

## ROZWIJAJ KULTURĘ PRZYWÓDZTWA

Przypadek Green Bay Manufacturing aż za dobrze pokazał, w jaki sposób firmy zorganizowane według tradycyjnych, funkcjonalnych linii opierają się pracy w kierunku najwyższego zadowolenia klientów. Zamknięte w pionowych silosach i skoncentrowane na posłuszeństwie departamentów firmy te nie stawiają zadowolenia klientów nad polityką wewnętrzną. W rezultacie marnieją w przeciętności i ryzykują całkowite zniknięcie. Ale właściwe przywództwo, w łatwych do opanowania kęsach, może odwrócić te sytuacje. Doskonałym przykładem jest firma Drecher Building Supplies Ltd.

Aldo Drecher otworzył drzwi Drecher Building Supplies Ltd. 38 lat temu. Pomyślnie budując działalność produkcyjną i detaliczną do rocznej sprzedaży 155 mln USD, firma zatrudnia obecnie 250 osób. W zeszłym roku firma Aldo zaangażowała wieloletniego konsultanta Jima Currana do zaplanowania najbardziej odpowiedniej struktury organizacyjnej, aby spełnić wizję firmy. Jim i Aldo dyskutowali o sporach departamentowych i nieefektywności powodowanych przez każdego, próbując prześcignąć drugiego. Działy o wysokiej wydajności zostały zidentyfikowane, jeśli produkty i papier przepływały bez problemów. Niestety wysoka wydajność w jednym zwykle oznaczała słabą wydajność w innym. Zamówienia przechodziły przez sprzedaż, projektowanie, produkcję, kontrolę jakości, magazynowanie i wysyłkę jak gorące ziemniaki. Konkurencja w departamentach była silna, co prowadziło do tarć i obwiniania, gdy zamówienia lub harmonogram zawiodły. Wiceprezydenci Aldo wydawali się bardziej zainteresowani obwinianiem niż rozwiązywaniem problemów. Instynktownie Aldo wiedział, że czas został zmarnowany na rozstrzyganie sporów departamentowych. Problemem było skupienie się na wnętrzu. Jim spędził trzy miesiące planując operacje biznesowe: jak podejmowano decyzje, coroczną selekcję, planowanie biznesowe i wreszcie ocenę przewagi konkurencyjnej. Zaproponował zupełnie inną organizację biznesową. Eliminacja innych stanowisk wiceprezesa zniechęca do konfliktów w departamentach. Linda James i Jeremy Lake skupiają się na zarządzaniu zmianami i ulepszaniu procesów. Kurt Appleby zostaje przydzielony do pracy jako lider planowania, co odzwierciedla znaczenie corocznej selekcji i planowania biznesowego dla Drechera. Działy zakupów, produkcji, dostarczania usług i rozwoju podlegają Drew Barry, liderowi sprzedaży. Kierując te działy poprzez sprzedaż, Aldo pomaga zapewnić, że wszystkie funkcje operacyjne będą koncentrować się na zaspokajaniu potrzeb klientów. Badania i rozwój teraz podlegają również liderowi sprzedaży. Gwarantuje to, że przyszłe produkty będą odpowiadać potrzebom klientów, a badania nie staną się placem zabaw dla intelektualnej stymulacji. Oczekuje się znacznych oszczędności, gdy przyszłe projekty produktów będą ściślej powiązane z klientami, aby uniknąć odrzucenia produktu. Leslie Ledman zostawia zasoby ludzkie, aby zostać liderem kluczowych kompetencji. Dopasowuje istniejące kompetencje do tego, co jest potrzebne do identyfikacji potrzeb. Koncentruje się również na utrzymaniu kompetencji poprzez nagradzanie za osiągnięcie celów oraz plany rehabilitacji.

Proponowana przez Drechera reorganizacja jest rzeczywiście dramatycznym odejściem od tradycyjnych linii funkcjonalnych. Umieszczając władzę w jednym wiceprezesie, którego celem jest zadowolenie klienta, Aldo pomogło stworzyć kulturę przywództwa. Oceny wartości klienta rozpoczynają menedżerowie ds. kluczowych klientów – odpowiedzialni za zrozumienie obecnych i przyszłych potrzeb klientów. Ci menedżerowie ds. kluczowych klientów obsługują zamówienia klientów i dbają o ich satysfakcjonującą realizację. Dzięki raportowaniu produkcji i dostaw produktów do sprzedaży, potrzeby klientów są dobrze komunikowane w całej organizacji. Wyeliminowanie funkcjonalnych silosów umożliwi bezproblemowe przetwarzanie sprzedaży, produkcji, badań i rozwoju, zakupów i świadczenia usług. Konkurencja wewnętrzna jest minimalizowana, gdy wszystkie funkcje podążają za spójnymi wartościami klienta. Tworzy się kultura przywództwa. Drecher, ze sprzedażą na poziomie 155 milionów dolarów, zbliża się do górnej granicy małego biznesu. W jaki

sposób naprawdę mała firma tworzy kulturę przywództwa? Najbardziej imponujący przykład pochodzi ze sklepów hobbystycznych Paula.

Kiedy Paul Rangier całkowicie zmienił wizerunek swoich czterech sklepów hobbystycznych, zreorganizował także obowiązki i odpowiedzialność między sobą a kierownikami sklepów. Zmagał się z równoważeniem wyzwań, biorąc pod uwagę jego ograniczone zasoby ludzkie. Jak mógłby wdrożyć usprawnienie procesów i racjonalizację produktów we wszystkich sklepach, jednocześnie zarządzając codziennymi operacjami? Na pierwszy rzut oka nie miał wystarczających środków. Aby rozwiązać ten dylemat, Paul zorganizował sobotni grill dla menedżerów. Podczas wydarzenia Jill Babcock, kierownik sklepu Pinewood Mall, zasugerowała, że każdy menedżer ma dwie funkcje – jeden oddział, jeden korporacyjny. Rola wydziałowa reprezentowałaby normalne zarządzanie operacjami poszczególnych sklepów; rolą korporacyjną byłoby kierowanie jedną funkcją obejmującą całą firmę. Nikt nie odrzucił pomysłu. Panował nastrój ostrożnego optymizmu. Jason Elaine, kierownik sklepu Silverwood Mall, wyraził obawę, że role korporacyjne dadzą jednemu menedżerowi dorozumianą władzę nad pozostałymi. Gdy każdy menedżer jest uważany za równego, autorytet korporacji może powodować tarcia w skądinąd spójnym zespole. Paul naszkicował możliwe rozwiązania. Kiedy grill się skończył, uzgodnili strukturę. Każdy menedżer odpowiadałby za jedną rolę w korporacji, pozostali rezygnowali z pełnienia tej funkcji. Oznaczało to również, że każdy menedżer odpowiadał przed pozostałymi trzema w wykonywaniu tej funkcji. Gdyby ego mogło stać z boku, Paul mógłby zarządzać wszystkimi rolami za pomocą istniejących zasobów. Kiedy wszyscy jego menedżerowie zgodzili się na system, Paul był przekonany, że znalazł odpowiednią organizację dla kultury doskonalenia. Podczas gdy Paul nadal kieruje zmianami i planowaniem, Jill dba o utrzymanie kluczowych kompetencji we wszystkich sklepach. Lewis Hillside bada rentowność produktów, aby określić, które produkty sprzedać lub wycofać. Jason zajmuje się sposobami usprawnienia korporacyjnych procesów biznesowych. Koncentrując się na wartościach klienta, bada sposoby dostarczania odpowiedniego produktu na czas przy jak najniższych kosztach. Beverly Long, kierownik sklepu Riverview, często spotyka się z Jasonem i Jill, aby poprawić satysfakcję klientów.

Kultura doskonalenia Paula zachęca menedżerów do dalszej współpracy. Nawet jeśli ktoś ma władzę nad innymi dla jednej funkcji, każdy wymaga wsparcia innych, aby wypełniać role korporacyjne. Whitmore Consulting doświadczyło również tworzenia kultury ciągłego doskonalenia.

Harold Whitmore, starszy partner, jest odpowiedzialny za ogólne kierownictwo i sprawozdawczość finansową firmy konsultingowej Whitmore Consulting. Ponad 260 konsultantów podzielonych jest na cztery obszary usług – planowanie strategiczne, kluczowe kompetencje, operacje i planowanie finansowe. Każdy obszar usług odpowiada za własne przychody, profesjonalny mentoring, rozwój biznesu i oczywiście rentowność. Konsultanci niezależnie kierują się do klientów, zachęcając do mentalności właścicielskiej. Harold chciał stworzyć kulturę własności klienta, aby zapewnić zaspokojenie potrzeb klientów. Klienci w każdym obszarze usług są znacznie różni, co utrudnia dotarcie do jednolitej listy klientów. Judy Simpson, starszy partner ds. planowania strategicznego, była zaniepokojona niechęcią konsultantów do docierania do wspólnych klientów. Jej obliczenia wskazują, że obecne przychody w wysokości 32 milionów dolarów mogą wzrosnąć organicznie do 50 milionów dolarów, jeśli cztery obszary usług zharmonizują wysiłki i będą ukierunkowane na wspólnych klientów. Funkcjonowanie jako cztery odrębne grupy konsultingowe stało się barierą dla rentownego wzrostu. Rywalizacja w obszarze usług wzrosła do tego stopnia, że starsi partnerzy nie odsyłali do siebie potencjalnego biznesu. W przypadku partnerów w każdym obszarze mierzonym wielkością rachunków i dzieleniem wynikającymi z tego zyskami tylko z ich własnego obszaru, zachęta do działania jako zunifikowana firma konsultingowa była niewielka. Judy zaproponowała, że zastosuje swoje umiejętności planowania strategicznego we własnej firmie. Analizując pierwotny schemat

organizacyjny, łatwo było stwierdzić, że cztery organizacje w ramach Whitmore Consulting musiały się zmienić. Przeanalizowała cztery oddzielne ustalenia dotyczące podziału zysków, które zniechęcały do ogólnego dostosowania celów partnerstwa. Musiała istnieć lepsza struktura. Studiując wiele modeli partnerstwa, Judy zdecydowała się na jeden, który jej zdaniem najlepiej spodobałby się starszym partnerom w Whitmore. Poprosiła o umieszczenie jej w programie partnerstwa na przyszły tydzień. W ramach przygotowań do spotkania Judy przygotowała kilka slajdów mających na celu zachęcenie do zmiany partnerstwa. Jej propozycja zalecała stworzenie jednej puli zysków dla wszystkich partnerów, aby zachęcić ich do myślenia jak jeden zespół. Wszystkie rachunki byłyby wystawiane na nazwisko Harolda Whitmore'a, aby wyeliminować tarcia terytorialne. Pracownicy byłiby zorganizowani w jednej puli, z której wszyscy partnerzy pobieraliby zasoby przydziału. Organizacja na rzecz kultury doskonalenia umieściła wszystkich starszych partnerów w jednym pudełku organizacyjnym podlegającym Haroldowi Whitmore jako zespołowi. Pozbawiony indywidualnych rachunków klientów, podziału zysków i lenn pracowniczych, każdy starszy partner byłby teraz mierzony jego wkładem w zespoły partnerskie i dochodem partnera. Propozycja Judy była dyskutowana godzinami. Partnerzy, którzy obecnie uzyskują największą część zysków, energicznie się temu sprzeciwiali. Ostatecznie zdecydowali się na to, co jest najlepsze dla długoterminowego zdrowia partnerstwa, co motywuje do zyskowych zachowań rozwojowych – innymi słowy, propozycja Judy Simpson. Harold, będąc prezesem i jedynym partnerem rozliczeniowym, nie był postrzegany przez liderów jako wewnętrzna konkurencja. Partnerzy obsługi klienta wchodzący w skład jednego zespołu nadal wykonywali indywidualne usługi szkoleniowe dla niektórych klientów, ale teraz ich własny dobrobyt zależał od tego, jak dobrze wszyscy partnerzy radzili sobie. Pule zasobów doradczych wystawiały młodszych pracowników na wiele obszarów usług, pomagając im stać się silniejszymi pracownikami z szerszym doświadczeniem. Harold w końcu poszedł o krok dalej z propozycją Judy, tworząc zespoły obsługi klienta, co jeszcze bardziej zniechęcało do wewnętrznej rywalizacji.

Odwiedzmy Melrose Plumbing Inc. jako ostateczny przykład kultury ciągłego doskonalenia

Bill Melrose, prezes i dyrektor generalny Melrose Plumbing Inc., zarządza 48 pracownikami, aby osiągnąć sprzedaż w wysokości 8,9 miliona USD z budowy, renowacji, sprzedaży detalicznej i hurtowej. Melrose jest podzielony na trzy dywizje. Jake Harper zarządza budową nowego domu, Sam Carrin kieruje zespołem remontowym, a Sharon Barrett zarządza sprzedażą detaliczną i hurtową innym firmom hydraulicznym i budowlanym. Między Jake'iem i Samem istnieje znaczna rywalizacja. Jake wierzy, że wszystkie kontrakty z hydrauliką dotyczą budowy, niezależnie od tego, czy dotyczą nowych instalacji, czy napraw starych. Z drugiej strony Sam uważa, że instalacja wodno-kanalizacyjna w budynkach starszych niż jeden rok jest renowacją istniejących konstrukcji, a nie budową. Każdy menedżer otrzymuje roczną premię, jeśli cele sprzedażowe zostaną przekroczone, a Bill lubi tworzyć zdrową rywalizację między trójką, gdy wyznacza te cele. W ostatnich latach zdrowa rywalizacja Billa wzrosła do niezdrowych proporcji między Jake'iem i Samem. Każde z nich nieustannie próbowało ukraść interesy drugiemu. Skupienie w coraz większym stopniu stawało się indywidualnymi premiami sprzedażowymi, a nie osiąganymi przez firmę zyskami. Bratnia dusza Billa, John Billman, zaobserwował pogorszenie wewnętrznych relacji zawodowych Melrose. Uważał, że system nagród Melrose zachęca do negatywnego zachowania rywala. Sprzedaż z pewnością spadała, podczas gdy Jake i Sam traktowali się nawzajem jak niezależni konkurenci. John kwestionował potrzebę podziału organizacyjnego na remont i budowę. Terminy te były używane w budownictwie, a nie w hydraulikach. Cała instalacja wodno-kanalizacyjna, niezależnie od wieku budynku, musiała zostać zamontowana lub sprzedana. Polecił, aby firma Melrose Plumbing miała tylko dwa działy, instalację i sprzedaż towarów.

John zasugerował, aby Sam i Jake pracowali jako współliderzy działu instalacji ze sprzedażą około 4,9 miliona dolarów. Sharon nadal będzie pełniła funkcję kierownika sprzedaży towarów. Wszyscy trzej

otrzymaliby premie do dochodu netto oddziału nie oparte na sprzedaży. Bill posłuchał rady swojej bratniej duszy. Sam i Jake są teraz zależni od siebie, aby zdobywać bonusy. Obaj są zmotywowani do maksymalizacji instalacji zarówno dla starych, jak i nowych budynków. Zarówno Whitmore Consulting, jak i Meirose Plumbing stworzyły organizacje zniechęcające do ciągłego doskonalenia i kultury przywództwa. Mierzenie pracowników według indywidualnych wyników w oczekiwaniu na sukces zespołu powodowało dysfunkcyjne zachowanie w każdej organizacji. Potrzebne były zmiany, aby stworzyć kultury doskonalenia.

## **PRZYJĘCIE KODEKSU ETYKI**

Kodeks etyczny jest filarem ciągłego doskonalenia. Zasady kierujące interakcją z klientami, pracownikami i interesariuszami stają się tkanką społeczną i kulturą firmy. Otwarte dyskusje, rzetelna reklama, jakość produktów i szczerść w doradztwie zawodowym z pracownikami to przykłady etyki biznesu w działaniu. Etyka rozwija sumienie. Sumienie zachęca do odpowiedniego zachowania. Właściwe zachowanie budzi szacunek interesariuszy. Szacunek interesariuszy wspiera rentowny wzrost. Firmy bez etyki nie są w stanie utrzymać ciągłego doskonalenia.

Nie mają możliwości określenia, co jest dobre, złe i uczciwe w kontaktach z klientami, pracownikami, wierzycielami i udziałowcami. W odnoszących sukcesy firmach te zasady etyczne stają się wyznacznikiem sukcesu. Pomagają liderom motywować i mierzyć sukces. Etyka jest często pomijana na rzecz presji zysku. Chociaż biznes może osiągać większe zyski w krótkim okresie bez kodeksu, długoterminowe wyniki finansowe wymagają etycznego wizerunku dobra klientów, pracowników, pożyczkodawców, udziałowców i społeczeństwa. Firmy o szybkim zysku pojawiają się i znikają. Odnoszące sukcesy przedsiębiorstwa troszczą się o dobro swoich wyborców i szacunek, jaki od nich zyskuje. Kodeksy etyczne są motorem szacunku. Zmęczeni liberalną reklamą, słabą jakością produktów, niewystarczającą gwarancją i wprowadzaniem w błąd, klienci dzisiaj domagają się etyki w zamian za szacunek i lojalność. Szacunek klienta jest przesłanką do rozwoju konta. Tam, gdzie nie ma szacunku, nie ma wzrostu. Etyka przyciąga nie tylko klientów, ale także pracowników. Wydajni, pracowici i uczciwi pracownicy są przyciągani do etycznego przywództwa. Pracownik, który jest dumny z firmy, w której pracuje, ma większe szanse na wykonanie doskonałej pracy. Dostawców pociesza również posiadanie dla klientów renomowanych firm. Są dumni z tych, których przyciągają i zatrzymują. I nie zapominajmy o akcjonariuszach, którzy czują się dumni z posiadania akcji godnych podziwu spółek. Niewielu chwaliłoby się posiadaniem udziałów w firmach oskarżonych o oszustwa podatkowe lub wprowadzającą w błąd reklamę – nawet jeśli firmy generują wysokie stopy zwrotu. Jeśli etyka jest tak atrakcyjna, dlaczego nie słyszymy o niej więcej? Odpowiedź brzmi, że istnieje domniemanie ich istnienia. Interesariusze po cichu zakładają, że etyka istnieje i nie są uważane za przewagę konkurencyjną. Konkurencja nie zdecydowała się na uczynienie z etyki kwestii rynkowej – jeszcze. To może nie być kontynuowane. Coraz więcej klientów skłania się ku firmom cieszącym się trwałym szacunkiem korporacyjnym. Kluczowe w tym względzie są kodeksy etyczne. Etyka jest odnawiana poprzez opracowywanie planów przywództwa, które w sposób etyczny odnoszą się do wartości klienta. Naszym pierwszym przypadkiem jest Edinburgh Drugs Inc.

Edinburgh Drugs Inc. produkuje produkty farmaceutyczne pod kierownictwem Davida Edinburgh. Oferując światowe rynki, David wierzy, że wizerunek Edynburga jest kluczowym czynnikiem sukcesu biznesowego. Klienci ufają wytwarzanym przez firmę farmaceutykom. Akcjonariusze ufają firmie, że jej produkty są bezpieczne. David wierzy, że dobrze zdefiniowane i jasno przekazane kodeksy etyczne,

którymi posługują się pracownicy, są podstawą zaufania. Osobiście podpisuje kopię każdego pracownika, zachęcając go do życia zgodnie z kodem

Krytycy twierdzą, że Edynburg ma kodeks etyczny ze względu na branżę, do której należy. Bynajmniej. Bardziej istotne jest tutaj oczekiwanie zaufania klienta. Rynek oczekuje i wymaga etycznych dostawców niezależnie od branży. Liderzy muszą zachęcać pracowników do prawdziwego przestrzegania kodeksów etycznych. Aby tak się stało, pracownicy muszą wierzyć, że kod jest ich kodem. Przeżywanie treści kodeksu musi odbywać się codziennie, a pytania dotyczące przestrzegania muszą stać się częścią corocznych ocen wydajności pracowników. Pracownicy powinni być wynagradzani za przestrzeganie przepisów, natomiast pracownicy nieprzestrzegający muszą otrzymywać plany rehabilitacji. Może powstać konflikt celów między krótkoterminową rentownością a kodeksem etycznym. Testowanie farmaceutyków o 20 procent dłużej niż wymaga tego prawo pochłania zysk w firmie Edinburgh Drugs. Wielu będzie sprzeciwiać się wydawaniu środków poza wymogi prawne. Edynburg uważa, że dodatkowe koszty tworzą większy komfort publiczny – przewagę konkurencyjną. Konsumenci kupują produkty z Edynburga, wiedząc, że są testowane dłużej i bardziej rygorystycznie niż jakkolwiek konkurent. Choć ta konkretna etyka nie jest wymagana w innych branżach, ilustruje walkę między długo- i krótkoterminowymi względami zysku. Sklepy hobbystyczne Paula odnoszą się do swojego kodeksu etycznego jako polityki klienta.

Polityka klienta została zrewidowana przez Beverly Long, lidera zadowolenia klientów, wkrótce po objęciu przez nią roli. Beverly, przekonując swoich rówieśników do przyjęcia nowego kodeksu, zapewniała klientom konsekwentne traktowanie.

Polityka klienta Paula to ulepszenie procesu sugerowane przez Jasona Blaine'a. Beverly wdraża ją w różnych sklepach, a następnie Jill Babcock używa jej do wzmacniania podstawowych zachowań kompetencyjnych. Każdy czerpie korzyści z kodu, gdy firma spełnia wartości klienta.

Capolano Golf Accessories Ltd. oferuje kolejny przykład etyki handlowej.

Jerry Spritz jest dyrektorem generalnym Capolano Golf Accessories Ltd., producenta piłek, rękawiczek, kijów, koszulek i innych akcesoriów, którego sprzedaż sięga 78 milionów dolarów. Odnosząca sukcesy firma, Capolano jest dumna ze swojej jakości produkcji. Ciesząc się stałym wzrostem w ciągu 30 lat działalności, Capolano zarabiało około 10 procent zysku po opodatkowaniu podatkiem dochodowym, za każdy rok z wyjątkiem jednego – roku problemów z jakością piłek golfowych. Osiem lat temu Jerry zaczął otrzymywać skargi, że piłki golfowe rozpadały się na proszek. Pod koniec sezonu wadliwe piłki zbliżyły się do 10 procent produkcji, wywołując panikę u starszych liderów. Nazwa Capolano stała się żartem torów wodnych. We wrześniu Jerry zaangażował zespół badawczy i produkcyjny do rozwiązania problemu. Wczesne wskazania sugerowały, że winne są wadliwe materiały dostawcy oraz słaba mieszanka klejowa. Zły wizerunek kulek spowodował spadek sprzedaży wszystkich produktów Capolano. Zespół badawczy wydał 1,8 miliona dolarów na zmianę procesów produkcyjnych i standardów zaopatrzenia, aby zapobiec ponownemu wystąpieniu. Jerry następnie odbudował swoją przewagę konkurencyjną. Bez namysłu polecił swojemu zespołowi zarządzającemu przygotowanie reklam i listów do klubów golfowych informujących o nowej polityce jakości Capolano. Cała komunikacja przeprosza za niedogodności spowodowane wadliwymi surowcami i procesami produkcyjnymi.

Kodeks Jerry'ego ma na celu zrehabilitowanie niedogodnym klientom. Oferując dwie piłki za każdą wadliwą, klienci dostrzegają większą wartość. Z kolei zagwarantowanie zakupu piłek konkurencji, jeśli klienci nie są w 100 procentach zadowoleni, to nie tylko dobra praktyka etyczna, ale także genialny marketing dla satysfakcji klienta. Jerry prawdopodobnie dałby sobie radę, wymieniając jedną nową piłkę na każdą uszkodzoną. Ale to nie było dla niego etyczne i nie było wystarczająco silne, aby Capolano mógł odzyskać przewagę konkurencyjną. Przykładem jest dla nas również Whitmore Consulting.

Harold Whitmore gwarantuje satysfakcję klienta z doradztwa Whitmore Consulting. W przypadku projektów, które mają kłopoty, przydzielili dodatkowy personel, aby uchronić przydziały przed niepowodzeniem. Kosztuje sporo czasu, ale w większości przypadków inwestycja zapewnia satysfakcję klienta. Ale był jeden przypadek, w którym polityka Whitmore'a nie zadziałała. Trzy lata temu Marian Blaze kierował zadaniem zastąpienia zasobów ludzkich w Sandford Chemical. Umowa o wartości 1,2 miliona dolarów polegała na reorganizacji kierownictwa wyższego szczebla i poszukiwaniu trzech starszych wiceprezesów. Wyszukiwania pozwoliły zidentyfikować pięciu potencjalnych kandydatów. Marian nadzorował standardowe testy, aby upewnić się, że zaproponowani kandydaci spełniają wymagania osobowościowe, edukacyjne i intelektualne Sandford. Wszystko szło dobrze do miesiąca po rozpoczęciu pracy przez kierownictwo. Policjanci przybyli do Sandford, by aresztować starszego wiceprezesa za oszustwo. Na poprzednim stanowisku rzekomo zdefraudował 1,3 miliona dolarów funduszy firmy. Sandford Chemical uważa, że Whitmore powinien był wiedzieć o zarzutach poprzez sprawdzenie referencji. Następnie pojawiły się groźby prawne pod adresem Whitmore. Harold włączył się, by negocjować rozwiązanie, oferując bezpłatne drugie przeszukanie. Uważał, że ta oferta była więcej niż hojna zgodnie z zasadami etyki zawodowej. Sandford nie był zadowolony z propozycji Harolda. W ciągu następnych trzech miesięcy wymieniono groźby, co doprowadziło do pozwu z Sandford Chemical. Osiem miesięcy później Whitmore Consulting zwróciło 750 000 USD pierwotnej opłaty jako pełne i całkowite rozstrzygnięcie sporu.

Kodeks etyczny Harolda sugerował bezpłatne drugie poszukiwanie, aby zrehabilitować porażkę. Oferta, choć godna pochwały, nie była wystarczająca do ogromu sytuacji. Sandford stracił czas i pieniądze i doznał hańby publicznej, zatrudniając domniemanego przestępcę. Propozycja przeprowadzenia darmowego przeszukania według tych samych procedur miała dla Sandforda niewielką wartość. W końcu prawo zmusiło Whitmore do wypisania czeku na Sandford. Mając swoje doświadczenie, Harold powinien był wyczuć bardziej odpowiednią etyczną reakcję na wcześniejszym sporze, niż walczyć, przypuszczalnie z zasady. Być może wtedy Whitmore mógłby utrzymać Sandforda jako klienta. Melrose Plumbing Inc. ma również historię z zakresu etyki.

Sam Carrin wykonał kontrakt na renowację kanalizacji dla Burrows Place, wieżowca. Zobowiązania kontraktowe wymagały zainstalowania nowej kanalizacji w czterech mieszkaniach, co kosztowało 28 000 dolarów. Podczas lutowania nowych miedzianych rurek między ścianami załoga Sama nie zauważyła jednej z ich pochodni, która niebezpiecznie zbliżała się do wyschniętej dwudziestoletniej kotłi. Załoga poszła na lunch, a kiedy wrócili, zastali mieszkanie w płomieniach. Ekipy straży pożarnej skutecznie powstrzymały pożar w jednym obszarze mieszkania, ograniczając szkody do 47 000 USD. Bill Melrose nie tracił czasu. Tego popołudnia zatrudnił firmę budowlaną do oszacowania i zaplanowania przebudowy mieszkania. Zaoferował 10-procentową premię za rozpoczęcie pracy następnego ranka. Po pomyślnym wynegocjowaniu budowy Bill spotkał się z właścicielem budynku i najemcą z planami renowacji. Na własny koszt nakreślił kroki do renowacji i zagwarantował, że prace

zostaną ukończone przed weekendem. Właściciel i najemca nie wiedzieli, co ich bardziej zszokowało: zniszczenia spowodowane przez ogień czy szybkość restytucji Billa.

Bill nie czekał na skargi i listy prawne. Jego etyka wymagała natychmiastowego wyeliminowania niepokoju klienta. Traktując stratę właściciela i najemcy jak własną, Bill działał szybko i w dobrej wierze, aby naprawić szkody spowodowane niedbalstwem jego załogi. Etyka podtrzymywała jego reputację i mogła gwarantować przyszłą działalność hydrauliczną właściciela Burrows Place.

## **DUCH PRZYWÓDZTWA**

Duch, jako element przywództwa, odgrywa jednocześnie dwie ważne role. Jest źródłem wizji, pragnienia i wiary, które napędzają lidera do podążania za swoimi marzeniami. Krótko mówiąc, duch jest tym, co oddziela przywódcę od naśladowcy. Ale co więcej, duch przywództwa to pewność siebie i siła, których doświadczają liderzy, gdy z cierpliwością, konsekwencją, dyscypliną i etyką, czyli czterema filarami ducha przywództwa, stosują możliwe do opanowania kęsy. Zanim zagłębimy się w sedno ducha przywództwa, przyjrzyjmy się tym filarom. Cierpliwość jest siłą napędową łatwych do opanowania ugryzień. Cierpliwość daje czas na logikę i obiektywizm. Wdrażanie celów poprawy przychodów i zysków wymaga cierpliwości. Obliczanie ryzyka decyzji wymaga cierpliwości. Zarządzanie wymaga cierpliwości. Żadna inna cecha osobista nie jest bardziej rozpowszechniona wśród odnoszących sukcesy liderów. Bez cierpliwości człowiek jest niespokojny, skłonny do kosztownych i pochopnych decyzji. „Bez cierpliwości szczęście staje się stylem przywództwa i to tylko kwestia czasu, zanim się skończy. Dyscyplina jest drugim filarem udanego ducha przywództwa. Niestety jest to ten, o którym najczęściej się zapomina. to przez ich działania. Dyscyplina jest absolutnie kluczowa dla udanego zastosowania łatwych do opanowania kęsów. Bez niej mogą odnosić się sporadyczne sukcesy, ale trwałe i stałe sukcesy nie. Tylko zdyscyplinowane stosowanie wszystkich kęsów daje pożądane rezultaty. Liderzy, którzy mają dyscyplinę, również wiedzą, jak ważna jest konsekwencja. Prowadzenie jednego udanego roku działalności biznesowej wymaga dyscypliny, ale skuteczne prowadzenie każdego roku - cel każdego dobrego lidera - wymaga konsekwencji. z pewnością nie mniej ważna jest etyka. Jak już wspomniano, etyczne zachowanie ma kluczowe znaczenie dla kultywowania szacunku dla klientów i pracowników. Ialni liderzy czerpią korzyści w postaci szacunku, reputacji, zaufania, a w rezultacie trwałego sukcesu biznesowego. Duch jest zatem kulminacją przywództwa w rozsądnych kęsach. Ufając, że są na sprawdzonej drodze do sukcesu i wspierani przez cierpliwość, dyscyplinę, konsekwencję i etykę, aby na niej pozostać, liderzy mają pewność, że odniosą sukces. Ale, jak wspomniano, prawdziwi przywódcy mają ducha wykraczającego poza tę formułę. Mają w sobie coś, czego nie da się uczyć. Kiedy przywódcy rozpoczynają zmiany, są sami. Zwolennicy mają tendencję do opierania się zmianom, ponieważ czują się komfortowo z tym, co wiedzą i boją się tego, czego nie wiedzą. Liderzy stają przed ogromnymi wyzwaniem, próbując przekonać innych, że zmiana jest konieczna. Następnie muszą dostosować zasoby, aby wdrożyć zmianę i zarządzać nią do końca. Są łososiami płynącymi pod prąd i po drodze zawsze napotykają na pewną porażkę. Jednak odnoszący sukcesy liderzy płyną dalej – często wbrew wszelkim przeciwnościom – często w pojedynkę. Jest więc coś wspaniałego w duchu przywództwa, co może objawiać się jako zachowanie herkulesowe. Duch wymaga wiary zarówno w siebie, jak i w sny, które posiadasz. To pasja wizualizowania tych marzeń. To przekonanie, by przekonać innych, że warto o te marzenia walczyć. To głębokie przekonanie, że poddanie się jest o wiele gorszym losem niż kontynuowanie, bez względu na to, jaka przeszkoda stanie na drodze. Duch jest podnieceniem dla wizji, gdy inni są cyniczni. To optymizm, gdy inni są pesymistyczni. Jako przywódca musisz mieć wolę i energię, by wytrwać, odwagę wstawać za każdym razem, gdy jesteś powalony, oraz wyobraźnię, by znaleźć sposób na obejście każdej przeszkody. I kiedy

ominąłeś te przeszkody, musisz mieć nienasycony apetyt na nowe wyzwania. Musisz mieć siłę, aby motywować, pocieszać i trenować tych, którzy podążają za nimi, a także mądrość i hojność, aby przypisać im wszystkie zasługi za sukces. To jest serce ducha przywództwa.