

# InVision

Spojrzenie **wgłąb**.  
Spojrzenie **naprzód**.

## Myśląc przede wszystkim o ludziach



Kiedy myślimy przede wszystkim o ludziach,  
wszystko inne przychodzi samo.



Spojrzenie **wgłęb.**

Na przestrzeni lat obserwowałam wiele wartości obecnych w naszej organizacji, ale jedna niezmiennie góruje nad pozostałymi: **myślenie przede wszystkim o ludziach**. To podstawa tego, jak traktujemy siebie nawzajem, jak obsługujemy naszych klientów i jak przygotowujemy się na przyszłość.

Moja ścieżka zawodowa w spółce rozpoczęła się w 2006 roku, kiedy dołączyłam do działu prawnego po sześciu latach prywatnej praktyki. Już w pierwszych dniach pracy zauważyłam, jak bardzo spółka ceni swoich pracowników. Jako prawnik skupiam się na sprawiedliwości i odpowiedzialności - obowiązkach, które zawsze ostatecznie dotyczą ludzi. W centrum każdej polityki, której przestrzegamy, każdej zawieranej umowy i każdego wyzwania, które podejmujemy, zaczyna się od relacji: z naszymi pracownikami, klientami i społecznościami.

To samo zobowiązanie dominuje tym wydaniu naszego magazynu. Znajdziecie w nim historie o tym, jak wstuchujemy się i zdobywamy wiedzę od naszych pracowników - słuchamy opinii przekazanych za pośrednictwem LPVoice i wykorzystujemy je do kształtowania nowych praktyk i możliwości. Zobaczycie, w jaki sposób nasze przedsiębiorstwa wspierają się nawzajem - od rozszerzenia zakresu naszej działalności w segmencie mebli domowych poprzez współpracę, po zwiększenie naszej obecności w sprzedaży detalicznej online w segmencie wyrobów do łóżek. Przypomnimy również, jak ważna jest wspólna praca i świętowanie - od współpracy między zespołami, przez spotkania kulturowe, po radosne chwile, które zbliżają nas jako zespół.

Troszcząc się o siebie nawzajem, budujemy kulturę zaufania, która napędza innowacje, współpracę i odporność. Taka kultura nie tylko pozwala nam zrealizować dzisiejsze cele, ale wzmacnia również naszą zdolność przystosowywania się do przyszłych wyzwań.

Zapraszam do zapoznania się z historiami opisanymi w tym wydaniu i czerpania dumy z tego, jak konsekwentnie wspólnie realizujemy nasze wartości. Mam nadzieję, że dostrzeżecie tu ślady swojego własnego wpływu. Nadal powinniśmy myśleć przede wszystkim o ludziach we wszystkim, co robimy.

Jennifer Davis  
Wiceprezes wykonawcza - Główny Radca Prawny



**Pracownicy InVision:** Leslie LauBach, Emmy Carpenter, Alex Lazarchik, Melissa Shaddix i Jaclyn Kidd.  
Czekamy na Wasze opinie i pomysły na przyszłe wydania: [InVision@leggett.com](mailto:InVision@leggett.com).  
Sprawdź naszą stronę internetową [www.leggett.com/invision](http://www.leggett.com/invision).

## Inwestycja w naszych pracowników poprzez wsłuchiwanie się i zdobywanie wiedzy

Leggett & Platt inwestuje w swoich pracowników doceniając ich głos i rozwijając ich potencjał. Między innymi w ten sposób **myślimy przede wszystkim o ludziach.**

Aby pomóc w inwestowaniu w nasze zespoły, słuchamy ich pomysłów, podejmujemy działania w oparciu o to, czym się dzielą i zapewniamy możliwości zdobywania wiedzy, które wzmacniają ich umiejętności przywódcze.

### Wsłuchiwanie się i działanie

W L&P mamy świadomość, że każdy pracownik ma unikalną perspektywę, która może wzbogacić nasze doświadczenia w pracy. Aby zgromadzić jak najwięcej perspektyw, wsłuchujemy się w nie na wiele sposobów. LPVoice – nasza globalna ankieta dotycząca zaangażowania – pozwala nam dostrzec trendy związane z nastrojami pracowników, a wizyty w oddziałach umożliwiają rozmowy na bardziej lokalne tematy.

Tego lata nasze kierownictwo wyższego szczebla odwiedziło ponad 20 oddziałów na całym świecie i wysłuchało opowieści o zwycięstwach i wyzwaniach lokalnych zespołów. Kierownictwo oddziałów i wyższego szczebla omówiło lokalne i ogólne wyniki spółki, a pracownicy mieli szansę podzielić się swoimi opiniami i zadać pytania. W ramach takich lokalnych rozmów, kierownictwo wyższego szczebla zorganizowało również nieformalne rozmowy przy okrągłym stole z grupami pracowników naszej korporacji.

Lindsey Odaffer, dyrektor ds. zasobów ludzkich, wspomina te lokalne rozmowy i zauważa, że słuchanie to coś więcej niż tylko umiejętność:

„Jedną z najważniejszych rzeczy, jakie możemy zrobić jako liderzy, jest słuchanie”, mówi Lindsey. „Nic nie sprawia mi większej przyjemności niż wizyty w naszych placówkach, spotkania z pracownikami i wysłuchanie ich opinii. Od ponad 140 lat nasi pracownicy są najważniejszym elementem naszej spółki – i zawsze powinniśmy szukać

znaczących okazji, aby ich wysłuchać i odpowiedzieć. Jest to jeden z wielu sposobów, który świadczy o tym, że myślimy przede wszystkim o ludziach.”

Słuchamy również i podejmujemy działania za pośrednictwem LPVoice. Po uruchomieniu LPVoice pod koniec zeszłego roku, otrzymaliśmy ponad 8000 odpowiedzi na ankietę, które dostarczyły nam informacji o tym, co robimy dobrze, a co możemy poprawić. Liderzy jednostek biznesowych i działów korporacyjnych wykorzystali udzielone odpowiedzi do opracowania indywidualnych planów działania, które wzmacniają uznanie dla pracowników, oferują więcej możliwości rozwoju oraz zwiększają zaangażowanie i współpracę. W drugiej połowie roku, nasz zespół z korporacyjnego Działu zasobów ludzkich ocenił postępy w realizacji tych planów działania i podzielił się ustaleniami z całą spółką.

Aby pozostać odpowiedzialnym i śledzić trendy, już planujemy kolejną globalną ankietę dotyczącą zaangażowania. Każdy pracownik ponownie otrzyma ankietę LPVoice w pierwszej połowie 2026 roku i w bliżej nieustalonym jeszcze terminie w roku 2027. Liderzy dokonają przeglądu i rozbudują swoje plany działania na podstawie zaktualizowanych wyników ankiety.

W miarę jak wsłuchujemy się i podejmujemy działania w oparciu o opinie zwrotne, możemy z pewnością stwierdzić, że nasi pracownicy troszczą się o siebie nawzajem i o przyszłość naszej spółki. Zespoły nie muszą czekać na ankietę ani wizytę w oddziale, aby móc wyrazić swoje opinie – zachęcamy wszystkich do komunikowania się na bieżąco kontaktując się ze swoimi bezpośrednimi przełożonymi lub naszym korporacyjnym Działem zasobów ludzkich.

Razem możemy sprawić, że Leggett & Platt będzie jeszcze lepszym miejscem do pracy.

### Zdobywanie wiedzy poprzez Program *Foundational Leadership*

Jesteśmy zaangażowani w rozwój przywództwa, ponieważ wiemy, że silni liderzy tworzą silne zespoły. Pod koniec 2024 roku uruchomiliśmy program o nazwie *Foundational Leadership* (Przywództwo fundamentalne), aby pomóc liderom w rozwijaniu własnych umiejętności oraz umiejętności ich zespołów. Program ten uczy liderów personelu, jak przewodzić z pewnością siebie i empatią oraz napędzać sukces zespołu.

Sesje w ramach programu *Foundational Leadership* mają formę warsztatów prowadzonych przez instruktora i obejmują dyskusje, prezentacje, ćwiczenia praktyczne i interaktywne zajęcia. Każda sesja obejmuje podstawowe umiejętności przywódcze, takie jak celowa komunikacja, ustalanie priorytetów i delegowanie, prowadzenie skutecznych odpraw i zarządzanie konfliktami. Po ukończeniu programu lider będzie wyposażony w wiedzę, która pozwoli mu wspierać swój zespół w budowaniu relacji, osiąganiu wyników i rozwoju.

Co kwartał nasz zespół ds. Zarządzania talentami oferuje wirtualne zajęcia, a niekiedy zajęcia na miejscu w siedzibie, oparte na potrzebach biznesowych. W celu zapewnienia jeszcze większej dostępności programu, zespół opracował również program szkolenia szkoleniowców, który do tej pory dał certyfikaty 25 szkoleniowcom, którzy mogą prowadzić lokalne zajęcia w naszych przedsiębiorstwach.

„Program *Foundational Leadership* nie tylko wzmacnia umiejętności – buduje społeczność” mówi Christalena Peña, menedżerka Programu szkolenia i rozwoju, która odegrała kluczową rolę w tworzeniu i prowadzeniu programu. „Wspierając mentoring, budowanie więzi i wspólny rozwój, tworzymy przestrzeń, w której liderzy dają sobie wzajemne wsparcie, wspólnie świętują zwycięstwa i mogą na sobie polegać w obliczu wyzwań. To właśnie takie poczucie przynależności sprawia, że rozwój staje się trwałą transformacją”.

Zachęcamy, aby do programu *Foundational Leadership* zapisali się liderzy, którzy po raz pierwszy zarządzają co najmniej jednym bezpośrednim podwładnym. Dotyczy to również pracowników, którzy właśnie dołączyli do Leggett & Platt i pełnią rolę lidera personelu, zostali awansowani wewnętrznie na stanowisko lidera personelu lub są liderem personelu przez okres krótszy niż pięć lat. Aby zapisać się do programu, pracownicy powinni skontaktować się ze swoimi bezpośrednimi przełożonymi lub korporacyjnym Działem zasobów ludzkich.

### Punkt widzenia uczestników

Latem nasz zespół ds. Zarządzania talentami udał się do Karoliny Północnej, aby zrealizować program *Foundational Leadership* w Hanes z liderami personelu, którzy dopiero zaczęli pełnić tę rolę. W ciągu dwóch dni uczestnicy odkrywali swoje mocne i słabe strony oraz uczyli się, jak stać się lepszymi liderami.

Dustin Valko, kierownik magazynu, dowiedział się, jak ważne są regularne rozmowy kontrolne:

„Moim zdaniem regularne rozmowy kontrolne w ogromnym stopniu przyczyniają się do tego, że pracownicy czują się docenieni i dowartościowani. Dzięki nim wiedzą, że ich głos ma znaczenie i jest traktowany poważnie”, mówi Dustin. „Moje ogólne wrażenia były doskonałe – instruktor wszystko dobrze wyjaśnił, poświęcił czas na udzielenie odpowiedzi na pytania, i było wiele zajęć grupowych”.

Anissa Parson, kierowniczka 2. zmiany, dowiedziała się więcej o przekazywaniu informacji zwrotnych:

„Ogólnie rzecz biorąc, tematy, które najbardziej mnie zainteresowały dotyczyły komunikacji, podejmowania decyzji i motywowania zespołu”, mówi Anissa. „Najważniejsza wiedza, jaką wyniosłam z programu to znaczenie przekazywania informacji zwrotnych. Kiedy jako kierowniczka dzielę się z moim zespołem kluczowymi informacjami pozwala im to analizować ich wydajności w pracy”.

Jesteśmy wdzięczni każdemu liderowi, który wziął udział w programie *Foundational Leadership* i zobowiązał się do bycia możliwie jak najlepszym liderem dla siebie i swoich zespołów!



Wyroby podłogowy L&P,  
Stany Zjednoczone



Ennis Spring, Stany Zjednoczone



Handel międzynarodowy L&P, Chiny



Grupa uczestników programu *Foundational Leadership* w Hanes, Conover, Karolina Północna

## Śmiech i budowanie więzi:

Jak się wspólnie bawimy

W Leggett & Platt wiemy, że praca to coś więcej niż zadania i terminy – to również więzi, jakie ze sobą nawiązujemy. Myślenie przede wszystkim o ludziach oznacza wzajemne wspieranie się w naszej pracy, ale oznacza to również świętowanie, śmiech i odnajdywanie szczęścia we wspólnych chwilach. Niezależnie od miejsca na świecie w jakim się znajdujemy, nasze zespoły pokazują, że wspólna radość nadaje pracy lekkości i sensu.

### Pullmaflex UK – Ammanford, Walia

Koledzy z Pullmaflex świętują każde osiągnięcie – te duże i te małe – z zaangażowaniem zespołowym i z humorem. Od wspólnych posiłków po drobne żarty, które rozluźniają atmosferę w pracy, zespół tworzy przestrzeń do wzajemnego wspierania się nie tylko w projektach, ale także w życiowych wyzwaniach. Takie poczucie humoru i solidarności budują odporność.

„Śmiech to najlepsze lekarstwo”, mówi Clare Rees, partner biznesowy HR. „Opowiadanie o tym, co nas dziś rozbawiło – czy to zabawna sytuacja, nieoczekiwana wpadka czy mem, który mówi prawdę aż do bólu, buduje rodzaj więzi, która sprawia, że czujemy się naprawdę doceniani i wspierani. W końcu zespół, który potrafi się razem śmiać, jest w stanie poradzić sobie ze wszystkim”.

### Korporacyjny dział informatyki – Missouri, USA

W razie awarii systemu czy problemów technicznych, po ratunek zazwyczaj zwracamy się do zespołu IT. Nawet w obliczu ciągłych wymagań, pracownicy zespołu zachowują równowagę między poważnym rozwiązywaniem problemów a prawdziwym, budowaniem więzi. Niedawna gra terenowa z okazji Dnia Profesjonalistów IT przypominała wszystkim, że wspólne świętowanie buduje zaufanie i wzmacnia zespół.

„Dla nas myślenie przede wszystkim o ludziach oznacza bycie dla siebie nawzajem i okazywanie wsparcia każdego dnia. To słuchanie, wykazywanie się elastycznością i bycie ze sobą w trudnych tygodniach, a także świętowanie zwycięstw lub po prostu sprawdzenie, co słychać”, mówi Liz Reed, starszy dyrektor ds. globalnego wsparcia. „Staramy się przewodzić z empatią i zaufaniem. Nie jesteśmy idealni, ale bardzo nam zależy – i widać to w tym, jak ze sobą współpracujemy, dbając o to, aby ludzie czuli się dostrzegani i wspierani”.

### Automotive India – Ćennaj, Indie

Nasz zespół w Ćennaju, stawia sobie za cel, aby włączać elementy swojej kultury do zespołowych uroczystości, tworząc możliwości dzielenia się swoimi tradycjami. W czasie Navaratri, hinduistycznego święta, które trwa przez dziewięć nocy i dziesięć dni, pracownicy razem ze swoimi rodzinami zbudowali tradycyjną strukturę Golu, w której każdy stopień reprezentuje rozwój duchowy i dziedzictwo kulturowe. Wydarzenie celebrytuje kreatywność, dumę i więzi rodzinne w radosnej, świątecznej atmosferze.

„Nasi pracownicy są najważniejszym elementem naszej organizacji – a za każdym pracownikiem stoi jego rodzina, która go wzmacnia”, mówi Rajeswari E.S, partner biznesowy HR. „Kiedy rodziny czują, że są dostrzegane i doceniane, nasze miejsce pracy rozkwita pozytywnym nastawieniem, celowością i jednością. Navaratri daje nam wspaniałą okazję do uhonorowania tej więzi, tworząc przestrzeń, w której pielęgnuje się tradycję i wspólnotę. To coś więcej niż święto – to odzwierciedlenie wzajemnego szacunku i głębokiej więzi między naszymi pracownikami a organizacją”.

Bez względu na to, gdzie pracujemy, jedno jest pewne – więzi są kluczowe. Świętując wspólnie i przeżywając razem ważne momenty, wzmacniamy kulturę, która nadaje naszej pracy sens.



Zespół L&P Ammanford



Spotkanie zespołu IT w celu udziału w grze terenowej



Zespół z Indii świętujący Navaratri

## Myślenie przede wszystkim o ludziach w świecie cyfrowym:

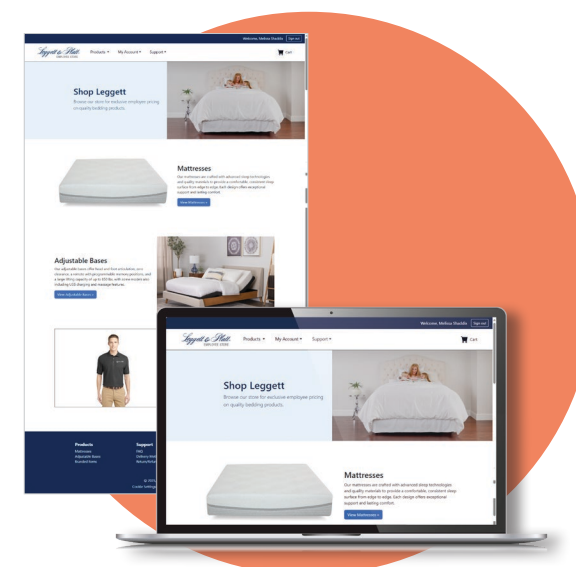
IT wspiera spółkę poprzez handel elektroniczny

W związku z tym, że technologie cyfrowe w dalszym ciągu kształtują sposób działania Leggett, wspólne usługi technologii informatycznych (IT) (*Shared Services Information Technology*) odgrywają zasadniczą rolę w transformacji naszych relacji z klientami i osiąganiu rentownego wzrostu. Poprzez strategiczne inicjatywy w zakresie handlu elektronicznego podejmowane w naszych jednostkach biznesowych wyrobów do łóżek oraz mebli, wyrobów podłogowych i tekstylnych (*Furniture, Flooring, and Textiles, FF&T*), IT pomaga nam zwiększyć naszą obecność w sektorze sprzedaży detalicznej i usprawnić procesy wewnętrzne, jednocześnie utrzymując klientów i pracowników w centrum każdego rozwiązania.

Handel elektroniczny to nie tylko ulepszenie techniczne. To zmiana sposobu, w jaki pracownicy i klienci angażują się w działalność spółki. Zarówno w środowisku usług business-to-business (B2B), jak i business-to-consumer (B2C), zespoły IT dążą do tego, aby narzędzia cyfrowe były bardziej intuicyjne i odpowiadały rzeczywistym potrzebom.

Wszystkie te inicjatywy koncentrują się na użyteczności. Opracowywane są nowe systemy, aby pomóc pracownikom zarządzać zadaniami w sposób bardziej wydajny i precyzyjny, jednocześnie poprawiając również jakość doświadczeń klientów i partnerów.

Kluczowym elementem tych wysiłków jest integracja. Łącząc platformy handlu elektronicznego z wewnętrznymi systemami, IT umożliwia jednostkom biznesowym uzyskanie większej kontroli nad operacjami. Integracja wspiera również długoterminową zdolność do adaptacji w miarę zmian wymagań biznesowych.



Zrzut ekranu ze zaktualizowanego sklepu pracowniczego L&P

### Budowanie bardziej inteligentnych rozwiązań

Sklep pracowniczy L&P dla pracowników w Stanach Zjednoczonych został przeniesiony na nową platformę, co pozwoliło zaoszczędzić 64% kosztów hostingu. Zmiana ta ułatwi również rozwój i ulepszanie sklepu w przyszłości, w tym podłączenie go bezpośrednio do głównego oprogramowania biznesowego działu specjalistycznych produktów piankowych (D365 ERP).

W centrum obsługi klienta działu regulowanych łóżek, obecny system zarządzania zamówieniami zostaje zastąpiony rozwiązaniami wewnętrznymi, które zachowują istniejącą funkcjonalność i wprowadzają nowe funkcje. Oczekuje się, że aktualizacje te usprawnią świadczenie usług i obniżą koszty operacyjne.

Jeśli chodzi o dział wyrobów do łóżek, w czwartym kwartale planuje się uruchomienie nowego sklepu online z materacami dla kierowców ciężarówek. Sklep zostanie zintegrowany z oprogramowaniem Enterprise Resources Planning (ERP), oprogramowaniem podatkowym i dostawcami płatności w celu usprawnienia śledzenia zamówień, fakturowania i obsługi klienta. Celem zmian jest uproszczenie procesu zakupowego i poprawa transparentności w łańcuchu dostaw. Ponadto, dział wyrobów do łóżek opracowuje portal typu B2B dla sprzedawców detalicznych, umożliwiając im dostęp, zamawianie i zapoznanie się z wieloma naszymi wyrobami do łóżek.

Grupa wyrobów podłogowych wdraża również inicjatywę w zakresie handlu elektronicznego skierowaną do klientów biznesowych (B2B). Wielu mniejszych klientów musi korzystać z pomocy sprzedawców, aby ręcznie składać zamówienia. Dział IT współpracuje z zespołem, aby zrozumieć bieżące przepływy pracy i zidentyfikować rozwiązania samoobsługowe, które odpowiadają ich potrzebom. Takie praktyczne podejście pomaga utrzymać konkurencyjność i zapewnia dostosowanie rozwiązań technologicznych do rzeczywistych potrzeb.

### Looking Ahead

Wszystkie te działania mają oczywisty ludzki wymiar. Prace IT nie polegają wyłącznie na budowaniu systemów, oznaczają również zdobywanie zaufania. Koncentrując się na użyteczności, wydajności i doświadczeniach klienta, nasze zespoły pomagają L&P rozwijać się w sposób zrównoważony i ukierunkowany na ludzi.

W miarę dalszego rozwijania możliwości handlu elektronicznego przez spółkę Leggett & Platt, celem działu IT niezmiennie pozostaje wspieranie biznesu, wzmacnianie naszych zespołów i zapewnianie wyjątkowych doświadczeń każdemu klientowi i partnerowi. To co wyróżnia nas spośród innych w cyfrowym świecie to myślenie przede wszystkim o ludziach.

## Rozszerzanie globalnej działalności: segment mebli domowych otwiera oddział w Wietnamie

Niedawno segment mebli domowych w Leggett & Platt rozszerzył swoją działalność na Bàu Bàng w Wietnamie, co stanowi znaczący krok w poszerzaniu naszej globalnej działalności produkcyjnej. Osiągnięcie to było możliwe dzięki wyjątkowej pracy zespołowej, gdzie liderzy i zespoły z różnych działów i kontynentów współpracowali ze sobą, aby umożliwić otwarcie oddziału.

Na początku realizacji projektu zespoły skupiły się na niezbędnych krokach przygotowawczych. Korporacyjny dział prawny sprawnie zarządzał kwestiami związanymi z wietnamskim środowiskiem biznesowym i kulturowym, a lokalni partnerzy, w tym Carl Huang, wiceprezes ds. operacji w Azji, i jego zespół, wspierali nas w kwestiach dotyczących bankowości, licencji i dokumentacji. Wysiłki te zapewniły oddziałowi ramy prawne i operacyjne do dalszego rozwoju.

Gdy podstawy były już gotowe, Carl wspólnie z partnerami HR z zakładu LP Jiaxing w Chinach, działem finansowym, IT, działem zasobów ludzkich i nowym menedżerem oddziału w Bàu Bàng, Rexem Nguyen, współpracowali każdego dnia nad stworzeniem harmonogramu dla oddziału, rekrutacją personelu oraz planami szkoleniowymi dla pracowników i w zakresie bezpieczeństwa, higieny pracy i ochrony środowiska (Environmental Health and Safety, EHS). Adam Speck, dyrektor ds. zamówień strategicznych, oraz Michael Sun, dyrektor ds. zaopatrzenia w LPJX, kierowali procesem zakupu sprzętu. Adam jeździł do Wietnamu przez siedem kolejnych miesięcy, aby zapewnić praktyczne przywództwo i wsparcie.

„Uruchomienie podmiotu w nowym kraju wiązało się z wieloma codziennymi wyzwaniem”, stwierdził Adam. „Aby sobie z nimi poradzić musieliśmy kierować się jedną z podstawowych wartości spółki Leggett - musieliśmy myśleć przede wszystkim o ludziach. Udało nam się to, ponieważ staraliśmy się zrozumieć różne kultury, słuchaliśmy opinii innych i budowaliśmy nasze osobiste relacje, co ostatecznie doprowadziło nas do kolejnej z naszych podstawowych wartości, jaką jest wspólna praca”.

We wrześniu zespół osiągnął ważny etap dotyczący produkcji, uruchamiając z powodzeniem linię lakierniczą, a pierwsza partia produktów przeszła pomyślnie kontrole jakości.

„Takiego wysiłku nie byłaby w stanie wykonać jedna osoba, dział ani jednostka biznesowa. Wymagało to współpracy pracowniczej i utalentowanych ludzi”, powiedział Adam.



Przed oddziałem segmentu mebli domowych  
Leggett & Platt w Bàu Bàng



Uroczyste otwarcie oddziału segmentu mebli domowych  
L&P w Bàu Bàng

Dzięki tak udanej pracy zespołowej, oddział mebli domowych L&P w Bàu Bàng został uroczyste otwarcie 10 września, a już 14 września oficjalnie rozpoczął swoją działalność. To znaczące osiągnięcie odzwierciedla zaangażowanie naszych zespołów oraz ich determinację w budowaniu silnych więzi, które nie tylko stawiają ludzi na pierwszym miejscu, ale także wspierają globalny rozwój naszej spółki.

„Otwarcie oddziału w Wietnamie stanowi istotny krok dla przyszłego rozwoju naszej działalności”, powiedział Brooks Hamilton, prezes segmentu mebli domowych. „Jestem niezmiernie wdzięczny całemu zespołowi, który przyczynił się do realizacji tego projektu – lista nazwisk jest zbyt długa, by je tu wszystkie wymienić. Każda z zaangażowanych osób miała kluczowe znaczenie dla tak udanego otwarcia oddziału”.