



Existenciální hermeneutická fenomenologie jako nástroj pro zachycení žité zkušenosti a seberozvoj manažerů

Tereza Cserge¹, Dagmar Halová¹,
Lenka Jedličková², Michal Müller¹

¹ Katedra ekonomických a manažerských studií FF UP v Olomouci

² Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP v Olomouci

Úvod – Existenciální hermeneutická fenomenologie

Cílem tohoto příspěvku je poukázat na skutečnost, že filosofie může naleznout rozmanitá uplatnění v rozličných oborech a zaplňovat tak bílá místa ve snahách o porozumění člověku a světu kolem něj. Jednou z těchto oblastí je filosofie managementu, které doposud není věnována náležitá pozornost, a to navzdory skutečnosti, že každý z nás je nucen řídit nejrůznější aktivity, projekty – a přinejmenším náš vlastní život. Ačkoliv již od 60. let 20. století nacházíme snahy revidovat management a upozornit na nedostatky pozitivistického přístupu klasického období managementu,¹ až v současnosti začínají akademici a badatelé rozvíjet výzkumné metody, které by se zaměřily na zkoumání samotné podstaty manažerské práce a identity manažerů. Důkazem tohoto rostoucího zájmu o kvalitativní výzkum inspirovaný filosofickými koncepty jsou články publikované v prestižních manažerských časopisech. V českém prostředí však tyto snahy mohou stále působit dost exoticky, a to jak v očích teoretiků managementu, tak filosofů. Náš příspěvek se tedy pokouší o rozpoutání diskuze v této oblasti, přičemž doufáme, že může být inspirativní pro další badatele, kteří by chtěli pátrat po odpovědích na otázky, jež jsou klíčové pro porozumění manažerské praxe.

Náš výzkum vychází z existenciálně hermeneutické fenomenologie,² která je metodologicky ukotvena v interpretativní fenomenologické analýze.³ Tento přístup lze z hlediska možného přínosu pro

¹ V kontextu existenciálních přístupů srov. např. ODIORNE, George S. The management theory jungle and the existential manager. *The Academy of Management Journal*, 1966, roč. 9, č. 2, s. 109–116.

² ROLFE, Bradley; SEGAL, Steven; CICMIL, Svetlana. An existential hermeneutic philosophical approach to project management. *Project Management Journal*. 2016, roč. 47, č. 3, s. 48–62.

ROLFE, Bradley; SEGAL, Steven; CICMIL, Svetlana. The wisdom of conversations: Existential hermeneutic phenomenology (EHP) for project managers. *International Journal of Project Management*, 2017, roč. 35, č. 5, s. 739–748.

³ SMITH, Jonathan A.; FLOWERS, Paul; LARKIN, Michael. *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. London: SAGE, 2009, český komentář k metodě KOUTNÁ KOSTNÍKOVÁ, Jana; ČERMÁK, Ivo. Interpretativní fenomenologická analýza. In: ŘIHÁČEK, Tomáš; ČERMÁK, Ivo; HYTYCH, Roman a kol. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*, Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 9–43.

management chápat ve dvou rovinách. První rovina se týká deskripce a porozumění kritickým momentům manažerské praxe, které autoři nazývají jako existential disruptions – existenciální přerušování či otrěsy. Jedná se o situace, kdy přestávají fungovat zažitá metody práce, ačkoliv byly dříve úspěšné. Jde o situace, kdy je zpochybňován smysl jednotlivých činností a dochází ke krizi, která může mít dramatické následky. Jedním z takovýchto následků může být tzv. syndrom vyhoření.⁴ V této rovině je také důležité zachycení procesu stávání se manažerem, utváření identity manažera, a porozumění jednotlivým aspektům tohoto procesu.⁵ Druhá rovina se pak týká seberozvoje, a to skrze dialogické učení, kdy manažer – účastník rozhovorů – má možnost skrze svůj příběh dospět k uvědomění si důležitých souvislostí a již v rámci tohoto rozhovoru dospět k redeskripci – zpochybnění zažitých předpokladů a objevení nových východisek. K tomuto seberozvoji mohou posloužit i případové studie, které ukazují, jakým způsobem byli jednotliví manažeři konfrontováni s těmito krizovými situacemi a jakým způsobem je překonali. Námi zastávaná metoda tedy není nějakým typem často kritizovaného filosofického poradenství⁶ založeného na víře filosofa v terapeutické schopnosti. Jedná se o nástroj seberozvoje, kdy manažer sám skrze porozumění sobě samému hledá východiska. V tomto kontextu chápeme seberozvoj jako „proces samostatně iniciovaného a řízeného rozvoje dovedností a znalostí pro zvýšení manažerského výkonu“, který lze rozdělit do dvou fází – a to do fáze sebezpečení a fáze změn.⁷ Zatímco první fáze souvisí s porozuměním mezery ve výkonu, druhá fáze je spojena se schopností provádět samořízenou změnu. Kromě toho, jak uvádí Nesbit, existují tři vzájemně propojené dovednosti pro proces manažerského seberozvoje – sebeuvědomění, sebereflexe a samoregulace.⁸ Provedení rozhovoru tak nelze chápat jako nutnou příčinu následné změny, může to být teprve počátek pro seberozvoj daného manažera, který on zahájí z vlastní iniciativy, přičemž se bude jednat o dlouhodobý proces.

Jak již bylo zmíněno, EHP se opírá o interpretativní fenomenologickou analýzu, metodu, která se pokouší porozumět žité zkušenosti člověka, a to především v kontextu toho, jaký přisuzuje smysl této zkušenosti. V tomto ohledu jsou přebrány postupy a principy, které tuto metodu vymezují, přičemž interpretativní rámec se opírá o existenciální analýzu pobytu Martina Heideggera⁹ a dalších autorů, v naší rozšířené verzi jde zejména o filosofii Eugena Finka a Jana Patočky.¹⁰ Současně s IPA metodou tak náš přístup přijímá její východiska zakořeněná ve fenomenologickém, hermeneutickém a idiografickém přístupu. Nicméně na rozdíl od fenomenologie, která je spojena se snahou o uchopení

⁴ Srov. MÜLLER, Michal. What are existential disruptions in managerial practice? Overcoming disruptions as preventions of burnout. In: TALÁŠEK, Tomáš; STOKLASA, Jan; SLAVÍČKOVÁ, Pavla (eds.). *KNOWCON 2019, Knowledge on economics and management: Profit or purpose*, Olomouc: VUP, 2019, s. 181–187.

⁵ SEGAL, Steven. The existential dimensions of the paradox of becoming in the process turn in organisation studies. *Management Learning*. 2017, roč. 48, č. 4, s. 471–486.

⁶ Srov. HORÁK, Otakar. *Filozofické poradenstvo/kritika*. Olomouc: VUP, 2015.

⁷ NESBIT, Paul L. Managerial self-development: A self-directed approach to developing managerial talent. In: HARMSWORTH, Fiona (ed.). *Australian Master Human resource Guide*. 10th Edition, CCH Editors, 2013, s. 553–552, s. 538

⁸ Tamtéž, s. 553–552.

NESBIT, Paul L. The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. *Human Resource Development Review*, 2012, roč. 11, č. 2, s. 203–226.

⁹ HEIDEGGER, Martin. *Bytí a čas*. Praha: OIKOYMENH, 1996.

¹⁰ MÜLLER, Michal; JEDLIČKOVÁ, Lenka. Several notes on the existential hermeneutic phenomenology for project management and possibilities of its extension by other existential concepts: Case study from research project team. *Project Management Journal*, 2020.

fenoménu v ryzí podobě, tedy bez vlivu předsudků a předpokladů, pracuje IPA s interpretací, přičemž výzkumníkovy prekoncepce nejsou považovány za překážku, jsou spíše předpokladem pro možnost zformulovat význam participantovy zkušenosti.¹¹ S ohledem na výzkumnou otázku – zkoumání jistého typu žité zkušenosti – je třeba usilovat o homogenitu výzkumného vzorku. V případě EHP se jedná o manažery či znalostní pracovníky, kteří prožívají stavy, jež bychom mohli označit za existenciální otřesy. Tito respondenti jsou pak pozváni k polostrukturovanému rozhovoru.

V rámci původní EHP¹² se tyto existenciální otřesy objevují v cyklu, který lze rozdělit do kategorií odvozených od Heideggerovy existenciální analýzy. První fáze se týká konvenčního způsobu přežívání, tedy situace spojené s tzv. neautentičností. Jde o více méně mechanické vykonávání průměrné každodenní práce. Tento stav může být otřesen různými událostmi – existenciálními otřesy. Takové otřesy velmi často souvisejí se situacemi, kdy zažité metody práce již nejsou použitelné nebo se objevují první pocity selhání, a to i když vina nestojí na straně manažera. Tyto stavy mohou být doprovázené existenciální úzkostí nebo pocity nenaplněného či zcela absentujícího smyslu prováděné práce. Implicitně či explicitně se vynořuje otázka, která souvisí s chápáním vlastní identity: co vlastně znamená být manažerem? Následující fáze je spojena s artikulací těchto otřesů. Jde o fázi, kdy jsou popsány hlavní problémy a jsou pojmenovány hrozby, které se váží na jednotlivé prožitky. Zachycení těchto zkušeností může vést k osvobození skrze redeskripci. Tato redeskripce – přepsání zkušenosti v kontextu nového uvědomění souvislosti – je velmi důležitá pro tzv. „dekonstrukci nejistoty“. Jde o vymanění se ze starých struktur myšlení, které již přestaly být užitečné v nových podmínkách. V této souvislosti lze existenciální otřesy vnímat v pozitivním smyslu, protože vedou k objevení nových příležitostí.¹³ Ačkoliv považujeme tento interpretační rámec za akceptovatelný, je nutné podotknout, že se potýká s podobným problémem jako Heideggerovo dílo – opomíjí druhého a roli mezilidské interakce. Za tímto účelem je náš interpretační rámec rozšířen o myšlenky Eugena Finka a Jana Patočky, kteří Heideggerův přístup překonávají.

1 Filosofie Eugena Finka a Jana Patočky jako rámec pro analýzu žité zkušenosti

Heideggerova existenciální analýza člověka (pobytu, Dasein, jak jej nazývá) je brilantní a do té doby naprosto originální přístup, který je charakteristický tím, že se nechce zabývat dílčími aspekty existence, jak to činí jiné vědy o člověku (např. antropologie, psychologie, biologie apod.), nýbrž že ji chce uchopit jako celek, a to na té nejhlubší ontologické úrovni.¹⁴ Jeho uchopení dvou aspektů existence

¹¹ Srov. FADE, Stephanie. Using interpretative phenomenological analysis for public health nutrition and dietetic research: A practical guide. *Proceedings of the Nutrition Society*. 2004, č. 63, 647–653. KOUTNÁ KOSTNÍKOVÁ, Jana; ČERMÁK, Ivo. Interpretativní fenomenologická analýza. In: ŘIHÁČEK, Tomáš; ČERMÁK, Ivo; HYTYCH, Roman a kol. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*, Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 9–43.

¹² ROLFE, Bradley; SEGAL, Steven; CICMIL, Svetlana. An existential hermeneutic philosophical approach to project management. *Project Management Journal*, 2016, roč. 47, č. 3, s. 48–62.

ROLFE, Bradley; SEGAL, Steven; CICMIL, Svetlana. The wisdom of conversations: Existential hermeneutic phenomenology (EHP) for project managers. *International Journal of Project Management*, 2017, roč. 35, č. 5, s. 739–748.

¹³ ROLFE, Bradley; SEGAL, Steven; CICMIL, Svetlana. An existential hermeneutic philosophical approach to project management. *Project Management Journal*, 2016, roč. 47, č. 3, s. 48–62. ROLFE, Bradley; SEGAL, Steven; CICMIL, Svetlana. The wisdom of conversations: Existential hermeneutic phenomenology (EHP) for project managers. *International Journal of Project Management*, 2017, roč. 35, č. 5, s. 739–748.

¹⁴ HEIDEGGER, Martin. *Bytí a čas*. Praha: OIKOYMENH, 1996.

– autentické a neautentické – do značné míry využili jeho následovníci, kteří rovněž vycházeli z fenomenologické metody Edmunda Husserla, Eugen Fink a Jan Patočka. V jejich přístupu se však objevují nové prvky, na které Heidegger dle jejich názoru nebral takový zřetel, nebo je při svých analýzách dostatečně nezdůraznil.

Eugen Fink klade při charakteristice člověka velký důraz na skutečnost, že ten není nikdy izolovanou existencí, která se určitým způsobem vztahuje ke světu a věcem v něm, ale že primárním nastavením člověka je jeho vztahovost k druhým lidem. Lidská existence je tak vždy a za všech okolností vztahem, koexistencí.¹⁵ Skrze jím definované základní ko-existenciály (už zde je patrný důraz na intersubjektivitu, protože Heidegger tyto základní kategorie určující pobyt nazývá existenciály) se vztahujeme ke světu a druhým lidem. Jsou to: práce, boj (či moc), láska, hra a smrt.¹⁶ Žádný z nich nestojí izolovaně, jsou vzájemně propleteny. Jejich podstatou je skutečnost, že jsou vždy intersubjektivní. Práce, při níž lidé produkují umělé výtvořiny, je bytostně vázaná na naši tělesnost. Jako pracovníci kultivujeme své okolí, ale práce v sobě zároveň v sobě skrývá riziko odcizenosti, protože náš svět, v němž žijeme, je z drtivé většiny tvořen našimi výtvořiny, kterým můžeme propadnout, a tím se odcizit své pravé podstatě. Technizace světa našeho okolí znamená, že jsme na svých vlastních produktech závislí, ale také to, že jsme zaneprázdněni činnostmi jejich dalšího produkování natolik, že můžeme upadnout do neautentické existence definované Heideggerem. Práce je také vždy nutně intersubjektivní, potřebujeme k ní druhé a je nutné ji organizovat. Dělbá práce však s sebou přináší také boj o moc, což je druhý koexistenciál, kterým Fink definuje lidskou existenci. Už ze své podstaty se boj musí odehrávat mezi lidmi, intersubjektivita je tedy jeho nezbytnou součástí.

Další kategorií charakterizující lidskou existenci je láska (erós), jejímž formulováním Fink napravljuje chybu dosavadní filosofické tradice, která při definici subjektu nechává stranou základní biologickou dispozici, kterou jsme určeni – jsme vždy muž, nebo žena, nikoli neutrální osoba. A tato predispozice pochopitelně určuje i naše další vlastnosti i způsob, jakým se vztahujeme ke světu. Rozdílnost pohlaví nás ale zároveň spojuje, a to na ontologické úrovni, právě prostřednictvím fenoménu lásky. Láska je také základem nejmenší jednotky společnosti, jíž je rodina. To ona vytváří zázemí, z něhož se můžeme vrhat do práce a nelítostného boje o moc a do něhož se zase můžeme vracet zpátky. Láska také zajišťuje pokračování rodu a tím nesmrtelnost celé společnosti.

Fenomén, který nám dovoluje na chvíli opustit svět povinností a zodpovědnosti za rozhodování a volbu vlastních možností, je hra. Tu Fink označuje jako symbol světa,¹⁷ protože skrze ni se nám ukazují časoprostorové struktury světa jako absolutního média. Ve hře se propojuje bytí se zdáním a porozumíme-li struktuře hry, porozumíme tím i struktuře světa. Hra má vlastní pravidla, odehrává se ve vlastním prostoru a času, ale rovněž samozřejmě v času a prostoru skutečném. Také ve hře je nutná intersubjektivita. I v případě, že hraji sám, potřebuji k tomu imaginárního spoluhráče.

Podstatou existence, nikoli jednou z jejích vlastností, je její konečnost. Smrt určuje všechny naše možnosti, její vědomí nás nutí jednat a uskutečňovat se jako projekt. Bez vědomí časové omezenosti

¹⁵ FINK, Eugen. *Grundphänomene des menschlichen Daseins*. Freiburg – München: Karl Alber, 1979.

¹⁶ Tamtéž.

¹⁷ FINK, Eugen. *Hra jako symbol světa*. Praha: Český spisovatel, 1993.

bychom tuto potřebu nepociťovali. Smrt jako fenomén je propojena se všemi předchozími koexistenciálními.

Člověk je tedy bytostně pracovníkem, bojovníkem, milovníkem, hráčem a smrtelníkem, přičemž tyto charakteristiky nezle připsat nikomu jinému než člověku.

Jan Patočka navazuje na sociální charakteristiku člověka, také podle něj je lidská existence vždy primárně vztahem a jeho jednání s druhými má konstitutivní význam pro existenci nás samých. Jednání je ústředním pojmem jeho koncepce tří pohybů lidské existence.¹⁸ V těchto třech pohybech, které odpovídají třem časovým dimenzím, se uskutečňují různé možnosti, které si člověk volí. První pohyb (zakotvení) je bytostně vztažen k naší minulosti. Jedná se o zakořenění v kruhu nejbližších, kteří nás hned po narození přijmou mezi sebe a postupně nás jako člena jejich společenství akceptují. Poskytují nám ochranu před nástrahami světa a my se od nich učíme přijímat jejich zvyky, tradice i předsudky. Je to pohyb instinktivně-afektivní, v němž primární motivací je uspokojení slasti. V tomto pohodlném přebývání v tradici a téměř nulové zodpovědnosti za vlastní rozhodování a činy však nemůžeme zůstat trvale. Jsme nuceni vlastní existenci prodlužovat, reprodukovat, a to prostřednictvím práce. Druhý pohyb je charakterizován koncentrací na přítomnost, na výkon a produkování výrobků a jejich spotřebovávání. Vztah k věcem je zde klíčový. Ve svých pracovních rolích jsme zastupitelní, ale především vždy svým způsobem anonymní. Jde skutečně o zastávání „rolí“, nejsme sami sebou. Teprve třetí pohyb, který je průlomem k tomu, co Heidegger nazývá autentickou existencí, tuto anonymitu ruší. V něm se oprošťujeme od vztahu k věcem a střetáváme se s druhým člověkem, a to už nikoli v jeho „rolí“, ani anonymně, nýbrž adresně, jako s člověkem. Navíc jsme oba otřeseni tím, jak jsme najednou vytrženi z neproblematického přežívání, uvědomujeme si, že nejsme rolí, kterou zastáváme, ale člověkem o sobě, uvědomujeme si naši ohroženost, protože už nás nechrání společenství nejbližších ani společenské role. Zároveň získáváme svobodu, která nám umožní vzít svou existenci do vlastních rukou, a to včetně toho, že můžeme naložit svobodně i s vlastní konečností. Právě ta se nám ve třetím pohybu vyjeví ve své ochromující jistotě, ale její plné uvědomění nás neparalyzuje, právě naopak. Dává nám šanci převzít za svůj život plnou zodpovědnost se všemi důsledky.¹⁹

Patočka si ale všímá ale ještě jednoho důležitého aspektu lidské existence, kterou Heidegger bohužel téměř opomíjí (a ani Fink na ni neklade až takový důraz), a sice to, že lidská existence je bytostně tělesná. Tělesnost chápe Patočka v ontologickém významu, ale zároveň jsme podle něj tělesní v tom smyslu, že jsme svou tělesností omezeni. Tělo nám vždy skýtá jen omezenou perspektivu, z níž se ke světu jako horizontu všeho jsoucího můžeme vztahovat, tělem se rovněž vztahujeme k druhým, a především nám umožňuje uvědomit si naši základní vlastnost, tedy časovou omezenost, konečnost.

¹⁸ PATOČKA, Jan. *Tělo, společenství, jazyk, svět*. Praha: OIKOYMENH, 1995.

¹⁹ PATOČKA, Jan. *Fenomenologické spisy II*. Praha: OIKOYMENH, 2009. PATOČKA, Jan. *Kacířské eseje o filosofii dějin*. Praha: OIKOYMENH, 2007. PATOČKA, Jan. *Věčnost a dějinnost*. Praha: OIKOYMENH, 2007.

2 Případová studie

Paul je 29letý podnikatel a manažer. Ve své kariéře vedl několik podnikatelských projektů zaměřených zejména na výrobu a prodej předmětů na trzích, dále pak provoz stánků s občerstvením, farmářských trhů apod. V rodinné firmě se podílí na řízení aktivit souvisejících s prodejem zboží či poskytováním ubytovacích služeb. Jeho aktivní zájem podílet se na našem výzkumu pramenil nejen ze snahy porozumět sobě samému, o což usiluje prostřednictvím nejrůznějších seberozvojových aktivit, ale také ze zájmu poskytnout svůj příběh dalším lidem, kteří pracují na svém seberozvoji. Paul byl informován o náležitostech výzkumu, souhlasil s pořízením nahrávky rozhovoru, jeho následným přepisem a využitím pro badatelské a pedagogické účely.

Druhý pohyb

Paulova podnikatelská kariéra má cyklický vývoj – dochází k častému střídání úspěchu a dramatického neúspěchu. Celý příběh příznačně zapadá do motivů analyzovaných v existenciálně orientovaných přístupech. Odiorne hovoří o neustálém opakování nových případových studií, které vyžadují nová řešení,²⁰ přičemž připomíná Camusův Mýtus o Sisyfovi.²¹ Podobně Segal v sisyfovském kontextu popisuje opakující se krize v manažerské a podnikatelské praxi.²² Sám Paul si je této cyklicity vědom (20a–d). Během těchto opakujících se fází úspěchu a neúspěchu prožívá období neautentického prožívání (1a–c), přičemž v současnosti se pokouší si toto upadnutí do neautenticity uvědomovat (2a–c). Podstatná část jeho žité zkušenosti je spojena se setrváním v druhém pohybu, které je charakteristické ulpíváním na zažitých předpokladech určujících myšlení a jednání.

Existenciální úzkost a otřesy

Paulovo podnikání a řízení projektů je spojeno s velkým důrazem na naplnění stanoveného cíle – dosáhnout dostatečného finančního zabezpečení, vymanění se z povinnosti být zaměstnancem a získání hodnoty vlastní osobnosti, kterou vidí v dosažení úspěchu a bohatství. Tento přístup na něj vytváří velký tlak – je spojen s nejistou budoucností, co vlastně dělat (3a–d, 4a–c). Toto úsilí je na několika místech spojeno s velmi kritickými okamžiky, které otrásají zaběhlými způsoby myšlení (5a–e).

Formulace otřesů jako problémů s ko-existencí

Kritické situace, které během svých aktivit Paul prožívá, lze interpretovat z hlediska problémů s ko-existencí, čemuž na mnoha místech nasvědčuje i Paulova vlastní sebereflexe (6a–b, 7a–b, 10 c–d, 11e–f). Hlavním problémem, na který Paul sám upozorňuje a který je jedním z ústředních témat EHP, je lpění na převzatých vzorcích myšlení, které však nejsou zcela funkční a nepřinášejí možnost překonat fázi druhého pohybu a vydat se k pohybu třetímu – tj. zpochybnit zažité předpoklady, vydat se všanc druhým lidem a dospět k uspokojení z práce a života.

²⁰ ODIORNE, George S. The management theory jungle and the existential manager. *The Academy of Management Journal*, 1966, roč. 9, č. 2, s. 109–116.

²¹ CAMUS, Albert. *Mýtus o Sisyfovi*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995.

²² SEGAL, Steven. *Business feel: Leading paradigm shifts in organisations*. New York: The Palgrave Macmillan, 2014.

Samotný Paulův vztah k práci je utvářen druhými lidmi. Jedná se o vliv rodiny a přijetí myšlenky, že usilovná práce povede ke kýženým výsledkům (6a–c). Všechno to úsilí je jistým bojem vůči autoritám. Namísto formulace vlastního cíle Paul chce dokázat otci, že je také schopen vydělat peníze. Uvědomění, že se jedná o převzatý životní styl, vede ke konfliktům (9a–c) a snaze formulovat a prosadit nový pohled na svět. V mnoha ohledech – např. při studiích – tak Paul zastává pouze roli, která je určována druhými a ze které se nedokáže vymanit (10a–e). Upadnutí do druhého pohybu – neautentického přežívání – má dramatický vliv na mezilidské vztahy. Tlak na výkon, který je spojen s obětováním veškerého času mechanicky prováděné práci (1a–c), může být jednou z příčin rozpadu partnerského vztahu (11e–g), což znamená ztrátu důležité společenské opory. Právě společenská opora je považována za jednu z významných strategií prevence proti syndromu vyhoření.²³ Paul se tak dostává do situace, kdy si sahá na psychické i fyzické dno (12a–e, 13a–j) a jistým způsobem je tak konfrontován s vlastní konečností, přičemž si uvědomuje význam tohoto probouzejícího zážitku – „já jsem byl vlastně šťastnej za to, že se mi to tělo zničilo, že jsem se mohl zastavit“. Uvědomění si vlastní tělesnosti a jejích limitů je dalším důležitým faktorem v tomto průlomu (můžeme říci do třetího pohybu existence). Tělesnost hrála ostatně v Paulově životě důležitou úlohu ve všech etapách. Jeho velká náklonnost ke sportu a plné uvědomění si toho, že pohybu se vzdát nechce, protože mu pomáhá vymanit se z pracovních starostí (6j–l, 1f–g) svědčí o tom, že tělesnost považuje za velmi důležitý aspekt celkového přístupu ke světu (Patočka – Tělo, společenství, jazyk, svět – doplním literaturu).

Nebezpečným spouštěčem krize je rovněž upadnutí do stereotypu, což si Paul plně uvědomuje a zcela vědomě se tomu snaží předejít, ačkoli daná situace pro něj ještě není nepříjemná (2a–c).

Třetí pohyb

Paul neustále pracuje na svém seberozvoji, s nímž začal i v obdobích spojených se stereotypní prací. V obdobích krize dospěl k nejrůznějším experimentálním formám osobnostního rozvoje. Pro zpochybnění zažitých předpokladů – starých vzorců – však pro něj byly významné právě kritické chvíle, které otráslы danými východisky. Paul si uvědomil, že nestačí jen číst o seberozvoji, ale je nutné dosáhnout změny skrze prožití jistých situací (15a–e), že pro posunutí se vpřed je nutná kombinace zkušeností a poznatků, které se můžeme naučit. Paul si začal klást otázku proč? a dospěl k uvědomění, že veškeré své aktivity cílí na vydělávání peněz (14a–c). Peníze a společenské postavení Paul považoval za vyjádření osobní hodnoty člověka (18a–c). Osobnostní rozvoj se pro něj stal důležitějším než peníze. V tomto ohledu však Paul narazil na další problém – přílišné zaměření na nový cíl, které sám charakterizuje jako jistou formu fanatičnosti (14d–g). V tomto ohledu existenciální management nachází inspirace u autorů, kteří upozorňují na skutečnost, že slepé či přehnané naplňování cílů v konečném důsledku umenšuje hodnotu lidského života.²⁴ Podobně tak východní management, který pracuje s obdobnými existenciálními motivy, hovoří o takzvané střední cestě.²⁵

²³ MASLACH, Christina; GOLDBERG, Julie. Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 1998, roč. 7, č. 1, s. 63–74.

²⁴ CAMUS, Albert. *Člověk revoltující*. Praha: Český spisovatel, 1995, s. 172

²⁵ PASCAL, Richard T. Zen and the Art of Management. *Harvard Business Review*. 1978, March, dostupné z: <https://hbr.org/1978/03/zen-and-the-art-of-management>.

Součástí starých vzorců chování, které byly orientované na snahu vydělat co nejvíce peněz, bylo také přesvědčení, že velkým úsilím lze dosáhnout jakéhokoliv cíle. Tuto „metodu“ se Paul snažil aplikovat ve všech oblastech. Kromě podnikatelské a manažerské činnosti je toho příkladem i rehabilitace po úrazu (16a–e). Nicméně i v tomto případě „tlak a síla“, jak Paul svůj přístup charakterizuje, selhává.

Paul dospívá k redeskripci – snaží se vytvořit nový koncept nazírání na jednotlivé skutečnosti, který by jej dovedl k novým způsobům práce. Začíná si uvědomovat, že onen vzorec založený na vydělávání peněz a jediná metoda obživy – nákup a prodej – nejsou jeho vlastním konceptem (17a–e). Tuto strategii neustále opakoval, i když již několikrát selhala (19a–e). Až nejhlubší krize, která byla spojena s velmi dramatickým obdobím, jej přivedla k zpochybnění zažitých způsobů myšlení a k uvědomění pozitivní hodnoty kritických momentů (21a–e).

V současné chvíli se Paul cítí být šťastnějším (22a–d), snaží se dospět do třetího pohybu skrze nové aktivity, ve kterých vidí smysl. I v této chvíli hrozí upadnutí do stereotypu, nicméně Paul si je této skutečnosti vědom a snaží se svou situaci více vnímat (2a–c).

Tabulka 1 – Objevující se témata v IPA studii rozdělená podle kategorií rozšířené verze EHP (řádky odkazují ke komentářům v textu)

Objevující se témata	Originální přepis	Řádek
Druhý pohyb		
Neautentické bytí, konvence	Jsem nevěděl, jaký peklo to bude, tak jsem na to byl natěšenej, ale zároveň to bylo strašně moc práce, co jsem musel udělat, takže znova jsem se dostal do takovýho kolečka... nebo to bylo opravdu poprvé v životě, kdy jsem se dostal do opravdu těžký práce, kdy jsem jel třeba 16 hodin denně a spánek jsem si... málo jsem spal, přestal jsem sportovat, přestal jsem meditovat, přestal jsem se starat sám o sebe	1a b c d e f g
	Ráno vstanu a jedu to samý kolečko a už si říkám – dej si bacha, zase se dostáváš do toho samýho kolečka, kdy se úplně vyčerpáváš a potřebuješ regenerovat	2a b c
Existenciální úzkost – otřesy		
Nejistota a úzkost	Říkal jsem si [...] že bych chtěl dělat v životě něco víc, něco, co mě naplňuje a říkal jsem si: já musím něco vymyslet proboha, já	3a b

	musím zas něco dělat. Protože [nechci] chodit do práce od rána do večera, která mě sice baví, ale úplně mě to nenaplňuje...	c d
	Já musím něco vymyslet... a říkal jsem si – aspoň si najdu nějakou pitomou práci jako malej podnikatel, abych byl zase na trzích, než abych tady zase prostě obsluhoval lidi	4a b c
Otřesy	Jsem se dostal najednou do takový fáze... že jsem už odešel z toho stánku a šel jsem si sednout někam do restaurace a tam se mi úplně spustily slzy a byl jsem úplně v prdeli a říkal jsem si “já se tam nevrátím”, no... to bylo těžký... no a pak jsem se vrátil... samozřejmě	5a b c d e

Formulace otřesů jako problémů s ko-existencí

Práce	Vydržíš dostatečně dlouho, vyplatí se ti to. A to byla jediná myšlenka, kterou jsem měl. Nevzdávej to, vyplatí se ti to. A takhle jsem strávil fakt rok. Přičemž jsem si našel přítelkyni, ona mi pomáhala v tom a ještě jsem nebyl s to se uvolnit z té bývalý práce, pracoval jsem jako číšník, abych měl nějakou jistotu, dal jsem si poloviční úvazek, byl jsem tam tři dny v tejdnu a zbytek další tři dny jsem pracoval na trhu, přičemž ten další volnej den jsem dělal na tom, jak by ten trh mohl bejt lepší. A v průběhu toho svýho volnýho času jsem pracoval taky. Přičemž díky bohu, naštěstí, jsem si furt udržel tu linku toho sportování, že to jediný mi opravdu dodávalo energii a dodávalo mi to sílu a vždycky jsem se vrátil nabitej a napumpovanej a znova jsem mohl pokračovat.	6a b c d e f g h i j k l m
Boj	A další věc – potřeboval jsem svýmu tátovi dokázat, že to taky dokážu a že si vydělám hodně peněz	7a b
	Měsíc jsem rehabilitoval, nic jsem nedělal, koukal jsem na filmy a četl jsem knížky o osobním rozvoji a tak. A pak jsem se dostal k dalšímu bodu, kdy jsem si uvědomil, že systém mých rodičů a můj, nebo mýho táty a můj není ten samej.	8a b c d

	Můj táta je takovej drsnej, že všechno zvládne a všechno přežije a myslí si, že všichni ostatní to tak maj taky... ale já to tak nemám.	9a b c
Hra	Trhy skončily, já jsem nevěděl, co mám dělat, škola mě nebavila, to byla pro mě naprosto nepodstatná věc, chodil jsem tam proto, že jsem v sobě neměl ještě dostatečnou sílu na to říct našim, že tam chodit nechci, takže jsem si dělal nějak školu, trhy mi zatrhli a tedka jsem nevěděl, co se životem	10a b c d e
Láska	A pak jsem se znova dostal na svý další životní minimum, kdy jsem po roce a půl, kdy jsem do toho valil, co to jde, nemělo to žádněj efekt, nemělo to žádněj výsledek, dával jsem do toho svoji energii, svoje peníze, svůj čas a nic moc zajímavýho to nepřinášelo, takže jsem se zase dostal na dno, kdy jsme se rozešli s přítelkyní tehdy, myslím si, že to mělo hodně velkou souvislost s tím, jakým způsobem jsem já žil.	11a b c d e f g
Smrt	Ty čtyři roky, který jsem se furt snažil podnikat, anebo jsem byl střídavě v tý práci, tak jsem se furt snažil, dával do toho energii, dával do toho peníze, dával do toho veškerej svůj čas, a nevycházel to, tak jsem prostě skončil zachumlanej v tý posteli a měl jsem prostě depky.	12a b c d e
	Selhalo mi tělo. V uvozovkách. Měl jsem takový blbý nálady a všechno šlo do kytek, že jednou jsem si nalomil úplně brutálně záda v bedrech a nemoh jsem se hnout, asi dva tejdny, byl jsem v lázních a tak, takže jsem nemohl ani sportovat, což mě dostalo do ještě horších nálad. A jakmile jsem si vyléčil bedra, šel jsem hned na kolo, vracel jsem se z kola zpátky, bylo zrovna po dešti, já jsem slítl a natrhal jsem si vazy v levým rameni. Takže jsem zase nemohl nějakou dobu sportovat, ale zároveň mi to dalo i možnost nepracovat. A ještě další věc byla, že jsem si úplně dodělal koleno.	13a b c d e f g h i j

Třetí pohyb

Zpochybňování předpokladů	Uvědomil jsem si, že hrozně tlačím na ty peníze a že to je pro mě prioritní a že vlastně proč... z jakýho důvodu a začal jsem	14a b
---------------------------	---	----------

	<p>hloubat proč, když jsem si uvědomil, že je pro mě i důležitější ten osobní rozvoj a tehdy se stalo to, že jsem se začal zaměřovat na ten osobní rozvoj, na tu duchovní část toho člověka, hrozně mi to pomohlo se uvolnit od těch financí, ale zase jsem se na nějakou chvíli stál relativně fanatickým na tu druhou stranu.</p>	c d e f g
	<p>A tehdy jsem si uvědomil, že všechno nemusí jít tlakem. Že naopak právě... jako já jsem to tisíckrát četl, ale tohle to bylo uvědomění a to je relativně rozdíl, ale díky tomu, že jsem to tisíckrát četl, tak ta myšlenka tam někde byla a to uvědomění mohlo přijít.</p>	15a b c d e
	<p>V tu dobu, kdy jsem měl největší depky, tak jsem měl po úrazu kolena, a dopadlo to tak, že podle doktorů jsem měl být ok, ale ok jsem nebyl, takže jsem si zase snažil to koleno vyléčit tou tvrdou silou, kterou jsem požíval doposud v tom podnikání – tzn. makej, sportuj, trénuj svaly, vyléčíš to koleno.</p>	16a b c d e
Redeskripce	<p>A já jsem tehdy vůbec nevěděl, co dělám, protože to byl tehdy jedinej systém, jakej jsem znal, jak si vydělat peníze, protože jsem ho znal od svý rodiny – nakupuju – prodávám, nakupuju – prodávám. Takže jsem se snažil aplikovat to samý ve svém životě, nevědomky, prostě nevědomě jsem dělal tady tuhle strategii.</p>	17a b c d e f
	<p>A pořád jsem měl tu myšlenku, že vydělat si peníze je pro mě číslo jedna priorita v životě, to potom dokazuje moji osobní hodnotu</p>	18a b c
	<p>No a jelikož jsem znal ten předchozí systém a nebyl jsem dostatečně znalej toho, že se pohybuju v nějakých kruzích, který mám naučený a nedokážu z nich vystoupit, tak jsem si zase říkal – tak jak vydělám peníze? No tak zase něco koupím a prodám, nebo něco vyrobím a prodám.</p>	19a b c d e
	<p>A tady je krásně vidět, že vždycky je to nahoru – dolů, a postupem času se člověk zvedá, se učí, postupem času se mění a tohle to je něco, co má pro mě největší hodnotu, momentálně, už to tak nějakou dobu cítím</p>	20a b c d

[Komplikované situace] pro mě byly ty nejdůležitější momenty. 21a
 Samozřejmě důležitý momenty jsou, když jsme šťastní (já teď b
 jedu na svatbu, to je důležitý moment). Ale momenty, které ve c
 mně udělaly vnitřní změny, byly vždycky ty, kdy jsem byl v ne- d
 smírně komplikované situaci. e

Cesta k osvobo- A to jsem toho moc nedosáhl, ale to, čeho jsem dosáhl, je nějaké 22a
 zení uvědomění, sebeuvědomění, a to mi ukázalo spoustu věcí a teď b
 jsem mnohem šťastnější člověk, než jsem byl před pěti lety nebo c
 před dvěma. d

A já jsem to měl úplně pomatený a myslím si, že to tak bylo 23a
 záměrně, aby mě to vyhodilo opravdu zpátky do toho sedla. Na b
 to, abych objevil, kdo jsem, a jakým způsobem chci žít a co chci c
 žít a musel jsem to objevovat dlouho a cesta byla relativně těžká, d
 ale teď jsem právě asi nejšťastnější, hodně. A už teď vím, jakým e
 směrem se můj život může směřovat a už teď se mi daří otevírat f
 ten můj potenciál g

Závěr

V této případové studii jsme se pokusili představit rozšířenou verzi existenciální hermeneutické fenomenologie využívající ve svém interpretačním rámci filosofii Eugena Finka a Jana Patočky. Ukázali jsme význam kritických momentů v podnikatelské a manažerské praxi pro zpochybnění zažitých předpokladů a nalezení nových způsobů práce. Předkládaná studie je samozřejmě pouze jediným případem, který je problematické generalizovat. Obecné charakteristiky týkající se příčin manažerských krizí a způsobů jejich překonávání odhalí až srovnání více případů, které bude výsledkem našeho dlouhodobého výzkumu. Nicméně i jednotlivé hloubkové studie mohou napomoci lépe pochopit proces stávání se manažerem, který je úzce spojen s prožíváním stále nových kritických momentů vyžadujících originální řešení. Presentovaný výzkum souvisí také s možností seberozvoje účastníků výzkumu. Jak bylo zdůrazněno, nejedná se však o metodu filosofického poradenství, ale podnět pro participanta výzkumu k jeho vlastnímu iniciování seberozvoje. Sám Paul po rozhovorech konstatoval: „Je to velmi zajímavý shrnout takhle svůj život v kostce. To je poprvý, co jsem měl takovou možnost.“

Seznam použité literatury

- CAMUS, Albert. *Mýtus o Sisypovi*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0477-X.
- CAMUS, Albert. *Člověk revoltující*. Praha: Garamond, 2018. ISBN 978-80-7407-404-2.
- FADE, Stephanie. Using interpretative phenomenological analysis for public health nutrition and dietetic research: A practical guide. *Proceedings of the Nutrition Society*, 2004, č. 63, 647–653. DOI <https://doi.org/10.1079/pns2004398>.
- FINK, Eugen. *Grundphänomene des menschlichen Daseins*. Freiburg – München: Karl Alber, 1979. ISBN 9783495473993.
- FINK, Eugen. *Hra jako symbol světa*. Praha: Český spisovatel, 1993. ISBN 80-202-0410-5.
- HEIDEGGER, Martin. *Bytí a čas*. Praha: OIKOYMENH, 1996. ISBN 80-86005-12-7.
- HORÁK, Otakar. *Filozofické poradenstvo/kritika*. Olomouc: VUP, 2015. ISBN 978-80-87895-31-3.
- KOUTNÁ KOSTNÍKOVÁ, Jana; ČERMÁK, Ivo. Interpretativní fenomenologická analýza. In: ŘI-HÁČEK, Tomáš; ČERMÁK, Ivo; HYTYCH, Roman a kol. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 9–43. ISBN 978-80-210-6382-2.
- MASLACH, Christina; GOLDBERG, Julie. Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 1998, roč. 7, č. 1, s. 63–74. DOI 10.1016/2FS0962-1849(98)80022-X.
- MÜLLER, Michal. What are existential disruptions in managerial practice? Overcoming disruptions as preventions of burnout. In: TALÁŠEK, Tomáš; STOKLASA, Jan; SLAVÍČKOVÁ, Pavla (eds.). *KNOWCON 2019. Knowledge on economics and management: Profit or purpose*. Olomouc: VUP, 2019, s. 181–187. ISBN 978-80-244-5543-3.
- MÜLLER, Michal; JEDLIČKOVÁ, Lenka. Several notes on the existential hermeneutic phenomenology for project management and possibilities of its extension by other existential concepts: Case study from research project team. *Project Management Journal*. 30. 3. 2020. DOI <https://doi.org/10.1177/2F8756972820910280>.
- NESBIT, Paul L. Managerial self-development: A self-directed approach to developing managerial talent. In: HARMSWORTH, Fiona (ed.). *Australian Master Human resource Guide. 10th Edition*. CCH Editors, 2013, s. 553–552. ISBN 9781922042897
- NESBIT, Paul L. The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. *Human Resource Development Review*, 2012, roč. 11, č. 2, s. 203–226. DOI 10.1177/2F1534484312439196.
- ODIORNE, George S. The management theory jungle and the existential manager. *The Academy of Management Journal*, 1966, roč. 9, č. 2, s. 109–116.
- PASCALE, Richard T. Zen and the Art of Management. *Harvard Business Review*, 1978, March, dostupné z: <https://hbr.org/1978/03/zen-and-the-art-of-management>.
- PATOČKA, Jan. *Tělo, společenství, jazyk, svět*. Praha: OIKOYMENH, 1995. ISBN 80-85241-90-0
- PATOČKA, Jan. *Fenomenologické spisy II*. Praha: OIKOYMENH, 2009. ISBN 978-80-7298-420-6.
- PATOČKA, Jan. *Kacířské eseje o filosofii dějin*. Praha: OIKOYMENH, 2007. ISBN 978-80-7298-275-2.
- PATOČKA, Jan. *Věčnost a dějinnost*. Praha: OIKOYMENH, 2007. ISBN 978-80-7298-256-1.

ROLFE, Bradley; SEGAL, Steven; CICMIL, Svetlana. An existential hermeneutic philosophical approach to project management. *Project Management Journal*, 2016, roč. 47, č. 3, s. 48–62. DOI <https://doi.org/10.1177%2F875697281604700305>.

ROLFE, Bradley; SEGAL, Steven; CICMIL, Svetlana. The wisdom of conversations: Existential hermeneutic phenomenology (EHP) for project managers. *International Journal of Project Management*, 2017, roč. 35, č. 5, s. 739–748. DOI 10.1016/2Fj.ijproman.2017.03.002.

SEGAL, Steven. *Business feel: Leading paradigm shifts in organisations*. New York: The Palgrave Macmillan, 2014.

SEGAL, Steven. The existential dimensions of the paradox of becoming in the process turn in organisation studies. *Management Learning*, 2017, roč. 48, č. 4, s. 471–486. DOI <https://doi.org/10.1177%2F1350507617692509>.

SMITH, Jonathan A.; FLOWERS, Paul; LARKIN, Michael. *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. London: SAGE, 2009. ISBN 9781412908344.

Příspěvek vznikl za podpory MŠMT ČR udělené UP v Olomouci v rámci projektu Kvalitativní výzkum kritických momentů manažerské praxe (IGA_FF_2020_012).

CSERGE, Tereza; HALOVÁ, Dagmar; JEDLIČKOVÁ, Lenka; MÜLLER, Michal. Existenciální hermeneutická fenomenologie jako nástroj pro zachycení žité zkušenosti a seberozvoj manažerů. In: MICHLOVÁ, Barbora; HRONOVSKÝ, Michal (eds.) *Bílá místa filosofie*. Sborník příspěvků doktorandů a mladých badatelů. Ostrava: Ostravská univerzita, 2020, s. 51–64. ISBN 978-80-7599-231-4 (online). DOI doi.org/10.15452/BilaMista.2020.04