

METODA FENOMENOLOGICZNA W BADANIU KAPITAŁU LUDZKIEGO I SPOŁECZNEGO

Mirosław Harciarek

Politechnika Częstochowska
Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Celem artykułu jest zawrócenie uwagi na zastosowanie metody fenomenologicznej w zarządzaniu oraz zaproponowanie nowych metod pomiaru kapitału ludzkiego, intelektualnego i społecznego. Wskazano, iż wartość metody fenomenologicznej w zarządzaniu wzrasta, kiedy uwzględniamy koncepcję dwuaspektowości człowieka, definiującą centralny punkt rozwoju i potencjału człowieka. Niniejsza praca stanowi podstawę teoretyczną do zastosowania badań fenomenologicznych w zarządzaniu kapitałem ludzkim i społecznym.

Słowa kluczowe: metoda fenomenologiczna, kapitał społeczny, kapitał ludzki, dwuaspektowość człowieka

Wstęp

Współczesny rozwój technologiczny, jak również zmiany zachodzące w życiu społecznym i ekonomicznym stawiają człowieka przed nowymi wyzwaniami, które wymagają coraz to lepszego rozumienia sytuacji, w jakiej żyjemy. Dotyczy to zarówno pojedynczych ludzi, jak i całych grup społecznych. Również przedsiębiorstwa stają przed nowymi zadaniami i problemami. Powstaje pilna potrzeba lepszego i głębszego opracowania takich zagadnień, jak: funkcjonowanie człowieka w procesie pracy czy umiejętność wykorzystania jego potencjału i zasobów. Zadania te wymagają opracowań badawczych oraz nowych metod, które pozwoliłyby lepiej niż stosowane dotychczas rozwiązać zarówno stare, jak i nowe problemy zarządzania kadrami czy kapitału ludzkiego.

Poszukując trafnych i wartościowych metod badania potencjału ludzkiego, w ramach nauk o zarządzaniu, nie powinniśmy ograniczać się jedynie do metod ilościowych, które zwykle łatwo przeprowadzić, a które nie zawsze pozwalają na dogłębne poznanie badanego zjawiska. Powinniśmy sięgać także po procedury jakościowe, które są bardziej wrażliwe na kwestie ludzkie. Metodą jakościową, która pozwala stosunkowo dobrze poznawać problemy funkcjonowania człowieka w procesie pracy jest metoda fenomenologiczna. Co prawda, próbuje się ją czasami stosować w pojedynczych przypadkach, jednakże jej wykorzystanie wydaje się dalece niezadowolające, jak na jej możliwości. Innymi słowy, nie korzysta się z niej na tyle i tak często, jak ona na to zasługuje, co wynika prawdopodobnie z jej niedocenienia. Jednakże w sytuacji, kiedy stajemy przed poważnymi wyzwaniami, powinniśmy sięgnąć po nią, zwłaszcza kiedy określimy jej możliwości oraz jakie zagadnienia i na jakim poziomie można za jej pomocą rozwiązywać.

Co to jest metoda fenomenologiczna w klasycznym ujęciu?

Zanim zostanie przedstawiona interesująca nas metoda, warto na początku ogólnie scharakteryzować samą fenomenologię. Nazwa tego kierunku pochodzi od greckiego słowa *phainomenon*, oznaczającego to, co się jawi. Według E. Husserla, jest to nauka o czystych fenomenach, czyli zjawiskach, które jawią się w świadomości. Według niego intuicja poprzedza wiedzę empiryczną, co stanowi nawiązanie do poglądów I. Kanta, który uważał, iż poznanie danej rzeczy jest poprzedzone intuicją, poprzez którą rzecz jest nam dana oraz przez którą dane jest nam pojęcie, dzięki któremu przedmiot naszych myśli jest poznawany. Ogólnie można przyjąć za J. Tischnerem, uczniem R. Ingardena, który z kolei był uczniem E. Husserla, że fenomenologia opisuje to, co się przejawia. W fenomenologii oprócz opisu, który polega na intencjonalnym wskazywaniu przedmiotu, ma również miejsce opis naprowadzający na doświadczenia, zwłaszcza doświadczenia podstawowe, od których zależy sens ludzkiego życia. Najogólniej mówiąc, fenomenologia to opis wszelkiego możliwego spotkania z bytem.

Twórcą słynnej metody, opisującej – według jej zwolenników – jak pójść wzdłuż drogi, nie zbacząc z niej nawet na chwilę, był urodzony w 1859 roku Edmund Husserl. Metoda fenomenologiczna, to redukcja fenomenologiczna, czyli jakościowa metoda opisowa zmierzająca do poznania danego zagadnienia, tzw. „ujrzenie realności rzeczy”. Wartością i specyfiką tej metody jest redukcja (*epoché*), czyli branie w nawias uprzedzeń teoretycznych, co pozwala na ujawnienie spontanicznych, przedrefleksyjnych sposobów radzenia sobie ze światem. Metoda ta polega na poszukiwaniu rozwiązań poprzez swobodne wyobrażeniowe uzmiennienie, czyli opis danego zagadnienia z różnej perspektywy, na tzw. badaniu świadomości skierowanej intencjonalności „ku czemuś”. Jest to niezbędny punkt wyjścia do badań fenomenologicznych. Postulat Husserla brzmiał: „z powrotem do rzeczy samych”. Według niego, bezpośrednio doświadczamy nie przedmioty, lecz fenomeny, które są tym, co „ukazuje się w sobie samym”. Fenomenem jest przede wszystkim to, co jawi się świadomości jako dane, jest nim wszystko, co może być przez nią wyjaśnione i ujęte przedmiotowo. W tej roli mogą wystąpić przedmioty jednostkowe materialne, wytwory kultury, wartości, przedmioty idealne oraz akty i stany świadome, sposoby ujawniania się przedmiotu, sposoby jego ujmowania, wreszcie sama świadomość w jej charakterze i funkcjach. Nigdy nie wychodzimy poza fenomeny, bo widzimy tylko to, co jest dane. Interesuje nas tylko ich treść, z wykluczeniem rzeczy mało istotnych. Metoda ta w tradycyjnym sensie nie rozpoczyna się od poznania zmysłowego czy samego fenomenu, ale od ogólnego opisu stosunku do przedmiotu. Jest to metoda filozofowania, która odbiega od codziennych sposobów orientowania się w rzeczywistości. Postawa fenomenologiczna charakteryzuje się „zawieszeniem” tego, co subiektywne: praktycznością, obiektywnością, brakiem uwikłania w związki przyczynowo-skutkowe, zdobywaniem bezpośredniego doświadczenia, aktami całościowymi czy symbolicznymi. Dopiero tak oczyszczony umysł z uprzedzeń i założeń może poznawać. Naszym celem powinno być więc skupienie się na świadomości „rzeczy”, a nie na samym przedmiocie. Metoda fenomenologiczna jest metodą patrzenia oglądowo-opisowego

z podkreśleniem oglądu. Fenomenologia ma wartość bezpośredniego doświadczenia i intuicji. Podkreśla się jej niebagatelność, gdyż pogłębia ona nasze pragnienie opanowania poprawnego pójsia w danym kierunku. Bezpośredni opis jest ostatecznym źródłem zobaczenia wszelkich rozumowych twierdzeń. Droga, którą Husserl wskazywał, była już nie tylko drogą „do rzeczy”, ale drogą do poznania samego siebie, swojego własnego człowieczeństwa. „Poznaj siebie”, a nie „dowiaduj się, że świat istnieje” - taki właśnie był program Husserla. Metoda ta to odkrywanie wartości świadomości czegoś, np. spełniając przeżycie poznawcze, jesteśmy świadomi, co poznajemy, że poznajemy i jak poznajemy. Ta ścisła korelacja przeżycia, przedmiotu przeżycia oraz sposobu odnoszenia się przeżycia do przedmiotu, zakreśla pole poznania fenomenologicznego. Metoda fenomenologiczna to przede wszystkim specyficzna metoda poznania, dająca bezpośrednią wiedzę o „istocie rzeczy”, wiedzę niezależną od wszelkich ustaleń nauk indukcyjnych. Wartością ponadczasową jest to, że człowiek poznaje świat, robi „selekcję” faktów, pozostawia tylko te najważniejsze, najistotniejsze, a złe fakty odrzuca w niepamięć. Człowiek nigdy nie zdoła przezwyciężyć niepewności, nie doścignie prawdy, może jedynie dosięgnąć jej subiektywnego poczucia.

Tak opisana, specyficznym językiem, metoda fenomenologiczna w sensie klasycznym, czyli *epoché*, jest podstawą opisów i poznawania fenomenów doświadczanych przez daną osobę. W praktyce polega ona na dostarczeniu logicznych, systematycznych i spójnych środków prowadzenia analizy i syntezy potrzebnych, by dotrzeć do istoty opisywanych przeżyć. Jest to proces refleksji, który należy rozumieć jako „strumień przeżyć” z jego różnymi elementami, który może być analizowany w świetle własnych uzasadnień. Zawiera on: opis, myśli, uczucia, idee, sytuacje dotyczące danego przeżycia. Ma to prowadzić do rozumienia zagadnień, które są przedmiotem opisu fenomenologicznego. W procesie *epoché* dochodzimy do podstaw danego fenomenu. W pierwszej fazie metoda ta wymaga odsunięcia od siebie przedwczesnych osądów i tendencyjności wobec badanego fenomenu, natomiast w drugiej ma miejsce odkrycie istoty problemu, gdzie stosuje się tzw. nacisk na intuicję czy heurystykę i wyobraźnię.

Metoda fenomenologiczna w zarządzaniu

Powodem do sięgnięcia po nowe metody w zarządzaniu są nie tylko wyzwania współczesności, ale przede wszystkim potrzeba lepszego i głębszego poznania człowieka w organizacji. Metoda fenomenologiczna w tym zakresie stwarza nowe perspektywy poznawcze, które już zostały dostrzeżone przez wielu badaczy (Martin Selby, Bronisław Bombała), a tym samym obecnie można mówić o fenomenologii zarządzania, którą należy rozumieć jako interdyscyplinarne ujęcie problematyki zarządzania, przekraczające modne koncepcje technokratyczne, które wpisuje się w nurt badań rozpoczęty humanistycznym przełomem w niemieckiej filozofii (H. Rickert, W. Dilthey, W. Windelbandt) u progu XX stulecia. Krytyczne podejście do współczesnych teorii zarządzania zrodziło się dzięki recepcji nieredukcyj-

nistycznej antropologii, wypracowanej przez filozofów zaliczanych do nurtu, zwanego personalizmem fenomenologicznym.

Kluczowe w fenomenologii zarządzania jest opowiedzenie się za personalistyczną koncepcją przywództwa, która znalazła swój praktyczny wyraz w przywództwie służebnym (*servant leadership*) i upełnomocnianiu pracowników (*empowerment*). Metoda fenomenologiczna jako badanie „uprawiane w ludzkiej perspektywie” pozwala na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o głębszy sens aktywności menedżera. Fenomenologia pomaga poznać głębsze pokłady motywacji człowieka w procesie pracy dzięki „wczuciu” w jego „czyn”.

W ujęciu B. Bombały¹ fenomenologia zarządzania to metametoda, która służy do budowania podstaw ontologiczno-epistemologiczno-metodologicznych teorii organizacji i zarządzania. Podstawowym instrumentem metametody fenomenologicznej, według tego autora, jest „soczewka fenomenologiczna”, która ma stanowić kluczowe pojęcie fenomenologii zarządzania, a zarazem podstawowy instrument badawczy w diagnozie i doskonaleniu organizacji. Jest ona metametodą, pozwalającą na ogląd badanego przedmiotu z różnych perspektyw, jednocześnie pełniąc rolę „spoiwa”, które łączy różnorodne czynniki. Jednym z zastosowań soczewki fenomenologicznej jest jej funkcja porządkująca. Pozwala ona na usystematyzowanie dorobku teorii organizacji i zarządzania na kontinuum: paradygmat - teoria - koncepcja - zasada - metoda - technika. Stosowanie „soczewki fenomenologicznej” pozwala uświadomić sobie, że nie możemy przypadkowo łączyć pewnych elementów wybranych koncepcji, np. filozofii *kaizen* (japońskiej kultury zarządzania, związane z określonym stylem życia) z kulturą biurokratyczną, czy projektując system wysokiej jakości TQM (*Total Quality Management*, czyli kompleksowe zarządzanie jakością), łączyć go z tradycyjną kontrolą biurokratyczną. W rezultacie metoda ta pozwala na bardziej racjonalne prowadzenie badań organizacji, jak i usprawnianie jej funkcjonowania.

Soczewka fenomenologiczna skupia to, co ontologiczne i egzystencjalne, co teoretyczne i praktyczne. Pozwala ona na dokładniejsze ujęcie przedmiotu poddanego analizie - obejrzenie w perspektywie filozoficznej (ontologicznej) i perspektywie nauk szczegółowych (ontycznej). Metoda ta wydaje się być przydatna w poszukiwaniu istoty (*eidos*) problemów pojawiających się w praktyce zarządzania.

Inną metodą fenomenologiczną proponowaną przez B. Bombałę w zarządzaniu jest tzw. „formuła 3i” stosowana w procesie dydaktycznym i badaniu organizacji. Na tę metodę składają się trzy pojęcia-metafory, które opisują proces dochodzenia do rozwiązania problemu. Są to: *iluminacja*, *inspiracja* oraz *interpretacja*. *Iluminacja* jest odmianą metody heurystycznej, *inspiracja* metody fenomenologicznej, a *interpretacja* metody hermeneutycznej. Pierwsza z nich, tj. *iluminacja*, polega na: analizie problemu, różnych jego koncepcji, analizie metod i technik zarządzania. Druga, czyli *interpretacja*, to przede wszystkim studium przypadków, a trzecia, tzn. *interpretacja*, jest poszukiwaniem własnej wizji organizacji, zarządzania czy rozwiązania problemu. Wyróżnione trzy pojęcia-metafory są jednocześnie trzema etapami metody „formuły 3i”, gdzie zaczyna się od *iluminacji* a kończy na *inter-*

¹ B. Bombała, *Fenomenologia zarządzania*, Difin, Warszawa 2010.

pretacji, która jest zarazem rezultatem i wynikiem docelowym przeprowadzonego badania.

Ogólnie, do najważniejszych zasad metody fenomenologicznej stosowanej w zarządzaniu, które można przyjąć za Bombałą, należy zaliczyć:

1. Koncentrację na „powrocie do rzeczy” i poznaniu zjawisk takimi, jakimi one są, po odsunięciu codziennej rutyny i uprzedzeń.
2. Dokonanie oglądu z różnych perspektyw, dopóki nie dotrze się do istoty fenomenu.
3. Szukanie sensu poprzez intuicję, refleksję nad świadomymi aktami przeżywania i zrozumienie.
4. Koncentrację na opisie przeżyć, a nie na wyjaśnieniu.
5. Stosowanie pytań, które nadają kierunek sensom i podtrzymują wnikliwość badacza.
6. Uznanie, że to, co poznaję i widzę, jest splecione z tym, kim jestem.
7. Przyjęcie, że w każdym momencie badań rzeczywistość intersubiektywna stanowi nieodłączną część procesu poznania.
8. Akceptację, że dane przeżyciowe, własne myślenie, intuicja, refleksja czy osąd stanowią podstawowe dowody w badaniu naukowym.
9. Wymóg trafności pytania badawczego, do którego ciągle się powraca.

Innym ciekawym zastosowaniem fenomenologii pomagającej w zarządzaniu turystyką, stosowaną również przez Chińczyków, są badania dotyczące doświadczenia turystów i ich satysfakcji z usług. Metoda ta określana jest jako fenomenografia (Martin Selby²). O ile fenomenologia polega na zaniechaniu czysto pojęciowych spekulacji i „powrotu do rzeczy”, tj. zmierza do uzyskania bezpośredniego doświadczenia tego, co dane, czyli fenomenów, to fenomenografia polega na badaniu kontekstu wiedzy na dany temat. Badanie fenomenograficzne może polegać na stosowaniu wywiadów w formie rozbudowanego dialogu, który nie jest standardowy. Można zachęcać respondenta do rozwinięcia myślenia. Pytania takie, jak: "Co masz przez to na myśli?", zachęcają respondenta, by skupić się na kontekście, unikając szczegółów, które badacz uważa, że są niezwiązane ze sprawą. Fenomenografia przyjmuje, że rzeczy mogą zostać doświadczone na różnych poziomach. Można również badać słowa, które znajdują się blisko innych słów w tekście wywiadu i na ich podstawie oceniać nastawienia, skojarzenia i wiedzę badanego w danym obszarze. Fenomenografia pomaga stworzyć bliską relację między badaczem i badanym, a zapis wywiadu pozwala na owocne interpretacje.

Należy zauważyć, iż zastosowania metody fenomenologicznej pokazują, że można łączyć najwartościowsze osiągnięcia filozofii z naukami szczegółowymi, wychodząc naprzeciw opracowaniu filozoficznych podstaw teorii zarządzania. Propozycja ta otwarta jest nie tylko na aktualne, ale i na nowe rozwiązania teoretyczne oraz praktyczne, służące nieredukcyjstycznemu rozwiązywaniu problemów w naukach o zarządzaniu.

² M. Selby, *Understanding Urban Tourism*, New York 2004.

Co można badać metodą fenomenologiczną w naukach o zarządzaniu?

Metodą fenomenologiczną można badać w naukach o zarządzaniu praktycznie wszystko, każdy problem, w którym występuje człowiek jako pracownik czy menedżer. Można tu wymienić badanie kapitału ludzkiego, obejmującego problematykę wiedzy, umiejętności, przywództwa, czy badanie kapitału organizacyjnego dotyczącego struktury firmy, kultury, procedur czy zarządzeń, jak i kapitału klienckiego, obejmującego relacje z dostawcami, opinie o firmie, czy lojalności klientów. Również kapitał społeczny obejmujący więzi międzyludzkie, zaufanie, solidarność czy lojalność może być badany w ten sposób.

Ponadto, prócz tradycyjnych zagadnień dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, metodą fenomenologiczną można badać także ważne i trudne do pomiaru zagadnienia, takie jak: odpowiedzialność, uczciwość, zaufanie, konsekwencje stosowania ustaw, zasad i procedur stosowanych w danej organizacji, czy korupcję i etyczne aspekty występujące w pracy.

Zastosowanie metody fenomenologicznej w powyższych obszarach z pewnością rzuci nowe światło oraz wzbogaci i pogłębi wiedzę dotyczącą wymienionych zagadnień. Należy zaznaczyć, iż metoda ta nie ma zastąpić dotychczasowych metod, ale rozszerzyć już istniejące propozycje stosowane w praktyce.

Dwuaspektowość człowieka a metoda fenomenologiczna. Wola działania w badaniu kapitału ludzkiego, w efektywności zarządzania i korupcji

Czy metoda fenomenologiczna bez antropologicznej koncepcji człowieka nie jest jednak ograniczona w swej użyteczności? Trzeba wiedzieć, co jest ważne w człowieku, gdzie jest zasadniczy jego punkt rozwoju i jakie działanie prowadzi do dobrego rezultatu, a jakie nie. Bez tego sama metoda fenomenologiczna może się okazać, podobnie jak inne, okrętem płynącym bez celu lub bez steru. Aby lepiej wyjaśnić związek metody fenomenologicznej z koncepcją antropologiczną, przeanalizujemy tzw. wolę działania. Pozwoli to wyjaśnić konieczność przyjęcia warunku stosowania metody fenomenologicznej, jakim jest uwzględnienie dwuaspektowości człowieka, czyli pierwiastka antropicznego.

Zatem wyjdźmy od pytania o „wolę działania”, które pojawia się w ważnych i trudnych sytuacjach. Co to jest i jak należy rozumieć termin „wola polityczna” w polityce, czy „wola działania” w zarządzaniu? Szefowa berlińskiego biura Europejskiej Rady Stosunków Zagranicznych Ulrike Guerot³, mówiąc o wzmocnieniu polityki zagranicznej UE, stwierdza: „Traktat lizboński jest bardzo dobrą podstawą. Ale nawet najlepsze prawo pozbawione woli politycznej nie działa jak trzeba.” Inna sytuacja, ale dotycząca również zagadnienia woli, to wypowiedzi osób z naszego rządu, które stwierdzają, że aktualnie nie można przeprowadzić ustawy o reprivatyzacji, bo nie ma „woli politycznej”. Z kolei inne sytuacje to przypadki,

³ Rozmowa z Ulrike Guerot, Gazeta Wyborcza, 24 marca 2011, s. 12.

kiedy podwładni robią rażące, w odczuciu społecznym, błędy, a które zostają nagłośnione w prasie i telewizji. Okazuje się wtedy, że ich zwierzchnicy tłumaczą się w mediach z postępowania swoich pracowników w taki sposób, że wyjaśnienie, jakie dają, jest daleko gorsze niż przewinienie ich podwładnych, które wywołało tyle zamieszania. Przełożeni ci, zamiast wyjaśniać, przeproszać i naprawić błąd swojego pracownika, to oni go bronią, zastawiając się jakimiś przepisami lub dają mętne i żenujące odpowiedzi. W takich sytuacjach ogólnie stwierdza się, że nie ma u tych przełożonych woli wyjaśnienia czy naprawienia krzywdy.

Innym, ciekawym przypadkiem woli działania była sytuacja prawna w Wielkiej Brytanii, gdzie do niedawna obowiązywało prawo, że do osób, które pojawią się w pobliżu pałacu Buckingham z ostrymi narzędziami należy strzelać bez uprzedzenia. Dlaczego nie stosowano tego prawa w ostatnich kilkudziesięciu latach?

Można powiedzieć, że „wola działania” czy „wola polityczna” funkcjonuje jak najważniejsza instancja uruchamiająca realizację wszelkiego prawa, czy zarządzeń. Zagadnienie woli działania pojawia się w różnych sytuacjach. Jak np. menedżer ma dobrze zarządzać majątkiem państwowym, czy urzędnik dobrze pełnić misję publiczną, skoro nie mają „woli działania”? Wola w takich sytuacjach wydaje się być czymś kluczowym w zarządzaniu. Jest ona ściśle związana z odpowiedzialnością i personalizacją zarządzania. Kiedy urzędnik jest anonimowy i kryje się za przepisami, za machinę biurokratyczną czy za swoim szefem, który roztacza nad nim parasol ochronny, to w takiej sytuacji nie może być mowy o dobrym i odpowiedzialnym działaniu urzędnika ani o dobrym zarządzaniu przez menedżera nie swoim, a najczęściej państwowym majątkiem. Dotykamy tu podstaw zarządzania oraz różnic w zarządzaniu kapitalistycznym a socjalistycznym, gdzie kluczową sprawą jest stosunek własności. Inaczej pracuje właściciel, a inaczej najemnik. Różni ich wola działania.

Dzisiaj, w dobie korporacji, gospodarka kapitalistyczna w jakimś sensie upodobniła się do socjalistycznej i mamy powtórkę z dawnych problemów. Obecnie, nie wiadomo, kto jest właścicielem danego przedsiębiorstwa, a dla menedżera liczy się tylko pensja i czas, jak długo będzie na danym stanowisku, jak również, czy będzie odpowiadał własnym majątkiem za ewentualne popełnione przez niego błędy czy nie. Jego wola zarządzania nie jest nastawiona na efektywność, ale na swoje interesy. Podobnie urzędnik, który chce pracować i jest całkowicie zależny od swojego zwierzchnika, bardziej pilnuje swoich interesów i swojego przełożonego, dobrych z nim relacji niż zadań, do których jest powołany. Jego wola działania jest zdeformowana, nie jest nastawiona na właściwe zadanie, ale na własne interesy. Brak zgodności woli konkretnego pracownika z wolą, jaką powinien posiadać urzędnik, czy menedżer, na danym stanowisku, zaburza realizację zadań. Mówimy wtedy, że nie ma woli działania czy woli wykonywania swoich obowiązków.

Z powyższych uwag wynika, że zadania powinny być kierowane do określonego podmiotu, a jego rozliczanie powinno być zgodne z wolą i zadaniami przypisanymi stanowisku, które obejmuje. Wtedy dana osoba jest i czuje się personalnie odpowiedzialna za wykonywane zadania. Zgodność tych zadań (celów stanowiska z celami pracownika) daje wolę działania. Natomiast brak tej zgodności powoduje deformację i brak woli działania oraz osłabia organizację, przynosząc straty.

Rozbieżność woli działania bankowców, przedstawicieli bankowych z celami i zadaniami, jakie powinni realizować na swoich stanowiskach, spowodowała powstanie tzw. „bańki kredytowej”, czyli udzielenie licznych kredytów, które nie mogły być spłacone, tzn. osobom, które nie miały zdolności kredytowych. Można powiedzieć, że nie tyle chęć zysku pracowników banków, ile błąd w zarządzaniu polegający na błędnym ustawieniu ich woli działania, stał się przyczyną obecnego kryzysu finansowego w USA. W takiej sytuacji kapitał intelektualny pracowników został uruchomiany na rzecz destrukcji systemu, pracownicy stawali się twórczy w kierunku drenowania systemu bankowego, zamiast go wzmacniać i rozwijać, a przy okazji powodowali nieodwracalne szkody finansowe u kredytobiorców. Wniosek jest jeden: zgodność woli działania podmiotu z wolą działania stanowiska, którą można określić jako zadania mające być realizowane na danym stanowisku, jest kluczowa dla poprawnego zarządzania nie swoim majątkiem.

Dzisiejszy kryzys finansowy, czyli niezgodność woli działania z celami mającymi być realizowane na danym stanowisku, wynikał z przyjęcia motywowania pracowników⁴ jedynie za pomocą źle ustawionych gratyfikacji finansowych, pomijał wszystkie inne zagadnienia, jak sensowność kredytów czy możliwość ich spłacenia. Motywacja finansowa tych pracowników, nieuwzględniająca zgodności woli działania z celem działania na danym stanowisku, przyniosła opłakane rezultaty. W tej sytuacji kapitał ludzki i społeczny, czyli zasoby zostały wykorzystane destrukcyjnie, a nie konstrukcyjnie. Podsumowując, dobre wykorzystanie kapitału ludzkiego i społecznego możliwe jest przy strategii zgodności woli działania z celami mającymi być realizowanymi na danym stanowisku. Stąd należy dobrze określać cele związane z danym stanowiskiem oraz zadbać o wspomnianą zgodność woli działania z celami danego stanowiska. Tę zgodność należy maksymalizować i zabezpieczyć ją w taki sposób, aby wola działania nie była skierowana tylko na zysk czy na przychyłność przełożonego. Dopiero wtedy kapitał ludzki i społeczny będą dobrze i właściwie wykorzystane.

Czy jeśli idzie o korupcję⁵, to również w tym przypadku mamy do czynienia ze źle ustawioną wolą działania? Czy problem korupcji może być rozwiązany, kiedy zapewnimy zgodność woli działania pracownika z celami przypisanymi danemu stanowisku? Wydaje się, że tak. Jednakże ustalenie tej zgodności jest tutaj trudniejsze. W tym przypadku należy wcześniej znaleźć przyczynę tej niezgodności, a następnie ją usunąć. Wszak to, co robili pracownicy bankowi, przyczyniając się do powstania „bańki kredytowej”, można by określić mianem korupcji, czyli chęcią zysku kosztem instytucji i ludzi, dla których się pracowało. Korupcja w tym przypadku to nadużycie władzy, której sprzyjała biurokracja, czyli złe określenie omawianej zgodności woli działania ze stanowiskiem, dla korzyści majątkowych.

⁴ Por. A. Czarnecka, *Podstawowe instrumenty motywacji pracowników stosowane w różnych organizacjach*, [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red., F. Byłok, M. Harciarek, Częstochowa 2009.

⁵ Por. Ł. Skiba, *Wpływ kodeksów etycznych w kształtowaniu postaw pracowniczych*, [w:] *Humanizacja w procesach zarządzania*, red. F. Byłok, J. Kołodziejki, Częstochowa 2010.

Dwuaspektowość sytuacji człowieka jako pierwiastek antropiczny w zarządzaniu personelem

Powyższe rozważania prowadzą do zagadnienia dwuaspektowości człowieka i dwuaspektowości zarządzania personelem. Dwuaspektowość sytuacji zarządzania to stanowisko, według którego istnieją dwa aspekty, tzn. podmiotowy i przedmiotowy. Pierwszy z nich, czyli aspekt podmiotowy, odnosi się do podmiotu zarządzającego, a drugi do przedmiotu zarządzania. Innymi słowy, musi istnieć podmiot, którym jest pracownik, chcący pracować, oraz przedmiot zarządzania, czyli zadanie, które ma on realizować. W sytuacji dwuaspektowości możemy wyróżnić element aktywny, którym jest wola działania, oraz element pasywny, czyli zadanie, które trzeba wykonać.

Możemy wyróżnić dwa rodzaje dwuaspektowości zarządzania. Pierwszy rodzaj ma charakter zewnętrzny i dotyczy relacji człowiek-człowiek lub człowiek-przedmiot, a drugi rodzaj, tzw. dwuaspektowość właściwa, ma charakter intrapsychiczny, a więc dotyczy zarządzania samym sobą. W tym drugim przypadku dwuaspektowości, wyróżniamy w człowieku dwa jego aspekty, tj. „ja działam” i „coś się dzieje we mnie”, które charakteryzują wewnętrzną sytuację człowieka i składają się na pierwiastek antropiczny. Bez wyróżnienia dwuaspektowości człowieka nie można mówić ani rozpatrywać problemów dotyczących zarządzania. Rozróżnienie to stanowi fundament sytuacji wewnętrznej oraz zewnętrznej człowieka, a ich nieuwzględnienie powoduje, że każda analiza pracy jest jednostronna i niepełna. Problem ten występuje szczególnie w obszarze zarządzania personelem, w którym zwykle gubimy aspekt podmiotowy związany z wolą działania, bez której nic nie może być *de facto* zrealizowane skutecznie ani w zarządzaniu, ani w polityce.

Wspomniana dwuaspektowość człowieka powinna być podstawową perspektywą badawczą przyjmowaną w analizowaniu nie tylko zarządzania personelem czy kapitału ludzkiego, ale także w badaniu kapitału społecznego, kapitału klienckiego, intelektualnego, konsumenckiego i innych. Dwuaspektowość wydaje się być kluczem do badań zachowań społecznych, a tym samym antropologiczną podstawą nauk o zarządzaniu.

Dopiero kiedy dysponujemy antropologiczną koncepcją oraz metodą fenomenologiczną, można skutecznie i efektywnie badać zarówno człowieka w organizacji, jak również wszelkie problemy z zakresu zarządzania i kapitału ludzkiego. Widać to wyraźnie na przykładzie omówionej wyżej tzw. woli działania. Wspomniany problem zgodności woli działania z celem, jaki trzeba zrealizować na danym stanowisku, to nic innego jak reguła rozwoju w ramach modelu dwuaspektowej sytuacji.

Relacja zgodności aspektu podmiotowego, dotyczącego woli działania, z aspektem przedmiotowym powinna zostać przyjęta za podstawę badań fenomenologicznych w ramach nauk o zarządzaniu, co wyjaśnione zostało w innej pracy⁶.

⁶ Rozmowa z Ulrike Guerot, Gazeta Wyborcza, 24 marca 2011, s. 12.

Warto zauważyć, że uwzględnienie dwuaspektowości człowieka, czyli pierwiastka antropicznego, sprzyja lepszemu rozumieniu oraz zastosowaniu metody *epoché*, zaproponowanej przez E. Husserla. Ponadto, akceptacja dwuaspektowości człowieka w sytuacji pracy to uwzględnienie w badaniach nie tylko perspektywy fenomenologicznej, ale także przełamanie monopolu badań prowadzonych z perspektywy tzw. „trzeciej osoby”, które to podejście krytykuje J. Searle⁷. Przyjęcie dwuaspektowości człowieka za podstawę badań sytuacji pracy jest nie tylko wzbogaceniem proponowanej metody fenomenologicznej, ale także wykorzystaniem w zarządzaniu, proponowanej w innej pracy, koncepcji antropologicznej K. Wojtyły⁸, którą należy rozwijać nie tylko teoretycznie, ale i praktycznie w naukach o zarządzaniu.

Badanie kapitału ludzkiego i społecznego metodą fenomenologiczną

Najczęściej kapitał społeczny i kapitał ludzki spostrzega się jako jedną całość, podkreślając, iż nie jest możliwe ani celowe przeprowadzenie linii demarkacyjnej oddzielającej jeden kapitał od drugiego. Uważa się, że pojęcia kapitału ludzkiego chętniej używają ekonomiści, a kapitału społecznego socjologowie (por. M. Herbst⁹). Inni autorzy, jak Marta Młokosiewicz¹⁰, uważają, iż kapitał ludzki jest składnikiem kapitału społecznego. Zwolennikiem wyraźnego rozdzielenia kapitału społecznego od kapitału ludzkiego jest natomiast Janusz Czapiński, na co wskazują jego prace¹¹. Niezależnie jednak od definicji oraz rozdzielnia tych kapitałów od siebie pozostaje problem ich badania.

Dotychczas, jakościowego pomiaru kapitału ludzkiego dokonywano głównie w oparciu o badanie wykształcenia, robiła tak np. OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju). Bierze się także pod uwagę inne dane dotyczące osób badanych, jak: wiek, doświadczenie czy zdrowie; a w pomiarze kapitału społecznego uwzględnia się członkostwo w organizacjach, stowarzyszeniach czy ruchach religijnych. Zawsze jednak badania te opierają się na zbieraniu tzw. obiektywnych danych, a rzadko sięga się po dane fenomenologiczne czy subiektywne odpowiedzi, które pozwoliłyby głębiej przeanalizować konkretny obszar zagadnień.

Taki stan rzeczy wynika prawdopodobnie z ogólnie przyjętego przekonania, iż dane subiektywne są mniej wiarygodne czy mniej naukowe niż tzw. dane obiektywne. Tymczasem, jak pisze Searle: „Wydaje się nieporozumieniem przypuszczenie, że definicja tego co realne, musi wykluczać subiektywność. Jeżeli ‘nauka’ jest nazwą dla zbioru systematycznie gromadzonych prawd, jakie można ustalić w od-

⁷ J. Searle, *Umysł na nowo odkryty*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1999, s. 142.

⁸ M. Harciarek, *Antropologiczna reguła metodologiczna jako klucz do rozwiązania problemów kapitału społecznego i kapitału ludzkiego*, [w:] *Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne*, red. F. Bylok, A. Kwiatek, Częstochowa 2009, s. 11-19.

⁹ M. Herbst, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.

¹⁰ M. Młokosiewicz, *Kapitał społeczny i kapitał ludzki a kwestia ubóstwa*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007.

¹¹ J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2005*, www.diagnoza.com

niesieniu do rzeczywistości, to istnienie zjawisk subiektywnych jest jednym z obiektywnych faktów naukowych. (...) Powtarzającym się błędem jest próba definiowania 'nauki' w terminach cech aktualnie istniejących teorii. Jeśli jednak dostrzeżemy już prowincjonalność takiego postępowania, zauważymy jego szkodliwość, wtedy fakty w jakiegokolwiek dziedzinie mogą być przedmiotem systematycznych badań. (...) Jeśli zjawisko subiektywne nie mieści się w jakiejś definicji 'nauki', to jest to problem definicji, nie zaś fakt, który powinniśmy pomijać."¹² Innymi słowy, nie powinniśmy ignorować danych subiektywnych, zwłaszcza w badaniu tak delikatnych zagadnień, jak: kapitał ludzki czy kapitał społeczny. Stosując metodę fenomenologiczną, wychodzimy naprzeciw tym postulatam, a co najważniejsze, wzbogacamy arsenał narzędzi, które pozwolą głębiej i w nowy sposób poznawać interesujące nas zagadnienia.

Metoda fenomenologiczna pozwala wyjść poza dotychczasowe wskaźniki pomiaru kapitału ludzkiego i społecznego, jak wykształcenie czy stan zdrowia. Umożliwia nam ona poznanie wewnętrznych mechanizmów i procesów zachodzących w człowieku: ich motywacji, aktualnego nastawienia, kierunku rozwoju, umiejętności, kompetencji, wiedzy, stosunku do kultury, sposobu myślenia itp., czyli tych zagadnień, które, bezpośrednio wpływają na zachowanie i korzystanie z posiadanych zasobów ludzkich¹³.

W świetle podejścia fenomenologicznego dotychczas stosowane metody badania kapitału społecznego i ludzkiego wydają się jednostronne, cząstkowe, a w wielu przypadkach błędne i mylące. Nie można dobrze zmierzyć kapitału ludzkiego czy społecznego, posługując się jednym czy nawet kilkoma odrębnymi wskaźnikami. Do realizacji tego zadania potrzebna jest, jak wspomniano wcześniej, koncepcja człowieka. Dopiero uwzględnienie pierwiastka antropologicznego i zastosowanie metody fenomenologicznej stanowi dobrą podstawę i punkt wyjścia do nowego sposobu badania kapitału społecznego i ludzkiego.

Porządkując powyższe rozważania dotyczące pomiaru kapitału społecznego i ludzkiego metodą fenomenologiczną, uwzględniającą pierwiastek antropologiczny, należy stwierdzić, iż stosowanie tej metody powinno przebiegać w następujących etapach:

1. Sformułowanie problemu.
2. Określenie dwu aspektów antropologicznych, czyli podmiotowego i przedmiotowego.
3. Zastosowanie metody fenomenologicznej i wybór techniki, która pozwoli dostrzec do wyróżnionych dwu aspektów.
4. Analiza uzyskanego materiału i wyciągnięcie wniosków.

Natomiast jeśli idzie o techniki, jakie możemy w jej obrębie stosować, są następujące: opis, soczewka fenomenologiczna¹⁴, analiza warstwy językowej i wypowiedzi, a w tym uwzględnienie powtarzania pewnych fraz, analizy treści początku

¹² J. Searle, *Umysł, mózg i nauka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 22.

¹³ L. Cichobłaziński, *Mediacje w sporach zbiorowych*, Wyd. PCz, Częstochowa 2010.

¹⁴ B. Bombała, *Fenomenologia* ..., op. cit.

i zakończenia wypowiedzi, czy metoda okienka w ujęciu Danuty Gierulanki¹⁵ zastosowana wcześniej przez autorkę do badania rozumienia tekstów matematycznych. W podejściu fenomenologicznym można również wykorzystać technikę odgrywania scenek, mających miejsce w życiu badanego, które pod względem badanej cechy są podobne do tej, jaka jest przedmiotem diagnozy, a następnie dokonanie analizy odgrywanej sytuacji, co pozwala na ujawnienie przeżyć mających miejsce w czasie zaaranżowanej inscenizacji.

Podsumowując, można powiedzieć, że proponowana metoda fenomenologiczna badania kapitału ludzkiego czy społecznego, uwzględniająca dwuaspektowość człowieka, może być, z powodzeniem i korzyścią, szeroko stosowana w naukach o zarządzaniu. Szczególnie wydaje się ona przydatna do oceny i pomiaru zasobów ludzkich. Metoda ta może być zastosowana prawie do każdego problemu, jaki pojawia się w obszarze kapitału ludzkiego i społecznego, przyczyniając się tym samym do realnego postępu badań w zakresie stosunków pracy, ekonomii i kultury.

Podsumowanie

Zastosowanie metody fenomenologicznej w zarządzaniu, zbudowanej na gruncie antropologicznej dwuaspektowej koncepcji człowieka, otwiera nowe możliwości badania kapitału ludzkiego i społecznego. Ze względu na uwzględnienie jakościowych danych stanowi ona znakomite uzupełnienie badań ilościowych oraz tzw. danych obiektywnych. Metoda fenomenologiczna użyta wraz z dotychczas stosowanymi technikami pozwala na trafniejszą interpretację i ocenę badanego problemu. Przedstawienie w niniejszej pracy, obok podstaw teoretycznych, także różnych praktycznych technik zastosowania fenomenologii, stanowi pomost między teorią i praktyką oraz stwarza nadzieję na dalszy i efektywny rozwój dyscyplin zajmujących się zarządzaniem.

Literatura

1. Bombała B., *Fenomenologia zarządzania*, Difin, Warszawa 2010.
2. Cichobłaziński L., *Mediacje w sporach zbiorowych*, Wyd. PCz, Częstochowa 2010.
3. Czapiński J., Panek T., *Diagnoza społeczna 2005*, www.diagnoza.com.
4. Czarnecka A., *Podstawowe instrumenty motywacji pracowników stosowane w różnych organizacjach*, [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. F. Byłok, M. Harciarek, Wyd. PCz, Częstochowa 2009.
5. Gierulanka D., *Zagadnienie swoistości poznania matematycznego*, PWN, Warszawa 1962.
6. Harciarek M., *Antropologiczna reguła metodologiczna jako klucz do rozwiązania problemów kapitału społecznego i kapitału ludzkiego*, [w:] *Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne*, red. F. Byłok, A. Kwiatek, Częstochowa 2009.
7. Herbst M., *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.

¹⁵ D. Gierulanka, *Zagadnienie swoistości poznania matematycznego*, PWN, Warszawa 1962.

8. Młokosiewicz, M., *Kapitał społeczny i kapitał ludzki a kwestia ubóstwa*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007.
9. Seattle J., *Umysł, mózg i nauka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.
10. Searle J., *Umysł na nowo odkryty*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1999.
11. Selby M., *Understanding Urban Tourism*, New York 2004.
12. Skiba Ł., *Wpływ kodeksów etycznych w kształtowaniu postaw pracowniczych*, [w:] *Humanizacja w procesach zarządzania*, red. F. Byłok, J. Kołodziejski, Wyd. PCz, Częstochowa 2010.

PHENOMENOLOGICAL METHOD IN STUDY OF HUMAN AND SOCIAL CAPITAL

Abstract: The aim of this paper is to draw attention to application of phenomenological method in management as well as proposition of new methods in measurement of human, intellectual and social capital. It has been shown that the value of phenomenological method in management increases when concept of dual aspect of human being, which defines central point of development and potential of human being, is taken into account. This paper is a theoretical basis of application of phenomenological researches in management of human and social capital.

Keywords: method of phenomenological, social capital, human capital