

## Spirálový management

Praha, 22. 11. 2009, 12:48

Firmy se často potýkají v nesnázích, jejichž příčiny a původ bývá mnohdy zahalen do roušky tajemství. Často je to způsobené jen pouhou neznalostí principů, které v přírodě jsou zcela běžné a bez nichž by si asi ani sama příroda neporadila.

Spirálový management vychází ze zákonitostí přírody a snaží se je aplikovat do prostředí firemního managementu. Základní myšlenka je postavena na přítomnosti tzv. zlatého řezu v naší přírodě, a to od rostlin, živočichů až po vesmír.

### Co je zlatý řez?

*První písemné zmínky pocházejí z antiky od Eukleida (asi 340–287 př.n.l.), který ve svých Základech uvádí následující úlohu: „Rozdělte danou úsečku na dvě nestejně části tak, aby čtverec sestrojený nad větší částí měl stejný obsah jako pravoúhelník, jehož jedna strana má délku menší části a druhá má délku celé úsečky.“ Řešením této úlohy je právě rozdělení dané úsečky v poměru zlatého řezu.*

*Zlatý řez se nejčastěji značí řeckým písmenem  $\phi$  na památku řeckého sochaře Feidia (asi 490–430 př.n.l.). Mezi jeho díly najdeme i sochu Dia Olympského, který byl považován za jeden ze sedmi divů světa. Podle některých zdrojů se však označení  $\phi$  zavedlo spíše na počest Leonarda Pisánského zvaného Fibonacci (asi 1170–1240 n.l.). Jak uvidíme později, Fibonacciho posloupnost se zlatým řezem také úzce souvisí. [1]*

### Zlatý řez v přírodě

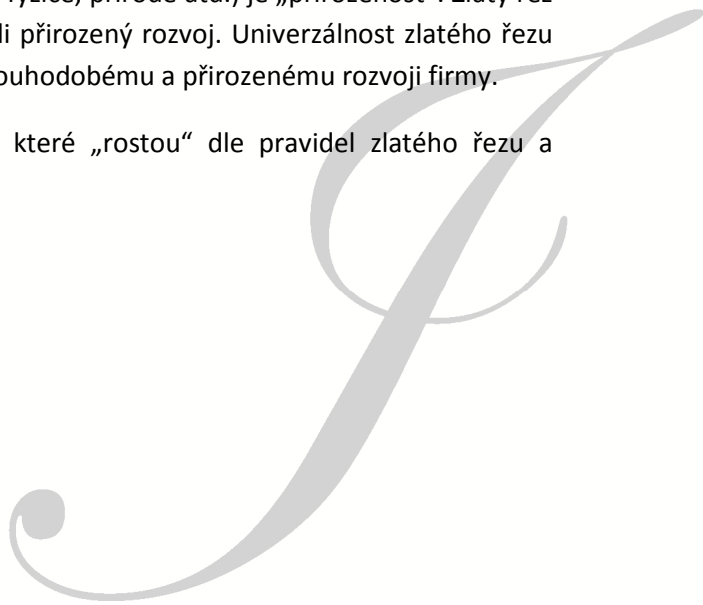
*Zlatý řez se vyskytuje v přírodě ve formě Fibonacciho posloupnosti. Listy rostlin, pokud vyrůstají jednotlivě, jsou na větvičkách rozloženy tak, že každý list vyrůstá nad předchozím listem více či méně posunut o určitý úhel. V dolní části stonku jsou listy starší a větší, u vrcholu mladší a menší. Všechny listy jsou stejnoměrně osvětlovány Sluncem, menší nestíní větším, které mají delší řapíky.*

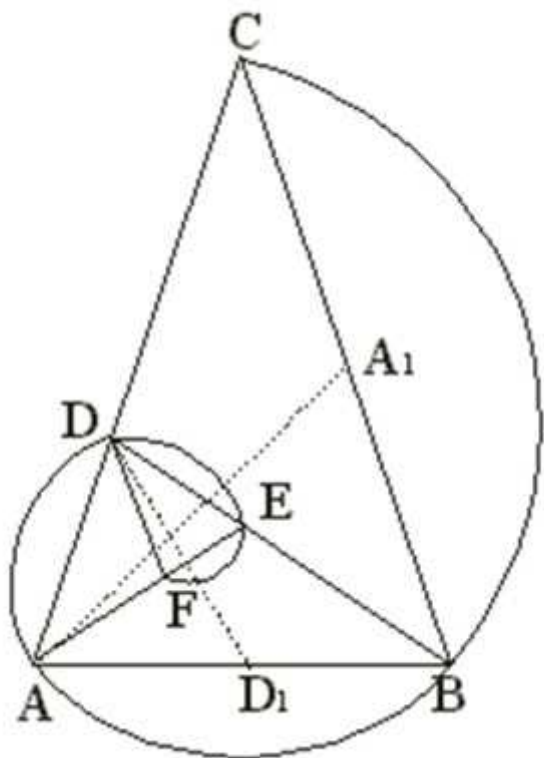
*Schránka hlavonožce nautila je ilustrací logaritmické spirály. Nejlépe se o tom přesvědčíme na průřezu ulity. Přepážky, které ji rozdělují na komůrky, svědčí o tom, jak nautilus rostl. Logaritmická spirála je příznačná pro neživé části živého organismu ulity plžů. Také hmyz se ke světlu blíží po logaritmické spirále. Pohybuje se tak, aby světlo viděl stále pod stejným úhlem. [2]*

### Zlatý řez v managementu

Společným jmenovatelem využití zlatého řezu (ať už v umění, fyzice, přírodě atd.) je „přirozenost“. Zlatý řez je tedy základem pro správný, rovnoměrný, optimální, neboli přirozený rozvoj. Univerzálnost zlatého řezu nám dává jistotu, že jeho využití v managementu povede k dlouhodobému a přirozenému rozvoji firmy.

Následující obrázek vyjadřuje trojúhelníky DFE, DEA, ABC, které „rostou“ dle pravidel zlatého řezu a otáčením vytváří jejich vrcholy logaritmickou spirálu.





Možná si kladete otázku, jak může zlatý řez a logaritmická spirála souviset s managementem firmy. Každá firma zažívá ve svém krátkém životě fáze růstu či poklesu a cílem každého manažera je nastavení „optimálního“ rozvoje, tak aby nedošlo k přehřátí firmy a nebo naopak k úpadku.

Spirálový management dle Ing. Andreje Kopaje, CSc. říká, že vrcholy trojúhelníku znamenají tři oblasti:

- každodenní rutina (zvládnání svých rutinních odborných činností a fungování procesů)
- učení se a změny (schopnost firmy přijímat změny, schopnost učit se)
- směr do budoucna (nastavení vize, poslání a strategie – kam má firma směřovat)

Optimální a dlouhodobě udržitelný rozvoj firmy je možné dosáhnout ve chvíli, kdy všechny tři oblasti se rozvíjejí v souladu s pravidly zlatého řezu, jinými slovy kopírují logaritmickou spirálu.

Na základě těchto obecných pravidel je možné velmi snadno odhalit příčiny, proč se firmy potýkají s problémy. Je-li totiž některý ze tří vrcholů podceněn (nedokonale zvládnut) nebo naproti tomu zvládnut až příliš dokonale, změní se tvar trojúhelníku, a tím i spirály. Ta se buďto začne smršťovat a nebo příliš rychle rozpínat. Oba popsání jevy vyvolají v praxi krach firmy. Podstata rovnoměrného a dlouhodobého úspěchu firmy je založena na respektování zákonitostí přírody.

Postup jak zjistit vcelku jednoduše, zda jsou vrcholy v rovnováze či nikoli, není tak těžké. Dobrému manažerovi bude k tomu stačit selský rozum a špetka správného úsudku.

Stačí si zodpovědět např. tyto otázky:

- Jsou všichni zaměstnanci odborníky pro práci, kterou vykonávají?

- Jsou nastaveny všechny procesy firmy tak, že nedochází k rozporům, nedochází k chybám?
- Jsou informováni všichni zaměstnanci o klíčových událostech, které pro svou práci potřebují?
- Jsou mezilidské vztahy na pracovišti hodnoceny pozitivně?
- Vědí všichni zaměstnanci, co je jejich práce, jakých mají dosáhnout výsledků?
- Je možné většinu zaměstnanců označit za „zlepšovatele“ nebo „spolupodnikatele“?
- Dochází k frustraci zaměstnanců?
- Mají zaměstnanci delegovány pravomoci v návaznosti na své odpovědnosti?
- Funguje prostředí příliš direktivně, anebo demokraticky?
- Má společnost jasně definovanou vizi, poslání, a dlouhodobou strategii?
- Jsou všichni zaměstnanci o vizi, poslání a strategii informováni?
- Jsou všichni zaměstnanci energetizovaní pro realizaci nastavené strategie?

Otázky jsou vcelku jednoduché a jistě by se daly rozšířit o další. Jejich výčet však není důležitý. Manažer ve své pozici musí sám vědět, které ze zmíněné tří oblastí firmy jsou podceněny či naopak. Dosáhne-li firma optimálního poměru, nastartuje rozvoj, na němž se ale musí nadále pracovat. Nikoli se zastavit proto, že bylo (dílčího) cíle dosaženo. Jakmile dosáhneme jednoho mezníku, musíme si stanovit nový, který nás bude dále orientovat v našem úsilí. Ve firmách, kde chybí vize a poslání, se vyskytují dva extrémy - neúprosné snažení energetizovaných zaměstnanců a „nic neděláním“ těch frustrovaných. V tom lepším případě firma „stojí“, v tom horším případě postupně zakrňuje. Tomuto stavu navíc nenapomáhají jak nefunkční procesy, tak obsazování vysoce kvalifikovaných pozic neodborníky. Stav klinické smrti firmy se dostaví ve chvíli, kdy přesáhne vliv frustrované části týmu nad snažením těch energetizovaných.

### Jaké je řešení?

Nepomůže zvyšování počtu zaměstnanců, ani zvyšování mezd, nákladů na propagaci, školení managementu či zavádění rozvojových projektů. Účinné a jednoduché je začít řešit problém od základu.

Stanovte poslání, reálnou vizi a strategii. Tým zaměstnanců se pak buďto ztotožní s těmito myšlenkami anebo naopak. Druhý krok spočívá v „osekání suchých větví“. Suché větve jsou analogií pro útvary, které nejsou ziskové nebo nepřinášejí rozvojové výsledky duchu nastavené dlouhodobé strategie. Mezi suché větve patří i zaměstnanci, kteří se dají označit za „egocentriky“ nebo „poloplniče“. Tyto dvě kategorie členů týmu totiž stojí ve většině případů za vzniklými entropickými centry negativního přístupu. Osekáním suchých větví se nastartuje proces „zamilování“ zbývajících zaměstnanců do firmy – to je pro rozvoj firmy klíčové. Třetím krokem je provedení dekompozice firemních procesů a nastavení procesů dle skutečných a reálných potřeb.

Celý proces restrukturalizace je posledním resistuováním před absolutní smrtí firmy. Ve většině případů upadajících firem si jejich manažeři nedokážou udržet nadhled a snaží se potíže řešit na úrovni, na které vznikly. Jejich podstata má však hlubší kořeny a k jejich skutečnému vyléčení pomůže pohled na firmu z trochu jiného, nestandardního úhlu pohledu, ten, který nabízí např. spirálový management.

Na základě těchto poznatků manažerům nezbyvá doporučit nic jiného, než aby vnímali firmu jako „bioorganismus“, který má své postavení v „přírodě“. Teprve pak mohou uvažovat o uplatnění zmíněných funkčních zákonitostí přírody a dosáhnout tak dlouhodobého rozvoje jejich podnikání či snažení.

**Použité citace a literatura:**

[1] <http://voho.cz/wiki/zlaty-rez/>, 13.11.2009

[2] <http://www.volny.cz/zlaty.rez/diplomka6.html>, 13.11.2009

KOPČAJ, A. : *Spirálový management*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-71-6. 278 s.

