

## **ROZWIJAJ PRZEJRZYSTĄ WIZJĘ**

Wizja to twój mentalny obraz przyszłego sukcesu. To jest to, jak wyobrażasz sobie swoją firmę za trzy, pięć lub dziesięć lat. W jakim biznesie widzisz siebie? Jaka będzie Twoja wielkość sprzedaży? Produkty? Liczba lokalizacji? Organizacja? Globalna integracja? Te pytania zajmują ważne miejsce w „okiem umysłu” każdego lidera biznesu, który zмага się z przyszłością. Na Twoją wizję duży wpływ mają Twoje wartości, ambicje, osobowość i potrzeby. Dobrze zdefiniowana wizja pokazuje, dokąd zmierza Twoja firma i definiuje Twoje pragnienia. Wyznacza nowy kierunek dla organizacji i nadaje mu sens i cel. Gdy jest właściwie wyartykułowana w całej organizacji, wizja popycha biznes w kierunku jej urzeczywistnienia. Wizja jest definicją lidera własnego przywództwa. Jest to bardzo osobiste i motywuje lidera do przekazywania swojej pasji i determinacji w całej organizacji. Jeśli celem jest wizja, to pasja napędza liderów do tworzenia celów, a następnie działań, aby osiągnąć ten cel. Wizje pochodzą z otwartych umysłów, a nie z tych uwięzionych w starych paradygmatach. Są zbudowane na nauce tak samo, jak na wynikach, które lider chce zobaczyć. Gdy wizja została opracowana przy zaangażowaniu kluczowych członków organizacji, ma większą szansę na urzeczywistnienie. Staje się wspólną wizją, a osoby odpowiedzialne za jej realizację chętniej ją przyjmują. Ponieważ wizja zawsze wiąże się ze zmianą, spotka się z oporem organizacyjnym, jeśli lider nie podzieli procesu jej rozwoju. Prowadzenie firmy bez wizji nie jest przywództwem. W najlepszym razie zachęca do przeciętności. W najgorszym przypadku Twoja firma zniknie, gdy konkurenci skutecznie zrealizują swoje wizje. Tak więc wypracowanie jasnej wizji jest pierwszym możliwym do opanowania kęsem, jeśli jesteś lub masz zostać liderem. Przyjrzyjmy się wizji Hanka Sheparda dla jego firmy, Atlantic Products Inc. Atlantic Products Inc. jest spółką publiczną, która produkuje farby od 31 lat. Hank Shepard został w zeszłym roku prezesem i dyrektorem generalnym wartej 250 milionów dolarów firmy. Rada dyrektorów zatrudniła go, aby wyznaczył nowy kierunek dla tego, co stało się senną firmą, która zawsze zarabiała pieniądze, ale nie zwiększała sprzedaży ani udziału w rynku. Odkąd przyjął to stanowisko, Hank budował wewnętrzne relacje, aby uzyskać wsparcie dla swojego przywództwa i wiedzę o firmie. Jego asystent zebrał dane dotyczące branży i konkurencji w tym samym okresie. Atlantic operował z dwóch lokalizacji na wschodnim wybrzeżu, zatrudniając 780 pracowników. Sprzedaż odbywała się poprzez sprzedaż bezpośrednią, ale w ciągu ostatnich pięciu lat rosła średnio tylko o 6 procent rocznie. W tym samym okresie średni wzrost w branży wyniósł 12,6 proc. Hank zabrał na weekend swoich czterech kluczowych dyrektorów, aby zbadać branżę, firmę i przyszłość. Hank chciał mieć jasny obraz tego, jak firma powinna wyglądać za pięć lat. Do niedzielnego popołudnia pięciu dyrektorów położyło ręce na następujących elementach wizji, jak przedstawiono:

### **Składniki Wizji Atlantic Products**

1. Firma ze sprzedażą 500 milionów dolarów
2. Koncentracja na przemyśle, a nie na gospodarstwach domowych
3. Ugruntowana i uznana marka
4. No-name branding w celu ułatwienia zawierania umów joint venture
5. Rozbudowana sieć dystrybutorów obejmująca Stany Zjednoczone
6. Całkowita liczba pracowników zredukowana do 600

Hank opracował teraz wspólną wizję z dyrektorami wyższego szczebla. Stało się to ich wizją - pierwszym krokiem do pomyślnego wdrożenia. W ten sposób określił, czym będzie jego przywództwo. Atlantic zmieniłby kulturę korporacyjną z zadowolenia z marginalnego wzrostu na dynamicznego, agresywnego dostawcę farb przemysłowych - firmę, która odrodziła się na nowo, dążąc do wzrostu i modernizacji

zakładów. Następnie opracowano cele i plany działania, aby przybliżyć firmę do tej wizji w każdym z kolejnych pięciu lat...

## **POZNAJ SWÓJ STYL PRZYWÓDZTWA**

Styl przywództwa to podejście lidera do ludzi, wydarzeń i procesów. Składa się z jego osobistych zasobów dostępnych do realizacji jego wizji. Styl zależy od motywacji lidera i osobowości. Na makijaż może mieć wpływ wiele czynników osobistych i środowiskowych. Kierujemy się motywacją do osiągnięcia celów. Zakres i złożoność tych celów przejawia się w kotle sytuacji i sposobie, w jaki nasza osobowość odnosi się do tych sytuacji: na jakim poziomie dojrzałości, na jakim poziomie akceptacji ryzyka i jakim uczeniem się poprzez edukację i doświadczenie. Istnieje wiele stylów przywództwa, ale większość można zaliczyć do czterech głównych kategorii :

- Dyktator
- Życzliwy dyktator
- Trener
- Misjonarz

Skuteczność każdego stylu jest sytuacyjna. Na przykład dyktatorzy dobrze sprawują się w wojskowych rolach przywódczych, ale brakuje im ciepła, by kierować wolontariuszami społeczności. Życzliwi dyktatorzy, zbyt miękcy na służbę wojskową, dobrze prowadzą interesy, gdy stanowcza ręka i sporadyczny uśmiech motywują pracowników do działania. Trenerzy są zorientowani na zadania, ale mają tendencję do przewodzenia przez wzrost i rozwój ludzi. Starają się pozostawić zwolenników silniejszych, niż ich znaleźli. Kiedy wymagane są trudne decyzje, stają się życzliwymi dyktatorami, dopóki misja nie zostanie zakończona; potem wracają do coachingu. Kiedy operacje są wyjątkowe, stają się misjonarzami, poświęcając większą troskę wyznawcom. Misjonarze zazwyczaj nie odnoszą długoterminowych sukcesów w biznesie, ponieważ ich koncentracja często ogranicza się do celów humanitarnych. To tylko kwestia czasu, kiedy zmiana wymusi nowy, trudny kierunek, dyscyplinę zbłąkanego pracownika czy umiejętność użycia słowa „nie”. W tak trudnych sytuacjach nie radzą sobie dobrze. Ci, którzy podążają za misjonarzami, robią to z wiary, a nie z uznania autorytetu lub wizji. Liderzy mogą być motywowani zyskiem, wzrostem sprzedaży lub morale pracowników. Ci, którzy mierzą wszystko zyskiem, mogą być dyktatorami, którzy domagają się zysku lub śmierci. Osoby skupiające się na wzroście przychodów są często motywatorami, którzy nieustannie szkolą pracowników na nowe wyżyny. Liderzy troszczący się tylko o morale często będą nadmiernie wspierać, aby osiągnąć szczęście. Niezależnie od stylu, na techniki motywacyjne lidera zawsze wpływają jego doświadczenia - niektóre można kontrolować, inne nie. Kontrolowane doświadczenia obejmują techniki przywódcze, wiedzę biznesową oraz zasoby ludzkie i finansowe. Każdy staje się atutem sukcesu. Niekontrolowane doświadczenia to nieplanowane kryzysy, takie jak rezygnacje kluczowych decydentów, przewagi konkurencyjnego produktu i zdarzenia losowe. Liderzy muszą stawić czoła klientom, bankierom, dostawcom, pracownikom i udziałowcom ze wszystkimi swoimi osobistymi doświadczeniami, niezależnie od tego, czy są kontrolowane, czy nie. Chociaż na sukces wpływa wiele czynników, makijaż osobisty jest często najmniej rozumiany. Liderzy mogą mieć najlepsze wykształcenie, ale brakuje im odwagi do przewodzenia. Inni z 20-letnim doświadczeniem przywódczym mają ego, które uniemożliwia im naukę nowych technik. Nastroje wpływają również na naszą zdolność do przewodzenia. Kiedy źle reagujemy na innych, słabo prowadzimy. Kiedy nasz nastrój jest wysoki, umiejętności przywódcze są zwykle u szczytu. Znajomość swojego stylu jest ważniejsza niż sam styl. Świadomość osobistych mocnych i słabych stron jest warunkiem wstępnym zrozumienia swoich ograniczeń w prowadzeniu biznesu. Jeśli nie zrozumiesz siebie, jest mało prawdopodobne, że będziesz

skutecznie przewodził innym. Określ styl, który prawdopodobnie będzie najskuteczniejszy dla firmy. Jeśli to Twój styl, jesteś optymalny. Jeśli tak nie jest, musisz znaleźć umiejętności wymagane, aby zespół zarządzający odniósł sukces. Wiedz, kiedy zrekompensować sobie inne osoby. Dobrze zarządzaj swoim makijażem osobistym, a będziesz mieć tendencję do dobrego prowadzenia. Gerry Leftson z Leftson Industries Ltd. podkreśla ten krok. Gerry zarządza małą rodzinną odlewnią, która produkuje kilkaset ton wyrobów stalowych rocznie i zatrudnia 250 osób. Ukończył trzecie miejsce w swojej klasie biznesowej, wykazując silne zrozumienie technik zarządzania i analitycznych. W ciągu pierwszych pięciu lat kierownictwa Gerry'ego sprzedaż rosła powoli. Konsekwentnym rozwojem było łatwo zarządzać, a Gerry tak zarządzał, odgrywając znaczącą rolę w praktycznie każdym codziennym planowaniu, marketingu i zakupach dla firmy. Potem, w siódmym roku, tempo wzrosło. Konkurent firmy Leftson posiadający 18-procentowy udział w rynku popadł w kłopoty finansowe i złożył wniosek o ochronę przed upadłością. Kiedy firma Leftson z powodzeniem zdobyła udział w rynku konkurenta, moce produkcyjne zakładu Gerry'ego zostały napięte. Przestrzeń była na wagę złota, zmuszając do zmiany harmonogramu produkcji w celu sprostania rosnącemu popytowi. Praktycznie z dnia na dzień Leftson przekształcił się z małej firmy w średniej wielkości. W rezultacie zarządzanie firmą stało się znacznie trudniejsze. W ósmym roku Gerry padł ofiarą stresu. Przez większość czasu martwiąc się o swój biznes, cierpiał z powodu nieprzespanych nocy i znacznie mniej cieszył się życiem - mimo że jego przywództwo skutecznie podtrzymywało rozwój Leftsona. Widząc poważną zmianę w swoim mężu, żona Gerry'ego namówiła go, aby zasięgnął porady u partnera biznesowego ojca, Hectora Goddarda. Obserwacje Hectora były proste. Działalność Gerry'ego jest niewielka jak na standardy przemysłu stalowego. Ale chociaż firma rozrosła się zarówno pod względem wielkości, jak i złożoności, nadal zarządzał nią jako małą firmą, nalegając na planowanie codziennych operacji, spotykając się z kluczowymi klientami i negocjowanie zakupów surowców. To było po prostu za dużo. Rada Hectora polegała na zatrudnieniu kierownika zakładu i sprzedawcy. Gerry nie rozumiał swojego osobistego makijażu ani stylu, dopóki nie kosztowało go to zdrowia. Jego życzliwy dyktatorski styl i codzienne zaangażowanie sprawdzały się, gdy biznes był prosty, ale nie wtedy, gdy osiągał pewien poziom złożoności. Podczas gwałtownego wzrostu jego styl był niewykonalny. Gerry miał szczęście. Nie każdy ma szczęście mieć Hektora Goddard, by otworzył mu oczy. Wielu najpierw wypala się w rezultacie traci swoje biznesy. Hector pomógł Gerry'emu zbadać jego styl przywództwa i wprowadzić poprawki, aby uniknąć wypalenia.

Podczas gdy historia Gerry'ego ilustruje problemy z mikrozarządzaniem, Alfie Saunders pokazuje możliwe skutki dyktatury. Naprawy Alfiego składały się z ośmiu centrów napraw samochodowych generujących 6,8 miliona dolarów sprzedaży i zatrudniających 52 pracowników. Alfie. Na początku każdego roku planowania Alfie rozdzielał oczekiwania dotyczące sprzedaży i zysków do każdego kierownika lokalizacji. Oczekiwano, że menedżerowie zaakceptują cele Alfiego za dobrą monetę. Stracił panowanie nad sobą, jeśli ktoś kwestionował jego cele. Jeden rok, sfrustrowany, ponieważ Jeśli nie udało się zrealizować planów zysku, Alfie był zdeterminowany, aby osiągnąć sukces - w przeciwnym razie głowy by potoczyły się! Kwartalne spotkania kierownictwa odbywały się w celu przeglądu wyników finansowych. Ci, którzy nie osiągnęli celów, byli wyśmiewani przez Alfiego na oczach innych. W trzecim kwartale każdy menedżer znosił wystarczająco dużo. Po spotkaniu, jeden po drugim, każdy kierownik oddał klucze do swojego miejsca zamieszkania i zrezygnował. Alfie nie miał już nikogo, kto mógłby otworzyć sklepy następnego dnia!

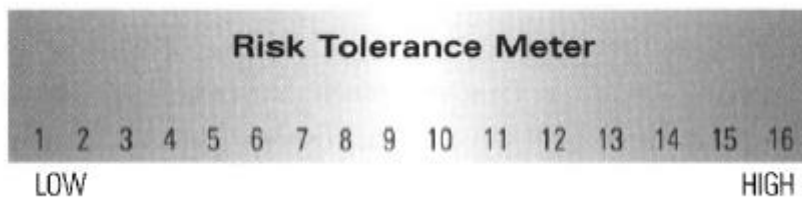
Alfie Saunders jest jednym z wielu liderów, którzy wierzą, że cele biznesowe osiąga się siłą. Zdezorientowany, gdy wszyscy odeszli, nie rozumiał wpływu swojego stylu przywództwa. Zamiast prosić menedżerów o wkład w proces planowania poprzez przygotowywanie budżetów sklepowych, podyktował akceptację własnego planu. Jego biedne umiejętności ludzkie pozbawiły go ludzi do przewodzenia. Biorąc pod uwagę znaczenie znajomości swojego stylu przywództwa, potrzebne jest

jeszcze jedno studium przypadku. William Kraftstar jest właścicielem i zarządza Kraftstar Homes. Producent domów jednorodzinnych, Kraftstar, zatrudnia 73 osoby, które każdego roku sprzedają domy z bali o wartości 13 milionów dolarów. Większość z 73 pracowników jest zatrudniona przez firmę Kraftstar od jej powstania. Każdego ranka William spaceruje po fabryce, rozmawiając i żartując ze swoimi pracownikami. William, ojciec chrzestny 28 ich dzieci, uważa, że pracownicy są przedłużeniem jego własnej rodziny. Każdy pracownik jest objęty programem podziału zysków. Zachęcamy wszystkich do przedstawiania sugestii dotyczących poprawy wydajności. Gdy cele wydajności i zysku zostaną przekroczone, nawet najnowszy pracownik otrzymuje dodatkową miesięczną wypłatę. Comiesięczne spotkania ustalają liczbę paczek domków, które mają być dostarczone z produkcji w następnym miesiącu. Wyznaczanie coraz wyższych celów produktywności staje się grą i wyzwaniem dla zespołu produkcyjnego. Na prawie każdym spotkaniu przyjęte cele są trudniejsze, niż William uważa za możliwe. Ale jego pracownicy lubią wyznaczać ambitne cele - i je przekraczać. Pełne uczestnictwo pracowników zachęca do wyższej produktywności i większych nagród finansowych dla wszystkich w Kraftstar Homes. William jest trenerem. W przeciwieństwie do Alfiego zachęca pracowników do udziału zarówno w zarządzaniu, jak i dzieleniu się zyskami. Praca zespołowa generuje niezwykle poziomy lojalności, produktywności i zysku - z pewnością większe niż doświadczał Alfie Saunders. Liderzy Leftson Industries, Alfie's Repairs i Kraftstar Homes wykazują znaczne różnice w stylu przywództwa, z równie różnymi wynikami. Jeśli nie zrozumiesz swojego stylu, nie będziesz w stanie przewidzieć swojego wpływu na ludzi i biznes, a tym samym skutecznie prowadzić.

## **POZNAJ SWOJĄ TOLERANCJĘ RYZYKA**

Ryzyko jest kuszącym kochankiem. Z jednej strony negocjujesz każdą decyzję, aby ją zminimalizować; z drugiej strony uwodzi cię jego pokusa większego zysku. To jest to, co mierzysz przed rozpoczęciem działalności i męczysz się przed każdą decyzją. Jest to jeden z najsilniejszych składników w Twoim osobistym kociołku do makijażu. Tolerancja na ryzyko jest bardzo osobista, tak indywidualna jak sama osobowość. Liczy się to, jak pogodzisz ryzyko, które jesteś gotów zaakceptować, z rzeczywistym ryzykiem wymaganym do osiągnięcia celów. Oznacza to prawdziwe zrozumienie swojego progu tolerancji, a następnie dostosowanie agresywności celu do dopasowania. Brzmi prosto? Ale nie jest. Niewiele osób osiąga spokój ducha. Jednak każda dusza, która prowadzi biznes, stara się znaleźć idealną równowagę. Na akceptację ryzyka duży wpływ mają ludzie, którymi kierujesz. Jeśli pracownicy są dobrze wyszkoleni i osiągają doskonałe wyniki, przywództwo jest wygodniejsze. Masz więcej pewności siebie, aby zaakceptować ryzyko. Jeśli twoi zwolennicy są słabi, twoja energia zostanie wyczerpana tylko upewniając się, że spełnią oczekiwania. Pozostanie ci mało energii na zarządzanie nowym ryzykiem. Im większy wkład zespołu, tym większa tolerancja lidera na ryzyko. Przykład Laury Harding i Luxury Homes Ltd. ilustruje ten punkt. Po ukończeniu studiów Laura i dwie przyjaciółki założyły firmę zajmującą się projektowaniem wnętrz. W tym czasie w mieście nie było projektantów drogiego rynku mieszkaniowego, więc sprzedaż rosła szybciej niż oczekiwano. Z zamiłowaniem Laury do szczegółów biznesowych i finansów, Margot do kreatywności, a Ann do sprzedaży i marketingu, ta trójka stworzyła silny zespół. Rozważając dodatkowe rynki zbytu, Laura przeanalizowała dane demograficzne, koszt lokalu i wielkość prognozy rentowności. Naturalna dynamika zespołu doprowadziła Ann do wielkości sprzedaży projektu, podczas gdy Margot zbadała odpowiednie produkty projektowe. Kiedy nadszedł czas otwarcia sklepu na południowym krańcu, zmieniła się dynamika zarządzania. Margot usilnie sprzeciwiała się otwarciu, obawiając się, że sprzedaż nie wesprze sklepu. Ann upierała się, że istnieje więcej niż wystarczający potencjalny wolumen dla zyskowego rynku zbytu. Laura znalazła się na stanowisku sędziego. Miała dane na poparcie decyzji i sprawdzony plan z poprzednich sukcesów. Dlaczego po prostu nie iść dalej? Cała trójka była w impasie. Wtedy Laura wpadła na pomysł. Cała trójka spędziła dzień na południowym krańcu miasta: zjadły lunch w lokalnej kawiarni i przejechały ulicę, patrząc na wiek, styl i wielkość domów. Pod koniec dnia nie były pewne, czy liczba bogatych,

starzejących się domów utrzyma dochodowe obroty. Zaskoczone własną niepewnością, odłożyły ostateczną decyzję o tydzień. Kiedy tydzień dobiegł końca, wszystkie odmówiły otwarcia. Co tu się stało? Margot odeszła od swojej normalnej kreatywnej roli i zajęła się sprzedażą i marketingiem, kiedy nie mogła zaakceptować poziomu ryzyka związanego z nowym sklepem. Dla niej ryzyko nie było w równowadze. Kiedy pozostała dwójka odrzuciła jej poziom tolerancji na ryzyko, zbuntowała się, zmuszając zespół do nowego zrównoważenia ryzyka i być może uniknięcie poważnej katastrofy finansowej w tym procesie. Laura i Ann dały się przekonać, by nie skorzystać z ryzykownej okazji i nie ponieść straty. Pogoń za szansą kontra zapobieganie stratom jest podstawą tolerancji na ryzyko! To kwestia równowagi. Pogoń za szansą hurtową wskazuje na wysoką tolerancję ryzyka. Całkowite skupienie się na zapobieganiu stratom wskazuje na niską tolerancję. Wszystko jest kwestią stopnia.



Miernik tolerancji ryzyka na rysunku pokazuje stopnie akceptacji ryzyka. Liderzy z wynikiem 1 mają całkowitą awersję do ryzyka. Osoby te, występujące głównie na stanowiskach rządowych lub zajmujących się utrzymaniem biznesu, mają problem z podjęciem decyzji o lunchu. Z drugiej strony liderzy z wynikiem 16 punktów zagrają przy stole do blackjaka o wartości 1000 \$ ze swoimi funduszami emerytalnymi. Większość liderów plasuje się w przedziale od 7 do 10 na skali - przygotowani do podejmowania skalkulowanego ryzyka na określonych poziomach. W przykładzie luksusowych domów Ann wykazała najwyższą tolerancję, prawdopodobnie na poziomie 8 lub 9. Margot byłaby najniższa na 4 lub 5, a Laura byłaby gdzieś pomiędzy. Równowaga ryzyka zespołu przyniosła firmie korzyści. Mocne i słabe strony każdej osoby równoważyły inne. Istnieje wystarczająca tolerancja na ryzyko dla wzrostu, ale nie lekkomyślny wzrost. Gdyby Margot była jedynym liderem, Luxury Homes być może nie otworzyłby swojego pierwszego sklepu. Nadmierna tolerancja ryzyka Ann mogła w końcu wpędzić firmę w kłopoty. Przywództwo zmienia się, gdy zmienia się tolerancja ryzyka zespołu. Spadki prowadzą do zmian w kierunku bardziej konserwatywnych decyzji; wzrosty prowadzą do bardziej agresywnych strategii. Całkowita tolerancja zapobiegania stratom, od 1 do 5, często prowadzi do stagnacji. Firmy te nie wykorzystują swojego potencjału. Liderzy z wynikiem ryzyka wyższym niż 10 są wielokrotnie bardziej narażeni na przegraną, ponieważ uprawiają hazard. Kilka przykładów ilustruje oba końce skali. Najpierw spójrzmy na Aquabar Inc. i jego konserwatywnego dyrektora Johna Lawendę. John rozpoczął spawanie komercyjne w 1967 roku z kapitałem w wysokości 50 000 USD, pożyczką w wysokości 100 000 USD od brata i linią kredytową w banku na podobną kwotę. Czterech przedsiębiorców zarabiał na życie w ciągu pierwszych pięciu lat. Sprzedaż wzrosła od zera na początku do 837 000 USD w piątym roku, kiedy John zatrudnił więcej spawaczy, aby sprostać wymaganiom wzrostu. Zarządzał trzema lokalizacjami i konsekwentnie gromadził 53 000 dolarów rocznie. Był daleko od swoich dziecięcych dni biedy w Polsce i był w lepszej sytuacji niż którykolwiek z jego przyjaciół ze starego kraju.

Przez lata biznes kwitł. Unikał ekspansji poza początkowe trzy placówki, wybierając zamiast tego przepływ środków pieniężnych, aby przedterminowo spłacać dług korporacyjny. Uważał, że nie ma sensu podejmować większego ryzyka, pamiętając wpływ kryzysu i II wojny światowej na interesy ojca. W 28 roku swojej działalności zdecydował się sprzedać firmę, aby on i jego żona mogli podróżować. Teraz ich córki uczęszczały na studia. Przyjaciel namówił go, aby zatrudnił doradcę biznesowego, aby oszacował wartość jego przedsiębiorstwa w celu ustalenia ceny sprzedaży. Ku jego przerażeniu, został wyceniony na 500 000 dolarów, tylko połowę wartości, którą przewidywał! Utrzymując niewielki,

konserwatywny biznes, ograniczył przyszłe zyski, zmniejszając tym samym wartość firmy dla potencjalnych nabywców. Teraz, w wieku 56 lat, pozostało mu niewiele czasu pracy na emeryturę. Przez 28 lat duma nie pozwalała mu dostrzec słabości jego strategii. Skazany na dodatkowe lata ciężkiej pracy w celu sfinansowania emerytury, John został zmuszony do porzucenia marzeń o wypoczynku i podróżach. Było za późno.

Johnowi brakowało luksusu zespołu zarządzającego, którym cieszyła się Laura. Bez partnera, który sprawdzałby rozsądek, brakowało mu równowagi tolerancji ryzyka, a jego biznes nie spełniał jego własnych oczekiwań - najgorszy koszmar lidera. Jak zawsze w przypadku źle zarządzanego ryzyka, karą jest lęk. Inni przywódcy mogą być zbyt agresywni, a ich ból jest dotkliwy, gdy nadmierne ryzyko prowadzi do kryzysu finansowego. Buildcorp Construction podkreśla:

Buildcorp z sukcesem wybudował cztero- i sześciopiętrowe apartamentowce dla różnych grup inwestorów. W swojej 15-letniej historii inwestorzy nigdy nie powodowali problemów z przepływami pieniężnymi z powodu opóźnionych płatności zaliczkowych. Cykl od podpisania umowy do jej zakończenia zawsze przebiegał w miarę płynnie. Po kilku latach zysków Buildcorp zdecydował, że może zarobić większe zyski, budując proponowany 20-piętrowy kompleks biurowy obok ratusza. Projekt był na tyle duży, że przyniósł zysk trzech apartamentowców. Nie ma różnicy między budową biurowca a apartamentowcem, uważali liderzy firmy. Budowa to budowa, prawda? Źle! Buildcorp nie miał doświadczenia z dużymi podwykonawcami i ich tendencją do dodawania problemów z harmonogramowaniem. Fundament budowlany zwykle wymagający tygodnia na uformowanie, wylanie i zastygnięcie zdołał oddzielić się przed ukończeniem. Oznaczało to dodatkowe wynagrodzenie, które nie było pierwotnie przewidziane w umowie o stałej cenie. Przekroczenia kosztów pozyskały dodatkowe środki z już napiętej linii kredytowej w banku. Dom finansowy firmy prawie upadł, gdy właściciel projektu opóźnił płatność postępu o 30 dni. Firma została uratowana tylko dzięki zawartym w ostatniej chwili układowi finansowemu z bankierem. Buildcorp, motywowany chciwością, nie zadał sobie trudu, aby przewidzieć szczególne cechy wieżowców. Poziomy ryzyka były dla firmy poza równowagą. Kapitał własny zgromadzony w ciągu 15 udanych lat został wyeliminowany, a przetrwanie firmy zagrożone - wszystko za sprawą tylko jednego kontraktu. Przywództwo Buildcorp wpadło w pułapkę Johna Lavendy. Żadna z nich nie miała sieci wsparcia w celu zrównoważenia oceny ryzyka. Obaj cierpieli z powodu samotności liderów - jednego z największych zagrożeń dla sukcesu przedsiębiorcy.

## **WYBIERZ BRATNIĄ DUSZĘ**

Jednym z najskuteczniejszych sposobów na zrównoważenie własnej tolerancji na ryzyko jest konsultacja z niezależną komisją rezonansową – bratnią duszą. Bratnia dusza zapewnia kontrolę zdrowia psychicznego, oferując refleksję przed podjęciem ważnych decyzji. Samotny decydent przemierza wiele ścieżek racjonalizacji i często jest tak zdezorientowany w trakcie tego procesu, że jest w stanie przekonać samego siebie do wszystkiego. Bez bratniej duszy jako płyty rezonansowej takiego lidera często pożera strach. Dowodów na wartość bratnich dusz jest wiele w świecie biznesu. Gdyby Gerry Leftson nie miał partnera swojego ojca za bratnią duszę, równie dobrze mógłby skończyć martwy z przepracowania. Laura Harding i jej partnerki z Luxury Homes Ltd. były dla siebie bratnimi duszami i razem zapobiegły potencjalnie poważnemu błędowi biznesowemu. John Lavender zarządzał Aquabar Inc. bez bratniej duszy i zapłacił wysoką cenę. Zaleta jest oczywista. Liderzy mający bratnie dusze mają wbudowany zawór bezpieczeństwa w swoje procesy decyzyjne. Chociaż nie gwarantuje to sukcesu, konsultacje przynajmniej zmuszają ich do zatrzymania się i rozważenia każdego aspektu ryzyka. To logiczny test z kimś, kto nie dźwiga emocjonalnego bagażu decyzji. Bratnie dusze często są w stanie zapewnić obiektywną ocenę ryzyka, gdy przywódcy są zdezorientowani. To prawda, że są ludzie sukcesu, którzy nie konsultują się, chociaż nasz coraz bardziej złożony świat biznesu stawia ich wyraźnie w mniejszości. Są, jak odkrył John Lavender, samotni. Niektórzy są dumni i postrzegają doradztwo jako

słabość. Ludzie sukcesu zdają sobie jednak sprawę, że to brak konsultacji jest słabością. Inni uważają, że konsultacje są zbyt czasochłonne. Tych przywódców najtrudniej jest nawrócić, ponieważ wydaje się, że nie widzą związku między trzeźwą opinią drugiego i wynikami. Decyzje na sekundę są ich podstawowym miernikiem, dlatego uważają, że czas spędzony na drugiej opinii ogranicza ich produktywność. Jak widzieliśmy, często jest odwrotnie. Zgodna bratnia dusza będzie miała cechy charakterystyczne dla ciebie. Wiedza i doświadczenie są dane. Odnoszący sukcesy kandydaci na bratnią duszę będą mieli również poziom tolerancji na ryzyko, który jest komplementarny do twojego - ale nie zbyt komplementarny. Nie powinieneś łączyć inwestorów obligacji rządowych z poszukiwaczami przygód za grosze. Warunkiem jest zawsze wzajemny szacunek. Jednak ci, którzy są zbyt konserwatywni, powinni mieć kontakt z bardziej liberalnymi kolegami, aby zachęcić do bardziej zrównoważonego podejmowania decyzji. Z drugiej strony, jeśli oceniasz swoją naturę jako nieco na lewo od hazardzisty łodzi rzecznych, bardziej konserwatywny doradca pomoże ci utrzymać się w uprzęży. Próbujesz zrównoważyć swoją tolerancję na ryzyko, a nie ją wzmacniać. Bratnie dusze powinny uśredniać twoją tolerancję na ryzyko w górę lub w dół, w zależności od tego, co jest konieczne, aby zrównoważyć twoją agresywność w dążeniu do celu. Nic dodać nic ująć. Nie mogą i nie powinni podejmować decyzji za Ciebie. Pamiętaj, że jesteś liderem poszukującym równowagi ryzyka, a nie schronienia. Schronienie to rezygnacja z roli lidera. A to nie jest przywództwo. Instynktownie rozpoznasz osobę, która najbardziej nadaje się na twoją bratnią duszę. Znalezienie ich to inna sprawa. Rozejrzyj się; wybierz ludzi, którzy odnoszą największe sukcesy, tych z umiejętnościami, które podziwiasz. Jeśli mają tolerancję na ryzyko, aby zrównoważyć twoje, są kandydatami na bratnią duszę. Jeśli nie masz oczywistych kandydatów, musisz nadal przesiewać kontakty osobiste i poznawać nowe, aż znajdziesz najbardziej odpowiednią osobę. Identyfikacja bratniej duszy nie gwarantuje ich chęci do podjęcia tej roli. W grę wchodzi dopasowanie osobowości i komfort. Jest pewne zobowiązanie czasowe. Prawdziwym testem jest wystarczające zaufanie do otwartej dyskusji w jakiegokolwiek sprawie. Konieczne mogą być znaczne próby i błędy. Ale nie rozpaczaj. Musisz wybierać mądrze, a nie szybko. Lunar Holidays Inc. stanowi doskonały przykład tego, co może się wydarzyć podczas wyszukiwania.

Julie Francis prowadzi biuro podróży w ośmiomilionowym mieście. Obdarzona sześcioma rachunkami handlowymi Julie zarządza firmą Lunar Holidays Inc. z wysokim zyskiem w porównaniu z jej konkurencją w kompleksie handlowym City Center. Julie zawsze bała się zarządzać biznesem sama, zwłaszcza podczas trudnych negocjacji stawek lotniczych i częstych napadów napiętych przepływów pieniężnych. Przeczytała ostatnio broszurę zawierającą wskazówki dotyczące zarządzania dla małych firm zarządzanych przez właścicieli. Gdy skanowała dokument, jej wzrok przykuł rekomendację dla korporacyjnych bratnich dusz jako rady dla pomysłów i decyzji kierowniczych. Pomysł był atrakcyjny. Omówiła koncepcję bratnich dusz ze swoim mężem, który pracował dla firmy zajmującej się transportem lotniczym. Do tej roli zaproponował własnego szefa i, kiedy Julie się zgodziła, zaprosiła go i jego żonę na kolację. Wieczorem Julie skorzystała z okazji, aby porozmawiać z nim o roli bratniej duszy, ale ta dyskusja nie była dla niej zbyt spokojna. Wydawał się jej zbyt agresywny, zachęcając wiele agencji w całym mieście. Julie czuła się niekomfortowo z powodu ryzyka, zwłaszcza biorąc pod uwagę obecną nadwyżkę mocy produkcyjnych w branży. Wierzyła, że wiele agencji zamknie się wraz z dalszym zmniejszaniem się linii lotniczych. Naprawdę nie potrafiła pogodzić swojej tolerancji na ryzyko z jego. Omówiła to z Jurgiem Hellerem, przyjacielem z centrum biznesowego linii lotniczych. Jurg uważnie słuchał oceny Julie o szefie jej męża. Rozmawiali godzinami o pragnieniu Julie, by rozwinąć agencję. Z biegiem czasu stało się oczywiste, że Julie znalazła swoją bratnią duszę w korporacji w ostatniej osobie, której się spodziewała - przyjacielu. Chociaż Jurg nie był tak doświadczony w biznesie jak przełożony jej męża, posiadał odpowiednią tolerancję na ryzyko i temperament, aby pomóc jej w podejmowaniu wygodnych decyzji. Następnego dnia zwróciła się do Jurga, aby został jej bratnią duszą. Ku jej

zaskoczeniu odmówił, mówiąc, że nie chce ponosić odpowiedzialności za jej biznesową przyszłość. Julie była całkowicie zdezorientowana i zwróciła się do męża o konsultację. Rozmawiali dużo o jej biznesie. Niezdolność Julie do znalezienia bratniej duszy zbliżyła ją do męża. Jego zachęta wzmocniła jej pewność siebie i zdolność podejmowania decyzji. W ostatecznym rozrachunku mąż Julie stał się jej biznesową bratnią duszą.

Scenariusz Julie uczy nas, jak znaleźć i zbudować bratnią duszę. Obok osobistej relacji na całe życie, jest to najważniejsza relacja, jaką kiedykolwiek będziesz mieć. To tylko zbieg okoliczności, że wieloletni partner Julie stał się również jej biznesową bratnią duszą. Przywództwo bez bratniej duszy jest samotne, a samotność jest często porównywana do lęku przed ciemnością. Kiedy jesteś sam, twoje zdolności podejmowania decyzji mogą zostać sparaliżowane, gdy raz za razem powracasz do tych samych racjonalizacji. Paraliż staje się lękiem. Niepokój staje się paniką. A panika przekłada się na jeden z dwóch rezultatów: liderzy albo rzucają się na szybkie rozwiązania, albo wybierają status quo. Najczęściej żaden wybór nie przynosi optymalnego rezultatu. W najgorszym przypadku zawodzą. W najlepszym razie są w stagnacji. Innych przywódców nie paraliżuje strach, ale duma. Wybierają pozostanie w ciemności, ponieważ nie są przygotowani na przyjęcie pomocy od potencjalnej bratniej duszy. Chociaż nie jest tak dotkliwa jak panika, duma może sama w sobie wywołać straszne skutki. Pizza Guido ma sens.

Guido był właścicielem i zarządzał 18 pizzeriami na wynos ze sprzedażą 1,6 miliona dolarów i całkowitym dochodem netto przekraczającym 430 000 dolarów rocznie. Był zadowolony z wyników finansowych firmy. Kuzyn Hugo był również właścicielem i zarządzał podobną firmą z 14 sklepami. Jego łączny dochód netto przekroczył 563 000 dolarów, o ponad 130 000 dolarów więcej niż Guido - przy mniejszej liczbie sklepów. Hugo nieustannie ścigał Guido, aby omówić wspólne sprawy biznesowe i wierzył, że porównywanie notatek wzmocni oba biznesy. Guido nie czuł, że potrzebuje pomocy od kuzyna, mimo że Hugo zarabiał więcej i nie rywalizował w tej samej dziedzinie. Szukanie rady u jego młodszego kuzyna było nie do pomyślenia. Będąc starszym biznesmenem, pomyślał Guido, musi być silniejszy. Na spotkaniu rodzinnym Hugo zasugerował, by połączyli siłę nabywczą, aby kupować składniki pizzy po niższych cenach. Obniżając średni koszt pizzy w obu firmach, każda z nich będzie prosperować. Hugo szepnął też, że zamierza zmniejszyć ilość dodatków o 5 procent i o podobną kwotę podnieść ceny większych pizzy, co dodatkowo zwiększy marżę brutto. Guido odrzucił tę radę, kontynuując swoje historyczne strategie zakupów, receptury i cen. Kiedy wyniki finansowe zostały podliczone w następnym roku, dochód netto Guido'ego spadł do 398 000 \$, podczas gdy Hugo's wzrósł do 610 000 \$ - przy czterech sklepach mniej!

Uparty opór Przewodnika wobec bratniej duszy kosztował go szansę na poprawę zysku. Jego zysk spadł, podczas gdy Hugo wzrósł. Pride odmówił mu sprawdzenia zdrowia psychicznego w celu uzyskania bardziej opłacalnej operacji. Ceną były utracone zyski, przekraczające 212 000 dolarów.

Earl Dawson oferuje nam ostatnie studium przypadku dotyczące bratnich dusz:

Earl Dawson, właściciel i kierownik Earl's Taxi, prowadził flotę 148 samochodów, z których 75 było własnością prywatną. Wszystkie pozostałe 73 samochody zostały wydierżawione bezpośrednio przez kierowców, którzy uiszczali zmienne opłaty za stoisko w zależności od liczby wezwań. Obecne przychody wyniosły około 110 USD tygodniowo na kierowcę. W ciągu siedmiu lat wydatki na stoisko wzrosły i przekroczyły 110 USD pobierane od kierowców. Księgowy Earla poradził mu, aby podwyższył opłaty do 150 dolarów tygodniowo. Earl obawiał się, że rady jego księgowego spowodują, że kierowcy odmówią pracy, i przedyskutował tę sprawę z Artem Rislingiem, członkiem lokalnego klubu inwestycyjnego i small biznesmenem. Art zbadał szczegóły dotyczące jego działalności i odkrył, że wydatki wzrosły o 20 procent w ciągu ostatnich trzech lat, podczas gdy liczba dziennych opłat na



kierowcę spadła, pozostawiając mu 110 dolarów tygodniowo na kierowcę. To, co Earl uważał za rosnące koszty, było w rzeczywistości problemem z wydajnością kierowców. Opóźnienia w odbiorze klientów powodowały spadki wolumenu, a tym samym brak wzrostu przychodów zmiennych, mimo że stawki liczników wzrosły. Earl zbadał zwyczaje zmianowe kierowców i dowiedział się, że wielu jego pracowników spotykało się na kawę przez cały dzień. Czas na kawę oznaczał dla Earla utratę opłat i mniejszą głośność. Art zaproponował dwa podejścia do problemu. Nalicz tylko 40 dolarów wzrostu kosztów i zaryzykuj utratę kierowców, lub pobierz 40 dolarów i zastosuj je do puli zachęt, z której 20 dolarów zostanie zwrócone tym, którzy zwiększyli liczbę taryf o 30 procent. Opcja pierwsza zmusza wszystkich do płacenia za nieefektywność, podczas gdy opcja druga stwarza zachętę do poprawy wielkości taryf. Jeśli zostanie osiągnięty, wzrost wolumenu zwiększy zarówno opłaty za stoisko, jak i dochody kierowców produktywnych, jednocześnie karając tych, którym nie udało się poprawić. Earl wierzył, że opcja druga zachęci do pożądanego zachowania. W ciągu ośmiu miesięcy opłaty za stoisko wzrosły do 155 dolarów.

Przyjmując rolę bratniej duszy, Art Risling doprowadził Earla do lepszego wniosku. Na własną rękę Earl doszedł do wniosku, że jedynym problemem jest inflacja. Dzięki Artowi odkrył, że w rzeczywistości przychody ze stoisk nie nadążają z powodu niskiej produktywności. Zaangażowanie bratniej duszy doprowadziło również do wyboru systemu nagród zamiast kar.

#### **PODZIEL GŁÓWNE CELE NA MNIEJSZE CELE**

Planowanie celów jest onieśmialające, ponieważ presja na sukces przeraża ludzi. Nikt nie lubi ponosić porażki. Ale czasami porażka nie wynika z niemożności wykonania pracy, aby osiągnąć cel. Raczej wynika to przede wszystkim z wyznaczania nierealistycznych celów. Nic dziwnego, że w świecie biznesu liczebność celów jest częstą przyczyną niepowodzenia. Na przykład planowanie zwiększenia produkcji o 25 procent w jednym kwartale jest zbyt ambitne. Podobnie poprawa marży produktu brutto o 52 proc. w ciągu roku może być niemożliwa. W tym przypadku niepowodzenie celu ma miejsce w momencie wyznaczenia celu, a nie wtedy, gdy wdrażane są działania, aby go osiągnąć. 25-procentowy wzrost produkcji to cel długoterminowy, który należy podzielić na mniejsze, łatwiejsze do opanowania cele, aby można było do niego podejść z jakąkolwiek pewnością. Kontynuując ten przykład, możliwe jest zwiększenie produkcji o 3 procent w pierwszym kwartale, jeśli niektóre procedury linii produkcyjnej zostaną ulepszone, a być może o dalsze 6 procent w kwartale drugim, jeśli pracownicy produkcji będą mieli dostęp do dodatkowych szkoleń w zakresie wydajności. Zakup nowoczesnych maszyn w trzecim kwartale może zwiększyć produkcję o dodatkowe 10 proc. a zmieniony harmonogram produkcji w czwartym kwartale może przynieść dalszy wzrost o 6 proc. Do końca roku produkcja wzrośnie o 25 procent dzięki osiągnięciu czterech odrębnych celów. Przekształcenie celu 25-procentowego wzrostu produkcji na cztery cele w nieco dłuższym okresie tworzy skoncentrowaną koncentrację, która przynosi rezultaty. Mniejsze, bardziej konkretne cele nadają się do konkretnych działań. Większe, mniej zdefiniowane cele utrudniają konkretne działanie, ponieważ brak koncentracji prowadzi do paraliżu decyzyjnego. Dlaczego więc niektórzy liderzy wolą cele ogólne niż cele szczegółowe? Ludzka natura. Konkretne cele dostarczają liderom i innym ścieżkom do mierzenia wydajności. Im bardziej ogólny cel, tym łatwiej o sukces, gdy nie został on osiągnięty. Zagmatwane? Nie bardzo. Liderzy z kilkoma mniejszymi celami wyznaczającymi drogę do sukcesu są narażeni na odpowiedzialność na całym szlaku. Niezrealizowane cele przyciągają uwagę i śledzą kierownictwo. Z drugiej strony duże, ogólne cele pozostawiają miejsce na kreatywne wymówki, gdy pożądaný rezultat nie zostanie osiągnięty. Ostatecznie liderzy z bardziej skoncentrowanymi celami na ogół odnoszą większe sukcesy. Spójrzmy na Pot Kiln Ltd. na nasze studium przypadku.

Pot Kiln Ltd. została założona w 1983 roku przez trzy kobiety, których dzieci dorosły i opuściły dom. Lisa Moll, Beth Shale i Irma Cummings chciały sprawdzić swoje umiejętności garncarstwa i wykorzystać

nowo odkrytą wolność, aby zostać przedsiębiorcami. Lisa jest kierownikiem finansowym, Beth tworzy nowe projekty, a Irma odpowiada za produkcję. Każdego roku przygotowują biznesplan, który staje się programem Lisy na comiesięcznych nieformalnych spotkaniach kierownictwa. W 1987 roku sprzedaż wyniosła 600 000 USD, generując dochód w wysokości 17 000 USD dla każdego udziałowca. Lisa i Irma były zadowolone z tego poziomu dochodów, ponieważ ich mężowie wykonywali zawody o wysokich dochodach. Beth była nieszczęśliwa. Jej mąż zmarł dwa lata wcześniej, pozostawiając ją tylko z niewielką sumą ubezpieczenia na życie. Podczas spotkania planowania biznesowego w 1988 r. Beth opowiadała się za zwiększeniem docelowego przychodu ze sprzedaży o 300 000 USD do celu w wysokości 900 000 USD – co stanowi 50-procentowy wzrost. To pozwoliłoby jej podwoić dochody z firmy. Chociaż wątpliwe, czy uda się to osiągnąć, Lisa i Irma zgodziły się na cel Beth. W 1988 roku każdy udziałowiec sprzedawał agresywnie, zachęcając do dodatkowej sprzedaży ceramiki poprzez obniżki cen z progami ilościowymi. Nastąpił wzrost wolumenu, ale wiedziały jeszcze przed zakończeniem księgowania na koniec roku, że nie osiągnęły celu sprzedaży 900 000 USD. Sprawozdania finansowe wykazały wzrost z 600 000 USD do 750 000 USD, ale rabaty ilościowe zmniejszyły marżę brutto o 7 procent. Dochód netto dostępny dla każdego akcjonariusza wyniósł 19 000 dolarów, daleko od osobistego celu Beth, jakim było podwojenie jej dochodu.

Pot Kiln Ltd. był sukcesem czy porażką? W końcu sprzedaż wzrosła o 25 proc., a dochody akcjonariuszy wzrosły o prawie 12 proc. Godny podziwu postęp, chyba że Twoim celem jest podwojenie dochodów z 17 000 USD do 34 000 USD. Wtedy wydaje się, że to porażka. Nie wystarczyło założenie firmy, aby zwiększyć sprzedaż o 50 procent. Ogrom osobistego celu Beth wymagał opracowania i wdrożenia szczegółowej ścieżki celów mniejszych firm. Cięższa praca nad tradycyjnymi planami sprzedaży nie przyniosła oczekiwanych rezultatów. Spójrzmy, co zrobili w 1989 roku. Podczas planowania 1989 spotkały się ze swoim księgowym, aby ustalić, jak poprawić wydajność. Przeglądając wyniki z roku 1988, zasugerował zastąpienie ich jednego głównego celu dotyczącego przychodów 12 mniej ambitnymi celami miesięcznymi. Dla każdego celu opracowano konkretne plany działania i przypisano obowiązki każdemu udziałowcowi. Ku ich zadowoleniu sprzedaż wzrosła do 825 000 USD, a wszystko to przy normalnych marżach brutto. Mimo że cel sprzedaży 900 000 USD nie został osiągnięty, ponadprzeciętny wzrost sprzedaży został utrzymany bez utraty marż. Dochody akcjonariuszy wzrosły w tym roku z 19 000 do 27 000 dolarów. Cele firmy Pot Kiln z 1989 r. zostały podzielone na szereg mniejszych, wyznaczając szlak, którym może podążać każdy udziałowiec. Co miesiąc nowy cel zachęcał do bardziej metodycznego podejścia do osiągania ogólnych celów sprzedażowych. Osiągnięcie każdego celu miesięcznego przybliżyło akcjonariuszy o kolejny krok do realizacji ich ogólnego celu.

### **Echomart Inc. stanowi kolejny doskonały przykład tego Kroku**

Echomart Inc., sieć sklepów ogólnospożywczych, jest własnością Williama Denninga. Bill otworzył swój pierwszy sklep na rogu w 1972 roku, a drugi w 1974 roku. Oba sklepy z powodzeniem się rozwijały, przysługując Billowi trzy prestiżowe nagrody za sprzedaż detaliczną. Kiedy każdy z jego pięciu synów kiedy osiągnął późny wiek nastolatka, okazał zainteresowanie biznesem. Marzeniem Billa stało się, aby każdy syn miał własny sklep. Ale czas musiał być odpowiedni. Pod naciskiem swojego doradcy biznesowego Bill przeszkolił swoich synów w dwóch istniejących operacjach i pracował nad przekazaniem podstawowych umiejętności zarządzania zarówno zapasami, jak i gotówką. Zanim pierwszy syn osiągnął wiek 20 lat, miał w sumie sześć lat służby pomagając ojcu i był gotowy do samodzielnego prowadzenia sklepu. Bill wykorzystał kapitał w dwóch oryginalnych sklepach do sfinansowania trzeciego, zmniejszając ciężar rozruchu. Najstarszy chłopiec prowadzi teraz własny sklep. Bill osiągnął swój cel ekspansji, jednocześnie starannie zarządzając ryzykiem biznesowym. Następnie powtórzył ten proces z każdym chłopcem.

## **LSM Auto Sales Ltd. to nasza ostatnia sprawa.**

Bob Smithers był prezesem i dyrektorem generalnym LSM Auto Sales Ltd., działająca w ośmiu lokalizacjach w dwóch miastach. Specjalizując się w najnowszych modelach używanych samochodów, Bob zbudował firmę do sprzedaży w wysokości 28 milionów dolarów. Jego wizja obejmowała rozszerzenie liczby lokalizacji do 12 i sprzedaż do 45 milionów dolarów. Podczas spotkań strategicznych, aby zaplanować ekspansję, bratnia dusza Boba, Frank Carson, upierał się, że cel jest zbyt ogólny. Wiele planów działania musiałyby zostać zrealizowanych, aby wytyczyć ścieżkę wzrostu sprzedaży, aby osiągnąć cel 45 milionów dolarów. Frank twierdził, że personel sprzedaży nie będzie dobrze odnosił się do takich wizjonerskich celów i będzie wymagał praktycznych codziennych zadań. Wiceprezes Bill Waverly zgodził się. Z jego doświadczenia wynika, że handlowcy osiągnęli lepsze wyniki, gdy mieli krótkoterminowe, konkretne cele. Dążenie sprzedawcy do osiągnięcia naprawdę dzieje się codziennie z każdą sprzedażą. Argumenty obu mężczyzn przekonały Boba do udoskonalenia swojego celu. Pozostałe spotkania strategiczne poświęcono na uzgodnienie szeregu działań wymaganych do osiągnięcia ogólnego celu. Bob był zaskoczony, gdy liczba działań wymaganych do wzrostu sprzedaży do 45 milionów dolarów przekroczyła dziewięć. Kroki obejmowały bardzo szczegółową, dobrze zaplanowaną kampanię medialną mającą na celu zwiększenie rozpoznawalności nazwy LSM, programy motywacyjne mające na celu skłonienie każdego sprzedawcy do przekroczenia progu 30 sprzedaży samochodów miesięcznie oraz staranny wybór witryny dla każdej nowej lokalizacji. Kiedy spotkania dobiegły końca, Boba zachęcił ślad wydarzeń prowadzących do sukcesu. Bratnie dusze pomagają wprowadzić obiektywność do stylu przywództwa. Pomagają zrównoważyć zarówno naszą tolerancję na ryzyko, jak i nasz osobisty makijaż. Dostarczają cennej drugiej opinii podczas wyznaczania celów i podejmowania decyzji oraz pomagają zminimalizować uczucie strachu i samotności, które pełza po nas wszystkich podczas wyzwań związanych z przywództwem.