

# Bronisław Bombała

---

## Zastosowanie fenomenologii „moralnego wzlotu” Maxa Schelera do analizy przywództwa

---

Annales. Etyka w życiu gospodarczym 15/1, 325-338

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Bronisław Bombała

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn

Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego

e-mail: [1dak@wp.pl](mailto:1dak@wp.pl)

## **Zastosowanie fenomenologii „moralnego wzlotu” Maxa Schelera do analizy przywództwa**

### **1. Wprowadzenie**

Fenomenologia (personalistyczna<sup>1</sup>) zmierza do zrozumienia fenomenu człowieka, a fenomenologia przywództwa – do uchwycenia istoty pracy menedżera. Fenomenologia przywództwa to takie ujęcie, które sprawia, że idea *być kimś – czynić coś* staje się przewodnią zasadą zarządzania. Pozwala ona ponadto na stwierdzenie, iż ekonomizm współczesnej cywilizacji godzi w godność osoby ludzkiej. To właśnie pod wpływem nazbyt pozytywistycznego traktowania ekonomii doszło w sferze gospodarczej do negatywnego zjawiska – depersonalizacji człowieka. Depersonalizacja dokonała się przede wszystkim w wyniku nadmiernego ekspozowania „kapitału” w ekonomii i niedoceniaenia innych czynników rozwoju. Także dominujący technokratyczny paradygmat przywództwa w biznesie ma w tym swój udział. Jego zmiana wymaga nowego spojrzenia zarówno na teorię, jak i na praktykę zarządzania<sup>2</sup>.

Praktyka zarządzania winna mieć na uwadze rozwój ludzkiej podmiotowości, który polega na formowaniu osoby, poprzez czyny wolne i odpowiedzialne – „własne”. Poszukiwanie sensu i tożsamości, odkrywanie tajemnicy ludzkiego życia to realizacja wartości najwyższej. Ten właśnie aspekt człowieczeństwa w swych analizach bytu ludzkiego podkreśla Roman Ingarden, dochodząc do koncepcji człowieka samorealizującego się przez wartości. Przy czym nie chodzi tu o działanie egocentryczne skoncentrowane na sobie samym, lecz dążenie do realizacji ideału człowieczeństwa, polegające na konkretyzowa-

---

<sup>1</sup> Fenomenologia wniosła twórczy wkład do analizy człowieka jako osoby. Główni przedstawiciele nurtu, określanego jako personalizm fenomenologiczny to Edmund Husserl, Max Scheler, Edith Stein, Roman Ingarden, Karol Wojtyła.

<sup>2</sup> W tym kontekście słuszne jest spostrzeżenie M. Krupy: „Musi jednak budzić zdziwienie i zarazem przeżalenie 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, modelu antropologicznego ani też 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?” (M. Krupa, „Dżungla” *teorii organizacji i zarządzania – poznanie zdeterminowane pytaniem o światopogląd?* „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2006, t. 9, nr 1, s. 342–343).

niu wartości – dobra, prawdy i piękna w relacji z drugim: *Prawdą jest również, że jego „świadoma aktywność wyraża się przede wszystkim w trzech zasadniczych formach: jako poznawanie tego, co prawdziwe, jako czynienie Dobra i jako kształtowanie Piękną”*. *Lecz pozostaje nadal do wyjaśnienia, co stanowi istotę jego aktywności twórczej i jaki stosunek zachodzi między światem wytworzonym przez człowieka a Przyrodą, w której on się znajduje u początku swej działalności*<sup>3</sup>. Ostatnia kwestia pozostaje, pomimo wielu prób, nadal otwarta. Należy podkreślić, że Ingardenowska wizja wymaga dla swego urzeczywistnienia – jak stwierdził Max Scheler – *moralnego wzlotu*, a ten dokonuje się dziś w sferze *praxis* w przywództwie służebnym (*servant leadership*).

Właśnie fenomenologia Schelera, z ideą „moralnego wzlotu”, jest jedną z ważnych inspiracji w analizie przywództwa<sup>4</sup>. Jego antropologia ukazuje, że stawanie się człowiekiem obfituje w napięcia, porażki i regresy, a nie tylko zwycięstwa. Nic nie jest dane z góry i nic nie jest pewne. Bycie człowiekiem to w istocie nieustające *zadanie*, które jest możliwe do podjęcia, a jego rezultat zależy od samego człowieka.

## 2. Podstawy epistemologiczno-metodologiczne fenomenologii zarządzania

W naukach o zarządzaniu następuje zmierzch technokratycznego paradygmatu. Racjonalność instrumentalna jest zastępowana przez racjonalność aksjologiczną. Wyrazem tego jest ekoempatyczna koncepcja działań kierowniczych w aspekcie osobowym, społecznym i przyrodniczym. Ważną rolę w tym procesie może odegrać również fenomenologia.

Metoda fenomenologiczna znalazła zastosowanie w naukach społecznych – szczególnie w psychologii i pedagogice. Także w naukach o zarządzaniu czynione są takie próby. Już w 1982 r. P. Sanders stwierdziła, że fenomenologia jest „nową gwiazdą na horyzoncie badań organizacji” (a *new star on the [organizational] research horizon*)<sup>5</sup>. W moim ujęciu przedmiotem fenomenologii zarządzania jest przede wszystkim analiza aktu przywództwa jako rdzenia zarządzania. To był główny problem badawczy mojej książki zatytułowanej: „Fenomenologia zarządzania. Przywództwo”. W artykule rozwijam ten kontekst przywództwa, który pozwala na rozwój osobowy zarówno menedżera jak i innych interesariuszy organizacji.

Kluczowym pojęciem budowanej przeze mnie fenomenologii zarządzania jest „soczewka fenomenologiczna”. Soczewka fenomenologiczna (perspektywa fenomenologiczna) skupia to, co ontologiczne i to, co ontyczne, egzystencjalne i egzystencyjne – w sensie Heideggerowskim (rys. 1). Pozwala ona na dokładniejsze ujęcie przedmiotu poddanego analizie – obejrzenie w perspektywie filozoficznej (ontologicznej) i perspektywie nauk szczegółowych (ontycznej). Soczewka fenomenologiczna jest kluczowym pojęciem fenomenologii zarządzania i zarazem podstawowym instrumentem badawczym w diagnozie

<sup>3</sup> R. Ingarden, *Człowiek i przyroda*, w: *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1987, s. 13.

<sup>4</sup> W artykule przedstawiam proces „moralnego wzlotu” przedsiębiorcy Ricardo Semlera. Analizę tę można zastosować także do przywództwa politycznego – Mahatma Gandhi, czy religijnego – Karol Wojtyła.

<sup>5</sup> P. Sanders, *Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research*, “The Academy of Management Review” 1982, Vol. 7, s. 353.

i doskonaleniu organizacji. Jako meta-metoda daje ogłęd przedmiotu z różnych perspektyw a zarazem pełni rolę „spoiwa”, które łączy różnorodne czynniki. Perspektywa fenomenologiczna jest pojęciem o szerszym zakresie obejmującym większy horyzont czasowy – jest pojęciem zbliżonym do „koła hermeneutycznego”.

**Fenomenologia pozwala rozpoznać to, co powierzchowne i odrzucić mimo, iż jest wpływowe i modne, a skoncentrować się na tym, co jest istotą (*eidós*) zarządzania.** Fenomenologia weryfikuje zbyt powierzchowne tradycyjne ujęcia zarówno samej pracy ludzkiej, jak i zarządzania w wersji technokratycznego menedżeryzmu. Refleksja fenomenologiczna unaocznia – powtórzę za Stanisławem Brzozowskim – iż niezrozumienie istoty pracy jest *najbardziej chorym punktem myśli nowoczesnej*. Praca jest ciągle rozpatrywana z „zewnątrz”, a nie od „wewnątrz” jako pewna nieustanna i samoistna kreacja. Stąd też wywodzi się powszechna wiara w postęp techniczny, w to, że z biegiem czasu praca stanie się lżejsza, bardziej pociągająca i zredukowana do minimum. Jest to tylko kolejne złudzenie. Wiara w nowe technologie nie zbliża nas ani na jotę do „raju szczęśliwości”, o czym przekonują analizy prowadzone w ramach „ekonomii szczęścia”.

Metoda fenomenologiczna jest szczególnie przydatna do analizy przywództwa i związanych z nim zagadnień: komunikacji interpersonalnej, motywacji, wpływu społecznego, zachowań organizacyjnych. Pozwala ona na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o głębszy sens aktywności człowieka – przedsiębiorcy i menedżera. Odpowiedź na to pytanie jest ważna, gdyż te osoby w cywilizacji współczesnej odgrywają istotną rolę. Fenomenologia pomaga poznać głębsze pokłady motywacji człowieka w procesie pracy dzięki „wczuciu” w jego „czyn”. Fenomenologiczne *Einführung* spotyka się w procesie przywództwa służebnego z *Listening* i *Empathy*. Dopiero w tym kroku człowiek odkrywa „bycie” z punktu widzenia siebie jako *Dasein*. *Dasein* jako „przekraczanie” pozwala odnieść się do innych bytów, ale i do siebie (błądzenie, porozumienie, otwarcie na bycie).

Metoda fenomenologiczna może być także stosowana w badaniu organizacji i w procesie dydaktycznym jako formuła „3i”. Formułę „3i” tworzą trzy pojęcia-metafory: iluminacja, inspiracja, interpretacja. Iluminacja jest swoistą odmianą metody heurystycznej, inspiracja – fenomenologicznej, a interpretacja – hermeneutycznej.

### 3. Zagadnienie wczucia jako podstawa przywództwa

Fenomenologia poszukując odpowiedzi na pytanie o istotę człowieka posługuje się terminem „wczucia” (*Einführung*)<sup>6</sup>. Podobnie, poszukując odpowiedzi na pytanie o istotę przywódcy używam tego samego terminu. W fenomenologii przywództwa kluczowym jest zatem wczucie. Termin ten został wprowadzony do filozofii pod koniec XIX wieku przez psychologizujących estetyków, jako wczucie estetyczne, polegające na „wczuzywaniu” przeżyć postrzeganych przedmiotów – dzieł sztuki. Współczesne znaczenie zawdzięczamy fenomenologom, którzy byli prekursorami w operowaniu terminem „wczucia” w doświadczaniu innego podmiotu, jakim jest człowiek. Wczucie jest *formą uczestnictwa w bycie drugiego człowieka, współludzka, w jego życiu duchowym*<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> E. Stein, *O zagadnieniu wczucia*, Wyd. ZNAK, Kraków 1988.

<sup>7</sup> A. Węgrzecki, *O poznawaniu drugiego człowieka*, Wyd. Naukowe PAT, Kraków 1992, s. 28.

Wzucie jako bezpośrednie poznanie, fenomenologiczne doświadczenie, wymaga bezpośredniego kontaktu – spotkania. Z kolei „pole czystego badania”, tj. wzucie opiera się na redukcji fenomenologicznej. Jest to poznanie nie tyle natury intelektualnej, ile czuciowej, czymś, co określa się inteligencją emocjonalną. Jest to akt poznawczy nastawiony na wewnętrzne przeżycia *Innego*. Dla E. Stein jest ono *doświadczeniem cudzej świadomości w ogóle, niezależnie od tego, jakiego rodzaju jest doświadczany przedmiot i jakiego rodzaju podmiot, którego świadomości się doświadcza*<sup>8</sup>. Oczywiście wzucie jest najczęściej odnoszone wobec podmiotu jakim jest drugi człowiek. Jednak w pełni „źródłowo” (bezpośrednio) uchwytyjemy tylko własne przeżycia, natomiast przeżycia innych dane są „nieźródłowo” (pośrednio).

Fenomen „cudzego przeżycia” jest przedmiotem wzucia. Jednak przeżycia przysługujące *Innemu*, nie są dane w sposób źródłowy wczuwającemu. Nie należy wzucia całkowicie utożsamiać z zewnętrznym spostrzeżeniem. Wspólna dla nich jest jedynie obecność tu i teraz badanego przedmiotu. Na przykład fenomenologiczne doświadczenie dumy robotnika z dobrze wykonanej pracy, to dążenie do uchwycenia jej istoty. Jest ona przez badacza konstruowana i wyobrażana poprzez wzucie, które pozwala na uchwycenie przeżycia nieźródłowo za pośrednictwem przeżywania źródłowego podmiotu wczuwanego. Wzucie nie doprowadza do naruszenia odrębności własnego i cudzego *Ja*. Nie jest też ono ani „współodczuwaniem”, ani „odczuwaniem jedności”, a wczuwaniem się – w analizowanym przypadku – w czyjąś dumę i nie oznacza, że wczuwający doznaje dumy. Wzucie jedynie uchwytuje dumę innego człowieka.

Tylko wzucie pozwala odkryć cielesno-psychiczną istotę człowieka, a nadbudowujące się nad wzuciem rozumienie otwiera dostęp do bytu duchowego. Ludzkie przeżywanie jest dane drugiemu człowiekowi tylko w akcie wzucia, prowadząc do poznania ducha (świadomości). Wzucie w przypadku podmiotu traktowanego jako osoba, pozwala na uchwycenie i przeżywanie wartości tak własnej jak i drugiej osoby. W ten sposób wytwarzany jest obszar porównywania wartości. Wzucie wobec *Innego* umożliwia zarazem poznanie siebie jako osoby. Poznawanie *Innego* jest zatem drogą do samopoznania. Dzięki spotkaniu drugiego człowieka, mogą dojść do pełniejszego zrozumienia siebie.

Rys. 1. Fenomenologia przywództwa w soczewce fenomenologicznej

to, co ontologiczne to,

co ontyczne

personalizm fenomenologiczny *wzucie* psychologia fenomenologiczna

Źródło: opracowanie własne.

W warstwie ontycznej „wzucie” jest podstawowym terminem psychologii fenomenologicznej (rys. 1). Donald Snygga zaproponował tzw. „system fenomenologiczny” jako

<sup>8</sup> E. Stein, *op.cit.*, s. 25.

podstawę badań psychologicznych<sup>9</sup>. Przez fenomenologiczne rozumie on takie badanie, które obserwuje zachowanie się od strony badanego podmiotu, inaczej niż w badaniu obiektywnym, przeprowadzanym z perspektywy obserwatora. Taki „system fenomenologiczny”, służący przewidywaniu i kontroli zachowań, opiera się na założeniu, że zachowanie jest wyznaczone przez „pole fenomenologiczne” organizmu, tj. postać całości świata, w jakiej ten świat tej osobie się jawi (łącznie z własnym organizmem). Charakter zróżnicowania w obrębie tego świata, czyli zróżnicowanie na tło i pierwszy plan, ustrukturalizowanie całości, stopień jej wyraźności i zróżnicowania określają zachowanie osoby i pozwalają je przewidywać.

Podobnie Carl Rogers posługiwał się terminem „pole postrzeżeniowe” utożsamiając je z polem fenomenologicznym<sup>10</sup>. Pole to jest głównym czynnikiem sprawczym ludzkiego zachowania, a zarazem tym, do czego badacz (menedżer) odnosi się na drodze „wczucia”. Samorozpoznanie własnego pola przez pracownika, a także pewne zachowania menedżera mogą prowadzić do zmian w tym polu.

Podejście fenomenologiczne wymaga od badacza przełamanie postawy scjentystycznej. Musi on zerwać z atomistycznym redukcjonizmem, z myśleniem w kategoriach bodziec-reakcja itp. Obserwacja „fenomenologiczna” pozwala dostrzec organizację pola postrzeżeniowego niedostępną metodom laboratoryjnym. W szczególności psychologia społeczna (a ta jest podstawą psychologii zarządzania), jeśli ma być fenomenologiczna, musi również uwolnić się od uprzedzeń scjentystycznych.

#### 4. Fenomenologia Maxa Schelera – *moralny wzlot*

Max Scheler, podobnie jak Ingarden, ujmuje osobę w aspekcie **wartości etycznych**. Dokonując ich hierarchizacji na samym dole umieścił wartości utylitarne (ułatwiający życie), potem hedonistyczne (zabawa i użycie), wyżej witalne (zdrowie), jeszcze wyżej duchowe (kultura, wiedza, moralność) i najwyżej – absolutne (wartości religijne). W swych dociekaniach antropologicznych Scheler koncentruje się na wykryciu istoty człowieka. Poszukuje momentów, które decydują o jego swoistości. Ich odkrycie pozwoli utworzyć istotowe pojęcie człowieka. Scheler postrzega człowieka jako witalnego dyletanta (w odróżnieniu od zwierząt) i dekadenta, który zarazem transcenduje wszelkie, również własne życie, jest *intencją i gestem transcendencji*<sup>11</sup>. Wznosi się ponad życie, dzięki czynnikowi innej natury niż biopsychiczne życie. Tym czynnikiem jest duch, przejawiający się w rozmaitych aktach intencjonalnych, które są nieustannym ruchem ku czemuś. Podstawą osoby jest jej dynamizm i aktowość, a zwłaszcza akt „moralnego wzlotu”. Dostęp do tego, co istotowe, osiąga się właśnie za pomocą aktu „moralnego wzlotu”<sup>12</sup>. W akcie tym uczestniczy cały człowiek, lecz nie psychofizycznie, a jako duchowe centrum

<sup>9</sup> H. Spiegelberg, *Phenomenology in Psychology and Psychiatry. A Historical Introduction*, Northwestern University Press 1972, s. 146–148.

<sup>10</sup> Tamże, s. 149.

<sup>11</sup> M. Scheler, *O idei człowieka*, w: M. Scheler, *Pisma z antropologii filozoficznej i teorii wiedzy*, PWN, Warszawa 1987, s. 25.

<sup>12</sup> M. Scheler, *O istocie filozofii i moralnym warunku poznania filozoficznego*, w: M. Scheler, *Pisma z antropologii...*, s. 276.

osobowe<sup>13</sup>. Z kolei wynik poznawczy zależy od stopnia czystości oraz siły danego wzlotu moralnego.

Punktem wyjścia w *moralnym wzlocie* jest dla Schelera naturalny światopogląd, który jest korelatem rzeczywistości<sup>14</sup>. Obejmuje on wszelki możliwy byt, zarówno zewnętrzny jak i wewnętrzny, czasoprzestrzenny, jak również odnosi się do tego, co boskie, oraz do sfery przedmiotów idealnych. Świat ten w jednostkowym wymiarze ukazuje się jako „otoczenie”, które tworzy w obrębie własnego świata jakaś grupa społeczna. W obręb otoczenia wchodzi wytwory danej kultury: przedmioty, wyobrażenia dotyczące przestrzeni i czasu, tradycja, naturalny dla danej kultury system myślenia, spostrzegania, jak również język, oraz „zdrowy rozsądek”. Naturalny światopogląd określa Scheler platońskim terminem „doksa”. Jako wiedza pozorna, termin ten obejmuje zarówno otoczenie jednostki czy jakiejś grupy społecznej, jak ogólne pojęcie świata, w którym żyje cała wspólnota ludzka, jako odrębny gatunek istot żywych: *Jakkolwiek jednak ta struktura bytu otoczenia wyglądałaby dla człowieka, w każdym razie właściwością odpowiadającą jej bytu jest to, że wraz ze swoją strukturą jest zrelatywizowany do szczególnej organizacji biologicznej człowieka jako szczególnego gatunku powszechnego życia*<sup>15</sup>. Dlatego zrelatywizowanie bytu w obrębie ludzkiego otoczenia, dotyczy nie tylko jego realnego istnienia, ale również odnosi się do wszelkich treści istotnościowych. Naturalny światopogląd daje filozofii i innym naukom tezę o realnym istnieniu świata, której sobie same dać nie mogą, a opierając się na nim, nie mogą tezy tej poddać w wątpliwość.

Scheler wyróżnia ponadto trzy inne światopoglądy: światopoglądy względnie naturalne, które odpowiadają terminowi „otoczenie”, światopoglądy oparte na naukowym ujęciu świata, które są nadbudowane w sposób świadomy na światopoglądzie naturalnym jako poznanie i myślenie o istniejącym bycie w sposób mniej zrelatywizowany. Ostatni to światopogląd filozoficzny, który wykracza ponad wcześniej wymienione i usiłuje dotrzeć do bytu **samego świata**, który ma zakres powszechny<sup>16</sup>. Dlatego – stwierdza Scheler – potrzebny jest wzlot zawierający szereg aktów moralnych: *Akty te są potrzebne, by sprawić, aby duch zasadniczo porzucił ów byt zrelatywizowany witalnie, byt dla życia (a w nim dla człowieka jako istoty żywej), by sprawić, aby zaczął uczestniczyć w bycie [takim],*

<sup>13</sup> Jak zauważa M.M. Baranowska „Człowiek Schelera jest istotą psychofizyczną [...] Żywe ciało i psychika to dwie strony: zewnętrzna i wewnętrzna tej samej rzeczy. Tak ujmowany człowiek należy do królestwa zwierząt, jest częścią natury, która stanowi jego otoczenie. Ale swoistość człowieka stanowi według Schelera, coś całkiem innego. Człowiek jest miejscem wylania się porządku zupełnie innego niż przyroda, jest to porządek istotnościowy, porządek ducha – ducha, „który się w człowieku jedynie przejawia” i którego „istotową konstytucję” wyrażają „idee oraz prawa sensu i nonsensu, prawdy i fałszu, dobra i zła” (M.M. Baranowska, *Człowiek jako osoba duchowa w ujęciu Maxa Schelera*, „Fenomenologia” 2009, nr 7, s. 79).

<sup>14</sup> Scheler stwierdza, iż „**Wspólny** punkt wyjścia dla wszystkich rodzajów wyższej działalności duchowej (naukowej, filozoficznej, estetycznej, artystycznej, religijnej, moralnej) – zwróconej ku grupie wartości, które w mojej etyce nazwałem „wartościami duchowymi” – stanowi naturalny światopogląd człowieka oraz dane w tym światopoglądzie to, co istniejące, oraz to, co wartościowe. [...] Jeśli zatem mamy studiować przezwyciężenie „moralnej przeszkody” – przezwyciężenie, które jest właśnie w tym wzlocie zawarte i dzięki niemu następuje – to wpiery musimy poznać ogólną naturę światopoglądu naturalnego oraz byt i zachowanie się człowieka, odpowiadające zarówno samemu temu światopoglądowi, jak też jego danym” (M. Scheler, *O istocie filozofii*, s. 282).

<sup>15</sup> Tamże, s. 284.

<sup>16</sup> M. Scheler, *Światopogląd filozoficzny*, w: M. Scheler, *Pisma z antropologii...*, s. 411–429.

*jakim jest w sobie samym*<sup>17</sup> Sam wzlot zawiera w sobie trzy akty moralne, jeden o charakterze pozytywnym i dwa o negatywnym, których spełnienie staje się warunkiem całego poznania filozoficznego.

Pierwszym aktem jest *miłość całej duchowej osoby do absolutnej wartości i bytu*<sup>18</sup>, akt ten uwalnia człowieka od relatywizmu, który związany jest ze światopoglądem naturalnym i jego otoczeniem. Dlatego akt miłości jest tutaj rdzeniem całego wzlotu. Drugim aktem jest *ukorzenie (Verdemütigung) naturalnego Ja i jaźni (Selbst)*, które usuwa tkwiącą w człowieku naturalną dumę wprowadzając osobę w stan pokory. Torując tym samym drogę do poznania filozoficznego uwalnia od rzeczy istniejących w sposób jednostkowy oraz przypadkowy, prowadząc do „czystej treści istotowej świata”. Trzecim aktem jest *samoopanowanie i dopiero przez to możliwe uprzedmiotowienie – stale współwarunkujących w konieczny sposób naturalne spostrzeżenie zmysłowe – impulsów popędowych życia danego jako „cielesne” i przeżywanego jako mające fundament w ciele*<sup>19</sup>. Samoopanowanie ma na celu poskromienie naturalnych popędów i pożądania, które przysłaniają i utrudniają właściwy ogląd przedmiotów poznania (powodują one, że ogląd ten charakteryzuje się brakiem pełni, a przedmiot staje się jedynie domniemany). Zastosowanie niniejszej operacji powoduje przejście od nieadekwatnej prezentacji treści przedmiotów, do doskonałej *adekwatności pełni prezentowania się treści świata*<sup>20</sup>.

Akty moralne są warunkiem koniecznym uzyskania właściwego i pełnego poznania, a każdy z nich odpowiedzialny jest za inny jego aspekt. I tak – miłość odpowiada za *rodzaj i stopień bytowego zrelatywizowania jego przedmiotu*, ukorzenie za *oczywiste poznanie istoty* a samoopanowanie za *adekwatność poznania*. Akt *moralnego wzlotu* spełnia u Schelera podobną rolę, jak redukcja u Husserla. Przy czym – zauważa Scheler – redukcja nie jest w stanie odsłonić pełni istoty bytu absolutnego, gdyż związane jest to z filozoficzną postawą duchową, jaką trzeba przyjąć wobec poznawanego przedmiotu i od stopnia spełnienia warunków moralnych. Jakkolwiek Scheler nie aprobował Huserlowskiej teorii redukcji w całości, to przyznawał, że wskazuje ona na fakt, który właściwie definiuje ludzkiego ducha. Chcąc jednak wiedzieć, jak ów akt redukcji zachodzi, trzeba wprawdzie wiedzieć, na czym właściwie polega nasze przeżycie rzeczywistości. W kontekście analizowanego problemu redukcji trafne jest spostrzeżenie P. Orlika: *Zauważyć należy, że choć Max Scheler mówi o redukcji fenomenologicznej, to nie stanowi ona dla niego pierwszoplanowego warunku uzyskania naoczności fenomenologicznej. Dla Maxa Schelera najważniejsze są warunki moralne. Gdy spełnione są warunki moralne, operacja redukcji fenomenologicznej dokonuje się niejako mimochodem („automatycznie”)*<sup>21</sup>. Dopiero spełnienie warunków moralnych daje dostęp do poznania istotnościowego, poznania filozoficznego, którego źródłem jest oczywisty i aprioryczny wgląd w istotę wszelkiego możliwego bytu – także w istotę bycia menedżerem.

<sup>17</sup> M. Scheler, *O istocie filozofii...*, s. 285–286.

<sup>18</sup> Tamże, s. 286.

<sup>19</sup> Tamże, s. 286.

<sup>20</sup> Tamże, s. 287.

<sup>21</sup> P. Orlik, *Fenomenologia świadomości aksjologicznej. Max Scheler – Dietrich von Hildebrand*, W drodze, Poznań 1995, s. 22.



## 5. *Moralny wzlot jako zasada przywództwa*

Refleksja fenomenologiczna unaocznia, iż przywództwo odbywa się przede wszystkim przez innych ludzi. A to oznacza, że „podmiot” pracy, którym jest menedżer oddziałuje na „przedmiot” pracy, którym nie jest rzecz, lecz również człowiek – osoba. Każdy członek organizacji, każdy jej interesariusz, powinien być zatem traktowany jako podmiot, a nie jako przedmiot pracy. Istotą pracy menedżera (*eidōs*) jest bowiem odsłanianie *horyzontów*, czyli przyszłych stanów organizacji i dróg do nich prowadzących, czyli potencjalnych działań. Lecz osiągnięcie nowych poziomów organizacji nie jest możliwe tylko dzięki aktywności menedżera. Konieczna jest aktywność i zaangażowanie wszystkich uczestników organizacji. By taki stan osiągnąć menedżer ma zachęcać do samodzielnego działania, a to prowadzi do upełnomocnienia.

Fenomenologia przywództwa przyjmuje za podstawową zasadę „moralny wzlot”, tj. zakłada, że „doskonalenie organizacji” rozpoczyna się od siebie samego. 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. Refleksja fenomenologiczna prowadzi do stwierdzenia, że przywództwo nie jest sprawowaniem władzy w tradycyjnym znaczeniu tego słowa. Istotne jest to, że przywództwo odnosi się do osób, a nie rzeczy. Szczególny rodzaj przywództwa – przywództwo personalistyczne – ma miejsce wtedy, gdy przywódcy i ich zwolennicy wchodzą we wzajemne związki, które wynoszą ich na wyższy poziom moralności. Ważne jest, iż z gruntu moralny charakter takiej relacji polega na podniesieniu na wyższy poziom zachowań tak menedżera, jak i tych, którzy z nim współdziałają<sup>22</sup>.

W przywództwie, które prowadzi do *moralnego wzlotu* znaczenie wartości moralnych jest podstawowe. Pełne uświadomienie sobie znaczenia tego faktu jest podstawą wyjścia poza „czysto” ekonomiczną interpretację zarządzania. Podejście takie jest bowiem uproszczeniem, ponieważ nie dostrzega „bogactwa” jakim jest menedżer jako osoba. Podejście technokratyczne analizuje wszelkie zdarzenia zachodzące w gospodarce przez sprowadzenie ich do kategorii korzyści. Prowadzi to do przedmiotowego traktowania zarządzania. Jak zauważa R. Wiśniewski rzadziej dostrzega się podmiotowy charakter działalności gospodarczej, a przecież *praca jako urzeczywistnianie wartości jest nośnikiem procesów refleksyjnych, twórczości, to dziedzina samorealizacji, niezwykle ważna dla środowisk menedżerskich, które często traktują trudności, wszelki „opór materii” – jako wyzwanie [...]. Przykład etyki biznesu wykazuje, że etyka może rozważać działalność gospodarczą jako sposób osobowej samorealizacji, tzw. powołania, samospelnienia, sprawdzenia się*<sup>23</sup>. Zmierzając tym tokiem rozumowania dochodzimy do wniosku, że na fundamencie fenomenologii personalistycznej można zbudować wzór osobowy menedżera o kompetencji formalnej i moralnej.

<sup>22</sup> B. Bombała, *The Autocreation of a Manager in the Process of Transformational Leadership*, in: *Life – Truth in its Varius Perspectives ...* (Analecta Husserliana LXXVI), ed. Anna-Teresa Tymieniecka, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 2002, s. 335–346.

<sup>23</sup> R. Wiśniewski, *Trzy typy teorii etycznych a etyka biznesu*, w: *Etyka biznesu*, red. J. Dietl i W. Gasparski, PWN, Warszawa 1997, s. 49.

Koncentracja aktywności na przekształcaniu świata zewnętrznego prowadzi do zapomnienia „świata wewnętrznego”. Perspektywa własnej duchowości umyka z pola widzenia menedżerów, ponieważ w zachodniej cywilizacji dominują wartości utylitarne i praktyczne<sup>24</sup>. Sukces w organizacji odnosi się raczej przez depersonalizację, a nie na drodze pogłębionej refleksji jak to ma miejsce w sztuce czy filozofii. Wyraźnie odnosi się to do menedżera, któremu zawód utrudnia zdystansowanie się wobec świata zewnętrznego i przyjęcie postawy refleksyjnej, skupionej na własnym wnętrzu. Bywa on często postawiony wobec dramatycznego wyboru pomiędzy wartościami ekonomicznymi a moralnymi. Nieuzasadnione preferowanie wartości ekonomicznych powoduje negatywną transformację podmiotu i prowadzi do zarządzania niemoralnego. Należy podkreślić, iż *moralny wzlot* menedżera jest warunkiem nie tylko jego osobistego rozwoju, lecz także warunkiem rozwoju pozostałych uczestników organizacji.

## 6. Studium przypadku:

### **Autobiografia Ricardo Semlera jako *moralny wzlot***

Refleksja fenomenologiczna nad zarządzaniem pozwala odkryć jego głębszy wymiar. Istotą aktywności menedżerskiej jest pomoc w odsłanianiu „horyzontów” jednostek – osób, a nie ich wypełnianie. Pomoc ta może i powinna zawierać pewne wzorce ich wypełniania – tak by następował rozwój osób wzwyż (*moralny wzlot*), a nie degradacja; rozwój w relacjach wewnątrzsobowych i w relacjach z innymi osobami. Taki wzorzec wypełniania „horyzontu” odnajdujemy w filozofii przedsiębiorczości Ricardo Semlera. Stworzył on praktyczną, o wybitnych walorach etycznych i dydaktycznych koncepcję prowadzenia biznesu<sup>25</sup>.

Kiedy młody Ricardo Semler przejmował od ojca przedsiębiorstwo Semco, nie różniło się ono niczym od innych: posiadało tradycyjny schemat organizacyjny w kształcie piramidy, regulaminy, przewidujące sposób postępowania w każdej sytuacji, itp. Początkowo Semler wprowadzał zmiany zgodne z modnymi koncepcjami zarządzania: dywersyfikacja, controlling, rygorystyczny system monitorowania wydatków – jednym słowem: menedżerski profesjonalizm. W nowoczesnym, rozrastającym się i ciągle ulepszanym Semco, można było prześledzić z wielką precyzją każdy aspekt działalności, od wielkości sprzedaży po wykaz przeglądów technicznych maszyn i urządzeń.

<sup>24</sup> Zdaniem H. Marcusa obowiązująca w cywilizacji zachodniej zasada wydajności kształtuje sztuczną naturę człowieka wypierając wszystko, co nie jest zgodne z „rozumem technologicznym”. Represji podlega właściwy naturze ludzkiej transcendentny wymiar istnienia objawiający się w poznawczo-estetycznym stosunku do świata (zob. H. Marcuse, *Człowiek jednowymiarowy*, PWN, Warszawa 1991).

<sup>25</sup> Szczegółową analizę koncepcji Semlera przedstawiłem w książce „Fenomenologia zarządzania. Przywództwo”. Podstawą analizy była formuła „3i”, którą odkryłem w 2007 roku. W każdym procesie dydaktycznym należy wyróżnić dwa etapy: poznawczy i inwencyjny (twórczy). Pierwszy etap służy do zgłębienia wiedzy już istniejącej, drugi – wyzwala potencjał twórczy osoby szkolonej. Metodą, która pozwala na połączenie obu jest formuła „3i” (iluminacja, inspiracja, interpretacja). Interpretacja oznacza analizę różnych szkół, koncepcji, metod i technik, inspiracja to studium przypadków, iluminacja to poszukiwanie własnej wizji organizacji z wykorzystaniem metod twórczego myślenia.

W pierwszym okresie, Semler uległ także modnym koncepcjom dywersyfikacji i gigantomanii: fuzji i przejmowaniu innych firm. Uważał, że przeznaczeniem Semco jest zdobycie pozycji ponadnarodowej korporacji. Z perspektywy czasu do swoich poczynań w tej sferze podchodzi bardzo krytycznie: *Przypomnę sobie tamte czasy wiele lat później, czytając o młodych czarodziejach z Wall Street, grających w tę samą grę: kupowali, sprzedawali i łączyli firmy, obojętni na ich bogatą, skomplikowaną historię. Ci geniusze w garniturach od Armaniego, jeżdżący BMW, niszczyli korporacje w imię osiągnięcia doraźnych zysków i nie przejmowali się tymi, którzy poświęcili firmom całe swoje życie. Ale w ich świecie nie było miejsca na sentymenty, nie liczyła się tradycja czy system motywacyjny dla pracowników. „Wynik netto, jaki jest wynik netto?” – wrzeszczeli do swych telefonów komórkowych. Dalem się porwać temu sposobowi myślenia, głupio wierząc, że mam prawo decydowania o życiu i śmierci firm, które pozwoliły nam zapoznać się z najbardziej istotnymi informacjami o sobie*<sup>26</sup>.

Semler skonstatował, iż większość jego dyrektorów była zwolennikami klasycznych, autokratycznych rozwiązań, takich jak surowa kontrola i wyczerpująca, wielogodzinna praca. *Pracuj ciężko albo wylecisz* – to była generalna zasada w technokratycznym Semco. Okazało się, że wśród menedżerów istniał głęboki podział na tych, którzy wierzyli przede wszystkim w prawo, porządek i organizację – i tych, którzy uważali, że ludzie, dla których źródłem motywacji jest zaangażowanie, potrafią pokonać każdą przeszkodę. Autokraci byli przekonani, że nic nie zostanie zrobione, jeśli nie zrobią tego sami lub nie zmuszą do tego swoich podwładnych. Druga grupa nie wątpiła, że istnieje lepszy sposób, który wiąże się z rezygnacją z władzy przez menedżerów i upelnomocnianiem pracowników. Semler doszedł do wniosku, że należy zmienić radykalnie sposób zarządzania firmą. Inspiracji dostarczyła mu przypowieść o trzech mistrzach kamieniarskich. Gdy im zadano pytanie na czym polega ich praca, pierwszy odpowiedział, że zajmuje się obróbką kamieni. Drugi odparł, że posługuje się specjalną techniką, by formować kamienie w unikalny sposób. Trzeci, uśmiechnął się i powiedział: „buduję katedry”. Semler zapragnął, by jego załoga składała się z budowniczych katedr. To pragnienie ilustruje proces dojrzewania Semlera do inspiracji.

Linia przewodnią zmian kultury organizacyjnej Semco było postanowienie Semlera: *Będę w większym stopniu kierował się intuicją, a mniej słuchał ekspertów*. To postanowienie ilustruje proces dochodzenia Semlera do iluminacji. Proces zmian rozpoczął Semler od siebie. Zaczął od problemu „braku czasu” – choroby, na którą cierpi wielu szefów. Uświadomił sobie, że jej przyczyny to<sup>27</sup>:

Wiara, że wysiłek i wynik są wprost proporcjonalne. Panuje powszechne przekonanie, że harówka od świtu do nocy jest nieodzowna. Jednak to przekonanie nie do końca jest prawdziwe. Sama ciężka praca nie wystarczy, ważne czynniki sukcesu to utrafienie we właściwy moment, zdolność dostrzegania okazji, posiadanie przyjaciół w odpowiednich instytucjach, łut szczęścia.

Wiara, że ilość pracy jest ważniejsza od jej jakości. Rozumując tak można dojść do wniosku, że atak serca z przepracowania prowadzi do wielkiej chwały, a jeszcze lepiej zemdleć w biurze – to znak, jak mógłby powiedzieć kalwinista, że się jest wśród wybranych.

<sup>26</sup> R. Semler, *Na przekór stereotypom. Tajemnica sukcesu najbardziej niezwykłego przedsiębiorstwa na świecie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 54.

<sup>27</sup> Tamże, s. 84–85.

Lęk przed przekazywaniem uprawnień i wiara w ludzi niezastąpionych. Strach przed dzieleniem się obowiązkami wynika z przekonania, że nikt nie potrafi lepiej od nas rozwiązywać problemów. Ten sposób myślenia wynika z wiary, że zadania będą źle wykonane, jeśli nie odda się ich w odpowiednie ręce – oczywiście w nasze. To z kolei prowadzi do wiary w ludzi niezastąpionych.

Zidentyfikowanie przyczyn „choroby”, na którą cierpiał, doprowadziło Semlera do stwierdzenia, że czas należy mierzyć latami i dziesięcioleciami, a nie minutami i godzinami. Niemożliwością jest zrozumieć życie w całym ogromie i złożoności, jeśli bez przerw spogląda się na zegarek. W ten sposób Semler odkrył siebie jako jestestwo – odzyskał siebie na nowo.

Jednym z pierwszych posunięć w ramach nowej strategii była likwidacja regulaminów i zdanie się na zdrowy rozsądek<sup>28</sup>. Wynikało to z przekonania, że regulaminy utrudniają rozwój. *W moim przekonaniu – pisze Semler – tęsknota za regulaminami i potrzeba innowacji nie dają się pogodzić. (Porządek albo Postęp). Regulaminy unieruchamiają firmy w lodowcu; innowacje pozwalają im pokonać go saniami. [...] W Semco nie istnieją prawdy absolutne, nie chcemy też, żeby wszyscy postępowali według jednego schematu*<sup>29</sup>. W wyniku wprowadzonych zmian, kultura organizacyjna Semco uległa radykalnemu przekształceniu – stała się wspólnotą (socjokracją). Obecnie pracownicy sami ustalają wielkość produkcji i plany marketingowe, biorą udział w projektowaniu nowych produktów, ustalają wysokość własnego wynagrodzenia, posiadają dostęp do wszystkich dokumentów firmy, uczestniczą w decyzjach alokacyjnych<sup>30</sup>.

W Semco obowiązującą zasadą stał się „brak zasad”: sceptycyzm do tzw. sprawdzonych recept, a otwarcie się na nowe pomysły (twórcze myślenie). Takie podejście opiera się na pełnym zaufaniu do pracowników, na traktowaniu ich jak partnerów. Semler wychodzi z założenia, że w kapitalizmie wszyscy powinni być kapitalistami. Stąd udział robotników w zyskach i w zarządzaniu jest naturalnym elementem przedsiębiorstwa kapitalistycznego. Semler dowodzi, iż *zaangażowanie robotników w proces zarządzania nie musi oznaczać utraty władzy przez właścicieli. Zlikwidowaliśmy jedynie ślepy, irracjonalny autokratyzm, który niekorzystnie wpływa na wydajność. Cieszymy się, że nasi robotnicy są samorządni. Oznacza to, że troszczą się o swoje posady i swoje przedsiębiorstwo, a to wychodzi na dobre nam wszystkim*<sup>31</sup>.

Decentralizacja, samodzielność i odpowiedzialność zespołów pracowniczych pozwoliły na redukcję szczebli hierarchicznych z dwunastu na trzy, a w końcu na wprowadzenie w miejsce piramidy struktury koncentrycznej<sup>32</sup>. Sedno problemu stanowi wła-

<sup>28</sup> Jak zauważył Semler: „Wszystkie przedsiębiorstwa mają swoje regulaminy-biblie. Niektóre przypominają Encyklopedię Britannikę. Komu są potrzebne? Niszczą elastyczność działania i sprzyjają błogiemu spokojowi” (R. Semler, *op.cit.*, s. 16).

<sup>29</sup> Tamże, s. 123.

<sup>30</sup> Semler jest zwolennikiem dużej samodzielności pracowników, gdyż często mają oni lepsze kwalifikacje do ich podejmowania od przełożonych. Ponadto uznaje prawo każdego do pomyłki: „Nie mamy nic przeciwko popełnianiu błędów. Człowiek, który nie robi błędów, prawdopodobnie za mało ryzykuje” (tamże, s. 109).

<sup>31</sup> R. Semler, *op.cit.*, s. 18.

<sup>32</sup> Przedsiębiorstwa mają zazwyczaj kształt piramid, z głównymi dyrektorami na górze i zwiększającymi się grupami kierowników w miarę schodzenia w dół. Menedżerowie chodzili do szkół, w których uczono ich tradycyjnej dyscypliny, znaczenia schematu organizacyjnego i nadzoru. Mylą oni autorytet z autorytatywnością.

śnie piramida hierarchiczna – podstawowa zasada organizacyjna współczesnego przedsiębiorstwa. **Illuminacji** Semler doznał zupełnie niespodziewanie, gdy wypoczywał z żoną na plaży: *Obserwowałem łagodne fale Morza Karaibskiego i nagle wydało mi się to takie oczywiste. Czemu nie zastąpić piramidy czymś bardziej płynnym? Na przykład kołem. Piramida jest sztywna i stwarza ograniczenia. Koło jest pełne możliwości. Czemu nie spróbować zaokrąglić piramidy?*<sup>33</sup>.

W ten sposób powstał **model struktury koncentrycznej**. Składa się ona z trzech kręgów i kilkunastu trójkątów. Najmniejszy środkowy krąg – Radę – tworzy kilku najbliższych współpracowników Semlera. Noszą oni tytuły **doradców**. Rada koordynuje ogólną politykę i strategię Semco, stymuluje decyzje i działania w drugim kręgu. W drugim kręgu znajduje się od 7 do 10 szefów zakładów produkcyjnych, którzy w nowej strukturze nazywani są **partnerami**. Ostatni, największy krąg obejmuje wszystkich pozostałych pracowników, tzw. **współpracowników**. Trójkąty rozsypane po całym trzecim kręgu oznaczają **koordynatorów**, którzy sprawują podstawowe funkcje kierownicze. Nowa struktura, w znacznym stopniu amorficzna, pozwoliła na wyzwolenie ludzi od tyranii hierarchii; mogli oni postępować jak przywódcy, jeśli chcieli, i cieszyć się takim szcunkiem, jaki sobie zdobędą dzięki swym wysiłkom i umiejętnościom.

Refleksja nad aktywnością człowieka, którą zawarł Semler w swojej autobiografii pozwala na pogłębioną analizę – wczucie w jego jestestwo, a zarazem we własne. Jest to coś więcej niż tylko studium przypadku, mimo iż obejmuje analizę jednego przedsiębiorstwa. Dlatego jego autobiografię można uznać za swoisty przewodnik wprowadzający w świat przedsiębiorczości – jestestwo przedsiębiorcy<sup>34</sup>.

Tajemnica sukcesu Semco tkwi nie tylko w osobowości Semlera. Niezaprzeczalne zasługi mają w tym dziele jego najbliżsi współpracownicy, a zwłaszcza Clovis Bojikian, syn armeńskich imigrantów. Jak pisze Semler był on idealistą, który rozpoczął swą karierę jako nauczyciel szkolny. Był zwolennikiem nowoczesnych systemów nauczania. Gdy pracował jako doradca, w ośrodku szkoleniowym dla nauczycieli, zachęcał ciągle do wprowadzania innowacji. Dzięki jego inspiracji nakłaniano uczniów do myślenia, a nie tylko zapamiętywania faktów; zachęcano ich, by zadawali pytania; mogli sami układać sobie plan lekcji i ustalać program nauczania. A oto jak swoje spotkanie z nim opisuje Semler: *Spotkałem się z Clovisem w swoim gabinecie. Pracownicy z agencji pośrednictwa pracy lubią, kiedy ich kandydaci noszą granatowe garnitury, białe koszule, schludne krawaty i są gładko ogoleni. Tymczasem miałem przed sobą niezwykle chudego, blisko pięćdziesięcioletniego mężczyznę z siwymi włosami, podkreconymi do góry a la Buffalo Bill, w okropnym, brązowym garniturze i beżowej koszuli. [...] Spodobał mi się od pierwszego wejrzenia*<sup>35</sup>.

---

Są bardziej przygotowywani do szukania błędów i krytykowania niż współdziałania. Dla większości liczy się tylko stanowisko i związane z nim atrybuty władzy: służbowe limuzyny, lśniąca biurka i dywany.

<sup>33</sup> R. Semler, *op.cit.*, s. 226.

<sup>34</sup> Studenci podkreślają, że w odróżnieniu od podręczników, które przedstawiają wiedzę trudną do zrozumienia i zastosowania w praktyce, książka Semlera jest „żywa”, obrazowa, inspirująca, pobudzająca wyobraźnię i dociekliwość. Odczucia jakie wywołuje sam Semler, najlepiej oddaje opinia jednej ze studentek: „Fantastyczny, otwarty facet, w biznesie artysta, pelen zaangażowania i szacunku dla siebie i współpracowników. Niesamowite! Nieprawdopodobne, że dzieje się tak na tym świecie, a ściślej w brazylijskich warunkach gospodarczych – podobnych do polskich”.

<sup>35</sup> R. Semler, *op.cit.*, s. 62.

Zarysowany wyżej typ osobowości menedżera firmy Semco pozwala na stwierdzenie, iż prezentuje on styl opisany przez Rogersa. Pogłębiona analiza pozwala także uznać go za bliski idei „przywództwa personalistycznego” i *servant leadership*. Należy podkreślić, że Semler świadomie i z uporem dobierał współpracowników, którzy z przekonaniem podejmowali się realizacji jego wizji przedsiębiorstwa.

Rys. 2. Autobiografia Semlera w soczewce fenomenologicznej

to, co ontologiczne to,

co ontyczne

„budowniczy katedr” *moralny wzlot* przywódca który służy

Źródło: Opracowanie własne.

Umieszczając autobiografię Semlera w soczewce fenomenologicznej zauważamy, iż zdołał on pokonać w sobie postawę technokratyczną<sup>36</sup> i dokonać *moralnego wzlotu*. Ideą-wartością, ku której zmierzał była metafora „budowniczego katedr”. W wyniku wewnętrznej przemiany stał się „budowniczym katedr”, tj. przywódcą, który służy – to był warunek przemiany innych w „budowniczych katedr”. W wyniku *moralnego wzlotu* Semlera jego firma przekształciła się w swoisty „cech budowniczych katedr” – wspólnotę pracy. Odkryta przez niego struktura koncentryczna, pozwala na tworzenie zintegrowanego systemu współ-gospodarowania, w którym zasady etyczne są jego naturalnym składnikiem, a nie „kwiatkiem do kożucha”. Ricardo Semler sformułował swoisty manifest, który ujmuje istotę jestestwa (aktywności ludzkiej): *Po prostu nie wierzymy, że nasi pracownicy są zainteresowani późnym przychodzeniem do pracy i wczesnym z niej wychodzeniem oraz robieniem możliwie jak najmniej za tyle pieniędzy, ile ich związek potrafi z nas wydusić. Ostatecznie ci sami ludzie wychowują dzieci, są członkami komitetów rodzicielskich, wybierają burmistrzów, gubernatorów, senatorów i prezydentów. Są dorośli. W Semco traktujemy ich jak dorosłych. Ufamy im. Nie każemy naszym pracownikom prosić o pozwolenie pójścia do łazienki ani nie polecamy strażnikom rewidować ich, kiedy opuszczają teren fabryki. Schodzimy im z drogi i pozwalamy im pracować.*

Wydaje się, iż tradycyjne naukowe podejście nie potrafiło uchwycić w pełni istoty aktywności, tak złożonej i zróżnicowanej, jaką jest zarządzanie (przywództwo). Warto zatem uwzględnić w uczeniu się doświadczenia tych, którzy są najbliżsi „źródła”. Dzięki temu nauka zarządzania odzyska moc, podejmując na nowo swoje zadania, tym razem – jako zrozumienie, odsłonięcie, krytyka, teoria.

<sup>36</sup> Słusznie zauważa E. Agazzi, że postawa sejentystyczna przekreśla możliwość nadania sensu kluczowym pojęciom dyskursu moralnego, takim jak dobro, zło czy powinność, które nie mają charakteru empirycznego. W rezultacie: „Wewnętrzna amoralność technologii powoduje, że człowiek współczesny, skoro jest skłaniany, [...] do robienia tego, co umożliwia technika, akceptuje w końcu kryteria techniczne jako standardy swoich działań. Traci stopniowo zdolność rozpoznania moralnej słuszności własnych działań” (E. Agazzi, *Dobro, zło i nauka. Etyczny wymiar działalności naukowo-technicznej*, Of. Akademicka OAK, Warszawa 1997, s. 96).

## **Application Max Scheler's Phenomenology of "Moral Flight" to Analyze the Leadership**

### **Summary**

Phenomenology of management seeks to grasp the essence of manager's work – its core is the analysis of leadership. Phenomenology of leadership is an approach that makes the idea “to be someone – to do something” becomes the guiding principle of management. Max Scheler's “moral flight” phenomenology is one of the most important inspiration in the analysis of leadership. His anthropology reveals that being a man is in fact a continuing task that is impossible to take, and the result depends on the man himself. Scheler's phenomenology is a good way to discover the essence of leadership (eidos) in the process of culture change. This article presents a case study: Ricardo Semler's inner transformation, who might overcome the technocratic attitude and make the “moral flight”. The main inspiration for him was a metaphor “builder of cathedrals”. As a result of his own inner transformation has become a “builder of cathedrals”, such as a leader, who serves – it was a condition for conversion of others in the “cathedral builders”. As a result of the Semler's “moral flight” their company was transformed in “cathedral builders” guild – community of work.

**Key words:** *phenomenology of management, phenomenology of leadership, moral flight, personalistic leadership, servant leadership*