

HABURAIOVÁ INGA
BAUER MIROSLAV A KOL.

LEADERSHIP

S VYUŽITÍM

KAIZEN
LEAN

POHÁDKY PRO
UNAVENÉ MANAŽERY

Bizbooks®

Miroslav Bauer, Ingrid Haburaiová

Leadership s využitím kaizen a lean

Pohádky pro unavené manažery

BizBooks
Brno, 2015

Leadership s využitím kaizen a lean

Miroslav Bauer, Ingrid Haburaiová

Obálka: Pavel Ševčík

Odpovědná redaktorka: Hana Hozová

Editace: Martin Ježek

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0390-3

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:

www.bizbooks.cz

www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks

www.twitter.com/BizBooks_knihy

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2015 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 19277.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

ALBATROS  **MEDIA** a.s.

Obsah

Úvod aneb Něco o novodobých věrozvěstech	7
1. Jak osvobodit demotivované zaměstnance	11
A co se tedy během dvou let stalo, že se takto změnilo myšlení?	15
2. Jak osvobodit frustrovaného ředitele	18
Podporujte sebedůvěru svých lidí a pracujte i na té své	20
Poslouchejte a buďte empatičtí	21
Podporujte a vytvářejte dobrou atmosféru pro řešení problémů, podporujte nové myšlenky, návrhy, informace	21
Pomáhejte, aniž převezmete zodpovědnost, delegujte	22
Zlaté pravidlo č. 1: efektivní delegování	22
Metafora delegování a pasti	23
Zlaté pravidlo č. 2: vhodně zvolené koučování	24
Zlaté pravidlo č. 3: energetizace zaměstnanců	25
3. Kulturní revoluce pomocí implementace TPM	27
4. Já nic, já muzikant	34
5. Avatar – manažerská realita v roce 2020	37
Zaměřit se na fokusování, být lídrem = chameleonem	38
Koordinovat – lidi, čas i sami sebe	38
Mít „drive“, být hnacím motorem, být „gladiátorem“	40
Motivovat správně – dobrý motivátor je skvělým alchymistou	40
Koučovat individuálně, týmově a v kaskádách	42
Být autentický, agilní, energetizovaný	43
Využití emoční inteligence	44
Komunikovat, vizualizovat, vést efektivní porady v obeja	46

6. Člověk, který skončil už včera	47
Osobní energie – čím by se mohli manažeři inspirovat od sportovců?	51
Fyzická dimenze	52
Emoční dimenze	56
Mentální dimenze	64
Spirituální dimenze	69
7. Mýty o filozofiích kaizen a lean	73
Mýtus o zbožňované, zatracované, chtěné i nenáviděné metodě 5S	73
Mýty o českém způsobu implementace cizích filozofií kaizen a lean	74
Mýtus o skvělých workshopech ve výrobě a kanceláři ke snížení nákladů	75
Mýtus o školeních soft skills	76
Mýtus o nepostradatelnosti kanbanu (zejména elektronického) a dalších nástrojů kaizen	76
Mýtus o systému zlepšovacích návrhů a o zlepšovacím hnutí	77
Mýtus o spokojených a motivovaných zaměstnancích	78
8. Firma zvířat aneb Monstrózní kultura sežere strategii ke snídani	79
9. Pohádka o mladých supermanech	88
Steve Jobs. Jak žil, co hledal a co našel?	88
10. Mistr <i>autor: Karel Vlček</i>	96
Na začátek pár jednoduchých čísel	96
Co s tím?	97
11. Pohádka o motivovaném slonovi	101
Kulturní úpadek, výkonnost a udržitelnost	103
Udržení pomocí návyků	104
Kaizen návyky	105
Jak rozšiřovat dobrý návyk ve firmě	106
Utváření dobré kultury	108

12. K čemu jsou lídrům válečné komnaty	110
Obeja – komunikační centrum	110
Obeja ve firmě	111
Jak to u nás funguje v praxi?	112
Válečná místnost není pro hospodyňky	112
13. Pohádka na závěr: hledá se důvěra	115
Kaizen slovník	118
Výsledek testu	132
O autorech	134

Úvod

aneb Něco o novodobých věrozvěstech

Základním principem moderní výroby a administrativy je důraz na přidávání hodnoty a odbourávání všeho plýtvání. To vše za pomoci individuálního a zejména týmového zlepšování.

Záměrem je zapojit šedou kůru mozkovou každého zaměstnance. To se stejně jako ve světových vyspělých firmách zlepšuje i u nás. Bohužel, častokrát systémem vymyšleným a prosazovaným ze zahraničních centrál bez ohledu na stav firmy, ale hlavně systémem důsledně auditovaným. Manažeři i zaměstnanci již sice pochopili, že se zlepšování nevyhnou, mnozí rozumějí i jeho skutečnému smyslu. Někteří ale dál stavějí pomyslné Potěmkinovy vesnice. Vyprofilovaly se z nich tři různé skupiny:

Ta první se chová tak, jak si to vybavují pamětníci z dob socialismu: předstírá nadšení. To znamená, že pracovníci jsou aktivní, mají plnou pusou anglických výrazů a nastudovaných metodik a předhánějí se v aktivitách. Vědí, že budou pozitivně hodnoceni, budou stoupat na kariéřním žebříčku nebo rotovat ve spirále po firmách a současně stále zvyšovat své příjmy. Jsou to novodobí kom-somolci. Většinou dělají věci pouze ze ziskovosti. Ti určitě nezmění zastaralá schémata ve firmě, protože dělníci jim na to neskočí, prokouknou je.

Druhá skupina dělá, co musí, způsobem, jakým musí (jak je vyžadováno). Do projektů nevložíla hlavu ani srdce. Ani tito lidé nezmění schémata ve firmě a často mentálně vyhoří, protože postrádají smysl a vizi.

Třetí skupina vycítla opravdovou šanci ke změně a chápe smysl celého systému. Jsou to nadšenci, srdcaři. Tito „věrozvěsti“ baží po vzdělání a informacích, potřebným věcem věnují čas i mimo standardních osmi pracovních hodin. Sami jsou vnitřně motivovaní, dokážou motivovat ostatní a to, co říkají, i žijí. Motivují svým vlastním příkladem, realizací a nadšením, mění stará schémata.

Zde ovšem hrozí nebezpečí: pokud nebudou vhodně podporováni, dostanou se po několika měsících do stavu blízkého vyhoření. A místo toho, aby

zapalovali okolí, budou působit jako prasklá pneumatika. Vlastník nebo top manažer jim musí vytvořit podmínky. To neznamená zneužít je a chrstnout na ně jako další povinnost vedení projektů implementace moderních filozofií (lean, six sigma, kaizen) bez uvolnění od dalších povinností. Horší varianta uvedeného navíc probíhá bez patřičného vzdělání a s doporučením: „Kup si knihu a přečti si o tom.“

Do speciální skupiny patří top manažeři, kteří „shora“ zkusili všechny formy tlaku. Zákazníci a vlastníci jim každým rokem nemilosrdněji utahují šrouby. Top manažeři se pak vrhají na *nástroje lean a kaizen jako na spásu*, jezdí po benchmark exkurzích (benchmark – nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit) a vyhlášují různé programy pro optimalizaci. Jak tedy zapojit zaměstnance a získat je pro věc? Ti nejlepší lídři pochopili, že zlepšování a změny ve firmě se neuskuteční nástroji, ale změnami celkového spiritů (vnímání, chápání, realizace). Ti nejlepší jsou rovněž sami „věrozvěsty“. Nejdůležitější totiž je, aby jim zaměstnanci uvěřili, že tentokrát bude vše jinak a lepší! Jak toho dosáhnout? Zkuste se nad tím zamyslet...

Kaizen a lean

Mnoho lidí, firem, kultur i národů má tendenci přestat se snažit a zlepšovat, když dosáhnou jisté úrovně. I kvůli tomu mají Japonci oproti západnímu světu výhodu: vycházejí ze svých tradic a kultury, a proto jsou zvyklí nepřestávat trénovat.

Princip neustálého zlepšování je totiž základní myšlenkou samurajské filozofie. Bojovníci trénují den co den s cílem dosáhnout mistrovství svých schopností. Zaměřují se na perfekcionismus ve všech oblastech boje – v přípravě mentální, fyzické, strategie a taktik, bojových zručností. Toto neustálé zlepšování po malých krocích nazýváme **kaizen**.

Malé kroky jsou velmi důležité. Jakékoli změny jsou lidmi přijímány rozpačitě, anebo dokonce s odporem. A platí: velké změny přinášejí velký odpor, malé změny menší odpor. Ale kaizen je víc než postup, metoda. Je to životní filozofie, která dává možnost zaměřit naše snažení na všechny oblasti fungování.

Jako se v životě vymlouváme na nedostatek příležitostí, partnery, výchovu, tak se v organizacích vymlouváme na své nadřízené, strukturu, neschopné podřízené a málo času. Vždycky existuje nějaké „ale“, abychom mohli dál zůstávat ve své

komfortní zóně. Odkládáme řešení, termíny a výsledkem je prokrastinace. Uplatňování principů filozofie kaizen pomáhá posouvat se dál. Kroky jsou malé, ale jisté, stabilnější a účinnější. Vždy se ptejte: co malého pro to můžu udělat?

V titulu knížky je také slůvko lean. Lean production (tedy štíhlá výroba) vznikla ve firmě Toyota v padesátých letech minulého století. Je to komplexní organizace vývoje a výroby produktu, vztahů s dodavateli a zákazníky, která optimalizuje požadavek klienta tak, aby bylo zapotřebí méně lidské práce, kapitálu i času a výrobky byly kvalitnější.

Pokud jste se na cestu trvalého zlepšování vydali nebo vydáte i vy, tak vězte, že v českých a slovenských podmínkách se vzhledem k mentalitě i nedávné minulosti jedná o mimořádně obtížný úkol.

Protože největší překážkou změn je kultura národa, firmy a jedince.

Na druhou stranu právě v mentalitě jsou ukryty poklady: lidé se rádi baví, soutěží, umějí se pro něco nadchnout, těší je oprávněné pochvaly. Mají rádi výzvy, nové přístupy, hledání nových řešení, mnozí jsou opravdovými lídry (i vnitřně).

Čím lépe budete chápat firemní kulturu a rozumět jí (znát hodnoty, normy, pravidla a hlavně znát své lidi), tím lépe se vám budou hledat způsoby pro-sazování a vedení změn. Hlavně se nesmíte vzdávat, protože samotná změna myšlení, chování a kultury ve firmě nastane až v poslední fázi transformačního procesu, ne na jeho začátku. Je potřeba dělat stále další kroky, protože když se jednou zastavíte, bude to stejné, jako byste ani nezačali.

Doufáme, že vás tato kniha inspiruje k něčemu novému, že se zamyslíte nad chybami hrdinů v našich příbězích a najdete cestu, která bude vhodná právě pro vás a vaše lidi.

*I když..., taky nemusíte dělat nic...
Máte ale jinou možnost jak přežít?
Zítřka svolajte mimořádný (historický)
brainstorming s nejlepšími mozky své firmy.
Nechejte přinést kávu a chlebičky a zavřete dveře...*

Inspirace

V této knize si přečtete několik příběhů z českých a slovenských firem. Některé končí pohádkově, jiné dramaticky. V každém jsou uvedeny chybné kroky i dobré nápady, které někomu pomohly. Je na vás, čím se budete inspirovat. Ale ještě než začnete číst, popřemýšlejte a otestujte své znalosti. Odpovězte na následující otázky. Na konci knihy se pak dozvíte odpovědi jednoho z neznámějších byz-nysmenů dnešní doby, Richarda Bransona.

1. Jaké jsou hlavní aspekty dobrého rozhodování?

.....

2. Co se změní, když je lídr v županu?

.....

3. Jaký je recept na úspěšnost?

.....

4. Jaká je šance nepoškodit firmu při změnách?

.....

5. Kdy a kým se dělají chyby?

.....

6. Od koho je nejlepší se učit?

.....

7. Co je ve firmě pro zaměstnance nejvíce frustrující?

.....

8. Kolik času zabere změna firemní kultury?

.....

9. Jaký je recept na štěstí?

.....

10. Jaké je doporučení pro plánování času?

.....

1. Jak osvobodit demotivované zaměstnance

Vlastník nadnárodní firmy vyrábějící díly pro automobilový průmysl s přibližně 1 600 zaměstnanci koupil od japonského profesora metodiku, jak dostat podnik na světovou úroveň. Profesora koupil k tomu. Pak předal všechny získané prezentace mladému českému ambicióznímu managementu a zadal, aby celý systém zavedl do praxe. Aby měl vlastník celý proces cesty na vrchol kvality a výkonu nějak pojištěný, každý půlrok měl chodit profesor na celkový audit. Vše začalo v roce 2008.

A jak jistě uhadnete, zpočátku nadšený a ambiciózní management se pustil do práce. Vydal směrnice, zajistil školení, interní audity, před příjezdem profesora vše osobně obcházel, kontroloval a očekával skvělou firemní budoucnost a osobní kariéru. Při návštěvách profesora se vše lesklo, nástěnky (boardy) s popisem metod a postupů byly všude: na přístupech do výroby i do kantýny. Pak se ale začaly objevovat známky toho, že něco přece jen není v pořádku. Co to asi mohlo být?

Podle vzpomínek jednoho z klíčových zaměstnanců to ve firmě vypadalo takhle

- Prudké a chaotické zlepšování všeho bez ohledu na priority a skutečnou situaci.
- Byla to velká čínská kulturní revoluce.
- Cílem zlepšování nebylo zapojení všech lidí a vyřešení existujících problémů. Měly se jen vytvářet „tagy“ (kartičky k identifikaci problémů).

Jeden ze zodpovědných manažerů problémy „ucítil“ již (anebo až?) po třech letech. Začal hledat pomoc na internetu. Ze všeho, co si přečetl a co bylo v nabídce, jej nejvíc zaujal třídenní seminář Total Change Management, který si hned i objednal. Očekával od něj rychlou změnu, rychlé přesvědčení všech manažerů i dalších zaměstnanců a rychlý postup dál ve chvíli, kdy celý projekt začal skomírat.

Celá organizace a příprava semináře se odehrála kosmickou rychlostí a lektor pořádně ani netušil, proč si ho objednali, kdo bude účasten a co je cílem. A byl z toho lehce nervózní. Obě strany tak byly plně očekávání a adrenalinu. Seminář začal. Lektor začal postupně s úžasem zjišťovat, že má před sebou kompletní top management v čele s plant manažerem, který se začal přednášeného tématu (o tom, jak řídit změny, jak vyvolat potřebu změny u lidí apod.) chytat, jako se pověstný tonoucí chytá stébka. Začaly diskuze a účastníci semináře (zprvu neochotně) museli s pravdou ven, jako když pacient musí lékaři přiznat, co ho trápí. Těžké bylo zejména přiznat si svůj vlastní podíl na současném stavu! Po krušných začátcích se všichni začali zamýšlet nad tím, jaká je reálná situace ve firmě, co si o ní myslí zaměstnanci a jak vůbec tito lidé uvažují. A nejen oni. Sérum pravdy pak začalo účinkovat i na manažery. Ve výsledku vytvořili krásný přehled vnímání a pohledu svých zaměstnanců na čtyřech flipchartových papírech (viz obr. 1). To byla první lekce v dlouhém studiu a v budování firemní kultury, které právě začalo.

Jak jste asi uhadli, uvádíme tyto názory proto, abyste si mohli porovnat zkušenosti s názory svých zaměstnanců. **Možná zjistíte, že jediným mimozemšťanem, který neví, jak to mezi pozemšťany vaší firmy chodí, jste vy sami.**

Abychom to zkrátili, seminář byl zdárně dokončen dalšími analýzami stavu firmy, diskuzemi a představením různých metodik a zkušeností. Hlavním výsledkem ale bylo „prozření“ managementu a „poznání, jak na to“ – krásný příklad změny schématu. Vznikla první verze „roadmap“ (plánu akcí) dle zformulované vize, která se týkala implementace zlepšování i změny firemní kultury.

Pak následovala detailní příprava firemní mise všemi manažery. Začali přemýšlet o tom, jakým způsobem sdělit své záměry zaměstnancům, aby získali jejich důvěru. Lektori samozřejmě prezentovali managementu osvědčené představy a zkušenosti. Doporučili postupy a způsoby celofiremní prezentace. Nic z toho nebylo manažery přijato. „Známe přece své lidi! Nepotřebujeme k tomu žádné externisty. Ale rádi vám ukážeme, jakou cestu jsme zvolili.“ Lektorům nezbylo nic jiného, než přijmout pozvání na celofiremní akci, jejímž cílem bylo představení firemní mise a následných úkolů všem zaměstnancům.

Akce „sdělení“ se konala v jistý páteční večer. Lektori se disciplinovaně dostavili přesně v 19 hodin do velké sokolovny v centru města. Ve stánku se čepovalo pivo a postával tam již hlouček veselejších zaměstnanců. Uvnitř zatím bylo prázdné, prostor sokolovny vyplnilo jenom několik stánků s různými nabízející, nic víc se nedělo. Ani ve 20 hodin se nedělo nic. V 21 hodin se dovnitř začali

- RADEJI NEVYROBÍM VÍČ
PROTOŽE MI JINAK ZVYKLOU
NORMU
- NA CO DĚLAT KAIZEN KDYŽ
Z TÚHO NIC NEMÁM
- MÁM REKLAMACE PROTOŽE
MI NĚKDO DODÁ ŠPATNÉ DÍLY
KATŮŽ S TÍM NĚCO DĚLÁJÍ
- DOVEZU NA LINKU VÍČ MATERIÁLU
ABYCH JI NEZASTAVIL
- OBJEDNÁM RADEJI VÍČE
STEJNĚ TO PŘIVEZOU
POZDĚ
- V RADACHARTU MÁM „2“
ALE BYL JSEM NA ŠKOLENÍ
- NESHÍM ZA ŽÁDNOU
CENU ZASTAVIT LINKU
- PLÁN ZMĚNÍM PODLE TÚHO
CO CHCE LINKA / MFO
- ČÍM VÍČ KUSŮ PŘEDMONTUJI
TÍM VÍČ VYROBÍM
- NEDEĚLÁM SS PROTOŽE
NEMÁM ČAS
- ~~NE~~ NEDODRŽUJI STANDARD
PROTOŽE MÁM SVÉ ZKUŠE-
NOSTI
- POROUCHANÝ DÍL VYHĚNÍM.
- NEMÁM ČAS, MÁM NĚCO DŮLEŽITĚJŠÍHO
(OPERATIVA V BUDOUCNOST)
- ZAPHNÁM SE HODNĚM
- MOJE ODDĚLENÍ → OSTATNÍ NEMŮJÍ PROBLÉM
- V PRÁCI VIDÍM POTENCIÁL / NE VÝZU
- VÍDEBA ZA KAŽDOU CENU (Q, SMYSL...)
- JINAK TO NEDE, TOTO JE „PLASTARNA“
- SÁM VÍM NELEPE, JAK JE TO NELEPEŠÍ
- KAIZEN POČÍTAT NA KVANTITU
- MĚNÍM DÍL / OPERÁVU → NARĚŠÍM PĚTČINU
(NEZPĚDÍM ČAS)
- NÁPĚVNÍ VÝROBU → MÁM SPRAVĚU (NEZOHEDNŮM
REALITU, DOPADY)
- JSEM SEPTROVAC → PROBLÉM OPERÁTORA NEMŮJÍ...
- NĚMŮJÍ MI NIC NEPŘINESE / FIRMĚ
- PRÁCE BEZ DAT / ROČIT
- NĚSEM VLASTNÍ ODPOVĚDNOST, MŠZEM... (OPRAVED)
- RADA / EGO / JEŠTĚNOST
- JÁ TO PĚČÍ NĚMŮŽU OKRANIT, ZA TO JE ODPOVĚDNÍ OÚ.
- ~~NE~~ NEDOTÁŽEMŮ DO KOUCE (VÝSTUPY Z RÁDČEZ)
- KOPÁNÍ DO METOČY...
- NEBUDE ROŠ... PŘEDĚLE
- MÁM LI PROBLÉM SVOLÁM
VELKOU SCHŮZI SNAD
TO NĚKDO UYĚŘÍ
- RADEJ HO DÁM DO KOPIE
ABY OTOM VĚDEL → KDYŽ
TO NEKLAPNE MĚ SE
OTO POSTARAT
- MÍSTO ABYCH DAL SOU NA ANALÝZU
KDYŽ NEVÍM CO S TÍM → BUDU OPRAVDU
TAK DLOUHO AŽ BUDE OK.
- RADEJ NAPÍŠU EMAIL
NĚŽ BYCH TO S NÍM ŘEŠIL
V GEMBĚ
- NEZLEPŠUJI → MUSELI BY
NĚKOHU UYHODIT
- NEMÁM ČAS ŽÍDIT LIDI, DĚLÁM
NA LINKĚ „MISTR“

Obr. 1 Co si myslí zaměstnanci o naší firmě po dvou letech?

trousit první „opivovaní“ zaměstnanci, které se snažil zabavit známý komik. Po něm vystoupila rocková skupina se Jménem. A konečně ve 22 hodin začala akce, na kterou včas příchodí čekali už tři hodiny. Před několika stovkami nestřízlivých zaměstnanců proběhla estrádní prezentace plant manažera o tom, co si management myslí o firmě, k čemu dospěl a co bude následovat. Vše bylo propojeno s projekcí informací o světlých zítřcích závodu. Lektori se v následujících dnech pokoušeli získat nějakou zpětnou vazbu a dostalo se jim sdělení, že akce byla úžasná, perfektní a všem se líbila.

Co se skutečně stalo na estrádním večeru s pivem a hudbou?

- Došlo k veřejnému přiznání managementu, že nepostupoval správně!
- Management prezentoval své „prozření“ a prohlásil, že chce zaujmout a skutečně zapojit všechny zaměstnance, protože jim věří a protože mu na nich záleží!
- Prezentace managementu byla doplněna ukázkami ze semináře a z prvního workshopu zaměřeného na optimalizaci jedné výrobní linky, jehož výsledkem bylo zlepšení s ročními přírůsky v řádu stovek tisíc korun!

Následovaly další aktivity, o kterých se ještě dočtete. Nejdůležitější ovšem byl začátek projektu dobrovolného zlepšování se zapojením všech zaměstnanců, který trvá dodnes (2015), a předpokládá se, že bude zdárně pokračovat dál. Neříkáme, že dál to šlo bez chyb a každý nadšeně „salutoval“. Ale šlo to velmi dobře a projekt pokračoval.

Když po dalších dvou letech konzultanti zjišťovali, jaká je situace ve firmě, dozvěděli se toto (obr. 2):

Velký krok ^{po 2 letech} kupředu
- dá se tím vydat + $\frac{H}{2}$
- větší úspory pro firmu
- Vzdělávání
- Uznání od nadřízených

Obr. 2 Co si myslí zaměstnanci o naší firmě po dvou letech?

A co se tedy během dvou let stalo, že se takto změnilo myšlení?

Byl ustanoven koordinátor změny firemní kultury a pozdější kaizen manažer na plný pracovní úvazek. Jeho úkolem bylo řídit všechny zlepšovací aktivity. K ruce měl dalších dvanáct pomocníků.

Těchto dvanáct apoštolů, pozdějších kaizen trenérů, bylo aktivními a autonomními členy týmu změn. Jejich úkolem byla koordinace akcí a procesů zlepšování zaměstnanců, příprava a vedení workshopů, podpora lidí.

Zaměstnancům byla sdělena firemní mise. Plant manažer sepsal s každým dohodu o tom, co chce firma, co očekává, že pro to zaměstnanec udělá, co za to dostane a jak se vše bude měřit a vyhodnocovat.

Byl ustanoven řídicí tým celého projektu (Steering Committee) v čele s plant manažerem. Jeho posláním bylo řídit proces změny kultury a průběžně motivovat zaměstnance ke zlepšování.

Vznikl systém vzdělávání kaizen manažerů, kaizen trenérů a vedoucích týmů zlepšování – kaizen praktikantů. Vzdělávali se v metodách, postupech, způsobech prezentací a také v komunikaci.

Vznikl systém vyhodnocování a odměňování individuálního a týmového zlepšování včetně lhůt, do kdy musejí být zlepšovací návrhy vyhodnoceny.

Klíčovní manažeři a apoštolové absolvovali řadu návštěv jiných firem (benchmark exkurze), aby se na vlastní oči přesvědčili, s jakými problémy bojovali a bojují ostatní, jak se jim podařilo některé věci vyřešit a jakých výsledků v porovnání s nimi dosahují. V neposlední řadě pro ně byla exkurze i motivační, když ztráceli energii. Zjistili, že v tom nejsou sami.

Skupina manažerů se vydala navštívit i přední japonské firmy, aby okoukali některé triky ke zlepšení a zefektivnění výroby. Tam došlo k dalšímu „prozření“. Pochopili, že firma se špičkovou nestane nějakými triky, ale správným přístupem k zaměstnancům, podporováním jejich dobrých myšlenek a neustálým zpříjemňováním práce.

Bylo provedeno osm náročných „operací“, workshopů ke zlepšení procesů vedených zkušenými externími chirurgy (konzultanty), při nichž našich dvanáct

věrných apoštolů asistovalo tak dlouho, až se sami stali chirurgy (od aktivní spolupráce na projektech až k jejich vedení).

Byla dohodnuta jednotná vizualizace a prezentace výsledků týmů zlepšování. Týmové zlepšování bylo nastartováno jako dobrovolné (!!!), nicméně od začátku byl i tlak na měřitelné výsledky a přínosy.

Plant manažer rozhodl a stanovil pravidla i pro tak citlivou oblast, jakou je motivace těch, kteří mají zlepšování ve svém pracovním popisu, tedy vývojářů, konstruktérů apod.

Specifické vzdělání absolvovali i ti, kteří bezprostředně vedou operátory a jsou ve dvojitém sevření (sendvič): shora je tlak na výsledky a zdola od „probuzených“ zaměstnanců – mistři, týmoví lídři, vedoucí oddělení.

„Příznaky“ samovolné motivace:

Dobrovolné týmy zlepšování si samy začaly dávat jména: Vyvolení, Koumáci, Lišáci, X-mani apod.

Manažeři z jiných společností, kteří prošli v rámci benchmark exkurzí výrobní halu, užasle sledovali, jak jsou lidé z firmy hrdí na své výsledky a jak je to skutečně baví. Firma se postupně stávala Mekkou zlepšování.

Nejsme ale v pohádce, došlo tedy i k chybám. Naštěstí těch velkých, které mohly ohrozit celý proces, nebylo mnoho – jen dvě:

- **První chybou** byla nesprávná komunikace. Lektori i místní manažeři podcenili po výběru apoštolů skutečnost, že jde vesměs o zkušené lidi, kteří očekávají, že se při školeních dozví další a sofistikovanější metody zlepšování. Lektori přitom měli za úkol jim vysvětlit a předat know-how pro školení desítek budoucích vedoucích týmů zlepšování. Ty nejjednodušší a známé nástroje, ale novým způsobem. Výsledkem prvního školení byla velká frustrace a demotivace firemních manažerů. Celý proces se zastavil až do doby, než plant manažer osobně s každým projednal, zda skutečně chce být dobrovolně a aktivně účasten procesu změny. Pak se školení muselo zopakovat, tentokrát s jiným průběhem a cílem. Proces tak byl se zpožděním obnoven.

- **Druhou chybou** bylo nezapojení mistrů a středního managementu. Byli proškoleni jako vůbec poslední (za dva roky od začátku). Realizátoři změny podcenili jejich význam a vliv na zaměstnance ve firmě.

Další aktivity

Celá řada aktivit se mohla zrealizovat z dnešního pohledu jinak a lépe, ale tak je to vždy. Hlavní je, že projekt změny kultury ve firmě dál pokračuje. Na řadě jsou další akce, které byly nebo budou zrealizovány souběžně s procesem optimalizace trvalého zlepšování:

- Další zavádění týmového zlepšování, aby se dostalo ke všem lidem.
- Implementace štihlého projektového managementu (IDM – Idea Development Management) s využitím obeja (válečné, eskalační místnosti – str. 110).
- Optimalizace logistických toků včetně optimalizace externích dodavatelů a externí logistiky.
- Prohloubení implementace metodik pro štihlou kancelář a administrativu.

Nezapomínejme, že v celém procesu změn jsou nejdůležitější lidé. Je nevyhnutné „zapálit“ je a ukázat jim atraktivní možnosti. Pak je potřeba udržovat lidi „zapálené“, podporovat je a dát jim i jistou míru svobody a tím možnost naplnění a seberealizace. Je potřeba každý den hlídat snahy o jejich demotivaci, nebezpečí vyhoření, prostě je pěstovat jako kytky v zahradě.

Proč je tedy dobré osvobozovat demotivované zaměstnance? Protože: „Jsou tři druhy hodnot, které potřebujete v jakékoli práci na světě: kapitál, vědomosti a svoboda.“ (Baťa)

2. Jak osvobodit frustrovaného ředitele

Byla jedna nadnárodní firma v oblasti automobilového průmyslu s přibližně 800 zaměstnanci a dvěma závody ve východní části střední Evropy. Samozřejmě je, že při řízení celé firmy byla využívána metodika světové výkonnosti pocházející z japonské filozofie. Náš hrdina, ředitel, je cizinec, neumí místní řeč, a je tedy odkázán na komunikaci v angličtině a body language. Řídí a snaží se koučovat desítky mladých manažerů, které pečlivě vybíral, aby měli zkušenosti a znalosti s metodikami filozofií lean a kaizen. Čte knihy o leadershipu, empowermentu, koučování a přemýšlí, jak změnit svoje klíčové lidi tak, aby byli samostatní, odpovědní, iniciativní, motivovaní. Jezdí přemýšlet do blízkých metropolí, kde pohledem na místní panorama relaxuje svou unavenou mysl i tělo...

Ředitel je pohádkově neúnavný. Řídí aktivity detailními standardními poradami ve výrobě před tabulemi s kvalitní vizualizací, kde posouvá lístky s úkoly. Jeho střední manažeři to nevyhlášeně vzali jako hru na téma: Respektujeme tě, protože je za tebou vlastník a máš zkušenost. Budeme tedy dělat to, co si myslíme, že po nás chceš. Prioritou pro nás ale je plnění výrobních úkolů (operativa). Takže když to budeme zvládat, tak to tvoje zlepšování, vedení týmů a motivování svých lidí budeme dělat jen do té míry, jakou dovolí zbylý čas.

Protože ředitel vidí neúčinnost dosavadního způsobu managementu založeného na kontrole, kladení otázek zůstávajících bez odpovědí, zbytečných apelech a těžkopádné komunikaci o tom, co chce, volí kombinaci dvou řešení:

- nalezení nového manažera závodu;
- angažování poradců se znalostí místní řeči a kultury.

Výsledkem první snahy bylo, že skutečně nastoupil nový ředitel jednoho ze dvou závodů. Dalo by se říci, že to byl zkušený „měnitel postů a firem“ v automobilovém průmyslu s cílem postupovat platově vzhůru. Jakmile se seznámil se způsobem řízení, s lidmi ve firmě a se způsobem přemýšlení šéfa, dal výpověď. Profesní životopis dotyčného byl sice dlouhý a obsažný seznam jeho manažerských hrdinských činů, ale naše firma právě potřebovala hrdinu jiného

typu. Její ředitel si to bohužel s hrdinou dopředu nevyjasnil. Budoucí hlavní postava tedy odešla ještě dřív, než začala vůbec něco dělat, a realizace očekávané pohádky byla odložena, protože:

- Komunikace vzájemných očekávání mezi ředitelem a podřízenými byla a nebyla (každý o ní mluvil, ale nikdo ji nezažil).
- Pozice a kompetence byly jenom předpokládáné.
- Osobnost ředitele a osobnosti jeho přímých podřízených (spolupracujících manažerů) se snad ani nemohly lišit více.
- Místní kultura zcela převládala představy našeho ředitele o firemní kultuře.
- Přetížení manažeři bojovali nejen s ředitelem, ale i s nedostatkem času, neustálou operativou a nestandardními procesy. Samozřejmě byli všichni neustále poráženi.
- Stres byl všudypřítomný. Vznikal z chaosu ve výrobě i v myšlení.
- Hrdinský ředitel schovával ty emoce, které projevit měl, a projevoval ty, které mu nepomáhaly a jeho autoritu podkopávaly.
- Manažeři přestali být manažery hned za branami firmy, slovo loajalita bylo téměř nadávkou.
- Co dalšího? Asi od všeho trochu.

Jak přemoci tohoto mnohohlavého draka, aby hrdinu nesežral? Stínat hlavy, anebo si ho ochočit? V našem případě následoval plán ochočení, výše uvedená změna č. 2. Manažer pozval poradce se znalostí místní řeči a kultury. Formuloval jasné zadání: energetizovat zaměstnance a tím dostat organizaci prostřednictvím lidí na vysokou výkonnost.

Začal boj

Vyptávání, dlouhé diskuze a týmové práce realizované v dračím doupěti měly své oběti, ale zjistilo se, že:

- Zaměstnanci se prioritně starají jenom o své peníze, dovolené a penze. Jejich odpovědi na výzvy týkající se potřebných změn ve firmě byly: „Zapomeňte. Nebuďte směšný. Nejsem blázen. Proč já?“
- Typický veřejný postoj zaměstnanců je: Nedělám nic, co nemusím. Nemám proč, a ani nechci.

- Jediný akční pohyb u zaměstnanců je vidět při odchodu domů. Ten vypadá jako zrychleně puštěné video.
- Každý zaměstnanec udělá jen tolik aktivit, kolik mu zajistí, aby neměl problém nebo nebyl vyhozen.
- Zlepšení se nenavrhují, protože změna není chtěná.
- Manažeři firmy sice pracují jedenáct hodin denně, z toho je ale 30 % aktivit jimi samými definováno jako plýtvání (japonsky muda).
- Schémata prezentovaná ve firmě jako realita: Jestliže budeš zlepšovat, ztratíš práci. Efektivně se vše rozdělí, tvoji práci dostanou jiní a tebe už nebudou potřebovat.

Jakýkoli pokus motivovat zaměstnance má jen krátké trvání. Nebyly zvoleny vhodné motivátory.

Nikdy není chyba jen na jedné straně, ale v naší firmě si to žádná ze zúčastněných stran nemyslela. Viník byl vždy ten druhý, proto se nedalo pracovat efektivně. Nedostatek vzájemné důvěry způsobil chyby v komunikaci a následné zmatky. Chybějící sebedůvěra na obou stranách měla za následek odsuzování toho druhého, o vzájemném naslouchání si tu nikdo nedělal iluze. Mezi ředitelem a manažery se propast prohlubovala a tento problém se řešil byrokratickými předpisy. Kvůli obhajování a vysvětlování chyb nebyl čas na komplexní řešení problémů a vytvoření strategie dalšího postupu. Byrokracie zabíjela kreativitu, nestandardní procesy zabíjely kvalitu, mládí a nezkušenost kid manažerů zabíjely jejich víru v možnost změny. Nic nebylo pod kontrolou a hrdina se pomalu psychicky hroutil a hřímal na ostatní z moci svého postu. Zoufale čekal na pomoc a dobré rady. Těch dostal několik:

Podporujte sebedůvěru svých lidí a pracujte i na té své

Důvěra k ostatním a v ostatní začíná sebedůvěrou. Jak můžete věřit ve svoje lidi a jak oni mají věřit vám, když nevěříte sami sobě? Nejistý manažer své lidi svazuje dlouhým rozhodováním, nejasnou komunikací a formulací úkolů. Čeká na reakce svého okolí, aby zjistil, co si o jeho rozhodnutích pomyslí ostatní. Manažer se zdravou sebedůvěrou se nebojí zpětné vazby, zjišťuje názory jiných,

nebojí se zeptat, ale rozhoduje se podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Neřve, ale komunikuje; nezatajuje, ale prezentuje. Neskrývá se za rozhodnutí jiných, koná sám za sebe, a proto mu jeho lidé důvěřují. Sebedůvěra velmi úzce souvisí s prožíváním a ve velké míře ovlivňuje naše vztahy a naše postoje. I proto se dnes ve firmách zapomíná na obyčejnou pochvalu, která dokáže lidi vyburcovat a probudit více než slibovaná peněžní odměna. Chválit své podřízené se ale v rychlokurzech manažerského chování neučí, přestože je to jeden z nejjednodušších způsobů, jak podpořit jejich sebevědomí a sebedůvěru. Důležitá je také vzájemná podpora pracovníků, týmová práce pomůže jednotlivcům překonat strach z úkolů, které se jim zdají být těžké. Podporu sebedůvěry u manažerů i jednotlivců je možné řešit i osobním koučováním.

Poslouchejte a buďte empatičtí

Začněte naslouchat druhým a všimnout si současné situace. Vnímejte signály, které k vám jsou vysílány, řeč těla, způsob komunikace. Empatický manažer umí lépe motivovat a má větší autoritu. Schopnost empatie můžete vhodným tréninkem zvyšovat. Jak? Začněte hned! Vstaňte od svého počítače a místo posílání e-mailu si jděte s jeho adresátem promluvit tváří v tvář.

Podporujte a vytvářejte dobrou atmosféru pro řešení problémů, podporujte nové myšlenky, návrhy, informace

Komunikujte, komunikujte, komunikujte! Plnění cílů podpořte vhodným systémem a standardy. Naučte lidi používat metody pro analýzu problémů v praxi a hlavně jim dokažte, že se nemusejí bát mluvit. Spojte lidi z různých oddělení do jednoho týmu, také spojte lidi na různých hierarchických stupních. Nezapomeňte, že je potřeba používat víc komunikačních nástrojů najednou. Například jenom papírový systém zlepšováků nestačí. Připojte k tomu týmové workshopy a dny otevřených dveří v kancelářích.

Pomáhejte, aniž přvezmete zodpovědnost, delegujte

Nedůvěra ve schopnosti spolupracovníků a pocit vlastní nenahraditelnosti u manažerů vedou k jejich přetížení a vyhoření. Nedůvěra snižuje motivaci vlastní i motivaci a úroveň samostatnosti podřízených. Firma ale nefunguje na principu rodičovského vedení za ručičku. Firma má fungovat na jasném zadávání úkolů a autonomii lidí. Naučte se důvěřovat i delegovat.

Tyto rady obsahují tři zlatá manažerská pravidla:

- efektivní delegování;
- vhodně zvolené koučování;
- empowerment zaměstnanců.

Tato pravidla fungují dle principu Popelčinyých oříšků: musejí se rozlousknout postupně, pomalu, používat s rozvahou... a taky to všechno bude chtít čas.

Zlaté pravidlo č. 1: efektivní delegování

Delegovat, či nedelegovat? Tuto hamletovskou otázku řeší asi 80 % manažerů. Když nedeleguji, nebudu stíhat, hrozí mi vyhoření a podřízení budou možná naštvaní, že jim nedůvěřuji. Když deleguji, nemusejí moji podřízení zvládnout úkoly správně a včas. A navíc: vysvětlit někomu, jak to chci udělat, mi zabere víc času, než když si to udělám nakonec přes víkend sám. Jak to tedy udělat, aby byli spokojeni všichni? Pokuste se dodržet tato pravidla:

- Zadejte konkrétní úkol správné osobě. Máte matice kvalifikace a dovedností? Pokud ne, věnujte čas tomu, abyste si ji aspoň pro klíčové lidi udělali.
- Delegujte pravomoci realizovat úkoly a dělat rozhodnutí. Zkuste se zamyslet, co vlastně vám samotným brání delegovat. Není to tak trochu vaše obava a strach, že to bez vás nedopadne stoprocentně? Nejste schopni obětovat těch deset procent možných chyb, ale jste ochotni obětovat deset hodin svého spánku anebo deset dní určených pro svou dovolenou? Brání vám v delegování ten krásný pocit vlastní nenahraditelnosti? A co na to vaše zdraví?

- Zpočátku koučujte, podporujte, sledujte delegovaného. Chce to na začátku velkou investici zejména času a nervového vypětí, ale investice se vyplátí. Je to podobné, jako když si koupíte auto, abyste nemuseli chodit po svých.
- S delegováním přichází potřeba nastavení kontrolních mechanismů. Zaměstnanci přijímají kontrolu negativně, pokud je nevhodná pro danou situaci. Předěděte takové situaci jasným a efektivním nastavením pravidel. Ze začátku jich může být víc, ale neudělejte standardní manažerskou chybu a jejich počet nezvyšujte. Má to být právě opačně! Pokud se počet standardů snižuje, jde o signál, že je všechno na dobré cestě.

Metafora delegování a pasti

Jestliže po někom chcete, aby plaval, pak máte dvě možnosti, jak ho k tomu dovést. Můžete ho naučit pohyby na břehu a pak ho necháte plavat. Nejdříve se záchraným pásem, který po nějakém čase nebude potřebovat, přitom jej budete sledovat a usměrňovat ze břehu. Anebo mu sdělíte cíl, vysvětlíte teorii a hodíte jej do vody. Zároveň budete na břehu připraveni se záchraným pásem pro případ, že by se začal topit.

Ani jeden ze způsobů není správnější. V různých případech u různých lidí fungují různé způsoby. Je třeba správně pochopit, že delegování je sdílení zodpovědnosti s podřízenými, nikoli vzdání se vlastní zodpovědnosti.

Nadřízený má i nadále zodpovědnost za:

- vývoj situace ve firmě (klíčové ukazatele výkonnosti, KPI – Key Performance Indicators);
- udávání směru (strategie, cíle);
- rozhodování o tom, co podřízení mohou a nemohou (pravomoci vyplývající z organizační struktury);
- sledování, zda podřízení udržují „kurz“ (kontrolní milníky na cestě);
- nabídku pomocné ruky (otevřené dveře, pravidelné schůzky);
- měření výsledků;
- bytí SMART manažerem.

K tomu, abyste si vše výše uvedené ulehčili, může pomoci obeja – „war room“ (viz kap. 12 *K čemu jsou lídrům válečné komnaty*) pro kontrolní schůzky.

Zlaté pravidlo č. 2: vhodně zvolené koučování

Náš hlavní hrdina ředitel by se jistě rád poradil (a možná taky jeho podřízení) s dědem Vševědem nebo jiným vševědoucím tvorem. Takoví rádci žijí bohužel jen v pohádkách. V realitě žijí alespoň koučové. Kouč nikdy nebude vševědoucí, ale dobrý kouč je alespoň vědoucí, vidoucí, předvídavý a chápající. Vhodný kouč nemusí být jen externí konzultant s napěchovaným CV, může jím být (po náležité přípravě) každý schopnější nadřízený. Poslední varianta se osvědčuje jako nejlepší. Úkolem kouče je přivést koučovaného k odhalení a hlavně pocítění vlastních nedostatků a odkrytí vlastního potenciálu. Správné je vést kladením otázek, ne určováním úkolů. Velmi pomáhají příklady dobré i špatné a diskuze o vlastních (koučovaného) konkrétních změnách v realizacích a rituálech. Nepodceňujte důležitost pravidelné a jasné zpětné vazby s následnými konkrétními akcemi.

Na co by se při koučování nemělo zapomínat

- Vysvětlení účelu a toho, co chcete koučovaného naučit a co od něj očekáváte. Je potřeba ujasnit si, jestli se vaše představa a představa koučovaného protínají.
- Vysvětlení celého procesu koučování: jak probíhá, co a jakým způsobem budete dělat, jaké jsou plány.
- Krátkou ukázkou konkrétního koučinku (asi třicet minut až jedna hodina), aby byl koučovaný připraven a neměl obavy.
- Samotné koučování se stanovenými milníky.
- Systematické pozorování toho, jak koučovaný zjištěné a naučené aplikuje.
- Poskytování okamžité zpětné vazby, aby se koučovaný vyvaroval chyb.
- Vyjadřování důvěry v potenciál koučovaného.
- Pravidelnou kontrolu plnění akčního plánu a nastavování akcí.

Pamatujte: Zaměstnanci se učí rychleji a raději z úspěchu než z neúspěchu.

A co sebekoučování? Je to mýtus, anebo realita? Pravda je někde uprostřed. Cílem sebekoučování je vlastní rozvoj. Zkuste se na sebe například podívat pohledem svých kolegů, podřízených nebo nadřízených. Jak se vidíte? A vůbec: zvládnete odložit brýle „svého vlastního pohledu“? (Ne)máte z toho možná trochu strach? (Ne)chybí vám motivace? (Ne)chybí vám čas?

Zlaté pravidlo č. 3: energetizace zaměstnanců

Empowerment se volně překládá jako energetizace zaměstnanců. Energetizovaní a angažovaní zaměstnanci jsou svobodnější, využívají více svůj potenciál, nebojí se přijmout zodpovědnost ani udělat rozhodnutí. Empowerment anebo energetizace vyžadují změnu i ve stylu vedení.

Decision maker (osoba s rozhodovací pravomocí) musí:

- Stanovit směr: oblast zaměření, cíle, měřítko.
- Definovat situaci a stanovit potřeby týkající se znalostí a dovedností lidí: školení, trénink, informace.
- Uvolnit zdroje: nástroje, materiály, prostředí, čas (na to se často zapomíná), finance.
- Podporovat, podporovat, podporovat! Zaměstnance, samozřejmě. Jak? Chválíme (ano, ano), koučováním, pravdivým a jasným feedbackem, povzbuzováním.

Ve svých lidech máte velkou pomoc. Energetizované a skutečně přesvědčené týmy jsou:

- mnohem produktivnější než energetizovaní jednotlivci;
- perpetuum mobile – čím více rozhodnutí tým udělá, tím je produktivnější.

Kdo determinuje motivaci a stupeň energetizace zaměstnanců?

Stupně podle významu:

- nejvíce ten, komu zaměstnanec reportuje;
- přímý „boss“;
- okolní kolegové a dodavatelé;
- vyšší management;
- organizace a systémy.

Vraťme se k naší firmě a osamocenému hrdinovi. Na začátku nechal náš hrdina připravit pro širší management třídní seminář se zadáním: energetizovat,

motivovat, zapálit a přimět manažery zamyslet se nad současnou situací ve firmě a vlastní rolí v procesu řízení a změn. Začátek semináře byl ze strany manažerů vnímán rozpačitě, pak se ale „rozjeli“. Hned při druhém úkolu zjistili, jak jim je vzdálené myšlení a způsob řeči jejich podřízených, operátorů. Mluvit stejnou řečí je u motivace velmi důležité, jinak vám nikdo nebude rozumět. Velmi zajímavá byla analýza jejich pracovního dne, kdy se mluvilo o přetížení. Níže je několik ukázek.

Manažeři se na semináři, a mnozí i po jeho skončení, začali zamýšlet nad tím, jak vlastně pracují s vlastním časem a energií, analyzovali svou současnou úroveň ve fyzické dimenzi, emočních a mentálních schopnostech. Několik z nich se zamyslelo nad svou skutečnou motivací, svými hodnotami a cíli. Po realizaci semináře byli vybráni jednotlivci pro individuální koučink. Projekt zdárně pokračoval koučinkem a vybranými projekty na zlepšování (hoshiny).

Rolí dnešních hrdinů, manažerů a ředitelů spočívá při efektivním řízení firem kromě jiného také v ochraně zaměstnanců před demotivátory, musejí vhodně koučovat a vytvářet motivující a svobodnější prostředí. Zároveň musí zaměstnavatel vždy vytvořit „pravidla hry“ včetně situací, kdy může a musí využít své moci a nastolit kontrolní mechanismy. Musí být připraven i na to, že si zaměstnanci transformují svobodu v „cohcárnu“ a lidovou tvořivost, když nejsou dostatečně zralí, zkušení a zodpovědní.

Kromě řízení firmy a jejich procesů je stejně (pokud ne více) důležité řídit sebe sama. Dokážete tak zabránit vlastnímu vyhoření, dosáhnout harmonie fyzické (sport, výživa, odpočinek), emoční (porozumění sám sobě, empatie, sociální dovednosti), mentální (kontrola myšlení, meditace) a spirituální (srovnané hodnoty, poznání vlastní mise). Dokážete i sladit osobní a pracovní život, využívat inner game (vnitřní hra), bavit se, rozhodovat s nadhledem a nebát se rizika. Jednou z nejdůležitějších věcí a výbornou externí motivací pro všechny zúčastněné je vytvořit kolem sebe tým lidí, který provokuje k nápadům a dělá i „šilenosti“, čte, vzdělává se, vstřebává informace a neustále analyzuje.

Jak tedy osvobodit frustrované ředitele a manažery?

„Nejlepší vedoucí má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umějí.“

(Roosevelt)

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.