

Jiří Plamínek

# VEDENÍ LIDÍ, TÝMŮ A FIREM



MANAŽER

**PRAKTICKÝ ATLAS MANAGEMENTU**

5., aktualizované a rozšířené vydání



 GRADA®





Jiří Plamínek

# VEDENÍ LIDÍ, TÝMŮ A FIREM

MANAŽER

**PRAKTICKÝ ATLAS MANAGEMENTU**

5., aktualizované a rozšířené vydání



*Upozornění*

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.*

**RNDr. Jiří Plamínek, CSc.**

## **Vedení lidí, týmů a firem**

**Praktický atlas managementu – 5., aktualizované a rozšířené vydání**

Vydala Grada Publishing, a.s .  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 6833. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová, Mgr. Lucie N. Marková  
Grafická úprava a sazba Jan Šístek  
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí  
Grafická úprava obrázku struktury stromu Daniela Plamínková  
Počet stran 208  
První vydání, Praha 2018  
Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2018  
© Jiří Plamínek  
Cover Photo © Depositphotos/predrag1

ISBN 978-80-247-4401-8 (ePub)  
ISBN 978-80-271-0809-1 (pdf)  
ISBN 978-80-271-0629-5 (print)



# Obsah

*Forma by měla bez pýchy sloužit obsahu.  
A obsah pokorně vyplývat ze smyslu.  
Potom budeme světu znovu rozumět.*

Tato kniha je vystavěna jako cesta od účelu přes obsah k formě. Výklad se proto ubírá po dráze charakterizované posloupností otázek **proč** → **co** → **jak**. Nalezené odpovědi jsou přirozeně uspořádány do čtyř hlavních kapitol. Na technické aspekty podnikání navazuje vedení lidí a ovlivňování vztahů mezi nimi, aby se vše později potkalo při hledání způsobu, jak tato témata propojit v harmonický, synergický celek.

Jako každá kniha i tento atlas má omezené možnosti. Může pomoci k orientaci a nadhledu a do jisté míry i napovědět při volbě účelů, cílů a nástrojů. Záleží však jen na lidech, zda své možnosti, umocňované technikou, využijí k vytváření trvanlivých a smysluplných hodnot nebo je utopí v pustošivé a smysluprázdné marnosti. Navzdory mnoha aktuálním trendům jsem psal s nadějí, že budoucností podnikání je jít první z obou cest.

# Přehledný obsah

(Podrobný obsah je v závěru knihy)

<b>Úvod</b>	<b>9</b>
O autorovi	11
O knize	12
O pátém vydání	14
<b>1. Vedení firmy</b>	<b>17</b>
1.0 Vitalita	18
1.1 Užitečnost	21
1.1.1 Cesta k užitečnosti	22
1.1.2 Subjekty	24
1.1.3 Potřeby a tužby	26
1.1.4 Konkurenční výhody	28
1.1.5 Produkty	30
1.2 Efektivita	33
1.2.1 Cesta k efektivitě	34
1.2.2 Procesy	36
1.2.3 Zdroje	38
1.2.4 Struktury	40
1.2.5 Rovnováha	42
1.3 Stabilita	45
1.3.1 Zdroje stability	46
1.3.2 Zpětné vazby	48
1.3.3 Akceptace	50
1.3.4 Význam strategického rámce	52
1.4 Dynamika	55
1.4.1 Zdroje dynamiky	56
1.4.2 Strategické řízení	58
1.4.3 Vnitřní dynamika	60
1.4.4 Vnější dynamika	62
1.Σ První shrnutí	64
<b>2. Vedení lidí</b>	<b>67</b>
2.0 Osobnost	68
2.1 Definice	71
2.1.1 Způsobilost k úloze	72
2.1.2 Lidské zdroje	74
2.1.3 Rozvoj lidských zdrojů	76
2.2 Orientace	79
2.2.1 Podstata orientace	80
2.2.2 Zadávání úkolů a úloh	82
2.2.3 Hodnocení výsledků a lidí	84
2.3 Motivace	87
2.3.1 Podstata motivace	88
2.3.2 Užitečné zásady motivace	90
2.3.3 Vlivné faktory motivace	92
2.4 Habilitace	95
2.4.1 Podstata habilitace	96
2.4.2 Obsah a formy vzdělávání	98
2.4.3 Hloubka a styl vzdělávání	100
2.Σ Druhé shrnutí	102

<b>3. Vedení skupin</b>	<b>105</b>
3.0 Synergie	106
3.1 Mezilidské vztahy	109
3.1.1 Možnosti vztahového chování	110
3.1.2 Vznik spolupráce a soutěžení	112
3.1.3 Vznik pasivity, obětavosti a destrukce	114
3.2 Týmová spolupráce	117
3.2.1 Podstata spolupráce	118
3.2.2 Rozdílnost	120
3.2.3 Sdílení	122
3.3 Zvládání konfliktů	125
3.3.1 Podstata konfliktů	126
3.3.2 Principy řešení konfliktů	128
3.3.3 Zvládání konfliktních lidí	130
3.4 Manažerský styl	133
3.4.1 Modifikovaná manažerská mřížka	134
3.4.2 Vývoj manažerského stylu	136
3.4.3 Hledání optimálního stylu	138
3.Σ Třetí shrnutí	140
<b>4. Řízení změn</b>	<b>143</b>
4.0 Evoluce	144
4.1 Omezení	147
4.1.1 Povaha omezení	148
4.1.2 Mapy souvislostí	150
4.1.3 Lokalizace omezení	152
4.1.4 Cílový subjekt	154
4.2 Kompetence	157
4.2.1 Cílové úlohy	158
4.2.2 Manažerské úlohy	160
4.2.3 Cílové kompetence	162
4.2.4 Pracovní pozice	164
4.3 Metriky	167
4.3.1 Měření výkonu	168
4.3.2 Měření lidských zdrojů	170
4.3.3 Měření schopností a postojů	172
4.3.4 Měření vlastností a speciálních zdrojů	174
4.4 Změna	177
4.4.1 Kompetenční matice	178
4.4.2 Změnový vektor	180
4.4.3 Změnový program	182
4.4.4 Stálá změna	184
4.Σ Čtvrté shrnutí	186
<b>Závěr</b>	<b>189</b>
Vitalita dalších systémů	190
Vitalita ve veřejné správě	192
Kontext a zdroje vitality	194
<b>Literatura</b>	<b>197</b>
Výběr ze zahraničních zdrojů	198
Související česky psané knihy	199
<b>Podrobný obsah</b>	<b>201</b>



*Details spoutávají,  
souvislosti vábí k letu.*



# Úvod

*Dva staří známí, Úspěch a Neúspěch,  
se v životě potkávali tak často,  
že se spolu rozhodli napsat knížku.  
„Musí to být bomba, která všechny ohromí,“  
povídá Neúspěch. „Každý čtenář si musí říci –  
to, co dokázali ti dva chlapíci,  
to bych vážně nikdy nesvedl.“  
„Myslím, že se pleteš,“ přemýšlí nahlas Úspěch.  
„Mně by se naopak líbilo, kdyby si každý řekl –  
tohle všechno už vlastně dávno vím,  
jen jsem si to nestihl uvědomit.  
Kdybych měl dost času,  
mohl jsem to napsat místo nich.“*

## Obsah kapitoly

O autorovi

O knize

*Účel a obsah*

*Forma a adresáti*

*Zdroje informací*

*Metoda výkladu*

O pátém vydání

*To, co žene lidstvo kupředu,  
jsou otázky, ne odpovědi.*

### **Poděkování**

Děkuji všem, kteří mne v různých životních a pracovních situacích donutili přemýšlet – ať již mi oponovali, nebo se mnou souhlasili, nebo se prostě jen chtěli přiblížit nějakému společnému poznání. Právě díky lidem, kterým stojím za jejich zájem, se dokážu – alespoň občas – cítit jako docela bohatý člověk.

## O autorovi

Píšete-li o složitých věcech, často se rozhodujete mezi přesností a výstižností. Snažíte-li se být přesní, snižuje se srozumitelnost a vzdaluje realita. Pokoušíte-li se zůstat srozumitelní, může trpět přesnost. Nelze se tedy divit, že lidé ve svém vzdělání a vyjadřování více či méně tíhnou k jednomu ze dvou extrémů: vědět buď všechno o ničem, nebo nic o všem.

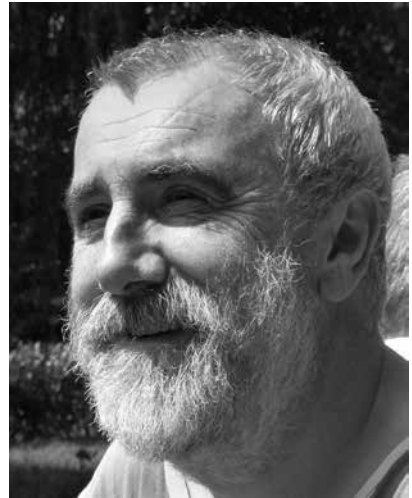
Patřím do té druhé party. Vzrušují mne souvislosti a své výklady se snažím zjednodušovat, aniž bych deformoval skutečnost. Takové zaměření vám vždy dříve či později vtiskne do ruky tužku, protože přináší potřebu ilustrovat slova obrázky. Kreslit a nekreslit. Z mých bohatě ilustrovaných přednášek pro školy a firmy pak vznikl tento atlas.

Do jeho stránek jsem vložil zkušenosti, které systematicky sbírám již téměř tři desítky let. Osud mi přidělil devatero řemesel – živil jsem se vědou, řízením, učením, konzultováním, mediací, legislativou, koučováním, přednáškami, mapováním v terénu nebo třeba facilitací porad a moderací veřejných setkání.

Snažil jsem se – pochopitelně marně – obsáhnout teoretické znalosti o fungování systémů od přírodních přes ekonomické po sociální a osvojit si některé praktické dovednosti v ovlivňování takových systémů. Vystudoval jsem přírodní vědy na Universitě Karlově, absolvoval kursy řešení konfliktů a dvouletý manažerský program Johns Hopkins University v Baltimoru.

Nejvíce jsem se ovšem dozvěděl v praxi – od svých klientů, pro které jsem měl čest pracovat, a od partnerů, se kterými jsem měl potěšení spolupracovat. Poznal jsem české i zahraniční firmy, české, mezinárodní a zahraniční instituce, státní správu, různé samosprávy, český a zahraniční neziskový sektor a také mnohé české i zahraniční vysoké školy různých typů.

Tíhy zkušeností, které takto sbírám, se zbavuji dvěma způsoby: úteků do lesů, hor a skal a psaním knih, her a výukových programů. Výběr některých mých knížek je v závěru knihy, o něco úplnější přehled napáchané tvorby na mých webových stránkách.



Jiří Plamínek  
[www.jiriplaminek.cz](http://www.jiriplaminek.cz)  
[jplaminek@seznam.cz](mailto:jplaminek@seznam.cz)

## O knize

I knihy mohou vznikat ze specifických pohnutek, mít méně obvyklou formu nebo se zabývat tématy, která je užitečné předem komentovat. Protože tento atlas managementu má od všeho zmíněného alespoň trochu, nabízím zde k němu malé vysvětlení.

### Účel a obsah

V běhu všedních starostí a pod tlakem každodenní rutiny můžeme snadno zapomenout na **smysl a souvislosti** toho, co děláme. Tato past číhá na každého z nás a je zvláště záluďná pro manažery. Právě oni přitom významně spolurozhodují o prosperitě firem a celých ekonomik, a tím i o životní úrovni lidí, jež firmy zaměstnávají.

Dnešní stav a současná kondice teorie managementu jim v orientaci zase tolik nepomáhá – někdy spíše naopak, protože i z ní se stal do značné míry byznys. Z různých stran na nás útočí tsunami nejružnějších módních manažerských teorií, bez jejichž znalosti sice na čas můžeme vypadat zanedbaně, ale jež se přes nás často jen přeženou, aby uvolnily místo dalším.

V tomto příboji je pochopitelně nesnadné nikoliv jen rozpoznat, ale dokonce vůbec najít myšlenky užitečné. Stejně obtížné je najít čas přemýšlet o souvislostech.

V knížce *Vedení lidí, týmů a firem* se pokouším připomenout, co je v životě a podnikání opravdu **důležité a nadčasové**, aby to věčně hladový chřtán každodennosti a dezorientace s námi měl zase o něco těžší.

Knihla popisuje příběh vitality. K němu jsem se dostal srovnáním dvou typů systémů, které spolu při povrchním pohledu příliš nesouvisí – těch ekonomických a těch ekologických. Oba světy však mají hodně společného.

Ani zdaleka nejde jen o sdílenou předponu eko-, i když právě ta je důležitá: řecké *oikos* znamená domov. Zbytek zavádí – ekonomie už dlouho nejsou jenom počty, možná i proto, že jako lidstvo hospodaříme sice na velmi luxusní, privilegované adrese v rámci sluneční soustavy, ale tento společný domov nám začíná být těsným a ohroženým.

Pozornější pohled na oba typy systémů odhalí společné **principy a zákonitosti**. Rozdíly jsou především v objemu shromážděných zkušeností. Experiment s životem už na naší modré planetě probíhá několik miliard let a příroda během té doby stačila mnohé vyzkoušet a zahrnout či rozvinout.

Člověk podniká nanejvýš pár milionů let, a měl tedy na moudření zhruba tisíckrát méně času. Za tu dobu ovšem shromáždil pozoruhodný objem zkušeností s vedením a řízením. Tuto letitou moudrost jsem se v této knížce pokusil převyprávět ve vzájemných vztazích. Postupuji od vedení firem přes vedení lidí a ovlivňování lidských skupin k řízení změn.

### Forma a adresáti

Tato knížka je o souvislostech a já se ji snažil napsat co nejstručněji a nejpřehledněji. Výsledkem je forma v oboru nezvyklá – rozhodl jsem se výklad uspořádat do **podoby atlasu**. Většinou tu najdete jednotné uspořádání dvoustran – vpravo tabule s obrázky a vlevo texty, které k nim patří.

V knížce oslovuji především lídry, majitele a manažery firem, ale principy, o nichž mluvím, mají obecnou platnost. Mohou je použít – nejlépe v kombinaci s vlastním zdravým rozumem a vlastními unikátními zkušenostmi – ředitelé státních institucí, stejně jako zakladatelé občanských sdružení a manažeri neziskových organizací, rektori vysokých a ředitelé ostatních škol, koordinátoři týmů, starostové obcí a **vlastně všichni**, již přicházejí do styku s jinými lidmi se záměrem dosáhnout nějakého cíle.

## Zdroje informací

V knize vycházím ze čtyř významných zdrojů. Jistě mezi ně patří dostupná **literatura**. Vedle prací významných teoretiků managementu, kteří se ovšem syntéze věnují spíše výjimečně, jsem se inspiroval také myšlenkami jiných oborů – od Wienerovy kybernetiky přes Rogersovou humanistickou psychologii nebo třeba Dawkinsovu teorii memů či Hegelovu dialektiku až po Lorenzovu etologii.

Plnými hrstmi jsem čerpal ze své vlastní **praxe** manažera, konzultanta a mediátora. Všichni mí klienti psali tuto mou knihu se mnou. Velmi mne ovlivnili i mnozí mí přátelé a kolegové – v diskusích s nimi dozrávalo pochopení, která má pozorování jsou náhodná a specifická a která lze bez újmy na platnosti zobecnit.

K poslednímu pramenu mne dovedlo mé původní povolání. Jako přírodovědec jsem měl možnost důvěrně poznat řešení, jež se ustálila při sebeřízení a vývoji přírodních **ekosystémů**, a vidět souvislosti s tím, o co se pokoušíme ve světě lidí.

Čím více jsem poznával problémy managementu, tím více souvislostí mezi úsilím moderních firem a přírodními ději jsem nacházel. Zpětné vazby, snaha o efektivitu, portfolia, vztahy s dodavateli, konkurenty a zákazníky, vazby částí a celku, hierarchická a síťová řešení, parazitické nebo synergické vztahy, soutěžení, spolupráce a konflikty – to všechno věru nejsou čistě lidská témata a už vůbec ne lidské vynálezy.

## Metoda výkladu

Snažil jsem se jít poctivě a důsledně po kořenech jevů. Kde to bylo možné, téma „proč“ dostalo přednost před tématem „jak“ a vysvětlení podstaty před přesným návodem. Přesto – a možná právě proto – zůstává kniha **praktickou příručkou**. Víme-li totiž pouze to, jak něco udělat, můžeme se dostat do potíží v nestandardních situacích. Chápeme-li, proč je dobré něco dělat právě určitým způsobem, můžeme běžné postupy v neobvyklých situacích modifikovat. To nám dává větší šanci uspět.

Výklad může vzbuzovat dojem, že kniha obsahuje řadu zbrusu nových přístupů. Neobsahuje. To jen důvěrně známé poznatky jsou jinak uspořádány – tak, aby vynikly jejich vzájemné vazby a další souvislosti – a běžně používané manažerské přístupy někdy dostávají nový kontext.

To, o čem píšu, znali již naši dědové a pradědové – a víme to i my. Ty nejužitečnější věci nám přináší zcela obyčejný **zdravý rozum**. Je to překotný cval naší doby, jenž nás nutí na zdravý rozum občas zapomínat. Jistěže je dobré zabývat se kupříkladu řízením firemních procesů. Je to však nástroj k něčemu, nikoliv cíl sám o sobě. A navíc: pokud jsou na konci řetězců aktivit neužitečné produkty, žádné zlepšování procesů nám k úspěchu nepomůže.

Úvahy o smyslu jevů a dějů jsou základem této knížky a jejich prostá podstata důvodem, proč se právě ke zdravému rozumu v knize často obracím. Manažerské metody a techniky, které se mnohdy klopotně a s velkou slávou učíme, si můžeme hledat, odvozovat a zdokonalovat sami, pokud myslíme na účel, jemuž mají sloužit.

## O pátém vydání

Milí čtenáři,

základ této knihy jsem napsal v letech 2000–2002. Do roku 2018 se *Vedení lidí, týmů a firem* dočkalo pěti vydání, dotisky nepočítaje. Váš čtenářský zájem mne potěšil a inspiroval – knížka dostala sourozence v podobě atlasu věnovaného sebezvládnání. Nyní je k dispozici jeho třetí vydání z roku 2013 nazvané *Sebezpoznání, seberízení a stres*.

Z Vašich dopisů a e-mailů vím, že obě knihy nečtou jen majitelé a manažeři firem, ale i lidé, jejichž povolání sice s knížkou příliš nesouvisí, ale jejichž zájmy přesahují vzdálenost k nejbližšímu pohostinskému zařízení a jejichž ochota přemýšlet se odmítá zastavit u obsahu televizních seriálů.

Zvláštní radost mám právě z ohlasů na knihu, do jejíhož pátého vydání právě nahlížíte. Překvapilo mne množství podnětných připomínek, jež jsem od Vás dostal, i stále častější zprávy o používání **teorie vitality**, již atlas vlastně popisuje, v různých praktických situacích.

I když musím předpokládat, že těm z Vás, kterým se atlas nelíbí, se zřejmě nechce utrácet čas korespondencí se mnou, povzbudila mne drtivá převaha příznivých reakcí. Váš zájem mne inspiroval k úpravám a doplňování knihy. Ta během prvních šesti let svého života rostla jako Otešánek. První vydání bylo ještě poměrně útlé (3 kapitoly, 156 stran a 63 tabulí), pro druhé vydání kniha notně přibrala (4 kapitoly, 178 stran a 71 tabulí) a třetí vydání již bylo na hranici obezity (4 kapitoly zůstaly, ale počet stran vzrostl na 208 a počet tabulí na 84).

Čtvrté vydání znamenalo zlom. Text, který začal vlastním košatěním trpět, jsem napsal vlastně znovu a výrazně zredukoval. Zeštíhlenému atlasu zůstaly 4 kapitoly, 160 stran a 64 tabulí.

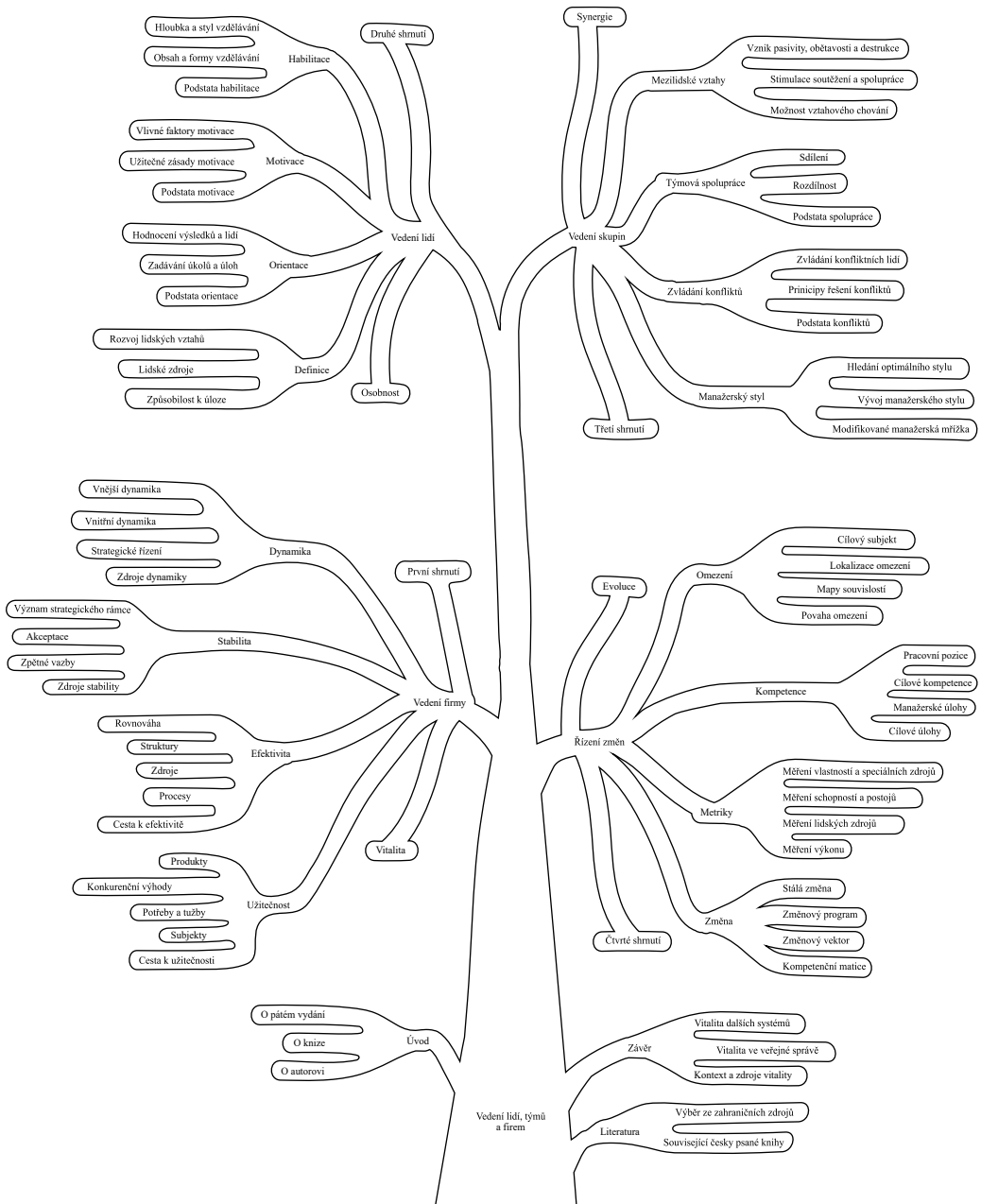
Od té doby uplynulo dalších sedm let. Praxe mne donutila vidět nové souvislosti, vtiskla mi do ruky další nástroje a obnažila vzácnější příčiny a raritní vztahové propletence. Výsledek, jehož stavbu ukazuje tabule 1, má 4 kapitoly, 208 stran a 70 tabulí.

Nabízím Vám jej s vírou, že jej přijmete se stejnou vlídností a shovívavostí jako jeho předchozí generace. Vzbudí-li ve Vás potřebu mi napsat, **pak prosím neváhejte**. Všichni to známe: souhlas těší a kritika pomáhá, ale lhostejnost, ta bolí.

A všem Vám přeji, aby pro Vás oba průvodci touto knihou, které (po)znáte z mott jednotlivých kapitol – Úspěch a Neúspěch –, pracovali přesně tak, jak mají – Neúspěch učil bez velkého trápení a Úspěch přinášel energii a radost.

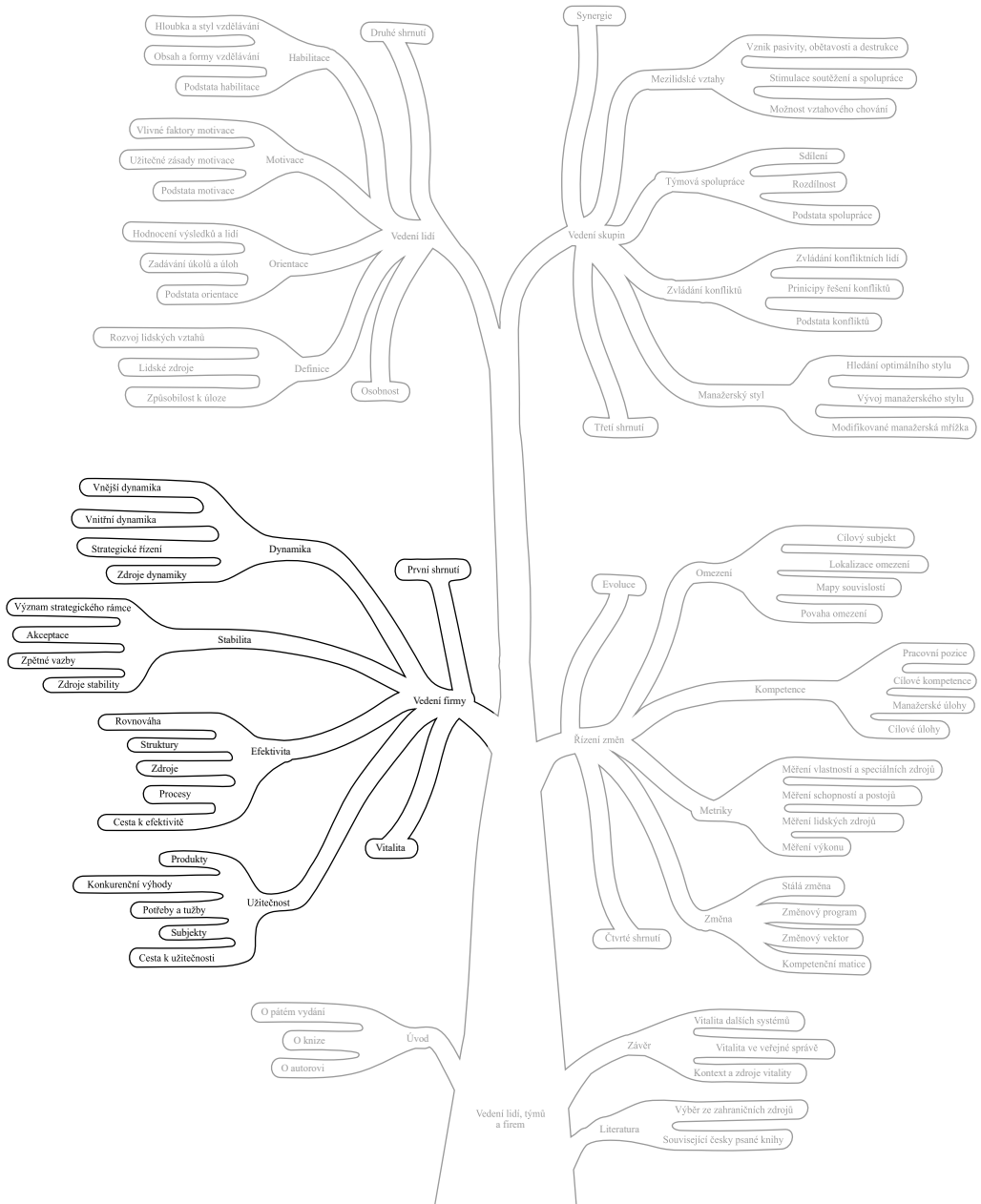
V přátelské úctě Váš

Jiří Plamínek  
www.jiriplaminek.cz  
jplaminek@seznam.cz



Tabule 1 Struktura knihy

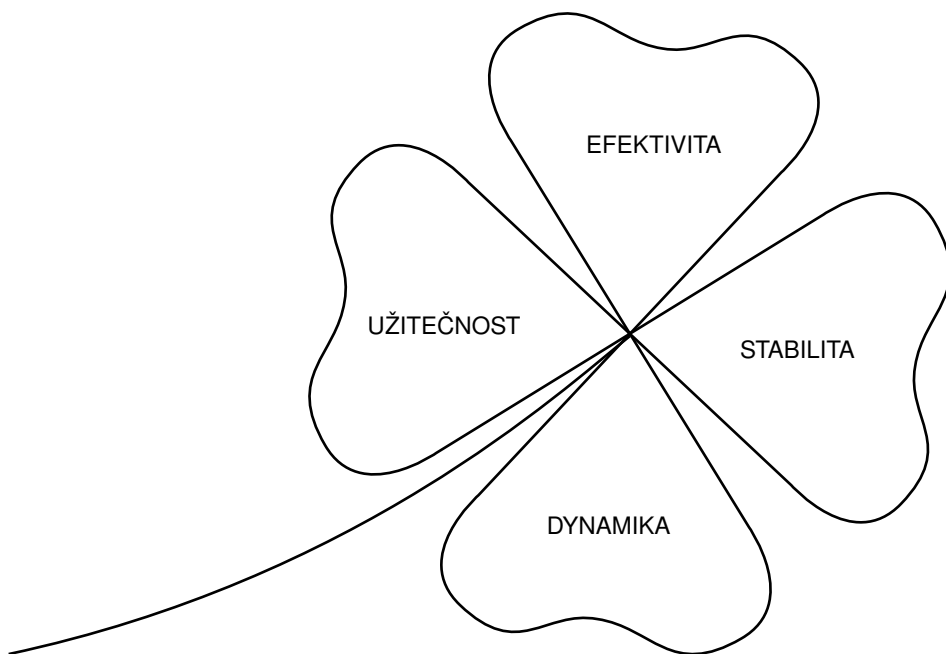






# Vedení firmy

*Úspěch a Neúspěch se setkali v cíli běžeckého závodu.  
„Byl jsem rychlejší, ale přesto jsem dorazil do cíle až po tobě,“  
divil se Neúspěch, „znamená to, že mám ještě zrychlit?“  
„Myslím, že to nebude nutné,“ odpověděl Úspěch,  
„spíš bys měl příště vyrazit správným směrem.“*



## 1.0

## Vitalita

Většina firem – snad tomu můžeme věřit – je zakládána s představou, že budou dlouhodobě úspěšné. Tedy že budou dosahovat úspěchů v přítomnosti, aniž by ohrožovaly své úspěchy budoucí. Této schopnosti dosáhnout úspěchu a udržet jej můžeme říkat vitalita.

Základem vitality je tedy úspěch. Úspěch je první metou na cestě k vitalitě. Jde o stav, kdy bylo dosaženo toho, čeho být dosaženo mělo. Vitalita je schopnost tento žádoucí stav udržet. Logicky navazuje na dosažení mety první. Začátek této knížky svým uspořádáním respektuje tuto posloupnost. Kapitoly 1.1 a 1.2 jsou popisem cesty k úspěchu, kapitoly 1.3 a 1.4 ukazují, jak dosahovat vitality. Celou cestu naznačuje pyramida vitality na tabuli 2.

Podle ní je první podmínkou vitality **užitečnost**. To, co děláme, musí někomu (minimálně majiteli firmy) prospívat. Úvahy o užitečnosti vedou k otázkám komu, proč a čím bychom měli být užiteční. Odpovědi hledají tabule 3 až 7.

Sama užitečnost pochopitelně nestačí. Další podmínkou je **efektivita**. V praxi podnikání to znamená především poskytovat se srovnatelnými nebo nižšími náklady srovnatelné nebo lepší produkty než konkurenti. Úvahy se posouvají od tématu „co budeme dělat“ k otázce „jak to budeme dělat“ a „co k tomu potřebujeme“. Tím se zabývají tabule 8 až 12.

Efektivně dělat užitečné věci je základem úspěchu, ale na vitalitu je to málo. Jde právě o ten přítomný úspěch, který nám pravděpodobně umožní dostat se do stavu blízkého rovnováže. To, co vyděláme, rozdělíme mezi nákup zdrojů a zisk a také použijeme k udržování vzniklého koloběhu materiálů, energií, informací a peněz v chodu.

Vitalita si žádá více. Především nás nutí úspěch **stabilizovat**. Tedy získat schopnost hledat nové rovnováhy, pokud jsou ty staré porušeny. Stát se to může snadno – stačí zdražení zdrojů nebo pokles poptávky. Reagovat na podobné hrozby nám umožní především funkční zpětné vazby a podpora lidí pracujících pro firmu. Jak tyto podmínky zajistit, tím se zabývají tabule 13 až 16.

Vitalitu však definitivně nezajistí ani stabilita. Jsou situace, kdy nestačí reagovat. Po stabilizaci přichází potřeba předvídat a ovlivňovat budoucí vývoj. Na změny nereagovat zpětně, ale s předstihem. Snažit se nebýt pasivními pasažéry vývoje, ale aktivní součástí jeho motoru. Touto **dynamickou** podmínkou vitality se zabývají tabule 17 až 20.

Čtyři vitální disciplíny – užitečnost, efektivitu, stabilitu a dynamiku – jsem na tabuli 2 uspořádal do pyramidy, protože vytvářejí funkční posloupnost. Nemá přece smysl efektivně vyrábět něco, co není užitečné a nikdo to nechce. Podobně je nutné dostat se nejdříve do blízkosti rovnováhy, abychom tento stav mohli hýčkat a udržovat. A konečně, vyvolávat změny může beztréstně jen systém, který umí předvídat jejich dopad a umí na tyto důsledky reagovat.

Pyramida vitality má vícestranné užití. Umožňuje například systematicky hledat příčiny potíží. Je problém v užitečnosti? Efektivitě? Stabilitě? Nechybí nám dynamika? Není-li kupříkladu o něco zájem, dříve než to začneme vylepšovat, měli bychom posoudit, zda, čím a komu je to prospěšné.

Stejně můžeme postupovat, hledáme-li nevyužitý potenciál. A zdola vzhůru se musí rozvíjet i celá firma, což je v praxi složité. Není například možné „vybudovat užitečnost“, udělat menší oslavu a vrhnout se na efektivitu. Reálné budování vitality ukazuje 4. kapitola atlasu, nazvaná *Řízení změn*.