

Глава 7

Стадия 2. Вовлечение персонала

Услышав вопрос, как добиться того, чтобы мероприятия по совершенствованию работали на стратегические приоритеты и способствовали достижению важнейших финансовых целей, и как сделать эти связи заметными в рамках организации, лидеры многих компаний теряются: «Сказать по правде, мы не делали ничего подобного».

Одним из основных секретов успеха является широкое информирование сотрудников о связи метода «бережливое производство + шесть сигм» со стратегией бизнеса, поскольку это позволяет:

- дать людям — в особенности менеджерам самостоятельных подразделений — сильную личную мотивацию поддержки инициативы «бережливое производство + шесть сигм» (фактор **«Зачем это нужно мне?»**);
- устранить причины активного *сопротивления* программе «бережливое производство + шесть сигм»;
- показать связь между акционерной стоимостью и проектами «бережливое производство + шесть сигм».

Не все фирмы увязывают шесть сигм со стратегическими задачами.

Пытаясь выжить на рынке, где потребители нуждались в быстрых переменах, одна компания решила использовать шесть сигм как часть основной стратегии бизнеса. Она наняла «чемпиона», который имел широкий опыт в области шести сигм, подготовил несколько волн «черных поясов» и запустил множество критичных для качества проектов. Но результаты не оправдывали ожиданий.

Спустя два года после начала работ была проведена диагностика организации, включая интервью с ключевыми лицами, принимающими решения.

Одним из самых больших откровений стало интервью с вице-президентом по разработке продукции — в данной организации это была одна из ключевых позиций.

Во-первых, вице-президент сказал, что его ни разу не пригласили участвовать в тренингах по программе шесть сигм и никто из «чемпионов» или «черных поясов» не встретился с ним, чтобы узнать его приоритеты. Во-вторых, он и его персонал отлично понимали, сколько денег и сил тратится на «черные пояса», в особенности после того, как компания ввела материальное стимулирование, связанное со средней прибыльностью проектов каждого «черного пояса». «Неужели эти люди не понимают, что то, чем занимается отдел разработок, отражается на наших клиентах и финансовых показателях куда сильнее, чем то, что делают “черные пояса”? — сказал вице-президент. — Почему мои инженеры не получают премий за разработку прекрасной продукции?»

Этот вице-президент и его подчиненные не имели никаких оснований активно поддерживать программу шесть сигм и наблюдали за ней с растущим чувством обиды. Игнорируя важность участия и поддержки с их стороны, организация упустила прекрасную возможность в полной мере использовать потенциал этих сотрудников. Персонал, который занимался разработкой продукции, мог бы извлечь немалую пользу из некоторых важнейших составляющих шести сигм, включая научный метод и анализ данных, и мог бы оказать весьма благотворное влияние на команды внедрения. Кое-кто из этих людей обладал неплохими навыками работы с людьми, которые позволили бы им стать успешными «черными поясами». Привлечь этих людей к участию в реализации проекта было бы куда проще в начале работ; теперь же нужны огромные усилия, чтобы преодолеть растущий скептицизм и даже враждебность по отношению к методу «бережливое производство + шесть сигм». (Этого удалось избежать благодаря процессу проектирования по критерию метода «бережливое производство + шесть сигм», о котором рассказывается в главе 14.)

Как множество компаний, фирма, о которой идет речь, истратила почти весь бюджет совершенствования на людей, непосредственно занятых реализацией, то есть на недавно сформированные кадры «чемпионов» и «черных поясов». Лишь малая толика времени и усилий потрачена на то, чтобы обменяться информацией с прочими сотрудниками, которые не были непосредственно вовлечены в реализацию,

и объяснить, что происходит, почему и зачем это им нужно. Подобная стратегия практически игнорирует то обстоятельство, что любые перемены при внедрении программы «бережливое производство + шесть сигм» должны поддерживаться людьми, изо дня в день выполняющими свои повседневные обязанности и не являющимися частью новой инфраструктуры. Чтобы программа «бережливое производство + шесть сигм» стала *стабильной*, помимо непосредственных участников обязательно надо привлекать тех, кто не занят в проекте напрямую.

Придерживаясь узкого подхода к определению участников программы «бережливое производство + шесть сигм», упомянутая компания ограничила перспективы своих достижений — и упустила из виду сотрудников, которые могли бы внести в эту работу весьма ценный вклад. Компании, которые следуют этим путем, поначалу часто добиваются определенных успехов вследствие реализации как проектов, нацеленных на легко достижимые результаты, так и таких, которые пользуются поддержкой небольшой группы горячих сторонников. Но обычно результативность быстро идет на убыль, и возродить программу не удается.

Если ваши менеджеры самостоятельных подразделений не солидарны с программой «бережливое производство + шесть сигм», если они не считают, что ее реализация повышает их возможности и облегчает достижение целей, если они убеждены, что данная программа лишь *отнимает* их ресурсы и пожирает драгоценные бюджетные ассигнования, которые могут дать быструю и ощутимую отдачу в другом месте, — они никогда не станут оказывать шести сигмам всестороннюю поддержку.

То же самое верно и по отношению к другим уровням организации. Многочисленные исследования показывают: следствиями позитивного отношения сотрудников являются удовлетворение от работы и отсутствие текучки, а важнейший «побочный продукт» — способность оказывать клиенту услуги самого высокого качества. Сотрудники, которые почувствуют себя хозяевами, участвуя в реализации проектов «бережливое производство + шесть сигм», получают импульс, позволяющий им в дальнейшем вносить множество собственных небольших усовершенствований изо дня в день, не превращая каждое из них в проект.

Это не дедовский менеджмент перемен

В традиционных подходах к введению программы «бережливое производство + шесть сигм» или иных инициатив делался акцент на общепринятой форме «менеджмента перемен», которая предполагает, что вы классифицируете всех, кто участвует в преобразованиях или на ком они отражаются, по категориям: сторонники, противники или нечто промежуточное... После этого вы разрабатываете стратегии «преодоления сопротивления». Подход к менеджменту перемен, описанный в этих главах, представляет собой совсем иное. Любые серьезные преобразования всегда встречают сопротивление. Внедряя переменны сверху вниз, вы можете в значительной мере избежать негативной реакции за счет:

- всестороннего понимания своей организации (благодаря оценке готовности);
- привлечения людей к планированию преобразований в направлениях, благоприятствующих реализации их личных целей (наряду с целями организации);
- уверенности в том, что ресурсы программы «бережливое производство + шесть сигм» направляются на решение приоритетных проблем;
- позиционирования ресурсов программы «бережливое производство + шесть сигм» («черных поясов» и т. п.) как фактора поддержки линейного менеджмента;
- признания того, что противодействие переменам — это способ защиты, при помощи которого люди отстаивают эффективность своей работы; а то, что предлагает «бережливое производство + шесть сигм» — это возможность повышения этой эффективности;
- обучения всех представителей высшего руководства, ставки на энтузиазм, а не на подчинение.

ПРИМЕРЫ СТРАТЕГИЙ ВОВЛЕЧЕНИЯ

Чтобы «бережливое производство + шесть сигм» превратилось в обычный способ ведения дел, большинство ключевых лидеров должны поверить, что «бережливое производство + шесть сигм» поможет им реализовать ту часть корпоративной стратегии, за которую они несут личную ответственность, — иными словами, они должны иметь ясный ответ на вопрос: «Зачем это нужно мне?». Как показывает пример компаний, описанных в части I, для таких лидеров существует множество путей вовлечения, которые позволят им получить ответ на этот существенный вопрос.

- **Подразделение NEO (National Enterprise Operations) в Bank One** использует *демонстрационную стадию продолжительностью в один год*. В течение этого периода внутренние консультанты осуществляют руководство мероприятиями по совершенствованию в рамках программы Focus 2.0 по целевым направлениям,

отобранным менеджментом (см. их историю в части I). Такой подход предъявляет минимальные требования к сотрудникам (предварительного обучения не требуется), но дает ощутимые результаты. Как говорит старший вице-президент Майк Фишбах: «Никто не обращал на это внимания, пока мы не подтвердили успешность начинания реальными примерами и реальными прибылями».

- **Lockheed Martin и муниципалитет города Форт-Уэйна** для привлечения к участию в своих инициативах применяют более традиционный подход, опираясь на более формальную инфраструктуру. В Lockheed Martin в результате широких мероприятий по обучению руководства сформирована большая группа менеджеров, которые разбираются в методе «бережливое производство + шесть сигм» и путях ее эффективного применения для решения текущих вопросов и достижения намеченных показателей. Работники «переднего края» в Форт-Уэйне видят, что овладение методами бережливого производства и шести сигм дает им больше возможностей при выполнении своих обязанностей и совершенствовании рабочих процессов. В обеих организациях ключевой фактор — решимость высшего руководства. Вэнс Коффман из Lockheed Martin не только говорит о своей поддержке программы LM21, но и подтверждает слова делом. Мэр Форт-Уэйна Грэхем Ричард славится тем, что на практике делает все, что проповедует: требует представлять данные, занимается проверкой проектов, подчеркивает важность ориентации на потребителя и выносит суждения, опираясь на данные.
- В **Stanford Hospital and Clinics** провели интегрированное усовершенствование ежегодного планирования и процесса составления бюджета. Учитывая конкурентную среду, менеджеры понимали, что их ожидает происходящее каждый год сокращение бюджета, поэтому участие в процессе совершенствования давало шанс контролировать статьи этих сокращений и найти дополнительные ресурсы в ключевых сферах путем осуществления преобразований в прочих процессах. Кроме того, активное участие в формировании новой концепции и вовлечении сотрудников принимали ключевые лидеры.

Убеждать при помощи фактов

Майк Фишбах из группы NEO Bank One говорит: «В нашей группе мы уделяем первоочередное внимание операционной эффективности. Мы боремся за каждый цент затрат подразделения.

Для нас очень важен личный опыт. Наша группа не занимается умозрительными рассуждениями, делая выводы из готовых концепций; наши выводы основаны на опыте. Когда люди задают себе вопрос “Есть ли у меня опыт работы с подобными вещами?” — это значит, что мы должны накапливать опыт.

Сказать людям, что мы собираемся отправить каждого на пятидневный курс обучения, для нас попросту невозможно. По крайней мере до тех пор, пока мы не создадим соответствующий импульс и люди не скажут: “Я тоже хочу участвовать”. Они должны почувствовать, что “бережливое производство + шесть сигм” — часть общей культуры, которая делает их жизнь лучше.

Что требуется, чтобы склонить людей к участию? «Подтверждением концепции служит пилотный проект, — говорит Дэррил Грин. — Например, мы осуществили несколько проектов по направлениям, которыми руководит Даг Хартсема (старший вице-президент по денежным переводам и обработке информации, который входит в состав высшего руководства). Если кто-то выносит на обсуждение вопрос, касающийся бережливого производства, Даг может с уверенностью сказать: “Ребята, эта штука работает”. Это гораздо эффективнее, чем просто просить их поверить мне на слово».

ОБУЧЕНИЕ, КОММУНИКАЦИЯ И УЧАСТИЕ: КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ КЛЮЧЕВЫХ ЛИДЕРОВ В СВОИХ ИНТЕРЕСАХ

Для начала неплохо выяснить, кто является ключевым лидером. Как использовать его влияние, чтобы заручиться широкой поддержкой программы «бережливое производство + шесть сигм»? Здесь очень важно не упустить момент. В вашем распоряжении — короткий промежуток времени, в течение которого вы можете заблаговременно повлиять на формирование у персонала нужного отношения и представлений. Предоставив дело молве и слухам, вы раз и навсегда упустите возможность повлиять на формирование нужных представлений о программе «бережливое производство + шесть сигм», а значит, и на конечные результаты.

Как отмечалось в главе 6, привлечение ключевых лидеров можно начать уже во время первых интервью или иных контактов с ними, стараясь словом и делом дать им понять, что метод «бережливое производство + шесть сигм» призван содействовать достижению их деловых

целей. Продолжить этот процесс вы сможете, соответствующим образом выстраивая подготовку или обучение менеджеров и ключевых лидеров. Структура такой подготовки должна обеспечивать глубокое усвоение метода «бережливое производство + шести сигм», а не только понимание его принципов и концепций на умозрительном уровне.

Чтобы высший менеджмент и другие ключевые лидеры использовали «бережливое производство + шесть сигм» на полную катушку, они должны быть знакомы с его базовыми понятиями, инструментами и требованиями. Только тогда они смогут эффективно руководить мероприятиями в рамках программы «бережливое производство + шесть сигм» и выделять ресурсы, достаточные для достижения успеха. Лу Джулиано выразил эту мысль следующим образом: «Если высшее руководство не понимает этого языка, не представляет потенциальных возможностей и последствий, дела идут неважно».

Неплохим первым шагом будет презентация — *при условии*, что ее проводит авторитетный специалист, например, генеральный директор, активно использующий «бережливое производство + шесть сигм» в своей практике, однако в дальнейшем важно получить более глубокое представление о том, что может «бережливое производство + шесть сигм» и чего оно не может. Все представители менеджмента должны пройти учебный курс, посвященный методу «бережливое производство + шесть сигм», продолжительностью три-четыре дня. Этот курс включает моделирование (или иной «практический опыт» применения метода «бережливое производство + шесть сигм») и участие в составлении задания проекта. Такой подход дает общепризнанным лидерам возможность углубиться в работу по выявлению и отбору проектов и формирует у них эмоциональную связь с методом «бережливое производство + шесть сигм», позволяя им погрузиться в атмосферу реализации программы. Ричард Салливан из Херох как-то сказал: «Когда я участвовал в моделировании подхода “бережливое производство + шесть сигм”, для меня словно зажегся свет... Я понял, что могу это использовать».

ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ К УЧАСТИЮ

Большая часть информации, представленной в этой книге, поможет вам привлечь ключевых лидеров (и прочих сотрудников) к планированию

и реализации программы «бережливое производство + шесть сигм» в вашей организации. Ниже мы перечислим три правила привлечения к участию, которые послужат для вас точкой отсчета.

*ПРАВИЛО № 1. ЧЕТКО ОПРЕДЕЛИТЕ «БИЗНЕС-ИДЕЮ»
(ИНАЧЕ ГОВОРЯ: «ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ПОРУЧИТЬ ЛЮДЯМ РАБОТУ,
ЦЕЛЬ КОТОРОЙ ВЫ НЕ В СОСТОЯНИИ ОБЪЯСНИТЬ»)*

Любая успешная реализация отталкивается от «бизнес-идеи» — сложной масштабной проблемы или опасности, преодоление которой обеспечит фирме крупные результаты. Организации, о которых идет речь в этой книге, объединяет ясное понимание того, *почему* они решили взять на вооружение стратегии, опирающиеся на принципы метода «бережливое производство + шесть сигм». В подразделении NEO Bank One исходной причиной была потребность преодолеть хаос и взять ситуацию под контроль. В Форт-Уэйне мэр ясно сказал, что шесть сигм нужны ему как средство достижения поставленных целей: создание безопасного города с достаточным количеством рабочих мест, жителям которого оказываются услуги превосходного качества. Lockheed Martin было нужно не только сформировать общее чувство идентичности и культуры (после крупных слияний в оборонной промышленности), но и иметь инструмент повышения конкурентоспособности. Все сотрудники Stanford Hospital and Clinics знали о переменах в здравоохранении и нуждались в радикальном снижении издержек при повышении качества лечения. Наличие четкой стратегии, о которой знают все, позволяет людям оценивать собственные действия: «Будет ли это поддержкой или помехой для достижения наших целей?»

Помимо прочего, генеральный директор и другие высшие руководители должны занимать единую позицию, определяя «бизнес-идею» своей компании. Это может быть возвращение конкурентоспособности на рынке, необходимость ввести новые услуги, привлечение новых клиентов, сохранение имеющихся клиентов или просто повышение рентабельности.

Что бы ни представляла собой такая «бизнес-идея», у нее должна быть одна или несколько целей, каждая на срок от двух до пяти лет. Эти цели должны носить конкретный характер и определяться корпоративной стратегией создания стоимости. Важно убедиться, что цели отражают именно те результаты, которые вы рассчитываете получить

от применения метода «бережливое производство + шесть сигм», а не только задачи, которые вы прекрасно могли бы решить, используя существующие системы. Вот несколько примеров типичных жестких целей и финансовых показателей, ориентированных на несколько лет.

- Увеличить валовую прибыль на 5–10%.
- Повысить ROIC на 5–15%.
- Ускорить темпы роста выручки до 10% в год.
- Увеличивать долю рынка на 4% ежегодно.
- Привлечь 12 новых крупных клиентов.
- Увеличить производственные мощности на 12–18%.
- Снизить численность офисных сотрудников на 12%.
- Вдвое сократить сроки изменения конструкции и вывода товара на рынок.
- Обеспечивать получение средней прибыли на «черный пояс» в размере \$ 500 тыс. в год (оценивается по операционной прибыли).
- Обеспечивать 80% потребностей в капитале за счет операционных прибылей.

Если генеральный директор и менеджеры самостоятельных подразделений понимают возможности метода «бережливое производство + шесть сигм», они смогут поставить такие цели, которые соответствуют стратегии бизнеса и условиям рынка. Дальнейший процесс уточнения и достижения этих целей потребует интеллектуального вклада многих членов команды проектирования/внедрения.

ПРАВИЛО № 2. СОЗДАТЬ ТОЧНУЮ КАРТИНУ ИЗМЕНЕНИЯ ЖИЗНИ ЛЮДЕЙ

Одна из причин, по которым люди порой противятся преобразованиям, состоит в том, что они не представляют, как действовать при новых правилах. Ключевые лидеры организации могут помочь преодолеть это препятствие, демонстрируя новый образ мышления и новый подход к работе на личном примере. Роджер Херт, «мастер черного пояса» муниципалитета Форт-Уэйна, который «получил аттестат зрелости» в области совершенствования, работая в GE, отметил огромную разницу между тем, как ведут себя лидеры до и после знакомства с методом «бережливое производство + шесть сигм». «До ознакомления, оценивая ситуацию, люди руководствуются, прежде всего, эмоциями, —

говорит он. — Они смотрят на происходящее, вспоминают, что происходило раньше, размышляют о результатах, которые получили. Если что-то сработало один раз, они пытаются сделать это снова.

Перемены выражаются в первую очередь в том, что люди начинают отделять собственную эмоциональную реакцию от того, что говорят *данные*. Херт замечает, что меняются вопросы, которые задают менеджеры: «Да, мне кажется это правильно, но какими данными мы располагаем? Есть ли какая-то информация, которая говорит о том, что мы избрали верный путь? Как мы можем измерить происходящее? Что должно измениться?»

Такие перемены принимают всеобъемлющий характер по мере того, как установки менеджера меняются от «защищать свою территорию» к «сделать все возможное, чтобы повысить качество обслуживания». Уверенность менеджера в своих силах и его внимание к данным растут по мере накопления знаний и опыта в области метода «бережливое производство + шесть сигм». Когда менеджера, работающего по методу «бережливое производство + шесть сигм», знакомят с идеей, предложением или претензией, обычно он начинает с вопросов: «А что говорят наши клиенты?» или: «Каковы данные?».

Формирование партнерских отношений с ключевыми лидерами

«Отчасти это приходит вместе со стратегической концепцией хорошо поданной программы, — говорит Ник Гейч, вице-президент по материально-техническому снабжению и обслуживанию клиентов в Stanford Hospital and Clinics. — Имея такую концепцию, очень важно установить тесную личную связь с ключевыми заинтересованными сторонами, которые (1) восприимчивы к данной концепции, и (2) совещаясь со своей командой, способствуют развитию данной концепции. На это у меня ушло некоторое время. Речь идет не столько о сегодняшнем подходе к выполнению работы, гораздо важнее — взглянуть на это с точки зрения оптимиста и увидеть, какова будет картина, если представится возможность создать программу мирового класса».

Сталкиваясь с новой проблемой, он выясняет, вызвана ли она общими или особыми отклонениями («свидетельствуют ли данные, что нечто подобное случается постоянно, или в данном случае происходит нечто особенное?»).

Такие вопросы помогают менеджеру не впасть в самый страшный для него смертный грех — чрезмерно бурную реакцию на общее отклонение,

или «переуправление», как называл это доктор Эдвардс Деминг. Такое переуправление, как правило, *увеличивает* степень отклонения и усугубляет проблему по сравнению с первоначальным состоянием*.

Проходя по рабочей зоне, менеджер, практикующий «бережливое производство + шесть сигм», ожидает увидеть свидетельство управления процессами и применение методов бережливого производства: карты потока процесса, данные по скорости процесса и дефектам, инструменты визуального менеджмента и т. д. По мере возможности демонстрируйте использование этих приемов на личном примере и постарайтесь обеспечить людям защищенную среду, в которой они смогут применять их на практике.

Перемены в повседневной жизни организации

Большую часть в своей более чем столетней истории Caterpillar была жестко структурированной, «застегнутой на все пуговицы» организацией. Чтобы показать, что старые подходы изменились, генеральный директор Гленн Бартон явился на собрание, посвященное запуску программы «бережливое производство + шесть сигм», в форме для занятий карате, сопровождаемый несколькими экспертами мирового класса по карате. Джефф Турк, корпоративный «чемпион» по реализации проекта 6 σ , рассказывает о множестве других перемен: «У нас появились “черные пояса”, которые обсуждали с генеральным директором свои рабочие журналы. Наши линейные менеджеры, которые годами прятались за фразами: “Я не могу ошибаться”, теперь были открыты для обсуждения данных и фактов и размышляли о том, как можно улучшить ситуацию. Взаимодействие людей, общий язык, уход от эмоций, принятие большей части решений на основании данных и фактов — все это чудесным образом способствовало развитию и росту наших людей».

ПРАВИЛО № 3. ИЗМЕНИТЕ ПОВЕСТКУ ДНЯ ЗАСЕДАНИЙ МЕНЕДЖЕРОВ

В бизнесе существует еще одна прописная истина, которая оказывает огромное влияние на успешность реализации программы «бережливое производство + шесть сигм»: следует обращать

* Каждому процессу (действию, операции) свойственны отклонения. Существует два вида отклонений: общее, системное отклонение, которое вызывается совокупностью множества (случайных) факторов, каждый из которых оказывает незначительное воздействие, и особое, которое вызывается какой-то конкретной причиной. Чтобы уменьшить отклонение процесса, обязательно надо знать, с каким видом отклонения мы имеем дело. Очень часто бывает, что система весьма несовершенна и поэтому ее отклонение велико. В этом случае даже благие усилия менеджеров по его уменьшению имеют лишь временный эффект. Подробнее: E. Deming. *Out of the Crisis*. *Прим. науч. ред.*

внимание на то, что обсуждается на заседаниях. Поинтересуйтесь повесткой дня совещаний менеджеров. Если проекты «бережливое производство + шесть сигм» и их результаты не занимают львиную долю всего совещания, вы неверно определили либо повестку дня, либо фокус на «бережливое производство + шесть сигм».

Мэр Ричард из Форт-Уэйна выделяет в своем расписании время для встреч с руководителями групп, которые занимаются реализацией проектов. Мэнни Дзулуэта, вице-президент центра снабжения MAC-MAR компании Lockheed Martin, проводит еженедельные часовые собрания персонала, посвященные программе «бережливое производство + шесть сигм», для коллективного анализа, определения состояния проектов и планирования перегруппировок. Можно не сомневаться, что сотрудники этих организаций рассматривают «бережливое производство + шесть сигм» (или собственную версию данного метода) как важный фактор личного успеха.

Равнение менеджмента на «бережливое производство + шесть сигм» позволяет повысить прозрачность действий в этом направлении и лишний раз напомнить ключевым лидерам о важности данной работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ВСТАВАЙТЕ С ПРАВОЙ НОГИ

Метод «бережливое производство + шесть сигм» реализует свой потенциал в полной мере лишь тогда, когда все ключевые лидеры (а значит, в конечном счете и вся организация) рассматривают «бережливое производство + шесть сигм» как средство для успешного выполнения своих функций. Человеку трудно расстаться с привычными моделями поведения, пока он не увидит, что нынешнее состояние может стать куда хуже, если он не будет меняться. Цель привлечения к участию — создать условия, при которых людям будет проще измениться, чем оставаться прежними, помочь им увидеть пользу в методе «бережливое производство + шесть сигм». Только таким образом их можно заинтересовать. Как говорит Лу Джулиано: «Я потратил немало времени и сил, убеждая людей, что речь идет не о хитроумной уловке, которая позволит лишить всех сотрудников премиальных выплат, а о серьезных преобразованиях нашего подхода к работе. Если мы добьемся успеха, наши бонусы возрастут». Так и случилось.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

