



Jiří Plamínek

Diagnostika a vitalizace firem a organizací

Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi



- Analýza a řešení potíží v podnikání a životě
- Cesty k udržitelnému úspěchu lidí a firem
- Poprvé zveřejněné originální metodické postupy
- Souvislosti mezi podnikáním a přírodními zákony



Diagnostika a vitalizace firem a organizací

Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi



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.

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Diagnostika a vitalizace firem a organizací

Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

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 5595. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová
Grafická úprava a sazba Jan Šístek
Počet stran 184
První vydání, Praha 2014
Vytiskla tiskárna FINIDR s.r.o., Český Těšín

© Grada Publishing, a.s., 2014
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-5323-2

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-9370-2 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-9371-9 (ve formátu EPUB)

Přehledný obsah

(Podrobný obsah je na konci knihy)

O autorovi	7
Řekli o knize	9
Slovo úvodem	13
1 Obecná teorie vitality	15
1.1 Existence	16
1.2 Změna	20
1.3 Vitalita	26
2 Firmy a podnikání	37
2.1 Předpoklady úspěšného podnikání	38
2.2 Technický subsystém firmy	46
2.3 Lidský subsystém firmy	63
3 Diagnostika firem a organizací	81
3.1 Analytická část	82
3.2 Standardní poruchy	91
3.3 Syntetická část	114
4 Vitalizace firem a organizací	123
4.1 Řízení pomocí kompetencí	125
4.2 Definice a realizace změny	145
4.3 Řízení rozvoje firmy	157
Slovo závěrem	165
Doporučená literatura	167
Podrobný obsah	169
Přehled obrázků	173
Přehled tabulek	175
Rejník	177

*Říká se, že kdo má v ruce kladivo,
pro toho je všechno okolo hřebíkem.*

*Kdo zná jediný postup nápravy,
čelí pokušení prodávat jej jako všelék.*

*Zázračné všeléky však existují
pouze v marketingových pohádkách.*

*K dobrému řešení potíží dospějeme
teprve poctivým poznáním jejich příčin.*

O autorovi

Jiří Plamínek absolvoval Přírodovědeckou fakultu University Karlovy a studijní pobyt na Johns Hopkins University v Baltimoru, působil na polistopadovém ministerstvu jako ředitel odboru a v neziskové organizaci jako projektový manažer, koordinoval program řešení konfliktů a rozhodování pro OSN, pracoval jako metodický ředitel v soukromé firmě, z USA přivezl do Československa mediaci jako metodu řešení konfliktů, mapoval v horských a pouštních oblastech, počítal škody po sovětské okupaci.



Posledních zhruba dvacet let působí jako učitel, mediátor, konzultant a facilitátor. Vede kurzy pro firmy a státní správu, učí na vysokých školách, koučuje manažery a lídry firem, řeší rodinné, obchodní, komunitní i podnikatelské spory, připravuje firemní specialisty typu lektorů, facilitátorů, koučů a konzultantů. Je členem vědecké rady Krkonošského národního parku, byl jmenován členem a předsedou zkušební komise mediátorů při Ministerstvu spravedlnosti a České advokátní komoře, působí v redakčních radách a tvůrčích týmech, facilituje řešitelská a strategická setkání firem a komunit.

Věnuje se metodické práci – je autorem teorie vitality, spoluautorem metodiky Management by Competencies® a dlouhé řady tradičních tréninkových a e-learningových programů, tréninkových her, modelových situací a testů. Napsal desítky odborných a popularizačních článků. Především však posbírané zkušenosti vkládá do knih, jichž od roku 1990, kdy vyšla první z nich, napsal zhruba pětadvacet. Následující přehled zahrnuje ty z nich, jež mají blízký vztah k diagnostice a vitalizaci firem a organizací.

Výběr z bibliografie

- Řešení konfliktů a umění rozhodovat*, Argo, 1994
- Řízení neziskové organizace* (s pěti spoluautory), Lotos, 1996
- Synergický management*, Argo, 2000
- Vedení lidí, týmů a firem*, Grada, 2002, 2005, 2008, 2011
- Sebezpoznání, sebeřízení a stres*, Grada, 2004, 2008, 2013
- Řízení podle kompetencí* (s Romanem Fišerem), Grada, 2005
- Konflikty a vyjednávání*, Grada, 2006, 2009, 2012
- Tajemství motivace*, Grada, 2006, 2010
- Teorie vitality*, Alfa, 2006
- Vedení porad*, Grada, 2007, 2012

Řešení problémů a rozhodování, Grada, 2008

Komunikace a prezentace (s příspěvím Dana France), Grada, 2008, 2012

Týmová spolupráce a hodnocení lidí, Grada, 2009

Vzdělávání dospělých, Grada, 2010, 2014

Tajemství úspěchu, Grada, 2010

Mediace, Grada, 2013

Řekli o knize

U Jirky Plamínka bývá zvykem, že jeho vynikající a hlavně prakticky využitelné návody stojí na širokém a systémovém základě, který je originální i geniálně intuitivní. S Jirkovou pomocí diagnostikujeme „úzká hrdla“ a sami úspěšně rozvíjíme naše firmy v souladu s neopomenutelnými souslednostmi, které Jirka Plamínek nabídl světu v jeho teorii vitality.

Tato kniha jde ve svém nadhledu nad zákonitostmi světa tak daleko, jak snad jen lze. Ale i v takto dalekosáhlých filozofických objevech jsou kromě obohacení ducha skryty velmi praktické „aha efekty“. Pochopil jsem například, proč usilování o dokonalost v každém směru zákonitě vede k totálnímu vyčerpání a vítězství chaosu. Nebo jak vzácná je lidská příležitost uspořádat příjemnější místo na Zemi. A za to Jirkovi děkuju.

Martin Moravec
jednatel p.k. Solvent s.r.o. (Teta drogerie)

Doporučuji knihu všem, kdo chtějí systematicky zlepšovat svou firmu, ať již z pohledu vlastníka, manažera, či konzultanta.

Jiří Plamínek je jako zkušený vinař. Jeho knihy čtu již řadu let a mohu říci, že zrají. Kniha je skvělou kombinací dlouholetých zkušeností z praxe a schopnosti srozumitelně psát.

Používáme přístupy teorie vitality v naší konzultační praxi již řadu let. Fungují.

Ing. Josef Hajkr, Ph.D., MBA
jednatel SHINE Consulting s.r.o.

Jirka Plamínek je kamarád, velký učitel a osvícený člověk. Již téměř třicet let funguje pravidlo, že píše i vydává knihy v předstihu před tím, čím v životě právě sama procházím. U této knihy jeho náskok ještě narůstá. V první části dává do moudré souvislosti zákonitosti dějů a prozkoumává do hloubky projevy systémů, v nichž existujeme.

Užitečná ověřená metodika i chytře strukturované návody diagnostiky a vitalizace jsou akutně potřebné firmám a zároveň je složitě hledají jednotlivci v jejich čele. Kniha je servíruje s nadhledem, specifickým slovníkem a srozumitelnými mapkami. Investice do ní jsou pro všechny nadčasové a jednoznačně ziskové. Jirko, díky za tuto skvělou hostinu pro hlavu i duši!

Ing. Lucie Houthoofdová
projektová a PR ředitelka RESPIRO
autorka a koordinátorka projektu Advent plný andělů

Návodů, jak snadno a úspěšně vést podnik nebo z bankrotující firmy udělat štiku roku, je spousta. Až moc. Já dávám přednost návodu Jiřího Plamínka. Mám pro to tři důvody: autor

si vytvořil vlastní originální systém (teorii vitality, už 2006). Umí jej vykládat tak vtipně, že se bavíte bez ohledu na podnikání. A za třetí: funguje to.

Nejsem podnikatel, ale zkusil jsem aplikovat některé zásady na vlastní katedře nebo v biosférických rezervacích – a vždycky to zabralo! A teď má Jiří novou knížku i pro méně úspěšné instituce. Umí je nejprve vyšetřit a poté vyléčit, a to všechno s důrazem na souvislosti a (udržitelný) rozvoj. Nekupte to!

PhDr. Ivan Rynda
 Universita Karlova v Praze
 Fakulta humanitních studií
 vedoucí katedry sociální a kulturní ekologie

Řídit úspěšnou firmu tak, aby neustále pokračovala ve svém rozvoji a neusnula na vavřínech, je náročný každodenní úkol. K tomu, aby manažeři stačili tempu doby a reagovali na nové poznatky, překážky, ale i výzvy, je nezbytné, aby neustále čerpali ze svého okolí, médií či přímo odborné literatury nové a nové informace a podněty k zamýšlení. A právě jedním z pramenů může být i kniha Jiřího Plamínka „Diagnostika a vitalizace firem a organizací“.

Autor v sobě nezapřel přírodovědecky vzdělaného člověka, který řadu složitých manažerských postupů a procesů popisuje v paralele s přírodními ekosystémy. Přestože to zdaleka není jediný možný způsob interpretace těchto dějů a na systémy vedení firem existují rovněž jiné a mnohdy i velmi odlišné názory, jedná se o publikaci novátorskou, která si své pozorné čtenáře zcela určitě najde a zaslouží.

RNDr. Evžen Korec, CSc.
 generální ředitel EKOSPOL, a. s.

Velice oceňuji nejen množství informací, ale i způsob, jakým je autor ve svých knihách podává. Postupný vývoj a jasný řád – možná inspirace přírodou a jejími zákony. Jirko, při tvých i našich společných toulkách po horách měj vždy při sobě svůj zápisník...

Ing. Ilja Hustý
 ředitel a jednatel společnosti Stráský, Hustý a partneři s.r.o.

Výjimečná kniha přináší moudrý náhled na prostředí, které jsme si zvykli nazývat byznysem. Ukazuje, že i v tomto světě může mít úspěch jiné rozměry než pouze zisk a hodnotu akcií. Koncept vitální organizace, který Jiří Plamínek již léta úspěšně rozvíjí, dává podnikání tolik potřebný hlubší smysl, staví ho do souladu s přírodním i sociálním prostředím a majitelům, manažerům i zaměstnancům firem tak přináší nejen bohatství, ale také respekt, uznání a pocit smysluplné práce.

Paradoxně pak můžeme sledovat, že vitální firma již není devastujícím elementem nevratně využívajícím zdrojů ve svém okolí, ale právě naopak – své prostředí ve vlastním zájmu aktivně rozvíjí a obohacuje. I proto si přejme, aby se vitalita stala mantrou podnikatelů, manažerů, ale i politiků na celém světě. Tato kniha tomu rozhodně může pomoci.

Roman Fišer
 jednatel společnosti Process Song s.r.o.
 autor knihy „Procesní řízení pro manažery“

Po zkušenostech z veřejné správy, mezinárodních organizací a jiných typů „firem“ zjišťuji, že rozdíl v jejich cílech a tom, jak jich (pokud jsou životaschopné) dosahují, jsou výrazně menší, než se nám obecně podsouvá. Pokud často nějaké vůbec jsou. Jsem proto rád, že i dlouholetý praktik a profesionál Jiří Plamínek těžko hledá rozdíl mezi (privátní) firmou a (státní) organizací a zákonitostmi pro jejich udržitelný úspěch. Inspirativně nachází souvislosti, ne rozdíl.

Oceňuji otevřenost a odvahu, se kterou mi poskytuje know-how ke své teorii vitality. Její platnost navíc podporuje svým konzistentním pohledem na vznik a vývoj světa a ojedinělou schopností jej popsat. K této jeho knize se budu vracet ještě častěji než k těm předchozím.

Ing. Michael Hošek

jednatel DH&P Conservation s.r.o.

člen Rady International Union for Conservation of Nature

Obdivuji autorovo úsilí popsat složité, dynamické a nezřídka i nevyzpytatelně fungující prostředí firem exaktními termíny a jasně strukturovanými procesními schémata. Jeho teorie vitality stavějící na paralele přirozených přírodních systémů s lidmi vytvářenými systémy firemními je přístupem originálním a v mnoha pohledech inspirujícím. Osloví zejména hloubavě čtenáře pídící se po příčinách a souvislostech jevů, systematicky zvyklé řešit problémy na základě hluboké analýzy a kauzálních vztahů.

Z pohledu praktického konzultanta a kouče nejvíce oceňuji ony dvě pyramidy tvořící jádro teorie vitality; užitečnost, efektivita, stabilita a dynamika pro firemní systém jako celek a definice, orientace, motivace, habilitace, synergetizace a integrace pro lidský subsystém firmy. Jsou geniálním vodítkem logicky strukturované analýzy stavu firmy či její části.

Jiří Plamínek nám (manažerům a lídrům firem a organizací, konzultantům a koučům) nezištně nabízí opakovaně využitelný algoritmus směřující řešitele k „úzkému hrdlu“ omezujícímu aktuální výkon nebo rozvoj firmy. S aplikací tohoto přístupu mám čerstvou výbornou zkušenost a mohu jej každému vřele doporučit.

Vladimír Svatoš

lektor, konzultant, kouč

jednatel AKORD OT, s. r. o.

Slovo úvodem

Tuto knihu jsem psal celých pět let, ale myšlenky, které obsahuje, zrály více než dvě desetiletí. Popisuji zde metody, jichž používám při své letité snaze pomáhat lidem, firmám, týmům a organizacím k úspěchu. A také úvahy, které se skrývají za těmito metodami a tvoří **teorii vitality**.

Teorii vitality jsem opakovaně a z různých úhlů vyložil v několika knihách, nejpřehledněji zřejmě v atlase managementu, který vyšel v roce 2012 pod názvem *Vedení lidí, týmů a firem* v nakladatelství Grada již ve čtvrtém vydání. Zabývá se dlouhodobě udržitelným úspěchem systémů a odpovídá na otázku, jak takového úspěchu dosáhnout.

Sama teorie je tedy tak či onak v pozadí řady mých knížek. Dosud jsem ovšem nikdy detailně nepopsal dvě podstatná témata, a to jak postupuji při diagnostice a vitalizaci firemního systému a z jakých obecných předpokladů svou teorii odvozuji.

V této knize se věnuji právě těmto dvěma tématům. Záleží mi na tom, aby teorie vitality pronikla do běžné praxe a dostala více příležitostí pomáhat. Je mi jasné, že metody uložené a žárlivě strážené v pověstném „suplíku“ ještě nikdy nikomu nepomohly. Teprve jejich zveřejnění a užívání jim dává šanci na užitečný život.

Můj přístup k podnikání **vznikal z praxe**. Učil jsem a konzultoval, řešil problémy a spory, vedl jsem a řídil – a přitom sbíral zkušenosti. Tyto zkušenosti byly mnohdy „služebně starší“ než znalosti, jež jsem postupně čerpal z literatury. Vedle nevýhod to přinášelo i velké příležitosti – dělal jsem si obrázek o podnikání částečně nezatížen teoretickou literaturou a mohl jsem díky tomu svobodněji vnímat souvislosti.

Později načerpané teoretické znalosti tak u mne většinou dobře zapadly do praxí připravených schémat a modelů. Výsledkem byla nejen řada nových souvislostí, na něž ve svých knihách upozorňuji, ale i některé nové nebo odlišně vnímané pojmy.

V mých knížkách se vyskytují ortoprocesy, paraprocesy a metaprocesy, výrazy jako habilitace či synergetizace, slovo schopnosti užívám trochu jinak než většina psychologické literatury, dávám jednoznačný obsah termínům, jako jsou spory a problémy nebo soutěžení a spolupráce.

Vždy tak činím proto, že nově nebo odlišně definované pojmy do sebe lépe zapadají, činí výklad srozumitelnějším a mohou efektivněji sloužit k tomu, co je z praktického hlediska nejpodstatnější – k odhalení, kde vyžaduje firemní organismus nějaký zásah a jakou má mít tento zásah podobu.

To samé platí pro **nově viděné souvislosti**. Snad nejzajímavějšími z nich pro mne byly funkční a vývojové podobnosti mezi firmami a přírodními ekosystémy, jichž jsem si jako vystudovaný přírodovědec prostě nemohl nepovšimnout.

Paralely však vedou dál – ke státním útvarům, samosprávám, rodinám a komunitám a v trochu volnějším smyslu i k útvarům typu buněk, atomů, galaxií nebo vesmíru. A také k životu člověka jako individua a životu člověka jako biologického druhu.

Ve snaze upozornit na tyto společné rysy útvarů zdánlivě vzdálených a cizorodých jsem do knížky zařadil i výklad **teoretických principů**, ze kterých v praxi vycházím. Napsal jsem jej stručně. Je možné se jím pročíst během dvou hodin. Věřím, že tato časová investice natolik usnadní chápání následných souvislostí, že se vyplatí i hodně zaměstnanému člověku.

Přesto je snadné první, zcela teoretickou kapitolu vynechat a vrhnout se přímo na podnikatelská a manažerská témata. Kniha to umožňuje. Kdo pročte nejdříve praktické kapitoly a potom se vrátí k teorii, půjde vlastně v mých stopách. Teorie v první kapitole vznikla teprve zobecněním praxe.

Další tři kapitoly již popisují podstatu a metodiku analýzy a kultivace firem a organizací. Tady jsem papírem tolik nešetřil. Vím, že každý majitel či manažer firmy dokáže z obsahu vybrat právě to, co potřebuje ke své práci, a že se mu mohou hodit i relativní detaily.

Zvláštní pozornost jsem věnoval diagnostice. Jsem hluboce přesvědčen, že zvládání potíží bez **pochození příčin** je jen střelbou od boku na nezřetelný cíl. Pouze poctivá diagnóza nás chrání před řešením pouhých symptomů a důsledků a před zbytečnou ztrátou času, energie a peněz při řešení zástupných problémů pomocí nezdůvodněných metod.

Vlastní náprava je dnes již méně problematickou disciplínou. Jakmile víme, co je primárním problémem, snadno se můžeme začíst do relevantní literatury, použít účinné metody nebo se obrátit na lidi či organizace, které mají příslušné znalosti a zkušenosti.

Teorii i praktické nástroje zde nabízím v dobré víře k citování a užívání. Pokud ve Vás, čtenářích a uživatelích, mé myšlenky vzbudí potřebu reagovat, budu si toho vážit. Pochvala potěší a kritika pomůže. To teprve lhostejnost opravdu mrzí a někdy i zraňuje.

A právě hodně radosti a málo lhostejnosti na Vašich životních i pracovních cestách, směřujících k vitalitě, Vám proto také přeji.

Váš

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

KAPITOLA

1

Obecná teorie vitality

*Budoucnost je dcerou přítomnosti.
Rodí se smrti své matky,
a toho, kdo je k ní pozorný, učí dříve,
než začne existovat.*

Jednotlivé lidi i lidstvo jako celek, různé žijící organismy, rozličná neživá jsoucna od základních částic až po hvězdné galaxie, ale i lidmi vytvořené systémy typu firem, týmů, obcí, rodin, států nebo trhů můžeme posuzovat z pohledu jejich **existence**.

Můžeme se ptát, co zvládnou a jak dlouho vydrží, jak je existence opotřebovává či posiluje, zda je můžeme považovat za trvanlivé nebo pomíjivé, úspěšné či neúspěšné, marné nebo účelné, prospěšné či nebezpečné. Můžeme zjišťovat, zda existují v souladu se svým okolím nebo v konfliktu s ním – například na jeho úkor – a také zda nejsou v rozporu se svou vlastní budoucností.

Skutečnost, že něco existuje v současnosti, aniž by to svou přítomnou existencí omezovalo svou existenci budoucí nad míru, jež je nezbytně nutná, můžeme označit jako **vitalitu**. Vitální systém je tedy především systémem dlouhodobě udržitelným. V lidmi vytvářeném světě můžeme takový systém považovat za dlouhodobě úspěšný.

O vitalitu lidí zahrnujících a lidmi vytvořených systémů je možné se vědomě zasloužit – i když samozřejmě jen v mezích vnějších neovlivnitelných podmínek. Žít, myslet, chovat se a podnikat je možné – alespoň teoreticky – tak, aby byla vitalita omezována právě jen neovlivnitelnými podmínkami a životnost systémů se blížila ideální či maximální době existence, resp. dožití.

***Poznámka:** Dobře vím, že zde jen tlumočím a rozvádím myšlenky Viktora Emila Frankla, zejména jeho tvrzení, že podmínky nás nepodmiňují zcela. „V daných mezích záleží na nás, zda se jim podrobíme a vzdáme se, anebo ne. V těchto mezích máme také možnost postavit se nad podmínky.“ To říká člověk, který prožil tři roky jako vězeň v koncentračním táboře.*

Tato kniha naznačuje, jak vědomé úsilí vedoucí k vitalitě vyvíjet zejména ve světě **firem a podnikání**. Je-li však čtena a vnímána s vědomím širších souvislostí, stává se zřejmým, že mluví i o vitalitě jiných systémů – především těch, jejichž součástí, rámcem nebo „autory“ jsou rovněž lidé, a to včetně jednotlivých lidských životů.

Když už něco děláme, bývá užitečné, žádoucí a snad i příjemné vědět, proč to děláme. Především proto má tato knížka tuto svou první kapitolu. Zatímco druhá, třetí a čtvrtá kapitola se věnují způsobům, jak vitalitu podnikání posuzovat a rozvíjet, zde, v kapitole první objasňuji, odkud se tyto postupy vzaly.

Jde o zásadní téma. Kořeny vitality jsou vrstlé hluboko do přediva **příčin a souvislostí**. Ve snaze o posílení vitality vždy saháme k podstatě existence toho, co vitalizujeme, a proto zde úvahy o vitalitě začínají doslova od počátku. Sledují stopu existence hluboko do minulosti a odhadují její budoucí dráhu.

1.1 Existence

Jevištěm našich životů a naší práce je vesmír. Ztraceni v hvězdném nebi, které uvádělo spolu „s mravním zákonem v nás“ v úžas Immanuela Kanta, žijeme a podnikáme právě na pozadí a díky dějům, jež nás široce přesahují v prostoru, ve významu i v čase. Otázka, odkud se toto velkolepé jeviště vzalo, téma vitality zcela přirozeně otevírá.

1.1.1 Kontinuita

Něco je. Není pravda, že vůbec nic není. I kdyby celý svět kolem nás neexistoval, musí existovat alespoň myšlenky, ve kterých se vyskytuje. Tomu, že něco je, můžeme říkat **princip bytí**. Údiv nad tím, že vůbec něco je, je podle Platóna na počátku celé filosofie.

Projevy bytí označil Martin Heidegger jako jsoucna. Rozlišoval bytí jako podstatu a jsoucna jako projevy této podstaty. Některá jsoucna jsou reálná (například věci), jiná imaginární (kupříkladu teorie). Ne všechna jsoucna tedy reálně existují.

Neumíme si představit počátek bytí. Když si bytí představujeme jako časovou přímku, vždy se můžeme ptát, co bylo dříve a ještě dříve. Tyto otázky tvoří nekonečný řetěz bez šance na konečnou odpověď. Budí podezření, že na počátku muselo vzniknout něco z ničeho. Podle Tomáše Akvinského jde o důkaz boží existence.

Existuje však i přirozené řešení této záhady. Bytí zřejmě počátek ani konec nemá. Jeho projevy by mohly mít tvar **uzavřených smyček**. Právě tak si můžeme představovat reálná nekonečna. Ležatá osmička (∞) je z tohoto pohledu jejich mimořádně vhodným symbolem.

Bytí v nepočínajících a nekonečných smyčkách je spojitě, nevzniká ani nezaniká. Není jevem, ale principem, podstatou jevů. Protože ve své spojitosti nepředpokládá vznik něčeho z ničeho, respektuje zákon zachování energie a hmoty. A navíc, jak ukáží níže, umožňuje osvětlit magickou otázku vzniku našeho světa.

1.1.2 Neuspořádanost

Reálná jsoucna (tedy ta, jež fyzicky existují) podle druhé hlavní termodynamické věty spontánně směřují k neuspořádanosti.

Poznámka: *Nejde jen o čistou fyziku – všichni víme, že rozházet věci je snadnější než je zase uklidit. Macecha měla ve známé pohádce podstatně lehčí úkol než Popelka.*

Při celkovém směřování jsoucen k neuspořádanosti vlastně **pravděpodobnější** stavy nahrazují stavy méně pravděpodobné. A protože je neuspořádanost pravděpodobnějším stavem než uspořádanost, všechny reálné spontánní děje musí uspořádanost snižovat a bez dodání energie zvenčí být nevratné.

Poznámka: *Vratné děje existují jen teoreticky. Žádný spontánní vratný děj nespoteřovávající vnější energii nemůže (vzhledem k všudypřítomným energetickým ztrátám) reálně existovat. Hérakleitův výrok „Nevstoupíš dvakrát to téže řeky“ tu má své fyzikální opodstatnění.*

Základním (nejpravděpodobnějším) stavem bytí, k němuž směřují reálná jsoucna, je tedy zřejmě neuspořádanost, stav s maximální entropií. A protože je hmota více uspořádaným projevem bytí než energie, musí se z ní také postupně energie stát.

Základní stav si tedy můžeme představit jako **potenciál** – jakýsi oceán neuspořádané energie. Do takového stavu pravděpodobně vyústí svět kolem nás. Vzhledem k jednosměrnosti spontánních dějů se všechna reálná jsoucna postupně změní v potenciál. Pro další výklad je podstatné, že ve zcela neuspořádaném stavu nemohou existovat vztahy – tedy ani prostor a čas.

Potenciál a bytí jsou zřejmě jedno a totéž ze dvou různých pohledů – fyzikálního a filosofického. Bytí jako filosofický princip si můžeme fyzikálně představovat jako potenciál.

Poznámka: Slovo energie vzniklo z řeckého *energeia* (vůle, činorodost, síla). To, že je energie neuspořádaná, nemusí znamenat, že je v klidu. Ostatně, zcela klidné nemusí být ani vakuum. Podle Heisenbergova principu neurčitosti má energii a mohou v něm vznikat částice.

1.1.3 Nedokonalost

Praxe nám dovoluje tušit, že nic nemůže dosáhnout absolutní dokonalosti. Vždy existují alespoň velmi drobné odchylky od ideálu. Sebepečlivěji narýsovaná přímka je v dostatečném detailu nedokonalá a „křivá“, i kdybychom za tímto poznáním museli sestoupit až na úroveň atomů.

Poznámka: Podobně neexistuje v reálném světě úplná jistota, existují pouze takové úrovně pravděpodobnosti, které již v praxi za jistotu běžně považujeme.

Pokud skutečně nic není dokonalé, zcela dokonalá nemůže být ani neuspořádanost, ke které směřuje náš svět. Pak se ovšem v potenciálu mohou vyskytovat náhodné **odchylky od neuspořádanosti**. Protože jde o odchylky od neuspořádanosti, jejich podstatou musí být uspořádanost.

S uspořádaností se zákonitě objevují i vztahy. Vzniká prostor, rozbíhá se čas, začínají působit fyzikální zákony a fyzikální konstanty. Dostávají smysl atributy reálné existence. Za příznivých podmínek se může vytvářet i hmota.

Z nitra některých odchylek zřejmě může náhodný vznik uspořádanosti vypadat jako **velký třesk**. Těmto odchylkám pak můžeme říkat vesmíry. Vesmíry se díky energii potenciálu mohou nějakou dobu uspořádat za vzniku stále organizovanějších systémů (včetně hmoty, života a vědomí), ale celkově spějí k neuspořádanosti. Ta je základním stavem, kdežto organizace je pouze dočasným, málo pravděpodobným dějem.

Poznámka: Nekonečné smyčky existence jsou pozoruhodné z hlediska prostupnosti pro poznání. Když ve snaze pochopit vývoj světa cestujeme do minulosti, narážíme na obtížně překonatelnou bariéru velkého třesku, za kterou již neumíme nahlédnout. Vydáme-li se však do budoucnosti, můžeme bez větších potíží „zabušit na vrata velkého třesku“ z jejich druhé strany.

1.1.4 Realita

Jakmile vesmír dospěje do stavu neuspořádanosti, vymizí z něho vztahy. S nimi ztratí význam pojmy prostor a čas a přestanou se projevovat fyzikální zákony a konstanty. Nelze například určit, zda takový vesmír již byl, nebo teprve bude.

V neuspořádaném stavu tedy ztrácí smysl hledání počátku. Potenciál je oním ohniskem, ze kterého vychází reálná existence. Nekonečná smyčka bytí, místo aby počínala a končila, zřejmě jen **opakovaně prochází** základním stavem, v němž není počátek a konec definován. Počínají a končí jen jednotlivá jsoucna.

Poznámka: V potenciálu se zřejmě nerozplývá jen reálná existence, ale i její smysl. Pokud bytí není ničím přesahováno, nemůže mít žádný vnější účel. Jeho smysl je pravděpodobně obsažen v něm samém, je samo sobě smyslem. Nejen existence, ale i účelnost a kauzalita

tedy zřejmě mají tvar uzavřených křivek protínajících bezevztažný potenciál. Teprve se vztahy dostávají smysl otázky kdy, kde, co, jak, proč a později případně i kdo.

Pokud platí, že „nic nemůže vzniknout z ničeho“, potom žádný vesmír nemůže vzniknout a vyvíjet se, aniž by odněkud čerpal energii pro svou existenci a expanzi. Energií zřejmě získává z potenciálu. Vesmír tedy není místem vzniku něčeho z ničeho. Je **výbuchem uspořádanosti**. To, že tak málo pravděpodobný děj nastal, nepřímo svědčí o značné „mohutnosti“ nekonečného potenciálu.

Poznámka: Reálná jsoucna tedy nevznikají z ničeho, ale z imaginárního bytí. Fyzikálněji řečeno, vznikají z energie potenciálu.

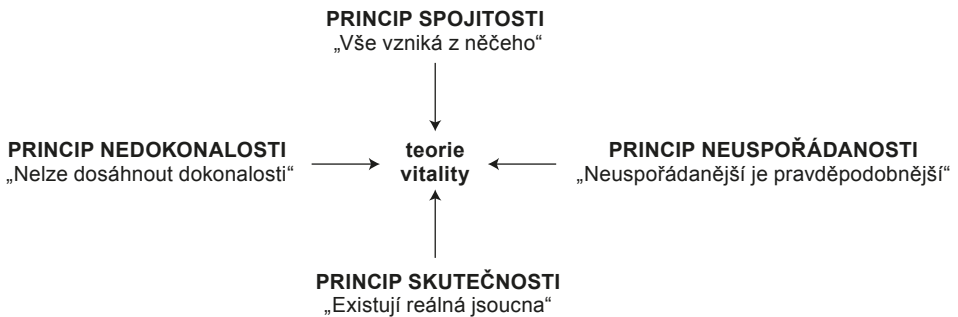
Singularita na počátku velkého třesku je zřejmě širším bezrozměrným potenciálem. Není „rodištěm energie“, ale jejím zásobníkem. Jako „nekonečný bod“ je v podmínkách neprůstoru a bezčasí středem a zároveň i okolím uspořádávání.

Poznámka: Z tohoto pohledu je zajímavé, že většinu našeho vesmíru tvoří „temná energie“ neznámého původu. Jde o energii vakua, prázdna zbaveného reálných částic, která je (zřejmě) rovnoměrně rozložena a zrychluje rozpínání vesmíru. Možná jde o tu část energie potenciálu, která zůstala nezasažena explozí uspořádávání. Pomáhá naředit zplodiny velkého třesku a vyčistit výbuchem zasažené části potenciálu od „hmotného smetí“.

1.1.5 Poznámka o axiomatice

Teorie jsou silné nebo slabé nejenom úvahami, jež činí, ale i materiálem, z něhož jsou úvahy postaveny. Výhodou pro každou teorii je, když jsou její základní kameny – tedy **axiomy používané bez důkazů** – maximálně jednoduché a věrohodné.

Teorie, která – například – potřebuje ke vzniku vesmíru nadpřirozenou bytost, je pochopitelně v nevýhodě vůči takové, která je postavena na jednoduchých soudech odpovídajících lidské zkušenosti. Teorie se složitými předpoklady pak musí, aby byly úspěšné, oslovovat nejen lidský rozum, ale i lidské city.



Obrázek 1 Axiomy obecné teorie vitality

Teorie vitality volí opačnou cestu. Vychází ze čtyř jednoduchých předpokladů (viz také obrázek 1), které používá bez důkazů, tedy jako samozřejmě platné axiomy. Postuluje čtyři následující tvrzení:

1. vše vzniká z něčeho (princip spojitosti),
2. neuspořádanější je pravděpodobnější (princip neuspořádanosti),
3. nelze dosáhnout dokonalosti (princip nedokonalosti) a
4. existují reálná jsoucna (princip skutečnosti).

Všechny tyto axiomy mají solidní oporu v letité lidské zkušenosti. První tři principy například do velké míry odpovídají třem hlavním termodynamickým větám. Tvrzení odvozená z těchto axiomů (tedy teorie vitality) se navíc osvědčují při využívání v praxi.

1.2 Změna

Čas našeho vesmíru běží již zhruba 13,5 miliardy let. Přestože je náš prostor teprve na počátku své cesty k zániku, mnohé se v něm odehrálo. Běží v něm strhující proces, jemuž jsme si navykli říkat vývoj.

1.2.1 Pohyb

Protože je vesmír „výbuchem uspořádanosti“, je jeho součástí **stálý pohyb** (výrok „*Panta rei*“, tedy „*Vše plyne*“, je připisován Hérakleitovi). Kinetická energie dočasného uspořádání zřejmě vzniká z energie potenciálu.

Skutečnost, že jsoucno je v určitém okamžiku v určitém stavu a hned v okamžiku následujícím ve stavu jiném, můžeme nazvat změnou. Příčinou změn jsou konflikty. Konflikty způsobují nerovnováhu a jen díky nim probíhá vývoj. Podstatou vývoje vesmíru je konflikt mezi stavem (aktuální podobou uspořádání) a pohybem (stálou tendencí ke změně uspořádání).

Tento základní konflikt se projevuje **dílčími konflikty** mezi konstrukcí (organizace hmoty, vznik hvězd, horotvorné pochody, vznik organismů) a destrukcí (tepelná smrt vesmíru, zánik hvězd, denudace reliéfu, zánik organismů). Opakovaná vítězství destrukce jsou jistá, ale nejsou definitivní.

Existence má tendenci setrvávat a pohyb tendenci měnit. Jsoucna se tedy musí měnit a zároveň být v určitém stavu, byť by se jim to při dostatečně detailním pohledu dařilo jen v limitně krátkých okamžicích.

Níže se pokusím ukázat, že umění řešit tento konflikt a průběžně nalézat dočasné rovnováhy mezi **setrvačností a změnou** je podstatou vitality, tedy vlastnosti, jejímuž hledání je zasvěcena tato knížka.

1.2.2 Vztahy

Pro teorii vitality je klíčovým pojmem systém. Systém je produktem vývoje od jednoduchého (neuspořádaného) ke složitému (uspořádanému). Jde o celek složený z částí jedineč-

ným způsobem tak, že jej nelze kompletně popsat pouhým výčtem částí, které jej tvoří. Můžeme říci, že **system je uspořádaný celek**.

Systémy tedy přesahují sumu svých složek. Tím se liší od množin, které lze kompletně popsat výčtem prvků nebo nějakým předpisem, jenž určuje, co prvkem množiny je a co není. To, co obsahují systémy navíc oproti množinám, jsou vztahy – vztahy mezi jejich částmi a vztahy částí a celků.

Příklady

Člověk není množinou atomů, molekul, buněk, tkání, orgánů nebo soustav. Tyto složky musí být nějakým způsobem uspořádány, abychom jejich celek mohli nazvat člověkem. Rovněž tato věta není množinou písmen. Dostává smysl, pokud existují zcela určité vztahy mezi písmeny, jež ji tvoří – konkrétně určitá posloupnost písmen a mezer.

Vše reálně existující má povahu systému. Množiny existují pouze jako imaginární konstrukt. Pro reálná jsoucná tedy platí, že jde o celky **složené z částí a vztahů**, tedy že

$$\text{system} = \text{složky} + \text{vztahy},$$

přičemž vztahy mohou mít nejrůznější charakter, mimo jiné mohou působit synergii nebo konflikty mezi částmi a celky.

Systémy a vztahy jsou neodlučitelné. Vztahy mají smysl pouze ve spojení se systémy a systémy se rodí spolu se vztahy. Právě vztahy jsou **podstatou odchylek** od neuspořádanosti, z nichž se zřejmě vyvíjejí vesmíry.

1.2.3 Chování systémů

Podstatnou tendencí systémů je setrvávat v existenci. Pokud se nemění podmínky uvnitř a vně systémů, nemusí se měnit ani systémy. Do takové situace se ovšem může dostat jen imaginární systém. Reálné systémy jsou všudypřítomným pohybem **nuceny ke změnám**. Jsou přece součástí exploze uspořádanosti jménem vesmír.

Změny v okolí systémů i v jejich nitru mohou mít povahu více či méně náhodných odchylek, stejně jako systematických vývojových trendů. Systémy na ně reagují poměrně pestrá škálou taktik, jejichž účelem je umožnit setrvalou existenci v měnícím se prostředí.

Asi nejjednodušší taktikou je rezistence, tedy **schopnost zachovávat** charakteristiky navzdory měnícím se podmínkám (obrázek 2a). Typickými nositeli této taktiky jsou tuhé látky, které v zátěži zachovávají svůj tvar, objem a další vlastnosti. Překvapivě rezistentní systémy můžeme najít i mezi biologickými organismy.

Poznámka: V praktickém životě je ideálně tuhé chování pochopitelně pouze imaginárním konceptem. Látky se chovají jako tuhé nanejvýš do určité mezní hodnoty napětí, po jejímž překročení následuje chování jiné – například (rychlejší) chování křehké nebo (pomalejší) chování viskózní. Hodně závisí na fyzikálních podmínkách – stejná hornina v zemské kůře se například může deformovat křehce, je-li blízko zemskému povrchu (tak vznikají kupříkladu zlomy), nebo způsobem blízkým chování viskóznímu, je-li ve velkých hloubkách pod vlivem velkých teplot a tlaků (tak vznikají mimo jiné vrásy).