



Лорейн Грабс-Уэст

Сотрудники на ВСЮ ЖИЗНЬ

Уроки лояльности от Southwest Airlines

Сотрудники на всю жизнь

Уроки лояльности от Southwest Airlines

Оригинальное название:

**Lessons in Loyalty: How Southwest Airlines Does It —
An Insider's View**

Автор:

Лорейн Грабс-Уэст

Тема:

Менеджмент



Smart Reading
Ценные идеи из лучших книг

Введение

Лорейн Грабс-Уэст чрезвычайно повезло в жизни: она попала на работу в лучшую авиакомпанию США — Southwest Airlines. Компания эта, в отличие от других (где бывают и банкротства, и массовые увольнения), стабильно процветает на протяжении уже нескольких десятилетий, без потерь преодолевая самые тяжёлые времена. Происходит это благодаря феноменальному уровню лояльности сотрудников и клиентов. Лояльность тщательно культивируется и развивается. В её создание и поддержание вкладываются большие усилия, но они окупаются многократно — и не только финансово.

На протяжении полутора десятков лет автор входила в состав высшего руководства Southwest Airlines. По итогам этой деятельности Лорейн Грабс-Уэст и написала про важнейшие уроки, которым научила её работа в компании:

- как создавать наилучшую рабочую атмосферу и максимально эффективно использовать имеющиеся активы;
- как нанимать на работу самых нужных сотрудников и наименее травматично увольнять тех, кто не справляется;
- как обучать новичков и выбирать лидеров;
- как превращать местную администрацию, деловых партнёров и клиентов в своих друзей;
- и многое, многое другое.

1. Урок первый.

Нанимайте за отношение и тренируйте навыки

1.1. Сделайте так, чтобы потенциальные кандидаты на работу в вашей компании захотели у вас работать раньше, чем вы это им предложите.

Этому способствуют объявления о работе, предлагающие то, что является приоритетным для большинства людей, — например, поддержку творческого подхода и индивидуальности каждого сотрудника, широкие полномочия, либеральный дресс-код и т. п.

Пример объявления от Southwest Airlines: «Если вы хотите получить удовольствие от работы — приходите в Southwest Airlines! Это место, где вы можете быть собой, где не нужно излишне расшаркиваться перед начальством, где вас любят и ценят и где наличие штанов остаётся на ваше усмотрение!»

Хотя может показаться, что такие объявления привлекают не самых серьёзных работников, на самом деле практика демонстрирует обратное. Благодаря привлечению таких работников — любящих неформальную обстановку, умеющих создавать хорошее настроение, ценящих доверие со стороны коллег, — повышается производительность труда и снижается текучесть кадров.

При этом размер зарплаты уходит на второй план: часто люди переходят на понравившуюся им работу, соглашаясь на меньшие деньги. Возможность развивать свои таланты и работать вместе с коллегами-друзьями ценится выше.

1.2. Определите, какие качества должны быть у нужного вам сотрудника, и прямо скажите об этом — и кандидатам на должности, и сотрудникам агентств по найму.

Список качеств может выглядеть, например, так:

- способны к нестандартному мышлению;
- хорошо взаимодействуют с коллегами;
- умеют работать в команде;
- могут посмеяться над собой и т. п.

Если представители агентств по найму не вполне понимают ваши требования, стоит пригласить их в офис и дать возможность пообщаться с сотрудниками.

1.3. Используйте при найме маркетинговые и PR-стратегии.

Поощряйте взаимодействие сотрудников из разных отделов (например, отдела по работе с персоналом совместно с отделом маркетинга) — совместные усилия и сочетание стратегий могут принести щедрые плоды.

Не бойтесь нестандартных ходов. Так, однажды Southwest Airlines прибегла к показу ролика о приёме на работу во время трансляции игр Национальной лиги американского футбола — результат превзошёл все ожидания.

Привлекайте к деятельности экспертов.

1.4. Превратите каждого сотрудника в рекрутера.

Хорошо, если сотрудники придерживаются одного стиля работы, одних ценностей, одной этики — это способствует созданию единой, практически семейной атмосферы, единого корпоративного духа. Реакция нового человека на сотрудников корпорации — от секретаря до уборщика — хорошо показывают, впишется кандидат в коллектив или нет.

1.5. Определите, что важно для вашей компании, и постройте интервью вокруг этого.

Чтобы сотрудник стал единым целым с вашей компанией, продуктивно работал и положительно влиял на её имидж, необходимо, чтобы он обладал определёнными личными качествами. Соответственно, основная задача интервью — выяснить именно это. Можно разработать ряд вопросов, направленных специально на эти аспекты личности, можно использовать нетривиальные способы интервью вроде мозгового штурма и т. п.

1.6. Нанимайте приятных людей: нельзя научить человека быть приятным.

Гораздо лучше ориентироваться на изначальное отношение к работе (добросовестность, энтузиазм и т. д.), а уже потом доучивать новых сотрудников необходимым трудовым навыкам — это куда проще. Научить человека тем социальным умениям, которых у него нет (общаться с коллегами, заряжая их энергией и драйвом, быть доброжелательным, заботливым к нуждам других и т. п.), практически невозможно. Нанимайте тех, кто уже имеет эти качества!

2. Урок второй.

Пусть каждый с первого дня поймёт суть вашей культуры

2.1. Создайте среду, которая позволяет сотрудникам с самого начала идентифицировать себя с компанией и гордиться ею.

Очень важно, каким будет первый день работы для нового сотрудника. Быть может, стоит устроить общий завтрак в его честь и поздравить с вхождением в коллектив. Или же отправить новичку электронное письмо с поздравлением. Или же выдать новым сотрудникам значки с текстом типа «Помогите, я новенький» (это, кстати, поможет не только войти в работу, но и сделает более терпеливыми клиентов — очевидно, что работник лишь недавно на новом месте и ещё учится)...

В любом случае, надо сделать так, чтобы новичок увидел в работе не просто место, где он должен провести часть дня, но и понял цель и смысл работы, наладил контакт с коллегами, почувствовал заботу с их стороны.

2.2. Превратите вводный инструктаж в праздник.

Дайте почувствовать новичкам, что они особенные, что они лучшие, раз они были отобраны в вашу компанию; что компания станет их вторым домом.

Расскажите, чем занимается компания в целом и каждое её подразделение. Красочные плакаты, видеофильмы, весёлая музыка — всё это может помочь.

Однако в ходе праздника надо не забыть напомнить и о серьёзных аспектах работы, в первую очередь о том, что именно зависит от решений сотрудников. Так, Southwest Airlines на вводном инструктаже показывает разбившиеся самолёты — как напоминание, насколько может быть высока цена ошибки.

2.3. Тренируйте жёстко, но с добрым сердцем.

В любой компании стандарты обучения должны быть высокими. Для работы необходимы и дисциплина, и упорный труд. При этом тренинги, требуя от обучающихся и добросовестности, и ответственности, сочетают и учёбу, и игру.

2.4. Чтобы понять, подходит ли сотрудник, проверьте его на практике.

Как бы ни были проницательны сотрудники, проводящие собеседования, как бы профессионально ни были построены тренинги — ошибки возможны. Всё равно можно принять на работу не тех людей, кого было нужно: «не тянущих» рабочую нагрузку, не соответствующих по человеческим качествам и т. п. Поэтому необходим испытательный срок, и он может быть довольно большим. Задача испытательного срока не в том, чтобы новичок за это время не сделал ни одной ошибки (он несомненно будет их делать), а в том, чтобы проверить, как он относится к работе. Если сотрудник ответственный, честен, старается учиться на своих ошибках — ему необходимо помогать; этот человек, скорее всего, должен остаться в компании.

3. Урок третий.

Не прекращайте их обучать

3.1. Предоставляйте сотрудникам эксклюзивные возможности для обучения.

Ваши сотрудники должны иметь возможность учиться в течение всей своей жизни.

Направляйте тренинги на развитие нестандартного мышления.

Давайте возможность понять и почувствовать то, что вы полагаете важным в работе, на примере реального опыта.

Так, чтобы подготовить сотрудников Southwest Airlines к возможному страшному опыту — потере самолёта с пассажирами (при том, что на счету этой авиакомпании было рекордно мало катастроф), — руководство компании устроило встречу людей, потерявших в авиакатастрофе своих близких, и членов кризисного комитета Southwest Airlines.

Используйте возможность одновременно поработать командой, принести пользу обществу и получить удовольствие. Такая работа может быть не связана с основным направлением деятельности компании, но польза, которую она принесёт для сплочения сотрудников, весьма велика.

Убирайте «заворы» между подразделениями фирмы. Стремитесь к тому, чтобы сотрудники из разных рабочих групп или отделов знали о том, чем занимаются все коллеги, — дабы в людях не зарождалось взаимное непонимание, снисходительное или высокомерное отношение. Кроме этого, встречи между сотрудниками разных подразделений нередко приводят к нахождению более эффективных решений в работе.

3.2. При проведении тренингов пользуйтесь опытом и знаниями лидеров. Даже при том, что руководство всегда занято, находите время на то, чтобы общаться с работниками, особенно с новичками. Присоединяйтесь к тренингам.

Приглашайте на встречи бывших сотрудников, уже вышедших на пенсию, — им тоже есть чем поделиться.

В ходе тренинга старайтесь использовать рабочие технологии и инструменты, максимально приближённые к реальной жизни.

Поощряйте тех, кто проходит тренинг, рассказывать, что для них по-настоящему важно, показывать семейные фотографии и т. п. — это создаёт правильную атмосферу доверия.

Тренинги необходимы всем сотрудникам — от высшего руководства до занимающих самую «рядовую» позицию.

3.3. Сделайте тренинг приятным. Обучайте с юмором.

Тренинги должны быть интерактивными, доставлять удовольствие, поощрять поддержку связи с остальной командой, максимально вовлекать всех участников в процесс обучения.

Важная составная часть тренинга — элементы неожиданности и игры. Всё это помогает лучше усваивать новую информацию.

Объясняйте, как применять юмор во взаимодействиях с коллегами и клиентами.

3.4. Если вы найдёте интересную и полезную книгу, купите на всю компанию.

Книги — прекрасная инвестиция. Они помогают найти новые идеи, концепции и подходы к решению проблем, простимулировать нестандартное мышление, увеличить мотивацию сотрудников.

4. Урок четвёртый.

Что посеешь, то и пожнёшь

4.1 Показывайте сотрудникам, как вы их цените.

На первом месте по важности должны быть сотрудники, на втором — клиенты. Такая расстановка приоритетов создаёт нужную атмосферу, делает компанию второй семьёй. Важные события в жизни сотрудников должны быть отмечены — подарками, сувенирами, открытками и т. п.

Существуют и более креативные варианты заботы о сотрудниках. Так, например, в своё время Southwest Airlines разослала своим клиентам своеобразные «доллары» (с портретом президента Southwest Airlines), сказав, что их можно вручить любому сотруднику, чья работа понравится клиенту. Сотрудники, у кого оказывалось пять «долларов», могли обменивать их на один бесплатный билет своей авиакомпанияи.

Важные события могут быть не только приятными, но и неприятными, а то и вовсе трагическими — в этих случаях тем более необходимо позаботиться о сотруднике и его близких.

Помимо неформальных проявлений заботы, в компании может быть выработана формальная программа признания с рядом наград за те или иные достижения: добросовестную работу в течение года, существенные успехи, «внеплановую» заботу о клиентах и т. д.

4.2 Признание и поощрение сотрудников хорошо окупаются.

Учите людей хвалить друг друга: составлять рекомендательные письма, писать короткие заметки, оказывать другие знаки внимания. В дальнейшем сотрудники, получающие похвалы от своих коллег, будут с большей сердечностью и вниманием относиться к своим клиентам.

4.3 Признание и поощрение сотрудников не обязательно требуют больших расходов.

Существует множество недорогих или практически бесплатных вариантов признания и поощрения. Можно с помощью «подручных материалов» украсить офис по поводу того или иного события, отпраздновать день рождения или другое приятное событие силами сотрудников, посылать поощрительные записки с текстом типа «Ты молодец!» отличившемуся работнику и т. д.

5. Урок пятый.

Найдите в каждом ребёнка

5.1 Сделайте так, чтобы реклама компании отражала её культуру.

В каждом из нас живёт ребёнок — со своими желаниями (возможно, смешными для взрослых), склонностью к веселью, чувством юмора. Аппелируйте к этому внутреннему ребёнку, обращаясь к людям с рекламой. Создавайте забавные, захватывающие ролики. Предлагайте то, что совпадает с «детскими» желаниями. Показывайте, что в вашей компании любят и ценят юмор.

5.2 Позволяйте сотрудникам шутить с клиентами.

Позволяйте работникам сохранять свою индивидуальность. Защищайте их право шутить с клиентами и доносить информацию в юмористической форме: так она лучше усваивается. Забавное объявление или дурацкий конкурс прекрасно снимают накопившееся напряжение или раздражение у клиентов. Люди любят, когда их развлекают. Проявленное чувство юмора позволяет резко снизить количество скандалов.

5.3 Нанимайте людей, способных посмеяться над собой.

За время работы в любой компании неизбежно попадание в те или иные комические ситуации. Если человек не умеет смеяться над собой и относиться к произошедшему с лёгкостью, он будет чувствовать себя обиженным, униженным и т. п. Человек же с чувством юмора просто посмеётся над забавной историей, в которую он попал.

5.4 Всегда поддерживайте непринуждённую атмосферу на работе.

Атмосфера шуток и розыгрышей не только не противоречит эффективной работе, но и помогает ей. Розыгрыши, сюрпризы, необычные праздники надолго остаются в памяти — и «согревают душу», давая дополнительную энергию сотрудникам.

6. Урок шестой.

Делайте больше за счёт меньшего

6.1 Настаивайте на том, чтобы ваши сотрудники работали по принципу «делать больше за счёт меньшего».

Чем больше сотрудники заинтересованы в успехе компании, тем с большим усердием они работают. Максимальный энтузиазм достигается тогда, когда сотрудники компании являются её совладельцами, а их работа непо-

средственно влияет не только на успешность компании, но и на их личную успешность.

Чем лучше используются наличествующие площади и активы — тем выше прибыльность.

Чем в большем «тонусе» компания держит сотрудников (которые также являются активом) — тем более востребованными они себя ощущают. У них остаётся меньше возможностей для безделья и непроизводительной деятельности.

Слаженность команд и скорость работы — один из ключей к успеху.

Следует отказаться от дорогостоящих украшений в офисе (если сотрудник хочет украсить своё рабочее место — он делает это за свой счёт и на свой вкус, проявляя креативность и чувство юмора).

Необходимо поощрять помощь сотрудников друг другу, даже когда она выходит за рамки прямых должностных обязанностей: атмосфера командной работы важнее, она в сумме приводит к лучшему результату.

Это особенно важно в случае чрезвычайных обстоятельств, когда может быть важна любая дополнительная пара рук, — в этих условиях стоит всячески поддерживать желание добровольно помочь своим коллегам и клиентам.

6.2 Безопасность должна являться приоритетом номер один (особенно в случаях, если компания занимается сложными, потенциально опасными вещами вроде авиаперевозок).

Если для обеспечения безопасности необходимо сделать нечто, снижающее сиюминутную прибыль (задержать рейс, совершить внеплановую посадку и т. п.), — сотрудник должен иметь право это сделать. Более того, именно такая тактика должна поддерживаться и приветствоваться.

6.3 Не сюсюкайте с сотрудниками, но будьте великодушны.

Если человек не вписывается в компанию, его приходится увольнять — или же он уходит по собственному желанию. В этом случае крайне важно дать ему возможность довести до конца свои взаимоотношения с фирмой. Необходимо:

- выслушать, что именно говорит сотрудник;
- выяснить, что, по его мнению, привело к расторжению контракта;
- помочь взять часть ответственности за произошедшее на себя;
- помочь завершить расставание с компанией на максимально хорошей ноте.

По результатам подобных бесед может выясниться, например, что сотрудника надо не увольнять, а перевести в другой отдел или на другую работу или просто помочь справиться со сложными жизненными обстоятельствами.

ми. Такой подход позволит не потерять хорошего работника, у которого просто что-то не сложилось на конкретном месте или в конкретный момент времени.

6.4 Измеряйте всё!

Тщательно контролируйте и проверяйте всё: трудовую дисциплину, выполнение всех задач на всех этапах, все отклонения от намеченного плана и т. п.

По результатам этих измерений:

- если отделы, подразделения и отдельные работники достигли выдающихся результатов — их надо поощрить;
- если где-то идёт «провисание», показатели ниже среднего, есть жалобы от клиентов, допускаются значимые ошибки и т. д. — необходимо тщательно разобраться, в чём причина подобных сбоев. Есть ли проблемы в самих рабочих процессах? Достаточно ли сотрудников? Исправно ли оборудование? Не было ли обстоятельств, с которыми невозможно справиться? Нет ли ошибки в предыдущих решениях (например, с целью экономии бюджета могли быть чрезмерно урезаны ресурсы)? Ограничения должны быть, но они должны быть разумными — не в ущерб итоговой прибыли компании и интересам клиентов.

7. Урок седьмой.

Любите своих сотрудников в трудные времена

7.1 Лично проявляйте заботу о людях в трудный период их жизни.

Именно в трудные времена сотрудникам как никогда нужна поддержка и забота от коллег. Оказать помощь можно разными способами:

- помочь деньгами (например, включив дополнительное условие в страховку или же создав внутренний фонд, из которого выплачивались бы деньги сотрудникам, попавшим в тяжёлое положение);
- помочь участием: если умер кто-то из близких коллеги — организовать похороны и поминки, если коллега попал в реанимацию — подежурить там, навестить в больнице;
- исполнить давнее желание человека, подарить ему символический подарок — не за заслуги, а чтобы просто подбодрить, и т. п.

Все мы живые люди, и не надо отделять личную жизнь от работы. Проблемы, даже не связанные непосредственно с работой, всё равно сказываются

на ней. Помогите тем, кому сейчас тяжело, пережить этот непростой период.

7.2 Заботьтесь о людях, когда тяжёлые времена наступают у компании. Когда приходит трудный период для вашей фирмы, постарайтесь максимально уберечь ваших сотрудников. Если можете не увольнять, а перераспределять нагрузку на людей или переводить их в другие места, где найдётся работа, — сделайте так. Если не увольнять не получается — вы можете помочь сотрудникам с составлением резюме и развитием навыков, которые сделают их более конкурентоспособными и впоследствии успешными на рынке труда. Проводите напоследок тренинги, онлайн-обучение; помогайте трудоустроиться вашим бывшим работникам, взаимодействуйте с организациями, которые могли бы их взять к себе на работу. Оставьте бывшим коллегам номера своих телефонов, чтобы им было к кому обратиться за консультациями и советами. Если можете — выплатите при уходе денежную премию. И обязательно оставьте возможность вернуться к прежней работе.

8. Урок восьмой.

Делайте то, что правильно

8.1 Выбирайте лидеров, которые не боятся делать то, что считают правильным.

Люди заслуживают хорошего лидера: у которого есть деловое чутьё, здравый смысл, который, принимая рабочие решения, не нарушает свои моральные принципы. Качества личности руководителя настолько же важны, как и сама работа.

Лидер должен уметь говорить «Я не знаю», «Я запутался», «Пожалуйста, помогите мне» в соответствующих ситуациях.

Лидер должен заботиться о людях и руководствоваться принципом: «Я доверяю тебе, если только не получу доказательств того, что нельзя этого делать».

8.2 Позволяйте сотрудникам поступать по совести и по велению сердца, а не требуйте механического следования инструкциям.

У сотрудников должны быть широкие полномочия — в том числе полномочия поступать согласно здравому смыслу (а не только инструкциям).

Одна из сотрудниц Southwest Airlines, опасаясь задержки рейса, приказала экипажу самолёта отправляться по графику, хотя один из пассажиров — инвалид — ещё не добрался. Он был вынужден ждать следующего рейса. В дальнейшем эта история рассказывалась на тренингах Southwest Airlines в качестве классического случая того, как не надо поступать никогда.

8.3 Учите лидеров тратить время на то, чтобы лучше узнать своих сотрудников.

Первая задача нового лидера — постараться изучить как можно лучше свою команду (и только потом — собственно работу).

Руководители должны заходить на работу через те же двери и пользоваться теми же лифтами, что и их подчинённые, чтобы лучше, полнее, детальнее знать своих сотрудников.

Лидеру нужно очень внимательно слушать своих подчинённых. А сотрудники (на всех уровнях) должны иметь возможность свободно общаться с начальством. Если возникают проблемы с непосредственным начальником — подчинённые должны иметь право обратиться к вышестоящему руководству напрямую. Такого рода проблемы нужно тщательно анализировать — и при необходимости менять непосредственного лидера, если он плохо справляется с тем, чтобы создавать благоприятную моральную атмосферу: ведь именно она приносит успех компании.

Если компания большая, необходимо отдельно уделять внимание тому, чтобы создать общность — между руководством и рядовыми сотрудниками, головным офисом и филиалами и т. п. Хорошие варианты: посещения руководителями региональных подразделений, устройство общих встреч сотрудников и общих праздников.

8.4 Живите в соответствии с «золотым правилом»: относись к людям так, как хочешь, чтобы относились к тебе.

Это «золотое правило» должно стать стилем жизни всех сотрудников на всех уровнях. В первую же очередь ему обязан следовать лидер компании.

9. Урок девятый.

Воспитывайте корпоративную семью

9.1 Рассматривайте местное самоуправление и бизнес-сообщество как часть вашей корпоративной семьи.

Относитесь к своим соседям как к части вашей корпоративной семьи. Проявляйте доброжелательность первыми. Поощряйте их и награждайте за помощь вам, помогайте им в их начинаниях. Не забывайте о тех одолжениях и о той помощи, которые вы получили от них, и платите добром за добро. Дружеские связи и позитивные долгосрочные отношения надо высоко ценить.

Автор приводит в качестве примера взаимодействие Southwest Airlines с Джорджем Бушем-старшим. Когда он после срока президентства вернулся в Техас, отдел маркетинга прислал ему открытку «Добро пожаловать домой!»

и несколько билетов на спортивные и культурные мероприятия, спонсируемые компанией. Сам Буш туда не пошёл, однако туда пошли несколько его подчинённых. После этого каждые две недели сотрудники Southwest Airlines звонили ему в офис, приглашая на те или иные мероприятия. Туда также приходили его представители. Через некоторое время экс-президент позвонил им сам, пригласил их на завтрак и сердечно поблагодарил за всё то, что они сделали для него и его сотрудников, большинство из которых в Техасе были впервые и поначалу чувствовали себя одиноко, а благодаря действиям компании ощутили себя в семье.

9.2 Развивайте отношения с деловыми партнёрами и поставщиками, вовлекайте их в семью.

Старайтесь наладить не только деловые, но и дружеские отношения — в атмосфере доверия и уважения вам будет легче взаимодействовать с людьми, доносить до них свои идеи, выстраивать плодотворное сотрудничество.

Просите, а не требуйте. Старайтесь найти взаимовыгодное решение для всех сторон. Делайте всё от вас зависящее для того, чтобы отношения с достойными партнёрами сохранялись как можно дольше.

9.3 Знайте семьи сотрудников и воспринимайте их как часть корпоративной семьи.

Вовлекайте семьи сотрудников в жизнь компании, в корпоративные программы и т. п. Старайтесь создавать такую компанию, чтобы в ней потом могли с гордостью работать дети нынешних сотрудников.

9.4 Важной частью вашей корпоративной семьи являются клиенты.

Без клиентов не может существовать ни одна компания, поэтому необходимо максимально заботиться о каждом клиенте. Надо стараться понять эмоции клиентов и дать им возможность почувствовать себя частью корпоративной семьи. Необходимо прислушиваться к их мнению и всегда быть готовым что-то поменять в работе корпорации ради их большего удобства. Особенное значение всё это приобретает в трудные для компании времена — когда фирма может получить помощь (порой неожиданную) от клиентов.

Заключение

Southwest Airlines удалось создать совершенно уникальный корпоративный дух — когда сотрудники доброжелательны и заботливы. За счет особой культуры им удается слаженно, быстро и эффективно выполнять самые сложные задания. Это и дает возможность авиакомпаниям достигать выдающихся успехов в бизнесе.

Сотрудники Southwest доверяют друг другу, понимают, что именно они своими действиями формируют собственное будущее, думают о выгоде партнёров, готовы учиться новому. Все работники компании следуют таким принципам, как

- «Интересы людей важнее сиюминутной выгоды»;
- «Помощь другому скорее всего вернётся добром в дальнейшем»;
- «Увлекательное обучение достигает своей цели намного лучше»;
- «Радуйте своих коллег — и они порадуют вас» и др.

На этом строится общая система взаимодействия внутри компании. Да, она требует вложения серьёзных сил и постоянной работы над поддержанием лояльности. Но как итог создаётся то, чем можно поистине гордиться, — стабильная компания, чьи сотрудники уверены в завтрашнем дне и относятся к работе как к главному делу своей жизни.

В Southwest Airlines говорят: «Передавайте факел друг другу». Лорейн Грабс-Уэст в своей книге и передала этот факел — нам. Спасибо ей за это!