работают в большом и малом бизнесе, общественных и частных учреждениях, занимаются менеджментом или руководят производством. Они – это так называемые менеджеры среднего звена, супервайзеры и скромные рабочие.

На самом деле, мы все в каком-то смысле являемся лидерами. Другие смотрят и подражают нам. Мы транслируем свои задачи и ценности. И все мы в ответе за уроки, которые извлекают из наших слов и действий.

В успешных организациях должны быть отличные лидеры на *всех* уровнях. Максимальный успех требует неизменно превосходного исполнения любых задач. Большинство служащих никогда не встречаются с генеральным директором своей компании. Однако они должны разделять взгляды руководства и стремление организации к успеху. Где можно понять суть задачи, которую люди пытаются выполнить? Как ощутить стремление к успеху, если сотрудники не понимают своей роли в его достижении? Какое им должно быть до этого дело, если только они не считают компанию и ее задачи своими?

Жизнеспособные и успешные организации не строятся на чувстве вялой отстраненности служащих. «Это не моя работа» – еще один способ сказать, что «мне все равно, добьется компания своих целей или нет». Или еще один способ показать: «Я не знаю цели своей компании». В любом случае, такой подход демонстрирует провал во взаимодействии и мотивации.

Все руководители, которых я знаю, страстно стремятся к успеху своей компании и просто не могут понять, что простые рабочие не разделяют этого энтузиазма. Что эти руководители обычно не в состоянии признать, так это то, что страсть и знания редко передаются напрямую от вершины к основанию организации. Напротив, они должны пройти через многие уровни и на каждом уровне должно возникнуть понимание. Кроме того, сама зарплата не создает ощущения, что данная кампания – ваша, а ее цели – ваши цели.

В традиционных административно-командных организациях лидеры всего лишь следуют правилам. Однако современный мир гиперконкуренции требует другого типа лидера. Если служащие должны выполнять миссию компании, им необходимо понимать, как они укладываются в достижение этой миссии и почему так важна их работа.

Во многих отношениях, превосходное лидерство – самый важный аспект на всех уровнях любой организации, потому что здесь бизнес непосредственно касается служащих и клиентов. Однако, к сожалению, таким уровнем лидерства обычно пренебрегают.

В Southwest мы выделили значительные ресурсы, чтобы предоставить своим лидерам инструменты для принятия хороших решений. Конечно, мы далеки от совершенства, но я думаю, что мы уделяем этим попыткам гораздо больше усилий, чем остальные компании. Мы всегда знали, что наши сотрудники заслуживают хороших руководителей. Мы распознаем менеджеров и лидеров среди персонала, которые не просто следуют правилам, но и являются квантификаторами

продуктивности. Современные организации на всех уровнях нуждаются в лидерах, которые будут принимать хорошие решения, вызывать доверие, создавать ощущение ответственности и мотивировать служащих в достижении общих целей. Роль лидера распространяется от просто следования правилам до передачи задач, ценностей, целей и культуры.

Иногда мне кажется, что чем больше я узнаю, тем меньше я знаю. Но есть одна вещь, которую я действительно знаю. Она состоит в том, что успех любой организации основан на ее людях. И в любой успешной организации убедитесь, что хорошие люди и яркие лидеры есть везде.

Глава 13

Лидерство в успешных компаниях

Думая о ярких лидерах в деловом мире, большинство людей представляют себе корпоративных магнатов, директоров и им подобных. Конечно, правда, что важные решения влияют на направление компании, и успех закладывается именно на уровне выбора сферы деятельности или рынка сбыта, выработки основной бизнес-стратегии, установки этики и культуры компании и т. д. Значение этой роли трудно переоценить. Однако любой по-настоящему выдающийся лидер скажет вам, что окончательный успех корпоративного видения зависит от достижения совершенства на всех ступенях иерархической лестницы в организации.

Эта книга не о войне, но когда речь заходит о лидерстве, многое можно извлечь из высадки союзных войск, которая обернулась против сил тирании во Второй мировой войне.

В июне 1944 года на чаше весов оказалось будущее мира. Огромная военная машина Гитлера прокатилась по всей Европе и заняла большую часть континента. Гитлер тайно разрабатывал мощную атомную бомбу, которая могла

уничтожать города, но никто не знал, когда он завершит создание этого угрожающего инструмента мирового господства. До тех пор пока демократические государства не смогли установить во Франции плацдарм, с которого можно было дать отпор армии захватчиков и помочь войскам СССР, к тому времени уже развернувшим боевые действия на территории Восточной Европы, свобода всего мира зависела от сумасшедшего, в чьих руках находилась фантастическая армия и индустриальная мощь Третьего Рейха.

4 июня 1944 года погода в Ла-Манше стояла ужасная. Согласно прогнозам, в течение всего дня обещали ураганный ветер и шторм, что делало высадку войск на берег Нормандии самоубийственной. Командующий союзными войсками Дуайт Эйзенхауэр с большой неохотой решил отложить вторжение.

Миллионы мужчин и женщин всего мира более двух лет работали над подготовкой этой операции. Были произведены тысячи и тысячи кораблей, самолетов, танков и других видов оружия. Сотни тысяч войск со всего мира были стянуты на юго-востоке Англии.

Обучение шло интенсивно, но большинство мужчин никогда не были в бою, и едва ли могли вообразить трагедию и героизм, которые ждали их впереди. Сотни тысяч солдат втайне собирались на территории Англии в течение многих месяцев. Верховное командование Третьего Рейха знало, что нападение должно состояться, но не знало, когда и где. Кроме того, в качестве вероятной мишени не рассматривались хорошо защищенные утесы Нормандии. Третий Рейх полагал, что у союзников были другие, более удобные, пункты для десантирования во Франции. Отвратительная погода начала июня едва ли заставляла угрозу нападения казаться неизбежной.

Погода была пугающей, но если вторжение не могло откладываться далее 6 июня, то приливно-отливные условия требовали двухнедельной отсрочки. Так или иначе, несмо-

тря на скоординированную работу миллионов людей во всем мире, ни один немецкий шпион не сумел перехватить планы относительно массового союзнического вторжения в Нормандию 6 июня 1944 года. Можно ли было сохранить элемент неожиданности в течение еще двух недель, если вторжение отложится?

Поскольку снаружи бушевал шторм, Эйзенхауэр спросил совета у всех командующих союзных войск. Нужно ли производить вторжение или его следует отложить? Мнения разделились. Неясные погодные условия делали высадку в океан рискованной и угрожали планам сброса парашютистов и посадке планеров в тылу вражеских позиций.

Решение мог принять только Эйзенхауэр. Он размышлял неопределенное количество времени, которое всем присутствующим показалось вечностью. Наконец, командующий повернулся к своим военным командирам и произнес тихим фирменным голосом: «Хорошо, действуем».

Главнокомандующий союзными войсками выполнил свою работу в день высадки. С этого момента успех сражения, которое определило бы будущее мира, находился в руках лидеров другого уровня – полевых командиров, младших лейтенантов, сержантов и сотен тысяч простых солдат, которые никогда ранее не участвовали в боях. Они понимали свою миссию и были оснащены лучшим оружием в этой войне. А верховному главнокомандующему оставалось только ждать.

В успешных компаниях яркие лидеры есть на всех уровнях. Успех высадки союзных войск – это история успеха тысяч героев, которые стали лидерами на поле боя. Как и было предсказано, погода 6 июня 1944 года была штормовой. Практически ничего из того, что касалось вторжения, не пошло по плану. Из-за сильной облачности тонны союзных бомб упали мимо своих мишеней или вернулись обратно на базу в фюзеляжах В-17 и В-24, которые не смогли найти свои

цели. Сильный огонь ПВО и плохая видимость рассеяли парашютистов по всей Нормандии.

Большинство выживших парашютистов были безнадежно потеряны и отделены от своих отрядов. Войска, высадившиеся на побережье, столкнулись со шквальным огнем и сильными волнами, которые рассеяли их флот. Суда высаживали людей в любом хоть сколько-нибудь пригодном месте, и многие погибли, даже не коснувшись французского берега.

Те, кто выжили, оказались совсем не там, где рассчитывали. Генерал Теодор Рузвельт-младший высадил свои войска на берегу Юты, только чтобы убедиться, что они оказались более чем в миле от того, места где должны были десантироваться. Первый американский генерал, высадившийся в Нормандии, в одной фразе выразил изобретательность солдат союзников, которые были рассеяны по всей Нормандии. Его легендарный ответ на затруднительное положение был таким: «Мы начнем войну прямо отсюда».

Солдаты по всей Нормандии просто искали ближайший холм, чтобы его занять. Ни полевые командиры, ни лейтенанты, ни сержанты не оглядывались на штаб в ожидании инструкций. Где бы они ни были, они объединялись с войсками, которые могли найти, и начинали действовать.

Фашистские солдаты храбро сражались, защищая свои позиции от массированной атаки союзников в Нормандии. Храбрость войск, однако, была предана иерархической командной структурой их армии.

Фашистская армия была, без сомнения, образцом точности и дисциплины. Приказы исполнялись с ожесточенной преданностью и храбростью. Гитлер высокомерно полагал, что никакая армия, состоящая из людей, лелеющих свою свободу, не могла когда-либо противостоять безжалостной дисциплине Третьего Рейха. Высокомерие Гитлера только усиливалось, когда он наблюдал, как его армии маршируют по всей Европе, завоевывая нацию за нацией.

Высоко дисциплинированная нацистская военная машина казалась действительно неукротимой, продвигаясь по Австрии, Чехословакии, Польше, Нидерландам, Бельгии, Голландии, Дании, Норвегии, Франции, Югославии, Греции и глубоко в сердце России.

Однако эта дисциплинированная преданность централизованному контролю привела к провалу фашистских войск в тот день. В то время как союзные войска демонстрировали инициативу на поле битвы, хватаясь за любую возможность для атаки, фашистские солдаты и офицеры были парализованы.

В момент высадки союзников генерал Эрвин Роммель, блестящий командующий фашистских вооруженных сил, находился в Германии со своей женой. Поскольку союзники взяли верх в воздушной войне над Европой, Роммель был вынужден вернуться в штаб во Франции, в то время как судьба Европы решалась на берегах Нормандии.

Доверенный полевой командир Роммеля, полковник Ганс фон Лак, быстро подготовил свои войска, чтобы переместиться из Канн, однако он не обладал достаточными полномочиями, чтобы отдать приказ о контратаке. Фельдмаршал Рандстедт пытался отдать приказ двум резервным бронетанковым дивизиям, которые, возможно, отразили бы вторжение союзников, но его приказы были отменены в Германии. Только Фюрер мог отдать такой приказ, а он спал в Берхтесгадене. Гитлер спал до полудня. Ключевая возможность отражения атаки союзников на границе Франции была упущена. Союзники заняли побережье, и победа осталась за ними.

Глава 14

Если вы не поняли... В успешных компаниях яркие лидеры есть на всех уровнях

По аналогии с тем, что успех вторжения союзников во Второй мировой войне – это история тысяч героев, которые стали лидерами на поле битвы, успех любой организации в значительной степени определяется тем, как она реагирует на множество ежедневных вызовов, с которыми сталкивается. Есть ли лидеры на всех уровнях этой организации, чувствуют ли они себя уполномоченными принимать решения, или служащие остаются парализованы, пока не получают приказа из штаба?

Профессор Дебра Анкона (Deborah Ancona) из школы менеджмента Technology Sloan School Массачусетского технологического института (MIT) и ее коллеги из MIT Leadership Center разработали термин для описания культуры современной организации: распределенное управление. Другими словами, лидерство заставляет действовать, и ответственность за него должна пронизывать все уровни эффективной организации.

Стабильность и процветание организации требуют согласованной работы всех служащих, которые понимают миссию компании и свою роль в ее достижении, посвящая себя выполнению этой миссии на всех уровнях. Во многих случаях служащие, от которых ждут такого понимания и преданности, никогда не встречали генерального директора своей компании. Их информация, знания и вдохновение приходят, в значительной степени, от менеджеров среднего звена или супервайзеров.

Множество талантливых людей жаждут присоединиться к процветающим компаниям, надеясь достичь великих целей и ощутить чувство собственного удовлетворения. Успешные компании привлекают людей благодаря своей репутации в достижении успеха. Однако на самом деле повседневная жизнь и окончательный успех персонала гораздо больше зависят от их отношений со своими непосредственными руководителями, чем от некоего высокого видения, выдвинутого генеральным директором.

Для служащих «на передовой» именно их лидеры *олицетворяют собой* компанию. Если такой лидер безразличен к достижениям, не думает о совершенстве или вяло относится к своей работе, это задает стандарт в его рабочей группе – служащие видят, что заявленная компанией приверженность к интеграции фальшивая. Если лидер может только процитировать руководство, сталкиваясь с экстраординарной ситуацией, служащие понимают, что главное – это верные суждения.

Яркие лидеры нужны на всех уровнях. Во многих отношениях, лидерство является *самым важным* аспектом на фронтах организации, потому что именно там бизнес напрямую касается служащих и клиентов. К сожалению, это уровень лидерства, на котором многие организации распадаются.

Только верховный главнокомандующий может сказать: «Хорошо, начинаем». Однако нужен целый фронт рядовых сотрудников, чтобы привести компанию к успеху.

Глава 15

Яркие лидеры делают окружающих лучше

В бейсболе есть аксиома, что лучшие игроки необязательно становятся лучшими менеджерами. Тэд Уильямс (Ted Williams) был одним из величайших подающих всех времен. Но в качестве главного менеджера лиги он потерпел фиаско. Никто из команды Уильямса не смог выбить даже близко к его собственному результату, и он просто не смог пережить это разочарование.

Томми Ласорда (Tommy Lasorda), напротив, не очень долго играл в высшей лиге, но его уникальные навыки менеджера и вдохновителя, умение видеть талант сделали Ласорду одним из самых успешных менеджеров в истории высшей лиги. В течение своей 21-летней карьеры менеджера (он никогда не просил и не получал контракта более чем на один год), Ласорда привел лос-анджелесских Dodgers к восьми дивизионным титулам и двум чемпионатам США. У Томми Ласорды был талант не игрока, а менеджера, который выводил свою команду на чемпионат.

Прекрасные профессиональные навыки, конечно, не исключают возможности того, что отличный механик или программист сможет стать выдающимся лидером, но они также не гарантируют этого. Знание работы, без сомнения, необходимо во многих лидерских положениях. Однако лидер должен помнить, что окончательный успех команды зависит от других людей. Вот они должны обладать навыками, знаниями и инструментами для достижения успеха, а также иметь хорошую мотивацию, чтобы действовать командой на высоком профессиональном уровне. Другими словами, успех лидера зависит от того, насколько хорошо другие люди выполняют свою работу, и задача лидера – продвигать и мотивировать эту работу.

Не существует единой формулы определения лидерства. Успешные лидеры имеют различные стили и различные лица, используют различные подходы в различных ситуациях. Некоторые продемонстрировали высокий технический профессионализм в составе оперативного персонала, в то время как другие могут только испытывать благоговейный трепет перед работой членов своих команд. Кто-то более общителен и харизматичен, а кто-то сдержан и скуп на эмоции.

Стили, подходы и силы могут варьироваться, однако, я полагаю, что истинные лидеры на всех уровнях действительно обладают некоторыми общими качествами. Лидеры:

1. Страстно стремятся к осуществлению миссии, к которой ведут.
2. Признают, что успех их миссии (и их личный успех), в конечном счете, зависит от работы других.
3. Искренне заботятся о благосостоянии и успехе людей, которыми руководят.
4. Выказывают уважение каждому человеку и функции, выполняемой им.
5. Всегда справедливы и честны по отношению к другим людям.

6. Обладают терпением при обучении и тренировке других.
7. Признают талант и имеют достаточно ловкости, чтобы поместить людей в правильные условия для использования этого таланта.
8. Принимают ответственность на себя и не ищут «козлов отпущения» в случае провала.
9. Рассудительны и скромны, получая свою долю славы.
10. Ведут себя естественно, без претензий, используя в своих интересах природные таланты и индивидуальность.

Доверие и взаимное уважение – в конечном счете, ключи к успешному лидерству. Люди не пойдут за лидером, которому не доверяют или которого не уважают. Лидер, не выказывающий уважение к другим людям, вряд ли сам останется уважаемым.

Люди почти всегда распознают фальшь. Если лидер претендует на реализацию своей миссии, но пропадает в тяжелой ситуации, действия предадут его. Если лидер претендует на искреннюю заботу о своих людях, но начинает искать виноватых, когда что-то идет не так, действия тоже предадут его. Люди не пойдут за фальшью. Качества лидерства должны быть подлинными. Уважение и доверие между лидером и его людьми должны быть взаимными.

Человек, который сосредотачивается только на собственном успехе или авторитете, – не лидер. Лидеры концентрируются на том, чтобы улучшить всю команду. Я могу честно вам сказать, что за 25 лет, связанных с Southwest Airlines, я редко слышал, чтобы глава отдела описывал успешное предприятие, используя местоимение «я». Похвала всегда доставалась людям, которые действительно выполнили работу. Слово «я» употреблялось только в сообщениях о неудавшемся предприятии.

Глава 16

Люди распознают фальшь

Многие «лидеры» думают, что должны украшать себя претенциозными символами своего положения, «смотреть» и вести себя, как лидеры, так или иначе возвышаясь над людьми, которых хотят повести за собой. Они думают, что их будут уважать, потому что они носят дорогую одежду или обладают красноречием. Но люди довольно хорошо видят претенциозность и истинную суть человека.

Однажды у нас появился такой человек на руководящей позиции. Он хорошо выглядел, хорошо говорил и одевался, как денди. И он был довольно умен. Вот только полагал, что именно эти вещи люди ищут в лидерах.

Тем не менее, как я уже говорил, он был довольно умен и полон идей. Но когда он пытался реализовать свои идеи, они не слишком хорошо координировались со всей оставшейся частью компании.

Он любил общаться с людьми и пытался произвести на них впечатление своим положением в компании. Это было шансом показать свой блеск. Когда какая-то из его идей работала, он грелся в лучах славы. Когда другая проваливалась, кто-то другой был в этом виноват. Он пользовался

малопонятным профессиональным жаргоном, никогда не говорил напрямую: «Я придумал эту блестящую идею», или: «В этом виноват оперативный персонал», но подтекст был именно таким.

Если бы он тратил меньше времени, попивая причудливые коктейли в загородном клубе, и больше времени на то, чтобы выпить пива обычными рабочими, натрудившими мозоли, служа компании, то, возможно, лучше бы понял, почему его идеи часто не срабатывают. Осуществление любой новой идеи или программы в большой организации требует координации колоссального числа функций и людей. Однако этот человек никогда по-настоящему не ценил важность работы или отдельного сотрудника в успешной операции компании.

Он никогда не интересовался у персонала, будут ли его идеи работать, никогда не спрашивал руководителей среднего звена, будут ли или смогут ли их люди претворить его планы в жизнь. И никогда не понимал необходимости рассказать сотрудникам о причинах тех или иных действий.

По правде говоря, если вы просите людей сделать то, что они не могут, не предоставляете им необходимые инструменты или обучение, или если люди не понимают, почему они должны выполнять ту или иную работу, они просто не будут ее делать. Такое положение вещей применимо к любой организации: трудно заставить людей сделать то, чего они делать не хотят.

Если вы хотите осуществить что-то быстро и успешно, то должны понять, что именно люди *могут* сделать, дать им *инструменты*, *обучить их* и, конечно, *объяснить, почему* они должны это делать. В итоге, сотрудники должны *захотеть* это выполнить. Здесь необходим лидер, которому люди доверяют и которого уважают.

Человек, о котором я говорю, никогда не понимал этого. Он думал, что лидерство заключается в том, чтобы хорошо выглядеть и производить впечатление на людей своим блес-

ком. Но сотрудники, работавшие на него, не уважали его и знали, что он не уважает их. Они ему не доверяли. Они были уверены, что, если одна из его идей сработает, он с радостью примет похвалу, но в противном случае виноватыми окажутся они. Сотрудники определенно знали, что он не собирается использовать свой политический капитал, чтобы защитить их. Он думал, что был «лидером», но на самом деле, никто не шел за ним.

Когда, наконец, это человек ушел, я спросил одну из его бывших служащих, почему она думает, что все настолько не любили ее бывшего босса. Она резюмировала это так: «Он из тех людей, кто сначала целует, а потом отплевывается».

Как я уже говорил, люди довольно хорошо распознают фальшь.

Глава 17

Люди следуют за лидером, которому доверяют

Дуайт Эйзенхауэр не обладал ни одной из личностных характеристик, которые мы обычно связываем с обаянием. Он не был особенно красивым человеком, вряд ли назвали бы его привлекательным. Его прическа тяготела к отсутствию волос задолго до того, как бритоголовые вошли в моду. За исключением униформы, он носил простую одежду. Его манера говорить была далеко не эмоциональной. Его слова были просты, а манера разговора – скучна́.

И все же что-то в Эйзенхауэре вдохновило сотни тысяч людей последовать за ним в ад в день высадки союзников. Личное послание от главнокомандующего, доставленное каждому солдату, моряку и летчику, готовившемуся к вторжению в Нормандию, было прочитано со священным почтением к автору. Большинство взяли его с собой в битву. Люди хранили это послание рядом с личными вещами, которые должны были отправиться ближайшим родственникам в случае гибели владельца. Некоторые заворачивали его в полиэтилен, чтобы защититть от соленой воды. Многие из оставшихся в живых привезли это послание домой.

Что-то неуловимое в характере Эйзенхауэра позволило разглядеть в нем лидера, за которым люди *хотели* следовать. У солдат было ощущение, что они лично знакомы с главнокомандующим, и им это нравилось.

Среди солдат ходила одна известная история о юности Эйзенхауэра в Лондоне. Он был заядлым курильщиком, выкуривавшим по «четыре пачки в день». По прибытии в Лондон для принятия на себя командования войсками, сформированными для вторжения во Францию, Эйзенхауэр, как ожидалось, должен был посещать частые официальные мероприятия британского высшего общества. В определенный момент ему сказали, что по английским традициям на официальных обедах нельзя курить, пока не был поднят тост за короля. В ответе Эйзенхауэр просто сказал, что не будет больше посещать официальные обеды.

По мере того как американские солдаты стекались в Англию для подготовки к вторжению, некоторые англичане первоначально сторонились их, жалуясь, что у американцев есть одна большая проблема: «им слишком много платят, они чрезмерно сексуально озабочены и находятся здесь». Американские солдаты быстро придумали собственный ответ. Проблема англичан состоит в том, что «им слишком мало платят, они фригидны и находятся под командованием Эйзенхауэра».

Непретенциозное представление себя Эйзенхауэром связано с людьми. Историк Стивен Амброс (Stephen Ambrose) резюмировал это в своей книге *The Victors – Eisenhower and His Boys: The Men of World War II*:

Когда партнеры, будь то старшие офицеры или подчиненные, описывали Эйзенхауэра, было одно слово, которое использовали практически все. Это слово – доверие. Люди доверяли Эйзенхауэру по самой очевидной причине – он заслуживал доверия.

Когда нация приступила к поиску нового лидера после Второй мировой войны, идея выдвижения Эйзенхауэра на

пост президента охватила страну как пожар. Обе стороны хотели видеть его на этом посту, но никто даже не знал, кем он был: республиканцем или демократом. Эйзенхауэр твердо верил, что солдаты должны быть аполитичны (возможно, мощная политическая позиция – это его неотъемлемое право), и поэтому публично никогда не выражал своих взглядов относительно политических проблем.

Эйзенхауэр никогда не хотел баллотироваться на пост президента, однако, наконец, его убедили, что он может еще по-другому послужить своей стране. Он был причислен к республиканскому движению и затем избран президентом почти всеобщим одобрением. Он соединил 39 из 48 штатов.

Америка обожала Эйзенхауэра не за то, что он был величайшим в истории президентом. Он им не был (однако был далеко не худшим). Суть заключалась в том, что люди *хотели* идти за ним. Президент не был фальшивым. Он был прямым, искренним и честным, комфортно себя чувствовал, будучи тем, кто он есть, и не пытался стать кем-то еще.

Люди доверяли Эйзенхауэру, потому что он заслуживал доверия.

Глава 18

Кому нужны самые «лучшие»

Многие компании заявляют, что хотят нанять «лучших» людей. Эта формула обычно приводит к выбору кандидатов, которые имеют больше степеней, окончили школу с лучшими отметками или обладают большим опытом. В Southwest Airlines эти условия не являются неизменными. Мы ищем не просто «самых лучших» в соответствии с общепринятыми стандартами – мы ищем правильных людей для строительства нашей компании.

Как в большинстве фирм, управление авиалинией – не индивидуальный спорт. Это усилие команды. Здесь необходимы люди, которые обладают и большим индивидуальным талантом, и способностью направить этот талант на успех всей команды, а не на достижение единоличного прославления.

Мы часто резюмировали такую философию найма девизом: «Мы нанимаем за отношение и обучаем для приобретения навыков». Очевидно, это было несколько преувеличено. Если вы нанимаете летчика, то, естественно, хотите выбрать человека с исключительными навыками и опытом. То

же самое верно для механиков, адвокатов, финансистов и людей других профессий. Но смысл нашего девиза состоит в другом. Кандидаты на должность даже в дверь не войдут, если у них нет навыков достаточно высокого уровня в необходимой области. Я полагаю, что люди, которых мы нанимали, были одними из самых талантливых в своих областях. Но мы искали больше чем просто индивидуальный талант.

Многие менеджеры в деловом мире полагают, что нанять новых служащих будет обузой, и что они слишком заняты, чтобы тратить на это много времени. «У меня нет времени, чтобы впустую тратить его, интервьюируя толпы людей», – скажут они своему отделу кадров. «Просто найдите кого-нибудь, способного выполнить работу».

В Southwest Airlines мы прикладывали много усилий для найма людей, зная, что нет ничего более важного для будущего успеха компании. Каждая возможность нанять нового служащего – это возможность улучшить команду или отправить ее ко дну. Если вы выбираете хорошо, то сводите к минимуму будущие проблемы и помехи. Столкновение с проблемными служащими отвлекает вас от положительных аспектов работы и обычно отвлекает команду от ее миссии. Чем лучше вы произведете отбор новых служащих, тем меньше времени потратите впустую на проблемы исполнения, дисциплины и выпуска. Плохой выбор может сделать ваше будущее весьма напряженным, а правильный – более лучезарным.

Не поймите меня превратно. Я не говорю о том, что мы никогда не совершаем ошибок. Но для компании со штатом более 30 тыс. служащих процент увольнений у нас минимален. В тех редких случаях, когда мы находили сотрудничество со служащим невозможным, я всегда задавался вопросом: «Кто, в конце концов, нанимал этого человека?» По правде говоря, когда мы сталкиваемся с подобными проблемами, это обычно наша собственная ошибка.

Глава 19

Поиск нужных людей

Каждый год Southwest Airlines получает более 100 тыс. резюме, из которых может взять на работу лишь один-два процента соискателей. Один ученый муж провел статистический анализ и пришел к выводу, что кандидату проще поступить в Гарвард, чем быть принятым на работу в Southwest Airlines.

Никого не берут без личного собеседования, а для многих рабочих мест необходимо множество собеседований. Наш кадровый отдел проделал отличную работу в отборе кандидатов с необходимыми навыками и отношением к делу, но хороший отбор – это коллективный процесс. Профессионалы по поиску сотрудников в нашей компании всегда полностью хитрыми – они осознавали важность включения людей с различными перспективами в процессе найма. К отбору стюардесс, например, мы часто привлекали произвольно выбранных клиентов, а также представителей отдела кадров и отдела полетов. Стюардессы играют чрезвычайно важную роль в безопасности и работе авиалинии, но этому их можно научить. Не менее важно то, что стюардессы – это лицо авиалинии, поскольку они имеют дело с клиентами на борту самолета. То же применимо и к представителям отделов

обслуживания клиентов, и к агентам по бронированию на земле. Фактически, каждый служащий представляет компанию всякий раз, когда входит в контакт с клиентами.

Поскольку наша компания занимается обслуживанием клиентов, нам нужны служащие с позитивным отношением и способностью легко взаимодействовать с людьми. Мы имеем обыкновение говорить, что серьезно относимся к своей работе, но не к самим себе. Другими словами, мы ищем людей, умеющих смеяться, ощущать вкус жизни и находиться в окружении других людей. Нам не нужны замкнутые на себе примадонны. Мы хотим видеть людей, настроенных на других, проявляющих искреннюю заботу о других и уважающих их.

Нанимая за отношение и обучая для приобретения навыков, мы узнали, что предшествующий опыт аналогичной работы во многих случаях не был необходимым активом. Фактически, он мог оказаться помехой. У каждой компании есть свой уникальный способ выполнять ту или иную работу. В Southwest многие операции выполняются совсем не так, как в других авиакомпаниях. Поскольку мы всегда были готовы выслушать идеи служащих по улучшению этих процессов, то не нуждались в людях, которые жалуются на то, что мы делаем что-то по-другому. Я уверен, что сотрудники других авиакомпаний верят, что их методы работы лучше, и они должны так чувствовать. Однако некоторые просто не способны поддаться этому чувству и приспособиться к новому методу, перейдя к новому работодателю. Для таких людей предыдущий опыт – серьезная помеха.

Более того, у каждой компании есть своя культура. Мне нет необходимости упоминать имена, когда я говорю о том, что есть компании с давно установившейся традицией внутреннего конфликта и недоверия. Примеры такой культуры негатива в индустрии авиации США видны повсеместно. Когда люди живут в культуре конфликта и недоверия в течение многих лет, они приходят к выводу, что это естественный поряд-

док вещей. Такие люди могут быть так напуганы подобным опытом, что оказываются обремененными отрицательной перспективой в течение многих последующих лет.

Не поймите меня превратно. Это не общее правило. На самом деле мы приняли на работу множество отличных людей, которые раньше трудились в других авиакомпаниях и внесли заметный вклад в успех нашей компании. Обычно они чувствовали себя воодушевленными и освобожденными, находясь в обстановке, когда им позволяли быть собой и веселиться. В то же время, мы нанимали много отличных людей без опыта работы в авиакомпаниях, которые также внесли заметный вклад в наш успех. Независимо от того, был ли у них до этого опыт работы в авиакомпании или нет, мы выбирали служащих за их отношение. Вот как мы нашли «правильных» людей.

В поиске «правильных» сотрудников мы часто интервьюировали очень талантливых людей, которые могли сделать больше денег где-то в другом месте. В Southwest Airlines структура компенсаций включала отличный социальный пакет: превосходное медицинское обслуживание, преимущества в путешествиях, разделение прибыли, щедрая программа отложенной компенсации 401k и т. д. Мы также предоставили фондовый опцион служащим всех уровней компании. Мы гордимся гарантированной занятостью наших сотрудников, осуществляя регулярное повышение заработной платы и продвижение по карьерной лестнице. Коротко говоря, наша структура компенсаций приспособлена для вознаграждения служащих, связанных долгосрочными обязательствами с компанией и остающихся с нами на долгое время. Наша полная структура компенсаций весьма конкурентоспособна; однако стартовые зарплаты часто ниже уровня, который обеспечивается талантливым людям в другом месте.

Этот факт послужил причиной нареканий при найме людей, но также дал большую возможность отсеять людей

с завышенными запросами. По вопросам заработной платы мое предложение в разговоре с предполагаемыми служащими обычно звучало примерно так:

Мы хотим платить людям по справедливости, но не претендуем на то, чтобы называться самой дорогостоящей компанией в деловом мире. Если вы стремитесь получить максимальное количество денег за наиболее короткий период времени, эта работа не для вас.

Но если вы ищете место, где сможете сделать карьеру, внести свой вклад в общее дело, где вы будете цениться как личность, где сможете радоваться и быть самим собой и где сможете гордиться тем, что вы делаете, тогда это место для вас. На закате жизни вы сможете оглянуться назад и сказать, что с вами обращались честно, а вы смогли повеселиться и почувствовали разницу.

Безусловно, мы потеряли некоторых людей, изначально выбравших более высокое денежное вознаграждение. Но мы также наняли много невероятно талантливых и мотивированных сотрудников, которые фактически пошли на сокращение заработной платы только для того, чтобы работать в Southwest Airlines. Лишь немногие сожалели о переходе.

Никогда не знаешь, какие мелочи могут повлиять на решение претендента на работу, которого вы действительно хотите нанять. За то время, что я был главным консультантом Southwest, я участвовал в довольно многих интервью с претендентами, включая кандидатов на вакансии от рабочих материально-технического обеспечения до адвокатов. Я думаю, что мы смогли создать невероятно талантливую команду служащих, несмотря на конкурентное неудобство, с которым часто сталкивались в виде стартовых уровней заработной платы. Многие люди, которых мы нанимали, фактически шли на сокращение заработной платы, чтобы работать в Southwest Airlines. Каждый из них имеет интересную историю о своем собеседовании.

Один из самых забавных анекдотов был пересказан мне адвокатом по имени Синди, которую мы переманили из юридической фирмы. После того как мы немного поболтали, я провел Синди по офису, чтобы познакомить ее с другими юристами. Больше всего ей запомнилось из нашего собеседования то, что одна из наших помощниц носила открытые сандалии и кольцо на пальце ноги. Я должен признать, что никогда не понимал, почему люди надевают кольца на пальцы ног, но для меня это не имеет никакого значения, если они при этом чувствуют себя лучше.

Однако Синди кольцо на ноге показалось поразительным. «Я подумала, о Боже, у этой девушки кольцо на пальце ноги», – сказала она мне несколько лет спустя. – «Такого никогда не могло быть в моей юридической фирме. Я просто должна здесь работать». Не думаю, чтобы Синди действительно хотела носить кольцо на ноге, но свобода это делать, кажется, определила среду, в которой она хотела работать.

В другом случае мы проводили собеседование с юристом по имени Кейла, которая переехала в Даллас, потому что ее муж был переведен сюда. Ей пришлось уйти из своей уважаемой юридической фирмы в другом городе. После собеседования с Кейлой мы поняли, что она нам действительно нужна. Она была первоклассным адвокатом – у нее был здравый смысл, выдающаяся индивидуальность, отличные знания, и она пришла, вооружившись юридическим дипломом Гарварда и значком студенческой организации Phi Beta Карра. Короче говоря, Кейла была полностью укомплектована.

Мы также знали, что Кейла будет хорошо востребована. И насколько мы сильно хотели заполучить Кейлу, настолько же наша структура заработных плат делала эти шансы весьма призрачными. Я знал, что ей также поступило предложение от престижной юридической фирмы Далласа, в котором Кейле сулили на 40 тыс. долларов больше, чем мы могли ей заплатить, но я решил достать свой лучший козырь. В Сочельник, после того как офис практически опустел, я разыскал Кейлу и позвонил домой ее родителям в Южной Каролине. Я думаю, что, скорее всего, прервал их семейный обед, но Кейла нашла время, чтобы поговорить со мной. Я открыл ей свой лучший и самый искренний козырь.

После выходных Кейла позвонила, чтобы сказать, что переходит в Southwest. Юридическая фирма предложила ей гораздо больше денег, но она понимала, что ее будут больше ценить и ей будет веселее в Southwest. Определенно, никто из юридической фирмы не позвонил ей домой в Сочельник, чтобы сказать, насколько она им нужна. Годы преданного служения, которые Кейла отдала Southwest, сторицей окупили звонок в Сочельник.

Глава 20

Собеседование

Я проинтервьюировал достаточное количество кандидатов для Southwest Airlines и взял на работу множество отличных людей. Хочу поделиться некоторыми наблюдениями из собственного опыта.

Личное собеседование с кандидатом позволяет вам многому научиться. Если вы интервьюер, возможно, вам придется потратить много времени, определяя, обладает ли кандидат основными навыками и опытом для должности, на которую претендует, но эти факты обычно уже описаны в резюме. Хорошее интервью не ставит целью их изучение; оно необходимо, чтобы узнать претендента. Является ли человек открытым и дружелюбным, или обороняющимся и враждебным? Есть ли у него чувство юмора? Заботится ли он о других людях? Интервью дает возможность узнать индивидуальность претендента, его ценности, цели и характер.

Интервью должно проходить в максимально комфортной атмосфере. Позвольте претенденту расслабиться и сесть удобнее. Вы хотите услышать истинную суть кандидата, а не запрограммированного робота, отвечающего на известные вопросы. Претенденты обычно входят в комнату, мысленно готовясь отвечать на предсказуемые вопросы о своем

опыте, образовании и т. д. Если это то, о чем вы спрашиваете, вы получите лишь заготовленный сценарий, который никак не поможет по-настоящему узнать человека.

Попробуйте подкинуть несколько непредсказуемых вопросов, которые абсолютно не связаны с работой. Один из моих любимых: «Какой фильм вы последний раз видели?» Посмотрите, как претендент отвечает. Легко ли он отступает от «сценария» и остается заинтересованным? Или становится враждебным и ведет себя с вами, как с человеком, задающим глупые вопросы? Помимо изучения поведения претендента в непредвиденных обстоятельствах, вы еще можете узнать кое-что о нем как о человеке. Не смущайтесь задавать дополнительные вопросы. Что это был за фильм? Понравился ли он? Почему? Почему претендент пошел его посмотреть? Читает ли он книги? Помните: нет правильного или неправильного ответа. Вам не нужно соглашаться с его мнением по поводу фильма; вы лишь пытаетесь заставить его говорить о себе и расслабиться.

Вопросы, которые показывают определенное прошлое поведение, особенно полезны. Вы не хотите знать, что человек *будет делать* в такой ситуации; вы хотите знать, что он в ней *делал*. «Расскажите мне о моменте, когда вы были правы, а босс был неправ». Или: «Расскажите о случае, когда вы решили проблему, с которой никто не мог справиться». Или: «Расскажите о чем-то, что вам не нравилось в предыдущей работе».

Как претендент отреагировал на ситуацию, о которой вы спросили? Принимает ли он ответственность за свои действия, или во всем виноват кто-то другой? Как он реагирует на власть? Может ли выдвигать новые идеи, не разрушая организацию? Помните: вы ищите определенное прошлое поведение. Прошое поведение – лучший предсказатель будущего поведения. Пробуйте подтолкнуть претендента отвечать, говоря об определенных событиях.

В интервью вы хотите за несколько минут узнать все о нормальном поведении кандидата, его реакции, адаптивности, способности работать на команду и т. д. Не слу-

шайте одни лишь факты; следите за действиями и отношением. Делился ли претендент успехом от достижений с кем-либо еще, или сделал все это один? Научился ли чему-либо у кого-нибудь или он – самый умный из всех известных ему людей? Выказывает ли он уважение к другим людям? Как обращался претендент со служащим в приемной в вашем офисе? Поблагодарил ли человека, который принес ему кофе во время собеседования? 30-минутное собеседование может открыть тысячу ключей к характеру человека.

Основной момент заключается в том, что вам нужен человек, который внесет свой вклад в успех вашей организации. Вам нужен человек, навыки и таланты которого соответствуют вашим индивидуальным потребностям, но вам также нужен человек, который несет положительное отношение к работе, может продуктивно сотрудничать с другими, понятлив и ответственен. Вам нужен честный человек. Человек, который принесет позитивную энергию на рабочее место, а не будет всех тянуть вниз с отношением «бедный я, несчастный». Вам нужен человек, который сделает вашу команду более сильной от вершины до основания.

Иногда самый несерьезный вопрос может стать неожиданным и решающим моментом в интервью. Помню, я проводил собеседование с женщиной по имени Ким на вакансию в нашей компании. Я обратил внимание, что в ее инициалах значилась буква «Э», и небрежно спросил:

– Что означает «Э»?

– Вы знаете, – ответила она.

Я был несколько озадачен ее смелым ответом, однако, наконец, нашелся:

– Что вы имеете в виду?

– Вы *знаете*, – твердо ответила она, глядя мне прямо в глаза.

Наши глаза не двигались, приблизительно в течение 30 секунд мы сидели в тишине. Я не был уверен, что заставило Ким так думать.

– Элизабет, – наконец, сказал я по некоторым неизвестным мне причинам.

– Видите, я же говорила, что вы знаете, – она сказала с улыбкой на лице.

Остальная часть интервью была, в общем-то, излишней. На мой взгляд, Ким уже была нанята. Она продемонстрировала свое мужество. Она бросила мне вызов и взяла под свой контроль интервью. Она продемонстрировала, что не боится рисковать. И показала чувство юмора.

Я по-прежнему не знаю, обладала ли Ким некой силой психического воздействия или просто предположила, что Элизабет будет единственным женским именем, которое придет мне в голову. В любом случае, она оказалась превосходным сотрудником.

Глава 21

Отношение важно и на высоте 30 тыс. футов

Прием на работу летчика – один из самых интересных, потому что это работа, в которой опыт и навыки определенно имеют значение. Конечно, Southwest предъявляет очень строгие требования к претенденту на должность пилота. Чтобы оказаться на стадии собеседования, претендент должен иметь определенное число часов летного опыта. Минимальный опыт также требуется для мультимашинных операций, вождения реактивного самолета и т. д. Летчики должны быть сертифицированы Федеральным управлением авиации на полеты на 737, прежде чем будут наняты в нашу компанию. Я думаю, что наши стандарты – одни из самых жестких, но у нас всегда было гораздо больше квалифицированных претендентов, чем мы могли нанять. Работа в Southwest стала высоко цениться среди пилотов авиакомпаний.

В пределах этой большой группы квалифицированных претендентов мы искали людей не просто с самыми внушительными резюме. Мы искали людей, которые любили летать, пилотов, которые были готовы взять на себя командование

в любой ситуации, но уважали других людей и хотели быть частью команды по обслуживанию клиентов.

Чтобы убедиться, что в процессе найма были представлены соответствующие перспективы, собеседования с претендентами на вакансию пилота проводили представители нашего кадрового отдела и летчики с большим опытом полетов, которые оторвались от своих повседневных дел, чтобы помочь выбрать будущих коллег. После собеседования с кандидатом интервьюеры делали разного рода рекомендации по выбору судна и, как ожидалось, были готовы подкрепить свои рекомендации необходимыми аргументами.

Два человека: командир экипажа и второй пилот, находятся в кабине самолета большинства коммерческих рейсов во всем мире, включая 737-е компании Southwest. Командир экипажа, конечно, имеет более высокий ранг, хотя почти половину времени самолет ведет второй пилот. Оба должны быть высококвалифицированными специалистами. Поскольку большинство вторых пилотов в итоге станут командирами экипажей, когда приобретут достаточный стаж, должность второго пилота отнюдь не учебная. Вторые пилоты имеют важные должностные обязанности и должны быть готовы в определенный момент взять управление на себя.

Пилоты должны иметь высокую степень уверенности в себе. Никто не хотел бы лететь с экипажем, члены которого сомневаются в принятии решения или не верят в собственные силы. В Southwest мы искали пилотов, которые обладали высокой степенью уверенности в себе, не позволяя этому перетечь в высокомерие или нетерпимость.

В некоторых частях мира культура авиалиний родственна старомодным административно-командным структурам вооруженных сил. Авторитет и решения командира экипажа не подвергаются сомнению. Его власть сродни военной диктатуре, и самолет – его вотчина. Из исследований случаев крушения самолетов по всему миру эксперты безопасности знают, что некоторые из них – результат ошибки пи-

лота, которой можно было избежать. Вероятность такой ошибки возрастает в культуре, где передача командиру корабля незапрашиваемой информации считается нарушением субординации. Действительно, несколько широко освещенных крушений во всем мире можно было предотвратить, если бы второй пилот более настойчиво донес информацию до внимания командира или настоял на следующих предписанных процедурах безопасности.

Southwest – лидер индустрии в разработке программ обучения, которые способствуют развитию так называемых навыков управления ресурсами экипажа. Однако мы по-прежнему ищем летчиков, которые в состоянии принимать мгновенные решения и восприимчивы к поступающей информации. Не бывает людей без изъяна. Независимо от того, насколько квалифицированным или опытным является человек, всегда есть возможность что-то упустить. Это также может произойти в кабине самолета, как и в любом другом месте. Именно поэтому истинная дисциплина полетов требует, чтобы даже самый младший помощник или стюардесса говорили, когда безопасность полета оказывается под угрозой. И безопасность требует, чтобы даже самый опытный командир экипажа поощрял такую открытость.

Возможно, вы уже слышали истории о собеседованиях с претендентами на должность пилотов в Southwest, и некоторые из них являются правдой. Мы стремимся искать несколько иные вещи, чем другие работодатели. Я помню историю одного летчика, который пришел к нам с отличными рекомендациями и золотым резюме. У него был великолепный опыт полетов, он быстро продвигался по службе в армии и летал на всех известных типах самолетов, какие только можно вообразить. Если бы он остался в армии, его бы ждало звездное будущее. На бумаге все выглядело так, что его захотела бы любая авиакомпания.

Через несколько дней после интервью, когда этот претендент получил уведомление, что его не выбрали, он был шокирован. Я уверен – до этого ему еще нигде не отказывали. Он ничего не мог

сделать. Ему пришлось позвонить, чтобы узнать, не ошибочно ли уведомление об отказе. Когда он это сделал, его уверили, что никакой ошибки не было. «Но почему?», – спросил он. Ему сказали правду. Его не выбрали потому, что он грубо себя повел со служащим в приемной, когда прибыл на собеседование.

А вот другой случай: я находился в учебном центре для стюардесс, посещая класс с только что нанятыми стюардессами, когда поступил важный звонок. Эвакуировали нашу штаб-квартиру. В холле была найдена оставленная сумка, вызвали команду саперов. Рентген показал, что в сумке находились провода, батарейки и какие-то неопределимые элементы, которые могли оказаться взрывчаткой. Это было похоже на настоящее дело и случилось уже после 11 сентября. Мы не собирались рисковать.

К моему прибытию здание было очищено, остался лишь костяк команды добровольцев из нашего отдела отправки, которые оставались на своих рабочих местах. Отдел отправки был руководящим центром авиакомпаний, поддерживающим контакт с нашими самолетами по всей стране. Если бы этот отдел закрылся, самолеты остались бы без связи.

В то время как три тысячи людей стояли в нервном напряжении снаружи по периметру, который установила полиция и пожарные, два храбрых члена команды саперов вошли в здание. Все мы с тревогой ждали, молясь за безопасность героев внутри, которые рисковали своими жизнями, чтобы защитить других. В результате сумка была благополучно удалена из помещения и уничтожена. К счастью, это оказалась не бомба.

Позднее в этот день вице-президент нашего отдела полетов появился в здании. «Мы выяснили, что это была за сумка», – доложил он. – «Это был прибор для сцеживания молока на батарейках». «Что?» – красноречиво ответил я.

Это случилось, когда мы проводили собеседование с претендентами на должность пилотов. Согласно инструкции

кандидаты сначала должны были отметить в холле здания нашего штаба. После краткого приветствия их проводжали к учебному центру пилотов, находящемуся на расстоянии в несколько сотен ярдов, где им показывали оборудование и проводили собеседование. Поскольку учебный центр был достаточно удален от здания штаба, его работа не была нарушена воздушной тревогой.

Одна из пилотов, с которой мы проводили собеседование в тот день, была кормящей матерью. В какой-то момент она поняла, что забыла сумку с молокоотсосом в фойе здания штаб-квартиры. Когда она спросила, может ли вернуться и забрать его, люди просто сопоставили факты. Поскольку учебный центр не был затронут эвакуацией здания штаб-квартиры, она абсолютно не подозревала обо всех вызванных ею волнениях. Нет нужды говорить, что когда она узнала о том, что произошло, то была убита насмерть.

Однако женщина довольно быстро оправилась, потому что мы взяли ее на работу. Несмотря на совершение *невообразимо тяжкого* поступка на собеседовании, она определенно показала способность оправиться и сохранить самообладание в критический момент. Конечно, потом пилоты, которые проводили с ней собеседование, скинулись и купили новый аппарат для сцеживания на батарейках, чтобы возместить уничтоженный командой саперов.

Я думаю, что нет никакого совпадения в том, что пилоты Southwest – рекордсмены мира по безопасности полетов. Они упорно трудятся, выполняя больше взлетов и приземлений в месяц, чем их коллеги из других компаний. Их уважают коллеги и ровесники за летные навыки. Как и другие служащие Southwest, пилоты являются высококвалифицированными и хорошо подготовленными специалистами. И что не менее важно – их также выбрали за отношение.

Глава 22

Все запоминают свое собеседование

Часто меня потрясали рассказы о том, насколько живо люди помнят свое собеседование при приеме на работу. Иногда они напоминали мне мои слова или фразы, которые сами говорили на собеседовании. Когда человека принимают на новую работу, кажется, что собеседование намертво отпечатывается у него в мозгу. Он может вспомнить мельчайшие подробности спустя многие годы.

Подобный опыт позволил мне осознать, что собеседование при приеме на работу – это гораздо больше, чем просто выбор правильного кандидата. Если вы сами проводите интервью, это беспрецедентная возможность рассказать об ожиданиях, целях и ценностях. Конечно, вы хотите узнать как можно больше о кандидате. Однако интервьюер не должен упустить и уникальную возможность сообщить предполагаемому служащему определенную жизненно важную информацию:

1. **Опишите должностные обязанности.** Не стоит приукрашивать действительность. Расскажите претенденту, что от него ждут. Требуются ли определенные

навыки и опыт? Потребуется ли переезд? Подразумевается ли сверхурочная работа и переработка? Ожидается ли, что служащий должен приносить кофе боссу или выносить мусор? Большинство кандидатов, у которых нет достаточного желания или способностей выполнить работу, самоустраются. Я думаю, что один из самых серьезных источников недовольства служащих проистекает из столкновения с непредвиденными обстоятельствами. «Меня не нанимали это делать», – будут думать они. Когда вы проводите собеседование с претендентом, которого действительно хотите нанять, искушение приукрасить реальность может оказаться практически непреодолимым. Если вы уступите этому искушению, то приобретете проблемы в будущем. В любой работе работа есть некоторые трудные или неприятные аспекты, и вы хотите найти служащего, готового бросить им вызов. Вы не сможете отыскать таких людей, если честно не скажете им, чего следует ожидать.

2. **Опишите задачи своей организации.** Удивительное число людей едва знают, чем занимается их работодатель, и как компания определяет свой успех. Они могут даже не знать, какую роль их отдел играет в успехе компании. Служащим тяжело быть преданными и приверженными задачам организации, если они даже не догадываются, что собой представляет или на чем основывается успех.
3. **Опишите важность работы и ее связь с миссией компании.** Каждая работа важна. Человек, проходящий собеседование на должность в экспедиции, например, может не осознавать, насколько важна эта работа. Объясните, что компания зависит от своевременно поступающей информации. Работа служащего экспедиции – гарантировать точную и своевременную доставку информации. Неправильное направление и несвоевременность этой информации может стоить компании возможности свободной деятельности. Возмож-

но, вы сможете привести примеры, когда люди в экспедиции внесли особый вклад в дело компании или начинали в экспедиции и выросли до руководящих позиций. Служащие, которые понимают важность своей работы, будут гордиться успешным выполнением ее и успехом компании.

4. **Укажите реалистичные виды на будущее при собеседовании.** Человеку, который получит работу, придется усиленно трудиться. (Вы уже сказали ему об этом, описывая должностные обязанности, но не бойтесь повториться.) Как будет оцениваться исполнение? Существует ли испытательный срок? Насколько сильно снижена при этом заработная плата? Каковы возможности служебного продвижения и повышения зарплаты в будущем? Будьте реалистичны в этом вопросе. Вы хотите, чтобы люди знали, что выдающееся выполнение будет вознаграждено, но не создавайте иллюзорных видов на будущее. Они формируют условия будущего конфликта.
5. **Наконец, поговорите о том, что хорошего в вашей организации, и почему претендент должен захотеть в ней работать.** Расскажите о том, что ваша организация делает хорошо, и почему люди гордятся быть частью ее. Вы хотите, чтобы люди приходили с хорошим отношением и чувствовали, что могут стать частью чего-то значительного. Если вы дадите работникам веру, позвольте им почувствовать себя частью чего-то значительного, они будут вспоминать об этой мотивации в трудных ситуациях. (Если вы не можете найти ничего хорошего, возможно, вам самому стоит уйти.)

Поскольку люди так живо помнят свое собеседование, честное оглашение требований, целей и ценностей на этом этапе создаст основу для длительного и успешного сотрудничества со служащим. Это полезно для служащего, для компании и для вас.

Глава 23

Работа каждого влияет на общий результат

В большинстве своем современная рабочая среда включает множество людей, выполняющих разные задачи для достижения общей цели. Выполнение одной задачи часто воздействует на другие. Важна своевременность и последовательность работы. Таким образом, эффективную реализацию каждой задачи нельзя рассматривать или оценивать отдельно – она отчасти зависит от влияния, которое оказывает на выполнение других задач. Превосходная командная работа требует от каждого служащего понимания не только своей цели, но и того, как ее достижение повлияет на других.

Например, в индустрии авиации разворот самолета сродни сложному балету. Многие люди разных профессий выполняют разные задачи на пути к общей цели. Пилоты подводят самолет к воротам, где его встречают наземные служащие, которым сообщили, что самолет прибыл. Они должны находиться у выхода, когда прибудет самолет, в противном случае произойдет задержка.

Стюардессы следят за высадкой пассажиров, сопровождают несовершеннолетних без родителей и смотрят, чтобы

никто не забыл свой багаж. На них также может лежать обязанность по уборке самолета и подготовке его к следующей волне пассажиров. В это время грузчики выгружают багаж, доставляют его в отсек выдачи и загружают новый, уже подготовленный к этому моменту. Заправщики добавляют топливо, агенты по провизии загружают буфет, а механики отвечают на все требования экипажа, отмеченные в бортовом журнале. В это время пилоты готовятся к новому рейсу. Они общаются с диспетчером относительно плана полета, погодных условий, топливных требований и любых других специальных условий маршрута.

Наземные служащие в аэропорту готовят пассажиров и багаж к посадке. Чтобы осуществить посадку, нужно проверить паспорта, выполнить досмотр пассажиров в целях безопасности, проверить багаж и т. д. Затем наземные службы помогают пассажирам. Оказывается помощь несовершеннолетним без сопровождения взрослых и лицам с ограниченными физическими возможностями, а летному экипажу сообщаются все особые требования. Нужно собрать у пассажиров багаж слишком большого размера, а также инвалидные кресла. Затем на них необходимо надеть ярлыки и поместить в грузовой отсек. Когда все оставшиеся пассажиры пройдут на посадку, требуется проверить билеты, чтобы убедиться, что каждый пассажир садится на правильный рейс, а также проверить вес и баланс самолета, хранение ручной клади и наличие пассажиров на местах, прежде чем двери самолета закроются.

У каждого служащего своя задача, и в основном эти задачи необходимо выполнять в определенной последовательности. Своевременное и эффективное выполнение каждой задачи зависит от успешного выполнения других. Время и точность являются важными факторами.

Если служащие осознают, как их работа вписывается в общий успех миссии, они лучше понимают, что выполняют свою работу не в изоляции. Плохое исполнение одним

человеком несет потенциальную угрозу того, что все пойдет наперекосяк. Могут быть сведены к нулю усилия всех остальных членов команды. Неграмотное поведение одного служащего может привести к неудобству пассажиров, и этот эффект будет ощущаться в течение всего дня. Самолеты – очень дорогое оборудование, и они рассчитаны на интенсивное использование. Когда самолет задерживается, чрезвычайно сложно потом наверстать упущенные минуты в потоке плотного графика. Задержка в 8:00 утра может ощущаться сотнями пассажиров в течение всего дня. Служащие по всей вертикали окажутся под прессингом, пытаясь наверстать упущенное с утра время.

Сотрудники, которые понимают эти взаимоотношения, скорее всего, осознают важность правильного и эффективного выполнения своей работы. Они знают, что их работа имеет последствия для других служащих, клиентов и особенно общего успеха миссии. Конечно, каждая организация обладает собственным уникальным набором подвижных частей, но принцип остается тем же. Высокая производительность компании требует, чтобы каждый служащий осознавал, что он – часть команды, и успех команды зависит от его личного вклада в общую работу.

Глава 24

Люди должны осознавать свою миссию

Возможно, большинство людей знают, как выполнить свою работу. А если нет, то, вероятно, они либо скоро научатся, либо их заменят. Но понимают ли они на самом деле, что именно пытается осуществить их компания, и как они вписываются в этот процесс? Сосредоточены ли они лишь на своей работе или преданы осуществлению миссии всей компании?

Хорошо известный инцидент в индустрии авиации говорит о том же. В пятницу перед Новым годом в середине сильно загруженного путешествиями периода каникул забитый под завязку MD-80 компании American Airlines должен был лететь из Сан-Франциско в Даллас. К сожалению, при вылете из Сан-Франциско из-за проблем с механикой произошла часовая задержка. После того как самолет взлетел и повернул по направлению к Техасу, погода над Далласом неожиданно испортилась. Несколько грозовых фронтов переместились в эту область раньше, чем ожидалось, в результате аэропорт практически прекратил работу. Своевременный вылет из Сан-Франциско позволил бы избежать этого, но сейчас диспетчерам American пришлось изменить десятки

маршрутов самолетов по всей стране, направляющихся в Даллас. Четырнадцать рейсов American, включая рейс из Сан-Франциско, были перенаправлены в Остин, что в 200 милях (около 322 км) к югу от Далласа.

Аэропорт в Остине был перегружен. Компания American полностью контролировала только четыре выхода аэропорта, но для них и так существовал плотный график. План для перенаправленных самолетов был таков: дозаправиться и ждать изменения погодных условий, чтобы завершить перелет в Даллас. Однако шторм задержался в Далласе. Что еще хуже, он направился в Остин, пока самолеты находились перед ангарами, ввергая работу Остина в хаос.

Когда погода в Остине начала улучшаться, многие перенаправленные рейсы предпочли покинуть его и продолжить путь к пункту назначения. Однако перенаправленному рейсу из Сан-Франциско повезло меньше. Пилот повторно запросил диспетчерскую Остина о назначении выхода, чтобы пассажиры могли сойти с самолета и подождать в относительном комфорте аэропорта, пока самолет дозаправят и приведут в порядок для отправления в Даллас.

Как бы то ни было, менеджеры по операциям American в Остине приняли важное решение. Даже когда погода улучшилась и полеты возобновились, предпочтение было отдано регулярным рейсам American из Остина согласно расписанию. Когда выход освобождался, он не переходил перенаправленным рейсам, которые ждали у ангаров, заполненные доведенными до отчаяния пассажирами. Напротив, регулярные рейсы должны были отправляться строго по расписанию. Пока перенаправленный рейс из Сан-Франциско находился в затруднительном положении безо всякой помощи со стороны сотрудников American в Остине, те продолжали отправлять и принимать свои регулярные рейсы через долгожданные выходы аэропорта. Прилетели и улетели несколько рейсов из Далласа, куда пытался попасть перенаправленный самолет. Вероятно, для регулярных рейсов временная статистика в тот день в Остине выглядела довольно неплохо.

В течение восьми часов перенаправленный Борт 1348 находился в затруднительном положении на площадке перед терминалом, очевидно, забытый служащими авиалинии в Остине. В это время пассажиры и экипаж оставались в заключении на борту самолета, не в состоянии поверить в то, что происходило. Туалеты были переполнены. Семьям не чем было перепеленать детей. Пассажиры знали, что аэропорт работает. Они могли выглянуть из своих иллюминаторов и увидеть подъезжающие и отъезжающие от ворот American самолеты. Их бросили?

Пилот American снова и снова запрашивал помощь по радио. Он разговаривал с шеф-пилотом в Далласе, с менеджером в Остине – все безрезультатно. На определенном этапе командир экипажа, который, по мнению остальных, сохранял спокойствие на протяжении всего этого испытания, сообщил пассажирам: «Я обескуражен поведением American Airlines».

В 21:00, после восьмичасового ожидания перед терминалом Остина и через 12 часов после вылета из Сан-Франциско, капитан взял дело в свои руки. Увидев открытые ворота, он включил двигатели и, игнорируя приказы, подогнал самолет к этим воротам. Наконец, пассажиры были освобождены из плена. Однако, к своему смятению, когда они, наконец, оказались в аэропорту, то не смогли найти ни одного служащего American, который помог бы им подыскать другие рейсы или отели. Кто-то оставил багаж в самолете, кто-то нет. Некоторые пассажиры взяли напрокат машины, чтобы добраться до Далласа. Другие три часа простояли в кассу American, только чтобы услышать, что проблема была связана с погодой, и авиакомпания не может помочь им отельными ваучерами. «Что больше всего разозлило – так это то, что никто из American не подошел к нам и не извинился», – сказал позднее один из пассажиров репортеру.

На следующий день сообщение о пассажирах рейса 1348 было на первых страницах всех *утренних газет Далласа*. В течение недели оно оказалось на первых страницах *Wall*

Street Journal и множества других газет по всей стране. Национальное телевидение передавало документальные репортажи об инциденте, а выборные лица в Вашингтоне собрались для расследования этого случая в Палате представителей. Компания American пыталась извиниться, но история не могла завершиться просто так. Инцидент нанес непоправимый урон репутации American Airlines, которая всегда по праву считалась хорошо управляемой компанией.

Как подобная чудовищная ошибка могла произойти в такой уважаемой, хорошо организованной компании, как American Airlines? Я думаю, это проистекает из того, как люди рассматривают свою работу. В своей книге *The Southwest Airlines Way* профессор Джоди Хоффер Джиттел (Jody Hoffer Gittel) открыла причины беспримерного успеха Southwest. В противоположность ожиданиям многих людей, которые не знакомы с Southwest, низкая стоимость билетов основывается не на низких заработных платах или недорогом оборудовании. Southwest платит зарплату на уровне или выше стандарта индустрии, является авиакомпанией с самым мощным профсоюзом Америки и летает на современных Боингах 737.

Естественно, Джиттел сделала заключение, что отличительным конкурентным преимуществом Southwest является феномен, который она назвала «межличностной координацией». В своем исследовании Джиттел руководствовалась сравнительным изучением культур Southwest и American Airlines, включая обширные данные наблюдений, интервью и статистический анализ. Некоторые из ее наблюдений помешены здесь:

Благодаря быстрым и своевременным сообщениям служащие Southwest могут оперативно и слаженно реагировать на изменяющиеся обстоятельства, чего не могут служащие American.

Когда что-то идет не так в American, все взаимодействие сосредотачивается на обвинении и на том, как избежать обвинения. В противоположность этому, когда что-то идет не так в Southwest, компания сосредотачивается на решении проблемы.

Служащие American очень сильно пекутся об одной определенной вещи – как избежать обвинения за невыполнение своих задач. Командир экипажа указал, что ответственные за выходы служащие American «до смерти боялись допустить задержку». Однако этот страх вызван чувством конкурирующих, а не общих целей... Общие цели в работе этой компании либо очень слабые, либо вообще не существуют.

Персонал American... мало знает об общем процессе работы и вместо этого имеет тенденцию к пониманию своей части процесса вне контекста общих задач компании.

Персонал Southwest... понимает общий процесс работы – и связи между собственной работой и работой, выполняемой коллегами в других областях... Конечно, служащие Southwest знают еще и причину, по которой делают ту или иную работу.

Один из основных параметров в индустрии авиации, по которым оценивается работа, – это временные характеристики. Менеджеры и служащие American в Остине, а также менеджеры операционного центра в Далласе были, очевидно, сосредоточены на выполнении работы в их понимании: вовремя отправлять регулярные рейсы. Они не хотели, чтобы их обвинили в задержках рейсов. Обращение с перенаправленным рейсом из Сан-Франциско, очевидно, не влияло на оценку выполнения их обычной работы. Они просто не могли осмыслить влияние своих решений на оказавшихся в затруднительном положении пассажиров или миссию авиакомпаний в обслуживании клиентов. Профессор Джиттел пророчески предсказывала:

Организации, страдающие от недостатка общих целей, знаний и взаимного уважения имеют слабую коллективную идентификацию. Отдельные личности не отождествляют себя с организацией и не стремятся понять, что для нее лучше. Вместо этого они сосредотачиваются на том, как лучше выполнить свою узкую задачу.

Через несколько недель после происшествия с рейсом 1348 American Airlines ответила на ураган критики за поведение в этой ситуации новой идеей. Она ввела новое правило. Теперь самолет с пассажирами не будет оставаться перед терминалом аэропорта дольше четырех часов. «Теперь это правило», – заявил репортерам представитель American.

Глава 25

Общие цели, знания и взаимное уважение = общая миссия

Термин, который использовала Хоффер Джиттел для описания главного конкурентного преимущества Southwest, «межличностная координация», – это академический термин для командной работы. Другими словами, люди на всех функциональных уровнях работают для достижения общих целей. Через исследование отрасли и статистический анализ Джиттел продемонстрировала, что такая командная работа дает не только организационную точность, но и существенное улучшение в выполнении работы.

Скотт Маккартни (Scott McCartney), уважаемый авиа-обозреватель и репортер *Wall Street Journal*, рассказал сагу о перенаправленном рейсе American 1348, который оставался в затруднительном положении перед терминалом Остина в течение восьми часов при полном отсутствии пищи, воды и переполненных туалетов, пока служащие American занимались другими обязанностями. В ответ на поток сердитых электронных писем от читателей, которые

были оскорблены этой грубой ошибкой, Маккартни отметил, что он также получил несколько писем от читателей, которые столкнулись с сильными задержками в виду погодных условий в Southwest Airlines. Однако показалось замечательным, что, рассказывая о своем опыте, эти читатели сплотились в защиту своей авиалинии. Один из них, ставший невольной «жертвой» пятичасовой задержки по пути в Детройт, написал:

Разница заключалась в том, что Southwest отправила мне два ваучера по 50 долларов и письмо с извинениями. В данном случае это была не их вина, причиной была погода.

Еще один читатель, у которого были отложены два рейса в течение одного дня при пользовании Southwest, написал:

Персонал Southwest позаботился обо мне и удостоверился в том, чтобы я чувствовал себя комфортно. Я уверен, что для них это тоже была длительная задержка. Да, были некоторые затруднения, но обо всем позаботились так, что было очевидно – нужды клиента главнее всего. И, наконец, создается впечатление, что персонал Southwest никогда не теряет чувство юмора. Это я нахожу самым замечательным в полетах с Southwest. Даже когда, возможно, смеются они, только чтобы удержаться от слез.

Маккартни пришел к выводу, что в авиакомпаниях все перемешалось. По некоторым причинам, такие низкобюджетные компании, как Southwest, часто оказывались более выигрышными, чем их дорогостоящие конкуренты. Низкобюджетные перевозчики обладали культурой, которая стимулировала обслуживание клиентов. Служащие вознаграждались за то, что действовали лучше вне стандартных операционных процедур, принимая креативные решения и выказывая сочувствие клиентам. Сага о перенаправленном рейсе 1348 American, напротив, была «историей о... корпоративной культуре, которая не ставит на первое место обслуживание клиентов», заключил Маккартни.

Мотивированные служащие хотят и должны понимать миссию своей организации. Они полностью осознают, что

значит их работа, и как она вписывается в общую картину. Они могут стать более эмоционально и интеллектуально преданными успеху своей организации, только если понимают, что означает «успех». Другими словами, их понимание должно распространяться за пределы узких рамок должностных предписаний. Необходимо, чтобы они понимали миссию, бизнес-стратегию и ценности, которые пытаются продвигать.

Заинтересованные служащие захотят узнать, какой вклад вносит их работа в осуществление миссии компании. Только тогда они осознают, насколько важна их работа, и как общий успех миссии компании зависит от каждой точно выполненной операции.

Разъяснение миссии и ценностей компании может показаться ненужным академическим упражнением. Однако это первый шаг в установлении культуры, с которой служащие будут ощущать свой личный вклад в успех организации. Помните: люди хотят быть частью команды, в которой они могут ощутить чувство гордости, удовлетворения и знать, что вносят свой вклад в общее дело. Это касается не только авиационного бизнеса, но и любого бизнеса вообще.

Моей первой оплачиваемой работой была работа за стойкой Sandy, где мы продавали гамбургеры за 15, чизбургеры – за 19, а картофель фри – за 15 центов. Мы постоянно получали комплименты от клиентов за картофель фри. Многие думали, что у нас лучший картофель фри в городе, и мы всегда с гордостью подавали им горячие бургеры. Бизнес-миссию гамбургеров Sandy можно было описать так:

Наша миссия – доставлять свежеприготовленную еду высокого качества клиентам быстро и по доступной цене. Чтобы сохранять низкие цены, мы должны эффективно обслужить большое количество клиентов и минимизировать пустую трату времени.

В час пик один из нас отвечал за приготовление картофеля фри, и этот человек должен был отлично готовить необычайно свежий должным образом подсолненный картофель. Повар, который не понимал, как эта работа вписывается в общую миссию, мог существенно подпортить бизнес.

Повар, готовящий картофель фри, должен был осознать, что цель ресторана – предоставить клиентам свежеприготовленную еду. Картофель фри – это часть блюда, и он должен быть готов одновременно со всеми остальными блюдами. В противном случае еда не будет свежеприготовленной, и он провалит миссию. Если картофель фри будет готов слишком рано, он может остыть и стать неаппетитным ко времени подачи клиенту. Если же он будет приготовлен слишком поздно, остальная еда не будет казаться свежеприготовленной.

Кроме того, задержка картофеля фри может затормозить обслуживание в окне для водителей, в результате чего другие заказы тоже потеряют свою свежесть, пока клиенты будут ждать в очереди. Потенциальные клиенты, стоящие в очереди в окно для авто, решат поехать в другой ресторан быстрого питания. Нельзя обслужить множество клиентов, если очередь блокируется людьми, ожидающими картофель фри.

Если повар, занятый приготовлением картофеля фри, пытается решить эту проблему, постоянно готовя его, быстро обнаружатся излишки. Излишки картофеля будут подогреваться до тех пор, пока их не подадут не слишком удачливым покупателям или выкинут за ненадобностью. Любой из вариантов не соответствует миссии повара.

Повар, готовящий картофель фри, сможет приготовить его вовремя, если понимает:

1. Миссию ресторана.
2. Вклад в нее своей работы.
3. Как его работа соотносится с работой других в выполнении этой миссии.

Повар, осознающий важность трех аспектов, перечисленных выше, знает, что его работа сложнее простого приготовления хорошего картофеля фри. Он осознает, что должен приготовить картофель точно к тому времени, когда будет готов остальной заказ, и избежать пустой траты времени. Он будет знать, что должен быть осведомлен об окружающих его обстоятельствах, иметь свое суждение и знать, чего ожидать в будущем. Сколько человек в очереди? Много ли машин заняли места на парковке? Эффективно, насколько медленно поступают заказы? Какое время суток сейчас? Будут ли клиенты продолжать прибывать в течение следующего часа, или напор начнет спадать?

Если повар знает ответы на эти вопросы, и если все остальные служащие ресторана имеют такое же понимание и выполняют все с такой же точностью, вы реализуете свою миссию – избежите пустой траты времени и задержек. Вы сможете обслужить большое число клиентов. И дадите клиентам то, что они хотят, – свежеприготовленную еду высокого качества быстро и по доступной цене.

Взаимодействие служащих смежных областей, которые понимают, как выполнение работы влияет на общую миссию своей организации, увеличивает эффективность на каждом участке процесса. Многие организационные методы задействуют альтернативу между продуктивностью и обслуживанием клиентов или между ценой и качеством. Корпоративные менеджеры приучены делать этот выбор ежедневно, пытаясь увеличить доход своих компаний. И клиенты, к несчастью, приучены иметь дело с последствиями таких решений. Снижение количества кофе в банке может снизить стоимость у производителя, но при этом снизится его ценность для клиентов. Замена живых представителей обслуживания клиентов голосами, созданными на компьютере, сообщающими звонящим, какую кнопку нажать на телефоне, может сэкономить деньги, но расстроит клиентов, которые всего лишь хотят получить ответ на свой вопрос.

На контрасте, продемонстрированном Джоди Хоффер Джиттел, командная работа, которую она назвала «межличностной координацией», одновременно обеспечивает бóльшую производительность среди служащих и лучшее обслуживание клиентов. *Таким образом, межличностная координация становится Чашей Святого Грааля в том, что касается методов управления.* Это одновременно улучшает и производительность, и качество. Другими словами, межличностная координация обеспечивает более высокое качество обслуживания клиента по более низкой цене.

Джиттел выяснила, что более высокий уровень командной работы достигается благодаря культуре, которая оперирует общими целями, знаниями и взаимным уважением. Чтобы достигнуть значительных результатов, эти качества должны пронизывать организацию сверху донизу. Служащие на всех уровнях должны осознавать миссию компании и свою роль в ее осуществлении, понимать и уважать роль других служащих в этой миссии, а также знать, как их действия влияют на общую работу. И, конечно, сотрудники должны быть преданы успешному выполнению этой миссии.

Глава 26

Люди мыслят, как Служащие или как Хозяева

Вы когда-нибудь обращали внимание на то, как люди реагируют, когда вы спрашиваете их месте работы? Говорят ли они: «Я работаю в универсальном магазине» и пытаются сменить тему? Или вам отвечают: «Я – зазывала в Wal-Mart и еще никогда так не веселился»?

Люди хотят быть частью команды, которой они могли бы гордиться, испытывать чувство удовлетворения и знать, что вносят свой вклад в общее дело. Люди хотят быть частью организации, где их ценят и уважают.

Несколько лет назад наша компания провела отличное соревнование по посещаемости, в котором мы произвольно выбирали победителей среди сотрудников, ежедневно приходивших на работу в течение определенного периода времени. Одной из победительниц стала служащая по имени Мэри, которая работала секретарем в штаб-квартире. Естественно, она не нуждалась в соревновании для стимулирования своего ежедневного прихода на работу. Она делала

это в течение многих лет. Но в этот день Мэри выиграла совершенно новый Ford Expedition, который стоил больше ее обычного ежегодного жалования. И компания даже оплатила подоходный налог, который в противном случае ей пришлось бы заплатить за выигрыш из собственного кармана.

Вряд ли можно было найти более достойного и более благодарного победителя, чем Мэри. Все были рады за нее, потому что Мэри была прекрасным воплощением духа Southwest Airlines. Она оставалась просто одним из скромных сотрудников, которые гордились тем, что делали, и никогда не ждали, что их выделят или наградят.

В следующие выходные Мэри с гордостью приехала за рулем нового автомобиля на игру своего сына в Малой Лиге. Когда она наблюдала за игрой, один из родителей спросил ее, где она взяла столь дорогую новую машину. «Мой работодатель подарил», – с легкостью ответила Мэри.

Спрашивающий ответил длительной паузой. Некоторое время спустя он тряхнул головой и сказал: «Ну конечно, это они. Вы ведь работаете в Southwest Airlines, не так ли?»

Когда Мэри, смеясь, рассказала мне эту историю, я почувствовал гордость. Я был горд ощущать себя частью компании, которая известна не только своим беспримечным финансовым успехом, но и экстраординарным отношением к людям. Я думаю, Мэри ощущала то же самое.

Несколько лет спустя я проходил по рабочей зоне Мэри и заметил, что она выглядит усталой и несчастной. Когда я спросил ее, в чем дело, она рассказала мне, что прошлым вечером, когда ее муж косил лужайку, у него случился сердечный приступ. Она срочно отправила его в больницу, где провела бессонную ночь, перед тем как отправиться на работу этим утром.

– Боже мой. Что вы здесь-то делаете? – воскликнул я, не веря своим ушам. – Вам необходимо быть дома или в больнице с Филом, – я знал, насколько сильно Мэри и Филом

были преданы друг другу, и понимал, что Мэри, должно быть, испытывает сильное беспокойство, несмотря на то, что пытается держаться мужественно.

– Ну, это всего лишь сердечный приступ, – сказала она. – Фил отдыхает в отделении интенсивной терапии, а у меня есть работа, которую я обещала выполнить сегодня, поэтому мне необходимо было прийти.

– Я ценю вашу преданность, но вам нужно быть со своей семьей, – приказал я. – Мы найдем кого-нибудь, чтобы позаботиться о вашей работе, так что быстро уходите отсюда. Просто дайте нам знать, как дела у Фила.

К счастью, Фил оправился от сердечного приступа. И Мэри по-прежнему каждый день приходит на работу, где ценится как член успешной команды. Мэри знала, что ее работа важна, и что она вносит свой вклад в успех компании.

В условиях конкуренции, когда экономикой движет обслуживание клиентов, все чаще становится недостаточно просто служащих, «выполняющих свою работу». Естественно, мы не хотим, чтобы служащие приходили на работу, когда их близкие находятся в интенсивной терапии, поправляясь после перенесенного накануне сердечного приступа. Современные успешные организации требуют заинтересованных служащих, которые не просто живут ощущением: «Это моя работа». Служащие лучших компаний на словах и на деле демонстрируют свое отношение: «Это моя компания».

Сотрудники, которые понимают связь между личным успехом и успехом всей организации, будут не просто «выполнять свою работу». Они будут использовать всю свою энергию, чтобы сделать организацию лучше и успешнее. Служащие, которые чувствуют, что от них зависит будущее компании, не будут бездействовать, видя пустые траты и неэффективность. Они постараются использовать свои таланты для дальнейшего совершенствования процессов и решений. Работники, ощущающие свою ценность, будут не просто «обслуживать» покупателей – они будут делить-

ся своей страстью с клиентами, предоставляя экстраординарное обслуживание, которое выделит организацию в конкурентной борьбе.

Большинство компаний, возможно, не может позволить себе купить каждому служащему новую машину, но есть и другие менее дорогостоящие вещи, при помощи которых достаточно просто дать сотрудникам почувствовать, что их работа важна, и вызвать ощущение собственности. Начинаям просто скажите, что они хорошо делают свою работу, или что их ценят – это творит чудеса в человеческих отношениях.

Задача любого лидера – заставить людей вокруг себя испытать чувство принадлежности к общей миссии. Лидеры, которые могут создать чувство гордости, смогут осуществить большую часть того, что должны сделать как лидеры. Они высвободят страсть и творческий потенциал своих служащих. Все остальное будет легко.

Глава 27

Разделение прибыли – залог успеха компании

Один из самых умных и важных шагов, которые когда-либо делала Southwest Airlines, – разделение своего успеха со служащими. В 1973 году – в первый год, когда Southwest Airlines получила прибыль, она отпраздновала свою удачу, создав первый в индустрии авиации план разделения прибыли со служащими. Компания смогла выручить всего 175 тыс. долларов, но она захотела поделиться выручкой со своими сотрудниками. С тех пор каждый год компания делилась существенной частью прибыли с персоналом. Сумма определялась по формуле, основанной на текущей выручке за вычетом налогов, что обычно эквивалентно примерно 25–30% ежегодной чистой прибыли компании. С довольно скромного начала ценность плана разделения прибыли со служащими выросла примерно до 2 млрд. долларов. Многие из старейших служащих Southwest сейчас миллионеры.

От служащих не требовали и даже не поощряли инвестировать деньги от разделенной прибыли в акции Southwest, но они с удовольствием делали это. Фактически, благодаря

акциям, которые содержатся в их плане разделенной прибыли, и другим личным вкладам, группа служащих Southwest – вероятно, крупнейший акционер компании, владеющий примерно 10% выпущенных акций. Поэтому сотрудники Southwest не просто думают, как владельцы, они и есть владельцы компании.

Должен отметить, что когда мы запустили реализацию плана отложенной компенсации 401k (включающую щедрый вклад компании, который соответствует вложениям персонала), мы не включили акции Southwest в качестве возможности инвестирования. Конечно, мы хотели, чтобы служащие имели возможность инвестировать в компанию, но не желали, чтобы их энтузиазм привел к чрезмерной концентрации активов в акциях компании. Однако мы предложили сотрудникам другие возможности разделить успех компании. Например, дали всем служащим, не являющимся должностными лицами, возможность приобретать акции с 10-процентной скидкой от рыночной стоимости через программу вычетов из заработной платы.

Наши сотрудники с энтузиазмом восприняли роли владельцев. В 1994 году, когда компания должна была сохранять наличные деньги для роста и интенсивных конкурентных сражений, с пилотами Southwest велись переговоры о беспрецедентном десятилетнем контракте. Они согласились на пятилетнее замораживание заработной платы в обмен на фондовый опцион.

Фондовый опцион – это, как правило, привилегия руководящего состава. Когда стоимость акций компании идет вверх, стоимость опциона создает капитал для держателей акций. Фондовый опцион был источником капитала многих корпоративных руководителей, но он никогда не был доступен обычным рабочим. Идея оказалась настолько новой, что сначала мы даже не были уверены, сможем ли ее осуществить, и размышляли, как включить ее в коллективный договор между профсоюзом и фирмой. Однако, совместно с профсоюзом, представляющим наших летчиков, мы

поняли, как это сделать. Наши предприимчивые пилоты кардинально ратифицировали договор. Насколько я знаю, мы стали первой в истории компанией, которая включила фондовый опцион в коллективный договор между профсоюзом и фирмой.

В конечном счете, все остальные профсоюзы Southwest также выбрали включение фондового опциона в свои контракты взамен неизбежных повышений зарплаты, относительно которых в противном случае им пришлось бы вести переговоры. Когда я был генеральным директором, совет директоров также позволил нам предоставлять фондовый опцион всем служащим без контрактов: от руководителей до делопроизводителей, отражая, таким образом, наш взгляд на то, что каждая работа имеет свою ценность и вносит свой вклад в успех компании. (К сожалению, последующие изменения в обязательных требованиях и правилах бухгалтерского учета, управляющих фондовым опционом, сделали такое широкое предоставление акций служащим чрезмерно дорогим и трудным.)

Предложение стать реальными владельцами акций компании – мощный способ пробудить в людях чувство ответственности. Однако настоящее чувство ответственности требует большего. В 1994 году, когда United Airlines продала большую часть собственности компании своим служащим в обмен на концессии зарплаты, сделка была провозглашена как эксперимент. Ожидалась новая эра трудовых отношений. Эксперты предсказывали, что эта сделка изменит картину американского бизнеса.

Однако великий эксперимент завершился крахом восемь лет спустя, когда в декабре 2002 года компания объявила о банкротстве. Что пошло не так?

Конечно, трагедия 11 сентября ускорила кончину United, но причина была не в этом. United находилась в финансовом штопоре задолго до 11 сентября, и ее стремительное падение подпитывалось конфликтом служащих, плохим

сервисом и неконтролируемой структурой затрат. В первой половине 2001 года United потеряла 605 млн долларов. 11 сентября того же года компания была настолько ослаблена, что просто не смогла противостоять крутому снижению пассажирского спроса. Несмотря на массовые увольнения и сокращения издержек после трагедии, финансовые потери United непреклонно вели компанию к банкротству.

С банкротством была уничтожена и ценность акций служащих, а также пенсионные программы, которые к тому времени испытывали недостаток в финансировании в миллиарды долларов. Кредиторы потеряли бóльшую часть долгов United, а арендодатели самолетов – бóльшую часть ценности своих активов. Многие служащие потеряли работу, а сохранившие ее были вынуждены принять существенные сокращения платы. Благородный эксперимент закончился катастрофой для всех, кого он касался.

В основном, эксперимент United потерпел неудачу, потому что служащие никогда не ощущали настоящее чувство собственности. United уже испытывала существенные неприятности до того, как передала сотрудникам бóльшую часть акций в 1994 году. Авиакомпания имела длинную и богатую историю внутреннего конфликта. Яд все еще медленно сочился из ран 29-дневной забастовки пилотов в 1985 году. Группы сотрудников не доверяли друг другу, и, естественно, не доверяли руководству. Простая передача акций служащим не могла решить глубинных проблем.

Новая эра просвещения имела плохое начало. Профсоюз стюардесс отказался участвовать, оставив пилотов, механиков и не состоящих в профсоюзе рабочих с 55% акций компании. Этим группам были предоставлены места в совете директоров United, но по-настоящему никто из них не изменил стиль своего мышления. Пилоты продолжали думать, как пилоты, механики – как механики. Они не начали мыслить, как владельцы.

Большинство менеджеров и супервайзеров не знали, как взаимодействовать со своими недавно уполномоченными

владельцами-служащими. В ситуации нового взгляда на права служащих менеджеры продолжали думать, как менеджеры, а не как лидеры. Действительно, у многих руководителей было ощущение негодования от очевидно безобразного союза между мощными профсоюзами служащих и руководящими лицами компании. Менеджеры среднего и низшего звена часто чувствовали себя лишенными гражданских прав и отчужденными.

Существовавшее ранее недоверие между группами сотрудников по-прежнему не ослабевало. То, что было хорошо для пилотов, необязательно было выгодно механикам или офисным служащим. И наоборот. Тот факт, что стюардессы отказались участвовать в выкупе контрольного пакета акций, лишней раз подтвердил конфликт внутри компании. Группы собственников, которые приняли существенные сокращения платы взамен на акции, были особенно бесчувственны к любым требованиям стюардесс. Стюардессы, которые и без того понимали, что с ними обращаются без должного уважения, раздражались из-за пренебрежительного равнодушия.

Хотя недоверие между группами служащих продолжалось, и основная напряженность между руководством и рабочими не исчезала, United наслаждалась периодом относительного спокойствия – до 1999 года, когда пришло время пилотов вести переговоры о новом контракте. Летчики оказались несговорчивы. Они приняли существенные сокращения зарплаты, но так или иначе не чувствовали себя владельцами. Хотя ценность их акций выросла, они были привязаны к трастовому фонду, который приобретал акции, и не могли получить доступ к нему, пока не покинут компанию. Более того, они не могли воспользоваться ценовым преимуществом акций, чтобы продать их.

Фундаментальная структура трастового фонда для приобретения акций сотрудниками United столкнулась с основным правилом капитализма: если вы не можете что-то продать, значит, на самом деле вы этим не владеете.

Аргументируя тем, что они не могут питаться акциями, пилоты просили существенного повышения заработной платы. Рик Дубинский (Rick Dubinsky), президент профсоюза пилотов, подытожил свою позицию:

Мы не хотим зарезать курицу, несущую золотые яйца. Мы просто хотим сдвинуть ей горло, пока она не выдаст нам все золотые яйца.

По иронии судьбы, в силу своего положения в профсоюзе Дубинский также служил в совете директоров United, руководящем органе той самой курицы, которую хотел придушить.

Несмотря на то, что служащие теперь владели большей частью United, руководство компании знало, что принятие требований повышения платы пилотам добавит новые расходы к уже и без того неустойчивой структуре издержек United. Поскольку переговоры тормозились и растянулись на весь 2000 год, сердитые и расстроенные пилоты решили взять дело в свои руки. Дубинский сказал пилотам, что они не обязаны осуществлять открытые рейсы вне минимального графика. Профсоюз поощрял пилотов летать «согласно букве контракта». Другими словами, не торопиться и только выполнять минимум, которым можно обойтись.

В результате расписание полетов United было сокращено до минимума. Задержки рейсов стали обычным делом. Отмены тоже стали обычным делом. Самолеты, которые откатились от ворот и направлялись к взлетно-посадочной полосе, медленно возвращались к воротам, потому что пилот хотел, чтобы его измерительные приборы перепроверили механики. Рейсы задерживались или отменялись, потому что пилот заявлял о том, что самолет непригоден для полета из-за сломанной кофеварки. Пилоты объявили войну собственной компании.

В мае того же года просочились данные о том, что руководство United ведет переговоры о слиянии с конкурентом US Airways. Служащие United были сильно оскорблены.

Они думали, что владеют компанией, а теперь руководство вело переговоры о сделке, которая угрожала им потерей работы, стажа и собственности. Что это было за надувательство?

За открытым восстанием служащих последовал погром. Хронические отмены рейсов и задержки вынудили United сократить расписание полетов. Несмотря на сокращенный график, число задержек и отмен все возрастало, и график был абсолютно ненадежен. Обслуживание клиентов на земле было не намного лучше, так как потрясенным наземным служащим приходилось иметь дело с толпами разгневанных пассажиров. Путешественники испытывали отвращение к United. Каникулы были нарушены, деловые встречи – отменены. Пассажиры просто не знали, что произойдет, когда они приедут в аэропорт. Дело усугубилось, когда в программе по национальному телевидению одна из стюардесс United назвала пассажиров «врагами».

Генеральный директор United, Джим Гудвин (Jim Goodwin), отправился на национальное телевидение и принес извинения за хаос, но урон был нанесен.

Понимая, что другой альтернативы нет, компания начала поиск мира со своими служащими и согласилась на требования пилотов о существенном увеличении зарплаты. Естественно, в очередь сразу выстроились все группы персонала, требуя равного обращения. Финансовая жизнеспособность United была практически уничтожена, а потеря клиентов сделала невозможным покрытие всех издержек от массовых повышений заработных плат. Компанию уничтожили задолго до 11 сентября. Атака террористов стала просто «контрольным выстрелом».

Рискованное предприятие United с предоставлением акций служащим, в конце концов, провалилось, потому что ее сотрудники никогда по-настоящему не думали, как владельцы компании.

Они никогда по-настоящему не чувствовали, что их собственный личный интерес полностью совпадает с успехом

компании. Того факта, что они владели контрольным пакетом акций, было недостаточно, чтобы создать истинный менталитет владельцев. Служащие не понимали, что объявив войну своей компании, они объявили войну себе. Курица, несущая золотые яйца, которой сдавили горло, была *их* золотой курицей. А иногда, хватая курицу за горло, вы можете не рассчитать свои силы и сдавить его слишком сильно.

Как говорится, мы встретились со своим врагом и этим врагом оказались мы сами.

Глава 28

Чувство собственности

Данное утверждение верно для любого бизнеса: чтобы высвободить творческое воображение и энергию своих служащих, недостаточно (и, возможно, даже не столь необходимо), чтобы они просто владели частью акций компании. Сотрудникам необходимо *чувствовать* себя владельцами и *думать*, как они.

В экономике свободного предпринимательства прибыль считается признаком успеха. Владельцы понимают важность получения прибыли. А как насчет организаций, которые работают вне частного сектора? Как насчет преподавателей, государственных служащих, чиновников правоохранительной сферы, пожарных и солдат? Много в высшей степени преданных людей работают в организациях, которые не стремятся получать прибыль и не имеют никакого частного «владельца». Все же эти люди воспринимают миссию таких организаций как собственную. Они думают о себе как о владельцах.

Чувство собственности включает гораздо больше, чем просто владение акциями компании. Оно требует интеллектуальной и эмоциональной связи между отдельными людьми и миссией, которую они пытаются выполнить.

Когда моя жена была преподавателем средней школы, у нее иногда не было достаточно ресурсов и средств для осуществления проектов и для того, чтобы помочь своим ученикам. Поэтому ей приходилось платить за это из собственного кармана. Если студент нуждался в особом внимании, она оставалась после школы. Она проверяла письменные работы по ночам и по выходным, находя время, чтобы оставить комментарии, которые могли бы дать ученику небольшой дополнительный толчок, чтобы в следующий раз выполнить работу лучше.

Большинство учителей, которых я знаю, делают то же самое. Им не платят за это. Они не владеют акциями своих школ. Они просто интеллектуально и эмоционально связаны со своей миссией. У моей жены был отличный директор, который давал ей знать, что ее ценят и любят. Эти слова поддержки, наряду с ее собственным стремлением участвовать в жизни своих учеников, порой помогали ей двигаться дальше.

У большинства людей где-то глубоко внутри есть место для такой преданности. Однако слишком часто это выбивается из них менеджерами, которые всего лишь хотят, чтобы служащие «делали свою работу», и компаниями, принимающими служащих за активы, которые могут обесцениться, и которые нужно израсходовать и выбросить.

Вы можете видеть результаты в любом бизнесе, связанном с обслуживанием клиентов. Действительно ли персонал аэропорта или магазина бытовой техники, в который вы заходите, заботится о ваших интересах, или они лишь хотят «обращаться» с вами так, чтобы можно было дотянуть до следующего перерыва? Действительно ли представитель службы поддержки, которого вы вызываете, когда «накрывается» ваш компьютер, заботится о том, чтобы ваша проблема была устранена, или он лишь ставит галочки в контрольном списке? Является ли кабельщик, который появляется на пороге вашего дома, образцом отличного обслужи-

вания клиентов, или он тратит большую часть времени, жалуясь на кабельную компанию и убеждая вас приобрести спутниковую тарелку?

Не думаю, что есть всеобъемлющий список вещей для создания особой связи, которая так необходима для чувства собственности, но действительно верю в то, что обращение компании со своими служащими имеет к этому непосредственное отношение. В этом мне удалось убедиться холодным снежным днем в Бостоне несколько лет назад.

Я был приглашен на встречу за завтраком в Клуб генеральных директоров Бостона. Мне говорили, что это очень престижная группа, и когда я увидел список ожидаемых посетителей, то понял, почему. Там числились генеральные директора компаний-мультимиллиардеров, всемирно-известные предприниматели, руководители фондов, управляющие инвестициями в миллиарды долларов и некоторые высокопоставленные лица Массачусетса.

К сожалению, ночью накануне моей речи в городе разыгралась буря, подобной которой я никогда не видел. Снег летел всю ночь. Когда я проснулся в 5:00 утра, по телевизору сказали, что коэффициент резкости ветра был вторым в истории Бостона. Я выглянул в окно, улицы были пусты. Город завалило снегом.

В этот момент я понял, что мой переезд из Техаса ничего не значил, за исключением того, что он дал мне испытать, насколько холодно может быть в Новой Англии. Однако телерепортер с командой появились в 6:30 для моего запланированного интервью. Они согласились, что было немного холодно, но, казалось, не находили в погоде ничего экстраординарного.

Полчаса спустя я вошел в бальный зал отеля Boston Harbor и был потрясен. Там находились сотни людей. Я был ошеломлен, однако, понимал, что вряд ли они пришли меня послушать. Они пришли, потому что услышали о Southwest Airlines и хотели узнать больше.

Я начал с вопроса к аудитории о том, сколько из них летали Southwest Airlines, ожидая увидеть лишь несколько десятков рук. К моему смятению, практически все в зале подняли руки. Это шокировало меня по трем причинам:

1. Очевидно, это была состоятельная аудитория, которая могла позволить себе летать любой авиалинией.
2. Southwest Airlines является низкобюджетной авиакомпанией, у которой нет салона первого класса.
3. Southwest даже не обслуживается в аэропорту Бостона, который был виден из окон отеля.

По каким-то причинам все в аудитории летали Southwest Airlines и, похоже, им это нравилось.

Я немного рассказал им об истории, культуре и философии Southwest Airlines, а затем предложил задавать вопросы. После нескольких дружественных вопросов один из присутствующих встал и произнес: «Вы рассказали интересную историю, и приятно слышать, что генеральному директору есть, что сказать, но я заметил, что за столами есть несколько служащих Southwest. Я бы хотел услышать, что скажут эти ребята».

После чего он наугад выбрал одного из служащих Southwest и обратился к нему: «Вы. Встаньте. Я полагаю, вам нравится работать в Southwest Airlines, иначе бы вас здесь не было. Я хочу знать почему».

Служащий был немного испуган, но он встал и без колебаний произнес: «Я думаю, что мне нравится там работать, потому что это компания, которая платит вам любовью за любовь».

Что ж, я знал, что мне нечего к этому добавить, поэтому просто поблагодарил аудиторию и сел.

После произнесения речи я имел честь узнать, что среди аудитории находился Боб Крафт (Bob Kraft), владелец футбольной команды New England Patriots. Мистер Крафт,

который обычно посещает все тренировки своей команды, сказал мне, что пропустил тренировку в это утро за неделю до ответственной игры против Indianapolis Colts за выход в плей-офф, потому что был большим поклонником Southwest Airlines. Он восхищался нашей культурой командной работы.

Когда спустя несколько недель я увидел, как мистер Крафт принимает награду, после того как его команда выиграла чемпионат, я удивился, услышав от него слово *команда* примерно шесть раз в течение 30 секунд при описании причин успеха Patriots. Это случилось, поскольку они играли как *команда*, а не как кучка талантливых игроков.

Служащие, которые ощущают, что их компания любит их, скорее всего, отплатят любовью за любовь и по-настоящему испытают чувство собственности в будущем. Служащие, которые работают на лидеров, определяющих успех в терминах «командные цели», а не «индивидуальное исполнение», более вероятно испытают чувство собственности при успехе команды. Они будут думать нестандартно, будут воспринимать миссию, которую вы пытаетесь осуществить. Короче говоря, они ощутят настоящее чувство собственности и будут вести себя, как собственники.

В Southwest мы иногда задавались вопросом, кого стремимся обслуживать в первую очередь – сотрудников, клиентов или акционеров. И всегда отвечали сами себе, что служащие стоят на первом месте. Мы знали, что наше отношение к сотрудникам впоследствии будет определять их отношение к компании. Мы понимали, что если будем хорошо служить нашим людям, они будут хорошо служить нашим клиентам. А если клиенты будут довольны, скорее всего, акционеры тоже будут довольны.

Глава 29

Превратите работу в удовольствие

Люди, которые наслаждаются своей работой, выполняют ее лучше, чем люди, которые не получают от этого удовольствия. Довольные и веселые сотрудники работают усерднее, предоставляют лучший сервис клиентам, придумывают новые идеи.

Клиенты часто говорили мне, что именно служащие Southwest отличают ее от других компаний. Они дружелюбны, эффективны и веселы. Они счастливы. Они всегда обращаются с клиентами с теплотой и гостеприимством и ведут себя так, будто наслаждаются своей работой.

Я думаю, что они ведут себя так, поскольку действительно наслаждаются своей работой. Не поймите меня неправильно. Их работа требует усердного труда: и физического, и ментального. Те дни, когда я помогал, работая в билетной кассе, сидел напротив агента по бронированию или открывал пакеты с орешками в полете, были отличной школой. Работа выматывает физически и бросает интеллектуальный вызов. Я был истощен, проработав всего одну смену. Тем не менее, наши служащие как-то со всем этим справляются

и по-прежнему могут улыбаться клиентам в конце длинного трудового дня.

И улыбки настоящие. Люди довольно хорошо распознают фальшь. Это одинаково верно и в отношении клиентов, и в отношении служащих. Улыбки наших служащих не фальшивые.

Что делает работу радостной? Руководители некоторых компаний думают: «Мы устроим вечеринку, и тогда всем будет весело здесь работать». Но когда люди приходят на работу на следующий день, это уже не весело.

Вечеринки и банкеты, конечно, могут быть частью культуры, но они не являются ее сердцевинной. Чтобы работать было весело, люди должны наслаждаться своей работой. Это не значит, что работа должна быть легче или длиться меньше по времени. Люди, которые трудятся подолгу на тяжелых работах, тоже могут получать удовольствие – на самом деле, возможно, они получают даже большее удовольствие, чем другие.

Что делает работу радостной? Не думаю, что есть одна универсальная формула или всеобъемлющий список, однако существует несколько вещей, которые я подметил в местах, где люди получают удовольствие от своей работы:

1. Они чувствуют, что на самом деле что-то выполнили.
2. Они понимают, что их ценят. Кто-то нашел время сказать «спасибо» или «хорошая работа».
3. Они ощущают, что могут быть самими собой и выражать свою индивидуальность.
4. Они чувствуют, что их ценят за ум, а не за то, что они занимаются умственной работой.
5. Им нравятся люди, с которыми они работают, включая босса. Работать с приятными людьми намного лучше, чем с враждебно-настроенными.

6. Они знают, что их работа ценится компанией. Чувство удовлетворения – это внутренний процесс, но людям также нужно знать, что компания и босс адекватно оценивают их работу.
7. Они верят в миссию своей компании.
8. Они ощущают, что к ним относятся с уважением.
9. У них есть настоящее чувство собственности компании и понимание ее миссии. Всегда приятнее ощущать себя собственником, чем служащим.
10. Им не приходится проверять свои ценности, приходя на рабочее место. Большинство людей предпочитают работать в искренней обстановке, где их не просят делать что-то, противоречащее их ценностям.
11. Успех отмечается. Людям нравится праздновать победы, и нравится получать заслуженные похвалы. Если они сами ничего не сделали, причиной торжества должен стать успех компании или отдела.
12. Люди не застрахованы от совершения ошибок. Томас Эдисон однажды сказал, что человек никогда не полетит. Люди совершают ошибки.
13. Они не превращаются в «козлов отпущения», когда что-то идет не так. Иногда в подобных случаях необходима мощная спина лидера, который возьмет огонь на себя, а не будет искать, кого обвинить.
14. Лавры успеха разделяются. Иногда необходим лидер, чье эго не требует прожекторов.
15. Необходимо, чтобы семья и друзья считали работу и компанию «крутыми». Не стоит это недооценивать. Люди черпают самоуважение из того, что другие думают об их работе и компании, на которую они работают.

Это, конечно, не всеобъемлющий список, но довольно хорошее начало. Вы можете заметить, что я не упомянул

о зарплате. Конечно, люди хотят и нуждаются в том, чтобы им справедливо платили за работу. Но не зарплата делает работу радостной. Как показывает история, некоторые из наиболее высокооплачиваемых людей в индустрии авиации предоставляли наихудший вариант обслуживания клиентов просто потому, что ненавидели свою работу и свои компании.

Служащие, которым нравится их работа, вероятно, любят свою компанию, потому что чувствуют, что компания их тоже любит. Работа становится радостной, и это очень заметно.

Глава 30

Постройте культуру обслуживания клиентов

Мы все, вероятно, сталкивались с представителями «сферы обслуживания клиентов», которые были грубы, неприветливы и по-настоящему не заботились о наших потребностях. Возможно, это было в конце их рабочей смены, или у них болела спина. Или, возможно, у них просто был плохой день. Или они ненавидели свою работу.

Я не говорю, что такого никогда не случается в Southwest. Иногда и у нас встречаются клиенты, которые столкнулись с плохим обслуживанием. Наши лучшие клиенты всегда дают нам об этом знать, потому что понимают, что такие случаи неприемлимы для культуры Southwest. Мы ценим интерес клиентов к нашему бизнесу и всегда отслеживаем эти сообщения.

В отличие от многих компаний, которые просто рассылают стандартные письма, где сказано, насколько они ценят мнение клиентов, в Southwest каждый клиент получает персональный ответ. У нас есть стандартные ответы на частые вопросы о разных стратегиях и процедурах, но на каждое полученное письмо приходит персональный ответ.

Письмам, которые вовлекают в конфликт клиентов и служащих или сообщают о неподобающем поведении служащего, уделяется особое внимание. Мы стараемся расследовать каждую такую жалобу.

Клиент не всегда прав. В большинстве случаев внутренние расследования показывали, что наши служащие просто не могли дать клиенту ответ, который те хотели услышать. Как все, кто когда-либо смотрел телешоу *Airline*, ведущееся с места событий по телеканалу A&E, знает, что клиенты могут быть напористыми, грубыми и иногда оскорбительными. Большинство клиентов – очень приятные люди, но иногда и они переходят границу. В таких ситуациях мы поддерживаем своих служащих. Мы, конечно, не собираемся извиняться перед теми, кто был груб или оскорбил наших сотрудников.

В некоторых случаях мы действительно находим, что служащие вели себя неподобающим образом или просто не попросили совета у более опытных сотрудников. Иногда мы осознаем, что приняли на работу не того человека и должны его заменить, но это исключение. Обычно, у кого-то просто был плохой день, он торопился или переживает кризис в личной жизни. В таком случае достаточно небольшого совета и напоминания, почему мы находимся в этом бизнесе.

Мы ценим обратную связь с клиентами, и на самом деле оказывается, что число комплиментов нашим служащим намного превосходит число жалоб. Клиенты, кажется, по-настоящему ощущают эту авиалинию *своей* и просто хотят дать нам знать, как идут дела.

Культура обслуживания клиентов – это ключ к построению долгосрочного конкурентного преимущества в любом бизнесе, который связан с обслуживанием клиентов. Самые низкие цены – это только начало. Клиенты не будут терпеть плохой сервис из-за низкой цены. Более того, некоторые конкуренты, в конечном итоге, вычислят, как соответствовать низкой цене, так что низкие цены – это лишь мимолет-

ное соревновательное преимущество. Настоящей культуре обслуживания клиентов не так просто соответствовать.

Культура обслуживания клиентов начинается с *внутренних* клиентов. Есть одно правило, которое должен помнить каждый лидер: то, как вы обращаетесь со служащими, определяет то, как ваши служащие обращаются с клиентами.

Сотрудники которые наслаждаются своей работой, любят свои компании и чувствуют, что их ценят, *захотят* предоставить клиентам превосходный сервис. Они будут болеть за это. Они захотят, чтобы клиенты полюбили их компанию так же, как они сами. Они будут ценить клиентов, заботиться о них и вставать на их сторону.

Сотрудники, которые любят свою работу, заставят клиентов полюбить свою компанию. Сотрудники, которые ненавидят свою работу, заставят клиентов ее ненавидеть.

Глава 31

Он подарил мне ВОЗМОЖНОСТЬ ХОДИТЬ на работу

Через несколько лет после того как я стал главным консультантом, у нас появилась возможность взять в отдел еще одного юриста. Я уже успел нанять несколько хороших специалистов, выудив их из контактов в моей старой юридической фирме. Фактически, однажды, когда я вернулся в Сан-Антонио на вечеринку по случаю Рождества в свою старую контору (да, мы называли ее Рождественской вечеринкой, несмотря на то, что компания называлась Oppenheimer, Rosenberg, Kelleher & Wheatley), мой старый партнер, Дэвид Оппенхеймер, спросил, не приехали ли я в поисках сотрудников.

На этот раз мы хотели расширить поиск. Наш кадровый отдел опубликовал объявление о вакансии во всех возможных местах, и оно привлекло множество хороших кандидатов. Однако наш компаньон и генеральный консультант Дебби Акерман (Debby Ackerman) и начальник моего административного отдела Дебби Нил (Debbie Neel) хотели

Глава 31

Он подарил мне ВОЗМОЖНОСТЬ ХОДИТЬ на работу

Через несколько лет после того как я стал главным консультантом, у нас появилась возможность взять в отдел еще одного юриста. Я уже успел нанять несколько хороших специалистов, выудив их из контактов в моей старой юридической фирме. Фактически, однажды, когда я вернулся в Сан-Антонио на вечеринку по случаю Рождества в свою старую контору (да, мы называли ее Рождественской вечеринкой, несмотря на то, что компания называлась Oppenheimer, Rosenberg, Kelleher & Wheatley), мой старый партнер, Дэвид Оппенхеймер, спросил, не приехали ли я в поисках сотрудников.

На этот раз мы хотели расширить поиск. Наш кадровый отдел опубликовал объявление о вакансии во всех возможных местах, и оно привлекло множество хороших кандидатов. Однако наш компаньон и генеральный консультант Дебби Акерман (Debby Ackerman) и начальник моего административного отдела Дебби Нил (Debbie Neel) хотели

забросить сеть еще шире. Они решили опубликовать объявление о вакансии в информационном бюллетене Ассоциации афро-американских адвокатов в Далласе. Они не спрашивали чье-то разрешение, а просто сделали это. К счастью, кто-то в Далласе отправил это объявление юристу по имени Беверли (Beverly). Она успешно работала в юридической фирме в Вашингтоне. Беверли выросла в Оклахоме и лелеяла идею вернуться туда, где жила большая часть ее семьи, поэтому она отправила нам свое резюме.

Дебби Акерман проинтервьюировала довольно много кандидатов, сузив список до нескольких человек, с которыми проводил собеседование я. Как только я увидел Беверли, стало очевидно, что она именно тот человек, который нам нужен. Она была превосходным юристом со сложившейся системой ценностей, чувством юмора и отличными личными качествами, и она мне очень нравилась. Даже несмотря на то, что Беверли окончила Университет штата Оклахома, главный конкурент моей alma mater, я должен был признать, что она была именно тем человеком, в котором мы отчаянно нуждались. Беверли была не просто *юристом*, которого мы искали, она была *человеком*, которого мы искали.

Вскоре после того как Беверли приступила к работе, однажды она позвонила в офис, чтобы сказать, что у нее проблема, и она опоздает на работу. Когда Беверли, наконец, появилась, все, естественно, были озабочены и заинтересовались, все ли у нее хорошо. Беверли оказалась в замешательстве. На ней был превосходный наряд, но она сказала, что мы должны привыкнуть видеть ее в нем. Мы все хотели знать, что же произошло.

Разыскивая дом для покупки, Беверли снимала квартиру в хорошем многоквартирном доме, объяснила она. Для удобства жильцов верхних этажей в здании находился мусоропровод. В то утро Беверли выбросила свой мусор, но схватила не тот мешок. Когда она вернулась в свою квартиру и собралась отправиться на работу, то взяла мешок, который хотела отнести в химчистку и обнаружила, что дер-

жит мешок с мусором. Беверли по ошибке выкинула все свои наряды в мусоропровод. Конечно, она сбежала вниз по лестнице, чтобы найти свою одежду, но успела лишь обнаружить, что ее уже увезли на свалку.

Это случилось в тот день, когда у меня по графику был назначен ленч с руководителями офиса, за которым встречались и обменивались информацией около 300 человек из исполнительных органов и других отделов. Когда пришла моя очередь докладывать о последних разработках, я не удержался и рассказал историю Беверли.

Когда я вернулся в свой офис после ленча, то увидел Беверли, стоящую у моей двери. «Что вы наделали?» – воскликнула она. Я признался, что поведал ее историю про мусоропровод примерно 300 сотрудникам. Когда я рассказывал эту историю, то думал, что Беверли получит несколько добродушных шуток в свой адрес от своих новых коллег. Вместо этого женщины из всего здания звонили ей, чтобы предложить свою одежду, предлагая отвести ее по магазинам, желая узнать, какой размер она носит, и предлагая собрать деньги в отделе, чтобы помочь купить ей новую одежду.

Беверли была немного рассержена на меня, но я думаю, она была также ошеломлена тем, как люди отреагировали на данный инцидент. К счастью, у Беверли было чувство юмора, и думаю, в конце концов, она простила меня за то, что я рассказал всем о ее ошибке. Но Беверли так и не смогла забыть, как люди в Southwest отреагировали на товарища-сослуживца в беде.

Несколько недель спустя, как-то поздно вечером я проходил мимо офиса Беверли. Она, как обычно, работала допоздна, поэтому я зашел. На следующей неделе должен был быть день рождения Мартина Лютера Кинга. В Southwest корпоративные офисы не закрывались, чтобы отпраздновать этот день, но служащие могли использовать один из так называемых «плавающих выходных», которые можно было взять

для отмечания религиозных праздников или других важных дней. В офисе Беверли висела картина доктора Кинга — так я узнал, что она уважала этого героя и, вероятно, захотела бы почтить его соответствующим образом. В разговоре я упомянул, что она, конечно, может взять выходной, чтобы почтить доктора Кинга.

Беверли улыбнулась и посмотрела на изображение доктора Кинга с благоговением. «Нет, именно он *подарил мне возможность* ходить на работу и я отпраздную день его рождения, оставаясь на своем рабочем месте».

Беверли продвигалась по службе, стала начальником отдела в Southwest, а теперь работает в другой отличной компании, Ticketmaster, где возглавляет отдел кадров. В этом году она позвонила мне в день рождения Мартина Лютера Кинга, чтобы сказать, что она думает обо мне. Она была дома, потому что офисы Ticketmaster закрыты для празднования дня рождения доктора Кинга. Беверли хотела дать мне знать, что, находясь дома, она продолжает работать.

Глава 32

И у развлечений может быть цель

Веселье – это не просто вечеринки или празднования. Корпоративные сборища – достаточно распространенное явление в местах, где люди наслаждаются своей работой. Они дают людям на всех уровнях организации шанс встретиться, пообщаться и ближе узнать друг друга.

Перед тем как в 1990 году Southwest переехала в новое здание своей штаб-квартиры, наши основные офисы были расположены в старом полуразрушенном терминале аэропорта Dallas Love Field. Это было довольно причудливое сооружение. Так как здание когда-то служило терминалом авиалинии, оно было длинным и узким. Наши помещения были приблизительно 60 футов (18,3 м) шириной и 1000 футов (304,8 м) длиной с узким коридором из одного конца в другой.

Одной из лучших достопримечательностей в этой постройке была закусочная Howdy's – холодные закуски прямо посреди Восточного терминала. Что ж, возможно, Howdy's была не очень хороша для ленча, но после 17:00 там предлагали превосходный выбор пива со всего мира – и оно было дешевым. Само собой разумеется, Howdy's стала популярным

местом встреч после работы для служащих Southwest. И по пятницам это место по-настоящему гудело.

В то время мой офис, как и офис моего старого юридического партнера, Рона Рикса (Ron Ricks), находился прямо через коридор от Howdy's. Запах солонины висел в воздухе каждый день. Мы с Роном были приучены работать допоздна, но в пятницу после пяти делать это было практически невозможно. Толпа в Howdy's быстро становилась слишком шумной, чтобы сконцентрироваться на работе. И, что нам оставалось? Пойти и выпить пива, конечно.

Пятничные собрания в Howdy's стали ритуалом. Люди из разных концов коридора, которые не могли увидеться в течение всей недели, обнимались (в Southwest много объятий) и обменивались новостями. Они делились историями о забавных случаях, встречах с друзьями и семьями, говорили о том, какие козни строили конкуренты. Должности не имели значения. Руководители и обычные работяги пили вместе, обменивались историями.

Немного погодя я начал замечать, что такие сборища — это не просто светское мероприятие. Это культурный феномен. Людям не просто нравится их работа, они наслаждаются обществом тех, с кем работают. И немного позднее я заметил: во время этих сборищ на самом деле происходила работа. Среди смеха и обмена историями люди также обменивались информацией и идеями. Точно не знаю, сколько идей по улучшению нашего бизнеса возникло или родилось в ходе общения в Howdy's, но их было достаточно.

Когда пришло время переезжать в новое здание нашей штаб-квартиры, Howdy's не поехала с нами. Новый продавец в кафетерии не хотел торговать пивом. Пятничные сборища в Howdy's оказались под угрозой исчезновения. Этого нельзя было допустить.

Поэтому мы решили сохранить традицию второй половины пятницы в Howdy's. К счастью, у нашего нового здания была красивая наружная палуба на третьем этаже

с фантастическим видом на весь аэропорт и центр Далласа. Мы решили, что это самое подходящее место. Таким образом, отдел главного консультанта стал хозяином наших пятничных вечеринок на палубе.

Все в отделе поддержали это. Мы охлаждали пиво ко второй половине пятницы и к 17:00 передавали его на палубу и предлагали всем, кто там показывался. В течение многих лет моего референта Мэрилин хорошо знали в соседнем винном магазине. Она была привлекательной женщиной, которая приходила раз в неделю за ленчем и покупала примерно 40 бутылок пива. Мы собирали пожертвования с тех, кто присутствовал на вечеринках на палубе, чтобы покрыть расходы. Все, что оставалось, уходило на благотворительность или помогало оплачивать будущие мероприятия. Когда я разговаривал с группами служащих, которые хотели знать, что я сделал как главный консультант, то всегда отвечал им, что моей самой главной функцией было контролировать выбор напитков для наших пятничных вечеринок.

Еще одна причуда в Southwest – полноценное празднование Хэллоуина. Служащие в каждом аэропорту украшали свои билетные кассы и выходы в тему праздника на свой вкус и приходили на работу в соответствующих костюмах. Стюардессы развлекали пассажиров, приглашая на борт в довольно оригинальных костюмах. Каждый отдел штаб-квартиры выбирал тему, и все здание становилось пристанищем праздничного фестиваля. Некоторые отделы проводили шоу, часто демонстрируя весьма впечатляющие таланты. Другие устраивали музыкально-хореографические презентации, часто задевуая пародии на последние события в индустрии авиации. Офисная зона становилась самой посещаемой. Семьи служащих, а также друзья, официальные представители и группы школьников стекались в здание, чтобы принять участие в фестивалях.

Должен признать, что когда я первый раз пришел в Southwest, то скептически относился к такому распределению ресурсов. Большинство приготовлений проходило после

рабочего дня или во время обеда, но, без сомнения, и множество рабочих часов было потрачено на подготовку к Хэллоуину и мероприятиям этого дня. Специалисты по организации труда пришли бы в ужас.

Но однажды во время обеденной сессии планирования грядущего шоу Хэллоуина для нашего отдела я заметил странную вещь. Люди, отвечающие за организацию Хэллоуина, не занимали руководящих постов. Секретари отдавали приказы своим боссам. Людям, которые командовали в рабочее время, предлагали проделывать глупейшие вещи, и они соглашались на это. Однажды я оказался одним из трех руководителей, которые были вовлечены в исполнение довольно оскорбительной пародии, основанной на самых возмутительных сценах фильма «Три Друга» (*The Three Amigos*). Я вместе с нашим вице-президентом по правительственным делам, своим старым юридическим партнером Роном Риксом и исполнительным вице-президентом Джоном Денисоном (John Denison), который позже стал генеральным директором ATA Airlines, серьезно репетировал пародию. Мы дали незабываемое представление, о котором мне все еще напоминают время от времени. Я думаю, что финальное движение тазом было одним из тех ужасных видений, которые люди не могут выкинуть из своей памяти.

Хэллоуин поставил корпоративную пирамиду на голову. Должности ничего не значили, и каждый имел шанс сыграть непривычную роль. Неприметные рабочие становились боссами, и боссы должны были слушаться. Наконец, я понял – Хэллоуин был не только забавой. Это была забава с целью – у нас появлялся шанс разглядеть превосходные лидерские таланты у людей на всех уровнях компании.

Глава 33

Праздновать успех и достижения

Проделав хорошую работу, люди хотят, чтобы другие об этом знали. Вознаграждение необязательно должно быть большим. Например, Джим Раппель (Jim Ruppel), вице-президент по связи с клиентами, обычно проводил соревнования, чтобы увидеть, какой служащий или команда служащих может удовлетворительно решить вопросы клиентов, получить больше похвал или достичь какого-то другого успеха. Призы были небольшими – билет в кино или подарочный сертификат на посещение ресторана. Однако соревнования были упорными и добродушными. Практически все отделы имели какую-то форму поощрения служащих, и все они показывали своим сотрудникам, что их работа ценится и много значит.

По большому счету, у нас было множество форм поощрения. Каждый год мы проводили экстравагантный банкет с награждениями, где отмечали всех служащих, празднующих свои 10-, 20, 25- или 30-летние годовщины в компании. Кроме того, каждый отдел объявлял победителей ежегодной президентской награды President's Award. Тысячи служащих

со своими супругами съезжались со всех уголков страны, чтобы принять участие в церемонии.

Несколько раз в году мы также награждали служащих, номинированных клиентами или сослуживцами, специальным призом, так называемым *Winning Spirit Award* (Награда за победный дух). Мы приводили победителей и их супругов в штаб-квартиру в Далласе, где с ними обращались, как с членами королевских семей.

Будучи генеральным директором, я всегда прилагал особые усилия, чтобы встретиться с экстраординарными людьми, выигравшими *Winning Spirit Award*. Некоторые из них героически спасли жизни клиентов или коллег. Один служащий аэропорта использовал собственный автомобиль, чтобы перевезти пожилую клиентку из Феникса в Тусон, когда та узнала, что ее дочь попала в серьезную аварию, и не имела никакого другого способа туда добраться. Один агент аэропорта отдал свою зимнюю куртку клиенту, у которого ее не было. Агент по бронированию билетов использовала свой свободный день, чтобы встретиться в аэропорту пожилого клиента, потому что наша служащая при бронировании билетов сказала, что у него могут возникнуть трудности в аэропорту. Список можно продолжать и продолжать. Никому из этих сотрудников не приказывали поступать именно так, и они не спрашивали ни у кого разрешения. Они просто делали то, что считали правильным, и делали, не ожидая за это поощрения. Подобные истории всегда поднимали мое настроение и помогали мне помнить, почему мы стали столь успешными.

Хорошие люди могут творить потрясающие вещи. Мы все упорно трудимся, и гораздо лучше, когда мы знаем, что наша работа и наши усилия ценятся и признаются. Именно это в большей степени делает нашу работу такой радостной.

Глава 34

Преобразование рядовых сотрудников в собственников

Предприниматели – это люди, которые управляют бизнесом посредством творческих идей. Они идут на риск. Они бросают вызов статус-кво и иногда даже изменяют мир.

Предприниматели не просто выполняют свою работу. Они думают, как владельцы. Владельцы постоянно ищут способы улучшить бизнес, увеличить доходы, сократить издержки, улучшить обслуживание клиентов и создать конкурентоспособные преимущества.

Классическая организационная теория (как вообще было принято в течение большей части двадцатого столетия) делала акцент на четком разделении и специализации труда. Эта структура включала жесткие границы между функциями, укрепленные фиксированной цепью инстанций. Детализированные правила и стандартные рабочие процедуры управляли поведением и принятием решений. Эта организационная структура более известна как *бюрократия*.

Организационная бюрократия дает некоторые преимущества. Специализация способствует эффективности.

Уверенность в формальных правилах и рабочих процедурах способствует предсказуемости и постоянству. Просто понять, почему эта организационная структура процветала в индустриальном обществе, и почему правительственные структуры, искавшие способ стабильного управления широкими программами, также приняли ее.

Однако в бюрократии есть несколько ограничений. Здесь не поощряется индивидуальное мышление и подавляется творческий потенциал. Рядовые служащие просто должны точно выполнять свою работу. Они не должны понимать миссию организации, принцип, по которому их работа вписывается в общую картину, и связь индивидуального успеха с успехом организации.

С точки зрения классической бюрократической организации не имеет значения, ощущают ли служащие свои естественные права и удовлетворение. Неудивительно, что сотрудники думают о себе как о винтиках в гигантском колесе, в то время как руководство воспринимает рабочую силу как активы, которые могут обесцениваться и быть выброшенными, когда перестанут приносить пользу. Эта схизма трудовых отношений настолько широко распространилась во множестве компаний, что продолжает угрожать самому их существованию и по сей день.

Предприниматели ненавидят бюрократию. Они понимают необходимость структуры и цепи инстанций, но категорически отрицают стандартное мышление. Предприниматели мыслят, как владельцы. Они всегда пытаются улучшить бизнес, потому что пекутся о его успехе.

Организации XXI века живут в мире, который не допустит ни медлительности бюрократии, ни схизмы трудовых отношений, сопровождающей ее. Современные организации существуют в сетевом мире глобальной конкуренции, где происходят изменения, и информация быстро распространяется. Клиенты требуют более качественного и избирательного обслуживания. Конкурентоспособная мировая экономика гарантирует, что клиенты получают то, что они

хотят. Бизнес, не дающий клиентам желаемого по цене, которую они готовы заплатить, будет заменен конкурентом, готовым все это обеспечить.

Для достижения успеха в конкурентном мире бизнес должен иметь возможность определять необходимость перемен, внедрять изменения и быстро адаптироваться к ним. Бюрократические организации не могут быстро изменяться. Фирмы, которые преуспевают в этой калейдоскопической экономике, не могут медлить и расходовать силы на внутреннюю войну между рабочими и руководством. Успешные фирмы на всех уровнях заполнены сотрудниками, которые разделяют общее видение успеха.

Общее видение успеха означает, что служащие должны думать, как владельцы, а руководство – быть лидерами своих сотрудников. Итоговый успех любой организации, как и успех любого лидера, во многом зависит от преданности служащих успеху миссии их компании. Процветающие и динамичные организации нуждаются в людях с предпринимательской жилкой.

Одним из моих любимых предпринимателей в Southwest Airlines был Дэйв Спирс (Dave Spears). До своей отставки Дейв оставался нашим бессменным директором по хозяйственным вопросам. В то время когда у Southwest было не очень много денег, Дэйв нес ответственность за конструирование объектов аэропорта, соответствующих быстрому росту компании. Более традиционные компании никогда не потерпели бы Дэйва. У него практически не было формального образования, и он был не силен в бумажной работе. Если бы вы попросили его подготовить презентацию в PowerPoint, он посмотрел бы на вас, как на пришельца с Марса. Но Дэйв всегда был полон новых идей. Я считал его гением. И мы создали Дэйву условия для воплощения его нестандартных идей.

Когда мы решили летать в Нэшвилль, но не нашли места для билетной кассы, Дэйв придумал, как превратить в кассу трейлер. Когда мы захотели побить конкурентов в Литтл Роке, Дэйв придумал, как построить объекты за десять дней (обычно

такой проект занимает от трех до четырех месяцев). Когда нам перестало хватать пространства выходов в Оклахоме, Дэйв придумал, как построить соединительный мост к другому терминалу, чтобы наши операции можно было направить ко вторым воротам. Везде, где мы разрастались, Дэйв находил новые возможности, и каждый раз у него возникали идеи, о которых не мог и мечтать человек, мыслящий традиционно.

Один из моих первых опытов общения с Дэйвом произошел в 1986 году, вскоре после того как я стал главным консультантом Southwest. Несмотря на технические доклады Дэйва, я распознал, что он гораздо умнее меня. Как обычно в подобной ситуации, люди, которые отчитывались передо мной, знали гораздо больше о том, как выполнить свою работу. Это позволило мне сделать, возможно, самую важную работу в управлении – уйти с дороги.

Когда в 1982 году Southwest начала обслуживание в Фениксе, все современные устройства терминала аэропорта были уже арендованы другими авиакомпаниями. Поскольку никто из них не жаждал увидеть Southwest и ее приход в город, как всегда, ознаменовывался падением цен на билеты, никто не захотел поделиться объектами с новым конкурентом. Так что Southwest пришлось бросить свой взгляд на старое заброшенное здание. Оно оказалось бывшим терминалом Phoenix Sky Harbor Airport, который был покинут всеми остальными авиалиниями несколько лет назад при переезде в более современные условия.

Хозяйственным службам Southwest пришлось очистить старое здание от паутины, однако удобства были довольно примитивны. Здесь многое сохранилось со времени постройки аэропорта в 1952 году. После проверки пассажирам приходилось выходить наружу и поправляться на борт по траппу. Прилетевшие пассажиры получали свой багаж во внешней зоне напротив здания. Но в 1982 году Southwest заняла это здание и начала полеты. И пассажиры пошли.

К 1986 году мы разрослись в Фениксе и захотели модернизировать некоторые внутренние устройства, при помощи

которых пассажиры Феникса могли проходить на борт самолетов. Мы подумали, что такое решение будет оптимальным, хотя пассажирам по-прежнему придется совершать небольшую прогулку по улице, чтобы добраться до новых ворот. Однако денег все еще не хватало.

Поскольку дверь самолета находится на высоте 5,5 м над землей, все современные аэропорты помещают залы ожидания для пассажиров и устройства посадки на втором этаже терминала. Раздвижной переход-рукав разработан для прямого соединения второго этажа с дверью самолета. Однако для нас было слишком дорого построить двухэтажную структуру. К тому же Southwest оставалась низкобюджетной авиакомпанией, и ей нужно было ограничивать расходы.

Старый одноэтажный терминал в Фениксе был построен до появления современных посадочных переходов. В интересах экономии мы хотели построить новые ворота в одноэтажном здании, но также пытались придумать возможность посадки через раздвижной переход-рукав. Никакая существующая технология не могла осуществить соединение одноэтажного здания и двери самолета без использования траппа. Поэтому задачей Дэйва было выяснить, как решить эту дилемму.

Определенно, Дэйв знал решение. Мы должны были возвести одноэтажную пристройку к исходному терминалу, как и планировалось. Чтобы защитить пассажиров от открытого пространства, мы просто построили восходящий туннель от зала ожидания к самолету в припаркованном положении. Это дало Southwest возможность сэкономить на постройке одноэтажной структуры и выиграть при посадке по рукаву.

Дэйв придумал способ сэкономить гораздо больше денег, установив фиксированное основание рукава на пьедестал. Это было гораздо дешевле, чем подвижной рукав, используемый другими авиакомпаниями, которые при этом нуждались в большей гибкости раздвижных переходов, чтобы получить доступ ко многим типам самолетов. Поскольку Southwest оперировала лишь одним типом самолетов – Боинг 737, нам не нужно было такое дорогое оборудование. Мы в любое время

точно знали, какой самолет должен прилететь, и могли соответствующим образом настроить оборудование.

В ретроспективе все это кажется легким и логичным. Удивительно, что никто никогда так раньше не делал. Ключом оказался Дэйв, который не просто ставил галочки в списке «это надо сделать». Он использовал свою голову.

Когда я добрался до Феникса, чтобы осмотреть проект, он был практически готов. Самолеты должны были начать летать через два дня. Однако нужно было еще многое закончить. Когда я пришел на строительную площадку, у меня возникли сложности с поиском кого-нибудь из знакомых. Когда я, наконец, нашел Дейва вместе с нашим менеджером объекта (который потом стал вице-президентом) Бобом Монтгомери (Bob Montgomery), они не руководили проектом. Они работали, усыпанные опилками так, что я даже сначала не узнал их. К сожалению, я юрист, а не плотник, поэтому мало чем мог им помочь. И все, что я мог сделать полезного, – это отвести команду рабочих пообедать.

В последние дни почти перед самым открытием нового выхода возник один финальный критический момент. Когда Дэйв получил счет за фантастические электронные указатели, направляющие пассажиров к нужным выходам, он просто пришел в ярость. Сумма, которую запросила компания, превышала 20 тыс. долларов. Дэйв счел это возмутительным, поэтому он отослал знаки обратно и сам отправился в Wal-Mart, где нашел простой жидкокристаллический указатель примерно за 250 долларов. Нужно было немного поработать, чтобы запрограммировать его на нужный рейс, однако никто не был против. Наши клиенты знали, что мы должны экономить, чтобы сохранять низкие цены на билеты. И наши сотрудники знали, что сэкономленные деньги пойдут на их счета от разделенной прибыли.

Кстати, когда я последний раз видел Дэйва, он наслаждался своей отставкой и работал над последним изобретением – кондиционером для своей тележки для гольфа, пропускавшим воздух через кулер для пива. Как я до этого не додумался?

Глава 35

Поощряйте нестандартное мышление

Все, что могло быть изобретено, уже изобрели.

*– Чарльз Х. Дуэлл (Charles H. Duell),
уполномоченный Бюро патентов США, 1899*

Подготовьтесь к потрясению: не все еще изобретено. Не все еще придумано. Не все значимые изобретения применены. И никто не знает всего, что предстоит узнать.

Мир совершенствуется через изменения и новые идеи. Экономика XXI века изменяется с головокружительной скоростью благодаря комбинации макроэкономических сил, которые включают:

- глубокие технологические изменения, касающиеся любой сферы;
- мгновенные международные сообщения и способность сбора (накопления) информации;

- отмену госконтроля и приватизацию отраслей, которые ранее находились под контролем государства, включая телекоммуникации, банки и авиакомпании;
- всемирное движение к конкурентной модели предприятий в зоне свободного предпринимательства;
- усиление потребительского сектора, продиктованное всеми предыдущими факторами.

Мир все более погружается в глобальную конкуренцию. Фирмы становятся менее прибыльными и более эффективными. Клиенты требуют лучшего качества по более низкой цене. Тех, кто будет бездействовать, обгонят, и они, в конечном счете, погибнут.

В классической модели бюрократического предприятия служащие должны были просто «выполнять свою работу». Задача прогнозирования и изобретения отводилась одному отделу. Например, после должного обдумывания научно-исследовательский отдел мог решить добавить кили в следующем году, больше хрома еще через год и дополнительные ремни безопасности когда-нибудь в будущем. Компании, которые все еще так думают, остаются позади.

Современный подвижный потребителями мир не позволяет осуществлять изменения с таким структурированным или медлительным подходом. Конечно, долгосрочное планирование все еще необходимо для финансовых проектов, требующих длительного срока реализации. В то же время, долгосрочное планирование должно осуществляться с осознанием того, что мир непрерывно меняется, и мы движемся вперед.

Как узнать, когда и как меняться? Скажет ли об этом научно-исследовательский отдел? Возможно, об этом скорее заявят служащие и клиенты, если только мы к ним прислушаемся.

Нестандартное мышление служащих может стать такой попыткой. Лидеры могут почувствовать себя не в своей та-

релке и даже напуганными тем, что услышат. Если вы прислушаетесь, то, возможно, столкнетесь со множеством тех же самых идей, что уже слышали до этого. Иногда, по некоторым не слишком очевидным для служащих причинам, подобные идеи просто не подходят для модели вашего предприятия. Часто сомнительная выгода многообещающей идеи просто не оправдывает затраты.

Контакт с нетрадиционным мышлением требует определенных затрат. Вы должны внимательно выслушать новые идеи и дать служащим знать, что их размышления оценены, даже если идеи и не приняты.

Однако зачастую служащие будут говорить вам то, что заставит ваши глаза загореться. Например, сотрудник может в точности рассказать вам, как использовать существующую технологию, чтобы устранить потребность в бумажных билетах, сэкономив миллионы долларов год. Это случилось со мной.

В 1994 году Southwest Airlines столкнулась с критической ситуацией, которая определила будущее компании. В то время все авиакомпании продавали большую часть своих билетов через бюро путешествий. Таким образом, большинство авиалиний реализовывало приблизительно 90% билетов. Southwest продавала меньше – около 60%, – потому что многие из наших клиентов просто предпочитали звонить нам. Но продажи бюро путешествий по-прежнему составляли большую часть нашего бизнеса.

Фактически все агенты бюро путешествий использовали компьютерные системы бронирования, чтобы резервировать туры и печатать билеты. Этими системами владели и управляли наши основные конкуренты – American, United, Delta, Northwest, TWA, US Air и Continental. Авиалинии поменьше, типа Southwest, должны были платить владельцам компьютерных систем бронирования, чтобы агенты бюро путешествий выпускали билеты этих авиалиний. Большинство небольших авиакомпаний неохотно согласилось заплатить

эту цену, чувствуя, что это их единственный путь к успеху на рынке.

В Southwest смотрели на это по-другому. Мы считали траты на компьютерную систему бронирования ненужными расходами. Это была просто схема перенаправления части дохода от нашей практической деятельности конкурентам, потому что они имели достаточную власть на рынке.

Поскольку начала распространяться конкурентная угроза низких цен на билеты Southwest, наши основные конкуренты решили, что пришло время положить этому конец раз и навсегда. Они пошли в наступление на двух направлениях.

Сначала несколько крупных авиакомпаний начали создавать свою низкобюджетную «авиалинию в авиалинии», чтобы предотвратить угрозу разрастания Southwest Airlines. United Shuttle попытались развернуть авиалинии в Калифорнии, Continental Lite выскочили на Юго-востоке, а US Air и Delta имели свои собственные брэнды. Все эти «авиалинии в авиалиниях» потеряли огромное количество денег, и все они, в конечном счете, были упразднены, когда стало ясно, во сколько это безумие обошлось крупным авиакомпаниям.

Второе острие атаки вовлекало компьютерные системы бронирования, которыми владели крупные авиакомпании. Несмотря на то, что Southwest изначально отказалась платить, все системы продолжали печатать наши билеты, потому что этого требовали клиенты и агенты бюро путешествий. Но теперь в дело пошли длинные ножи. Фактически одновременно конкуренты объявили, что они блокируют Southwest. Агенты бюро путешествий оказались не в состоянии печатать билеты Southwest. Внезапно компания столкнулась с риском потери большей части клиентов и прибыли.

Это была еще одна неразрешимая головоломка. Если мы отказывались платить, то теряли внушительную часть дохода, угрожая своей финансовой жизнеспособности. А если бы мы заплатили, то положили бы начало непрерывному

оттоку капитала Southwest к конкурентам, поскольку обязаны были бы платить им каждый раз при продаже билета. Изучив проблему мы обнаружили, что каждая независимая авиакомпания, которая согласилась на отток дохода, в конечном счете, вышла из бизнеса или была приобретена одной из крупных авиакомпаний. Midway, Ozark, Piedmont, Frontier, Western, PSA, Air California – всех этих известных в истории авиации названий больше не существует. Мы не хотели, чтобы к ним присоединилась Southwest.

Таким образом, мы приняли решение, вызывающе заявив конкурентам: «Миллионы для защиты, но не одного цента для дани. Мы платить не будем».

Это было смело. Что нам оставалось делать?

Столкнувшись с неизбежной потерей огромной части бизнеса, мы перепробовали множество временных мер. Если агенты бюро путешествий продавали наши билеты, мы отсылали им их почтой. Мы экспериментировали с размещением некоторых собственных компьютеров и принтеров в офисах агентов бюро путешествий. Все решения стоили нам больше денег, чем если бы мы уступили и согласились платить процент, который требовали конкуренты. И ни одно решение по-настоящему не удовлетворяло клиентов. Мы оказались в затруднительном положении.

И тогда один из наших служащих, Майк Голден (Mike Golden), остановил меня в зале и потянул в пустой офис. Майк возглавлял маленький отдел технической поддержки в нашей компании. Они чинили сломанные компьютеры и помогали устанавливать техническое оборудование, когда мы начинали обслуживание в новом аэропорту. Это была трудолюбивая, высоко посвященная группа, которая являлась яркой иллюстрацией культуры Southwest Airlines. Но область их работы не включала маркетинговые решения или разработку программного обеспечения. Поскольку в то время я был главным консультантом, эти области также находились и вне моей компетенции.

Я хорошо знал Майка. Он был одним из гениев, которых я теоретически контролировал, но знал: они гораздо умнее меня. Как только мы оказались в кабинете, Майк начал говорить тихим, но взволнованным голосом. Я не понял бóльшую часть технических вещей, которые он пытался мне объяснить, но когда он добрался до кульминации, мои глаза заблестели. Его команда выяснила, как можно осуществлять *путешествия без билетов*, используя имеющееся оборудование и технологию. Для этого требовался минимум довольно простых настроек программного обеспечения, и все это можно было реализовать в течение нескольких недель.

Это был ответ на молитву. Безбилетное путешествие позволяло агентам бюро путешествий продавать места на рейсы Southwest без использования принтеров. Агенты бюро путешествий могли просто бронировать места по телефону и вводить номер кредитной карты. Они могли это делать без использования систем конкурентов.

Мы знали, что путешествие без билетов заработает. Когда мы приобретали Morris Air в конце 1993 года, эта компания уже разработала собственную безбилетную систему, которая была хорошо принята клиентами. Я знал и уважал Дэвида Нилемана (David Neeleman), президента Morris. Дэвид сказал нам, что в его компании безбилетное путешествие сработало просто отлично (позже он основал JetBlue Airlines). С безбилетной системой агенты бюро путешествий были освобождены от принтеров, принадлежащих компьютерным системам бронирования конкурентов, и снова могли легко продавать места на рейсы Southwest. Но Morris была гораздо меньше Southwest, и наши компьютерные системы были несовместимы.

Проблема упиралась во время. Адаптация систем Morris к нашим потребностям или разработка собственной безбилетной системы могла занять месяцы или даже годы, и успех при этом никто не гарантировал. А сейчас Майк Голден рассказывал мне, как можно использовать существующую тех-

нологию и оборудование, чтобы перейти на безбилетную систему в течение нескольких недель, вместо месяцев или лет. Это было чудо.

Мы с Майком быстро распределили задачи. Майк должен был поговорить с нашим исполнительным вице-президентом, Джоном Денисоном. Джон был очень умен и, в отличие от меня, разбирался в технических вопросах. Он также контролировал отдел систем, необходимый для изменения программного обеспечения, которого требовала идея Майка. Кстати, несколько лет спустя, после своей отставки в Southwest, Джон стал председателем и генеральным директором ATA Airlines, которая в то время была несостоятельной компанией. Вопреки непреодолимым препятствиям, он спас ATA и вывел из ее банкротства как независимую компанию. Как я говорил, Джон был очень умен и воспринял идеи Майка, лично возглавив экспериментальную безбилетную программу.

Моей задачей было поговорить с Хербом Келлехером, на тот момент нашим председателем и генеральным директором, который должен был одобрить разработку. Не думаю, что Херб больше меня понимал в технических деталях, но он быстро увидел деловую возможность.

В течение нескольких недель Southwes стала первой крупной авиакомпанией в мире (Morris была далека от «крупной» авиалинии, согласно государственным стандартам), которая ввела безбилетные путешествия. После соответствующего испытания, в январе 1995 года, безбилетные путешествия были представлены Southwest Airlines в национальном масштабе.

Поскольку мы разработали безбилетные путешествия, в 1996 году Southwest оказалась в состоянии изменить индустрию авиации еще раз, когда стала первой крупной авиакомпанией, предложившей продажу мест на рейсы через собственный интернет-сайт. В то время интернет-продажи были неосуществимы без безбилетных путешествий. И снова

проект был задуман, разработан и осуществлен изнутри, простыми служащими, у которых просто хватило смелости и способностей мыслить нестандартно.

Прислушавшись к своим служащим, мы выиграли соревнование на несколько лет вперед и сэкономили миллионы долларов на реализацию в течение следующих десяти лет.

Кстати, Майку Голдену, парню, который осмелился мыслить нестандартно, недавно предложили стать главным директором по технологиям Управления транспортной безопасности Соединенных Штатов, где ему поставили задачу перестройки и модернизации всей технологической базы нашей национальной авиационной безопасности. Я верю, что нация сильно выиграет благодаря его творческому мышлению.

Глава 36

Ящики для предложений

Многие компании стремятся продвигать привлечение служащих при помощи ящиков для предложений. Ящики для предложений – не всегда плохая идея, хотя в Southwest Airlines их никогда не было.

Ящики для предложений не столь эффективны, как кажется. Они отражают более формальную структуру классических бюрократических организаций, усиливают культуру, в которой ответ руководства на новые идеи служащих один – «положите в ящик для предложений». Они стали черной дырой, из которой предложения служащих не получают никакого отклика, кроме: «Идея отвергнута».

Чтобы приносить пользу, ящики для предложений должны постоянно находиться под пристальным вниманием руководства. Каждое предложение требует вдумчивого и быстрого ответа, содержащего объяснение причин, стоящих за этим ответом. В противном случае, служащие поймут, что их идеи не принимают всерьез, и, возможно, ящики предложений будут полны своего рода «предложений» по поводу того, что именно компания может сделать с этими ящиками. Однако даже если все пойдет хорошо, в процессе реализации будет не доставать согласованности действий.

Отсутствие ящиков для предложений не должно говорить о том, что руководство не заинтересовано в идеях служащих. Напротив, это может свидетельствовать о том, что все служащие поощряются вносить идеи в любое время, на любом уровне руководства. Конечно, это зависит от общей культуры организации и лидеров, по-настоящему открытых новым идеям.

В действительно открытой среде, где нестандартное мышление поощряется, лидеры не будут отвечать на идеи выражением: «Положите в ящик для предложений». Напротив, они будут лично подстегивать служащих к обмену мнениями и обсуждению новых идей. Руководитель может сказать: «Вы знаете, несколько лет назад мы уже пытались осуществить это, и вот что произошло». Или: «Мы обращались к этой идее несколько раз. Она может сэкономить некоторое количество денег, но мы не думаем, что такой подход вписывается в концепцию, которую мы хотим предоставить клиентам». Или: «Это интересная идея. Дайте мне взглянуть на это, и затем я дам вам знать».

Конечно, для последнего ответа необходим лидер, который займется дальнейшим изучением и затем сообщит служащему о результате. Это лидерство служащих.

Глава 37

Многие дороги ведут к Земле Обетованной

Многие компании верят в измеримость успеха. «Единицы измерения» стоят на повестке дня. «Если вы не можете это измерить, то не можете этим управлять», – как-то раз услышал я от одного крупного бизнес-лидера. Измерение вещей настолько все заполонило, что иногда я задаюсь вопросом, преподают ли в бизнес-школах что-то еще, кроме графиков, диаграмм или организационных диаграмм для презентаций в PowerPoint.

На мой, возможно, старомодный взгляд, эта массовая маниакальная гонка за измерением всего и вся представляет опасность для успеха многих организаций. Риск заключается в том, что мы измеряем неправильные вещи, чрезмерно фокусируемся на отдельных шагах процесса, а не на правильных результатах. О процессе судят по результату.

Чрезмерное фокусирование на каждом шаге процесса также формирует зашоренное сознание. Служащим приходится сосредотачиваться только на том, что происходит в их бункере. Бункером (шахтой) называется высокая цилиндрическая структура, предназначенная для хранения

зерна или ракет. Он закрыт от всего остального мира. Если служащие осознают, что они ценятся только по тому, что происходит в их бункере, они и будут на этом фокусироваться и перестанут заботиться или понимать связи между их работой и работой, выполненной коллегами в других областях. Следовательно, когда сотрудникам приходится упражняться в принятии решений, балансируя на относительной важности конфликтующих целей, они оказываются абсолютно к этому не подготовленными.

Не поймите меня неправильно. Я вовсе не против измерения успеха. Просто нужно измерять правильные вещи, а правильные вещи обычно довольно просты. Когда измерения сосредоточены на процессе, а не на результате, они могут подорвать работу команды, которая идет к успешному выполнению конечной цели.

Мне кажется, что определение правильных целей – простейший способ начать большое дело. В системе свободного предпринимательства основные показатели успеха частной фирмы – это прибыль, не просто ежеквартальная или ежегодная прибыль, а устойчивая основа для постоянно увеличивающейся доходности. Это цель любого бизнеса, путеводная звезда, от которой должны расходиться другие цели. Вот почему так важно, чтобы люди в организации понимали и принимали важность получения прибыли компанией как конечной цели всего, что они делают.

У каждой компании есть стратегия достижения постоянной прибыли. Это дорожная карта на пути к конечной цели, которую служащие и менеджеры также должны понимать. Например, в индустрии авиации удовлетворение потребностей клиентов должно стать основной частью бизнес-стратегии. Недовольные клиенты могут «дезертировать» при первой возможности.

Безопасность, конечно, будет основной частью бизнес-стратегии авиакомпаний. Компания – рекордсмен в области плохой безопасности вряд ли привлечет много платеже-

способных пассажиров, и ей даже вряд ли позволят летать органы контроля. Эффективность и согласованность действий должны стать основными составляющими стратегии. Неэффективные или плохо работающие авиалинии не приносят денег.

Это основные цели. Временные показатели, например, являются вспомогательной частью важнейших целей удовлетворения потребностей клиентов, эффективности и безопасности. Нередко служащим авиакомпаний приходится принимать решения, где фигурируют конфликтующие цели. В таких ситуациях они должны быть готовы к вынесению правильных суждений, должны понимать, какие цели наиболее важны, и как они стыкуются. Например, желание вылететь вовремя всегда стоит ниже вопросов настоящей безопасности.

Но решение вылететь вовремя часто требует самостоятельного суждения. Что вы сделаете, если пришло время закрывать дверь, а к вам бежит опаздывающий пассажир? Компании, в которых присутствует зашоренное мышление, могут соблюдать негибкие правила. Однако невозможно написать руководство к действию, которое охватывало бы все возможные ситуации. Все ситуации отличаются друг от друга, это факт. Если ваши служащие понимают истинные цели компании, они могут самостоятельно произвести оценку, чтобы вынести решение, принимая во внимание все факты и обстоятельства.

Если клиент проверяет сумки у билетной кассы, а самолет уже готов отъехать, вы вряд ли будете задерживаться. С другой стороны, если клиент подбегает к воротам и опаздывает всего на 15 секунд, вы, вероятно, это сделаете. Все довольно просто.

А что если люди, которые проверяют сумки у багажной кассы, пожарные, вызвавшиеся лететь на борьбу с лесным пожаром в Нью-Мехико? Этот случай был на самом деле. К счастью, наши служащие смогли самостоятельно

произвести оценку и решили задержать самолет на 15 минут, чтобы пожарные успели к выходу. Как отреагировали пассажиры задержанного рейса? Когда самолет приземлился в пункте назначения, все пассажиры остались на своих местах, чтобы позволить отважным пожарным сойти первыми, и аплодировали им при высадке. Временное соответствие этого самолета в тот день пострадало, но все при этом хорошо себя чувствовали.

Наши служащие не только могут самостоятельно произвести оценку, они вправе использовать свои суждения. Сотрудники знали, настолько важны временные характеристики. Они также знали, что у нас ко всем лишь одна просьба – когда сомневаетесь, *просто поступайте правильно*. Это своего рода субъективный стандарт, но обычно он дает хорошие результаты. Для этого необходимо, чтобы люди задействовали головы. Иногда это подстегивает их принимать решения от сердца.

Помню одну снежную ночь в Мидвесте. Это была ночь перед Днем благодарения. Когда один из наших самолетов приземлился в Чикаго, по расписанию ему оставалось выполнить еще один рейс в Детройт. В Детройте самолет должен был остаться на снегу, а экипаж – искать теплый отель до утра Дня благодарения.

В Чикаго все летевшие туда пассажиры сошли, кроме одной юной девушки, которая не могла понять, где оказалась. Самолет был перезагружен и полетел в Детройт вместе с девушкой на борту. По прибытии все летевшие в Детройт пассажиры сошли, кроме этой юной девушки, чья семья находилась в панике в Чикаго, пытаясь понять, где их дочь.

Без сомнения, это была наша ошибка. И когда капитан выяснил, что случилось, он знал, что будет делать. Он не спрашивал разрешения, а просто попросил экипаж подняться обратно на борт и дал диспетчерам Детройта команду связаться с Чикаго, чтобы дать знать родителям девочки, что

их дочь летит. Не знаю, сколько стоил нам этот внеплановый ночной рейс из Детройта в Чикаго, но я определенно был горд, когда услышал эту историю. И снова наши люди поступили правильно.

Иногда меня беспокоит, что современные технологии уменьшают человеческий фактор. Некоторые серьезные наблюдатели, например профессор информационных технологий MIT Том Малоун (Tom Malone), предсказали, что «вместо следования приказам сверху, эти технологии сделали возможным получение необходимой для принятия решений информации для большего количества людей даже в больших организациях».

Надеюсь, Том Малоун был прав, но боюсь, нам следует защититься от обратного результата. Я опасаясь, что скорость современных коммуникаций будет подстегивать менеджеров, страдающих манией величия, собирать менее значимую информацию и пытаться осуществлять микроуправление в любой ситуации во имя постоянства и единообразия. Это не прогресс – это возвращение к конвейерному менталитету прошлого века, когда люди просто выполняли свою работу и делали то, что им говорили.

Если мы чему-то научились на примере падения плановой экономики, так это тому, что к Земле Обетованной ведут многие дороги. Чаще существует больше одного способа выполнить миссию, и одно и то же решение подходит не для каждой ситуации.

Уполномочивая персонал давать собственную оценку событиям и принимать решения, вы, безусловно, рискуете. Иногда они будут принимать плохие решения, и вам придется сначала как следует их наказать, а уж потом отправить принимать другие решения. Но если сотрудники правильно обучены, имеют верные стимулы и соответствующие права, скорее всего, они будут принимать хорошие решения. Если представится возможность, люди будут совершать правильные поступки. И это станет той самой отличительной чертой организации, которой больше ни у кого нет.

Глава 38

Правильные цели и пространство для успеха

Первое, что должен сделать каждый лидер, – это определить настоящие цели для своей команды – *настоящие*, а не искусственные. Лучший клиентский сервис, который компании могут наметить, – это определение правильных целей для своих людей.

Например, если вы работаете в службе технической поддержки, ваша группа может иметь в качестве ориентира количество звонков, которое вы можете обработать в течение часа или дня. Этот ориентир – без сомнения, полезный инструмент для организации ежедневной работы, но это *не цель*. Цель состоит в том, чтобы помочь клиентам решить их проблемы. Что является стандартом успеха, по которому судят служащих? Число звонков, которые они обслужили или число клиентов, оставшихся довольными?

Компания Dell Computers революционизировала индустрию персональных компьютеров при помощи надежных недорогих образцов, которые продавались клиентам напрямую. Компания, основанная Майклом Деллом (Michael Dell) в общегитии Техасского университета в 1980-х годах, стала

столь успешной, что полностью вывела менее эффективных и более дорогих конкурентов из бизнеса персональных компьютеров. Доля Dell на рынке выросла. Клиентам также понравилось обслуживание, которое предоставляла компания после продажи. Репутация клиентской поддержки Dell стала легендарной, и компания превратилась в предмет зависти – компания с низкими ценами, известная своим клиентским обслуживанием.

Как неизбежно случается в рыночной экономике, неэффективных конкурентов с рынка устранили, а на их месте появились другие, которые поняли, как соответствовать низкобюджетной структуре Dell. Внезапно Dell оказалась не единственной компанией, предлагающей высококачественные компьютеры по низкой цене. На самом деле, к XXI веку цены Dell Computers часто оказывались выше, чем у конкурентов, предлагающих продукт такого же качества.

Dell отреагировала еще большим снижением цен. Это переместило центры запросов в Индию и другие низкобюджетные области. Компания начала использовать больше временных рабочих, что гораздо дешевле, чем служащие с полным рабочим днем. Люди, которые помогали клиентам Dell, были, без сомнения, более интеллектуальны и технически компетентны. Но они не обязаны были понимать ожидания клиентов. Очевидно, руководители Dell также не понимали этих ожиданий.

Клиенты заметили перемены. Их проблемы не решались. Им приходилось повторно перезванивать с одними и теми же вопросами.

Компьютеры Dell были по-прежнему на высоте, а вот сервисное обслуживание – нет. Репутация Dell как компании хорошего клиентского обслуживания довольно резко упала. И компания ощутила толчок. Согласно журналу *Fortune*, внутренний счет «вероятного совершения повторной покупки» среди существующих клиентов Dell быстро падал.

Легендарная связь Dell со своими постоянными клиентами рушилась.

Основатель Майкл Делл сообщил журналу *Fortune*, что именно произошло и что он собирается делать. Руководство оценивало служащих информационно-справочной службы по тому, сколько времени они тратили на каждого клиента. Сотрудники довольно предсказуемо отреагировали на стандарт успеха, которым их измеряли. Проблемы клиентов не решались, их просто старались обслуживать как можно быстрее. Если проблема не решалась после первого звонка, клиентам приходилось перезванивать снова и снова. Таким образом, не только клиенты оставались недовольными, но и расходовались ценные ресурсы.

Руководство Dell оказалось достаточно умным и быстро распознало проблему. Они изменили способ оценки служащих и начали оценивать их по тому, насколько качественно решались проблемы клиентов при первом звонке. И снова служащие отреагировали на стандарт успеха, которым их измеряли. Проблемы клиентов стали решаться гораздо лучше. Лишь некоторым недовольным приходилось перезванивать во второй и третий раз, чтобы решить ту же проблему.

В течение нескольких недель Dell претерпела кардинальные изменения. Был улучшен внутренний стандарт удовлетворения клиентов. Число существующих клиентов Dell, заявляющих о готовности снова приобрести продукцию компании в будущем, стало расти, возвращаясь к прежним уровням.

Также была улучшена эффективность работы служащих. Поскольку проблемы клиентов решались после первого звонка, Dell получила на 2 млн последующих обращений меньше, чем планировалось на второй квартал 2006 года. Так как звонков стало меньше, среднее время ожидания звонящих сократилось на 50%. Майкл Делл резюмировал весь приобретенный опыт в журнале *Fortune*:

Некоторые наши решения были просто неверными. Команда руководствовалась стоимостью, а не сервисом и качеством. Это был абсолютно неправильный ответ. Прекратите руководствоваться стоимостью. Руководствуйтесь опытом.

Майкл Делл исполнил роль лидера – определил правильные цели. Когда он увидел, что некоторые люди начали преследовать не те цели или имели неверный приоритет, он вмешался и сместил центр внимания компании, а затем предоставил своим людям возможность добиться успеха.

Глава 39

Две минуты до свистка

Если вы когда-либо наблюдали за игрой в американский футбол, возможно, знакомы с феноменом, который называется «две минуты до свистка». Время на исходе. Отстающая команда пытается пронести мяч на 10 ярдов (9,14 м) вперед, чтобы заработать очки, за минимально возможное время. Многие поклонники считают это самой волнительной частью игры, потому что все происходит спонтанно и непредсказуемо.

В американском футболе есть несколько способов остановить время. Команда может попросить тайм-аут, но это можно делать ограниченное количество раз, и она не захочет тратить их впустую. Игрок может оказаться за пределами поля. Квотербэк может выполнить незавершенную передачу, намеренно или случайно. Любая игра требует стратегических решений. Если время идет, совещаться некогда. Каждый игрок в точности должен знать, что делать, какая комбинация будет разыгрываться. Когда игрок получает мяч, он должен быстро принять индивидуальное решение. Следует ли ему выйти за рамки поля, чтобы остановить время? Если он останется в границах, это может стоить его команде драгоценного времени, а если выйдет за

границы, может упустить шанс получить необходимое расстояние в ярдах. Есть ли еще время у команды? Может ли он позволить себе рискнуть?

Каждая команда использует последние две минуты, но у некоторых это получается лучше, чем у других. Здесь называется подготовка и хороший тренинг.

Финальные секунды жесткой баскетбольной игры могут оказаться еще более захватывающими, особенно, если вам нравится наблюдать за лидерским стилем. Последние несколько секунд игры часто требуют важных стратегических решений. Должна ли команда, владеющая мячом, попытаться сделать двух- или трехочковый бросок? Какую комбинацию следует разыграть? Кто должен произвести бросок? Должна ли команда, находящаяся в обороне, добиться фола до того, как бросок будет сделан? Если так, по отношению к кому это нужно сделать? Какой тип защиты использовать? Следует ли прессинговать на своей половине поля или занять позиционную оборону?

Большинство тренеров, включая тех, кто работает с профессиональными игроками NBA, обычно берут тайм-аут в такой ситуации, часто останавливая игру после каждой смены позиции. Тренер собирает вместе команду и рассказывает стратегию, схематически изображая игру на доске и указывая каждому игроку, что делать. Иногда стратегия тренера срабатывает, иногда – нет.

Несколько лет назад я заметил, что некоторые тренеры не всегда это делают. Это были одни из лучших тренеров с самой длительной историей успеха: Майк Кржижевски (Mike Krzyzewski), Бобби Найт (Bobby Knight) и Пэт Саммит (Pat Summitt). Иногда в самый важный момент игры, когда большинство тренеров взяли бы тайм-аут, эти тренеры просто скрещивали руки и следили за тем, что делали их игроки. И игроки, кажется, точно знали, что делать. Они часто преподносили сюрприз другим командам. Противники часто расслабляются на долю секунды, думая, что сейчас точно будет тайм-аут. К тому времени, когда они осоз-

нают, что оппоненты готовы к финальному броску, оказывается уже слишком поздно.

Я наблюдал это несколько раз и, наконец, понял, что происходит. Этим тренерам не нужно было учить игроков во время последних секунд игры, потому что они уже это сделали. Они подготовили игроков к такой ситуации настолько хорошо, что им не нужно было говорить, что делать. Игроки просто использовали свои знания, реагируя на ситуацию, и делали то, к чему их подготовили. И что не менее важно – тренер доверял им. Он принял стратегическое решение, поставив на то, что его игроки лучше подготовлены действовать в экстраординарной ситуации, чем игроки другой команды.

Такая тренерская работа в бизнесе аналогична спорту. Многие лидеры хотят управлять стратегией действий в любой ситуации. Если бы они могли, то брали бы тайм-аут перед каждым важным решением, рисовали бы схему и раздавали своим подопечным указания. В некотором смысле это естественно, потому что лидер, как правило, добивается своего положения благодаря тому, что он лучший в своем деле. Это естественно для лидеров, которые хотят быть уверены, что все идет отлично.

Однако реальность большинства организаций не похожа на баскетбол – генеральный директор, вице-президент или даже руководитель оперативного персонала просто не могут быть рядом каждый раз, когда служащему необходимо принять важное решение.

Понаблюдайте немного за любой организацией, и вы увидите, какой тип культуры она представляет. Ожидается ли, что лидеры и оперативный персонал будут думать и принимать правильные решения, или они просто должны знать правила и им следовать? Доверяют ли лидеры принимать решения подчиненным в экстраординарных ситуациях, или люди боятся принимать решения из страха нарушить какие-либо пункты инструкции? Ответ скажет вам довольно много и о лидерах, и о самой организации.

Как-то раз меня попросили дать определение роли лидера. Поскольку я торопился с одного собрания на другое, то быстро набросал ответ. По иронии судьбы, даже после многих лет размышлений, я не смог его улучшить:

Лидер определяет и сообщает о миссии; руководит ее осуществлением; дает людям правильные инструменты (информация, обучение и т.п.); создает стимулы и вдохновляет на примере беззаветной преданности и уважения к другим; осуществляет как положительную, так и отрицательную обратную связь, включая признание за достижения; и, в конечном итоге, уходит с дороги и предоставляет людям возможности и полномочия для выполнения миссии, вселяя уверенность в том, что их поддержат.

В бизнесе, как и в спорте, в «две минуты до свистка» вы можете получить вознаграждение за предоставление служащим инструментов для принятия хороших решений. То, как люди действуют в неожиданных и непредсказуемых ситуациях, отличает динамичные компании, которые руководствуются клиентским обслуживанием и могут конкурировать в XXI веке. Организации, следующие правилам, скорее всего, останутся позади. Вот когда окупится хорошая тренерская работа!

Глава 40

Подарите людям идею – определите Миссию компании

Люди хотят быть частью чего-то значительного, гордиться тем, что делают, и быть уважаемыми семьей, друзьями и сообществом. Большинство людей жаждут ощутить, что каким-то образом сделали мир или жизнь людей лучше. Однако многие, отправляясь на работу, вынуждены оставлять свои пожелания дома. Они не видят значимости своего дела и не ощущают реального удовлетворения, выполняя служебные функции. Это трагедия и для служащих, и для работодателей.

Работа заключается в выполнении определенных функций. Она состоит в том, чтобы вовремя прийти и уйти домой, когда ваш рабочий день завершен. За это люди получают заработную плату. Это не требует эмоциональной связи и обычно не требует творческих вложений, изобретений и нестандартного мышления. У большинства рабочих есть работа.

Миссия, однако, предполагает определенные усилия для достижения цели. Люди, у которых есть миссия, ощущают

страсть к тому, что они делают, и стараются достигнуть своей цели. В Southwest мы хотим, чтобы служащие ощущали, что идут к цели.

У каждой компании существует формулировка миссии. Сколько служащих знают ее наизусть? Вероятно, столько же, сколько могут процитировать *Илиаду* на греческом языке. В Southwest Airlines довольно выразительная формулировка, которую большинство служащих, по крайней мере, прочли. В ней говорится:

Миссия Southwest Airlines – преданность высококачественному Обслуживанию Клиентов, проникнутая теплом, дружелюбностью, индивидуальной гордостью и Духом Компании.

Мы посвящаем себя тому, чтобы предоставить нашим служащим стабильную работу с равными возможностями для обучения и персонального роста. Поощряем творческий подход и изобретательность для улучшения эффективности Southwest Airlines. Кроме того, служащим гарантируется столь же трепетное, внимательное и уважительное отношение внутри организации, каким они хотят поделиться с каждым Клиентом Southwest.

В Southwest формулировка миссии гораздо больше определяет культуру, которую мы стремимся построить в компании, нежели бизнес-стратегию. В ней даже не упоминается о том, каким бизнесом мы занимаемся. Поэтому нам по-прежнему необходимо определить собственные бизнес-цели. Для этого мы часто предоставляем служащим ту же информацию, что и нашим клиентам. В ранние годы, летая в пределах Техаса, Southwest стала известна как «любящая авиалиния». Сердце превратилось в неофициальный логотип компании, в качестве символа акций было принято обозначение LUV, и, конечно, домом компании был аэропорт Dallas Love Field. Миру передавался неизменный лозунг: «Мы распространяем любовь по всему Техасу», дополненный запоминающимся музыкальным перезвоном, который напевали люди по всему штату. Внутренний лозунг был столь же мощным:

«Мы не только летаем на самолетах; мы распространяем любовь». (В конце концов, это были 1970-е.)

Позднее, когда Southwest расширила свои границы от одного побережья до другого, авиакомпания приняла новое послание: «Мы обеспечиваем Америке свободу летать». И снова послание сопровождалось запоминающимся мотивом, который был широко разрекламирован по всей стране. Клиентам лозунг передал нашу основную деловую стратегию – низкие цены на билеты, частые рейсы и превосходное обслуживание. Внутренний лозунг гласил: «Мы не только летаем на самолетах; мы предоставляем важное социальное преимущество. Мы делаем путешествие возможным для людей, которые прежде не могли позволить себе летать. Мы даем возможность бабушкам попасть на выпускной внуков, а семьям – слетать в отпуск. Мы позволяем деловым людям совершать коммерческие сделки внутри страны. Мы вносим свой вклад в свободу американцев. Мы демократизировали небеса. Мы обеспечиваем Америке свободу летать».

Это великая миссия. Это не просто зарабатывание денег или работа «от звонка до звонка». Это нечто значительное, что-то, что приносит пользу нашей нации, оставляет глубокий отпечаток на жизнях людей. Это миссия, которая заставляет ощущать гордость, страсть и чувство собственности, позволяет людям приходить домой, смотреться в зеркало и говорить: «Сегодня я сделал кое-что значимое». Это миссия, за которую стоит бороться, – великая миссия.

Глава 41

Культура, в которой люди хотят поступать правильно

Мы живем в эру повышенного общественного внимания к проблемам корпоративной этики. После Enron и других хорошо известных корпоративных скандалов кажется, что любой, облеченный властью создать новое правило по теме, чувствует себя обязанным это сделать. Конгресс провел закон Сарбанеса-Оксли, создав множество новых правил относительно дел корпоративного управления и финансовых отчетов. Совет по стандартам пересмотрел правила ведения бухгалтерского учета, чтобы предотвратить возможность предоставления стокового опциона служащим после осознанных злоупотреблений руководящих вершущек некоторых компаний. Почти каждый штат, как и федеральное правительство, теперь провел законы для защиты от так называемых «подсадных уток». Генеральные и финансовые директора теперь обязаны заверять, что провели тщательное расследование, чтобы гарантировать точность своих финансовых отчетов. Список продолжается.

Конечно, Southwest Airlines выполнила все правительственные требования федеральных законов, законов штата и Нью-Йоркской фондовой биржи. Мы провели тщательное расследование, чтобы гарантировать точность финансовых отчетов, хотя я никогда не сомневался, что делать это необходимо, и до Сарбанеса-Оксли. Мы приняли все формальные предписания, в том числе защиту от «подсадных уток» и предварительное санкционирование аудиторских проверок, а также формальный кодекс этики управления всеми служащими.

Однако лично я не уверен, что эти руководства действительно обеспечивают преимущество по сравнению с традиционными обращениями к людям и наставлениями следовать Золотому правилу и быть проще.

Безусловно, в течение своего пребывания на посту генерального директора я удостоивался чести видеть Southwest Airlines в числе «100 лучших компаний с высокой гражданской ответственностью» Америки в журнале *Business Ethics*, а также в списке «Наиболее социально-ответственных компаний в мире» журнала *Global Finance*. Ее называли «самой желанной авиакомпанией и одной из трех компаний, которыми больше всего восхищаются в Америке», в журнале *Fortune*. Однако не думаю, что эти отличия были достигнуты благодаря письменной политике и процедурам управления вопросами фундаментального взаимодействия.

Будучи не в состоянии на регулярной основе обращаться к профессору философии за деловым советом, я был поражен словами, которые прочитал некоторое время назад. Они написаны профессором Полом Вудраффом (Paul Woodruff). Профессор Вудрафф – декан бакалавриата в Университете Техаса в Остине, он специализируется на исследовании древней этики и философии. Однако его слова были нацелены на современные проблемы корпоративной этики:

Современная этическая теория – это свод правил... Правила не помогают, потому что (а), они всегда допускают исключения, и (б) они не связаны с мотивами поведения людей. Проблема правил состоит в том, что мы часто не уверены, где применить их, а даже когда уверены, они не сексуальны.

Правила не останавливают аморальное поведение. Любой человек с мозгами и степенью по экономике может найти способ заставить хорошие правила служить аморальной цели. Хорошие правила бесполезны без хороших людей, которые будут применять их на всех уровнях.

Другими словами, если мы ждем, что люди будут последовательно поступать правильно, они должны *хотеть* этого. Как говорит профессор Вудрафф, добродетель должна стать привычкой и побуждающей силой.

Люди, живущие в культуре, где добродетель поощряется и вознаграждается, вероятно, *захотят* поступать правильно. Люди приспособляются к культуре, в которой живут. Они изучают, какого поведения от них ждут, и какие действия будут вознаграждены. В культуре, где людей вознаграждают за обман, они предположат, что это и есть ожидаемое поведение. Но в культуре, где вознаграждение следует за честность, благодеяния и заботу друг о друге, добродетель признают именно в этих качествах. И люди будут *хотеть* поступать так.

Каждая организация создает собственную культуру. Я даже думаю, что каждая рабочая группа и каждая смена в пределах большой организации принимает собственную культуру. Как ожидается, люди, входящие в культуру, будут ей соответствовать.

Формирование культуры группы – уникальная роль лидера на любом уровне. Не имеет значения, является ли лидер генеральным директором, начальником смены или простым служащим, уважаемым другими такими же служащими.

Помните, что в некотором роде мы все лидеры. Другие следуют нашим примерам поведения. И все мы ответственны за уроки, преподанные нашими словами и делами. В процветающих организациях яркие лидеры есть на всех уровнях.

Лидеры формируют культуры своих групп. Если лидер лжет другим, он должен ожидать, что другие солгут ему. Если лидер ждет, что служащие обманут клиентов или акционеров, он должен ожидать, что они также обманут и компанию.

Добродетели просты. Большинство из нас узнали о них от своих родителей и других образцов для подражания, когда мы были молодыми. Не обманывайте и не крадите. Поступайте с другими так, как вы хотите, чтобы поступали с вами. В своей книге *Winners Never Cheat* Джон Хантсман (Jon Huntsman) пишет:

Принципы, которые мы узнали, будучи детьми, были просты и справедливы. Они остаются простыми и справедливыми. С моральными компасами, запрограммированными в песочницах много лет назад, мы можем пролагать курсы с ценностями, которые гарантируют успешную жизнь, благоприятный путь для умственного и морального благосостояния, не говоря уже о долгосрочном материальном успехе.

Яркие лидеры создают культуру, в которой ждут и вознаграждают добродетель и честность. В такой культуре большинство людей поступают правильно, потому что *хотят* этого, а не только потому, что так предписано правилами.

Как было замечено профессором Вудраффом, «достоинства призывают к лидерству. Лидерство по своей сути этично».

Глава 42

Семейное дело

Когда я согласился работать в совете директоров ресторанов Texas Roadhouse, основатель компании, Кент Тэйлор (Kent Taylor), откровенно сказал мне, что Southwest Airlines была образцом для подражания для его компании. Я отказывался служить в любых других правлениях, будучи генеральным директором Southwest, но после ухода в отставку подумал, что будет интересно узнать, как принципы Southwest Airlines могли быть применены в компании абсолютно другой деловой сферы. Будучи одной из компаний, где говорили, что Southwest – идеальная модель для подражания, Texas Roadhouse проделала столь же хорошую работу, что и другие организации, о которых я знал.

На мой взгляд, в Texas Roadhouse необычным было проведение различия между *принципами* и *тактикой*. Компания использовала принципы Southwest, но при этом создала уникальную тактику, которую применила к ресторанному бизнесу.

Например, большинство ресторанов Texas Roadhouse были закрыты для ленча в рабочие дни. Это казалось мне алогичным. В индустрии авиации одной из наших целей было заставить самолеты летать как можно больше. Это

слишком дорогостоящие активы, чтобы простаивать на земле. Почему ресторан позволял зданию и оборудованию простаивать во время ленча?

Причину мне объяснил Стив Ортиз (Steve Ortiz), директор по производственным вопросам. Это касалось качества жизни служащих. «Сотрудники ресторана предпочитали работать в одну смену», – сказали мне, – «Поступив так, мы сделали служащих счастливее».

Признаю, я немного скептически отнесся к этому объяснению. Это прозвучало, как подготовленная речь для общестественности. Я продолжал копать, пытаюсь понять, были ли другие причины, но не мог отыскать ни одной.

Правда объяснения по-настоящему поразила меня некоторое время спустя, когда мы с женой ехали на автомобиле вместе с одним из наших новых менеджеров и его женой. Мы направлялись из аэропорта Калгари в Банфф в Канаде, где Texas Roadhouse проводила ежегодную конференцию управляющих партнеров. Каждый год компания организует четырехдневную конференцию для всех управляющих ресторанами, а также другого ключевого персонала и продавцов. Мероприятие сочетает обмен серьезной деловой информацией с упорной работой, стимулирующими дискуссиями, награждениями и развлечениями. Присутствуют менеджеры практически всех 250 ресторанов вместе со своими супругами, и это всегда незабываемое событие.

В данном случае, новый менеджер говорил мне, насколько он счастлив работать в Texas Roadhouse. Мы переманили его из другого ресторана, где он успешно продвигался по службе. Он сказал мне, что в Texas Roadhouse ему нравится намного больше. Люди, казалось, действительно знали, что делают, и так было веселее.

А затем его жена начала говорить мне, что она *по-настоящему* счастлива. Она сказала, насколько тяжелой была предыдущая работа ее мужа для их семейной жизни.

Менеджеры ресторана постоянно стараются быть на месте и, конечно, хотят, чтобы их видел каждый служащий каждой смены. Жена нового менеджера объяснила мне, что предыдущий ресторан ее мужа был открыт во время завтрака и обеда. Это значило, что он часто должен был приходить туда к 10:00 утра и обычно не возвращался домой до позднего вечера. Он должен был следить за двумя переменами пищи и руководить двумя сменами служащих. В дни, когда менеджер не работал в обе смены, его время было непредсказуемо, потому что он должен был быть на связи весь день на случай любого происшествия. Все это делало очень сложным планирование семейной жизни.

Внезапно меня осенило: то, что говорил мне Стив Орtiz, вовсе не было пиаром. Это была отличная тактика для привлечения лучших менеджеров и лучших служащих. Я понял, что одна из причин, по которым большинство служащих ненавидят свою работу, – это плавающие часы. В Texas Roadhouse служащим нравился предсказуемый график. Им не нужно было работать дневную смену в понедельник, ночную во вторник и т. д. Официантам тоже больше нравилось работать в смену за ужином, т. к. чаевые были лучше, чем в обеденное время. И, конечно, менеджеры могли находиться на месте большую часть времени, не забрасывая при этом семью.

Большинство фирм не имеют такой роскоши, как ограничение рабочего времени до одной смены. Например, в индустрии авиации мы работали 24 часа в сутки семь дней в неделю. Неминуемо, некоторым сотрудникам приходилось работать сверхурочно и в выходные. Экипажи находились в пути вдали от своих семей три-четыре дня в неделю. Все это было тяжело для семейной жизни. Многие другие сферы сталкиваются с теми же проблемами.

Часто преданные служащие, которые мыслят, как владельцы, и хотят быть частью великой миссии компании, также имеют семьи и обязательства по отношению к ним.

Это может или спровоцировать конфликт, или создать систему поддержки.

Мне всегда казалось, что лучший подход – включить семьи служащих в семью нашей компании. Например, мы особенно призывали служащих приводить членов своих семей на ежегодное собрание *Message to the Field*, где служащие получали последнюю информацию о делах компании. У нас было много корпоративных вечеринок, празднований и специальных мероприятий, где тепло приветствовали супругов. Супруги служащих обычно получали поздравления с днем рождения. Отмечали дни рождения детей, дарили подарки. Как правило, мы старались рассылать важную информацию по домам служащих, где сотрудники скорее делились ею с членами своих семей.

В последние годы мы все это подняли на новый уровень, открыв классы обучения пилотов. Мы начали приглашать супругов новых пилотов присоединиться к нам в Далласе на неделю для ознакомления с компанией, пока «новобранцы» находились на обучении. Прекрасная идея пригласить все семьи в компанию – это возможность помочь им разделить ту же страсть к нашей миссии, которую должны ощущать наши сотрудники.

Человеку гораздо проще сформировать преданность успеху компании, если его семья разделяет это чувство. У меня всегда поднималось настроение, когда я видел, как ребенок служащего, сияя от гордости, произносил: «Моя мама [папа] работает в *Southwest Airlines*».

По личному опыту могу вам сказать, насколько важно, чтобы семья разделяла вашу страсть к работе. Моя жена Пэт всегда была отличной поддержкой. Она старалась познакомиться с как можно большим числом служащих *Southwest* и всегда прилагала особые усилия, чтобы их супруги ощутили гостеприимство. В мою бытность главным консультантом, если наш служащий женился или у него родился ребенок, Пэт выбирала и заворачивала подарок, который мы

отсылали. Когда она лично узнала большую часть наших сотрудников, то старалась выбрать подарок именно для этого человека. Когда я был генеральным директором, она присутствовала на всех вечеринках и собраниях вместе со мной, пытаясь познакомиться со служащими и сделать так, чтобы их семьи ощутили гостеприимство.

В то же время Пэт всегда оставалась ревностным хранителем наших семейных ценностей. Я неизбежно пропускал некоторые важные моменты в жизни наших детей. Но, во многом благодаря Пэт, я присутствовал на многих из них. Иногда я ворчал на нее, поскольку она заставляла меня быть там, когда я должен был находиться на работе, но я рад, что Пэт это делала. Оглядываясь назад, уверяю, что ни за что не пропустил бы эти моменты.

Думаю, мой сын Джеймс и моя дочь Дженнифер настолько же любили Southwest Airlines, насколько и я. Когда Джеймсу было около восьми лет, он однажды сказал Судье Верховного суда Соединенных Штатов, что «никогда в жизни не полетит Braniff». Каждый день, когда я приносил подборку газет, связанных с авиакомпанией, чтобы почитать вечером, их обычно выхватывали у меня из рук. И я оказывался последним в очереди на чтение.

Я всегда мог представить рассказы служащих, которые говорили мне, как их дети указывали в небо и произносили: «Мам, пап, смотрите – это один из наших самолетов». Мои дети делали то же самое.

Глава 43

Принципы остаются неизменными

Как я уже упоминал выше, одна из причин, по которым ведение бизнеса в ресторанах Texas Roadhouse показалось мне интригующим, – способ применения многих принципов, на которых строился успех Southwest Airlines, в совершенно иной индустрии. Поскольку индустрия была другой, некоторые применения этих принципов я просто не узнавал.

Я уже описывал, как был удивлен, когда узнал, что большинство ресторанов Texas Roadhouse закрыты во время ленча. Мне показалось алогичным позволить простаивать таким дорогим активам, как ресторан, но когда я понял влияние такого решения на возможность компании привлекать топ-менеджеров и служащих, картина прояснилась. Это отличный пример того, что все решения включают взаимобмен, и вы должны осознать, что важнее.

Еще одна тактика, удивившая меня, включала назначение служащих на место, где обычно находится стойка регистрации для встречи клиентов. В большинстве ресторанов, где я бывал, в этом месте работал один человек, и его никогда не

было на месте. Он либо сидел с другими клиентами, либо отвечал на вопросы по телефону, принимая бронь столиков, отдавая распоряжения или описывая меню звонящим.

В Texas Roadhouse, как мне стало известно, в этой области работали семеро человек. У каждого были разные, но смешные сферы ответственности. Я был шокирован. Зачем нам семеро человек? Это казалось не слишком эффективно.

К счастью, люди, которые составляли концепцию Texas Roadhouse, были весьма опытными рестораторами, которые не боялись мыслить нестандартно. Они знали свой бизнес изнутри и понимали, как добиться максимальной эффективности. Если вы хотите предложить лучшие блюда с безукоризненным обслуживанием по доступным ценам, необходимо работать эффективно. И для этого необходимы семь разных позиций, чтобы предоставлять превосходное обслуживание клиентам в часы пик.

Но семь позиций? Чем они занимались?

Хорошо, раз уж вы спросили:

1. Сотрудник, встречающий гостей и записывающий имена (Name Taker).
2. Сотрудник, сопровождающий гостей к их столикам и рассаживающий их (Seater Greeter).
3. Сотрудник, который координирует немедленную уборку столиков после ухода гостей и дает всем служащим знать, когда столик освободится, чтобы прибывшие гости могли оказаться у него, как только он будет убран (Updater).
4. Сотрудник, который приветствует гостей лично или по телефону, принимает заказы, передает заказы на кухню, упаковывает заказ, отправляет его клиенту и совершает финансовые операции (To Go Host).
5. Сотрудник, отвечающий на телефонные звонки, сообщающий клиентам время ожидания, заносающий кли-

ентов в список ожидания, чтобы скоординировать эффективное использование столиков и убедиться в точности информации, передаваемой клиентам (Call Ahead Host).

6. Сотрудник, который координирует рассадку, обеспечивая правильную смену (Board and Seating Coordinator). Это необходимо, чтобы удостовериться, что один и тот же официант не назначен нескольким столикам с клиентами одновременно. Быстрый прием заказов клиентов – это хороший клиентский сервис и эффективное использование ресурсов бизнеса, где у каждого столика есть лишь несколько часов в день, чтобы принести ресторану прибыль.
7. Сотрудник, который решает весьма деликатные вопросы рассадки больших компаний (Large Party Host and Assistant Coordinator). Это часто требует коллективных решений, касающихся ограниченного количества столов. Соседние столики на четверых не всегда доступны в это время. Посадите ли вы еще одну компанию из четырех человек или придержите столик для шестерых, пока не освободится соседний?

Все это помогло мне осознать, что ресторанный бизнес (как и любой другой) сложен и уникален. Хотя Кент Тейлор сказал, что при открытии сети ресторанов Texas Roadhouse моделью для подражания была Southwest Airlines, применение фундаментальных принципов, на которых строилась Southwest, в ресторанной индустрии выглядело иначе. Но если копнуть глубже, вы увидите, что суть осталась той же.

Texas Roadhouse предлагает своим клиентам те же основные ценности, что и Southwest Airlines, – низкие цены, превосходное обслуживание клиентов и отличную еду. Чтобы иметь низкие цены, активы должны использоваться максимально эффективно и не растрачиваться впустую. Компания создала мощную культуру обслуживания клиентов, и все это обеспечило хорошую прибыль вместе с приобретением постоянных клиентов.

Что еще более важно, компания осознала главный секрет построения культуры клиентского обслуживания – то, как вы обращаетесь со служащими, определяет то, как они будут обращаться с клиентами. Сотрудники наслаждаются своей работой, и это заметно.

Люди думают, как владельцы. Например, когда на работу берут нового менеджера, он или она подписывает контракт на пять лет по развитию ресторана. Это необычно в ресторанном бизнесе, где хорошие менеджеры стремятся чаще менять работу. Менеджер в Texas Roadhouse знает, что подписал пятилетний контракт на развитие бизнеса, поэтому у него есть сильная мотивация для развития долгосрочных взаимоотношений с общественностью, служащими и клиентами. Стартовое жалование менеджеров, возможно, меньше, чем они могли бы получить в других местах. Но они также получают процент от чистой прибыли ресторана. В успешном ресторане эта прибыль часто равна или превышает стартовую заработную плату. Кроме того, менеджерам доступен фондовый опцион в Texas Roadhouse. От менеджеров не просто ожидают, что они будут думать, как владельцы, они таковыми и являются. Это увлекательное место работы.

Как следствие, вакансии менеджеров в Texas Roadhouse широко востребованы в индустрии. Texas Roadhouse не приходится нанимать новых менеджеров – она просто выбирает их среди лучших представителей ресторанного бизнеса.

Служащие Texas Roadhouse не просто наслаждаются своей работой – им даны инструменты для ее выполнения, и ожидается, что они будут думать при принятии решений. Идет всестороннее обучение. Новых менеджеров нанимают за несколько месяцев до открытия нового ресторана, и у них есть эти месяцы для обучения методам Texas Roadhouse. Они встречаются с основателем компании Тейлором, генеральным директором Хартом и директором по производственным вопросам Ортизом, изучают историю и культуру компании.

Служащие на любом уровне проходят тщательное обучение перед тем, как приступить к самостоятельной работе. Например, прием и передача заказов не кажется столь сложным делом, но сотрудник, претендующий на данную должность, получает полных три дня обучения перед назначением на работу. Как энергично и с энтузиазмом отвечать на звонки? Какие бывают основные блюда и гарниры? Опишите закуски. Как вы разделяете холодные и горячие блюда? Что нужно сделать с каждым куском мяса или рыбы перед подачей клиенту? Что делать с повторным приготовлением? Что такое хорошее представление и почему это так важно? Если у вас отсутствует элемент меню, с кем говорить по этому поводу? Как работают подарочные карты? Как сохранить позитивные отношения с гостями, если что-то идет не так?

Работа гораздо сложнее, чем кажется. Она требует от служащих творческого мышления и активного применения своей индивидуальности. Она требует, чтобы люди знали, что они делают. У работы есть цена, и служащие, которые ее выполняют, вознаграждаются за это. Как и в любом другом деле, необходимы люди, которые будут любить свою профессию, понимать командную работу и хотеть предоставить безукоризненный клиентский сервис.

За внешними различиями принципы успеха остаются прежними. Бизнес может отличаться и тактика может варьироваться, но основные принципы успеха во многом остаются неизменными.

Думаю, мораль здесь такова: когда лидеры в других отраслях изучают легендарный успех Southwest Airlines, выросшей из небольшой авиалинии с тремя самолетами в крупнейшую рентабельную внутреннюю американскую компанию, они не должны сосредотачиваться на определенных бизнес-тактиках, примененных компанией. В Southwest всегда было достаточно умных людей, которые знали индустрию изнутри. Они знали, как применить ключевые ценности к модели предприятия Southwest. Southwest не пыталась

угодить всем во всем, и все приемы ее работы были разработаны для поддержки определенной модели предприятия, принятой в компании.

Успешные лидеры многих отраслей должны рассматривать свои фирмы таким же образом. Они должны устанавливать собственные приоритеты и развивать собственные уникальные практики. К тому же именно это делает свободное предпринимательство интересным. Если один прием не работает, никто не мешает вам попробовать другой.

Но я верю, что лидеры любой организации преуспеют, если будут помнить несколько принципов, которым я научился, 25 лет наблюдая за преданными, вдохновленными людьми с сильным стимулом в Southwest Airlines, создавшими самую успешную авиакомпанию в мире. Преданные служащие действительно создают постоянных клиентов и большую прибыль.

Глава 44

Будьте собой и радуйтесь

Вскоре после того как я стал генеральным директором Southwest Airlines, меня пригласили поговорить с группой студентов из Техасского университета в Остине. Презентация была назначена на 16:30 в пятницу, чтобы вписаться в мой график. Когда я прибыл, то был удивлен, увидев полный зал. Люди сидели в проходе и стояли у задней стены. Вспоминая о том, чем мы обычно занимались в 16:30 в пятницу, учась в школе, я быстро пришел к заключению, что с тех пор многое изменилось.

Аудитория состояла из студентов экономического факультета, которые с интересом слушали мои замечания, даже несмотря на то, что я мало говорил о вещах, которые они зачастую ожидают услышать от корпоративных директоров. Я говорил им о том, в какой степени мы обязаны своим успехом изобретательности и преданности наших служащих, какую радость мы испытываем, предлагая отличное клиентское обслуживание, и как стараемся практиковать Золотое правило.

Студенты обычно довольно восприимчивы ко всему этому и, кажется, впитывают все. Но это также были будущие лидеры делового мира, и они были заинтересованы в развитии

своих собственных лидерских навыков. Наконец, один студент задал прямой вопрос: «Что вы можете мне посоветовать, если я захочу когда-нибудь стать генеральным директором?»

Должен признать, что я, возможно, не лучший человек для ответа на этот вопрос, потому что никогда не стремился стать генеральным директором и вообще работать в корпоративном мире. Когда я учился в колледже, то, кроме экономики, которая была в разряде общеобразовательных предметов колледжа, даже не изучал ни одного курса в бизнес-школе.

Вывод, который я сделал, возможно, отразил наилучший совет, который я мог дать: «Если найдете дело, к которому вспыхнете страстью, следуйте ему, чего бы вам это ни стоило. Делайте все возможное, чтобы достичь максимальных успехов в том, чем вы занимаетесь. Просто будьте собой и занимайтесь тем, что вам нравится. Вы можете стать или не стать генеральным директором. Но если вы выкладываетесь по максимуму и получаете от этого удовольствие, возможно, ваша жизнь будет намного счастливее, чем, если вы потратите все время, преследуя какое-либо звание или должность, которое можете получить, а можете и не получить. И вам будет намного радостнее!»

Думаю, это довольно хороший совет для лидеров на всех уровнях. Найдите что-то, что доставляет вам удовольствие. Будьте собой. Помните, что люди распознают фальшь. Они следуют только за подлинными лидерами, которые стоят доверия. Не пытайтесь быть кем-то, кем вы не являетесь.

Люди не любят, когда их используют в качестве средства для достижения целей. Им нужны лидеры, которые каждый день стараются делать все от них зависящее, а не тратят время, пытаясь себя разрекламировать. Людям нужны лидеры, которые помогут им раскрыть в себе лучшие качества. Не пытайтесь использовать людей или обвести их вокруг пальца. Направляйте их примером своих слов и дел.

Создайте культуру, в которой люди хотят делать правильные вещи и желают, чтобы команда добилась успеха. Сделайте работу радостной, и люди будут получать от нее удовольствие. Любите людей, и они ответят вам любовью.

Яркие лидеры создают мощные команды в процессе взаимодействия. Командная работа требует взаимного уважения и доверия. Для этого необходимы служащие, которые любят свою работу и хотят, чтобы команда добилась успеха. Лидеры, которые могут создать такую атмосферу, получают успех и возможности в достаточном количестве.

И, наконец, не теряйте чувство юмора. Оно поможет расставить некоторые абсурдные вещи по своим местам. Иногда, если вы не в состоянии посмеяться над ситуацией, можно просто сойти с ума.

Необходимо серьезно относиться к работе, но не стоит слишком серьезно относиться к себе. Если вы останóвитесь и оглянетесь, то, возможно, увидите, что время от времени делаете довольно глупые вещи. Иногда, посмеявшись над собой, вы поможете себе продолжить движение вперед. И, надеюсь, это не даст вам задуматься о том, какая вы все-таки важная птица.

Глава 45

Бумеранг

Опыт заставил меня твердо уверовать в принцип бумеранга. Мир движется по кругу, и все повторяется. Мы можем думать, что любое действие, начатое сегодня, завершится с заходом солнца. Однако, скорее всего, оно вернется к нам с рассветом на другой день.

Следовательно, то, как мы обращаемся с другими людьми, во многом определяет то, как они будут обращаться с нами. По этой причине Золотое правило – это не просто этическое золотое правило, это прекрасное правило для бизнеса. Поступайте с людьми так, как вы хотите, чтобы они поступали с вами, и, возможно, так и будет.

Принцип бумеранга верен и в мире бизнеса. Лидерам, которые стоят доверия, будут доверять. Лидеров, которые с уважением относятся к своим служащим, скорее всего, будут уважать. Служащие смогут полюбить свою компанию, если она полюбит их – тогда сотрудники смогут создать культуру обслуживания клиентов, которая станет безупречной.

Спустя 18 месяцев после 11 сентября я был поражен, когда прочитал колонку в газете *Albuquerque Tribune*. Это были трудные 18 месяцев. Но эта колонка напомнила мне, что все, что мы делаем, может иметь последствия, которых

мы можем никогда не осознать. Эта колонка была написана мистером Биллингтоном (J. D. Bullington), которого я не знаю и, насколько мне известно, никогда не встречал. Вот выдержка из того, что он написал:

Сейчас Southwest Airlines является самой прибыльной и самой желанной авиакомпанией. Ее акции стоят больше, чем все другие крупнейшие авиакомпании вместе взятые, и она, безусловно, задает высокую планку в индустрии авиации.

Эксперты говорят, что Southwest добилась этого, смешивая оппортунизм с финансовым консерватизмом, будучи лидером с растущей производительностью и имея самые низкие цены на билеты. Southwest – единственная из крупнейших транспортных компаний, которая оставалась прибыльной каждый квартал с 11 сентября. Шесть ее основных конкурентов уволили более 70 тыс. человек. [В итоге число оказалось еще бóльшим.] Southwest никогда не увольняла душу.

Дальше он упомянул о том, что наш президент не знает, как пользоваться e-mail, и что у меня в офисе стоит бочонок с пивом для сборищ сотрудников после работы, а затем продолжил:

Вы можете ссылаться на любых гуру управления. Но у меня есть свое мнение о причине того, что Southwest Airlines – № 1.

В середине 80-х я работал на Ozark Airlines в аэропорту Стэплтон в Денвере. Ozark имела свои выходы в Стэплтоне, и по этой причине, когда самолеты Southwest прилетали в Денвер, они использовали выходы и служащих Ozark для погрузки и разгрузки багажа.

Однажды ночью, когда я находился внутри одного из 737 Southwest, загружая и складывая багаж в контейнер, один из сослуживцев передал мне ведро, поверх которого был крест-накрест прилеплен скотч.

– Что это, черт возьми? – спросил я.

– Это чей-то багаж. Упакуй его.

Мы посмеялись, превратили это в анекдот.

Когда-то во время становления компания разработала культуру обслуживания клиентов, которая инстинктивно побудила сотрудника Southwest холодной зимней ночью в Денвере проявить сострадание к несчастному пассажиру, предлагающему все усилия, чтобы добраться домой. У него не было багажа. У него было ведро с личными вещами. Ведро! И служащий Southwest взял на себя ответственность проверить его и отнести в грузовой отсек, чтобы я его упаковал.

Я никогда не видел лучшего и более простого примера сострадательного отношения к клиентам... В то время как другие авиакомпании находились в застое, Southwest высоко летала благодаря своей культуре, впитанной всеми: от генерального директора до руководителей операторов обработки багажа.

Эта статья может выиграть премию на звание самой безвозмездной. Не важно. Southwest Airlines это заслужила.

Компания придерживается единой философии с 1971 года: доставить людей туда, куда они хотят, по минимально возможным ценам с наилучшим обслуживанием в индустрии.

Southwest заботится о людях: как о служащих, так и о клиентах, и люди заботятся о компании. Вот так все просто.

Вот так все просто.

Предметный указатель

А

Акерман, Дебби 170
Амброз, Стивен 102
Анкона, Дебра 91

Б

Барретт, Коллин 30
Бефан, Гордон 73

В

Вудрафф, Пол 214

Г

Гейтс, Билл 78
Голден, Майк 189
Гудвин, Джим 153

Д

Делл, Майкл 202
Денисон, Джон 176
Джиттел, Хоффер 137
Долгосрочное
 планирование 186
Дубински, Рик 152

З

Закон об отмене
 государственного
 регулирования 40
Закон Сарбанеса-Оксли 213

К

Келлехер, Херб 33
Кинг, Роллин 44
Козловски, Денис 81
Компьютерные системы
 бронирования 187
Координация,
 межличностная 134
Крафт, Боб 158
Кржижевски, Майк 206

Л

Ласорда, Томми 93
Лицо авиалинии 107
Лэй, Кен 79

М

Маккартни, Скотт 137
Макроэкономические
 силы 185

Миллер, Уилбер 47
 Монтгомери, Боб 184
 Мьюз, Ламар 47

Н

Найт, Бобби 206
 Нил, Дебби 170
 Нилеман, Дэвид 190

О

Оппенгеймер, Дэвид 169
 Орtiz, Стив 218

Р

Райт, братья 23
 Раппель, Джим 30, 177
 Роммель, Эрвин 89
 Рузвельт-младший,
 Теодор 88

С

Саммит, Пэт 206
 Сделки, внебалансовые 80
 Система «ось и спицы» 66
 Современная этическая
 теория 215
 Социальный пакет
 Southwest Airlines 109
 Спирс. Дэйв 181
 Стартовые зарплаты 109

Т

Техасский треугольник 55
 Тэйлор, Кент 217

У

Уилсон, Чарльз 40
 Уильямс, Тэд 93
 Уолтон, Сэм 78
 Управление гражданской
 авиацией (САВ) 43
 Уэлч, Джек 78

Ф

Фастоу, Эндрю 80
 Федеральный центр
 управления авиацией
 (FCA) 26
 фон Лак, Ганс 89
 Фондовый опцион 148
 Франклин, Билл 50

Х

Хантсман, Джон 216

Ц

Цены, рекомендованные 40

Э

Эйзенхауэр, Дуайт 86, 101
 Экономкласс 73
 эффект Southwest 64

***Иностранные
термины***

American Airlines 25
 инцидент
 с компанией 131
 Braniff 45, 55

Continental Airlines 73
Continental Lite 188
Customer Satisfaction
 Award 20
Dell Computers 201
Enron 79
Executive Class 56
Health South 81
Midway Airlines 31
Morris Air 190
Ozark Airlines 234

Pleasure Class 56
PSA 44
Southwest
 Airlines 16, 19, 43
 Тройная корона 74
Texas International 43, 55
Texas Roadhouse 217
Ticketmaster 172
United Airlines 25, 66, 149
United Shuttle 188
US Airways 152
Worldcom 81

Джеймс Паркер

был генеральным директором и заместителем председателя совета директоров Southwest Airlines с июня 2001 по июль 2004 года, т. е. в течение самого захватывающего периода в индустрии авиации. За время пребывания Паркера на посту эта авиакомпания была названа одной из трех самых востребованных компаний Америки; одной из 100 компаний с наиболее высокой гражданской ответственностью; одной из самых социально ответственных компаний года в мире. Однако самым выдающимся достижением Паркера оказался тот факт, что Southwest стала единственной крупной авиакомпанией, которая сохранила работу всем сотрудникам, оставаясь прибыльной после 11 сентября 2001 года.

Джеймс Паркер также является членом консультативного совета MIT Leadership Center школы менеджмента Слоан.

В настоящее время он входит в состав совета директоров Texas Roadhouse, Inc.

КАТЕГОРИЯ: БИЗНЕС

УРОВЕНЬ ПОДГОТОВКИ ЧИТАТЕЛЕЙ: СРЕДНИЙ

В этой книге основатель Southwest Airlines доказывает, почему правильные поступки — основной гарант делового успеха. Джеймс Паркер пишет, что после 11 сентября 2001 года компания Southwest приняла три поворотных решения: никаких увольнений, никаких сокращений заработной платы и никаких прелативств в выплатах возмещения всем желающим. Результат: когда остальная часть отрасли переживала кризис, Southwest оставалась рентабельной, а ее коммерческий оборот за 4 квартал 2004 года — стабильным.

Такие поворотные решения естественным образом произрастали из культуры взаимоуважения и доверия в Southwest. Паркер обстоятельно анализирует эту культуру, показывая, как подобные принципы могут быть использованы другими организациями, и демонстрируя, как на самом деле просто поступать правильно!

Основополагающий принцип создания устойчивого делового успеха гораздо проще, чем вы думаете

«Эта книга о том, как любая компания может остаться верной самой себе. Глубокая и твердая вера Джеймса Паркера в силы людей и культуру построения успешного бизнеса на долгие времена прослеживается везде; то же касается и его скромности и самоотверженности как лидера: Джеймс рассказывает не о собственных достижениях, которых немало, а о людях, которыми он руководил. Это одна из величайших историй успеха нашего времени.»

Шон Мориарти, генеральный директор Ticketmaster

«Книга «Поступай правильно!» предлагает внутренний взгляд на культуру, лидерство и решения, которые создают процветающие компании. Ее обязательно должна прочесть моя команда управленцев. Это просто великолепная книга.»

Кент Тейлор, основатель и председатель правления Texas Roadhouse Restaurants

«Книга затрагивает самую сердцевину одного из важнейших вопросов каждого управленца: каким образом следует руководить компанией, чтобы одновременно удовлетворять и служащих, и клиентов, и акционеров. В своей книге Джеймс Паркер рассматривает переплетающиеся аспекты лидерства, культуры, ценностей и командной работы в качестве глубинных факторов успеха компании. Эта книга о героях и среде, необходимой для их воспитания. Ее должны прочесть все современные лидеры.»

Дебра Акона, отмечена наградой Seley, профессор менеджмента и декан факультета MIT Leadership Center, школа менеджмента Слоан

Wharton School Publishing



Издательство «Символ-Плюс»
(812) 324-5353, (495) 945-8100

ISBN13: 978-5-93286-118-9

ISBN10: 5-93286-118-5



9 785932 861189

