



Herb Kelleher, predsjednik uprave kompanije Southwestern Airlines, prema analizama časopisa Fortune proglašen je najboljim glavnim izvršnim direktorom u Americi. Pod njegovim vodstvom Southwest je postala stabilna, profitabilna, troškovno efikasna i visoko produktivna zrakoplovna kompanija. Nagrađeni su "trostrukom krunom" za točnost prema redu letenja, rukovanje prtljagom i zadovoljstvo kupaca u četiri uzastopne godine.

Kultura predanosti poslu

Herb Kelleher

U čemu je tajna stvaranja izuzetne organizacije? Kako uspijevate održati stalni rast, profitabilnost i visoku razinu usluga u industriji koja se stalno mijenja? Kako gradite kulturu predanosti poslu i kulturu visokog učinka u uvjetima kada pojam lojalnosti - potrošača, zaposlenih i poslodavaca - djeluje kao neobičan anakronizam? Na to bih mogao jednostavno odgovoriti: **budi ono što jesi.**

Autentičnost predstavlja jednostavan i u isto vrijeme vrlo težak zadatak. Zahtijeva da se manje vremena koristi za benchmarking, usporedbe s najboljom praksom, a više vremena za stvaranje organizacije u kojoj će osobnost ljudi igrati jednako važnu ulogu kao kvaliteta ili pouzdanost. To također znači izgrađivati sposobnost prihvaćanja paradoksa.

Southwest Airlines ima reputaciju "čudaka" u komercijalnom zračnom prijevozu. Ipak, po mnogo čemu mi smo najkonzervativnija kompanija u sektoru. Uvijek smo pazili na bilancu, vodili računa o troškovima i financijama i to jednako predano u vremenima u kojima smo jako dobro poslovali ili kada situacija nije bila tako sjajna. Ta nam disciplina omogućuje iznimnu pokretljivost u situacijama kada se otvaraju interesantne poslovne prilike. Na primjer, od 1990. do 1994.g. kada su zrakoplovni prijevoznici (u Sjedinjenim Državama-op.ur.) bilježili gubitke od 12.5 milijardi dolara, mi smo kupovali zrakoplove i jačali konkurentsku poziciju tako da se danas možemo uspješno natjecati na rastućem tržištu.

No, kompanija ne može biti vodeća samo po brojkama. Oduvijek smo vjerovali da posao može i mora biti zadovoljstvo. U velikom broju kompanija zaposlenici pri dolasku na posao navlače na lice masku. Izgledaju drugačije, govore drugačije i djeluju drugačije - zato obično službeni sastanci djeluju, blago rečeno, prijetvorno i bezlično. Mi izbjegavamo zapošljavati ljude koji nemaju smisla za humor, koji su samodopadni i orijentirani samo na sebe. Očekujemo da ljudi budu ono što jesu, a ne korporativni klonovi. Upravo su ljudi ti koji nas čine drugačijim, a u većini poduhvata biti drugačiji znači biti bolji.

Kultura definira osobnost

Jednom prilikom financijski analitičar me upitao da li se bojim izgubiti kontrolu nad organizacijom. Odgovorio sam mu da kontrolu nikada nisam imao niti sam je ikada tražio. Uspijete li stvoriti okruženje istinske participacije, tada vam kontrola nije potrebna. Ljudi sami znaju što treba činiti, a onda to i čine. Isto tako, što se ljudi više angažiraju dobrovoljno, zato što to žele, treba vam manje hijerarhijskih stepenica i mehanizama kontrole.

Mi od zaposlenika ne tražimo slijepu poslušnost. Tražimo ljude koji na vlastitu inicijativu žele raditi ono što rade jer smatraju da je vrijedno angažirati se za ostvarenje ciljeva. Uvijek sam vjerovao da je najbolji lider najbolji poslužitelj. Ako ste poslužitelj, po definiciji ne možete biti kontrolor.

U organizaciji poput naše, vrlo je izgledno da budete jedan korak iza zaposlenih. Činjenica je da ja ne mogu znati sve što se događa s našim poslovnim aktivnostima - niti si ne umišljam da mogu. Mislim da je takvo ponašanje lidera izvor konkurentske prednosti. Sloboda, neformalni odnosi i međusobna suradnja omogućuju zaposlenicima djelovanje u najboljem interesu kompanije. Na primjer, kada su konkurenti počeli zahtijevati desetke milijuna dolara za korištenje sustava rezervacija njihovih putničkih agencija, jednostavno smo ih odbili; odlučili smo sami razviti elektronski sustav izdavanja karata tako da putničke agencije ne moraju rukom ispisivati zrakoplovne karte Southwesta - i na taj način izbjegli ulogu taoca distribucijskih sustava konkurencije. Pokazalo se da su se ljudi iz nekoliko odjela samoinicijativno okupili i počeli raditi na problemu jer su osjetili potrebu razvoja rezervnog plana, i to bez moga znanja i znanja drugih rukovoditelja. Takvu vrstu inicijativa moguće je pokrenuti samo ako su ljudi svjesni da uspjeh tvrtke ovisi o njima, a ne o meni.

Osobnost je strategija

Ako krećete u posao, kao što je bio slučaj sa Southwestom, tako da morate pokrivati linije unutar države, to u priličnoj mjeri diktira vašu tržišnu nišu. Nastojite izgraditi poslovni model s niskim troškovima, s većom frekvencijom pokrivanja linija od grada do grada, za razliku od konkurencije koja je stvarala model sustava 'osovine-i-prečaka'. A onda svoju očiglednu slabost pretvorite u prednost.

Nakon što je nastupila deregulacija tržišta navedena je strategija postala upitna. Iznenada, svaki je zračni prijevoznik mogao konkurirati na svim linijama. Mi smo tada mogli uključiti sve naše boeing 747 i letjeti non-stop od New Yorka do Los Angelesa, ili od Dallasa do Londona. Morali smo donijeti ključnu odluku. Naš predsjednik i izvršni direktor u to vrijeme, Howard Putnam, mudro je zatražio od zaposlenika u cijeloj kompaniji da razmisle o budućnosti i o tome kakva kompanija želimo biti. Odlučili smo nadograditi našu strategiju koja se do tada pokazala vrlo uspješnom... odlučili smo ne slijediti međunarodne prijevoznike.

Tijekom narednih godina razvijali smo strategiju i drugačiji proces planiranja. U osnovi, planiranja nije ni bilo. U industriji u kojoj dvotjedni plan može zastarjeti, nije vrijedno trošiti vrijeme na diskusije da li ćemo u 2003.g. letjeti u Trenton, New Jersey. Život je kaotičan; a sektor zračnog prijevoza je anarhičan. Stoga, umjesto da pokušamo predvidjeti što ćemo raditi, pokušavamo definirati tko smo i što želimo u smislu tržišne niše, poslovne strategije i financijske pozicije. Prvo promišljamo, promatramo i razgovaramo, a tek zatim koristimo računala i kalkulatore.

Na primjer, prije nekoliko godina sektor marketinga se bavio jednim interesantnim problemom: što će se dogoditi u Sjedinjenim Državama na socijalnom planu, odnosno kakve se

promjene društvenog ponašanja mogu očekivati u sljedećoj dekadi. Zaključili smo da će ljudi voditi više računa o novcu i vrijednostima nego tijekom osamdesetih. Taj zaključak je bio u našu korist i pomogao nam je u procjenjivanju naše strategije. Stoga se može reći da strateško planiranje za nas znači uspostavljanje fleksibilnih ciljeva i orijentacijskih točaka, radije nego li detaljno poslovno planiranje: Kakav odnos duga i kapitala nam je potreban u bilanci? Koliko ćemo odstupiti od toga? Da li je takvo odstupanje opravdano?

U praksi sam vidio briljantne poduzetničke strategije koje su s vremenom, kako su organizacije rasle i sazrijevale, pokazivale drugu, manje uspješnu stranu. Očito je da se drugačije upravlja kompanijom od 25 milijardi dolara negoli s onom od 25 milijuna dolara. Moj savjet glasi: "mijenjate operativni način rada, ne i svoje principe". Naučite komunicirati s velikim brojem zaposlenika pomoću video sustava, glasnika, tjednih izvještaja, čestih odlazaka na teren. Upoznajte se s događanjima u kompaniji, industriji i cijelom tržištu. Vodite računa da se ljudi ne bave samo "kozmetičkim", površnim stvarima, svojim uredom ili titulama, na primjer. Delegirajte sve više i više poslova na podređene da se možete posvetiti rješavanju suštinskih problema. Nemojte koristiti sastanke da biste izdavali naređenja ili upute; koristite ih da čujete kakve probleme imaju ljudi i kako im možete pomoći. Zapamtite da sustavi nisu gospodari - već sluge koji vam pomažu da ostvarite misiju. Morate voditi računa o tome da ništa nije važnije od vaših ljudi.

Ako se trajno i istinski brinete za dobrobit ljudi, na radnom mjestu i izvan njega, na kraju ćete stvoriti **POVJERENJE**. Povjerenje dovodi do, primjerice, posebnih ugovora s našim pilotima prema kojima piloti imaju pravo na opcije dionica za pet godina umjesto povećanja plaće. (Da bih bio primjer, sam sebi sam također zamrznuo plaću i bonus na pet godina.) Opisani način stvaranja zajednice ne

odvija se prema nekoj formuli; pokušate li ga programirati, neuspjeh je zagarantiran.

Raditi pravu stvar

Stvarni doprinos uprave vidim u tome što smo potaknuli naše ljude da istinski povjeruju u našu koncepciju, da dijele osjećaj pripadnosti i angažiranosti, da se identificiraju s kompanijom - i da izvršavaju zadatke. Strategija niskih cijena usvojena je u tolikoj mjeri da su zaposlenici svjesni da moramo voditi računa o troškovima. Stoga krajem godine nemamo tradicionalne borbe oko budžeta. Naravno, diskutiramo o raspoređivanju sredstava, ali je rijetkost da menadžer dostavi prenapuhani plan: "Ako tražim 200 posto povećanja budžeta, možda ću dobiti 100 posto". Mi tako ne funkcioniramo.

Da biste stvorili sličnu kulturu morate mnogo vremena uložiti u razvoj "neopipljivih faktora", mnogo više nego na materijalne pokazatelje. Ljudima na terenu - uglavnom mladim - jednom prilikom sam rekao: "...nadam se da ćete jednoga dana, kada budete razgovarali sa svojim unucima, moći reći da je rad u Southwest Airlinesu bio najljepše iskustvo koje ste ikada imali; da vam je to iskustvo pomoglo da se razvijate u pravcima o kojima niste ni sanjali". Mi se ne bojimo uključiti emocije u razgovore. Ne bojimo se reći im da ih volimo, jer ih zaista volimo.

Jedan od direktora u kadrovskoj službi jednom je prilikom naglasio: "Važna je stvar kada zidaru objasniš da njegov posao nije samo da gradi zidove, nego da gradi dom". Tako se i mi zalažemo za pristup gradnje doma: posao kojeg radite utječe i na društvo, omogućujete ljudima da putuju, prelaze velike udaljenosti; omogućujete djedovima i bakama da posjete svoje unuke tijekom praznika, ili majkama koje rade da odvedu svoju djecu na sportska natjecanja - uz nižu cijenu leta od ulaznice.

Stalno ističemo iskustva putnika i napore zaposlenika koji ih nastoje poboljšati.

Partnerstvo sa zaposlenicima

Kulturu posvećenosti poslu i visoke radne učinke nije moguće ostvariti bez pravičnog sustava nagrađivanja zaposlenika i menadžmenta. Naši rukovoditelji, koje smatram najboljima u ovom poslu, plaćeni su u prosjeku 30 posto manje nego njihovi kolege u drugim zrakoplovnim kompanijama ili u kompanijama iste veličine u drugim industrijama. S druge strane, većina naših zaposlenika plaćena je više od prosjeka industrije. Rukovoditeljima manjak nastojimo nadoknaditi kroz opcije u dionicama, što naravno, ovisi o konačnoj uspješnosti.

Prije 24 godine uveli smo programe raspodjele dobiti zaposlenicima. Želimo ih uključiti u vlasničku strukturu Southwest Airlinesa. Želimo da sudjeluju u našem uspjehu. Želimo im ponuditi najpovoljnije programe. Za uzvrat tražimo produktivnost. I zaista, produktivnost i postizemo kroz zalaganje i entuzijizam ljudi. Da ne bude zabune, važna su i pravila koja potiču fleksibilnost i suradnju u svim smjerovima. činjenica da nikada nismo otpuštali i da smo imali samo jedan štrajk u 25 godina našeg postojanja mnogo govori.

Sigurnost radnog mjesta i stimulativno okruženje najvažniji su preduvjeti za izgradnju partnerstva sa zaposlenima. Rukovodstvo našeg sindikata uvidjelo je da pružamo sigurnost zaposlenja, što nije baš čest slučaj u industriji zračnog prijevoza. Kratkoročno smo mogli ostvariti znatno veći profit da smo u određenim razdobljima smanjivali broj zaposlenih. No, nismo tako postupili iz razloga što vodimo računa o dugoročnim interesima naših ljudi i kompanije. S druge strane, jamčiti nekome radno mjesto zahtijeva dodatnu disciplinu, jer, ako vam je cilj izbjegavanje otpuštanja, tada oprezno

zapošljavate. Pristup očuvanja sigurnosti radnog mjesta pomogao nam stvoriti malobrojnu, ali daleko produktivniju radnu snagu od konkurenata.

Sigurnost radnog mjesta sama po sebi nije dovoljna da bi se osigurala visoka produktivnost... ljudima je važan osjećaj slobode na poslu, kreativnost i razmišljanje izvan uobičajenih okvira. Zato smo uveli nove programe sa ciljem poticanja kreativnog rješavanja problema i suradnje. Npr., program zamjene radnih mjesta prema kojem svaki zaposlenik neko vrijeme obavlja posao drugog zaposlenika. Prodajno osoblje ne može pilotirati zrakoplovima, ali piloti mogu obavljati poslove prodaje. (Piloti su jednom prilikom spontano organizirali okupljanje za sve mehaničare kako bi im zahvalili za održavanje aviona). Od 20.000 zaposlenika 75% je sudjelovalo u programu zamjene poslova. Zamjena osoblja je s administrativnog aspekta veoma zahtjevan projekt, prava noćna mora, ali je u isto vrijeme najbolji način za stvaranje uzajamnog razumijevanja i suradnje.

Trening je drugi način za učvršćivanje partnerstva. Smatramo da je kvalitetno vođenje najvažnije, te mu kroz treninge posvećujemo najviše pažnje. Prvotno je taj tip obuke obuhvaćao samo pilote i posade aviona; program je bio usredotočen na uspostavu kvalitetnih odnosa između prvog časnika i pilota, razmjenu informacija i obavljanje zadataka. Ukratko, timski rad. Danas su trening skupine sastavljene od osoblja za rezervacije, prodaju, organizatora letova, mehaničara, administrativnog osoblja, kao i pilota i kopilota.

Vrlo je bitno svakodnevno koristiti prilike za gradnju mostova među ljudima, naročito u trenucima krize. Prije nekoliko godina, na primjer, grupa zaposlenika izašla je iz sindikata. Mnogi od njih osjećali su se nesigurno. Zato smo im ponudili poseban ugovor, kojeg sam osobno potpisao, samo da ih uvjerimo da vodimo računa o njihovom

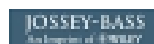
statusu. U ugovoru je postojala odredba o žalbenom postupku, o arbitraži itd. Nekolicina pravnih stručnjaka i profesora sugerirala nam je da spomenuti ugovori nisu napisani u skladu sa zakonom, da nisu uključene odredbe o zaštiti poslodavca. Nisu razumjeli poruku. Ugovor s našim zaposlenicima bio je izraz dobre volje i nije morao biti pravno provediv. Rezultat: godinu dana kasnije nije bilo žalbi. Sve je proteklo prilično neformalno, među ljudima dobre volje koji su međusobno surađivali i razgovarali.

Zašto nam konkurencija pomaže

Čitav niz godina konkurenti nam poručuju: "Biti ćemo sljedeći Southwest Airlines", a da zapravo nisu razumjeli tko smo mi. Većina nije bila u stanju niti oponašati Southwest Airlines; na kraju bi uvijek stvorili novu verziju sebe samih. Danas se suočavamo sa novim valom konkurencije koja je jača no ikada. Mnogi su prijevoznici vrlo precizno definirali nove tržišne niše i vrlo pažljivo razradili strategije. No, mi se ne bojimo. Imali smo deset godina za učenje i smatramo da smo spremni za utakmicu na rastućim tržištima. U Kaliforniji smo, na primjer, uspjeli zadržati 50% udjela na tržištu usprkos kampanji United Shuttlea koji je uložio milijune dolara da bi osvojio dio naših poslova. Bez uspjeha. Danas prevozimo više putnika nego prije tri godine.

Razlog tome vidim u filozofiji poslovanja. Mi prodajemo sebe na temelju osobnosti i duše, dok ostali zračni prijevoznici "trguju robom". To vam možda izgleda lako, ali u stvari je vrlo izazovno i opasno - ako se ne postavite ispravno, potrošači će vam se osvetiti. Potrošači su prirodna sila - ne možete ih prevariti, a ako ih ignorirate, radite na vlastitu štetu.

U tom smislu, u posljednjih 25 godina naš pristup gotovo da se nije mijenjao. Najbolja lekcija o vodstvu koju sam ikada dobio dogodila se u prvim danima prakse kada sam počeo raditi kao mladi pravnik. U želji da učim od najboljih, posjećivao sam rasprave dvojice najpoznatijih parničara u San Antoniu. Prvi je bio staložen, nikad nije davao primjedbe, bio je vrlo ljubazan sa svjedocima i uspostavljao kvalitetan odnos s porotom. Drugi je bio agresivan, temperamentan. Obojica su pobjeđivala u parnicama. Tada sam po prvi puta naučio da postoje različiti putovi, da nije samo jedan ispravan. To vrijedi i za vodstvo. Ljudi s različitim karakterima, različitim pristupima, različitim sustavima vrijednosti, uspijevaju ne zato što je samo jedna vrsta vrijednosti ili načina rada bolja od drugih, već zato što je njihov sustav vrijednosti i način rada NJIMA PRIRODAN. Kada ste vi i vaša organizacija autentični - kada potrošačima osiguravate jedinstveno iskustvo - oni ih prepoznaju i na visini od 8000 metara.



Kultura predanosti poslu, Herb Kelleher
© 2005 Jossey-Bass. For Croatia © 2005 Novem d.o.o.
This translated article is published by arrangement with Jossey-Bass.

Prijevod i lektura: Interlang, Rijeka
Uredio: Marko Lučić