

VEDENÍ LIDÍ, TÝMŮ A FIREM

Praktický atlas managementu

4., zcela přepracované vydání

M



**Jiří
Plamínek**

- úspěch a vitalita firem, firemní kultura
- podnikatelské hypotézy, vize a strategie
- produkty, procesy, zdroje, řízení změn
- hodnocení lidí, motivace a odměňování
- vztahy mezi lidmi, spolupráce, konflikty

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Vedení lidí, týmů a firem

Praktický atlas managementu

4., zcela přepracované 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

jako svou 4382. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Sazba Jan Šístek

Počet stran 160

Čtvrté vydání, Praha 2011

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Photo © fotobanka allphoto

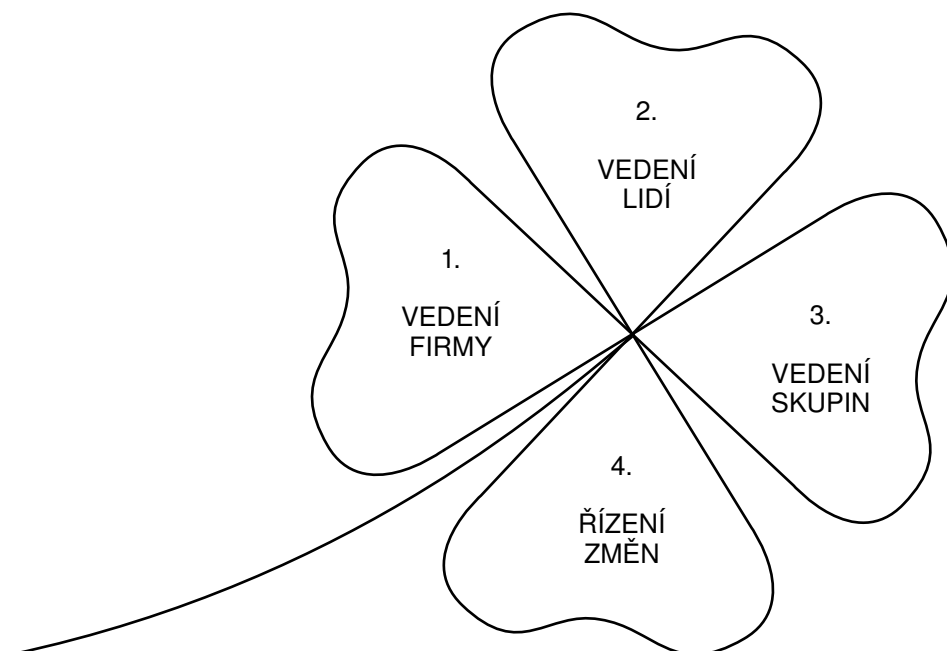
ISBN 978-80-247-3664-8 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7429-9 (elektronická verze ve formátu PDF) © Grada Publishing, a.s. 2012

Upozornění

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

Obsah



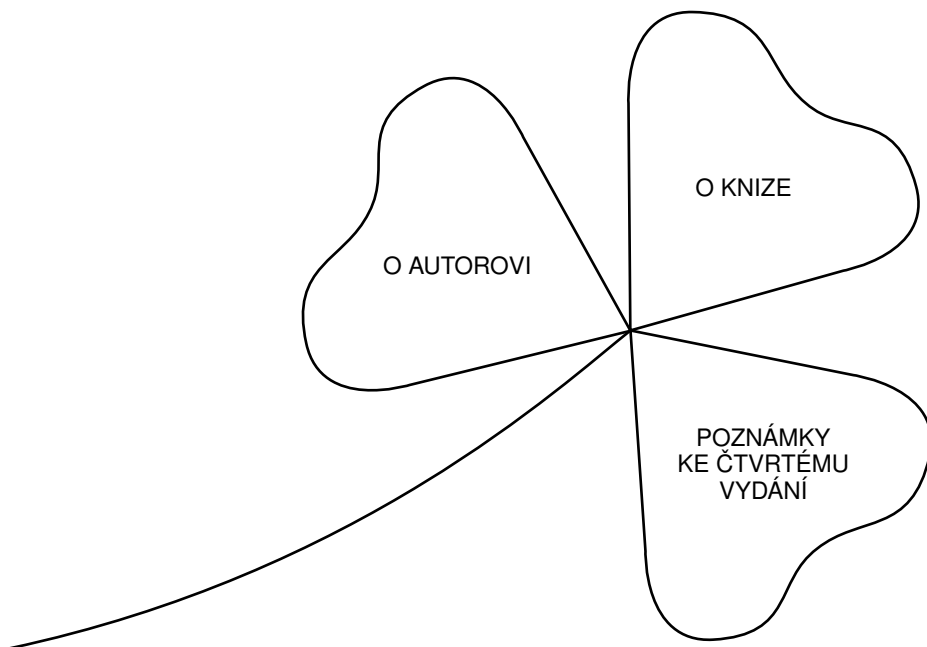
Úvod	9
O autorovi	11
O knize	12
Poznámky ke čtvrtému vydání	14
1. Vedení firmy	17
1.0 Vitalita	18
1.1 Užitečnost	20
1.1.1 <i>Subjekty</i>	22
1.1.2 <i>Potřeby</i>	24
1.1.3 <i>Produkty</i>	26
1.2 Efektivita	28
1.2.1 <i>Procesy</i>	30
1.2.2 <i>Zdroje</i>	32
1.2.3 <i>Struktury</i>	34
1.3 Stabilita	36
1.3.1 <i>Zdroje stability</i>	38
1.3.2 <i>Zpětné vazby</i>	40
1.3.3 <i>Akceptace</i>	42
1.4 Dynamika	44
1.4.1 <i>Strategické řízení</i>	46
1.4.2 <i>Vnitřní dynamika</i>	48
1.4.3 <i>Vnější dynamika</i>	50
První shrnutí	52
2. Vedení lidí	55
2.0 Osobnost	56
2.1 Způsobnost k úloze	58
2.1.1 <i>Lidské zdroje</i>	60
2.1.2 <i>Rozvoj lidských zdrojů</i>	62
2.2 Orientace	64
2.2.1 <i>Zadávání úkolů a úloh</i>	66
2.2.2 <i>Hodnocení výsledků a lidí</i>	68
2.3 Motivace	70
2.3.1 <i>Užitečné zásady motivace</i>	72
2.3.2 <i>Vlivné faktory motivace</i>	74
2.4 Habilitace	76
2.4.1 <i>Obsah a formy vzdělávání</i>	78
2.4.2 <i>Hloubka a styl vzdělávání</i>	80
Druhé shrnutí	82
3. Vedení skupin	85
3.0 Synergie	86
3.1 Mezilidské vztahy	88
3.1.1 <i>Stimulace soutěžení a spolupráce</i>	90
3.1.2 <i>Vznik pasivity, obětavosti a destrukce</i>	92
3.2 Týmová spolupráce	94
3.2.1 <i>Rozdílnost</i>	96
3.2.2 <i>Sdílení</i>	98
3.3 Zvládání konfliktů	100
3.3.1 <i>Principy řešení konfliktů</i>	102
3.3.2 <i>Zvládání konfliktních lidí</i>	104

3.4	Volba manažerského stylu	106
3.4.1	<i>Vývoj manažerského stylu</i>	108
3.4.2	<i>Hledání optimálního stylu</i>	110
	Třetí shrnutí	112
4.	Řízení změn	115
4.0	Evoluce	116
4.1	Omezení	118
4.1.1	<i>Lokalizace omezení</i>	120
4.1.2	<i>Cílové úlohy</i>	122
4.2	Cílové kompetence	124
4.2.1	<i>Pracovní pozice</i>	126
4.2.2	<i>Měření výkonu</i>	128
4.3	Měření lidských zdrojů	130
4.3.1	<i>Měření schopností a postojů</i>	132
4.3.2	<i>Měření vlastností a speciálních zdrojů</i>	134
4.4	Změna	136
4.4.1	<i>Změnový vektor</i>	138
4.4.2	<i>Změnový program</i>	140
	Čtvrté shrnutí	142
Závěr	145
	Poznámky k vitalitě systémů	146
	Literatura	153
	Přehled tabulí	155

*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.“*



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 praktičtí, 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 celá dvě desetiletí. 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, český a zahraniční neziskový sektor, a také mnohé české i zahraniční vysoké školy různých typů.

Tíhy zkušeností, které takto sbírám, se zbavuji dvěma způsoby: útekem 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
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 zvlášť zálučná 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 nejrůznějších 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 odkryje 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 zavrhnout 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.

Poznámky ke čtvrtému vydání

Milí čtenáři,

knihu *Vedení lidí, týmů a firem* jsem napsal v letech 2000–2002 a do roku 2008 se v nakladatelství Grada Publishing dočkala tři vydání, dotisky nepočítaje. Váš čtenářský zájem mne potěšil a inspiroval – knížka dostala sourozence v podobě atlasu věnovaného sebezvládnání. Nyní je k dispozici jeho druhé vydání z roku 2008 nazvané *Sebepoznání, sebeřízení 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 čtvrtého 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).

Když mne nakladatelství vyzvalo k úpravě knihy pro čtvrté vydání, nějakou dobu jsem počítal s tím, že ji opět jen doplním. Jakmile jsem začal pracovat, rychle mi došlo, že to nebude stačit. Za osm roků, po které je publikace na trhu, se v mé práci změnilo příliš mnoho na to, abych mohl s čistým svědomím pustit na knižní trh pouze upravenou a doplněnou knihu.

Rozhodl jsem se ji **napsat zcela znovu**. Přestože čtyři základní kapitoly zůstávají, jejich obsah a struktura jsou jiné. Tabule s tématy, jež jsem v praxi příliš nepotkával, z knihy zmizely, jiná témata jsem z důvodů sice opačných, ale zcela analogických do knihy nově zařadil.

Členění výkladu více než v předcházejících třech vydáních souvisí s teorií vitality a jejími dvěma důležitými strukturami – pyramidou vitality a pyramidou kultury. Vynechal jsem sekci *Řekli o knize...* a nově jsem uspořádal *Přehled tabulí*. Do závěru vnikly úvahy o působení teorie vitality na trzích, v ekosystémech, v lidských životech a při správě státu.

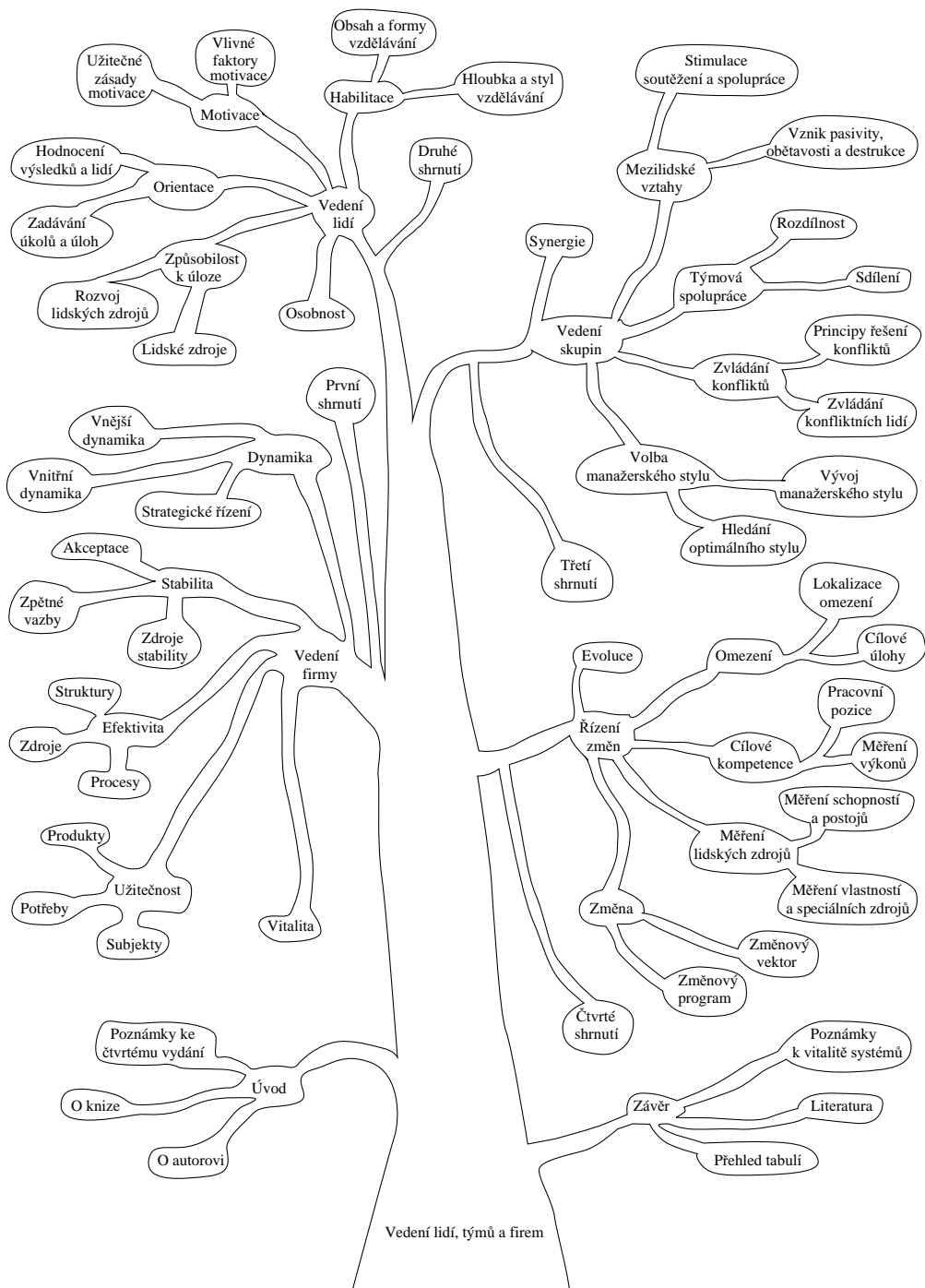
I když si knížka zachovala svůj původní název, nevznikla „přetažením“ textu z předcházejícího vydání. Je nově vyťukána na klávesách počítače. Do původního textu jsem ovšem často nahlížel a občas z něho i opisoval celé věty.

Atlas po tomto zásahu zeštíhlel – výsledek má 160 stran a 64 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 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

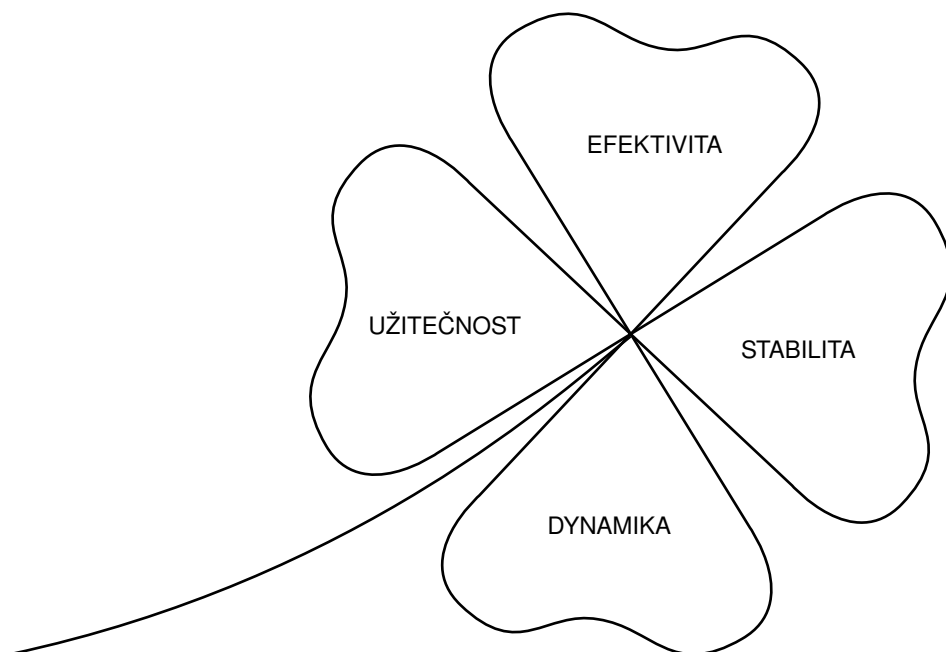


Tabule 1 Struktura knihy



Vedení firmy

*Úspěch a Neúspěch se setkali v cíli běžeckého závodu.
„Byl jsem rychlejší, ale přesto jsem do cíle dorazil 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. Tyto firmy potřebují dosahovat úspěchů, aniž by ohrožovaly své budoucí úspěchy. Schopnosti dlouhodobě udržet úspěch můžeme říkat **vitalita** a zkoumat, jaké cesty k ní vedou. Příběh vitality začíná definicí úspěchu a strategií jeho budování.

Úspěch je stav, kdy bylo dosaženo toho, čeho dosaženo být mělo. Tato široká definice pochopitelně připouští úspěchy, které jsou objektivní, tedy obecně užitečné, stejně jako úspěchy subjektivní, jež mohou být problematické, relativní i destruktivní. Navíc mohou skrývat různá kvantitativní pojetí úspěchu (tabule 2 nahoře). Za úspěch můžeme považovat dosažení určitého množství či počtu nebo dosažení této hranice a její libovolné překročení.

První pojetí úspěchu splývá s **představou optima** jako ideální hodnoty: hodláme-li snížit svou tělesnou váhu, bezpochyby se nám přestane líbit, pokud budeme „úspěšní“ natolik, že zhubneme do nezdravých hodnot hmotnosti. Druhé pojetí splývá s **představou maxima**: řekne-li sportovec, že by bylo úspěchem desáté místo, pravděpodobně by byl spokojený i s místem devátým nebo dokonce prvním.

Mezi oběma přístupy můžeme vědomě volit, přičemž „optimální pojetí úspěchu“ není ani zdaleka žádným outsiderem. Dokonce i u takových parametrů, jako jsou v soukromém životě příjmy nebo u firem zisky. Pracujete-li kupříkladu „na volné noze“, můžete si určit žádoucí hladinu ročního příjmu a teprve od ní odvozovat množství přijatých zakázek. Příkladem z firemní sféry je zmíněná vitalita – současné zisky mohou mít, a skutečně mívají, svá optima, uvažujeme-li o nich v kontextu zisků budoucích.

Pro dosažení vitality je nutné splnit čtyři základní podmínky (tabule 2 dole). To, co děláme, musí být **užitečné** – tedy musí to někomu (minimálně majiteli firmy) prospívat. Užitečnost nás vede k úvahám o subjektech, jejich potřebách a produktech, které tyto potřeby naplňují (tabule 3 až 6).

Užitečnost nestačí. Musíme produkovat **efektivně**. V podnikání to znamená s podobnými nebo nižšími náklady a ve srovnatelné nebo vyšší kvalitě v porovnání s konkurencí. Zde nás čekají úvahy o firemních dějích (procesech a projektech), zdrojích (včetně lidských zdrojů) a strukturách (tabule 7 až 10).

Dělat efektivně užitečné věci stačí jen zdánlivě. Nastoluje to sice rovnováhu (co vyděláme, rozdělíme na nákup zdrojů a zisky a udržujeme vzniklý koloběh materiálů, energií a peněz v chodu), ale potřebujeme více. Více je **stabilita** – schopnost hledat nové rovnováhy, pokud jsou ty současné porušeny (například zdražením zdrojů nebo poklesem poptávky). Reagovat na ohrožení nám umožní především funkční zpětné vazby a podpora lidí, pracujících pro firmu (tabule 11 až 14).

Vitalitu definitivně nezajistí ani stabilita. Jsou situace, kdy nestačí reagovat. Firmy, jež dosáhly stability, by měly začít předvídat a ovlivňovat budoucí vývoj. Na změny nereagovat zpětně, ale s předstihem, a snažit se nebýt jen pasivními pasažéry, ale aktivní součástí motoru vývoje – tedy zvládnout **dynamiku** jako čtvrtou vitální disciplínu (tabule 15 až 18).

Čtyři vitální disciplíny jsem uspořádal na tabuli 2 do pyramidy, protože vytvářejí funkční posloupnost. Nemá například smysl efektivně vyrábět něco, co není užitečné, nebo vyvolávat změny, jejichž dopad neumíme předpovědět nebo na něž neumíme reagovat.

Pyramida vitality na tabuli 2 má vícestanné použití. Máme-li například potíže, můžeme začít přemýšlet hezky odspoda nahoru. Pokud například není o něco zájem, měli bychom dříve, než to začneme vylepšovat (efektivita), posoudit, zda, čím a komu je to vlastně užitečné. Vitalitu je tedy vhodné hodnotit i budovat odspoda nahoru. A právě tohle bývá v reálném životě firem obtížné. V praxi přece nemůžeme „vybudovat užitečnost“, dopřát si menší oslavu a potom se vrhnout na efektivitu. Jak vypadá rozumné budování vitality v praxi, shrnuje část atlasu věnovaná řízení změn (tabule 56 až 73).