

Dr Bronisław Bombała
Wydział Nauk Społecznych
Uniwersytet Warmińsko Mazurski

Prakseologia fenomenologiczna

Czy obecnie obowiązujący paradygmat stwarza podstawę formułowania właściwego rodzaju pytań, czy pozwala na formułowanie ważkich teorii, czy dostarcza wskazówek dla odpowiedniej weryfikacji empirycznej i wreszcie czy podsuwa istotne rozwiązania najbardziej naglących problemów przyszłości?

K. Dopfer, *Wprowadzenie: ku nowemu paradygmatowi*,
w: K. Dopfer (red.), *Ekonomia w przyszłości*, PWN, Warszawa 1982, s. 12

Abstrakt. W artykule uzasadnia się tezę, iż fenomenologia i hermeneutyka mogą służyć za podstawę prakseologii fenomenologicznej (fenomenologii zarządzania). Głównym instrumentem (metodą) prakseologii fenomenologicznej jest soczewka fenomenologiczna: skupia ona to, co ontologiczne i to, co ontyczne, egzystencjalne i egzystencyjne – w sensie Heideggerowskim. Soczewka pozwala na dokładniejsze ujęcie przedmiotu poddanego analizie – obejrzenie w perspektywie filozoficznej (ontologicznej) i perspektywie nauk szczegółowych (ontycznej). Jako metametoda pozwala ona na ogłód badanego przedmiotu z różnych perspektyw, a zarazem pełni rolę „spoiwa”, które łączy różne perspektywy badawcze, zapewniając jednocześnie spójność ontologiczno-ontyczną. Podstawową dyrektywą praktyczną prakseologii fenomenologicznej jest spójność ontologiczno-ontyczna (koherencja) działania. Zgodnie z tą dyrektywą, dla zapewnienia wysokiej efektywności i etyczności funkcjonowania organizacji niezbędna jest spójność ontologiczno-ontyczna zarządzania.

Słowa kluczowe: prakseologia fenomenologiczna, fenomenologia zarządzania, soczewka fenomenologiczna, spójność ontologiczno-ontyczna

Phenomenological praxeology

Abstract. The paper justifies the idea that phenomenology and hermeneutics can be used as the basis of the phenomenological praxeology (phenomenology management). The main instrument (method) in the phenomenological praxeology is a “phenomenological lens”. Phenomenological lens focuses on the issue of what is ontological and what is ontic, existential and existent – in Heidegger’s sense. It allows a more accurate analysis of an object – both from the philosophical (ontological) and scientific (ontic) perspective. As a meta-method it provides different perspectives while analyzing the object and acts as a “binder” linking diverse factors affecting this object and providing at the same time an ontological-ontic coherence. The ontological-ontic coherence is the main practical directive of the phenomenological praxeology. According to that directive, ontological-ontic coherence of management is necessary to ensure high efficiency and ethics of the organization.

Keywords: phenomenological praxeology, phenomenology of management, phenomenological lens, ontological-ontic coherence

1. Wprowadzenie w problematykę – „trzecia kultura” a nauki o zarządzaniu

Poszukując adekwatnej „metody” nauk o zarządzaniu nie sposób nie odnieść się do refleksji S. Ossowskiego zawartych w „O osobliwościach nauk społecznych” (Ossowski 1983). Opisywany przez niego konflikt między przedstawicielami różnych podejść do uprawiania nauki nie wygasł, a przeciwnie, nasilił się. Zasadne będzie zatem przytoczenie słów: „Studia o osobliwościach społecznych, które są przedmiotem tej publikacji, wyrosły z wieloletnich refleksji i obserwacji w toku pracy badawczej i pracy nauczycielskiej na polu socjologii. Podniętą do rozważań były konflikty stanowisk wobec zagadnień społecznych, ujawniające się w dyskusjach i polemikach” (Ossowski 1983, 21). Ossowski skoncentrował się na zagadnieniu osobliwości – cech specyficznych nauk społecznych w porównaniu z naukami przyrodniczymi. Jednakowoż w XX wieku nauki społeczne (także nauki o zarządzaniu) były pod silnym wpływem neopozytywizmu, który głosił hasło jedności teoretycznej i metodologicznej wszystkich nauk, a tym samym braku cech właściwych dla nauk społecznych¹. Neopozytywistyczna jedność nauki jest pojmowana jako redukcyjna piramida z fizyką jako podstawą. Podważano w ten sposób tradycyjny w filozofii podział na „nauki o duchu” (nauki o kulturze i zjawiskach psychicznych) i „nauki o przyrodzie”. O. Neurath określił ten sposób uprawiania nauk społecznych mianem „fizykalizmu” (Neurath 1944, 5).

Podobne poglądy głósili przedstawiciele radykalnego behawioryzmu w psychologii – od J.B. Watsona (Watson 1930) aż po B.F. Skinnera (Skinner 1953), uznając dążenia do badania przeżyć wewnętrznych ludzi, ich doznań, przekonań, wyobrażeń i wartościowań za nienaukowe. Orientacja behawiorystyczna została zaakceptowana przez wielu przedstawicieli empirystycznie zorientowanej socjologii i psychologii (a za nimi także przez część przedstawicieli nauk o zarządzaniu) i włączona przez nich do kanonu filozoficznych podstaw nauk o człowieku, społeczeństwie i organizacji.

¹ Epistemologiczno-metodologiczne podstawy nauk społecznych opierają się na dwóch głównych nurtach myślowych. Pierwszy to związany z fizyką klasyczną nurt mechanistyczny (redukcjonizm), zgodnie z którym badane przedmioty, zjawiska i procesy należy wyjaśniać przez rozłożenie na mniejsze elementy, tj. redukcję procesów i zjawisk złożonych do prostszych, np. socjologicznych do psychologicznych (psychologizm), psychologicznych do biologicznych (biologizm), a tych do fizykochemicznych (fizykalizm). Drugi to nurt antyredukcjonistyczny, w którym można wyróżnić ujęcia holistyczne i interpretatywne. Holizm przyjmuje, iż zjawiska i procesy złożone nie mogą być wyjaśniane przez sumowanie własności badanych oddzielnie ich elementów, ale przez wskazywanie związków między nimi. Tego typu zjawiska są traktowane jako systemy, które funkcjonują w sposób relatywnie całościowy, np. organizmy żywe i ich zespoły, takie jak biocenozy, społeczności, organizacje. W naukach o zarządzaniu holizm reprezentuje podejście systemowe. Interpretatywizm opiera się na badaniach terenowych, w których nie stosuje się uprzednio przygotowanego modelu teoretycznego, lecz tzw. gęsty opis (*thick description*) – opis kultury przez jej uczestnika. G. Burrell i G. Morgan wyróżnili cztery główne paradygmaty w naukach społecznych: funkcjonalistyczny, interpretacyjny, radykalny strukturalizm i radykalny humanizm (Burrell i in. 1979). R. T. Craig wymienia siedem „tradycji”: socjopsychologiczną, cybernetyczną, retoryczną, semiotyczną, krytyczną, socjokulturową i fenomenologiczną (Craig 1999).

W XX wieku pojawiły się poglądy, iż tradycyjne rozróżnienie „dwóch kultur” – kultury związanej z naukami przyrodniczymi i kultury związanej z humanistyką, tj. podział na *science* i *the Arts* – straci rację bytu, gdyż humaniści staną się rzecznikami nauk przyrodniczych (Bobyryk 2002, 19). Jednak nie wszyscy humaniści ulegli metodzie pozytywistycznej. Natomiast przedstawiciele nauk przyrodniczych zaczęli popularyzować swoje teorie, przejmując jednocześnie tradycyjną rolę elity intelektualnej wywodzącej się z nauk humanistycznych w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania: czym jest życie, kim jesteśmy i dokąd idziemy (Brockman 1995, 9). Przyrodnicy coraz częściej wypowiadali się na temat filozofii, religii, etyki, kultury i obyczajowości, tworząc tzw. trzecią kulturę. W ich wystąpieniach zauważa się jednak poważne braki w zakresie szeroko pojętej wiedzy humanistycznej (Brockman 1995, 17).

Za negatywne uznaje się dwie skrajne postawy. Z jednej strony przechodzenie humanistów na pozycje radykalnego scjentyzmu, z drugiej zaś, postmodernistyczne relatywizowanie. Jak zauważa J. Bobryk: „pod wpływem nacisku scjentyzmu i pozytywizmu pełna kompleksów humanistyka albo wypiera się samej siebie, albo popada w coś, co można porównać do autyzmu” (Bobyryk 2002, 20). W starciu „pierwszej” i „drugiej” kultury nie chodzi tylko o konfrontację światopoglądów (paradygmatów) i sposobów uprawiania nauki. Z tymi postawami łączą się ściśle antagonistyczne systemy wartości i sposoby organizacji stosunków społecznych. Bobryk krytycznie podchodzi do próby zawłaszczenia przez empiryków dotychczasowego przedmiotu badań humanistów. Stwierdza on, że wrogość kultury przyrodnozawstwa i kultury humanistyki godzi w misję całej nauki. Proponuje, by podstawą trzeciej kultury był dialog², a nie prosta synteza, skupianie, a nie łączenie; dialog podejmowany ze świadomością różnic i akceptacją ograniczeń tak przyrodniczej, jak i humanistycznej wizji człowieka (Bobyryk 2009, 56).

Refleksja nad dorobkiem filozofii najnowszej prowadzi do przeświadczenia, że poszukiwanie trwałego fundamentu wiedzy jest przedsięwzięciem syzyfowym. Stopniowo następuje zmierzch mitu nowożytnego „racjonalizmu”, iż cała nauka winna być budowana *modo geometrico*. Na gruncie teorii organizacji i zarządzania kres marzeniom o uniwersalnej metodzie położyło podejście sytuacyjne (ang. *contingency approach*) (Maracz 1983, 274-310). Wydaje się jednak, że istnieje możliwość stworzenia na bazie fenomenologii pewnego wzorca stosunków społecznych, który zminimalizuje skutki determinizmu technologicznego, a także modelu nauki, który uniknie pułapek scjentyzmu (Husserl 1999).

W naukach o zarządzaniu zauważamy podobną sytuację. Stąd postulat zmiany dominującego paradygmatu, ponieważ, jak stwierdza A. K. Koźmiński, osiągnęły one taki stan, który budzi frustrację (Koźmiński 2004, 10). Z. Martyniak propo-

² Podobnie do tego zagadnienia podchodzili już w latach trzydziestych minionego wieku Maria i Stanisław Ossowsky, proponując „naukę o nauce” (Ossowska i in. 1967, 91-102).

nuje „przefiltrowanie” napływających koncepcji organizacyjnych z różnych stron świata, odrzucenie pseudonaukowych i zaadaptowanie najcenniejszych (Kieżun 2002, 4). Podobnie do problemu „modnych” koncepcji zarządzania podchodzi Z. Mikołajczyk (Mikołajczyk 2000. 148-156). Ponadto zauważa się zjawisko dezintegracji teoretycznej, przejawiającej się rozpatrywaniem problemów zarządzania przez pryzmat jednej dyscypliny, i brak wyższego poziomu uogólnienia integrującego różne punkty widzenia (Kieżun 2002, 4-5). Do tego należy dodać dominację paradygmatu neopozytywistycznego i nieuwzględnianie polskich warunków kulturowych. W zapomnienie poszła polska filozofia pracy z czołowymi jej przedstawicielami S. Brzozowskim i E. Abramowskim, szczątkowo wykładana jest koncepcja K. Adamieckiego z kluczowym dla niej prawem „harmonii duchowej” (Bombała 2006). Także dorobek szkoły prakseologicznej jest marginalizowany. Tym bardziej na uwagę zasługuje Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji, które kontynuuje badania organizacji w ujęciu prakseologicznym³. Uczestnicy seminarium sformułowali podstawowe kierunki prac badawczych, które mają na celu uporządkowanie „dżungli zarządzania”. Są to (Kieżun 2002, 4-5):

- założenia ontologiczne, ujmujące organizację jako teleologiczny system współdziałania, przy akceptacji ontologii R. Ingardena określającej trzy postacie bytu: rzeczy, procesy, zdarzenia;
- założenia epistemologiczno–metodologiczne, tj. empiryczno-dedukcyjne i podejście systemowe;
- założenia aksjologiczne, oparte na humanistycznym systemie wartości, judeo-chrześcijańskiej tradycji i prakseologicznych ocenach.

Na problem złożoności i dynamiki organizacji, a zarazem ułomność dotychczas stosowanych metod wskazuje również K. Rogoziński. Jego zdaniem podejście systemowe i strukturalizm, które stały się obowiązującą metodą analizy organizacji, mają metodologiczne braki. Dominuje w nich nadrzędność holistycznego ujęcia, synchronizm w interpretacji elementów składowych i skłonność do wiązania tychże w trwalsze struktury (Rogoziński 2008, 11–25). Struktura jest traktowana jako zbiór elementów rozpatrywany ze względu na wzajemne zależności, typy powiązań i sprzężeń między nimi, a nie ze względu na istotowe różnice między owymi elementami. Dlatego struktury mają tendencje do petryfikacji. Podejściem, które

³ Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji, organizowane już od 1996 roku w Akademii Leona Koźmińskiego pod kierunkiem profesorów W. Kieżuna i W. Gasparskiego, gromadzi naukowców interesujących się rozwojem teorii organizacji i zarządzania. Seminarium jest kontynuacją seminariów profesorów T. Kotarbińskiego i J. Zieleniewskiego w Sali Okrągłego Stołu Pałacu Staszica. SeminaRIA są rodzajem naukowego dyskursu, opartego na prakseologicznych poszukiwaniach sprawności organizacji w jej potrójnej strukturze: skuteczności, ekonomiczności i etyczności (Kieżun 2011, 9). Dwa pierwsze tomy zbioru referatów: „Krytyczna Teoria Organizacji” i „Dobre Państwo” zostały wydane w 2004 roku, trzeci tom „Krytycznie i twórczo o zarządzaniu” w 2011. Tom czwarty ma się ukazać jesienią 2014. Z tematyką seminarium związane są także dwie monografie W. Kieżuna poświęcone krytycznej analizie polskiej transformacji (Kieżun 2011) i (Kieżun 2012), a także monografia A. Szpaderskiego (Szpaderski 2013).

może ustrzec przed ryzykiem kreowania spetryfikowanych struktur jako rezultatu poznania naukowego, jest właśnie fenomenologia, ponieważ dzięki interpretacji znaczeń i dociekaniu sensu pozwala ona nie tylko głębiej, lecz także na nowo poznać i uporządkować rzeczywistość.

Interpretatywizm jest szerszym zjawiskiem w naukach społecznych, które prowadzi do wymiany stosowanych metod i aparatury pojęciowej. Twarde zmienne, które były podstawą pozytywistycznego paradygmatu nauki (behawioryzm, teoria wymiany, teoria gier, teoria racjonalnego wyboru) zastępowane są przez bardziej subtelne instrumenty badawcze, które odpowiadają nowej wizji nauki (fenomenologia, hermeneutyka, interakcjonizm symboliczny, antropologia kulturowa, socjologia wizualna) (Sztompka 2007, 28-29).

Ważne jest także uporządkowanie terminologii teorii organizacji i zarządzania. W polskiej myśli organizatorskiej podejmowano takie próby – przede wszystkim w ramach szkoły prakseologicznej i systemowej. Istotę dociekań semantyczno-logicznych w tej kwestii T. Kotarbiński ujął następująco: „Czym się tedy zajmują prakseologowie?: Przede wszystkim uprawiają klarowanie pojęć [...] ujawniają wieloznaczności terminów [...] konstruują definicje analityczne – sprawozdawcze i regulujące, zaostrzają znaczenia terminów” (Kotarbiński 1982, 19-22). Badania prakseologiczne w zakresie doskonalenia języka teorii organizacji i zarządzania nie otrzymały szerszego wsparcia. W rezultacie pozostaje ona nadal na etapie przedteoretycznym (empiryczno-zbierackim), a język – w stadium przedracjonalistycznym (Sobczyk 2008, 112). L. J. Krzyżanowski podsumowuje jej stan następująco: „Dla wciąż młodych, niedojrzałych [...] nauk o kierowaniu [...] których warsztat poznawczy i metodologiczny nie osiągnął jeszcze poziomu umożliwiającego konstruowanie teorii w ścisłym tego słowa znaczeniu, odrodzenie u progu epoki ponowoczesnej metaforycznego myślenia stwarza szansę na rozwój, albowiem metafory ogarniają badaną rzeczywistość organizacyjną szeroko i w sposób obrazowy, w całej jej złożoności, różnorodności, zmienności” (Krzyżanowski 1999, 9).

Metafory otwierają nowe możliwości widzenia i analizy organizacji. Zastosowanie metafor w tej dziedzinie jest związane ze zmianami zachodzącymi w teorii i praktyce zarządzania. Podstawy tego ujęcia zawiera książka G. Morgana pt. *Images of Organization* (Morgan 1986). Brytyjski badacz ukazał w niej wiele sposobów wykorzystywania metafory jako środka służącego rozumieniu organizacji. Główne metafory organizacji w jego ujęciu to: maszyna, organizm, psychiczne więzienie, system polityczny, narzędzie dominacji, mózg, kultura, transformacja i przepływ. M. Jo Hatch stwierdza, że metafora jest niezwykle cennym i użytecznym środkiem, zapożyczonym z nauk humanistycznych, który służy do dostrzeżenia istoty zjawisk (Jo Hatch 2002, 66). Interesująca jest, zaproponowana przez nią, postmodernistyczna metafora kolazu – wyobrażenie organizacji jako kolazu złożonego z fragmentów wiedzy i zrozumienia w celu stworzenia nowej perspektywy odno-

szącej się do przyszłości. Metafory ujmują rzeczy i zjawiska w sposób obrazowy, pozwalając zrozumieć ich istotę (Kostera 1996, 39).

2. Fenomenologia jako metametoda

Metoda fenomenologiczna już od wielu lat jest z powodzeniem stosowana w naukach społecznych. Także w naukach o zarządzaniu czynione są takie próby. Już w 1982 roku P. Sanders stwierdziła, że fenomenologia jest „nową gwiazdą na horyzoncie badań organizacji” (*a new star on the [organizational] research horizon*) (Sanders 1982, 353). O trudnościach towarzyszących aplikacji fenomenologii do nauk o zarządzaniu świadczy tytuł artykułu P. Bradbery’ego (2008, 221–230). Wprowadzenie fenomenologii (także hermeneutyki i heurystyki) do nauk o zarządzaniu wydaje się jednak przedsięwzięciem celowym. Parafrazując M. Heideggera, gdy przekornie stwierdza: „Czym jest rzecz? Pytanie jest już stare. Stale nowe jest w nim tylko to, że trzeba je wciąż na nowo stawiać” – możemy zadać pytanie: Czym jest organizacja i *kim* jest menedżer? Zadanie to jest skromne, bowiem – powtórzmy za Heideggerem – „Naszym pytaniem nie chcemy ani zastępować, ani ulepszać nauki. Chcemy wszelako współdziałać w przygotowaniu rozstrzygnięcia. Kwestia do rozstrzygnięcia brzmi: Czy nauka jest miarą dla wiedzy, czy może istnieje jakaś wiedza, w której dopiero podłoże i granice nauki, a wraz z tym jej właściwa moc obowiązująca, znajdują swoje określenie? Czy ta właściwa wiedza jest konieczna dziejowemu ludowi, czy można się bez niej obejść i zastąpić ją czymś innym?” (Heidegger 2001, 16).

Przedmiot badań teorii organizacji i zarządzania jest tak złożony, iż za główną jej cechę uznaje się interdyscyplinarność. Wątpliwe jest zatem sprowadzanie jej do jednej z nauk szczegółowych. Zagadnienie to było wielokrotnie omawiane (Koźmiński 2008, 224–230), przytoczę więc tylko refleksje L.J. Krzyżanowskiego: „Z faktu, że obiekt badań naszych nauk ma charakter multidyscyplinarny i także charakter mają problemy dotyczące tworzenia organizacji i kierowania nimi, których rozwiązywanie stoi przed reprezentantami dziedziny wiedzy i praktycznej działalności zwanej kierowaniem (zarządzaniem), wypływa niejako programowe założenie przekraczania granic między dziedzinami nauki i dyscyplinami naukowymi oraz czerpanie z warsztatu metodologicznego i dorobku teoretycznego innych nauk. [...] Cechą charakteryzującą sposób uprawiania nauk o kierowaniu (zarządzaniu) organizacjami jest *wieloaspektowość* postrzegania i <odczytywania> rzeczywistości” (Krzyżanowski 1999, 55). Wynika z tego fundamentalne założenie, że wieloaspektowość w ujęciu problemów zarządzania jest podstawową zasadą epistemologiczną i regułą metodologiczną.

Poważną barierą jest jednak problem „teoretycznej niewspółmierności”, który utrudnia badania multidyscyplinarne. Ł. Sułkowski sugeruje, iż rozwiązaniem tego problemu może być zastosowanie jakiejś metametody. Przestrzega on jednak

przed niebezpieczeństwem jakie wiąże się z dyskursem na pograniczach – transpozycją pojęć i koncepcji, które tracą swoje pierwotne znaczenie (Sułkowski 2005, 12). Proponuje on stworzenie filozofii poznania nauk o zarządzaniu, która obejmie: ontologię, epistemologię i metodologię zarządzania. Zauważa, iż proces poznania w zarządzaniu nie opiera się na odzwierciedlaniu obiektywnie istniejącej rzeczywistości, lecz jej współtworzeniu w intersubiektywnych procesach negocjacji znaczeń, a to prowadzi do zamiany relacji: podmiot – przedmiot poznania na relację: podmiot – podmiot. Stwierdza ponadto, że pierwotne w rozumieniu organizacji i zarządzania są kategorie potoczne i intuicyjne, a język nauk o zarządzaniu jest ich interpretacją. Na uwagę zasługuje spostrzeżenie Sułkowskiego, że zarządzanie, podobnie jak inne nauki społeczne, znajduje się w kole hermeneutycznym (Sułkowski 2005, 167).

Sułkowski, po porównaniu fundamentalizmu, pluralizmu, eklektyzmu i anarchizmu metodologicznego, proponuje, by na obecnym etapie rozwoju nauk o zarządzaniu, eklektyzm stał się głównym stanowiskiem epistemologicznym. Jeśli zgodzimy się z tą propozycją i potraktujemy ją jako sposób na radzenie sobie z „niewspółmiernością teoretyczną”, to pojawia się problem metametody – sposobu (spoiwa), który umożliwi łączenie różnych podejść. Nawiążę w tym miejscu do refleksji J.M. Bocheńskiego zawartych w pracy „*Współczesne metody myślenia*” (Bocheński 1988), w której starał się on uporządkować podstawowe pojęcia filozofii i ogólnej metodologii nauk. Poszukując wspólnej dla różnych nurtów współczesnej filozofii terminologii ontologicznej, psychologicznej, semiotycznej i teoriopoznawczej, stwierdził on, iż ogólna metodologia nauk odnosi się głównie do poznawania pośredniego. Jednak i w dziedzinie poznawania bezpośredniego istnieją metody, które stały się przedmiotem metodologii ogólnej. Bocheński podkreślił, iż wyróżnione miejsce zajmuje wśród nich metoda fenomenologiczna (Bocheński 1988, 13). Zawiera ona wiele reguł, które obowiązują ogólnie, tzn. dotyczą każdego rodzaju myślenia.

Bocheński ujmuje metodę fenomenologiczną jako szczególny rodzaj postępowania poznawczego, którego istotnym składnikiem jest pewien typ duchowego oglądania przedmiotów, a mianowicie intuicja. Intuicja odnosi się do tego, co dane. Główna zasada fenomenologii brzmi: „z powrotem do rzeczy samych”, przy czym przez „rzeczy” należy rozumieć właśnie to, co dane. Wymaga to trojakiego wyłączenia bądź „redukcji”, zwanej także *epochē*. Po pierwsze, wyłączenia wszystkiego, co subiektywne: należy zająć czysto obiektywną, zwróconą ku przedmiotowi postawę; po drugie, wyłączenia wszystkiego, co płynie z różnego typu teorii i w inny sposób zdobytej wiedzy; po trzecie, wyłączenia wszelkiej tradycji, tzn. wszystkiego, co inni twierdzili na temat badanego przedmiotu. Dany przedmiot podlega dwojakiego typu redukcji. Po pierwsze, pozostawia się poza rozważaniem istnienie przedmiotu, a uwaga zostaje skierowana wyłącznie na jego uposażenie treściowe; po drugie, z tego uposażenia treściowego zostaje wyłączone wszystko,

co nieistotne – tylko istota przedmiotu jest poddana analizie. Bocheński zauważa, że „fenomenologiczne” wyłączenie nie jest równoznaczne z zaprzeczeniem. Elementy „wzięte w nawias” pomija się tylko, abstrahuje się od nich i rozważa wyłącznie to, co pozostaje. Stosując metodę fenomenologiczną, nie rezygnuje się z późniejszego zastosowania innych procedur i z ponownego rozważenia pominiętych aspektów. Zasada redukcji obowiązuje tylko w trakcie trwania refleksji fenomenologicznej (Bocheński 1988, 15).

Uwagi Bocheńskiego są istotne w kwestii wyboru metody badawczej w zarządzaniu, które musi uwzględniać złożoność swego przedmiotu. Metodę fenomenologiczną można traktować jako wiodącą, np. w poszukiwaniu istoty problemu. Nie oznacza to, że wyklucza inne metody, a wręcz przeciwnie pozwala na ich efektywne stosowanie przez dokładniejsze określenie problemu poddanego analizie. W tym kontekście należy umieścić uwagi A. Węgrzeckiego, który stwierdza, iż „Właściwie [...] bezzałożeniowość oznacza zabieg przygotowawczy, niezmiernie ważny, bo niestaranne, nieudolne jego przeprowadzenie negatywnie wpłynie na przebieg badań, zaciąży na rezultatach, w jakiejś mierze przesądzi o nich” (Węgrzecki 2009, 109). Bezzałożeniowość, jedna z głównych zasad fenomenologii, nie wypełnia pola dociekań, a jedynie je oczyszcza. Fenomenologia – konstatuje S. Judycki – jawi się dziś jako nauka wstępna (Judycki 1993, 25–38). Fenomenologia rozumiana jako metoda ateoretycznego opisu jest składnikiem postępowania również w naukach pozafilozoficznych. Każdy bowiem rodzaj badań wstępnych, czy to w filozofii, czy poza nią, np. w naukach o zarządzaniu, powinien zawierać przynajmniej próbę teoretycznie niezaangażowanego opisu. Być fenomenologiem dzisiaj, to być świadomym zasług fenomenologii dla nauki w ogóle i – ewentualnie – wykorzystywać je dla własnego myślenia (Judycki 1993, 38).

Taką właśnie fenomenologię, pojętą jako *mathesis universalis* zasadniczych dziedzin ludzkiej wiedzy z kluczowym tzw. punktem archimedesowym, z którego filozofia może ogarnąć wszystkie dyscypliny naukowe i formy działalności artystycznej, stworzyła A.T. Tymieniecka. Ów punkt (*philosophia prima*), w którym spotykają się ze sobą *theoresis* (nauka), *poiesis* (sztuka) i *praxis* (etyka), odkryła Tymieniecka w filozofii, którą nazwała fenomenologią życia (ang. *phenomenology of life*) (Szmyd 2002, 237–245).

Tymieniecka poddała krytyce podstawowe założenia fenomenologii klasycznej, szczególnie te o charakterze idealistycznym oraz rozwiązania, które ograniczały akty ludzkiej intencjonalności do granic rozumu i analizy ściśle racjonalnej. Oznaczało to odrzucenie eidetycznej i transcendentalnej analizy fenomenologicznej, tj. ontologii bytów idealnych E. Husserla i bytów możliwych R. Ingardena. W to miejsce Tymieniecka zaproponowała koncepcje: *creative experience* i *creative act of man*. Pojęcia te oznaczają nowe jakości antropologiczne – istotne czynniki świadomości i zarazem akty twórczego czynienia rzeczy przez człowieka. Z pozycji empirystycznej i pragmatycznej, w opozycji do Husserla i Ingardena, Tymieniecka

stwierdziła, że ontologia idealnych lub możliwych bytów nie może być fundamentalnym założeniem badawczym i czynnikiem gwarantującym pewność poznania (Tymieniecka 1979, 208–213). W ten sposób poszerzyła ona pole badań fenomenologicznych na wolę, wyobraźnię, twórczość, tj. władze poznawcze, które przekraczają granice rozumu.

Podstawą jej fenomenologii jest odróżnienie podmiotowości „konstytutywnej” od „twórczej”. Jej zdaniem Husserl i Ingarden poprzestawali na koncepcji świadomości konstytuującej, co nie oddaje natury „kondycji ludzkiej”. Klasyczna fenomenologia jest według Tymienieckiej „racjonalno-logiczna”. Intencjonalność dokonuje „logiczno-racjonalnej strukturyzacji” wedle ustalonych reguł i zasad pasywności, tj. bez wysiłku i bezwiednie (Baran 1990, 84). Tymieniecka uważa, że „pasywny” charakter fenomenologii klasycznej nie potrafi wyłumaczyć aktywności twórczej człowieka. Dlatego do opisu człowieka wprowadza ona, obok funkcji konstytutywnej, funkcję twórczą. W odróżnieniu od przedmiotu intencjonalnego, przedmiot aktu twórczego nie jest wyznaczony przez wewnętrzną naturę aktów, lecz jest „obiektem poszukiwania”. A w przeciwieństwie do „mimowolnego”, czy bezwiednego, procesu konstytucji, działanie twórcze jest działaniem opartym w pełni na woli. Mamy tu do czynienia z wyobraźnią twórczą. Dokonuje ona nowej „orkiestracji” pola doświadczenia rezygnując z racjonalnego szkieletu konstytucji intencjonalnej. Źródłem twórczego impulsu jest „spontaniczność pierwotna”. Wyobraźnia twórcza pełni główną rolę i jako rzeczywistość *dynamis* ludzkiego świata opiera się nie tylko na poznaniu, lecz także na „żywiółach” i namiętnościach. Podobna paralela występuje między prakseologią klasyczną a prakseologią fenomenologiczną.

Fenomenologia życia Tymienieckiej jako rozwinięcie ontologii Heideggera i filozofii Bergsona jest ważnym elementem prakseologii fenomenologicznej (Bombała 2013b, 203–218). Jej fenomenologia, skupiona wokół doświadczenia twórczego, stanowi dobrą podstawę do analizy zarządzania, a szczególnie przywództwa pojmowanego jako tworzenie „przestrzeni współtworzenia”.

3. Menedżeryzm jako element „epoki spełnionego bezsensu”

Teoria organizacji i zarządzania jest nauką rozwijaną od stu lat. Na przestrzeni XX wieku zgromadzono obszerny dorobek badawczy, opracowano bogaty zbiór technik, które miały zwiększyć wydajność. Mimo dużego dorobku nurtu humanistycznego w naukach o zarządzaniu, człowiek jest jednak nadal traktowany instrumentalnie (Bombała 2001, 161–171). Problem ten dostrzegają J. Majka, pionier etyki życia gospodarczego w Polsce, pisząc: „Chcielibyśmy [...], ażeby te myśli były protestem przeciw narastającym każdego niemal dnia zwałom literatury o pracy ludzkiej, rozważanej zawsze w ramach jakiegoś zobiektywizowanego systemu: od całkowicie abstrakcyjnych, dowolnie konstruowanych systemów filozoficznych

aż po najbardziej praktyczne organizacyjno-techniczne systemy wydajnościowe. We wszystkich tych rozważaniach i analizach systemowych człowiek siłą rzeczy schodzi na dalszy plan, a głównym przedmiotem zainteresowania stają się wyniki jego pracy” (Majka 1986, 6).

Pozytywnym symptomem jest to, że praktycy nie kwestionują już zasadności etyki w życiu gospodarczym. Jedyne, czego należy się obawiać, to instrumentalnego traktowania tego zagadnienia⁴. Sprowadzanie etyki biznesu tylko do kodeksów etycznych i programów etycznych okazało się daleko idącym uproszczeniem. Kwestia etyki w biznesie w mniejszym stopniu zależy od ilości kodeksów etycznych, a w większym od postrzegania swojej roli przez przedsiębiorców i menedżerów (Bombała 2014b, 55–73). Mimo rozwoju etyki biznesu, brakuje nadal jednej, spójnej wizji człowieka i biznesu. W rezultacie etyka biznesu jest często traktowana instrumentalnie i jest wykorzystywana jako rodzaj parawanu dla nieuczciwych praktyk (Filek 2005, 108). Przyczyn takiego stanu rzeczy należy poszukiwać m.in. w zbyt ograniczonym modelu kształcenia menedżerów. Niestety, znaczna część ekonomistów prezentuje pogląd, iż przyszli menedżerowie powinni być kształceni jedynie w dziedzinie wąsko rozumianej ekonomii (Filek 2005, 111). Uzasadniona jest zatem konstatacja M. Krupy: „Musi jednak budzić [...] przerażenie następujący fakt: prawie wszystkie podręczniki z tego zakresu (krajowe i zagraniczne), nawet w takich szczegółowych analizach przedmiotowych, jak: ergonomia, humanizacja procesu pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, kultura organizacyjna, socjologia organizacji itd., nie przedstawiają w sposób pogłębiony praktycznie żadnej wizji człowieka, [...] nie prowadzą poważnej dyskusji na temat tego, kim jest człowiek, jaka jest jego rola i miejsce w procesie gospodarczym. Pojawia się w tym momencie pytanie wręcz retoryczne: jak zatem można bez głębszej refleksji antropologicznej budować wiarygodne modele, teorie organizacyjne?” (Krupa 2006, 342–343).

Dotychczasowe myślenie o rzeczywistości – zdaniem Heideggera – przyczynia się do tego, że współczesna cywilizacja zasługuje na miano „epoki spełnionego bezsensu”. Jego filozofia to pogłębiona refleksja nad sensem życia i aktywności człowieka, także sensem (bezsensem) technokracji⁵ (Heidegger 2007, 7–38). Nasza epoka jest w stanie permanentnego kryzysu (Jakubczak i in. 2011, 44–50), którego źródła E. Husserl upatruje w zafascynowaniu świata nauki formułą matematyczną, nazywając to zjawisko zbłąkanym racjonalizmem (instrumentalna racjonalność)

⁴ Badania nad racjonalnością w naukach społecznych uzasadniają pogląd, że nauki te wręcz implikują wartości. E. Agazzi stwierdza, iż „Aby się o tym przekonać musimy lepiej zgłębić pojęcie racjonalności; musimy dostrzec dwie jego strony, jedną skupioną na badaniu <tego co jest> (znajdują się tu i nauki przyrodnicze, i technika, i nauki humanistyczne) oraz drugą, dotyczącą <tego, co być powinno>. Poprzez analizę tych dwóch form racjonalności i ich wzajemnych relacji, przygotujemy grunt pod dokładniejsze zbadanie związku między nauką i techniką a etyką”. Na tej podstawie wyróżnia się dwa podstawowe typy racjonalności: instrumentalną i aksjologiczną. Na racjonalności instrumentalnej opierają się ekonomiści, formułując dyrektywy dotyczące optymalnych środków do osiągnięcia celów, ale nie optymalizacji celów (Agazzi 1997, 103–136).

⁵ Literatura przedmiotu jest bogata (Postman 1995; Kurczewska 1997; Bell 1994; Lorenz 1986).

(Husserl 1999, 337). Do podobnego wniosku doszedł Krzyżanowski: „Skutki antropocentryzmu, konsumpcjonizmu i technokratyzmu – splecionego za pomocą wielorakich więzi z ortodoksyjną doktryną ekonomiczną w techno-ekonomizm, wspomagany przez menedżeryzm – okazały się tragiczne dla losów ogromnej większości mieszkańców planety – Ziemia” (Krzyżanowski 1999, 265). Krzyżanowski traktuje „menedżeryzm” jako kolejny „izm” obok fizjologizmu, biologizmu, socjologizmu i ekonomizmu. Jego zdaniem: „współczesny menedżeryzm ze swoim niepokroczonym dążeniem do efektywności ponad wszystko i ideologią sukcesu nijak nie mieści się w wizji świata w dobie przechodzenia od epoki nowoczesnej ku ponowoczesnej, gdy właśnie trzeba przewartościować stosunek człowieka do przyrody, człowieka do człowieka, narodu do narodu oraz przeobrazić etos nauki i jej relacje z praktyką” (Krzyżanowski 1999, 11). Odchodzi on od tradycyjnego przedmiotowego ujęcia organizacji, skłaniając się w kierunku ujęcia jakościowego, co znajduje wyraz w ekoempatycznej koncepcji zarządzania w aspekcie osobowym, społecznym i przyrodniczym. Ekoempatyczna koncepcja zarządzania jest związana z trwałym i zrównoważonym rozwojem, który oznacza współzależności wielu zjawisk. W związku z tym zarządzanie powinno być rozpatrywane w szerszej perspektywie. Ekoempatyczne podejście wymaga całościowego ujęcia segmentowo rozważanych zagadnień: ekonomii, ekologii i etyki. Obejmuje ono zarówno działania „twarde” – techniczne, jak i „miękkie” – społeczne. Konceptualizacją tego ujęcia jest „potrójna linia przewodnia” (*triple bottom line*), w myśl której poszukuje się takich rozwiązań problemów gospodarczych, które są jednocześnie: ekonomicznie wartościowe, społecznie odpowiedzialne i przyjazne dla środowiska (Elkington 1997).

Krytyczna analiza dominującego technokratycznego paradygmatu w naukach o zarządzaniu prowadzi do wniosku, iż konieczna jest zmiana metod stosowanych w badaniu i doskonaleniu organizacji: potrzebny jest „nowy paradygmat”⁶. Jak zauważył Rogoziński, technokratyczny paradygmat wyrasta z materialnego procesu produkcji, optymalizacja technologiczno-efektywnościowa stała się normą regulatywną zachowań ludzkich w organizacji (Rogoziński 2008, 19). Nowy paradygmat natomiast wyrasta na poietyczny/naturalno/usługowym procesie i przyjmuje autonomiczność zachowań. Do jego rozwoju wydatnie przyczynił się nurt fenomenologiczny we współczesnej nauce (Bombała 2014c, 150–172).

⁶ Proccze okazały się słowa skierowane przez K. Matsushitę do menedżerów Zachodu: „My wygramy, a uprzemysłowiony Zachód przegra: na wiele więcej was nie stać, ponieważ swoją klęskę nosicie w sobie. Organizacje wasze są taylorowskie; ale gorsze jest to, że wasze głowy również. Jesteście całkowicie przekonani, że dobremu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa sprzyja podział na, z jednej strony, kierowników i wykonawców oraz, z drugiej, na tych co myślą, i tych, co przykręcają śrubki. Zarządzanie jest dla was sztuką odpowiedniego przekazywania pomysłów szefa w ręce robotników. Co do nas, to jesteśmy już posttaylorowscy: my wiemy, że przedsiębiorstwo stało się tak skomplikowane, tak trudne i tak niepewny jest jego byt w otoczeniu coraz bardziej zagrażającym, nieprzewidywalnym i konkurencyjnym, iż aby mieć szansę na pokonanie tych zagrożeń, każdego dnia powinno ono mobilizować całą inteligencję wszystkich swoich pracowników. Dla nas zarządzanie jest dokładnie sztuką mobilizowania i zaprzęgnięcia całej inteligencji wszystkich pracowników w służbę przyszłości przedsiębiorstwa”(Cyt. za: Strategor 1995, 502).

Podstawowe zadanie jakie zatem stoi obecnie przed naukami zarządzania polega na rozwikłaniu narzuconego hegemonicznego paradygmatu zarządzania. Chodzi tu o rezygnację z ideologii menedżeryzmu (dyrektomanii), która upowszechniła się w naukach o zarządzaniu⁷. Ideologia ta opiera się na założeniu, że „z góry widać najlepiej, że dla góry badać najkorzystniej, i że nauka w ogóle powinna dostarczać «górze» jak najskuteczniejszych narzędzi do jak najracjonalniejszego obchodzenia się z dołami” (Magala 2009, 145). Dominujący w naukach o zarządzaniu paradygmat sprawia, że wielu przedsiębiorców i menedżerów sprowadza swoją rolę do sterowania pracownikami i bezwzględnej walki z konkurencją.

4. Prakseologia fenomenologiczna jako synteza nauk zarządzania

W rozwikłaniu „narzuconego hegemonicznego paradygmatu zarządzania” użyteczna jest ontologia M. Heideggera. Ma ona szczególne walory aplikacyjne w tworzeniu pragmatycznej filozofii i etyki zarządzania. Heidegger stwierdził, iż człowiek dysponuje bogatym zasobem *wykładni* swojej egzystencji i powinien owej *wykładni* dokonać: „Filozoficzna psychologia, antropologia, etyka, <polityka>, poezja, biografia i historiografia zajęły się na różne sposoby i w zmiennym zakresie zachowaniami, zdolnościami, siłami, możliwościami i losami jestestwa. Pozostaje jednak pytanie, czy owych wykładni dokonano równie źródłowo w porządku egzystencjalnym, jak źródłowo były one zapewne w porządku egzystencyjnym. Oba te porządki nie muszą konieczne iść ze sobą w parze, ale też się nie wykluczają. Jeśli inaczej pojąć możliwość i konieczność poznania filozoficznego, wówczas egzystencyjna wykładnia może wymagać egzystencjalnej analityki. Dopiero gdy podstawowe struktury jestestwa zostaną zadowalająco opracowane przy wyraźnej orientacji na sam problem bycia, dotychczasowy wynik wykładni jestestwa uzyska egzystencjalne uprawomocnienie” (Heidegger 2008, 28). Ta dystynkcja Heideggera była dla mnie inspiracją w tworzeniu „soczewki fenomenologicznej”, która stała się podstawową metodą prakseologii fenomenologicznej (fenomenologii zarządzania) (Bombała 2010a). Używam także terminu „perspektywa fenomenologiczna”, który obejmuje większy horyzont czasowy i kontekst kulturowy, podobnie jak „koło hermeneutyczne”. Soczewka fenomenologiczna (perspektywa fenomenologiczna) skupia to, co ontologiczne i to, co ontyczne, egzystencjalne i egzystencyjne – w sensie Heideggerowskim. Soczewka pozwala na dokładniejsze ujęcie przedmiotu (problemu) poddanego analizie – „wejrzenie” (wgląd, refleksja, rozważenie, męstwo) z perspektywy filozoficznej (ontologicznej) i z perspektywy nauk

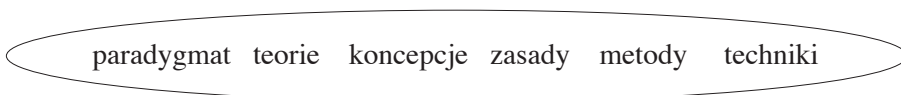
⁷ W tym kontekście trafne są spostrzeżenia S. Magali, dotyczące roli „ekspertów biznesu”: „przekonanie o tym, że rdzeniem człowieczeństwa jest racjonalność definiowana przez zawodowych badaczy akademickich, wypowiadających się przez biurokratyczne hierarchie kornie produkujące wiedzę dla rządów i rad nadzorczych (a więc producenci i uzasadniacze oraz dostawcy «wiedzowładzy»), to jeden z najbardziej szkodliwych przesądów naszej epoki” (Magala 2009, 139).

szczególowych (ontycznej). Jest ona użytecznym instrumentem badawczym w diagnozie i doskonaleniu różnych systemów złożonych. Jako metametoda pozwala na ogląd badanego przedmiotu z różnych perspektyw, a zarazem pełni rolę „spoiwa”, które łączy różne perspektywy badawcze.

Rysunek 1. Porządkująca funkcja soczewki fenomenologicznej

to, co ontologiczne (egzystencjalne)

to, co ontyczne (egzystencyjne)



Źródło: opracowanie własne.

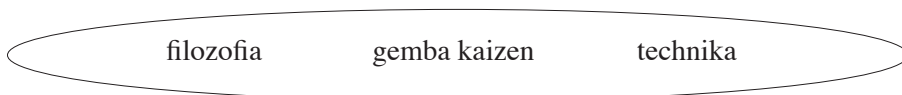
Jednym z zastosowań soczewki fenomenologicznej jest jej funkcja porządkująca, pozwalająca na porządkowanie dorobku teorii organizacji i zarządzania na kontinuum: paradygmat-teoria-koncepcja-zasada-metoda-technika (rys. 1). Funkcja porządkująca soczewki ma także walor praktyczny, jest ważna w praktyce projektowania i zarządzania zmianami, zapewnia bowiem spójność podjętych działań: spójność ontologiczno-ontyczną (ang. *ontological-ontic coherence*), która jest podstawową dyrektywą praktyczną prakseologii fenomenologicznej. Nawiązuję tu do pojęcia „poczucia koherencji” A. Antonovsky’ego, nie tylko w wymiarze subiektywnym (dla danej osoby), lecz i obiektywnym (intersubiektywnym i kulturowym)⁸. Taką spójną ontologicznie i ontycznie koncepcją jest *gemba kaizen* – filozofia i zarazem technika zarządzania (rys. 2) (Imai 2006). Spójność tego typu koncepcji jest zachowana we właściwej dla niej kulturze, stąd trudności w przeniesieniu jej do innej. Udaną próbą przeniesienia japońskiej kultury zarządzania do amerykańskiej jest teoria „Z” Williama Ouchiego (Ouchi 1981).

⁸ „Poczucie koherencji” jest kluczowym pojęciem w salutogenetycznej koncepcji A. Antonovsky’ego. Twierdzi on, iż człowiek jest narażony na stresujące zdarzenia, na które reaguje, by zachować dynamiczną równowagę i zdrowie. Według niego poczucie koherencji (*sens of coherence*) jest podstawą zdrowia i aktywności człowieka, ponieważ pozwala radzić sobie ze stresem, lepiej znosić obciążenia i łatwiej pokonywać choroby. Na poczucie koherencji składają się trzy wymiary. Pierwszy z nich, wymiar poznawczy, to poczucie zrozumiałości (*comprehensibility*) wynikające z tego, że spostrzegamy napływające informacje jako uporządkowane, spójne, dzięki czemu mamy poczucie, że jesteśmy w stanie zrozumieć to, co się dzieje i przewidzieć, jak to się dalej potoczy. Drugi, wymiar poznawczo-instrumentalny, dotyczy poczucia zaradności – sterowalności (*manageability*) i wynika z przekonania, że mamy dostęp do zasobów potrzebnych, by poradzić sobie z sytuacją. Może to być Bóg lub inny autorytet, wsparcie wspólnoty, czy dostęp do innych zasobów. Dzięki temu człowiek ma poczucie, że jest w stanie sprostać różnym wyzwaniom. Trzeci wymiar ma charakter emocjonalno-motywacyjny, jest to poczucie sensowności (*meaningfulness*), które odnosi się do tego, w jakim stopniu czujemy, że nasze życie ma sens, a pojawiające się wyzwania warte są zaangażowania. Osoby z wysokim poczuciem sensowności podejmują różne zadania i gotowe są do intensywnego wysiłku na rzecz ich realizacji. Poczucie koherencji zatem, to system przekonań o sobie, świecie i wzajemnych relacjach (Antonovsky 1996).

Rysunek 2. Spójność ontologiczno-ontyczna *gemba kaizen*

to, co ontologiczne

to, co ontyczne



Źródło: opracowanie własne.

Dla powodzenia zarządzania zmianami (zarządzania projektem), niezbędna jest koherencja (rozumiałość, sterowalność, sensowność) między projektem, a rzeczywistością społeczną (oczekiwaniami społecznymi). Szczególne znaczenie ma poczucie sensowności wykonywanej pracy – na co zwraca uwagę C. Wiliam Pollard prezes Firmy The Service Master Company (Pollard, 1997, 244). Taka koherencja zachodzi w modelu społecznej gospodarki rynkowej (Bombała 1995, 171–179) (rys. 3), zabrakło jej natomiast w nieudanym „projekcie komunistycznym” (Bombała 2012a, 177–203) (rys. 4).

Rysunek 3. Spójność ontologiczno-ontyczna społecznej gospodarki rynkowej

to, co ontologiczne

to, co ontyczne

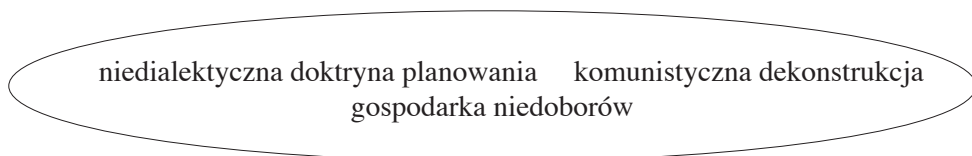


Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Brak spójności ontologiczno-ontycznej w „projekcie komunistycznym”

to, co teoretyczne

to, co praktyczne



Źródło: opracowanie własne.

Metoda fenomenologiczna jest szczególnie przydatna do analizy przywództwa i związanych z nim zagadnień: komunikacji interpersonalnej, motywacji, wpływu społecznego, zachowań organizacyjnych (Harczarek 2011, 118–129). Właśnie przywództwo jako ogniskujące wszystkie procesy zarządzania jest kluczowym zagadnieniem fenomenologii zarządzania (Bombała 2011, 11–33). Jedną z ważnych inspiracji w analizie przywództwa jest fenomenologiczna antropologia Maxa Schellera, z ideą „moralnego wzlotu”. Podstawą osoby w jego ujęciu jest jej dynamizm i aktowość. Dostęp do tego, co istotowe, osiąga się właśnie za pomocą aktu „moralnego wzlotu”. W akcie tym uczestniczy cały człowiek, lecz nie psychofizycznie, a jako duchowe centrum osobowe (Bombała 2012c, 325–338).

Metoda fenomenologiczna może być także stosowna w zarządzaniu strategicznym (szczególnie w procesie implementacji, który wymaga przełamania lęku przed nieznanym), zarządzaniu projektem, zarządzaniu konfliktem i negocjacjach, w relacjach z interesariuszami (marketing partnerski), w zarządzaniu kryzysowym (Bombała 2013c, 58–77).

Drugim instrumentem, który pozwala na syntezę i praktyczne zastosowanie różnych ujęć, jest formuła „3i”. Ma ona podwójne zastosowanie: w procesie dydaktycznym i w badaniu organizacji (Bombała 2012b, 51–60). Tworzą ją trzy pojęcia-metafory: interpretacja, inspiracja, iluminacja. Interpretacja jest swoistą odmianą metody hermeneutycznej i służy, poprzez krytyczną analizę literatury przedmiotu, do powiększenia zasobów wiedzy studenta. Inspiracja, która jest odmianą metody fenomenologicznej, poprzez pogłębione studium przypadku, służy do definiowania problemów (poszukiwania ich istoty), a przez to nabywania umiejętności diagnostycznych. Iluminacja (inwencja twórcza), która jest odmianą metody heurystycznej, pomaga w twórczym projektowaniu, tj. służy do wzmacniania wiary we własne możliwości i budowania kompetencji („student ekspert”). Należy podkreślić, że w procesie dydaktycznym można wyróżnić dwa etapy: poznawczy i inwencyjny (twórczy). Pierwszy etap służy do zgłębienia wiedzy już istniejącej, drugi – wyzwala potencjał twórczy studenta. Metodą, która pozwala na połączenie obu etapów i twórcze kreowanie rzeczywistości jest właśnie formuła „3i”. Formuła „3i” może służyć do rozwijania inwencji twórczej nie tylko studentów, ale także pracowników w procesie ich upełnomocniania. Proces rozwoju będzie przebiegał w tym przypadku od interpretacji i inspiracji do iluminacji:

- interpretacja oznacza analizę różnych szkół, koncepcji, metod i technik zarządzania;
- inspiracja to studium przypadków (inspirować mogą także dzieła sztuki, przyroda);
- iluminacja to poszukiwanie własnej wizji organizacji z wykorzystaniem metod twórczego myślenia (meta-poznanie i techniki heurystyczne);

Formuła „3i” może być także stosowana w diagnostyce i doskonaleniu organizacji. W tym przypadku opisuje ona trzy sposoby tworzenia i rozwoju organizacji:

- iluminacja opisuje proces tworzenia i rozwoju organizacji według autonomicznej wizji założyciela (wizje L. Harmela, T. Baty, R. Semlera, R. Ouimeta);
- inspiracja oznacza proces tworzenia organizacji pod wpływem pewnych idei, poglądów, wzorów (np. *servant leadership*, która posiada inspirację religijną);
- interpretacja odzwierciedla najbardziej rozpowszechniony model zakładania i rozwoju organizacji, który opiera się na modnych i dominujących teoriach;

Formuła „3i” jest doskonałym narzędziem analitycznym, dzięki któremu można nie tylko zdefiniować problem, ale także odkryć jego uwarunkowania. Pozwala także na twórcze eksperymentowanie.

W warstwie logicznej prakseologii fenomenologicznej pomocniczą rolę odgrywają teorie rozmytości (Wrzesińska 1993, 151–168). Logika rozmyta jest uważana za subiektywną i intuicyjną. W praktyce jednak jest stosowana do danych obiektywnych (np. sterowniki urządzeń mechanicznych). Rachunki rozmyte stosuje się także do subiektywnych i intuicyjnych analiz (Januszewski 2007, 124).

W istocie prakseologia fenomenologiczna to synteza prakseologii A. Espinasa o rysie hermeneutycznym (historia kunsztów użytecznych) i polskiej (sprawność działania), fenomenologii i hermeneutyki (ontologii M. Heideggera, fenomenologii M. Schelera, fenomenologii życia A.-T. Tymienieckiej, fenomenologicznej psychologii i pedagogiki C. Rogersa, heurystyki C. Moustakasa, fenomenologicznej socjologii Schütza) oraz intuicjonizmu (J. H. Newmana i R. Bergsona).

Początki refleksji naukowej nad sprawnością ludzkich działań otwiera artykuł A. Espinasa z 1890 roku pt. *Les origines de la technologie*. Zawarł on w nim program nowej dyscypliny badawczej, którą nazwał technologią ogólną (prakseologią). Miała to być nauka historyczno-socjologiczna obejmująca trzy rodzaje zagadnień:

- opis analityczny, typologię, klasyfikację i systematyzację tzw. kunsztów praktycznych (kunszt jest tu rozumiany jako zespół reguł właściwych dla dobrego wykonywania danego zawodu); jest to ujęcie statyczne umiejętności praktycznych, niejako ich morfologia.
- dociekanie warunków i praw wyznaczających skuteczność działań w ujęciu dynamicznym.
- śledzenie genezy i rozwoju kunsztów, dróg ich doskonalenia się i deprecjacji.

Espinas jest zatem inicjatorem koncepcji odrębnej dyscypliny badawczej, nauki o formach działania, które ujawniają się we wszystkich dziedzinach użytecznej aktywności człowieka, a zarazem nauki o czynnikach warunkujących sprawność działań. Z jego wywodów wynika przy tym, że prakseologia jest wiedzą o działaniach już dokonanych („historia metod pracy”), jest niejako komentarzem do historii kunsztów użytecznych, wydobywającym uogólnienia z danych praktyki. Działalność Espinasa otwiera okres tzw. prakseologii klasycznej.

Ważne miejsce w naukowej refleksji nad pracą zajmuje T. Kotarbiński, którego „Wykłady z teorii czynu i praktyki działania” opublikowane w 1913 r., dały począ-

tek polskiej prakseologii, nazywanej wówczas „ogólną teorią czynu”. Pełny wykład prakseologii i określenie jej jako „teorii sprawnego działania” zawiera dzieło Kotarbińskiego „Traktat o dobrej robocie” (Kotarbiński 1965). Prakseologia klasyczna koncentrowała uwagę na celowych zachowaniach człowieka, zwanych działaniem i pojęciach z nim związanych, takich jak podmiot działania, cel, tworzywo, wytwór, sposób. Wszystkie one są elementami składowymi działań prostych, które z kolei tworzą w różnych konfiguracjach działania złożone. Prakseologia ocenia owe działania według własnych kryteriów. Podstawowym jest sprawność działania (praktyczność), złożone z dwu subkryteriów: skuteczności (efektywności) i ekonomiczności. Prakseologia klasyczna obejmuje również typologię działań i typologię ocen oraz dyrektywy praktyczne (prakseologia normatywna).

Prakseologia fenomenologiczna jako dyscyplina praktyczna wchodzi także w kontakt z pragmatyzmem. Wielu autorów wskazuje, że pragmatyzm i fenomenologia mimo, iż wypływają z różnych źródeł, to jednak przejawiają duże podobieństwo (Baran 1990, 199). Zarówno pragmatyzm jak i fenomenologia wyrosły na gruncie opozycji wobec redukcjonizmu i pozytywizmu filozofii empirystycznej. Za swój główny przedmiot przyjęły powrót do żywego doświadczenia. Stanowią one próbę opisowej interpretacji konkretnej podstawy przedrefleksyjnego doświadczenia codziennego. Różnice dotyczą nie tyle treści ile metodologii. Podejścia te nie wykluczają się, lecz uzupełniają, gdyż fenomenologiczna wierność doświadczeniu może uchronić pragmatyzm przed nazbyt spekulatywną metafizyką. Podstawowe zasady klasycznego pragmatyzmu: naturalizm, biologiczne podejście do kwestii źródła aktywności umysłowej uznanej za funkcję adaptacyjną organizmu w stosunku do środowiska i podkreślanie metody naukowej w tworzeniu wiedzy, w nowszych ujęciach nie stanowią już bariery między pragmatyzmem a fenomenologią (Corrington i in. 1987, 37).

Taką koncepcję proponuje J. Margolis, u którego pragmatyzm jest określany przez trzy momenty. Po pierwsze jest on antyfundacjonalistyczny. Po drugie, uznaje nasze siły poznawcze za wystarczająco ugruntowane w rzeczywistości. Po trzecie, poprawność poznania wyjaśnia w terminach praktyki społecznej, czyli historycznie zmiennej aktywności, dzięki której społeczeństwa oddziałują na przyrodę i odtwarzają się. Zdaniem Margolisa, Heidegger i jego kontynuatorzy z nurtu hermeneutycznego przejawiają orientację pragmatystyczną (Margolis 1986, 204). Taki pragmatyzm dąży do zniesienia opozycji realizm-idealizm w kwestii poznawczego statusu nauki. Odkrycia transcendentale stanowią „pewien typ odkrycia empirycznego” i choć są spekulacjami na temat warunków zewnętrznych wobec praktyki, to jednak są czynione wyłącznie w obrębie historycznych i empirycznych warunków takiej praktyki (Margolis 1986, 208).

Ważne miejsce w tworzeniu „fenomenologicznej prakseologii” zajmuje także fenomenologiczna socjologia A. Schütza (Schütz 2008). W swoich rozważaniach Schütz przyjął tezę Husserla, że każdy człowiek posiada swój „świat życia”

(*Lebenswelt*), który przyjmuje za coś oczywistego. Ludzie sądzą, że dzielą ten sam świat życia i działają tak, jak gdyby żyli we wspólnym świecie doświadczeń i doznań. Schütz uważa, że poznanie procesów społecznych możliwe jest przez obserwację interakcji, w których jednostki dzielą ten sam świat. Za punkt wyjścia opisu świata społecznego przyjął on działanie, które jest także kluczowym pojęciem prakseologii. Eksplikacja zjawisk społecznych jest u niego Husserlowska: podstawą społecznego sensu ma być w ostatniej instancji subiektywny „strumień świadomości” jednostki. Fenomenologiczna socjologia w celu wyjaśnienia społecznych sensów analizuje świadomość jednostki, tj. subiektywny sens. Na nim dopiero buduje się sens obiektywny. Ponieważ działanie, zawsze wyposażone w sens, jest podstawowym faktem społecznym, badanie sensów działań staje się zasadniczą treścią socjologii. Poszukiwana jest niezmienna, jedyna, aprioryczna struktura umysłu, a zwłaszcza struktura społeczeństwa złożonego ze współżyjących umysłów. W ten sposób następuje spotkanie psychologii i socjologii, a jest to możliwe jedynie na gruncie fenomenologii. Podobne stwierdzenie można sformułować odnośnie do nauk o zarządzaniu: synteza różnych teorii je tworzących jest możliwa na gruncie fenomenologii.

Wyróżnioną rolę w prakseologii fenomenologicznej pełni intuicjonizm, ponieważ umożliwia on pokonanie teoretycznej niewspółmierności i aplikację eklektyzmu. Ważny jest tu zwłaszcza intuicjonizm J.H. Newmana, który głosił przewagę wiedzy konkretnej nad pojęciową, bezpośredniego przeświadczenia (*assent*) nad dowodem, logiki osobistej nad powszechną i wiary nad wiedzą⁹. Pojęcie „przeświadczenia” stało się centralnym w jego teorii poznania. Materiału do przeświadczeń dostarcza według Newmana bezpośrednia intuicja rzeczywistości i szczególny „zmysł wnioskowania” (*illative sense*). Jest to zdolność rozumowania konkretnego i indywidualnego, różna od rozumowania wedle ogólnych reguł (Tatarkiewicz 1983, 60–62).

Podobnie uważał H. Bergson, który głosił, iż istnieją dwa typy poznania: rozumowe, np. matematyczne przyrodoznawstwo, i intuicyjne. Punktem wyjścia była krytyka poznania rozumowego, które uznawał wprawdzie za konieczne, ale niezdolne do adekwatnego ujęcia rzeczywistości. Rozum bowiem jest narzędziem utylitarnym, które służy do orientacji w środowisku i dokonywania pożytecznych dla życia czynności. Posługując się abstrakcją i analizą, rozkłada rzeczywistość na sztucznie izolowane fragmenty, unieruchamia to, co w rzeczywistości jest zmienne, ruch interpretuje jako sumę stanów statycznych, redukuje jakościowe przemiany rzeczy do różnic ilościowych, w ten sposób zniekształcając rzeczywistość. Rezultatem takiego poznania jest reifikacja i hipostazowanie cech jako bytów samodzielnych. Rzeczy są ujmowane w symbolach, pojęciach, czyli w tym, co rzeczą nie

⁹ W. Tatarkiewicz uznawał Newmana za prekursora pragmatyzmu, bergsonizmu, aktywizmu, irracjonalizmów, intuicjonizmów, personalizmów i empiryzmów XX wieku.

jest. Ujmuje się to, co jest wspólne z innymi, nie zaś to, co faktycznie istnieje jako jednostkowe, odrębne, niepowtarzalne. Dlatego poznanie matematyczno-przyrodnicze nie może rościć sobie pretensji do ostatecznego wyjaśniania rzeczywistości (Tatarkiewicz 1983, 206–207).

Świat, według Bergsona, to nie wielki mechanizm, lecz raczej żywy organizm, przeniknięty pędem życiowym (*élan vital*); świat jest wciąż ewoluującym, twórczym trwaniem analogicznie do procesu twórczości artystycznej. Możliwe jest jego dogłębne, obiektywne i wierne poznanie dzięki intuicji. Intuicja jest poznaniem w trwaniu (*intus legere*) i poznaniem dla poznania (*contemplatio*). Dane uzyskane w poznaniu intuicyjnym są trudne do sformułowania w języku, ale możliwe do uchwycenia i przekazania za pomocą metafor i innych środków literackich. Człowiek wyposażony jest w dwa rodzaje poznania: dzięki poznaniu rozumowemu jest przekształcającym świat robotnikiem (*homo faber*), dzięki poznaniu intuicyjnemu jest człowiekiem mądrym (*homo sapiens*) (Tatarkiewicz 1983, 209–210).

5. Nauki o zarządzaniu w soczewce fenomenologicznej

M. Heidegger ujmuje ontologię jako naukę o byciu, tworzącą harmonijny związek badania analityczno-indukcyjnego i syntetyczno-dedukcyjnego. Tak rozumiana ontologia nadbudowuje się nad naukami szczegółowymi. Cały byt może odpowiednio do swoich obszarów stać się polem odśłaniania i wyodrębniania określonych dziedzin przedmiotowych, czyli nauk szczegółowych (Heidegger 2008, 12–13). I tak przyroda, dzieje, jestestwo dają się w badaniach naukowych tematyzować jako przedmioty. Badania te ustalają podstawy dziedzin przedmiotowych w sposób prowizoryczny. Opracowanie podstawowych struktur danej dziedziny dokonuje się w przednaukowym doświadczeniu. Tak powstałe „pojęcia podstawowe” tworzą jedynie załączek dziedziny. Właściwy rozwój dokonuje się nie tyle przez zbieranie wyników i gromadzenie ich w „podręcznikach”, ile przez rodzące się w reakcji na przyrost wiedzy zapytywanie o podstawy danej dziedziny, jej krytykę. W rezultacie następuje rewizja podstawowych jej pojęć. Taki proces ma miejsce również w naukach o zarządzaniu. Po 100 latach rozwoju w miarę wyczerpujący opis organizacji zaproponowała antropologia organizacji – zwłaszcza E. Scheina ujęcie kultury organizacyjnej (Schein 2004).

Podstawą ontologii Heideggera jest kwestia bycia: *Czym jest byt, gdy jest?* Zajmuje się on przede wszystkim „byciem” jestestwa ludzkiego (*Dasein*) (Heidegger 2008, 10). Byt, którym jesteśmy, ujmowany jest właśnie jako jestestwo. Ontyczna swoistość jestestwa polega na tym, że jest ontologiczne. Samo bycie, do którego jestestwo może się odnosić i je rozumieć, Heidegger nazywa egzystencją.

Podobnie dzieje się w świecie organizacji – w strukturze jestestwa, jakim jest menedżer, pierwotna wobec intencjonalności jest transcendencja (kultura organizacyjna), która jako „sposób bycia” jestestwa w sensie „bycia-w-organizacji”, umożli-

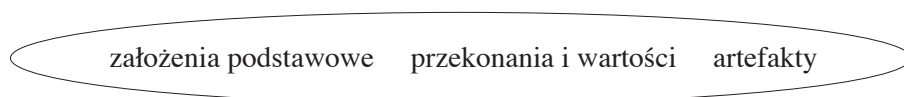
liwia ukierunkowanie intencjonalne (proces przywództwa). Z innej perspektywy opisuje to E. Schein, gdy stwierdza, że kultura organizacyjna i przywództwo są jak dwie strony tego samego medalu; żadne nie może być do końca zrozumiane oddzielnie (Schein 2004, 10–11). Z jednej strony, kulturowe normy określają jak organizacje definiują przywództwo – kto jest promowany i cieszy się uznaniem. Z drugiej – najważniejsze w aktywności przywódcy jest tworzenie i zarządzanie kulturą.

Prakseologia fenomenologiczna w aspekcie praktycznym opiera się na modelu kultury organizacyjnej E. Scheina, który podkreśla, że kultura organizacyjna to przede wszystkim fundamentalne założenia i wartości oraz sposoby działania odkryte przez daną grupę podczas uczenia się adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej (Schein 2004, 26). Zrozumienie rzeczywistości organizacyjnej wymaga zatem wejścia w świat kultur organizacyjnych. Założenia są najgłębszym, najmniej uchwytym, a jednocześnie najtrwałszym poziomem kultury, stanowią one jej istotę, a wartości i artefakty są jedynie jej przejawem. Założenia formułują przedsiębiorcy (menedżerowie), odpowiadając na podstawowe pytania egzystencjalne: Jaka jest istota człowieka? Jaka jest istota ludzkiej działalności? Jaka jest istota więzi ludzkich itp.? Umieszczając kulturę organizacyjną w soczewce fenomenologicznej, ujrzymy artefakty jako „to, co ontyczne”, a założenia podstawowe – jako „to, co ontologiczne”. Status przekonań i wartości znajdzie się na „styku” „tego, co ontyczne” i „tego, co ontologiczne” (rys 5).

Rysunek 5. Kultura organizacyjna w soczewce fenomenologicznej

to, co ontologiczne

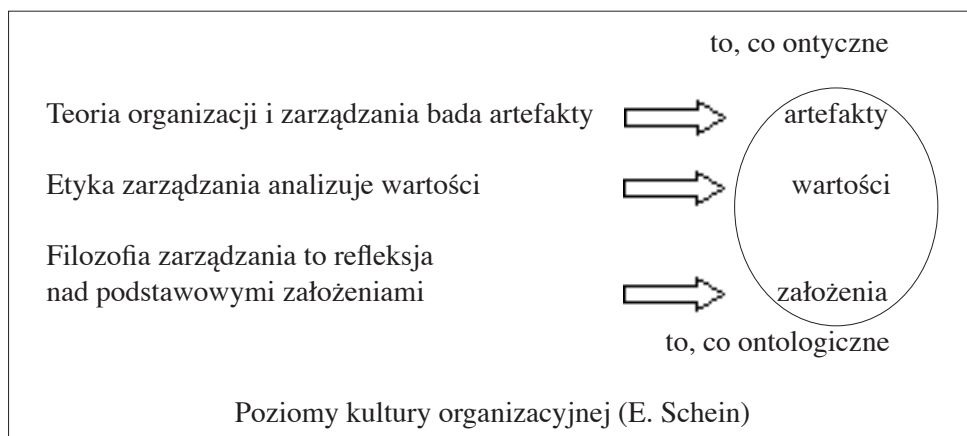
to, co ontyczne



Źródło: opracowanie własne.

Umieszczając z kolei w soczewce nauki o zarządzaniu (rys. 6) stwierdzamy, iż tradycyjna teoria organizacji i zarządzania koncentrowała się na badaniu artefaktów (Bombała 2010a, 29–30). Mimo iż K. Adamiecki już 100 lat temu uznawał harmonię duchową za kluczowy element sprawnego zarządzania, to jednak poważny dyskurs rozpoczął się z chwilą powstania etyki biznesu. Analiza fenomenologiczna unaocznia, że poziom wartości to domena etyki zarządzania (etyki biznesu), a poziom założeń podstawowych jest przedmiotem refleksji filozoficznej. Pozostaje tylko jedna kwestia do wyjaśnienia: jaki nurt filozoficzny jest najbardziej przydatny do analizy i doskonalenia organizacji – do budowy etycznej kultury organizacji?

Rysunek 6. Nauki o zarządzaniu w soczewce fenomenologicznej



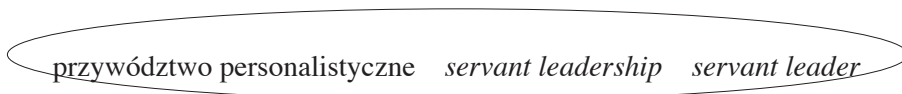
Źródło: opracowanie własne.

W kręgu cywilizacji zachodniej personalizm fenomenologiczny jest najbardziej przydatny do budowania filozofii i etyki zarządzania (Bombała 2002, 131–148). Fenomenologia personalistyczna¹⁰ zmierza do zrozumienia człowieka, a fenomenologia zarządzania – do uchwycenia istoty pracy menedżera (Bombała 2007, 385–396). Poszukując odpowiedzi na pytanie o istotę zarządzania odnajdujemy odpowiedź przez „wczucie się” w bycie menedżerem. Tą odpowiedzią jest przywództwo personalistyczne i służebne (ang. *servant leadership*) (rys. 7). Podstawą tak ujętego przywództwa jest komunikacja rozumiana jako doświadczanie siebie i innych przez dialog. Należy podkreślić, że kluczowym zagadnieniem zarządzania jest etyczne przywództwo (Ciulla 2004, 13). Dla jego urzeczywistnienia konieczny jest – jak stwierdził Scheler – „moralny wzlot” (Bombała 2010b, 123–133).

Rysunek 7. Przywództwo w soczewce fenomenologicznej

to, co ontologiczne

to, co ontyczne



Źródło: opracowanie własne.

¹⁰ Główni przedstawiciele personalizmu fenomenologicznego to Edmund Husserl, Max Scheler, Edith Stein, Roman Ingarden, Karol Wojtyła, Anna-Teresa Tymieniecka.

W fenomenologicznym poszukiwaniu istoty pracy menedżera ważne jest „wzucie” w jego „czyn”, by poznać głębsze pokłady motywacji. Punktem wyjścia jest „poznanie” i „zrozumienie” drugiej osoby, czyli *Fremderfahrung* i *Einfühlung* w ujęciu E. Husserla (Husserl 1982, 130–227) i E. Stein (Stein 1988, 24–25), czy *empathy* u B. Faya (Fay 1996, 30) i A. Smalinga (Smaling 2007, 309). Wzucie jest podstawowe, prowadzi bowiem do ukształtowania się intersubiektywnej obiektywności rzeczy i człowieka. W przypadku przywództwa, należy „wczuć się” w sens dziejów pracy (dziejba), wchodząc „w głąb siebie”, by spotkać się z „głębią” drugiego. Jak stwierdził Heidegger, dopiero wtedy człowiek odkrywa „bycie” widząc siebie jako *Dasein*. *Dasein* jako „przekraczanie” pozwala odnieść się do innych bytów, ale i do siebie (**błądzenie, porozumienie, otwarcie na bycie**). Gdzieś w głębi odkrywamy *eidos* aktywności: S. Brzozowskiego „kreację woli”, K. Adamieckiego „harmonię duchową”, C. Rogersa „doświadczenie siebie i innych”. Wymienione postaci są jak powracający do wspólnoty mędrców w metaforze pustkowiecia i miasta J. Roycea¹¹.

6. Zakończenie – Anny-Teresy Tymienieckiej fenomenologia życia a nauki o zarządzaniu

Naszą epokę cechuje z jednej strony – niesamowity rozwój technologiczny, z drugiej – wiele niepokojących pod względem moralnym zjawisk w świecie tzw. turbokapitalizmu (Luttwak 2000). Jak zauważa Tymieniecka – zabrakło azymutu pozwalającego określić, jak zrobić z osiągnięć nauki i techniki właściwy użytek. Pojawiły się rozmaite poglądy na temat ludzkiej natury, które zamiast spójnej wizji człowieka doprowadziły do poszerzania się obszarów relatywizmu i permissywizmu moralnego. Fenomenologia postuluje, iż potrzebne jest zrozumienie „przedmiotu”, a to wymaga dociekania jego genezy. Pytanie o pochodzenie życia ma istotny związek z poszukiwaniem zrozumienia, czym jest życie jako takie, życie jako czynnik stanowiący postawę nauk, kultury i osobistego losu – także losu menedżera. Niestety, dominuje dziś empiryczno-naturalistyczne podejście do rzeczywistości. Nauka zesłała z wyżyn spekulatywnego rozumu ku pierwotnej konkretności. Jednak, „Obecny stan rzeczy woła o ratunek, pochodzący od samego rozumu; woła o filozofię, która uwolniłaby nas z impasu, w jakim tkwimy, i poprowadzi dalej” (Tymieniecka 2011, 17).

Przyjmijmy za Tymieniecką, a współczesna teoria organizacji to potwierdza, iż racjonalność nie jest uprzywilejowanym sposobem poznania. Istnieją instynktowne

¹¹ Josiah Royce w metaforze pustkowiecia i miasta zawarł istotę swojej idealistycznej koncepcji. Pustkowie symbolizuje separację indywiduum, a miasto oznacza przedrefleksyjny stan życia we wspólnotie. Filozof opuszcza miasto i udaje się na pustkowie w poszukiwaniu prawdy. Z odnalezioną prawdą powraca do wspólnoty, która ulega transformacji: odbywa niejako wędrówkę wraz z filozofem (Weinstein 1982, 34). Podobne „wędrówki” odbywali wielcy przedsiębiorcy: L. Harmel, T. Bata, K. Matshushita, R. Semler, R. Ouimet. W wyniku tych wędrówek tradycyjne przedsiębiorstwa przekształcały się we wspólnoty pracy.

i intuitywne drogowskazy w dzianiu się życia. Nawiązując do Bergsona, Tymieniecka stwierdza, iż formy życia ukierunkowane są na coraz większą swobodę działania. Tymieniecka do swoich intuicji odnoszących się do życia doszła na drodze szczegółowej analizy ludzkiego czynu twórczego. Poznanie, a właściwie *Creative Experience*, jest nieodzownym owocem ludzkiej kondycji: „Potrzebna jest wizja rozumu, który wyłamuje się z wąskich, tradycyjnych ram odniesienia i otwiera się twórczo i z uznaniem na mnogość obecnie zgłębianych nowych racjonalności, po to, by odnieść się do zmiennych prądów egzystencji, by wytworzyć kryteria ważności, przewidywalności, perspektyw i miary” (Tymieniecka 2011, 15).

Ludzkość usiłuje rozwiązać rozmaite kwestie związane ze swoim przetrwaniem i uporać się z różnorodnością racjonalności, które oferują odkrycia naukowe. Do tego dochodzą duchowe, osobiste pragnienia odnalezienia sensu własnego życia i jego spełnienia. Wszystko to domaga się ustanowienia sieci „komunikacji”, która uczyni zadość działaniom interdyscyplinarnym i przełamie barierę „teoretycznej niewspółmierności”. Tymieniecka stwierdza, iż: „Ludzkie poszukiwanie mądrości, poszukiwanie sensu tego, co przyjmujemy na wiarę, jest rozrywane na kawałki przez intelektualny program <dekonstrukcji> z jednej strony, a odradzającą się religijną nieufność względem rozumu, z drugiej. Jest to sytuacja, która domaga się dogłębnej rewizji fundamentów naszej rzeczywistości, budowanych przez wiarę i rozum, ponieważ tradycyjne normy moralności, zwyczaje, zasady postępowania, cele i perspektywy ulegają rozmyciu w duchu postępu, a stałość oczekiwań znika nam z pola widzenia” (Tymieniecka 2011, 18). Tej rewizji możemy dokonać sięgając do „sensu sensu”, tj. do starożytnego *logos*.

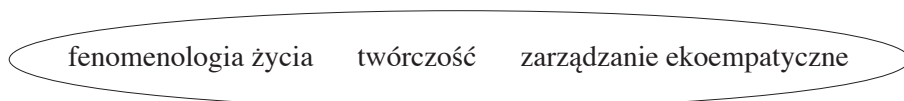
Nauki o zarządzaniu poszukują filozoficzno-ontologicznego, syntetycznego ujęcia swych ustaleń. Im bardziej ekonomia, socjologia, antropologia organizacji i inne nauki zagłębiają się w zawiłości świata organizacji, tym bardziej gubią się w gąszczu szczegółów. W „dżungli” teorii organizacji i zarządzania giną z oczu jednoczące zasady. I tu przychodzi z pomocą fenomenologia Tymienieckiej: „Twierdzę, iż żywe jestestwo rozpoznaje siebie jako <siebie>, nie przez akt poznawczy, lecz przez <bycie żywym> – doświadczając siebie wewnątrz otoczenia swego jestestwa, kierując swymi instynktami i pragnieniami, rozpoznając elementy otaczającego świata [...] i wreszcie, co najważniejsze, rozpoznając siebie jako *działające centrum uniwersum egzystencji*, jako samodzielny podmiot sprawczy, który kieruje tym uniwersum egzystencji od wewnątrz, przez doświadczanie, obserwację, refleksję i namysł nad kursem jakim podąża, i kto ostatecznie obdarza ten kurs moralnymi i estetycznymi wartościami, a na skrzydłach ducha dąży do zrozumienia powodów tego wszystkiego i wzbija się wysoko w dziedzinę metafizyczną i duchową, niosąc w sobie dogłębnie odczuwane przeświadczenie, że być to być żyjącym” (Tymieniecka 2011, 26). W ten sposób odnajdujemy podstawową platformę obserwacyjną, nie w poznaniu, lecz w ludzkim akcie twórczym. *Logos* życia nie jest wytworem intelektualnej funkcji umysłu, lecz zaangażowaniem całej

czującej ludzkiej osoby w jej logicznej ekspansji. Różnicujący/kompozycyjny *logos* i operacyjna/współpowstawaniowa rozumność pobudzają ujawnianie się *ANIMUS* poprzez *czujący logos życia*. Wszystko uzyskuje pełnię znaczenia wraz z eksplozją życia, za sprawą której *logos* rozświetla ciemność, aranżując scenę do spektaklu życia. Ożywiony *logos* witalny, *logos* sakralny (logo-teiczny), *logos* intelektualny (triadyczno-noetyczny), komunikatywny *logos* dionizyjski (czujący/współuczestniczący), *logos* prometejski (wynałazczy) – wszystkie one pozwalają wypełnić spektakl życia. Siła życia, *logos*, wyłania się w swym konstruktywnym *élan*. Odnajdujemy w ten sposób ogniwo między konstytutywną intencjonalnością z jej intelektualnym pierwiastkiem z jednej strony i emocjonalnym podglebiem sfery czuciowo-emotywniej z drugiej.

Rysunek 8. Fenomenologia kreatywnego podmiotu

to, co ontologiczne

to, co ontyczne



Źródło: opracowanie własne.

Treścią logosu świata i człowieka staje się wszechogarniająca kreacja. Takie ujęcie pozwala wyjść ponad teorie redukcjonistyczne, które pojawiają się w naukach przyrodniczych i na pełniejsze zrozumienie wyjątkowości każdego elementu rzeczywistości w kontekście złożoności świata. Procesy samoindywidualizacji życia (ang. *the self-individualization of life*), które przepełniają świat oraz różnorodność żywych istnień, zyskują w tej koncepcji szansę całościowego ujęcia i sensownego pojmowania. Na założeniu o kreatywnej naturze człowieka i świata mogą pojawiać się na nowo rozwinięcia nie tylko kluczowych problemów filozofii, lecz i nauk społecznych – w tym nauk o zarządzaniu (Bombała 2014a, 155–165).

Fenomenologia kreatywnego podmiotu jest dobrą podstawą zrównoważonego rozwoju, którego sens określają bezpośrednie relacje człowieka ze światem i z innymi ludźmi (rys. 8). Pozwala ona na wgląd istotnościowy (eidetyczny) w rzeczywistość zarządzania. W ten sposób zrównoważony rozwój może być twórczo i skutecznie urzeczywistniany przez konkretnych menedżerów i pracowników przyjmując różnorakie formy działań twórczych, zgodnych z *Logosem* całości bytowej, którą tworzy sieć sprzężeń zwrotnych: antroposfery i biosfery.

Ważne jest wprowadzenie do analizy zarządzania, analizy życia menedżera, tego co konstytuuje człowieka – „duszy”. Tymieniecka stwierdza, iż dusza jest całością czuciowo-psychiczno-twórczo-intelektualnego kompleksu żywego indywiduum,

który ukazuje je w jego zakorzenieniu w jedności życia oraz w interaktywnej sieci psychicznej wspólnoty egzystencji (Tymieniecka 2011, 279). Dopiero ta definicja pozwala na zrozumienie *imaginatio creatrix*. *Imaginatio creatrix* wywodzi się z przyrody-życia i znakomicie jest dostosowana do różnych sytuacji życiowych, a jednocześnie przejawia autonomię w proponowanym bogactwie możliwości ontopoietycznego rozwoju. Tymieniecka wprowadza trzy nowe czynniki nadające sens: sens intelektualny, sens estetyczny i sens moralny, które razem inspirują umysł człowieka (Tymieniecka 2011, 297). Sens intelektualny odpowiada za ludzki porządek świata i porozumiewanie się. Sens estetyczny odpowiada za poszerzenie doświadczenia poza ściśle pragmatyczne pojmowanie tego, co służy witalnym interesom jestestwa, za otwarcie specyficznie ludzkiej sfery na piękno, brzydotę i wzniosłość. Sens moralny, który stanowi sedno metamorfozy z egzystencji witalnej w kondycję ludzką: „To sens moralny wyjaśnia świat jako wspólnotę ludzką. Jest on motorem ludzkiego projektu i niesie w sobie załączki dążeń poszukiwania sakralnego” (Tymieniecka 2011, 298). Tak budowane sensory moralne w działaniu stają się podstawą w procesie kształtowania egzystencji człowieka. Chodzi o ten wymiar ludzkiej twórczości, który jest źródłem i emanacją jego duchowości (Sokołowska 2012, 347–353).

Dusza jest także podstawą koncepcji *servant leadership* w ujęciu K. Blancharda (Blanchard i in. 2003). W jego teorii przywództwa kluczowe pojęcia to „dusza”, „serce” i „służenie”. Blanchard nie jest jedynym zwolennikiem wprowadzenia duchowości do zarządzania. K. Adamiecki już na początku XX wieku mówił o konieczności „harmonii duchowej” w organizacji. Aby „harmonia duchowa” mogła zaistnieć, potrzebna jest solidarność między pracodawcami i pracownikami (Bombała 2006, 128–131).

Rysunek 9. *Twórcza kondycja* menedżera w soczewce fenomenologicznej

to, co ontologiczne

to, co ontyczne

fenomenologia życia dusza moralny wzlot harmonia duchowa *servant leader*

Źródło: opracowanie własne.

Teoria przywództwa służebnego Blancharda umieszczona w soczewce fenomenologicznej ma wymiar ontyczny, a fenomenologia życia Tymienieckiej – wymiar ontologiczny. Natomiast „dusza” jest łącznikiem między nimi. Pytanie o twórczą kondycję menedżera – to pytanie o siłę jego „moralnego wzlotu” (rys. 9). I tak o to w technopolu, gdzieś w głębi, kiełkuje Heideggerowski ratunek – *poiesis*. Na prze-

kór technokracji rozwija się „wspólnota pracy”, tzn. uczuciowe oddanie się wspólnemu przedsięwzięciu, pod którym kryją się ludzkie korzyści, aspiracje i wartości. Przedsiębiorstwo urzeczywistnia cel całej wspólnoty, dobro wspólne, które polega na rozwoju członków i słuzeniu potrzebującym, np. w projekcie „ekonomii komunii” (Bombała 2013a, 325–333). W ten sposób następuje uświadomienie sobie siebie, dokonane przez menedżera i przez wspólnotę pracującą. Najpełniej wyraża to Norwidowska idea „sztuki-pracy”, która symbolizuje duchowy związek ludzi tworzących „kościół pracy”.

Literatura

- Agazzi E., 1997, *Dobro, zło i nauka. Etyczny wymiar działalności naukowo-technicznej*, Warszawa: OAK.
- Antonovsky A., 1996, *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia*, Warszawa: Fundacja IPN.
- Baran B., 1990, *Fenomenologia amerykańska. Studium z pogranicza*, Kraków: inter esse.
- Bell D., 1994, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Warszawa: PWN.
- Blanchard K., Hodges P., 2003, *The Servant Leader. Transforming Your Heart, Head, Hands & Habits*, Nashville, Tennessee: Countryman.
- Bobryk J., 2002, *Kultura techniki i problem racjonalności*, „Edukacja Filozoficzna” 33: 19–34.
- Bobryk B., 2009, „Trzecia kultura” i „renesans” myślenia naukowego, „Zagadnienie Naukoznawstwa” 45: 43–56.
- Bocheński J.M., 1988, *Współczesne metody myślenia*, Poznań: Wydawnictwo „W drodze”.
- Bombała B., 1995, *Spółeczna gospodarka rynkowa jako wzorcowy model gospodarczy*, „Prakseologia” 1–2: 171–179.
- Bombała B., 2001, *W kierunku etycznego przywództwa: przegląd koncepcji zarządzania XX wieku*, „Annales Etyka w życiu gospodarczym” 4: 161–171.
- Bombała B., 2002, *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 142: 131–148.
- Bombała B., 2003, *Doskonalenie organizacji w personalistycznej koncepcji zarządzania*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 6: 176–185.
- Bombała B., 2006, *Karola Adamieckiego harmonia duchowa jako podstawa etycznej kultury organizacji*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 9: 125–132.
- Bombała B., 2007, *In Search of the Sources of Humanity*, in: *Phenomenology of Life from the Animal Soul to the Human Mind. Book I: In Search of Experience*, ed. A-T. Tymieniecka, Dordrecht: Springer, 385–396.
- Bombała B., 2010a, *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Warszawa: Difin.
- Bombała B., 2010b, *Zagadnienie upełnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 13: 123–133.
- Bombała B., 2011, *Fenomenologia przywództwa: być kimś – czynić coś*, „Prakseologia” 151: 11–33.
- Bombała B., 2012a, *Fenomenologia polskiej transformacji, e-Politikon* 1: 177–203.
- Bombała B., 2012b, *Phenomenology of Management – Didactic Aspects*, “Management and Business Administration. Central Europe” (MBA.CE) 3: 51–60.
- Bombała B., 2012c, *Zastosowanie fenomenologii „moralnego wzlotu” Maxa Schelera do analizy przywództwa*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 15: 325–338.
- Bombała B., 2013a, *Ekonomizm nauk o zarządzaniu a przedsiębiorczość personalistyczna*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 16: 319–334.

- Bombała B., 2013b, *Phenomenology of the Management as the Eco-Empathic Leadership*, w: A.-T. Tymieniecka (red.), *Phenomenology and the Human Positioning in the Cosmos: The Life-world, Nature, Earth: Book Two*, Dordrecht: Springer, 203–218.
- Bombała B., 2013c, *Zastosowanie prakseologii fenomenologicznej w zarządzaniu kryzysowym – przewodzenie w kryzysie*, G. Sobolewski, D. Majchrzak (red.), *Zarządzanie kryzysowe*, Warszawa: Akademia Obrony Narodowej, 58–77.
- Bombała B., 2014a, *Anna-Teresa Tymieniecka's and Max Scheler's Phenomenology as the Ontopoietic Genesis of Managers Life*, w: A.-T. Tymieniecka (red.), *Phenomenology of Space and Time: The Forces of the Cosmos and the Ontopoietic Genesis of Life*, Book I (Analecta Husserliana CXVI), Dordrecht: Springer, 155–165.
- Bombała B., 2014b, *Od Harmela do Ouimeta – przedsiębiorczość etyczna w praktyce*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 17: 55–73.
- Bombała B., 2014c, *Phenomenology as the epistemological and methodological basis of management sciences*, “International Journal of Contemporary Management” 1: 150–172.
- Bradbery P., 2008, *Management and Transcendental Phenomenology: Strange Bedfellows?*, “International Journal of Interdisciplinary Social Sciences” 3: 221–230.
- Brockman J. (red.), 1995, *Trzecia kultura*, Warszawa: Wydawnictwo CIS.
- Burrell G. and Morgan, G., 1979, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London and Exeter: Heinemann.
- Ciulla J., 2004, *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport: Praeger.
- Cope J., 2005, *Researching Entrepreneurship through Phenomenological Inquiry. Philosophical and Methodological Issues*, “International Small Business Journal” 23: 163–189.
- Corrington, R. Hausman, C. Seebom T. (ed.), 1987, *Pragmatism Considers Phenomenology*, Washington: Univerity Press.
- Craig, R. T., 1999, *Communication theory as a field*, “Communication Theory” 9: 119–161.
- Dopfer K., 1982, *Wprowadzenie: ku nowemu paradygmatowi*, w: Dopfer K. (red.), *Ekonomia w przyszłości*, Warszawa: PWN, 9–67.
- Elkington J., 1997, *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone.
- Fay B., 1996, *Contemporary Philosophy of Social Science. A Multicultural Approach*, Oxford: Blackwell.
- Filek J., 2005, *Konsekwencje instrumentalnego traktowania etyki (na przykładzie firmy Enron)*, w: Sójka J. (red.), *Etyka biznesu „po Enronie”*, Poznań: Wyd. Fundacji Humaniora, 107–120.
- Jo Hatch M., 2002, *Teoria organizacji*, Warszawa: PWN.
- Harciarek M., 2011, *Metoda fenomenologiczna w badaniu kapitału ludzkiego i społecznego*, „Zarządzanie” 3: 118–129.
- Heidegger M., 2008, *Bycie i czas*, Warszawa: PWN.
- Heidegger M., 2001, *Pytanie o rzecz. Przyczynek do Kantowskiej nauki o zasadach transcendentalnych*, Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Heidegger M., 2007, *Pytanie o technikę*, w: Heidegger M., *Odczyty i rozprawy*, Warszawa, Aletheia, s. 7–38.
- Husserl E., 1999, *Kryzys nauk europejskich i fenomenologia transcendentalna*, Toruń: Wydawnictwo Rolewski.
- Husserl E., 1982, *Medytacje kartezjańskie*, Warszawa: PWN.
- Imai M., 2006, *Gemba Kaizen. Zdroworoządkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Warszawa: MT Biznes.
- Jakubczak R., Jakubczak W., 2011, *Permanentny kryzys kontrolowany*, w: Sobolewski G., Majchrzak D., (red.) *Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa: AON, s. 44–50.

- Januszewski E., 2007, *Logiczne i filozoficzne problemy związane z logiką rozmytą*, „Roczniki Filozoficzne” LV: 109–128.
- Judycki S., 1993, *Co to jest fenomenologia?*, „Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria” 1: 25–38.
- Kieżun W., 2011, *Drogi i bezdroża polskich przemian*, Warszawa: EKOTV.
- Kieżun W., (red.), 2011, *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kieżun W., 2012, *Patologia transformacji*, Warszawa: Wyd. Poltext.
- Kieżun W., 2002, *Pięć lat seminarium Krytycznej Teorii Organizacji. Analiza dorobku i perspektywy rozwoju*, „Master of Business Administration” 1: 4–9.
- Kotarbiński T., 1982, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław: Ossolineum.
- Kostera M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Koźmiński A. K., 2008, *Koniec świata menedżerów*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Koźmiński A. K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa: PWN.
- Krupa M., 2006, „Dżungla” teorii organizacji i zarządzania – poznanie zdeterminowane pytaniem o światopogląd?, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 9: 339–349.
- Kurczewska J., 1997, *Technokraci i ich świat społeczny*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Krzyżanowski L.J., 1999, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele – metafory – filozofia – metodologia – dylematy – trendy*, Warszawa: PWN.
- Lorenz K., 1986, *Regres człowieczeństwa*, Warszawa: PIW.
- Luttwak E., 2000, *Turbokapitalizm. Zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki*, Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Magala S., 2009, *Na przełęczach sensu i bezsensu. Antropologizacja nauk o organizacji i zarządzaniu*, w: A. Pomieciński, S. Sikora (red.), *Zanikające granice. Antropologizacja nauki i jej dyskursów*, Poznań: Biblioteka Telgte, s. 133–155.
- Majka J., 1986, *Rozważania o etyce pracy*, Wrocław: Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej.
- Maracz T., 1983, *Podjęcie sytuacyjne*, w: A.K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji* Warszawa: PWN, s. 274–310.
- Margolis J., 1986, *Pragmatism without Foundations*, New York: Blackwell Publishers.
- Mikołajczyk Z., 2000, *Aspekty etyczne i społeczne wykorzystywania metod i technik zarządzania*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 3: 148–156.
- Morgan G., 1986, *Images of Organization*, Newbury Park: Sage Publications.
- Moustakas C., 2001, *Fenomenologiczne metody badań*, Białystok: Trans Humana.
- Moustakas C., 1990, *Heuristic Research, Design, Methodology, and Applications*, Newbury Park: Sage Publications.
- Neurath O., 1944, *Fundation of Sociale Sciences*, w: *International Encyclopedia of Unified Sciences*, t. II, Chicago: University of Chicago Press, s. 1–51.
- Ossowska M., Ossowski S., 1967, *Nauka o nauce*, w: Ossowski, S., *Dzieła*, t. IV, Warszawa: WN PWN, s. 91–102
- Ossowski S., 1983, *O osobliwościach nauk społecznych*, Warszawa: PWN.
- Ouchi W.G., 1981, *Theory Z*, New York: Avon Books.
- Ouimet, J. –R., 2010, *„Wszystko zostało wam powierzone”* Rozmowy z Yves Semen, Kraków: Wydawnictwo AA.
- Pollard, C.W., 1997, *Przywódca, który służy*, w: *Lider przyszłości*, Warszawa: Business Press, s. 239–245.
- Postman N., 1995, *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, Warszawa: PIW.
- Rogoziański K., 2008, *Organizacja usługowa jako system autopoietyczny*, „Współczesne zarządzanie” 3: 11–25.

- Sanders P., 1982, *Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research*, "The Academy of Management Review" 7: 353–360.
- Smaling A., 2007, *The Meaning of Empathic Understanding in Human Inquiry*, w: Tymieniecka A-T. (red.), *Phenomenology of Life from the Animal Soul to the Human Mind. Book II: The Human Soul in the Creative Transformation of the Mind* (Analecta Husserliana XCIV), Dordrecht: Springer, s. 309–342.
- Schein E., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Scheler M., 1987, *Pisma z antropologii filozoficznej i teorii wiedzy*, Warszawa: PWN.
- Schütz A., 2008, *O wielości światów. Szkice z socjologii fenomenologicznej*, Kraków: NOMOS.
- Skinner B.F., 1953, *Science and Human Behavior*, New York: The Macmillan Company.
- Sobczyk J. R., 2008, *W stronę semiotyki – język organizacji i zarządzania między językiem potocznym a językiem nauki*, w: Błaszczak W. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 109–118.
- Sokołowska J., 2012, *Duchowość w zarządzaniu – wybrane zagadnienia*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 15: 347–353.
- Spiegelberg H., 1972, *Phenomenology in Psychology and Psychiatry: A Historical Introduction*, Northwestern: University Press.
- Stein E., 1988, *O zagadnieniu wczucia*, Kraków: Wydawnictwo ZNAK.
- Strategor, 1995, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa: PWE.
- Sułkowski Ł., 2005, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Warszawa: PWE.
- Szmyd J., 2002, *Anny Teresy Tymienieckiej droga przez filozofię*, „Edukacja Filozoficzna” 33: 237–245.
- Sztompka P., 2007, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków: Znak.
- Szpaderski A., 2013, *Prakseologia a nauki o zarządzaniu. Studium metodologiczne*, Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- Tatarkiewicz W., 1983, *Historia filozofii*, t. 3, Warszawa: PWN.
- Tymieniecka A-T., 1979, *The Creative Experience and the New Critique of Reason*, w: Tymieniecka A-T. (red.), *Japanese Phenomenology* (Analecta Husserliana), t. VIII, s. 208–213.
- Tymieniecka, A.T., 2011, *Życie w pełni logos. Księga I. Metafizyka Nowego Oświecenia*, Poznań: Wydawnictwo Poznańskie.
- Watson J.B., 1930, *Behaviorism*, wydanie poprawione, Chicago: University of Chicago Press.
- Weinstein M.A., 1982, *The Wilderness and the City: American Classical Philosophy As a Moral Quest*, Amherst: University of Massachusetts Press.
- Węgrzecki A., 1992, *O poznawaniu drugiego człowieka*, Kraków: Wydawnictwo Naukowe PAT.
- Węgrzecki A., 2009, *Perspektywy fenomenologicznej antropologii filozoficznej*, „Fenomenologia” 7:47–56.
- Wrzesińska B., 1993, *Formalizacja „rozmytych” fragmentów w prakseologii*, „Prakseologia” 1–2: 151–168.