

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra ekonomických a manažerských studií

KVALITATIVNÍ VÝZKUM KRITICKÝCH MOMENTŮ
MANAŽERSKÉ PRAXE V KONTEXTU EXISTENCIÁLNÍCH
PŘÍSTUPŮ K SEBEROZVOJI

Disertační práce

Mgr. Michal Müller, Ph.D.

Školitelka: doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem disertační práci Kvalitativní výzkum kritických momentů manažerské praxe v kontextu existenciálních přístupů k seberozvoji vypracoval samostatně pod odborným dohledem školitele a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci

Mgr. Michal Müller, Ph.D.

Poděkování

Tato práce prezentuje výsledky rozsáhlého výzkumu, který byl financován několika výzkumnými projekty, a to zejména IGA_FF_2019_002, IGA_FF_2019_008, IGA_FF_2019_009 a IGA_FF_2020_012 na Univerzitě Palackého v Olomouci. Za vedení práce a odborné konzultace děkuji paní docentce Jaroslavě Kubátové. Výzkum by nebyl realizovatelný bez spolupráce s kolegy. Důležitá byla zejména spolupráce s doktorkou Lenkou Jedličkovou, která se podílela na vývoji výzkumné metody a dalších výzkumných aktivitách. Dále pak velké poděkování zaslouží další členové výzkumného týmu, a to Dagmar Halová, Tereza Cserge a Veronika Vaseková, které se podílely na výzkumu a dalších projektových činnostech. V neposlední řadě děkuji všem účastníkům výzkumu za jejich ochotu podělit se o cenné aspekty jejich manažerské praxe.

Abstrakt

Disertační práce prezentuje výsledky kvalitativního výzkumu založeného na vlastní rozšířené verzi kombinace metod interpretativní fenomenologické analýzy (IPA) a existenciální hermeneutické fenomenologie (EHP). Cíle disertační práce se dělí na konceptuální a výzkumné. Konceptuálním cílem je rozvinout interpretační rámec IPA-EHP metody. Výzkumným cílem je odpovědět na hlavní výzkumné otázky vztahující se ke kritickým momentům manažerské praxe. Jedná se zejména o otázku, jaký smysl manažeři přisuzují kritickým momentům ve své praxi v kontextu transformativního procesu vztahujícího se k modům jejich bytí (neautentické a autentické prožívání). To následně souvisí s otázkou, jakým způsobem mohou být tyto kritické situace překonány. Zodpovězení výzkumných otázek umožňuje uvažovat o IPA-EHP také jako o praktickém nástroji pro seberozvoj manažerů. První kapitola práce představuje existenciální přístupy aplikované v managementu, a to zejména v oblasti seberozvoje manažerů. Srovnány jsou přístupy západního a východního managementu a analyzovány základní principy existenciální filozofie managementu. Ve druhé kapitole je představen přehled dosavadních výzkumů pojednávajících o prožitku kritických situací a stavů blízkých vyhoření. Ve třetí kapitole jsou popsány výzkumné otázky, vymezena výzkumná metoda a navržen konceptuální rámec pro interpretaci výsledků výzkumu. V této části je naplněn konceptuální cíl. Je ukázáno, že ačkoliv je původní heideggeriánský koncept využíván v existenciální hermeneutické fenomenologii užitečný v rozpoznání významných skutečností a může být nápomocen v seberozvoji manažerů, není zcela dostačující v ohledu mezilidské interakce. Navržený přístup rozšiřuje existenciální hermeneutickou fenomenologii o filozofii Jana Patočky a Eugena Finka, přičemž je poukázáno, že tento rozšířený koncept hraje významnou roli při rozpoznání a interpretaci klíčových momentů prožívané zkušenosti, týkající se kritického stavu v práci označovaného jako existenciální narušení (*existential disruption*). Zároveň také umožňuje analyzovat interpersonální vztahy, které mají významný vliv na pracovní úspěšnost. Čtvrtá kapitola je založena na analýze a interpretaci výsledků jednotlivých případových studií. Jsou analyzována průniková témata (souvislosti mezi jednotlivými studiemi) a zodpovězeny výzkumné otázky. V páté kapitole je diskutován přínos výzkumu pro seberozvoj manažerů.

Abstract

The dissertation presents the results of qualitative research based on its own extended version of the combination of the methods of Interpretive Phenomenological Analysis (IPA) and Existential Hermeneutic Phenomenology (EHP). The aims of the dissertation are divided into conceptual and research objectives. The conceptual aim is to develop the interpretive framework of the IPA-EHP method. The research aim is to answer the main research questions related to critical moments of managerial practice. In particular, this is the question of what meaning managers attribute to critical moments in their practice in the context of a transformative process related to their modes of being (inauthentic and authentic experiencing). This in turn relates to the question of how these critical situations can be overcome. Answering the research questions allows us to consider IPA-EHP also as a practical tool for self-development of managers. The first chapter of the thesis presents existential approaches applied in management, especially in the area of self-development of managers. It compares Western and Eastern management approaches and analyses the basic principles of existential management philosophy. In the second chapter, a review of existing research dealing with the experience of critical situations and states close to burnout is presented. Chapter three describes the research questions, defines the research method and proposes a conceptual framework for interpreting the research findings. In this section, the conceptual aim is fulfilled. It is shown that although the original Heideggerian concept used in existential hermeneutic phenomenology is useful in recognizing significant facts and can be helpful in the self-development of managers, it is not quite sufficient in terms of interpersonal interaction. The proposed approach extends existential hermeneutic phenomenology to include the philosophy of Jan Patočka and Eugen Fink, and it is pointed out that this extended concept plays a significant role in recognizing and interpreting key moments of lived experience related to a critical condition at work referred to as existential interruptions or upheavals. At the same time, it also allows for the analysis of interpersonal relationships that have a significant impact on job success. The fourth chapter is based on the analysis and interpretation of the results of each case study. Intersecting themes (connections between the studies) are analysed and the research questions are answered. Chapter five discusses the contribution of the research for managerial self-development.

Klíčová slova

Existenciální hermeneutická fenomenologie, existenciální narušení, filozofie managementu, identita manažera, interpretativní fenomenologická analýza, krize, seberozvoj, stávání se manažerem, žitá zkušenost

Key words

Becoming a manager, crisis, existential hermeneutic phenomenology, existential disruptions, interpretative phenomenological analysis, identity of manager, lived experience, philosophy of management, self-development

Obsah

Obsah	7
Seznam obrázků	10
Seznam tabulek	11
Předmluva – Motivace ke studiu žité zkušenosti manažerů	12
Úvod.....	15
Cíle práce	18
Hlavní výstupy práce	19
Kapitola 1. Existenciální filozofie managementu	22
1.1 Filozofická a teoretická východiska	23
1.2 Existenciální filozofie managementu – přístupy a perspektivy	27
Existenciální manažer	28
Existenciálně-systémový přístup a existenciální leadership.....	30
Filozofie Martina Heideggera v managementu	32
Management a existenciální žitá zkušenost.....	34
Existenciální rozměr díla Petera Druckera	36
1.3 Existenciální motivy v západním a východním managementu	37
Situacionalita a cyklicita.....	40
Absurdno a důstojné podmínky	43
Práce, boj, hra, láska.....	45
Volba, štěstěna a nejistota	46
Úzkost, smrt a vina jako cesta k autenticitě	50
Osobnost, identita, projekt.....	53
Kapitola 2. Co už víme? Stávání se manažerem, krize a vyhoření.....	56
2.1 Stávání se manažerem.....	56
2.2 Manažeři a krize.....	59
2.3 Vyhoření manažerů.....	64
Kapitola 3. Metoda výzkumu.....	69

3.1 Interpretativní fenomenologická analýza a existenciální hermeneutická fenomenologie v managementu.....	69
Teoretické kořeny IPA a její úloha ve výzkumu managementu.....	71
EHP jako existenciální základ pro výzkum v oblasti řízení	72
Kombinace IPA a EHP k zachycení existenciálního rozměru manažerské životní zkušenosti	74
3.2 Výzkumné otázky	76
3.4 Výzkumný vzorek.....	77
Kritéria pro výběr participantů	77
Komunikace s participanty a etika výzkumu.....	79
Počet a charakteristika participantů.....	81
3.4 Otázky rozhovoru a vedení rozhovoru v závislosti na fázi krize.....	84
3.5 Průběh výzkumu	91
3.6 Analýza	91
3.7 Interpretace	94
Pohyby existence a ko-existence jako rámec žité zkušenosti.....	95
Kapitola 4. Výsledky výzkumu	101
4.1 Druhý pohyb	101
Neautentické prožívání	101
Prožitek krize.....	105
Artikulace krize jako problému s mezilidskými vztahy	110
4.2 Třetí pohyb.....	128
Redeskripce a utváření smyslu krize – osvobození a znovuobjevení ko-existence	129
Kapitola 5. Důsledky pro praxi a seberozvoj manažerů	138
5.1 Překonání vlivu zažitých vzorců myšlení a chování – příklad zkušenosti z dětství	138
5.2 Mezilidské vztahy a vztah k sobě samému	143
5.3 Existenciální narušení, vystoupení z anonymity a autentická existence	146
5.4 Existenciálně hermeneutický proces seberozvoje.....	152
Sebereflexe	154
Sebeuvědomění a autenticita	156
Seberegulace.....	158

Význam kritických momentů pro seberozvoj.....	159
Diskuze	161
Zhodnocení výsledků pro vědní obor a praxi	161
Teoretický přínos pro management	161
Praktický přínos pro seberozvoj manažerů.....	162
Limity výzkumu.....	163
Další směřování výzkumu	164
Závěr	166
Summary	169
Literatura.....	172
Profil autora disertační práce	192
Publikace související s disertační prací	192
Publikované články a články v tisku	192
Články v recenzním řízení	193
Publikované konferenční příspěvky	193
Ostatní publikace	194
Publikované články a články v tisku	194
Články v recenzním řízení	194
Publikované konferenční příspěvky	195

Seznam obrázků

Obrázek 1. Existenciální motivy, znalosti a hodnoty v kontextu managementu znalostí.	26
Obrázek 2. Průběh rozhovoru v kontextu krizových fází.	87
Obrázek 3. Ukázka poznámkování.	92
Obrázek 4. Hermeneutický kruh výzkumu.	93
Obrázek 5. Identifikované okolnosti vedoucí k neautentickému prožívání.	105
Obrázek 6. Nejčastější emoce a stavy ve fázi existenciálního narušení.	106
Obrázek 7. Utváření smyslu krize.	129
Obrázek 8. Vliv zkušeností z dětství na narušenou praxi.	139
Obrázek 9. Hypotetický model vlivu zkušeností z dětství na prožitek existenciálních narušení.	140
Obrázek 10. Manažer jako ko-existence.	144
Obrázek 11. Existenciální narušení a Patočkův koncept tří pohybů existence v kontextu modelu pracovní angažovanosti a vyhoření.	149
Obrázek 12. Rozšířený model manažerského seberozvoje.	154
Obrázek 13. Postupné uvědomění a reflexe implicitně získaných vzorců chování. ...	158

Seznam tabulek

Tabulka 1. Srovnání výzkumných metod.....	70
Tabulka 2. Charakteristika existenciálních narušení manažerské práce.....	78
Tabulka 3. Charakteristika participantů.....	81
Tabulka 4. Interpretační rámec IPA-EHP vztahující se k žité zkušenosti v kontextu způsobů bytí – pohybů existence.....	97
Tabulka 5. Neautentické prožívání.....	103
Tabulka 6. Kvalitativní rozdíly mezi stave existenciálního narušení a vyhořením.....	107
Tabulka 7. Krize a existenciální narušení.....	108
Tabulka 8. Práce.....	112
Tabulka 9. Boj.....	115
Tabulka 10. Hra.....	118
Tabulka 11. Láska.....	121
Tabulka 12. Smrt.....	126
Tabulka 13. Vztah mezi existenciálními poznatky a strategiemi prevence vyhoření.....	150
Tabulka 14. Činnosti podporující reflexi.....	155
Tabulka 15. Doporučení pro seberegulaci.....	159

Předmluva – Motivace ke studiu žité zkušenosti manažerů

Než se v úvodu práce zaměřím na popis struktury, metody a cílů, je důležité zmínit hlavní motivy pro studium žité zkušenosti manažerů, které nám lépe umožní pochopit význam práce. Výzkumné aktivity jsou vždy z jedné strany ovlivněny badatelskými zájmy výzkumného týmu, ze strany druhé pak společenskými potřebami. Stejně tak je tomu i v případě výzkumu, jehož výsledky jsou prezentovány v této práci.

Na pozadí práce stojí několik badatelských zájmů, které se staly podnětnými motivy pro bádání a poskytly vhodný rámec pro zkoumání. Jedná se zejména o zájem o existenciálně orientované směry filozofie, jimž se věnuji řadu let, obzvláště pak dílo Alberta Camuse, které jsem analyzoval v rámci závěrečných prací a v dalších studiích (Müller, 2018, 2020, 2021). V následujících kapitolách práce se ukáže, že i Camusovo dílo představuje významný inspirační zdroj filozofie managementu. Velmi podnětná pak byla spolupráce s doktorkou Lenkou Jedličkovou a profesorem Ivanem Blechou z Katedry filozofie FF UP, která vedla k řadě inspirativních myšlenek. Nejvýznamnější byly diskuze o díle Eugena Finka a Jana Patočky v rámci semináře doktorky Jedličkové, kdy jsem rozpoznal aplikovatelnost filozofických přístupů v managementu. Právě v tuto dobu probíhaly první úvahy o rozšíření metody existenciální hermeneutické fenomenologie a jejího propojení s interpretativní fenomenologickou analýzou.

Druhou klíčovou oblastí je zájem o problémy filozofie ekonomie – zejména o fenomény rizika a nejistoty, které mají vliv nejen na každodenní činnosti, ale jsou dokonce předpokladem mnoha z nich. Kritické situace, jimž jsou manažeři vystaveni, se nějakým způsobem vždy dotýkají nejistoty. Význam nejistoty bývá nejčastěji komentován v rovině podnikatelské, kde řada autorů, jako je například Ludwig von Mises (1998), argumentuje, že je to právě nejistota, co stojí za úsilím podnikatelů dosahovat zisk a vyhnout se ztrátám.

Posledním důležitým motivem, který nelze opomenout, je zkušenost s výukou managementu a inovativní pojetí ekonomických disciplín na Katedře ekonomických a manažerských studií FF UP. Pod vedením docentky Jaroslavy Kubátové jsem měl možnost seznámit se s filozofickým konceptem uvědomělého podnikání (*conscious*

business) a zájem o tuto oblast mě navedl ke studiu podnětné literatury, která stála za pátráním po aplikacích filozofických přístupů v managementu. Prvním vodítkem k filozofii managementu byla kniha Jima Collinse a Jerryho Porrse o vizionářských společnostech, zejména pak komentář k citacím Davida Packarda o korporátním existencialismu. Společně s dalšími podněty z filozofických diskuzí s kolegy vedl tento inspirační zdroj k systematické práci na analýze studií z oblasti managementu, které využívají existenciálně orientované myšlenky. Významné bylo seznámení s dílem George S. Odiorna, dále pak Stevena Segala a jeho kolegů, kteří se zaměřují na výzkum existenciálních narušení v manažerské praxi.

Požadavek ze strany společnosti se formoval především v rámci pedagogických, obchodních a badatelských aktivit. Během výuky managementu podle dostupných českých učebnic není obtížné dospět k uvědomění, že tyto publikace jsou psány způsobem, který nedokáže studentům přiblížit manažerskou praxi. Studijní texty jsou plné postupů, schémat a nástrojů, ale často bez jejich kritického hodnocení a příkladů z praxe. Studenti tento nedostatek vnímají a v diskuzi připouštějí, že se jim „při studiu manažerských učebnic zdá, jako by tam něco chybělo“. To, co tam ve skutečnosti chybí, je lidská stránka – manažerská zkušenost. Při četbě těchto knih je obtížné představit si, co vůbec znamená být manažerem, co znamená se manažerem stávat. Studenti pak na studijní text nahlíží jako na soubor pouček, které se neustále mechanicky opakují, a je obtížné si pod nimi představit něco konkrétního. Tyto poučky se naučí z paměti, aby absolvovali zkoušku. Motivací této práce se tak stává i snaha zpřístupnit studentům managementu chybějící, kvalitativní informace, které se týkají manažerské činnosti.

Během účasti na veletrzích jednatelů firem a manažerů často kromě obchodních diskuzí odbočí k popisu situací, které s jejich aktivitami souvisejí a činí jim značné překážky v jejich práci. Dalo by se říci, že je to jistá snaha vyrovnat se s daným problémem jeho popisem – sdílením. Výzkumná metoda existenciální hermeneutické fenomenologie, která je v této práci rozvíjena, poukazuje na význam redeskripce problémů pro seberozvoj. V tomto ohledu práce diskutuje potenciál této metody v oblasti seberozvoje.

Další oblastí je akademické prostředí. Jednotliví badatelé jsou zodpovědní za řízení řady projektů a dalších aktivit, a to i navzdory tomu, že velmi často nedisponují manažerskými zkušenostmi či nepodstoupili žádné vzdělávání v oblasti managementu. Během své činnosti se za pochodu stávají manažery. A právě výzkum založený na existenciální hermeneutické fenomenologii napomáhá poodhalovat základní překážky v jejich práci a přináší možnost pro osobní rozvoj.

Stěžejní část výzkumu je realizována v období šířící se koronavirové epidemie, která na mnoha místech jasně ukazuje, jaký je rozdíl mezi teoretickými schémata a skutečným řízením v praxi. Četné krizové situace posledních měsíců se tak staly prověrkou managementu mnoha firem a institucí. Tato epidemie však není jediným kritickým momentem, se kterým jsou manažeři konfrontováni – jak bude prostřednictvím případových studií ukázáno, manažerská činnost přímo souvisí s překonáváním kritických momentů, které mají vliv na manažery, na jejich výkonnost, aktivity i osobní životy. Být manažerem znamená ocitat se v procesu neustálého stávání se manažerem. A tento proces je spojen s velmi obtížnými obdobími. V řízení, rozhodování a zastávání dalších manažerských funkcí je přímo obsažena nutnost konfrontace s těmito situacemi. Ačkoliv toho víme spoustu o různých způsobech řízení a teorie managementu obsahuje nespočet nejrůznějších nástrojů a modelů, které mohou najít své uplatnění v praxi, stále toho příliš nevíme o tom, co vlastně znamená být manažerem, jak se člověk manažerem stává, jak se formuje manažerská identita, a především, jak manažeři zvládají všechen tlak, který je na ně vyvíjen.

Úvod

Tato disertační práce představuje náhled do života a žité zkušenosti manažerů, kteří ve své praxi prožili kritické momenty ohrožující jejich vlastní chápání sebe sama, tedy jejich samotné bytí manažerem. Každý z nich se během kritických a nekritických fází sledovaného úseku života nacházel v jiném modu bytí. Tyto mody bytí, způsoby autentického či neautentického prodlévání v manažerské praxi, budou podrobně vysvětleny v kontextu existenciálních přístupů k managementu.

Cíle disertační práce se dělí na konceptuální a výzkumné. Konceptuálním cílem je rozvinout metodu kvalitativního výzkumu založenou na kombinaci interpretativní fenomenologické analýzy a existenciální hermeneutické fenomenologie. Výzkumným cílem je zodpovědět hlavní výzkumné otázky vztahující se ke kritickým momentům manažerské praxe. Jedná se o následující otázky:

1) Jak manažeři ve své praxi přisuzují smysl kritickým situacím a jak je překonávají v rámci transformačního procesu souvisejícího se způsoby bytí (pohyby existence)?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku zaplňuje významnou mezeru v našem poznání. Nejen že dostatečně nerozumíme, jaká je hodnota – smysl – prožitku kritických situací v profesním a osobním životě manažerů, ale především neexistuje dostatečná literatura, která by ukázala, že jednotlivé fáze prožitku kritické situace jsou spojeny s různými mody bytí – způsoby prožívání a uvědomování sebe samého.

2) Jak se tyto krizové situace vztahují k mezilidským vztahům a v jakých kategoriích jsou mezilidské vztahy narušeny? Předchozí výzkumy existenciálně hermeneutické fenomenologie nekladly dostatečný důraz na mezilidské vztahy a význam druhých lidí při konstituci nás samých v procesu stávání se manažerem.

3) Jaký má kvalitativní výzkum kritických momentů manažerské praxe význam pro seberozvoj manažerů? Pátá kapitola ukáže, že tento typ výzkumu přispívá k rozvoji existenciální filozofie managementu a má praktické důsledky pro seberozvoj manažerů.

Struktura práce je následující. První kapitola práce představuje existenciální přístupy aplikované v managementu, a to zejména v oblasti seberozvoje manažerů. Srovnány jsou přístupy západního a východního managementu a analyzovány základní principy existenciální filozofie managementu.

Ve druhé kapitole je představen přehled dosavadních výzkumů. Kapitola je zpracována na základě analýzy relevantních zdrojů nalezených v databázi Web of Science. První část kapitoly pojednává o procesu stávání se manažerem. Další část se týká

manažerů v kontextu krize. Poslední část pak zmiňuje problematiku syndromu vyhoření, přičemž z hlediska zaměření této práce je významný především psychanalyticko-existenciální přístup k vyhoření.

Ve třetí kapitole jsou popsány výzkumné otázky, vymezena výzkumná metoda a navržen konceptuální rámec pro interpretaci výsledků výzkumu. V této části je naplněn konceptuální cíl. Je ukázáno, že ačkoliv je původní heideggeriánský koncept využíván v existenciální hermeneutické fenomenologii užitečný v rozpoznání významných skutečností a může být nápomocen v seberozvoji manažerů, není zcela dostačující v ohledu mezilidské interakce. Navržený přístup rozšiřuje existenciální hermeneutickou fenomenologii o filozofii Jana Patočky a Eugena Finka, přičemž je poukázáno, že tento rozšířený koncept hraje významnou roli při rozpoznání a interpretaci klíčových momentů prožívané zkušenosti týkající se kritického stavu v práci označovaného jako existenciální narušení. Zároveň také umožňuje analyzovat interpersonální vztahy, které mají významný vliv na pracovní úspěšnost.

Čtvrtá kapitola je založena na analýze a interpretaci výsledků jednotlivých případových studií. Jsou analyzována průniková témata (souvislosti mezi jednotlivými studii) a zodpovězeny první dvě výzkumné otázky. Kapitola nahlíží na žitou zkušenost manažerů v kontextu struktury interpretačního rámce. Nejdříve je představena neautentická zkušenost manažerů, která je narušena prožitkem krize. Dále jsou popsány kritické situace – existenciální narušení – jako problémy s mezilidskými vztahy, a to v pěti kategoriích vztahů, kterými jsou práce, boj, hra, láska a smrt. Následně je prezentována zkušenost manažerů související se zpochybňováním zažitých předpokladů a redeskripcí své zkušenosti jako příležitosti. V této fázi dochází k osvobození manažerů, jejich autentickému prožitku a k zahájení procesu seberozvoje.

V páté kapitole je diskutován přínos výzkumu pro seberozvoj manažerů. Kapitola představuje syntézu poznatků z výzkumu a prezentuje několik modelů umožňujících pochopit některé aspekty manažerské praxe. První model představuje vliv předchozí, zejména dětské zkušenosti, na utváření vzorců chování, které mají vliv na manažerskou praxi. Další předkládaný model se týká vyhoření, které je dáno do kontextu poznatků o existenciálních narušeních. Právě existenciální narušení je možné považovat za předfázi vyhoření, a to v případech, kdy prožitek krize nevede k zahájení nového procesu tvorby smyslu dané zkušenosti. Třetí model obohacuje proces seberozvoje o existenciální rovinu a upozorňuje na význam životních příběhů pro formování sebepojetí.

Disertační práce představuje přínos pro filozofii managementu, kvalitativní výzkum a psychologii manažerského seberozvoje. Dílčí části práce byly publikovány v prestižních zahraničních časopisech *Philosophy of Management*, *Qualitative Research in Organizations and Management*, *Project Management Journal*, *Integrative Psychological and Behavioral Science*, *Human Arenas* a *Changing Societies & Personalities*. Práce také vymezuje oblasti pro další výzkum a otevírá nové možnosti, jak pohlížet na teorii a praxi managementu.

Autor disertační práce je hlavním či korespondenčním autorem všech článků týkajících se tématu disertační práce a sepsal podstatnou část textu všech těchto článků. Michal Müller je také autorem původní myšlenky na rozšíření výzkumné metody existenciální hermeneutické fenomenologie a všech aplikací výsledků výzkumu. Role členů výzkumného týmu spočívala především v oslovování participantů výzkumu, vedení rozhovorů, prepisech rozhovorů, pomoci při analýzách žité zkušenosti participantů a ve finálních úpravách článků.

Cíle práce

Pro lepší orientaci v textu tato sekce stručně charakterizuje cíle disertační práce a odkazuje na jednotlivé kapitoly, kterých se dané cíle týkají. Následující sekce pak vymezuje výstupy práce a jejich přínos.

1) *Rozvoj existenciální filozofie managementu (kapitola 1)*

Cílem práce je na základě syntézy aplikací existenciálně orientovaných filozofií v managementu přispět k rozvoji existenciální filozofie managementu. Pro rozvoj existenciální filozofie managementu je také významné její rozšíření o perspektivu východní filozofie, což z ní činí interkulturní výzkumný program.

2) *Rozvoj kvalitativní metody výzkumu (kapitola 3)*

Cílem práce je rozvinout kvalitativní metodu kombinující interpretativní fenomenologickou analýzu a existenciální hermeneutickou fenomenologii. Předcházející výzkumy užívající kombinaci těchto dvou metod přesně nespécifikovaly, jakým způsobem by dané metody měly být propojeny a co to prakticky znamená pro realizaci výzkumu. Práce také vytváří interpretační rámec pro interpretaci žité zkušenosti manažerů.

3) *Zodpovězení výzkumných otázek týkajících se žité zkušenosti manažerů (kapitola 4)*

Cílem práce je zjistit, jaký manažeři přisuzují smysl kritickým situacím a jak je překonávají v rámci transformačního procesu souvisejícího se způsoby bytí. Práce si také klade za cíl vymezit, jak kritické situace v manažerské praxi souvisejí s narušením mezilidských vztahů.

4) *Přispění seberozvoji manažerů (kapitola 5)*

V neposlední řadě si práce klade za cíl využít získané poznatky k formulování doporučení pro seberozvoj manažerů. Tato doporučení se týkají především schopnosti využít kritické situace pro seberozvoj a objevení nových příležitostí.

Hlavní výstupy práce

1) *Systematizace aplikací existenciální filozofie managementu (kapitola 1)*

Přínos: Práce nabízí rozsáhlý přehled využití existenciálních poznatků a motivů v managementu, čímž významným způsobem syntetizuje dosavadní přístupy. Předcházející texty vycházely zejména z aplikací dílčích poznatků, případně poskytovaly argumentaci pro využitelnost existenciálních přístupů.

2) *Rozšíření existenciální filozofie managementu o východní filozofické přístupy (kapitola 1)*

Přínos: Doposud byly v rámci managementu diskutovány existenciální poznatky pouze v kontextu západního managementu. U aplikací východní filozofie zase nebyl dostatečně zdůrazněn její existenciální rozměr. Práce vybízí k rozšíření existenciální filozofie managementu o východní perspektivu a nastiňuje oblasti, v nichž dochází k myšlenkovým průnikům. Práce zároveň diskutuje problémy spojené s porovnáním východních a západních konceptů.

3) *Vypracování metody výzkumu založené na kombinaci interpretativní fenomenologické analýzy a existenciální hermeneutické fenomenologie (kapitola 3)*

Přínos: Práce poskytuje teoretický podklad pro kvalitativní výzkum kritických momentů manažerské praxe. Je představen originální interpretační rámec žité zkušenosti. Prezentovaná metoda rozšiřuje možnosti kvalitativního výzkumu v managementu a rozvíjí oblast interpretační fenomenologie. Prostřednictvím metody je možné zachytit žitou zkušenost manažerů v kontextu kritických situací, které prožívají, a porozumět základním mechanismům utváření smyslu práce a transformativního procesu týkajícího se autentického a neautentického bytí manažerů.

4) *Zjištění, jaký manažeři přisuzují smysl kritickým situacím a jakým způsobem se to dotýká jejich bytí manažerem (kapitola 4)*

Přínos: Práce poskytuje popis způsobů redeskripce kritických okamžiků u manažerů. Výsledky ukazují tři základní způsoby redeskripce existenciálních narušení, které u manažerů vedly k autentickému prožitku, seberozvoji a životním změnám.

5) Popis mechanismu střídání autentických a neautentických způsobů práce na základě Patočkova konceptu tří pohybů existence (kapitola 4, kapitola 5)

Přínos: Výsledky výzkumu ukazují, že v průběhu manažerské práce dochází u manažerů ke střídání autentických a neautentických modů bytí. Neautentické prožívání je spojeno především s následujícími podmínkami: opakující se práce a byrokratické nastavení firmy, extrémní pracovní nasazení bez možnosti zastavit se, neustále se opakující problémy navzdory změnám pracovní pozice, dlouhodobé udržování nejistých projektů a v neposlední řadě nemožnost dalšího vzdělání, růstu a prosazení změn. Předpokladem pro autentické prožívání je prožitek kritické situace, která vede ke zpochybnění zažitých předpokladů a otevření nových příležitostí. Popis přechodu mezi jednotlivými fázemi je interpretován prostřednictvím Patočkova konceptu tří pohybů existence.

6) Porozumění skutečnosti, že existenciální narušení jsou úzce propojeny s narušením mezilidských vztahů (kapitola 4, kapitola 5)

Přínos: Práce kriticky navazuje na dřívější výzkumy teoreticky ukotvené v díle Martina Heideggera, které dostatečně neakcentují význam mezilidských vztahů. Existenciální narušení jsou charakterizována jako problémy s mezilidskými vztahy. Výsledky výzkumu ukazují, že pro kategorizaci mezilidských vztahů jsou vhodné existenciální kategorie práce, boje, hry, lásky a smrti.

7) Rozšíření modelu vyhoření o existenciální narušení (kapitola 5)

Přínos: Předkládaný model ukazuje, že existenciální narušení je možné chápat jako předfázi vyhoření, a to zejména v případech, kdy nedochází k pozitivní redeskripci krize. Rozpoznání této fáze je významné pro včasnou intervenci a zapojení strategií prevence vyhoření. Existenciální narušení jsou však také významná pro zpochybnění zažitých předpokladů, což je východiskem pro objevení nových způsobů práce a pro seberozvoj.

8) Model vlivu zkušeností z dětství na prožitek existenciálních narušení (kapitola 5)

Přínos: Předkládaný model ukazuje, že přijetí vzorců chování – a způsobů utváření smyslu – během raného vývoje má vliv na prožitek existenciálních narušení. Manažeři narážejí na rozpor mezi vlastním myšlenkovým nastavením a přijatými vzorci chování. To vede k častým existenciálním narušením. Je nezbytné, aby manažeři zpochybnili

zažité vzorce chování a zahájili vlastní proces tvorby smyslu, který bude slučitelný s jejich myšlenkovým a hodnotovým nastavením.

9) Rozšíření modelu seberozvoje o rovinu prožitku kritických situací (kapitola 5)

Přínos: Výsledky práce ukazují, že důležitým mezníkem mezi fází sebepoznání a sebezměny jsou kritické okamžiky jako existenciální narušení. Tyto prožitky vedou k sebeuvědomění a zároveň iniciují nový proces tvorby smyslu, který je nezbytný pro utváření sebepojetí. Právě sebepojetí, jak ukazují současné výzkumy, je významné pro manažerský seberozvoj.

Kapitola 1

Existenciální filozofie managementu

Jak zmiňují Mir a kolegové (2016, s. 1), při debatách o filozofických základech managementu a organizačního výzkumu narážíme na dvě odlišné komunity vědců, které zastávají protichůdná stanoviska týkající se přínosu těchto diskuzí. Zatímco jeden tábor staví do popředí prioritu „aplikace“ a usiluje o vybudování konsenzu a jisté paradigmatické jednoty, která má vést k pokroku disciplíny, a odmítá filozofické abstrakce, druhý tábor považuje oblast managementu za hodnou filozofického zkoumání a upozorňuje na důležitá témata, která se přímo dotýkají předmětu zájmu filozofických disciplín, jako jsou ontologie, epistemologie, filozofie vědy či etika, popřípadě upozorňují na možné aplikace konkrétních filozofických proudů.

Důraz na přínos filozofie v teorii organizace a managementu byl v 50. letech ovlivněn dominancí ekonomie jakožto nosné disciplíny managementu, a tedy i filozofické otázky se především dotýkaly témat vycházejících z filozofických aspektů ekonomické teorie (Mir et al., 2016, s. 2). Autoři si však byli vědomi významu filozofie a setkáváme se s konstatováními, že „filozofie managementu je pravděpodobně nejpraktičtějším seberovojovým projektem, jaký může manažer podniknout“ (Davis, 1958, s. 1).

V šedesátých letech se však dostávají do popředí i přístupy, které kriticky reagují na pozitivistické tendence filozofie managementu. Roku 1960 publikuje John Rice článek „Existentialism for Businessman“ v *Harvard Business Review*, kde upozorňuje, že každý podnikatel je v jistém smyslu filozofem, a právě filozofie představuje rámec pro interpretaci naší zkušenosti (Rice, 1960, s. 135, pro komentář k dobové situaci též Cunliffe, 2009, s. 89). O šest let později George S. Odiorne (1966), který se proslavil zejména svou prací na konceptu „Management by Objectives“, přichází s článkem „The Management Theory Jungle and the Existential Manager“ otištěném v dalším prestižním časopise *Academy of Management Journal*. Právě tyto texty se staly prvotními inspiracemi pro nové nazírání na management a roli manažera.

Tato kapitola si klade tři hlavní cíle. Prvním cílem je zmapovat existenciální přístupy v rámci managementu a poskytnout tak přehled nejvýznamnějších proudů a témat, které pojí existenciálně orientovaná filozofická východiska. To je významné především z toho

důvodu, že ačkoliv se v publikacích setkáváme s označením „existenciální management“, tyto texty většinou pojednávají o jednom konkrétním přístupu, z jehož perspektivy nahlíží na management. Existenciální filozofie managementu je tak poněkud fragmentární perspektivou. Tato kapitola tak poskytuje přehled základních průniků těchto přístupů. Druhým cílem je poukázat na skutečnost, že podobné existenciálně laděné motivy a jejich aplikaci v managementu nenacházíme jen v západním kulturním kontextu, ale vyskytují se i ve východním managementu. Ačkoliv je srovnání východní a západní filozofie problematické, a to z mnoha důvodů diskutovaných v rámci komparativní filozofie (Vaseková a Müller, 2021), ukazuje se, že pokud se dotýkáme základních charakteristik lidství a problémů, jimž je člověk nucen čelit, nacházíme důraz na podobné hodnoty napříč kulturním spektrem. Existenciální filozofie managementu tak nemusí být jen západní perspektivou. Třetí cíl se pak týká poskytnutí teoretického rámce pro výzkum žité zkušenosti manažerů, který je představen v dalších kapitolách. Specifika konkrétních existenciálních přístupů užitých při analýze a interpretaci rozhovorů jsou pak detailněji diskutována v metodologické části.

1.1 Filozofická a teoretická východiska

Existenciální témata, která jsou rozvíjena v této práci, se nevztahují pouze k proudu, který bývá označován za existencialismus, ale k více existenciálním, nebo lépe řečeno existenciálně orientovaným, popř. příbuzným přístupům. Tato skutečnost vychází z řady okolností. Za prvé je nutné konstatovat, že existenciální témata se objevují napříč různými filozofickými směry. Existenciální motivy nacházíme např. v díle Søreny Kierkegaarda, ve fenomenologii či v rozličných směrech filozofie existence. Navíc je třeba mít na paměti, že různá existenciální témata se objevují napříč celými dějinami filozofie od jejich počátků a mohli bychom je vystopovat v rozličných prouděch, neboť filozofické tážení bylo vždy spojeno s problémy, které se pojí k člověku, jeho existenci a místu ve světě. Druhý důvod, proč se neomezovat jen na pojem existencialismus, souvisí se skutečností, že se tento pojem stal poněkud prázdným a ztratil svůj původní filozofický význam. Existenciální myšlení se totiž v průběhu 20. století stalo velmi moderní záležitostí, což vedlo ke vzniku řady přístupů, ale také k vytvoření jistého módního trendu (Müller a Kubátová, 2021). Z důvodu nemožnosti přesného vymezení tohoto proudu

a různých narušení původního významu řada autorů cítila potřebu se proti označení existencialista výrazně ohradit. Novozámská (1998) v tomto kontextu trefně rozvíjí otázku, zdali vůbec existencialismus existoval. Třetí důvod, proč v této práci hovoří spíše o existenciálních přístupech než o existencialismu, souvisí s východní filozofií. Tato část práce poukazuje, že podobná existenciálně laděná témata můžeme najít i ve východní filozofii, přičemž v rovině východního myšlení, které se vyvíjelo v rámci zcela jiného historického a kulturního kontextu, by pojem existencialismus nepřipadal v úvahu, neboť by mohlo docházet k jistému zkreslení původních myšlenek (srov. Müller a Kubátová, 2021; Vaseková a Müller, 2021).

Existencialismus (respektive jeho různé podoby) se v západní filozofii 20. století stal vlivným proudem, který stál za rozvojem rozmanitých existenciálně orientovaných myšlenek. Tento směr nepředstavoval jednotný filozofický program, ale byl spíše jistým vzepřením vůči tradičním způsobům filozofování (Kaufman, 1975, s. 11). Vliv filozofie existence, např. v díle Kierkegaarda a Nietzscheho, dále pak hrůzné zkušenosti dvou světových válek, vedly k důrazu na subjektivní stránku člověka, což se začalo projevovat v nejrůznějších oborech a disciplínách, které se pokoušely doplnit vědecko-technický přístup ke světu o skutečné porozumění člověku a jeho potřebám. Navzdory nejednotnosti existenciálně laděných proudů však můžeme rozpoznat jisté společné znaky a témata napříč díly jednotlivých autorů (Flynn, 2006, s. 8), a to např. i těch, kteří existenciální postoj explicitně odmítali (srov. např. Camus, 1979). Značný vliv existenciálně laděných myšlenek se nevyhnul ani managementu, který zápasil s nedostatečností pozitivistického obrazu skutečnosti, rozvíjeného v rámci klasického období managementu. Pro účely následujícího textu tak existenciální znalosti můžeme definovat jako příspěvky různých existenciálně orientovaných přístupů, které mohou být využity v managementu a podnikatelské praxi. Jak ukazují Müller a Kubátová (2021), tyto příspěvky se týkají zejména následujících oblastí:

1. Kreativní proces stávání se manažerem v komplexním a dynamickém obchodním prostředí, které je spojeno s neustálými změnami majícími vliv na manažerskou praxi. Toto téma souvisí s existenciálním předpokladem, že člověk se neustále utváří – je nehotovým projektem. V praxi to znamená, že nikdo se nestává manažerem absolvováním manažerských kurzů, ale teprve prostřednictvím praxe, která je spojena s kritickými situacemi.

2. Příležitost pro seberozvoj skrze pochopení a reflexi hlavních pracovních překážek, které se přímo vztahují k identitě manažera a k jeho bytí. Těmito překážkami jsou např.

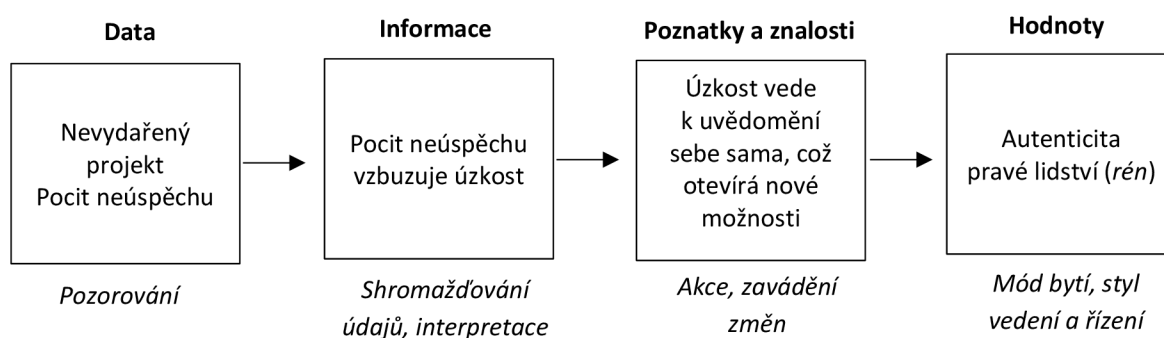
nejistota, úzkost, selhání, krize či možnost neexistence – smrt. Existenciální management tak poskytuje rámec pro zkoumání sebe samého a zdokonalování schopností skrze pochopení důležitých vlivů na naše životy, a tedy i na pracovní úspěšnost.

3. Základní hodnoty, které mohou být odvozeny z existenciálních přístupů, jako jsou lidský život, svoboda, autenticita, odpovědnost či seberealizace. Tyto hodnoty úzce souvisí s pochopením významu mezilidských vztahů.

4. V neposlední řadě se jedná o oblast etiky související s hledáním pravidel pro život ve společnosti. V kontextu organizačního chování můžeme hovořit také o důstojnosti, která je často umenšována v důsledku tlaku na efektivitu a ziskovost.

Tato kapitola utváří teoretický přehled dané problematiky, na který pak navazuje originální výzkum. V rovině praktické aplikace existenciálně laděných témat a myšlenek můžeme hovořit o několika úrovních poznání vedoucích k formování hodnoty. Tyto úrovně odpovídají základnímu členění znalostního managementu (Obrázek 1). Existenciální motivy, témata a kategorie či existenciály, které se týkají prvotního smyslového zpracování skutečnosti a jejich následné interpretace, můžeme označit za základní data a informace. Výsledkem tohoto poznávacího procesu jsou poznatky, jejichž seskupením vzniká prakticky využitelná znalost vedoucí ke konkrétním činům. Tyto praktické důsledky založené na existenciálních znalostech se týkají především oblasti manažerského seberozvoje. V rámci práce jsou znalosti a hodnoty chápány jako vzájemně propojené. Hodnoty pak souvisejí s komplexním manažerským postojem, jeho existencí ve složité struktuře organizace a světa, respektive s jeho bytím. V běžném jazyce existenciálně orientovaných textů jsou slova jako autenticita, uvědomění či svoboda často označovány za hodnoty. U těchto hodnot je jednodušší si představit jejich praktické důsledky bez hlubší reflexe. Označení existenciální poznatky budou v textu používány pro existenciální motivy a témata, u nichž je problematičtější si praktické důsledky představit a je vyžadován větší komentář. Tento vysvětlující komentář pak může vést ke konkrétním činům, popř. k přijetí nějaké hodnoty.

Obrázek 1. Existenciální motivy, znalosti a hodnoty v kontextu managementu znalostí.



Jak již bylo řečeno, mezi hodnotami a poznatky existuje souvislost. Nejlépe viditelná bude na příkladu. Je možné konstatovat, že někteří manažeři jsou schopni žít v autentické přítomnosti. To v praxi znamená, že jsou schopni si uvědomovat kontext své práce, jsou schopni reflexe důležitých faktů a nežijí mechanickým způsobem. Oproti tomu jsou manažeři, kteří občas upadnou do stereotypu – vykonávají své povinnosti pouze ze setrvačnosti, aniž by o nich přemýšleli v hlubším kontextu, což může být značná překážka, obzvláště je-li kladen tlak na objev nových metod a způsobů práce. Je-li však manažer, který upadl do neautentického, mechanického prožívání konfrontován s různými zkušenostmi, jako jsou nejistota, úzkost, prožitek krize, může opět nabýt autentického prožívání. To, jakým způsobem nás tyto prožitky ovlivňují, lze formulovat jako poznatek, který je možné použít k seberozvoji. A právě díky tomuto prožitku je možné objevit i hodnotu, která s ním souvisí – v našem příkladu jde o autentičnost (Müller a Kubátová, 2021; Müller a Vaseková, 2021).

Následující kapitoly budou hovořit o seberozvoji založeném na aplikaci těchto existenciálních poznatků a hodnot. Seberozvoj je v rámci této práce chápán jako „proces samostatně iniciovaného a řízeného rozvoje dovedností a znalostí pro zvýšení manažerského výkonu“ (Nesbit, 2013, s. 538). Tento proces se dělí na dvě základní fáze, a to sebezpochopení a sebezměnu. První fáze souvisí s rozpoznáním mezer ve výkonnosti. Druhá fáze pak souvisí s řízením sebe sama k provedení potřebných změn za účelem překonání problémů ve výkonnosti. S procesem seberozvoje souvisejí tři důležité schopnosti. Jedná se o sebeuvědomění, sebereflexi a seberegulaci (Nesbit, 2012, 2013). Na různých místech práce, a zejména pak v kapitole čtvrté bude ukázáno, že existenciální filozofie managementu má přímý vztah k seberozvoji.

1.2 Existenciální filozofie managementu – přístupy a perspektivy

Existenciální filozofii managementu lze charakterizovat jako přístup, který klade důraz na hodnotu jedince ve společnosti. Jedná se o perspektivu, která poskytuje rámec pro zkoumání organizačního chování a také etických otázek. Důležitý rozměr existenciálního přístupu spočívá ve snaze o uchopení smysluplnosti práce (srov. MacMillan et al. 2012). Je však také třeba zdůraznit, že existenciální management úzce souvisí s tím, jak je vnímána hodnota mezilidských vztahů a klade důraz na skutečnost, že ostatní lidé jsou důležití pro konstituci nás samých (Müller a Jedličková, 2020).

Jak ukazují Müller a Kubátová (2021), syntéza různých existenciálně orientovaných přístupů a jejich aplikací v managementu není možná ve smyslu vytvoření jediného modelu nebo rámce, ale spíše ve smyslu shromažďování a propojování různých existenciálních přístupů, nástrojů a jejich aplikací v praxi. Jak vyplývá ze samotné dynamiky existenciálního přístupu, který se vždy dotýká žité praxe, není cílem vytvořit nové jednoznačné pravidlo hry. V tomto ohledu existenciální přístup příhodně komentují Segal a Jankelson (2016). Filozofický přístup – a existenciální přístup zvláště – je dle nich aktivitou, při níž zpochybňujeme pravidla hry, přičemž toto zpochybnění se týká nejen zažitých principů jednání, ale i základů naší vlastní identity, což souvisí i s tím, jaký našemu světu přisuzujeme význam. Různí autoři, které bychom mohli zařadit mezi myslitele existenciálně orientovaných přístupů, dospívají k různým koncepcím, a i když používají podobné pojmy, jejich chápání se liší. Za zmínku stojí, že i jednotlivé existenciální poznatky a hodnoty mohou být různými autory chápány odlišně. Různorodost přístupů existenciálně orientovaných autorů lze dobře demonstrovat na jedné z klíčových myšlenek existencialismu, která je často považována za určující. Jedná se o myšlenku, že existence předchází esenci.

Jak v kontextu managementu zmiňují MacMillan a kolegové (2012), „existencialismus vychází z premisy, že ‚existence předchází esenci‘ – že lidé jsou vrženi do světa a prostě existují a jejich podstata se vytváří prostřednictvím života, který se rozhodnou žít“. Jak ukazuje Müller a Kubátová (2021), tato Sartrova (1948) myšlenka, která souvisí s naprostým odmítáním lidské přirozenosti, však nemusí být kompatibilní s koncepcemi jiných autorů. Například pro Camuse hraje koncept lidské přirozenosti ústřední roli v jeho politické filozofii (srov. Müller, 2021a).

Ačkoli vidíme, že mezi Sartrem a Camusem panuje absolutní neshoda ohledně lidské přirozenosti, v následujících kapitolách uvidíme, že existenciální myšlenky jsou v managementu využívány, aniž by bylo nutné dospět k důkladné syntéze všech přístupů. Při úvahách o procesu, jak se stát manažerem, můžeme připustit jak předpoklad, že se manažer formuje prostřednictvím nezbytných zkušeností z praxe, tak jeho přirozené vlastnosti a determinanty týkající se lidskosti.

Rozdíly v chápání napříč existenciálními přístupy se týkají i jednotlivých koncepcí. Příkladem může být pojem autenticity. Golomb (2005, s. 61) ve své analýze autenticity u existenciálních autorů ukazuje, že zatímco předchozí myslitelé, jako Nietzsche a Kierkegaard, odkrývají autenticitu v duchu patosu, jiní myslitelé, jako Heidegger nebo Sartre, přistupují k autenticitě prostřednictvím systematického ontologického pojetí. Autoři jako Camus se vracejí k dřívějšímu, intuitivnímu přístupu.

Všechny přístupy, jakkoli se liší, mají něco společného. Dotýkají se lidské situace, způsobu, jakým člověk existuje ve světě, a poukazují na skutečnost, že v rámci manažerské praxe je naše skutečné bytí jaksi zmenšeno a redukováno. Záleží pak na konkrétní situaci a konkrétním člověku, jaký existenciální přístup nejlépe charakterizuje jeho existenciální situaci a může být prostředkem sebereflexe a následného seberozvoje (Müller a Vaseková, 2021, Müller a Kubátová, 2021).

Existenciální manažer

Jak již bylo zmíněno, jednotný pohled na existenciální filozofii managementu není možný, a vzhledem k důležité kritické funkci filozofie, kterou je zpochybnění zažitých předpokladů za účelem nalezení nových možností, není ani žádoucí. V těchto úvahách však můžeme jít ještě dále. V kontextu situačního přístupu k managementu se vykristalizovala skupina autorů zastávajících názor, že management je spíše uměním a nemůže být jednoduše podřízen systému jednoznačných pravidel. Každý řídicí pracovník se totiž ocitá v rozmanitých a velmi specifických podmínkách, přičemž je nucen čelit problémům různé kvalitativní povahy. Do všeho navíc vstupuje identita manažera a řada subjektivních faktorů. S těmito myšlenkami sympatizoval již zmíněný George S. Odiorne, který ve svém existenciálním přístupu argumentuje pro nemožnost vytvoření obecné teorie managementu (Marshev, 2021, s. 507–508).

Odiorne (1966, s. 109) začíná článek úvahami o manažerských teoriích své doby, přičemž si všimá jejich značné plurality, která nicméně nevede k žádným vyhlídkám na

jejich sjednocení. Tyto manažerské teorie tak představují spíše jeden velký chaos. Existenciální manažer v tomto prostředí netrpí nedostatkem empirických dat, ale naopak je nucen čelit situaci, kde je dostupných dat příliš. Manažer je konfrontován s nevyhnutelnou komplexitou voleb a činů. Na tomto místě je vhodné poznamenat, že v tomto ohledu je současná situace s nástupem globalizace a rozvojem informačních technologií ještě více dramatická, než tomu bylo v 60. letech, které poskytují rámec pro Odiornovy úvahy. Věda o existenci, jak říká Odiorne, představuje ontologii, která poskytuje zázemí pro organizování dat vztahujících se k situaci, v níž se existenciální manažer ocitá. Tento existenciální přístup není v praxi často rozpoznán, neboť nabývá nevědomého charakteru. Dalo by se říci, že se jedná o filozofii „kolem které úspěšný manažer organizuje svůj život a práci“ (Odiorne, 1966, s. 110).

V tomto ohledu je nezbytné zmínit, že manažer existuje, jedná a rozhoduje se v konfrontaci s nejistotou. Význam nejistoty pro lidskou činnost, zejména pro možnost podnikání vůbec, je komentován mnoha autory. Argumentaci pro význam nejistoty můžeme nalézt např. v díle Ludwiga von Misesa, který poukazuje na skutečnost, že je to právě nejistota, která zapříčiňuje, že podnikatelé usilují o zisk a snaží se vyhnout ztrátám (Mises, 1998, s. 700). Odiorne si všimá, že manažerská teorie se s těmito otázkami příliš dobře nevypořádává, a se snaží definovat situační limity teorie (Müller a Kubátová, 2021).

Zásadní problémem manažerské teorie je založen na skutečnosti, vysvětluje Odiorne, že podstatná část teoretických přístupů je zaměřena na největší organizace. Tyto přístupy se týkají rozličných nástrojů, které vedly k jejich úspěchu. Nicméně teorie nezohledňuje menší firmy, které jsou svým charakterem odlišné. Řada malých firem se potýká s mnoha problémy ohrožujícími jejich existenci. Tyto firmy jsou tak velmi nestabilní a mnohé z nich mají jen krátké trvání. Navíc je třeba podotknout, že chování manažerů menších firem je vzdáleno od teorií. V tomto ohledu by se dalo říci, že i celý reálný ekonomický svět je vzdálený od teoretických přístupů (Odiorne, 1966, 110–111). Vztah ekonomické teorie, ekonomických modelů a reality je velmi diskutovaným tématem filozofie ekonomie. V kontextu managementu je však situace ještě komplikovanější. Ekonomické modely a teorie využívají nerealistické předpoklady, aby dokázaly predikovat něco o skutečném světě. Jejich primárním cílem nemusí být realistické zachycení skutečnosti. Nicméně teoretické přístupy managementu by se měly přímo dotýkat praxe – tedy skutečného chování lidí. Jak ukazuje Odiorne, management není o aplikaci přístupů z velkých firem v jiném (a často nevhodném) prostředí, ale o procesu stávání se

manažerem, což je důležitá myšlenka, na kterou navazují další představitelé filozofie managementu (srov. např. Segal, 2017).

Odiorne vychází z klíčové myšlenky sartróvského existencialismu, který poukazuje na to, že člověk nejdříve existuje, a poté se utváří, tedy že jeho existence předchází esenci (Sartre, 1948). Odiorne (1966, s. 111) tuto myšlenku modifikuje a tvrdí, že „manažer nejprve existuje, pak se utváří“. Právě tento proces utváření, stávání se manažerem je velmi významný aspekt, který se neprojevuje jen v rovině individuální, ale týká se rovněž organizací (srov. Collins a Porras, 2011, s. 106).

Odiorne nebyl jediným, kdo uvažoval o existenciálním manažerovi a podmínkách, které utvářejí kontext jeho práce a bytí. Richter (1970) hovoří o existenciálním řídicím pracovníkovi a využívá filozofii existencialismu, která může být využita k tzv. revoluci shora, což je termín pro změnu přístupu veřejných úředníků a manažerů, kteří by se neměli skrývat za předem dané systémy a postupy, ale měli by vykročit ze své byrokratické lhostejnosti skrze přijetí odpovědnosti za svá rozhodnutí (Joullié a Spillane, 2015, s. 256). Richter rozvíjí své existenciální úvahy v kontextu několika existenciálních motivů, které se týkají jednání, volby, objektivitu, autenticity a tolerance.

Existenciálně-systémový přístup a existenciální leadership

Existenciálně-systémový přístup k managementu je založen na kombinaci vědeckých studií týkajících se organizačního chování v kontextu systémů, struktur a procesů s existenciálními hodnotami a dalšími filozofickými a etickými myšlenkami. Přístup byl navržen Joem Kellym a Louise Kellyovou v publikaci *An Existential-Systems Approach to Managing Organizations*. V následujících pasážích se zaměříme především na ty části, kde autoři využívají existenciální poznatky.

Ačkoliv autoři přímo neodkazují na Odiorna (1966), ani jeho jméno v textu nezmiňují, jejich výchozí existenciální pozice je značně podobná, přičemž rovněž využívají termínu existenciální manažer. Podle Kellyho a Kellyové (1998, s. 18) existenciální manažer nemůže existovat v rámci organizace bez akceptace komplexity, která je charakteristická tím, že ji nelze zachytit prostřednictvím jednoduchých schémat. Manažer je vždy nucen každý den bojovat se systémem, ocitá se v neustálé krizi. Zde můžeme rozpoznat souvislost s Odiornovou neustále se opakující případovou studií – sisyfovským bojem manažera. Jednou z takových krizí je také vědomí konečnosti, které upomíná na vlastní smrtelnost. Další krize se např. dotýkají identity. Kariérní změny jsou vždy spojeny

s novými začátky. Takováto změna znamená pro manažera otřes, který je spojen s pochybnostmi o sobě samém, s úzkostí (Kelly a Kelly, 1998, s. 50).

Další manažerskou funkcí, kde je možné využít existenciální poznatky, je vedení. Kelly a Kelly (1998, 148) zmiňují, že máme dva základní způsoby, jak získat znalosti týkající se leadershipu, a to jednak ze zkušeností úspěšných vůdců, dále pak z našich vlastních zkušeností. Právě čerpání z našich zkušeností by se dalo označit za existenciální cvičení, které je spojeno s nutností reflexe. Kelly a Kelly také zmiňují tři základní principy, které jsou dle nich spojeny s existenciálním přístupem k vedení. První princip se týká charakteru existenciálního leadera – jedná se o charismatické vizionáře, kteří jsou ztělesněním instituce, do které náleží. S tím souvisí skutečnost, že tyto vůdčí osobnosti jsou schopny reagovat na krize a mají smysl jak pro historii organizace, tak i pro osudy jejích členů. Druhý princip se týká specifického životního stylu, který souvisí s uvědomováním zmíněných skutečností. Existenciální leader je konfrontován s dilematy – protichůdnými cíli, které musí neustále vyhodnocovat. Mezi tato dilemata patří kvalita, rovnost, plnění úkolů, ekologie na straně jedné, kvantita, individualita, uspokojení a ekonomika pak jako opozita na straně druhé (Kelly a Kelly, 1998, s. 148). Zde můžeme zmínit jednu souvislost, kterou autoři blíže nerozvíjí. Při osvojování schopnosti zvládat život v protikladech mohou být inspirativní myšlenky Alberta Camuse, který hledá způsob, jak v těchto protikladech – absurdních podmínkách – žít. Základem je vyhnout se tzv. filozofické sebevraždě, tedy situaci, kdy se snažíme absurdní podmínky překonat snadným či prvoplánovým přijetím nějakého řešení – idealistického konstruktů, což může představovat značné nebezpečí. Přijatelnější cestou je nalezení způsobu, jak v těchto protikladech žít (Camus, 1979). Třetí princip, který Kelly a Kelly (1998, s. 149) zmiňují, spočívá ve schopnosti vedoucích pracovníků tolerovat nejednoznačnost. Musí také pracovat s členy týmu, kteří mají různé role, což souvisí s nutností vytváření různých typů vztahů.

Na rozvoji existenciálního leadershipu jako nástroje k dosažení autentického vedení pracuje Monica Hanaway (2019a, 2019b). Hanaway (2019a, s. 49) připomíná, že existenciální leadership není jen pouhým přijetím určitých pravidel chování a jejich aplikace. Jde především o způsob bytí, kdy se existenciální leader svou podstatou bytí odlišuje od jiných leaderů – tedy nechová se jinak, ale je jiným, a to v smyslu jeho ponoření se do hloubky utváření vztahu s druhými, především v kontextu hledání smyslu. V tomto ohledu Hanaway připomíná myšlenku Lipman-Blumena (2000, s. 325), že vedení je součástí hlubšího hledání smyslu života, toho, jak každý z nás smrtelníků

zapadá do mnohem širšího obrazu. Hanaway k tomu dodává důležitou skutečnost – tato potřeba smyslu se netýká pouze samotných leaderů, ale také jejich následovníků. Existenciální filozofie tak může pro leadera sloužit jako vodítko pro sebereflexi a rozvíjení povědomí o utváření vlastního existenciálního já. Toto kladení otázek má rovněž blízko k existenciálním formám koučování (srov. např. Duerzen a Hanaway, 2012).

Filozofie Martina Heideggera v managementu

Ačkoli se Martin Heidegger, žák Edmunda Husserla, nepovažoval za existencialistu, jeho filozofie se stala velmi vlivnou a nepochybně svým existenciálním laděním výrazně ovlivnila pozdější filozofické proudy. Právě svým přístupem, který propojuje existenciální témata s fenomenologií a hermeneutikou, se vzdálil od původního fenomenologického záměru svého učitele. Jak už tomu často u velkých myslitelů bývá, i práce Martina Heideggera překračuje hranice filozofie a stává se inspirací pro mnoho disciplín. Asi největšího ohlasu získalo jeho dílo v psychologii, teorii umění či architektuře. Méně známé je, že jeho myšlenky nacházejí uplatnění i v managementu. Jak uvádí Eric Bolle, management se dnes potýká s potřebou formulovat vizi leadershipu. Formulování této vize je spojeno s otázkami, které souvisejí s utvářením smyslu, který se týká spokojenosti s prací či mise organizace. Tyto tendence vedou k novým požadavkům na manažery, kteří musí disponovat důležitými sociálními dovednostmi. V kontextu těchto nových požadavků může být filozofie považována za způsob „sebeovládání nebo samoregulace nebo sebekontroly a sebekázně“. Filozofie Martina Heideggera tak může být užitečná pro seberozvoj manažerů (Bolle, 2006, s. 259).

Filozofie Martina Heideggera je spojena s tázáním po bytí – Heidegger je přesvědčen, že právě na problematiku bytí bylo v dějinách zapomenuto. V tomto ohledu pak rozlišuje mezi bytím a jsoucím, což označuje za ontologickou diferenci. Táže se, jakým způsobem můžeme dosáhnout bytí v jeho skutečné povaze, přičemž dospívá k tomu, že ono bytí se musí samo ukázat, a to skrze naši vlastní existenci, kterou můžeme označit za Dasein – neboli bytí zde – pobyt (Tímto termínem začal překládat pojen Dasein Jan Patočka.). Heidegger doslova říká, že „toto jsoucno, kterým my sami každý jsme a které má mimo jiné bytostnou možnost tázat se, postihujeme terminologicky jako pobyt“ (Heidegger, 2002, s. 23). Člověk může být tedy spíše chápan jako místo, kde se odehrává bytí. Toto Dasein je schopné rozumět samo sobě, a tím odkrývat bytí (Heidegger, 2002,

s. 32). Narozdíl od jiných věcí Dasein musí svou existenci zařizovat – musí se o ni specifickými způsoby starat. Právě starost je jeden z existenciálů, neboli charakteristických rysů Dasein. Nutnost starat se o existenci znamená, že jsme svým způsobem nehotoví – jsme jistým projektem sebe sama, který je rozložen v čase. Právě tato časovost je velmi důležitým aspektem, který souvisí s konečností – možností nebytí. Existence Dasein je bytím k smrti, ve které je každý z nás nezastupitelný – jedná se tedy o existenciál, v němž nemůžeme být nikým nahrazeni. Zážitky jako úzkost či strach nás upomínají na časovost, což je velmi důležité, neboť když ztratíme schopnost zakoušet časovost, dostáváme se do modu propadnutí. V tomto stavu se již Dasein nesoustředí na bytí, ale ocitá se v neosobním, neautentickém naplňování jen toho, co se od něj žádá (srov. Blecha, 1994, 1998).

Řada myšlenek, které Heidegger rozvíjí, se stala inspirativní pro management. I přístup rozvíjený v této práci, jenž navazuje na existenciálně hermeneutickou fenomenologii (srov. následující sekce) vychází do značné míry z Heideggerovy filozofie. Heideggerovo dílo je nejčastěji zmiňováno v kontextu projektového managementu. Van der Hoornová a Whitty (2015) navazují na zmínky Heideggerových myšlenek v managementu (srov. např. Cicmil, 2006; Sewchurran et al., 2010; Bredillet et al., 2013), usilují o komplexnější užití Heideggerova díla a poukazují na jeho význam při analýze žité zkušenosti. Významnými poznatky, které se vztahují k projektovému managementu a které Van der Hoornová a Whitty rozebírají, se týkají klíčových témat Heideggerova díla, jako jsou různé způsoby bytí, bytí ve světě, starost, časovost, jednání, koncept „man“ (ono), neautentické bytí, autenticita a úzkost.

Tyto jednotlivé kategorie vytvářejí rámec pro analýzu některého z aspektů projektové práce. Důležité mohou být také pro postřehnutí toho, co vlastně znamená být projektovým manažerem. Již několikrát jsme zmínili problematiku stávání se manažerem. Na začátku této sekce mohlo být patrné, že Heideggerův přístup s touto otázkou úzce souvisí, obzvláště když jsme zmínili, že člověk se projektuje – je nějakým způsobem nehotový.

Van der Hoornová a Whitty (2015, s. 722) ukazují, že způsoby bytí se vztahují k analýze postojů jednotlivých členů v projektu. Bytí ve světě se pat týká skutečnosti, že manažer je zapojen do projektové práce a je součástí mezilidských vztahů. Kromě toho je také v kontaktu s nejrůznějšími zařízeními, které jsou pro projektovou práci nezbytné. Povědomí o této skutečnosti a její analýza pomáhá odhalit jevy související s řízením projektu a procesem stávání se manažerem. Péče a časovost se vztahují k bytí – neboli k pobytu. Jak již bylo zmíněno, o bytí se musíme starat, přičemž o těchto aktivitách je

možno uvažovat pouze v čase a prostoru. I o projekt je nezbytné se starat – je třeba něco projektovat a řídit. Také jakýkoli projekt je realizován v čase. O čase můžeme hovořit v kontextu minulosti, která může být charakterizovaná podmínkami, do kterých jsme vrženi – řečeno existenciálně. Jedná se také o vstupy, které jsou k dispozici. Čas je významný i z hlediska budoucnosti. Opět bychom existenciální optikou mohli hovořit o projektování se k možnostem. V projektu je nezbytné pracovat s cíli, ke kterým projektová činnost směřuje. A v neposlední řadě je tu přítomnost. Projekt má tedy svou časovou strukturu a vnímání této struktury má vliv na prožívanou přítomnost členů týmu. Jednání je spojeno se ztělesněním bytí jednotlivých členů týmu v jednotlivých činnostech. Toto jednání a překonávání překážek odhaluje význam projektu a je významné, zejména proto, že překračuje rámec pravidel, postupů a definic standardního nastavení projektu. Kromě toho některé standardy a pravidla, i když jsou v určitých situacích velmi důležité, mohou být restriktivní a bránit inovacím. Za touto skutečností stojí podle Heideggera *oni*, kteří vyžadují omezující konformismus. Pád do konformismu a každodenních rutin vede k neautentickému chování. Situace a problémy řešíme mechanicky, bez zájmu, nevidíme nové, originální možnosti. V tomto ohledu je významná úzkost související s možností neexistence nebo neúspěchu našeho projektu. Napomáhá vrátit se k důležitým aspektům práce a k autentickému bytí v přítomnosti (Van der Hoorn a Whitty, 2015, s. 723–729).

Management a existenciální žitá zkušenost

Významným přístupem v kontextu realizovaného výzkumu je existenciální hermeneutická fenomenologie, která bude podrobněji popsána v druhé části. Na tomto místě je třeba poukázat, že tento přístup spadá do západního proudu existenciálně orientované filozofie managementu. Kvalitativní výzkum manažerské zkušenosti se těší stále větší pozornosti badatelů. Jak bylo uvedeno v předchozí části, heideggeriánský přístup představuje inspirativní rámec pro analýzu žitých zkušeností. Na Heideggerovu filozofii navázaly další přístupy, které ji propojují s poznatky fenomenologické psychologie. Jednou z těchto kvalitativních analýz manažerských zkušeností je přístup známý jako existenciální hermeneutická fenomenologie (Rolfé et al., 2016), která je metodologicky zakotvena v interpretativní fenomenologické analýze (Smith et al., 2009). Tento přístup k manažerským zkušenostem má dva aspekty: Na jedné straně poskytuje kvalitativní data pro pochopení významných aspektů manažerské činnosti, zejména tzv.

existenciálních narušení – otřesů, na straně druhé se však jedná také o metodu, která může manažerům pomoci se seberozvoji prostřednictvím dialogického učení.

Existenciální hermeneutická fenomenologie se v analýzách žité zkušenosti zaměřuje na speciální stavy – existenciální otřesy. Rolfe a kolegové (2016, s. 48) definují existenciální otřesy jako podmínky „ve kterých jsou návyky člověka z praxe nebo zaběhlé způsoby, prostřednictvím kterých byly prováděny činnosti, ohroženy a již nemohou být považovány za samozřejmost“. V rámci existenciální hermeneutické fenomenologie se tyto existenciální otřesy objevují v cyklu, který lze rozdělit do kategorií odvozených z Heideggerova díla. Na začátku cyklu se jedná o konvenční způsob přžívání. Tato situace souvisí s neautentičností, což znamená, že děláme průměrnou každodenní práci. Tento stav může být otřesen různými událostmi – existenciálními otřesy. Takovéto otřesy velmi často souvisejí se situacemi, kdy zažité metody práce již nejsou použitelné, nebo se objevují první pocity selhání. Tyto stavy mohou být doprovázené existenciální úzkostí nebo pocity nenaplněného či zcela absentujícího smyslu prováděné práce. Objevuje se otázka, co vlastně znamená být manažerem, která bytostně souvisí s utvářením identity manažera. Následující fáze je artikulace těchto otřesů, existenciálních narušení zažité praxe. Jsou popsány hlavní problémy a pojmenovány hrozby. Tento proces popisu může vést k osvobození skrze redeskripci. Tato redeskripce vlastní zkušenosti je velmi důležitá pro tzv. „dekonstrukci nejistoty“. V této souvislosti lze existenciální otřesy vnímat v pozitivním smyslu, protože během redeskripce se objevují nové příležitosti (Rolfe et al., 2016, 2017). V manažerské praxi je důležité pochopit, že otřesy nejsou selháním, ale spíše typickým stavem v manažerské práci. Jak jsme zdůraznili, manažerská praxe souvisí s neustálou nutností řešit nové problémy, které vyžadují originální řešení – jsou to nové případové studie, jak konstatoval Odiorne (1966). Všechna tato témata jsou zmiňována v rozhovorech s manažery a díky této reflexivní praxi jsou manažeři schopni popsat současnou situaci. Toto je první krok k učení a seberozvoji. Význam dialogického učení v managementu komentují také další autoři (Cunliffe, 2002; Corlett, 2012).

Na existenciální hermeneutickou fenomenologii navazuje i výzkum prezentovaný v této práci (srov. také Müller a Jedličková, 2020). Jedná se o rozšíření existenciálně hermeneutické fenomenologie o další existenciálně orientované přístupy, které více odrážejí mezilidské interakce. V tomto ohledu je zvláště důležitá práce Eugena Finka a Jana Patočky. Podle Finka (1965), člověk není existence, ale ko-existence, vztah. V kontextu této skutečnosti Heideggerovy existenciály nabývají nového rozměru, který má praktické aplikace. Dasein nemůže být pouze existencí, ale musí být chápán jako ko-

existence, protože se vztahujeme ke světu prostřednictvím druhých lidí. Tento vztah s druhými souvisí s několika oblastmi života, jako je práce, boj, láska, hra a smrt (Fink, 1965, 3). Kromě toho Fink poukazuje také na skutečnost, že lidská existence není neurčitý subjekt, ale že člověk je vždy buď mužem nebo ženou, což bylo v předchozích fenomenologických analýzách ignorováno (Fink, 1965, 3). V rozšířeném rámci existenciální hermeneutické fenomenologie je analýza manažerských zkušeností založena na rozdělení manažerských zkušeností do tří životních etap – pohybů existence – které popisuje Patočka (1998). Zatímco první pohyb se týká prvotního přijetí ostatními ve společnosti, zejména v rodině, další pohyby jsou zajímavější pro možnou aplikaci v managementu. Druhý pohyb – pohyb obrany – spojuje jak boj, tak reprodukci v našem životě s prací, ale tento pohyb je také charakteristický svou průměrností, anonymitou a bytím ve společenských rolích, aniž by bylo dosahováno plné existence. Nejdůležitějším pohybem je pohyb třetí – pohyb pravdy. Tento pohyb završuje předcházející pohyby a zároveň jim dodává význam. Člověk se nevztahuje pouze k věcem ve světě, ale světu o sobě. Zatímco Patočkovy pohyby existence představují celkový rámec, Finkovy kategorie jsou nástrojem pro analýzu mezilidských vztahů, které jsou zásadní, když dochází k existenciálním otřesům (Müller a Jedličková, 2020). Jak ukazují nedávné studie, komunikace a mezilidské vztahy jsou v manažerské praxi považovány za důležité předpoklady pro úspěšnou práci (Burke a Barron, 2014; Zulch, 2014; Muszyńska, 2017) a kvalitativní přístupy mohou představovat důležitý zdroj informací.

Existenciální rozměr díla Petera Druckera

Joullié a Spillane (2015, s. 257) poukazují na existenciální myšlení Petera Druckera. Vliv existenciálních směrů na jeho dílo je možné nazírat skrze jeho raný zájem o filozofii Sorena Kierkegaarda. Už devatenáctiletý Drucker byl ovlivněn *Bázní a chvěním*, přičemž tento text měl vliv nejen na jeho náboženské formování, ale stal se také významnou inspirací pro úvahy týkající se autority, odpovědnosti a legitimacy manažerů. Drucker velmi oceňoval Kierkegaardovu prioritu otázky „jak je možný lidský život?“ před otázkou „jak je možná společnost?“ (Joullié a Spillane, 2015, s. 257).

Drucker si všimá, že lidská existence je napětím mezi duchovní bytostí a členem společnosti. Pro Druckera je důležitá víra a Kierkegaardova filozofie, neboť díky nim dospívá k možnosti individuální svobody stojící mimo determinující účinky společnosti.

Drucker je přesvědčen, že ve víře se jednatel stává smysluplným a absolutním – přestává být izolovaný. Pravá etika se dle Druckera nachází ve víře, a také skrze víru se existence ve společnosti stává smysluplnou, podobně jako při existenci v pravém milosrdenství (Drucker, 1949, s. 437; Meynhardt, 2010, s. 620).

Joullié a Spillane (2015, s. 257) poukazují na Druckerovu myšlenku existence člověka ve dvou rovinách – duchovní a společenské. Významné však je, že duchovní rovina musí být na prvním místě. Vyplývá to z klamnosti společenských hodnot. V tomto ohledu je Drucker přesvědčen, že „společnost nestačí – ani pro společnost“. Rozhodnout se, kdo člověk je, je prvním úkolem, před kterým každý stojí a musí stát. Meynhardt (2010, s. 620) v tomto kontextu konstatuje, že „je zřejmé, že jeho zájem o management je zároveň zájmem o umožnění podmínek, v nichž si jedinec může znovu potvrdit, že není jen biologickou a psychologickou bytostí, ale také bytostí duchovní, nebo jinak řečeno: o nalezení smyslu a odpovědnosti“.

Druckerova filozofie managementu klade důraz právě na odpovědnost smysluplně integrovat individuální s ekonomickým a osobní se společenským prostřednictvím sladění zájmů zaměstnanců se zájmy zaměstnavatelů. Ve společnosti by podle Druckera neměl převládnout motiv zisku spojený s činností komerčních organizací, neboť by nemohlo být dosaženo harmonie a stability lidského společenství (Joullié a Spillane, 2015, s. 257). V kontextu etiky Drucker (1981) tuto myšlenku rozvíjí do konstatování, že obchodní etika neexistuje, neboť existuje pouze jedna, a to osobní etika, což se setkalo s kritickými ohlasy teoretiků obchodní etiky (Hoffman a Moore, 1982). Nicméně Druckerovy etické úvahy je třeba nazírat prizmatem jeho existenciálního a náboženského naladění. Joullié a Spillane (2015, s. 258) považují Druckerovo dílo za pokračování heroické individualistické tradice započaté Nietzsche a Heideggerem, „která se snaží spojit solidaritu se svobodou, společnost s jednotlivci“ – „heroické s existenciálním“.

1.3 Existenciální motivy v západním a východním managementu

Tato podkapitola představuje existenciální motivy, které se vyskytují v různé intenzitě napříč výše zmíněnými přístupy, ať už více či méně explicitně. Zároveň jsou tyto motivy vzájemně propojeny. Z tohoto důvodu jsou některé z nich prezentovány ve významových

souvislostech s jinými. Tyto motivy tvoří základní podklady pro formování existenciálních znalostí a hodnot (srov. výše Obrázek 1).

Cílem této podkapitoly je také ukázat, že jednotlivé motivy nacházejí své varianty i ve východních filozofických směrech a konceptech. Zatímco v kontextu západních přístupů, o kterých jsme pojednali v předcházející části, je přítomnost existenciálních motivů nepochybná, u východních směrů může být toto konstatování zavádějící. Před samotným představením častých existenciálních motivů v manažerské literatuře je tedy třeba podrobněji vysvětlit úskalí komparativní filozofie.

Snahy o srovnávání západní a východní filozofické tradice jsou totiž spojeny s mnoha problémy, které ústí v diskuse o souměřitelnosti těchto myšlenkových tradic, zejména v oblastech metodologie, metafyziky, epistemologie a etiky. Mezi badateli, kteří se zabývají srovnáváním východních a západních přístupů, najdeme jak zastánce radikální souměřitelnosti či nesouměřitelnosti, tak také autory, kteří upřednostňují střízlivý postoj. Tito autoři se pokoušejí nabídnout kompromis poukazováním na podobnosti obou tradic, ale zároveň kriticky uznávají četné problémy a výzvy (Müller a Kubátová, 2021, Vaseková a Müller, 2021).

V obou myšlenkových tradicích najdeme mnoho rozdílů (Moore, 1951). Často komentované jsou například protiklady jako intuice vs. racionalita, praktičnost vs. teoretičnost atd. Nicméně například Das (1952, s. 632) tvrdí, že poukazování na tyto rozdíly mnohdy pramení z nedostatečného povědomí západních autorů o východní filozofii a v obou tradicích můžeme najít odlišné koncepty. Das dochází k závěru, že není možné srovnávat tradice jako celek, ale spíše lze hovořit o srovnání jednotlivých směrů. Syntéza není nutná, a i kdyby jí bylo dosaženo, jednalo by se o zcela novou filozofii (Das, 1952, s. 635). Podobně Wong (2020) upozorňuje na existenci umírněnějších názorů na možnost souměřitelnosti (Vaseková a Müller, 2021).

Jiný argument pro nesouměřitelnost je založen na zdůraznění časté přítomnosti ústředních pojmů v jedné filozofické tradici, pro něž neexistují vhodné ekvivalenty v jiné tradici. Jak však zmiňuje Wong (2020), přijatelnější strategií než obecné přijetí tohoto argumentu je zkoumání nesouměřitelnosti případ od případu. Další argumenty pro možnost srovnání vycházejí z myšlenky, že lidé, jejichž pojmy se snažíme interpretovat, žijí ve stejném světě jako my. Opět je však nutná opatrnost, protože v myšlenkových tradicích mohou být kladeny různé důrazy na podobné hodnoty (Vaseková a Müller, 2021). Navíc západní čtení východních tradic je často – ne-li vždy – čtením orientalistickým (Said, 1978). Z naší západní perspektivy a předpokladů, ze kterých

vychází naše myšlení, je obtížné nazírat východní koncepty zcela nezaujatě. Wong (2020) navíc upozorňuje, že zejména pokud je autor v rámci své vlastní myšlenkové tradice disidentem, může být veden snahou najít v rámci jiné tradice přístup, který z jeho pohledu a stylu argumentace „vystihuje vše správně“.

V našem srovnání všechny tyto problémy uznáváme. Cílem je spíše otevřít možnost zkoumání existenciálních myšlenek východních autorů, a rozšířit tak výzkumnou agendu existenciální filozofie managementu o nové perspektivy. Pro budoucí výzkum bude velmi přínosné, pokud se manažeři a teoretici managementu ovlivnění východní myšlenkovou tradicí zapojí do diskuse o existenciální filozofii managementu. Jakkoli je toto srovnání komplikované, je možné souhlasit s postřehem Fleminga (2003, s. 260–261), který poukazuje na to, že toto srovnání rozdílů a podobností mezi oběma tradicemi pomáhá rozpoznat, jaké předpoklady používáme ve svém myšlení, aniž bychom si jich byli zcela vědomi. Jedná se tedy o určitý druh meta-filozofie, která nám pomáhá kriticky reflektovat naše vlastní předpoklady a pojetí filozofie obecně (Vaseková a Müller, 2021; Müller a Kubátová, 2021). Právě zkoumáním předpokladů myšlení se zabývají mnohé existenciální přístupy v managementu, zejména existenciální hermeneutická fenomenologie.

Jak ukazují Müller a Kubátová (2021), kromě rozdílů ve východním a západním managementu či leadershipu, které jsou často popisovány a analyzovány v rámci manažerských mezikulturních studií, můžeme hovořit také o kompatibilitě konkrétních koncepcí nebo alespoň základních myšlenek (srov. např. Lui, 1996). Můžeme také pozorovat snahy o propojení těchto tradic s cílem rozvíjet nové směry manažerského vzdělávání (Li-Hua a Lu, 2014). Jak podobnosti, tak rozdíly mohou být základem pro vzájemné obohacení obou tradic. Západní management v současnosti hledá nové přístupy, které by byly pro manažery přínosné v souvislosti s četnými výzvami 21. století. Právě filozofie je inspirací pro kritickou diskusi s tradičními přístupy, které nejsou zcela dostačující pro řešení moderních výzev. Vedle existenciální filozofie, o níž byla řeč v předchozí části, se zdrojem inspirace stávají východní přístupy. Na tomto místě můžeme zmínit podobnosti mezi aspekty východních filozofií a existenciálně orientovaných západních filozofií (Müller a Kubátová, 2021).

Jak ukázaly srovnávací studie, můžeme v myšlení autorů východních filozofií a existenciálně orientovaných západních přístupech rozpoznat společné znaky. Vědci diskutují o hlavních souvislostech mezi těmito tradicemi, poukazují na rozdíly a snaží se překlenout propast mezi těmito filozofiemi a najít způsoby vzájemného obohacení. Jako

příklad lze uvést analýzu podobností a rozdílů mezi buddhismem či zen-buddhismem a dílem Kierkegaarda (Jacobson, 1952; Giles, 2008), Heideggera (Umehara, 1970; Steffney, 1977; von Eckartsberg a Valle, 1981; Storey, 2012), Sartra (Medhidhammaporn, 1996), Merleau-Pontyho (Park a Kopf, 2009), Camuse (Brown, 1995), ale také například vztah východních přístupů a existenciální psychologie (Martz, 2002; Aich, 2013). Diskutován je také kontext buddhismu a fenomenologie (Lau, 2016), který je důležitý pro zachycení žité zkušenosti. Tyto trendy ovlivnily i nové disciplíny v oblasti neurologie první osoby, jako je například neurofenomenologie (Varela, 1996).

Při komentování jednotlivých existenciálních motivů vyskytujících se v managementu se zaměříme zejména na přístupy východní filozofie, které se zdají být nejbližší existenciálně orientovaným západním filozofiím. Jedná se především o zenový buddhismus a významné proudy, které ovlivnily jeho formování, jako je taoismus. Podle Wattse (2000, xvii) se při příchodu buddhismu do Číny diskutovalo o hlavních otázkách právě v kontextu taoistické filozofie, navíc někteří autoři poukazují na značné podobnosti mezi taoismem a zenem (Grigg, 1999). Právě zenový přístup je spolu s taoistickými mudrci Lao-c' a Čuang-c' analyzován v kontextu existenciální psychologie (Yang, 2017).

Situacionalita a cyklicita

Pro pochopení existenciální roviny – myšlenky existenciálního manažera, je třeba blíže okomentovat ony limity, které nachází Odiorne v manažerské teorii. Základními existenciálními motivy, ke kterým se tyto limity teorie vztahují, představují situacionalita, štěstí, boj a konflikt, nevyhnutelnost viny a smrt. Situacionalita – ocitání se v určité situaci – se týká skutečnosti, že manažer je uvězněn v nekonečném cyklu střídajících se situací, ze kterého se nemůže vyprostit. Odiorne (1966, s. 112) říká, že manažer se vždy ocitá v další a další dynamické případové studii, která vyžaduje nová řešení.

Motiv neustálého opakování je velmi klíčový pro existenciální přístup k managementu a nacházíme jej u řady autorů. Pro toto konstatování poskytují evidenci realizované výzkumy. I případové studie našeho výzkumného týmu potvrzují neustálé opakování nových situací, přičemž každá z etap je spojena s prožitkem obtížných kritických momentů, případně s krizemi hlubšího rázu. Odiorne, podobně jako jiní autoři (Segal, 2014), v tomto kontextu připomíná mýtus o Sisyfovi, jehož nejnámější převyprávění poskytl Camus (1979). Existenciální manažer je dle Odiorna neustále nucen přijímat

nelehký úděl, který spočívá v nutnosti hnát se za úspěchem, ale poté vždy přichází neúspěch a pád. Jakkoliv si manažer přeje neustále dosahovat úspěchu, místo na vrcholu je jen iluzí. Segal (2014, s. 44) zmiňuje opakující se existenciální krize manažerů a přímo odkazuje na Camusova Sisyfa. Segalova interpretace věrněji následuje Camusovu myšlenku, že Sisyfův boj s balvanem nabírá jisté pozitivní dimenze (Camus, 1979). Tento aspekt Camusova díla je velmi často diskutován, neboť řada autorů kritizuje Camuse za pozitivní závěr, kde říká, že je třeba si představit Sisyfa šťastného (Müller, 2018). Segal sisyfovský mýtus v kontextu managementu interpretuje tak, že díky opakovanému úsilí se Sisyfos – manažer – stává silnějším, což dle něj znamená, že se stává flexibilnějším – je schopen přehodnotit předchozí způsoby, jak vykonávat jednotlivé činnosti. Segal připomíná, že pro management je nezbytné, aby přijal změny, které narušují předchozí metody práce, a přizpůsobil se tak dynamické povaze kapitalismu. Přijetí této změny se stává součástí sebepochopení. Segal tak podobně jako Camus ukazuje, že tato sisyfovská situace není jen absurdně bezvýchodná, ale je spojena s jistým typem vzpoury proti podmínkám (Müller, 2021a).

Müller a Kubátová (2021) ukazují, že podobné existenciální motivy nacházíme i ve východních přístupech. Příkladem je zkoumání Richarda Pascala, který odhaluje moudrost východního managementu. Zmiňované motivy mají jasný existenciální rozměr, i když jej Pascale explicitně nezmiňuje. Pascale (1978) v analýze východní tradice a manažerské kultury objevuje rozdíl v přístupu japonských a amerických společností. Západní zázemí vedoucího pracovníka je spojeno s obrazem „síly, pevnosti, rozhodnosti a jasné vize“, jsou to jedinci, kteří jsou „schopni rozhodného jednání tváří v tvář nepřízní osudu“. V západní tradici se předpokládá, že tyto rozhodovatelé si uvědomují různá fakta a možnosti a vybírají z nich to nejlepší. Japonská tradice nemá pro rozhodování termín, který by odpovídal tomuto západnímu pojetí. Východní pojetí může lépe pracovat s výše uvedenými skutečnostmi – s „ambivalencí, kterou prožíváme, když je naše zvládnutí situací nedokonalé“ (Pascale, 1978). Zatímco západní manažeři mají tendenci věřit, že se „rozhodují“, pro východní pojetí je v kontextu obtížných kompromisů vhodnější slovo „vybírají“. Východní management vychází z toho, že člověk si prostě musí neustále vybírat, což odkazuje na pocit neúplnosti (srov. také dále – existenciální pojetí volby). Neexistují žádná definitivní řešení problémů. Místo toho je zapotřebí „individuální přizpůsobení se neustále se vyvíjejícímu souboru událostí“ (Pascale, 1978). Pascale (1978) v této souvislosti připomíná čínské přísloví, které celou situaci vystihuje – „úspěch jde přímo – kolem dokola“. Síla vedoucího ve východním kontextu není založena na slepé

snaze mít vše pod kontrolou, ale na schopnosti nechat věci plynout. Pascale tento přístup vysvětluje na příkladu korálového útesu, který nečelí moři, větru, tajfunům tím, že by kolem sebe stavěl umělé stěny, ani se nesnaží stát nad hladinou moře, a přesto přežívá. Zde se opět dostáváme k existenciálně chápanému cyklickému pojetí manažerské práce jako stále nové případové studie, která vyžaduje originální řešení (Odiorne 1966) a připomíná sisyfovský boj, který, jak jsme zdůraznili, nemusí nutně znamenat utrpení (Camus, 1979; Segal, 2014, Müller, 2021a).

Buddhismus vysoce oceňuje přístup ke zjišťování faktů založený na vědomí důležitosti umírněnosti. Jak ukazuje Xuecheng (2018, s. xix), střední cesta „je charakteristickým popisem závislého spoluvytváření a prázdnoty vlastní přirozenosti“, který vychází z toho, že z buddhistické perspektivy všechny věci postrádají vnitřní přirozenost – „všechny jsou kombinací vzájemně závislých podmínek“. Tyto existenciální motivy představují další rozsáhlou oblast východní a západní srovnávací fenomenologie (srov. Laycock, 2001). Buddhisté nahlízejí na povahu světa prostřednictvím tzv. osmi negací, které ukazují, že jednotlivé jevy „nejsou ani existující, ani zaniklé, ani trvalé, ani anihilované, ani identické, ani diferencované, ani přicházející, ani odcházející“, jak připomíná Xuecheng (2018, s. xix) slova Nágardžuny. Buddhistické principy vedou k poznání, že střední cesta překračuje dualitu a dosahuje harmonie. V tomto ohledu je také důležité být v přítomném okamžiku bez připoutanosti, protože připoutanost může vést k utrpení v případech, kdy věci, které jsou na piedestalu, nebo naše zájmy zmizí (Vu a Gill, 2019). Koncept střední cesty je inspirativní v několika ohledech. V managementu může být koncept střední cesty důležitý, pokud jde o vůdčí schopnosti. Vztah mezi vedoucím a následovníkem, který je založen na střední cestě, je výhodný z hlediska toho, že si obě strany uvědomují míru své náklonnosti. Tento vědomý přístup umožňuje vyhnout se různým potenciálním příčinám utrpení (Vu a Gill, 2019). V oblasti ekonomie a udržitelného rozvoje se klade důraz na střední cestu v souvislosti se spotřebou (Daniels, 2007) a o ekonomii střední cesty se hovoří v souvislosti s blahobytem (Brahmagunabhorn, 2016).

Müller a Kubátová (2021) poukazují na souvislost konceptu střední cesty a díla Alberta Camuse. Koncept střední cesty lze považovat za velmi důležitý i z hlediska západních existenciálních idejí, neboť upozorňuje na skromnost při vytváření budoucnosti a jejích cílů. Na tuto střední cestu poukázal Camus (1979), který tvrdí, že existencialisté odmítají žít uprostřed protikladných pozic a snažit se vytvořit neopodstatněný smysl, který nakonec může vést k extrémním postojům, jež přehlížejí

hodnotu lidského života. Tyto myšlenky mají stejně jako v buddhistických principech etický rozměr.

Absurdno a důstojné podmínky

Jedním z existenciálních motivů, který bývá v manažerské literatuře komentován, je absurdno. Tento fenomén je důkladně analyzován v díle Alberta Camuse (Müller, 2021a). Absurdno můžeme chápat jako rozpor mezi světem, jaký je, a světem, po kterém toužíme. Absurdno není ani ve světě, je to jen náš vztah ke světu. Absurdno pobízí k aktivitě, vášnivému a nekončícímu vzdoru proti nepřijatelným podmínkám. Porušením rovnováhy absurdno zaniká – je závislé na vztahu mezi člověkem a světem. Člověk, svět a absurdno pro Camuse tvoří členy rovnice. Úplné odmítnutí absurdna není žádoucí, neboť může vést k neopodstatněnému přijetí ideologie, která se snaží absurdní podmínky překonat. Tato myšlenka je nejvíce viditelná v Camusově politické filozofii (Müller, 2020). S absurdnem se setkáváme i v organizacích.

Blomme (2014, s. 162) poznamenává, že Camusův způsob myšlení může být užitečný pro poznání toho, jaké to je být člověkem v organizaci. Právě Blomme si správně všímá důležitého vztahu mezi oběma Camusovými filozofickými eseji: *V Mýtu o Sisyfovi* zkoumá stav člověka v organizaci; v *Člověku revoltujícím* hlásá odpověď na otázku, jak lze splnit morální povinnost bránit stav člověka a důstojnost druhých. Müller (2021a) se všímá, že tuto myšlenku dobře popisuje Foley (2008, s. 4), který uvádí, že „podle Camuse, nemá-li se absurdita zvrhnout v morální nihilismus, musí se rehabilitovat ve světle revolty, a nemá-li se revolta zvrhnout v režim tyranie a útlaku, musí si zůstat vědoma svého původu v absurdním předpokladu“. Camus je přesvědčen, že existenciální filozofie vedou k filozofické sebevraždě (Camus, 1979, s. 32). To znamená, že jejich zastánci zbožšťují to, co je drtí. Jsou založeny na nebezpečí slepé víry v ideál, který popírá absurdno a jeho funkci ve společnosti.

Blomme ukazuje souvislost mezi neexistujícím bytím – žitím v každodenním životě a upadáním do společenských rolí, jak to popisuje Heidegger – a odcizením, o němž se zmiňuje Camus. Jak tvrdí Blomme (2014, s. 171), „proces odcizení bychom mohli popsat jako psychologickou sebevraždu jako odpověď na absurditu organizace“. Blomme definuje absurdní organizaci jako místo, kde lidé bojují se svou důstojností a podmínkami, v nichž se nacházejí, a střetávají se s marností svého jednání. Rutina je

často nezbytná k plnění úkolů, ale organizace nejsou určeny k tomu, aby dávaly hlubší smysl. V tomto bodě dochází k existenciální úzkosti a odcizení (Müller, 2021a).

Uvědomění si absurdní organizace a významu Camusových myšlenek vede Blomme ke třem důležitým radám. První doporučení se týká rozvoje schopnosti vnímat existenciální úzkost. Blomme si všímá těchto velmi důležitých skutečností:

Nedílnou součástí Camusovy filozofie je myšlenka, že jsme povinni uznat, že tyto existenciální obavy se vyskytují v absurdní organizaci, ale také že jsou podmínkou pro učení, cítění, vyjadřování emocí, představivost – zkrátka pro uchopení naší lidské důstojnosti a její zkoumání. (Blomme, 2014, s. 172)

Tento postřeh je velmi důležitý pro výzkum pracující s prožíváním manažerů.

Druhou radou je podle Blommeho důraz na kreativitu. Tvůrčí aktivity by však neměly vést primárně ke službě absurdní organizaci, protože tato organizace nemá hlubší smysl. Důraz by proto měl být kladen na tvůrčí proces, nikoli na abstraktní cíl. V tomto ohledu bychom se podle Blommeho měli „vidět jako Sisyfos v absurdní organizaci a najít smysl ve valení kamene do kopce“ (Blomme, 2014, s. 172).

Třetí doporučení se týká Camusovy revolty. V kontextu Camusova myšlení Blomme upozorňuje na problematiku vzpoury. Tvrdí, že s tím, jak získáváme větší moc prostřednictvím psychického násilí, roste naše existenciální úzkost, která nás však vede k obavám, že tuto moc ztratíme. Blomme popisuje řešení v podobě vzpoury následovně:

Vzpouza v absurdní organizaci není vzpourou proti stávající moci, ale popřením významu této moci. Je třeba říci absurdní organizaci ne. Na druhé straně musíme říci ano solidaritě, která spočívá ve spoluvytváření smyslu v kolektivním jednání. Člověk se v absurdní organizaci nemůže stát lidštějším tím, že bude tvořivý sám o sobě; musí také nabádat ostatní, aby znovu objevili svou lidskou důstojnost. (Blomme, 2014, s. 172)

V kontextu Camusova myšlení by se dalo proti revoluci argumentovat tím, že revoluce vždy vede k něčemu, co usiluje o radikální změnu ve jménu pravdy. Pokud je revoluce vedena k odstranění absurdity – dostáváme se do bodu, kdy popíráme logiku Camusova uvažování. Žít znamená nechat žít absurditu. Je to přijetí absurdity bez rezignace (Müller, 2021a).

Práce, boj, hra, láska

Práce představuje velmi významný fenomén, který lze nahlížet z existenciálního hlediska, neboť se netýká jen zajištění prostředků k životu. Je možné konstatovat, že práce je v životech lidí významná také pro naplňování sociálních potřeb, utváření sebeidentity, společenského statutu a sebeúcty. Je také možným východiskem pro tvůrčí vyjádření sebe sama a jedním ze zdrojů naplnění života, které bychom mohli nazvat seberealizací. Práce tak často souvisí se smysluplností lidského bytí (pro detailní analýzu existenciálního pohledu na smysluplnost práce srov. MacMillan, 2009).

Práci jako jeden z koexistenciálů definuje Fink. Práce, při níž lidé produkují výtvoř, je bytostně vázaná na naši tělesnost. Jako pracovníci kultivujeme své okolí, ale práce v sobě zároveň v sobě skrývá riziko odcizení, protože náš svět, v němž žijeme, je z drtivé většiny tvořen našimi výtvoř, 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 zaneprázdnění činností jejich dalšího produkování natolik, že můžeme upadnout do neautentické existence definované Heideggerem (Cserge et al., 2020).

Fink ukazuje, že práce je také vždy intersubjektivní, potřebujeme k ní druhé a je nutné ji organizovat. Prostřednictvím práce se můžeme dostat i k další kategorii, neboť dělba práce 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 (Cserge et al., 2020). Boj jako významnou existenciální kategorii zmiňuje i Odiorne (1966). Lidé, kteří mají jiné potřeby a preference, nemohou nikdy dosáhnout úplného konsenzu. Lidské chování vždy zahrnuje pokus o dosažení kompromisu mezi konkurenčními stranami. V tomto ohledu Odiorne (1966, s. 112) připomíná, že jedním z výchozích bodů pro ekonomické zdůvodnění je rozpor mezi neomezenými požadavky a omezenými zdroji. Na tomto místě je zajímavé konstatovat, že základní ekonomické východisko je ve své podstatě velmi podobné základní myšlence Camusova uvažování, která se týká absurda – nezpochybnitelné jistoty. Toto absurdno je založeno na konfrontaci mezi lidskými tužbami a nerozumným mlčením světa (Camus, 1979).

Fenomén, který nám dovoluje na chvíli opustit svět povinností a zodpovědnosti za rozhodování a volbu vlastních možností, je hra. Tu Fink (2016) označuje jako symbol světa, 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 (Cserge et al., 2020).

Jak ukazují Joullié a Spillane (2015, s. 253), existenciální management zdůrazňuje propast mezi rolemi a hráči těchto rolí, a také mezi formálními popisy vztahů, jako jsou například popisy pracovních pozic, a reálnou charakteristikou a kvalitou těchto vztahů. Zastánci klasického managementu spíše usilují o vědecký nebo objektivní pohled na členy organizací – uvažují o pracovnících jako o lidských zdrojích. Zastánci existenciálního přístupu k managementu kladou důraz na intersubjektivní porozumění lidským vztahům. Toto porozumění bere v úvahu autonomii, empatii a subjektivitu, které tvoří nezbytný předpoklad uvědomělých organizací. Bez tohoto přístupu se z velkých organizačních struktur stávají pouhé neosobní byrokracie.

Další kategorií, která charakterizuje lidskou existenci, je láska (*erós*). Fink se prostřednictvím formulování tohoto ko-existenciálu pokouší napravit chybu dosavadní filozofické tradice, která při definici subjektu nechává stranou základní biologickou dispozici, kterou jsme určeni – jsme vždy muž, nebo žena, nikoli neutrální osoba (Cserge et al., 2020, Müller a Jedličková, 2020). Pohlaví určuje i naše další vlastnosti i způsob, jakým se vztahujeme ke světu. Tato rozdílnost nás však také spojuje, a to na ontologické úrovni – právě prostřednictvím fenoménu lásky. Láska je také základem rodiny, která představuje nejmenší jednotku společnosti. Rodina utváří zázemí, z něhož se můžeme vrhat do práce a odhodlaného boje o moc. Rodina představuje také důvěrné seskupení, do něhož se zase můžeme vracet zpátky. Láska také zajišťuje pokračování rodu a tím jistou nesmrtelnost celé společnosti (Cserge et al., 2020).

Volba, štěstěna a nejistota

Volba představuje jeden z ústředních existenciálních motivů. Jedinec je nucen volit a nést odpovědnost za své volby (Sartre, 1956). MacMillan (2009, s. 58) poukazuje na existenciální uvědomění, že svoboda volby představuje pro lidi často těžko přijatelný předpoklad, neboť je snadnější věřit, že nemají moc rozhodovat o svém životě. Nemusí tak připustit, že nesou úplnou odpovědnost za svůj život. Existencialismus však silně zdůrazňuje svobodu – všechny činy, a dokonce i nečinnost, jsou volby, prostřednictvím

kterých se my sami nakonec definujeme. Dle Sartra (1948) je hodnotou života smysl, který si sami vybereme. Tento závěr však není přijatý všemi autory, přičemž bychom mohli zmínit Camuse jakožto kritika sarterovské formy existencialismu. Camus (1979) je totiž přesvědčen, že pokud si člověk představuje smysl života a začne se podřizovat požadavkům svého cíle, stane se otrokem vlastní svobody (Müller, 2018; Müller, 2020).

Kromě lidské subjektivity, která se odrážela v nutnosti volit, jsme konfrontováni také s podmínkami prostředí. Odiorne (1996, s. 112) v tomto ohledu hovoří o motivu štěstí, který představuje další limit manažerské teorie. Souvisí s tím, že manažer je neustále konfrontován s hrozbou, že všechny plány mohou být zmařeny okolnostmi, které nemohou být v jeho moci. Jak ukazují Müller a Kubátová (2021), tyto úvahy nám připomínají, že veškeré aktivity jsou spojeny s nejistotou. Komplexní systémy, jako je světová ekonomika, představují nepředvídatelné prostředí. Častým problémem pak bývá snižování nejistoty do její kvantifikovatelné podoby, kterou nazýváme rizikem (srov. Hansson, 1999).

Tyto nejisté podmínky – a nahodilost, což je další pojmenování fenoménu, který upomíná na neexistenci úplné jistoty, se prolínají s dalšími existenciálními motivy. Zmínili jsme již absurdno, které úzce souvisí s touto nejistotou a skutečností, že běh světa nemáme plně ve své moci. Jak říká Camus (1965, s. 27), nemusíme se ničeho dopustit a přece zemřeme. Jak připomíná MacMillan (2009, s. 71), individuální lidská existence je pouze dočasná a s jistotou se dá předvídat jen málo. Tato skutečnost, společně s vědomím, že budoucí já je pro jednotlivce záhadou a závisí na neznámých faktorech, vede k prožitku úzkosti, o níž pojednáme v následující části. Jak jsme viděli v heideggeriánském přístupu k managementu a jak uvidíme dále, tato nejistota a s ní spojená úzkost má i pozitivní rozměr. Müller (2021b) ukazuje, že nejistota může znamenat významnou hodnotu v kontextu práce.

Müller a Kubátová (2021) si všímají přítomnosti existenciálně laděných úvah o významu nejistoty ve východní filozofii. Buddhistický přístup ke světu je spojen s myšlenkou, že žádná věc, ať už fyzická či mentální, hmotná či nehmotná, nemůže existovat beze změn (Chang, 2002, s. 233). Zenový přístup k životu se vyznačuje tím, že pracuje s nejednoznačností a nejistotou jako s něčím, co může mít pozitivní charakter. Japonci v této souvislosti používají těžko přeložitelný termín – *ma*, který označuje neznámé o sobě samých (Pascale, 1978). Poropat a Kellett (2006) v této souvislosti ve své analýze podobností mezi TQM a zen-buddhismem zmiňují, že ačkoli TQM hovoří o konceptu variability, pro zen-buddhismus je typická pomíjivost. Poropat a Kellett

připomínají citát buddhistického mystika Kenka, který prohlásil, že „nejcennější věcí v životě je jeho nejistota“ (citováno v Heine 1991, s. 402). Zde nacházíme souvislost s existenciálním rozměrem nejistoty. Jak uzavírají Poropat a Kellett (2006), variabilita i pomíjivost představují pro manažerskou práci důležité poznatky – víru v nepředvídatelnost existence a respekt k této skutečnosti. Jak ukazuje Heine (2018, s. 195), při analýze rétoriky nejistoty v zenových textech lze nejistotu v kontextu snahy o porozumění zenovým textům vztahujícím se k životní cestě k dosažení seberealizace popsat ve třech rovinách. První úroveň je spojena s negativními aspekty nejistoty, které se týkají pocitů pochybností a znepokojení spojených s nezpochybněnými předpoklady. „Pocity nestability a neklidu však přetrvávají, ale jsou produktivní v tom, že ukazují za běžné překážky k možnosti dosažení transcendence“ (Heine, 2018, s. 160). Druhá úroveň je založena na pozitivních aspektech, které se vztahují k prožitkům po probuzení (*satori*) a jsou spojeny s nejistotou ve vztahu k výcviku a vedení skupiny následovníků. Třetí úroveň souvisí s hermeneutickou reflexivitou – je to naše nejistota, která pramení ze složitosti zenových textů (Heine, 2018, s. 160).

Zenové pojetí nejistoty může být užitečné v manažerské praxi. Pascale (1978) poukazuje na to, že můžeme rozlišovat mezi situacemi, kdy jsou jasnost a nejednoznačnost vhodnějšími rámci pro uvažování a rozhodování. Zatímco rámec jasnosti se týká situací, kdy máme k dispozici data, s nimiž můžeme pracovat a zjednodušit tak rozhodovací problém, a tedy i úzkost, která z nejistoty vyplývá, druhý rámec se týká kvalitativně odlišných situací. Jedná se o složité úkoly, jako je například slučování oddělení, které vyvolávají emocionální reakce u všech zúčastněných. Rámec nejistoty proto může poskytnout spíše „mezikrok rozhodování o dalším postupu“ než prvoplánové rozhodnutí (Pascale, 1978). Práce s nejistotou je uměním, jak postupovat ve složitých situacích, aniž by bylo přijato konečné rozhodnutí, a poskytuje čas na shromáždění dalších důležitých údajů a informací potřebných k úspěšnému vyřešení situace. Jak poznamenává Pascal, tato práce s nejistotou ovlivňuje také komunikaci, zejména komunikaci o změnách. V některých situacích je lepší o změně informovat až ve chvíli, kdy se stane skutečností díky postupným změnám, k nimž došlo během vědomého zacházení s nejistotou. Tento přístup neznamená rezignaci na metody řízení (Müller, Kubátová, 2021). Nicméně i současné výzkumy v oblasti kognitivní vědy ukazují, že v nejistém prostředí není vždy lepší více informací a výpočtů a vhodnější může být přístup „méně může být více“ (Gigerenzer a Sturm, 2012, s. 243).

Filozofické přístupy lze chápat jako „praxi pro získání perspektivy tváří v tvář existenciální změně a nejistotě“ (Segal, 2014, s. viii). Jde o uznání, že tyto podmínky, jako je nejednoznačnost, nejistota a nedokonalost – podmínky, které můžeme nazvat „existenciální“ (srov. Pascale a Athos, 1981, s. 139–140), vedou k plnému uvědomění si skutečných charakteristik světa – jeho neustálé proměnlivosti. Jak ukazuje Pascale (1978), tento přístup nás učí „přijmout nevyhnutelnost překážek“ a „jak naznačuje Tao, přijetí neznamená fatalistickou rezignaci“. Podmínky, jako je nejednoznačnost, nejistota a nedokonalost, jsou v zenové perspektivě „neměnné nohy života, to, co filozofové na Západě nazývají ‚existenciální danosti‘“ (Pascale a Athos, 1981, 140). Můžeme říci „ano“ i „ne“ zároveň, najít jistý mezistupeň (Camus, 1979). „Vždy budou existovat důvody k úzkosti“ a „je důležité postupovat s myslí, která je ani neuchopuje, ani neodmítá“, jak říká učení Dógena Zendžiho (Roshi a Appels, 2014, s. 42). Jak navíc naznačuje výše uvedené schematické členění nejistoty v literární analýze zenových textů, můžeme nejistotu, která je vyjádřena motivy zenové nemoci – jež je podle Heineho (2018, s. 152–153) „srovnatelná s Kierkegaardovou ‚nemocí k smrti‘ jako příčinou úzkosti a strachu“ – považovat za narušení nezbytné pro otevření nových možností. Low a Purser (2012, s. 351) ukazují, že tyto zenové poznatky lze aplikovat v managementu, že „praxe zenových kóanů může manažery vycvičit k vnímání a přerámování dilemat jako tvůrčích a dialogických setkání, nikoliv jako stres vyvolávajících konfliktů“. Navíc „zenová praxe nabízí jedinečnou příležitost pro trénink mysli k toleranci nejednoznačností, napětí a rozporů obsažených v organizačních dilematech, zejména v situacích charakterizovaných nejistotou a změnami“.

Toto chápání zenové praxe připomíná přístup existenciální hermeneutické fenomenologie (srov. Müller a Kubátová, 2021; Vaseková a Müller, 2021). Existenciální hermeneutická fenomenologie – jako způsob zachycení žité zkušenosti a jako metoda dialogického učení – se setkává se zenem, který lze charakterizovat jako „metodu znovuoobjevování zkušenosti bytí“ (Watts, 2000, s. ix). Zen vede k prožívání života takového, jaký je v přítomném okamžiku, prostřednictvím proměn vědomí a probuzení formuje myšlenky, které nás ovlivňují. Zen navíc nelze považovat za klasický výchovný způsob. Moudrost zenu je předávána prostřednictvím kontempace a meditace neboli dialogického procesu interakce mezi učitelem (zenovým mistrem) a žákem (Watts, 2000, s. ix–x).

Úzkost, smrt a vina jako cesta k autenticitě

Poslední situací, která není zachycena v klasickém managementu, je dle Odiorna smrt. My tuto významnou existenciální kategorii včleníme nejprve do kontextu Heideggerova díla, neboť se nám tak ukáže vztah mezi úzkostí, smrtí a autenticitou. Tento transformativní proces, který vede k autentickému prožitku, je jednou z myšlenek užívaných v heideggeriánském přístupu k managementu a v existenciální hermeneutické fenomenologii, o nichž jsme pojednali výše.

Jak již bylo zmíněno, Heideggerova fundamentální ontologie vede k otázce bytí, která vychází z toho, zda existuje ontologický rozdíl mezi bytím entit a entitou samotnou. Heidegger se ptá, v jakých entitách lze rozpoznat smysl bytí. Je to naše vlastní existence, my jsme místem bytí, které Heidegger nazývá *Dasein* (Heidegger, 2001, s. 26, 32). Zkoumání tohoto *Dasein* je možné prostřednictvím existenciálních kategorií a samotné časovosti – jde o bytí k smrti. Ve většině případů se nacházíme v neautentickém způsobu bytí, kdy zapomínáme sami na sebe. V tomto způsobu bytí se *Dasein* chová podle toho, co se očekává – jsme součástí sociálních rolí. Lze je popsat jako *ty*, kteří vyžadují omezující konformismus založený na dodržování pravidel, předpisů a společenských požadavků. Heideggerův autentický způsob bytí souvisí s lidskou konečností. Je to bytí k smrti, které nám vrací autentickou zkušenost skutečnosti. Smrt byla v neautentické každodennosti zapomenuta, vytlačena z našeho vnímání. Jak ukazuje Golomb (2005, s. 62), „být autentickým *Dasein* tedy znamená pochopit, že člověk se nemůže stát autentickým jako ontická entita mezi entitami, jako statické bytí, ale pouze jako tážající se, hledající stávání, tedy jako transcendentní vědomí, jehož projektované intencionality se stávají autentickými ,teprve anticipací“.

Jak ukazují Müller a Vaseková (2021), abychom tohoto autentického bytí dosáhli, musíme projít určitou transformací. Jednou ze situací, která může vést k posunu, je prožití intenzivního záchvatu úzkosti. V tomto vypjatém okamžiku se známý svět rozpadá, smysl věcí se ztrácí a postižený se ocitá sám. *Dasein* je konfrontováno s vlastní konečností, se smrtí jako možnou ztrátou všech možností. Toto vědomí smrti je druhou fází procesu transformace. Třetí událost souvisí s vinou, s naším svědomím, které si uvědomuje, že má dluh – že jsme zodpovědní sami za sebe (Varga a Guignon, 2020). Tuto zjednodušenou formu transformace v autenticitu v podobě konvence – narušení – autenticita pak využíváme při analýze manažerské praxe (srov. Rolfe et al., 2016). O vině hovoří také Odiorne, když popisuje situaci nevyhnutelné viny. Manažer touží po úspěchu,

ale neúspěch je součástí jeho sisyfovské cesty. To vede k pocitu, že bylo v manažerově pravomoci dělat něco jiného (Odiorne, 1966, s. 113). S těmito úvahami je spojena vysoká úroveň odpovědnosti.

Jak upozorňuje Jedličková (2020, s. 46–47), ačkoli se na Heideggerově pojetí „bytí s“ podílejí i jiní lidé a jsou součástí naší existence, nerozhodují o tom, zda bude Dasein autentické, protože to je na nás. S tím však nesouhlasí Heideggerovi následovníci Fink a Patočka. Heideggerův nedostatek spočívající v tom, že toto spolubytí – existence ve světě s jinými lidmi – dostatečně nepopisuje člověka jako skutečně sociální bytost, napravuje Fink. Druhá osoba je pro Finka konstitutivním prvkem našeho bytí a Heideggerův existenciál lze rozšířit na koexistence, protože osoba je vlastně koexistence – vztah (Müller a Jedličková, 2020, s. 454). Fink upozorňuje na multidimenzionální charakteristiku této koexistence, přičemž jednotlivé vztahy se rozvíjejí v několika kategoriích, jako je práce, boj, láska, hra, o nichž bylo pojednáno výše, a právě také smrt. 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 bychom tuto potřebu nepocíťovali. Smrt jako fenomén je propojena se všemi předchozími koexistenciály (Cserge et al., 2020)

Dalším fenomenologem, který rozvíjí Heideggerovu filozofii, je Patočka. Patočka rozlišuje tři pohyby lidské existence. Zatímco první dva pohyby souvisejí s přizpůsobováním se existujícímu řádu, tradicím a pravidlům, nejprve v rodině, pak prostřednictvím práce, třetí pohyb existence je skutečně autentický. Tento způsob bytí se nazývá hnutí pravdy neboli sebetranscendence. V tomto pohybu vycházíme z anonymního bytí a naše jistoty jsou otřeseny (Patočka, 1998). Jak ukazuje Jedličková (2020, s. 56), pro tento autentický stupeň existence je nezbytné plně uvědomění si naší konečnosti. Na rozdíl od Heideggera je však autenticita podmíněna vstupem do společenství. Uvědomění si konečnosti má pozitivní rozměr, neboť dává smysl vztahům s druhými lidmi – našemu soužití – a tedy i našemu životu (Müller a Vaseková, 2021).

Jak bylo řečeno, v kontextu každodenního hraní sociálních rolí často dochází k odcizení, které si neuvědomujeme, dokud nedojde k probuzení – zážitku absurdity, krize, nebezpečí – které způsobí, že „ve vesmíru náhle zbaveném iluzí a světél se člověk cítí cizincem“ (Camus, 1979, s. 13). Absurditu lze chápat jako „krajní existenciální patos, který odhaluje neautentické bytí“ (Golomb, 2005, s. 126). Protože Camus je kritický k filozofiím, které dělají iracionální skok do víry, jako například Kierkegaard, a zároveň skeptický k existenciálním filozofiím, které uctívají to, co je drtí, nacházíme autentické

bytí spíše v podobě revolty. Tato revolta není revolucí – neusiluje o absolutní změnu ve jménu idealistického konstruktů, ale o zachování obyčejného lidství. Jak zmiňuje Neiman (2017, s. 1574), „autenticita vyžaduje, aby rebelové udržovali hodnoty, které dávají vzniknout vzpouře: vášnivé odmítání nespravedlnosti a pocit univerzální solidarity“. Tato autenticita souvisí s odhodláním revoltujícího člověka setrvat v konfliktu – říkat „ano“ i „ne“ absurditě. Tato autentická revolta nepodléhá absurdním – a obtížným – situacím a zároveň nevede k idealizaci. To může být nebezpečné, protože „skutečná velkorysost vůči budoucnosti spočívá v tom, že vše dáváme přítomnosti“ (Camus, 1956, s. 304).

Müller a Vaseková (2021) ukazují, že konfuciánské chápání autenticity se podobá západním filozofickým konceptům. V tomto ohledu odkazují na dílo Chena (2015, s. 175), který si všímá, že Heidegger a Sartre definují autentické já ve smyslu vlastnictví a autorství existence, což je myšlenka stejná jako v konfuciánském pojetí autenticity. Podle konfucianismu bychom měli utvářet a vlastnit svou existenci v souladu se vzdálenou vizí své existence. Chen (2004, s. 11–12) poukazuje na podobnost mezi Konfuciovým pojetím autentického já a Heideggerovým pojetím autenticity na základě příkladu, kdy Konfucius kritizuje svého učence Zilu, který sice měl talent v oblasti politického vedení (což představuje pozoruhodnou souvislost s leadershipem), ale podle Konfucia jej nebylo možné označit za člověka ve smyslu *rén* – tedy ve vztahu k autentickému lidství. Zilu redukoval své bytí na obyčejnou funkci či nástroj, a proto nebyl autentický. Heideggerovsky řečeno – zapomněl na bytí. Stát se skutečně autentickým člověkem znamená vymanit se z odcizeného prožívání skutečnosti.

Jak zmiňuje Ni (2014, s. 61), slovo *rén* je jedním z ústředních pojmů Konfuciové filozofie. Přesnou definici tohoto pojmu však v konfuciánských textech nenajdeme. Ani varianty jako „dobrotivost“, „lidumilnost“, „autoritativní osoba nebo jednání“, „altruismus“, „lidskost“ nebo „dobrota“ nestačí, protože buď vyjadřují něco navíc ve svém významu, nebo chybí jiný aspekt slova. Konfucius také přiznal, že sám *rén* nedosáhl, ačkoli každý má k *rén* velmi blízko. V souvislosti s autenticitou je důležité, že *rén* se v čínštině používá v kontextu morálních očekávání souvisejících s lidskou existencí. Jak zmiňuje Ni (2014, s. 61), *rén* lze interpretovat jako kvalitu, která činí autentického člověka, k níž by měl směřovat každý biologický člověk. Konfucianismus zdůrazňuje velmi svobodnou a nezávislou osobnost (Chen, 2015, s. 183). Koncept autenticity spojuje dvě dimenze konfuciánské osoby – lidství jako sekundární podstatu člověka a já jako primární podstatu osoby (Chen, 2015, s. 186). Je tedy zřejmé, že konfuciánské pojetí autenticity přímo souvisí s etikou. Podstatou eticky autentické osoby

je, že je vždy věrná sama sobě. Etickým mottem neokonfucianismu je tedy pravda (Vaseková a Müller, 2021).

Osobnost, identita, projekt

Jako jeden z důležitých předpokladů pro porozumění chování lidí v rámci organizace je studium jejich osobnostních charakteristik. Právě v tomto ohledu se Kelly a Kelly domnívají, že je užitečný existenciální přístup k teorii osobnosti, přičemž se opírají zejména o poznatky existenciálně laděné psychologie a o osobnosti, jako jsou Rogers a Maslow (Kelly a Kelly, 1998, s. 42). V kontextu existenciální psychologie je důležitá především myšlenka, že člověk chápe sebe sama jako součást procesu – v našem případě procesu stávání se manažerem. Život „existenciálního člověka“ je tak spíše identifikovatelný jako kontinuální proces než nějaký konečný kýžený stav, kterého dosáhl. Jak viditelné na dalších místech této práce, především pak také v jednotlivých případových studiích, zdůraznění procesu stávání se manažerem představuje významnou myšlenku existenciální filozofie managementu, pro kterou nacházíme evidenci v praxi. Nikdo se nerodí jako manažer, a i když má někdo jisté predispozice být dobrým manažerem, teprve skrze praxi – která je spojena s obtížnými, kritickými situacemi, se manažerem stává. Tady můžeme opět postřehnout souvislost s Odiornovým existenciálním konstatováním, které odkazuje na Sartrův existencialismus. Je však třeba zdůraznit, že ne všichni autoři nacházející inspiraci v existenciálních tématech by souhlasili s tímto Sartrovým tvrzením, které když vezmeme do důsledku – a Sartre svou myšlenku tímto směrem přímo rozvíjí – popírá existenci lidské přirozenosti a dává člověku značnou moc tvárnosti. Vyvozovat takové důsledky by bylo značně přehnané, proto je třeba zdůraznit, že i do procesu stávání se manažerem vstupují jisté charakteristiky člověka, které bychom mohli nazvat lidskou přirozeností (ať už je tento sociobiologický pojem jakkoliv komplikovaný), dále pak nadání apod. Zároveň je třeba si také uvědomit, že existenciální myšlenka stávání se manažerem nemůže být chápána jako protiklad vůči vzdělávacímu systému. Ačkoliv mnozí autoři upozorňují, že člověk se nestává manažerem absolvováním kurzů zaměřených na management, neznamená to popírání jejich smysluplnosti. V tomto kontextu by mělo být nahlíženo také na existenciálně-systémový přístup k managementu.

Kelly a Kelly (1998, s. 38) upozorňují na význam existenciálního přístupu k osobnosti pro řízení komunikace a vztahů na pracovišti. Díky existenciálnímu přístupu je možné

pracovat s účastníky komunikačních procesů a podněcovat je ke zvýšené uvědomělosti a autentičnosti, což v konečném důsledku souvisí s možností dospět k vytvoření lepší společnosti, kde bude možno garantovat lidem důstojnost. Bez zdárné komunikace a zdravých mezilidských vztahů je úspěšný management nepředstavitelný.

I úvahy o identitě nacházíme ve východní filozofii, přičemž je možné postřehnout její podobnost s existenciální fenomenologií (Müller a Kubátová, 2021). V japonské společnosti není člověk samostatnou „identitou“ a svět nelze rozdělit do oddělených kategorií typu „přátelé, příbuzní, podřízení“, ale je vhodnější popisovat realitu jako „soustředné kruhy vztahů, od intimních (nejvnitřnějších) až po periferní“ (Pascale a Athos 1981, s. 190). Střed kruhu je místem pro člověka a několik intimních dalších osob a je v rozporu s mnoha západními perspektivami. Japonská společnost si uvědomuje, že naše identita se utváří a odvozuje od lidí, kteří jsou nám nejbliže – „jde o částečné splynutí identit“ (Pascale a Athos, 1981, s. 190). Tento pohled na mezilidské vztahy a jejich význam ve vztahu ke světu připomíná existenciální myšlenku fenomenologa Eugena Finka (1965, s. 3) týkající se soužití, o níž jsme hovořili výše. Z těchto vztahů se nemůžeme vymanit a ovlivňují to, kým jsme. Pascale (1978) poznamenává, že východní perspektiva upozorňuje na skutečnost, že „skutečná organizace, pro kterou pracujete, je organizace zvaná vy sami“ a že „problémy a výzvy organizace, pro kterou pracujete ,tam venku‘, a té ,tady‘ nejsou oddělené věci“. Abychom vyjádřili propojení jednotlivých lidí v organizaci, stejně jako skutečnost, že lidé sami jsou organizací a že všechny tyto vazby ovlivňují naši identitu více existenciálně, můžeme spolu se Segalem (2014, s. 96) říci, že „když jsou narušeny nebo narušeny naše organizační postupy, jsme narušeni nebo narušeni i my“.

Na základě skutečnosti, že jsme soužití a že vztahy jsou důležité pro naši identitu, se v rámci východních filozofií objevuje významná myšlenka. Je to myšlenka vzájemné závislosti. V buddhistickém učení neexistuje jedinec nebo organizace, která by byla nezávislá na jiných organizacích nebo jiných jedincích (van den Muyzenberg, 2014). Procesy a vztahy v našem moderním specializovaném světě podporují tuto charakteristiku vzájemné závislosti, propojení a provázanosti. Jak upozorňují Weerasinghe a kolegové (2015), buddhistický holistický pohled je důležitý pro strategické řízení a skenování prostředí a každá moderní organizace se musí snažit prozkoumat celý prostor znalostí v celém prostředí. Lineární vztahy s prostředím nejsou dostačující. V tomto holistickém pojetí je organizace „živým tvorem“ a „smysluplným organismem“, protože se skládá ze zaměstnanců. Kreativní a inovativní charakter

organizace závisí na kreativě a inovativním způsobu myšlení jednotlivců v této organizaci (Weerasinghe et al., 2015). Jak jsme viděli, v existenciálně-fenomenologické perspektivě se ke světu vztahujeme prostřednictvím lidí, proto jsou lidé v tomto vzájemně závislém charakteru organizací důležití. I v západní perspektivě existují přístupy, které považují organizace a podniky za živý biologický organismus (Zelený, 2005). Myšlenka vzájemné závislosti a trvalých změn, které souvisejí s významem environmentálního skenování a analýzy rizik (Chang, 2002), bude mít zásadní význam pro environmentální výzvy, kterým organizace a lidstvo čelí. V této souvislosti musíme z Heideggerovy (1977) perspektivy ontologického rozdílu nahlížet na procesy v organizaci nejen instrumentálně, tedy tak, že se zabýváme technologií a transformujeme vstupy na výstupy, ale musíme brát v úvahu ontologickou perspektivu, která nám pomáhá tuto technologii pochopit, a to, že tyto procesy mají na nás dopad (Müller a Kubátová, 2021). V poslední době je velmi viditelný dopad prostřednictvím změny klimatu, která představuje významnou výzvu nejen pro činnosti související s podnikáním. Podobným způsobem východní moudrost poukazuje na tuto vzájemnou závislost a na skutečnost, že lidé „volí mezi alternativami, které budou záviset a mít vliv na ně samotné i na ostatní“ (van den Muyzenberg, 2014, s. 743).

Kapitola 2

Co už víme? Stávání se manažerem, krize a vyhoření

Zatímco předcházející kapitola poskytla teoretický rámec pro existenciální přístup k managementu a ukázala návaznost předkládaného výzkumu na tyto směry, zejména existenciální hermeneutickou fenomenologii v managementu (Rofle et al., 2016, 2017) inspirovanou dílem Martina Heideggera, druhá kapitola nabízí přehled dosavadních výzkumů, které se tematicky blíží kvalitativnímu výzkumu kritických momentů manažerské praxe. Kapitola byla zpracována na základě analýzy relevantních zdrojů nalezených na Web of Science za užití klíčových slov *manager* crisis*, *manager* burnout* a *becoming manager** v kategorii „title“.

2.1 Stávání se manažerem

V kontextu nároků na manažerskou práci je patrné, že manažer se nestává manažerem díky absolvovanému vzdělání. Současné výzkumy ukazují, že manažer se manažerem stává během manažerské praxe. Bolander a kolegové (2019) ve své studii poukazují, jakým způsobem se utváří identita manažerů nastupujících na svou první vedoucí pozici. Autoři ukazují, že manažerská identita balancuje mezi rozličnými fenomény, jako jsou kontinuita a změna, pokrok a ocitání se na stejném místě, vědomí a nevědomí či vzrušení a zoufalství. Narativní analýza opakovaných rozhovorů s šesti manažery napříč časem vedla k identifikaci čtyř hlavních typů narativů týkajících se učení v procesu stávání se manažerem, a to růst do manažerské identity, zápasení s manažerskou identitou, osvojování manažerské identity a opouštění manažerské identity.

Bolander a kolegové (2019) rovněž navazují na předcházející myšlenky týkající se skutečnosti, že manažerské vzdělávání má tendenci zesilovat určité hrdinské představy o tom, jaký by manažer mohl být (srov. Grey, 2004). Tento idealistický přístup vytváří nerealistické požadavky na manažerskou práci (srov. také existenciální přístup k vyhoření v sekci 2.3). V tomto ohledu autoři připomínají návrh, že sdílení zkušeností z běžné manažerské praxe, která je plná jistých bojů s překážkami by mohlo zvýšit povědomí o reálné povaze manažerské práce a o charakteristice těchto bojů. Tento přístup by mohl

zmírnit negativní emoční reakce a vést ke zpochybňování ideálů řízení (Hay, 2014). Jak jsme viděli v předcházející kapitole, právě zpochybňování zažitých ideálů a předpokladů je významnou součástí existenciálního přístupu k managementu. Studie Bolander a kolegů (2019) ukázala, že začínající manažeři jsou zahlceni zkušenostmi boje, nejistoty a nevědomosti.

Proces stávání se manažerem se netýká jen prvotní manažerské pozice. Studie Parkové a Faermanové (2018) ukazuje, že významnou událostí v kontextu formování manažerské identity je také povýšení. Kvalitativní studie 16 nově povýšených manažerů popisuje, jak manažeři opouštějí původní role a vstupují do role nové. Tento proces je spojen s rozvojem emoční a sociální kompetence. Manažeři musejí porozumět emocím svým, ale také emocím ostatních pracovníků, což využívají pro svůj osobní růst a pro interakce s ostatními.

Významnou autorkou zabývající procesem stávání se manažerem je Linda Hillová. Pro naše účely je důležitá zejména existenciální interpretace jejího díla, kterou nabízí Steven Segal. Segal (2017) spatřuje v díle Hillové (2003) silný kvalitativní posun od vědecko-technologicky zaměřeného chápání managementu k existenciálně-hermeneutickému (na bytí založenému) pohledu na management. Tento posun je založen na zájmu Hillové o prožívané zkušenosti manažerů. Segal (2017) dodává, že právě stávání se je existenciální dimenzí žité zkušenosti. V tomto procesu stávání se manažerem je z existenciálního pohledu významná především konfrontace s nejistotami a výzvami, ke kterým máme přístup skrze analýzu žité zkušenosti. Segal si všímá, že tyto filozofické souvislosti Hillová důkladně nediskutuje, navíc ani sousloví „stávání se manažerem“ nefiguruje mezi klíčovými slovy rejstříku její knihy. Nicméně se těchto souvislostí dotýká i v jiných textech, kde upozorňuje na skutečnost, že stávání se manažerem je spojeno s hlubokým psychologickým přizpůsobením a transformací profesionální identity. Tato transformace pak souvisí s úzkostí, která pramení z konfrontace s nutností upustit od běžných návyků a postojů (Hill, 2004, s. 121).

Z existenciální perspektivy, jak bylo ukázáno v předcházející kapitole, se manažer stává manažerem skokem do praxe, přičemž je nucen čelit neznámým a šokujícím skutečnostem, které jím otrásají, a týkají se tak jeho bytí (Segal, 2017). V tomto ohledu Hillová mluví o nenaplněných očekáváních zaměstnání manažera (Hill, 2003). Ve svém teoretickém uchopení procesu stávání se manažerem Segal (2017) popisuje důležitou hlavní myšlenku, která je klíčová pro to, aby se člověk stal manažerem a člověkem – jedná se o vztah jedince ke světu:

Vždy se jedná o volbu mezi stáváním se, kterému se mimo jiné říká „autenticita“, a odstupem od stávání se, kterému se říká špatná víra nebo neautenticita. Ani autenticita, ani neautenticita nejsou morálním, ale ontologickým pojmem. Utvářejí způsob, jakým jsou manažeři naladěni na svět. Autentické naladění je takové, které reaguje na časovost řízení, a je tedy velmi citlivé na možnosti, které se v situaci objevují. Neautentické naladění se vyznačuje psychologickým odstupem od anticipační nejistoty při vržení do neznámého světa, a je tedy uzavřené a nereaguje na možnosti situace. (Segal, 2017, s. 485)

Segal dochází k závěru, že se „stáváme“ prostřednictvím jednání. Jak ukazují Müller a Jedličková (2020), tato myšlenka vychází z existenciální filozofie (Kierkegaard, Heidegger, Sartre), ale opomíjí jeden důležitý aspekt bytí ve světě, kterým je intersubjektivita.

Zde vidíme ústřední existenciální téma, totiž že jak naše identita, tak naše pojetí toho, co děláme, se vyvíjejí v kontextu jednání. Bytí není vnitřní nebo intrapsychická identita, ale způsob bytí ve světě. Naše myšlení – naše filozofie bytí kapitána, manažera, vůdce – se nevyvíjí čistě myšlenkově. Naše myšlení a filozofie se rozvíjí v kontextu našich činů. Tím, kým jsme, se stáváme, jak popisuje Sartre (1948), prostřednictvím druhů rozhodnutí, která činíme. (Segal, 2017, s. 483)

Tento poznatek je klíčový i pro analýzu žité zkušenosti v rámci předkládaného výzkumu. Nicméně v kontextu významu mezilidské interakce je vhodnější tento přístup upřesnit a ukotvit jej v myšlenkách Eugena Finka a Jana Patočky, významných fenomenologů a přímých následovníků Edmunda Husserla a Martina Heideggera (Müller a Jedličková, 2020). Fink (1969) a Patočka (1998) totiž poukázali na to, že intersubjektivita představuje nejdůležitější aspekt našeho vztahu ke světu, což je skutečnost, kterou Husserl a Heidegger de facto opomíjejí. V rámci tohoto výzkumu bude Segalova myšlenka přeformulována v tom smyslu, že se „stáváme“ nikoliv prostřednictvím jednání, ale prostřednictvím interakce. Müller a Jedličková v tomto ohledu ukazují, že Heideggerova existenciální analýza je bezpochyby klíčová pro dějiny filozofie a dalších oborů, ale přesto se potýká s jistými nedostatky, přičemž její individualistické pojetí je tím nejvýznamnějším. V Heideggerově perspektivě se zdá, jako by lidská existence (Dasein) stála ve světě sama. Tato osamělost lidské existence je způsobena především tím, že pojem Dasein je stále vnímán jako „čistý“ subjekt. Dasein si vybírá a rozvrhuje své vlastní možnosti, vystupuje z „člověka“ a znovu do člověka padá, chápe, používá jazyk, ale

„druhá osoba“ nápadně chybí. Heidegger druhou osobu předpokládá, ale přesto se tato osoba nejeví jako rovnocenná. Není konstitutivní ani stejně významná, ať už ontologicky či sociálně, jako subjekt. Je nutné zmínit, že Heidegger (2001) se částečně zabývá intersubjektivitou, neboť formuluje konstitutivní rys každodennosti, společného bytí „ve světě“. Jeho termín Mit-sein, někdy také uváděný jako Mitdasein nebo Miteinandersein, však plně nevystihuje člověka jako skutečně sociální bytost. Druhá osoba není konstitutivní pro mé vlastní Dasein (Müller a Jedličková, 2020). Význam mezilidské interakce v kontextu kritických momentů manažerské praxe tak představuje jednu ze základních výzkumných mezer, na které předkládaný výzkum reaguje a rozvíjí tak předcházející studie ukotvené převážně v heideggeriánské perspektivě (Rolfe et al., 2016, 2017).

2.2 Manažeři a krize

Blízko k prožitku krize má Weickův přístup týkající se utváření smyslu – tzv. *sensemaking*. Weickova perspektiva utváření smyslu představuje alternativní přístup k teorii organizace. Jedná se také o způsob analýzy organizačního chování, a to zejména sociálně-psychologických procesů, které jsou nezbytné pro dosažení výsledků v dané organizaci (Helms Mills et al., 2010). Langenberg a Wesseling (2016, s. 223) ve své filozofické analýze Weickova přístupu ukazují, že Weickovo pojetí organizace je možné přirovnat k „jazzové improvizaci“. Jedná se totiž o jistý mentální model, sociální konstrukt, který vede k lepšímu vyjádření skutečné povahy organizace a její dynamiky odehrávající se v rámci sdíleného významu. Jak zmiňují Maitlis a Sonenshein (2010, s. 551), *sensemaking* lze chápat jako „proces sociální konstrukce, k němuž dochází, když rozporuplné signály přeruší probíhající činnost jednotlivců, a zahrnuje retrospektivní vývoj věrohodných významů, které racionalizují to, co lidé dělají“. Podle Weicka toto utváření významu začíná prostřednictvím třech základních prvků, kterými jsou rámec, nářžka a spojení. Zatímco rámce se vztahují k minulým momentům socializace, nářžky se vztahují k současným momentům zkušenosti. Lidé v organizaci zpětně zjišťují, co se děje, co je třeba vysvětlit a co je třeba udělat (Weick, 1995, s. 11). Tento proces probíhá neustále, nikdy není ukončen, a proto nelze nikdy hovořit o jeho konečném výsledku. V rámci tohoto procesu se vytváří „rámec“, což je „dočasná pozice převzatá z minulosti“ (Langenberg a Wesseling, 2016, s. 226).

Vnímání v organizaci je ovlivňováno řadou faktorů, jako jsou individuální, kolektivní a institucionální vlivy. V kontextu pandemie COVID-19 je důležité zaměřit se na utváření smyslu v těchto kritických podmínkách. Z výše uvedeného popisu perspektivy sensemakingu vyplývá, že realita je proměnlivá a vzniká prostřednictvím sdíleného významu, který v současné situaci musí být nutně ovlivněn prožíváním krize. Jak Maitlis a Sonenshein (2010) odkazují na vlivný text Weicka (1988), v kontextu krize jsou důležité tři aspekty sensemakingu, a to identita, závazek a očekávání. Identita je základním konstruktem a sdíleným významem, který hraje důležitou roli při reakci na krizi a při utváření jejího smyslu. Závazek je základem sensemakingu, protože jednání, ke kterému jsme se v minulosti zavázali, může být klíčové pro ospravedlnění jednání (Maitlis a Sonenshein, 2010, s. 562). V kontextu sociálního podnikání existuje významný sociální závazek, který ospravedlňuje možnou ekonomickou neefektivnost. Očekávání jsou pak spojena s náznaky, které vytvářejí významy. Dalším důležitým tématem tvorby krizových vjemů, které je třeba zmínit, jsou emoce (Christianson a Barton, 2020, Maitlis a Sonenshein, 2010).

Výzkumy využívající Weickovu perspektivu se však orientují především na utváření kolektivního významu krize, interpretaci krizové události a jejích důsledků. Autoři kriticky navazující na Weickovo dílo zmiňují možnou kombinaci přístupu s existenciální fenomenologií. Langenberg a Wesseling (2016, s. 222) poznamenávají, že ačkoli Weick odkazuje na filozofii sporadicky, jeho koncepce se vztahuje k filozofickým poznatkům, které lze odvodit, a poukazují na paralely mezi Heideggerovým dílem a Weickovým retrospektivním smyslovým vnímáním. Holt a Cornelissenová (2013) se domnívají, že Weickova perspektiva sensemakingu implicitně vychází z Heideggerovy (2001) fenomenologie. Existenciální fenomenologie, jak zmiňují Sandberg a Tsoukas (2014), „pomáhá zachovat jednotu myšlení a jednání, vyhýbá se oddělení subjektů od objektů, vybavuje nás slibnou ontologií“.

Navzdory podobnostem, jak výstižně ukazují Holt a Cornelissenová (2013, s. 526–527), smysl v Heideggerově existenciálně-fenomenologické perspektivě přesahuje teoretické a technické porozumění, protože za prvé „smysl nacházíme v samotném narušení“, za druhé „se často cítíme ztraceni uprostřed zvyklostí, předpokladů a obecností zavedených rámců, kategorií a vyprávění, aniž by to bylo podnětem k rozpadu“, a za třetí „smysl vzniká z prožívání životních projektů jako inherentně otevřených, bez konkrétního směřování nebo dokonce formy, a z takové otevřenosti může vzniknout transformativní smysl“.

Existenciálním prizmatem nahlíží na Weickovo dílo i Segal (2017). Všimá si zejména Weickova odkazu na Kierkegaard a konstatování, že život se žije směrem dopředu, ale je chápán pozpátku. Toto žití života dopředu je spojeno se zapojováním se do aktivit každodenního světa. Segal si všimá, že při tomto zapojování se do každodennosti se objevuje jistý soubor návyků a vzorců, kterému se podřizujeme a který bychom z hlediska heideggerovské perspektivy mohli nazvat průměrným každodenním způsobem bytí. Pohled zpět se pak týká okamžiku, kdy dojde k narušení tohoto každodenního zapojení. Ačkoliv Segal při srovnání existenciální perspektivy a Weickova přístupu, vidí jisté podobnosti, dospívá k závěru, že „Weick odpovídá za život pozpátku, nenabízí adekvátní popis neustálé změny a toku existenciálních dimenzí zapojených do prožité zkušenosti spojené s životem vpřed“.

Do budoucna se nabízí realizovat více výzkumů, které budou založeny na kombinaci Weickovy perspektivy a existenciální fenomenologie. Propojení přístupu „sensemakingu“ a existenciální fenomenologie by napomohlo získat jak údaje o kolektivním utváření smyslu, tak o osobním postoji manažerů. Společný smysl v rámci organizace může být jiný než osobní smysl, který se dotýká vnitřních existenciálních hodnot. Použití různých kvalitativních metod vede k získání různých údajů a že jejich kombinace pomáhá identifikovat různé aspekty související s vytvářením smyslu krize.

Další studie zabývající se krizemi nenabízejí existenciální pohled. První skupinu studií reflektující krize a jejich vliv na manažery jsou studie zaměřené na zkoumání dopadů krizí hospodářských. Tyto studie se většinou nezaměřují přímo na prožitek těchto krizí manažery. K zajímavému závěru však dospívá studie Kottika a kolegů (2020, s. 363), kteří kromě nutných opatření, které musely malé a střední podniky v Řecku přijmout, aby zvládly hospodářskou krizi, zmiňují i roli manažerů. Výsledky ukazují, že manažeři s vhodnou kombinací vlastností, dovedností a strategických orientací zvyšují šance na zvládnutí krize. Autoři v tomto ohledu upozorňují na pozitivní význam krize a zdůrazňují, že např. v čínštině je slovo krize složeno ze dvou znaků, přičemž jeden se týká nebezpečí, druhý příležitosti. V řečtině se pak jedná κρίνω (krínō), což znamená vybrat, zvolit, rozhodnout se, soudit. Pro budoucí zvládání krizí bude dle autorů nezbytná schopnost pozitivně reagovat na krize, což znamená oprostít se od důrazu na náklady a soustředit se na potenciální přínosy krize. V tomto ohledu vidíme jistý apel na změnu myšlení a zpochybnění zažitých předpokladů.

Papaoikonomou a kolegové (2012) publikovali studii zaměřenou na vnímání a prožívání hospodářské a finanční krize z pohledu španělských podnikatelů. Výsledky

výzkumu ukázaly, že podnikatelé vnímali krizi negativně, a to především z důvodu nejistoty prodeje, nejistoty příjmů a obtížného přístupu k financování. Současně byla krize vnímána také jako příležitost, zejména v kontextu zapojení inovací a sdílení zdrojů a znalostí prostřednictvím vytváření sítí.

Prouska a Psychogios (2019) ve své kvalitativní studii zkoumají mlčení 35 liniových manažerů v průběhu ekonomické krize. Koncept mlčení odkazuje na neochotu zaměstnance promluvit o organizačních problémech, která může být způsobena vědomou volbou zaměstnance nebo vlivem manažerských struktur. V první fázi sběru dat manažeři při domněnii, že krize bude krátkodobá zaujímali pragmatický postoj a jejich mlčení souviselo s přístupem „udělej, co se ti řekne“, neboť se domnívali, že tak bude možné překonat krizi. Ve druhé fázi již vzdali naděje na krátké trvání krize a projevovali nedostatek důvěry k vrcholovému managementu. Jejich neochota mluvit o problémech byla způsobena cynismem pramenícím v přesvědčení, že lidé jsou sobečtí a nečestní. Tato nečestnost se týkala zejména způsobu, jakým vrcholový management a vlastníci informovali o skutečném dopadu krize na podnik, a tedy i na pracovní podmínky.

Jaidi a Thévenet (2012) ve své kvalitativní studii nabízejí pohled na manažery automobilky čelící globální krizi (2008–2009), která zavádí plány dobrovolného odchodu zaměstnanců jako jednu ze strategií, jak přečkat krizi. 21 manažerů, kteří se rozhodli zůstat, popisuje své zkušenosti s průběhem krize ve čtyřech časových úsecích. První fáze se týká čekání na to, co přijde, druhá fáze je spojena s částečnou úlevou, třetí fáze se týká pochybností a čtvrtá návratu do normálu. Kvalitativní rozhovory umožnily nahlédnout do pocitů spojených s jednotlivými fázemi krize. Počáteční emoce byly spojeny s odchodem mnoha pracovníků a překvapením, že plán dobrovolného odchodu byl natolik úspěšný. To způsobilo u manažerů šok, neboť odcházeli i zaměstnanci, kteří pracovali pro firmu mnoho let a byli její významnou součástí. Při zjištění, že pracovníci, kteří dali výpověď, jsou se svým rozhodnutím spokojeni, se dostavil pocit úlevy. Přišly však také pochybnosti o vlastním rozhodnutí, které byly v poslední fázi utiшены a situace ve společnosti se vrátila do běžných kolejí.

V kontextu současné krize způsobené pandemií COVID-19 jsou zkoumány například kompetence manažerů. Van der Wal (2020) identifikuje, že úspěch manažerů veřejné správy se odvíjí zejména od tří nejdůležitějších kompetencí, kterými jsou řízení zúčastněných stran, politiků a sítí pro spolupráci. Ve svém komentáři se však nezaměřují na to, jak manažeři prožívají pandemii a svou manažerskou roli charakteristickou těmito kompetencemi. Bajaba a kolegové (2012) se zabývají efektivním leadershipem

v kontextu pandemie COVID-19. Výsledky ukazují, že manažeři s adaptivní osobností mají zvýšené vnímání své účinnosti (koncept tzv. self-efficacy), což vede k větší motivaci vést během krize. Výsledky vyplývají z online průzkumu mezi 116 manažery, kteří vyplnili příslušné dotazníky.

Kuckertz a kolegové (2020) se zaměřili na reakce začínajících podniků na současnou krizi způsobenou pandemií COVID-19 a jejich názor na opatření zavedená v Německu. Přestože kvalitativní výzkum uvedený v tomto článku není založen na hloubkových rozhovorech, je jedním z prvních, kdo přináší nové pohledy do kontextu toho, jak malé firmy prožívají současnou krizi. Výzkum naznačuje, že někteří podnikatelé v podnikatelském ekosystému již vnímají podnikatelskou příležitost v pozitivním smyslu, to znamená, že vidí příležitost řešit aktuální problémy zaměstnáváním podnikatelských opatření. Zažití krize tedy může přispět k dalšímu rozvoji podniku. Podrobnější kvalitativní výzkum zaměřený na vnímání, zkušenosti a reakce podnikatelů na krizi způsobenou pandemií COVID-19 však dosud nebyl proveden.

Z hlediska osobního prožívání krize je možné zmínit studii Lovedayové (2021), která se zaměřuje na akademiky-manažery v kontextu zásadních změn ve vysokoškolském sektoru, které jsou vnímány jako krize. Lovedayová ukazuje, že prostřednictvím rozhovorů je možné zjistit, jak jsou univerzity řízeny a jaké typy obranných mechanismů jsou vyvíjeny za účelem vypořádání se s obavami souvisejícími s institucionálním přežitím. V kontextu studie Evanse (2015, s. 137) argumentuje, že úzkost manažerů týkající se přežití může být přenášena na zaměstnance v první linii, kteří se mohou cítit obviňováni, ohromeni a nepodporováni, zároveň úzkostí zasažené vedení není schopno registrovat obavy podřízených.

De Villa a Rajwani (2012) poskytují kvalitativní analýzu vnímání politické krize manažery a ukazují, že reakce na krizi přijatá organizací je významně ovlivněna vnímáním krize manažery. Tato zjištění naznačují, že organizace může přijímat strategická rozhodnutí pouze na základě vlastního vnímání situace, což nemusí být zcela dostatečné. Individuální hledisko zaujaté manažery má vliv na výkon organizace a přístup ke krizi, tedy zdali bude krize chápána jako hrozba, příležitost či kombinace obojího, případně si hrozeb ani příležitostí nemusí být vědomi.

Pomocí fenomenologického výzkumu provedl Doern (2016) 15 hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s vlastníky-manažery malých britských podniků, aby zachytil zkušenosti malých podniků přímo zasažených nepokojí v Londýně 2011. V tomto výzkumu autor odhalil, jak jsou tyto podniky vůči této krizi zranitelné, a na

druhé straně byly také identifikovány příklady odolnosti. Podle autora jsou klíčovými faktory, které ovlivnily, zda jsou podniky vůči krizi zranitelné nebo odolné, zkušenosti, myšlení a zdroje. Například myšlení se týká výkladu a postojů ke krizi, když se rozlišují dva přístupy – omezení a očekávání.

Z tohoto přehledu je patrné, že výzkumy se zaměřují především na manažery v kontextu vnější krize, která zasahuje podnik, což má pak vliv na prožívání jejich osobní zkušenosti. Zajímá-li nás spíše prožitek osobní krize, je třeba zaměřit se na studie zkoumající neúspěch manažerů vedoucí ke stavům vyhoření.

2.3 Vyhoření manažerů

Vyhoření je velmi diskutovaným problémem, který se objevuje v mnoha profesích. Navzdory rozsáhlým diskusím a četnosti případů Heinemann a Heinemann (2017, s. 1) zmiňují, že „vyhoření stále není v akademické oblasti, zejména v klinické psychologii a psychiatrii, zcela akceptováno jako samostatná duševní porucha“. Vyhoření však můžeme charakterizovat jako formu nemoci či zdravotního problému, což potvrzuje i jeho zařazení do seznamu ICD-11 (2019) pro statistiku úmrtnosti a nemocnosti WHO. Ani v tomto seznamu (část QD85) však není vyhoření výslovně uvedeno jako nemoc, ale je zařazeno do kategorie „Problémy spojené se zaměstnáním nebo nezaměstnaností“ v kategorii „Faktory ovlivňující zdravotní stav nebo kontakt se zdravotnickými službami“. Freudemberger (1974, s. 159) definuje vyhoření jako „vyčerpání v důsledku nadměrných nároků na energii, sílu nebo zdroje“, přičemž je spojeno s příznaky, jako jsou únava, bolesti hlavy, nespavost, zkrácený dech, gastrointestinální poruchy. Podobně Maslach a Jackson (1981, s. 99) zmiňují, že se jedná o „syndrom emočního vyčerpání a cynismu, který se často vyskytuje mezi lidmi, kteří vykonávají nějakou ‘práci s lidmi‘“, a který je spojený s „dehumanizací“, „dehumanizovaným vnímáním druhých“ a „sklonem k negativnímu hodnocení sebe sama“. Jedná se zejména o důsledek „dlouhodobé reakce na chronické emoční a interpersonální stresory v zaměstnání“, který je definován třemi kategoriemi: vyčerpáním, cynismem a stresem (Maslach et al., 2001, s. 397).

Je možné poukázat na to, že podobné pojmy se vyskytují i v definici uvedené v ICD-11 WHO (2019), kde je vyhoření charakterizováno jako důsledek stresu na pracovišti ve

třech dimenzích: pocity vyčerpání, psychický odstup od práce a cynismus, snížená efektivita.

Vyhoření manažerů nebývá věnováno tolik pozornosti, jako je tomu například v případě zdravotníků či učitelů (Pines, 2002). Existuje však řada převážně psychologických kvantitativních studií, které se zaměřují na přítomnost vyhoření u manažerů (Maldonado-Macías et al., 2015) či základní determinanty mající vliv na vyhoření, jako jsou organizační stresory, stresory související s pracovní pozicí, osobnost manažera (Dolan a Renaud, 1992), organizační struktura a procesy (Lee a Ashforth, 1991), pracovní zátěž (Wong a Laschinger, 2015), emoční vyčerpání, odosobnění a osobní úspěchy (Cordes et al., 1997), osobní cíle (Hyvönen et al., 2009), emoční pracovní strategie (Zhang et al., 2020), pracovní požadavky, uznání, kariérní vyhlídky, jistota zaměstnání (Hamouche a Marchand, 2020), emoční vyčerpání (Lee a Ashforth, 1993), neuroticismus (Goddard a Patton, 2004), optimismus, stres, celková životní spokojenost (Hayes a Weathington, 2007), nejednoznačnost a konflikt rolí (Wu et al., 2019) či organizační spravedlnost (Yang et al., 2018). Předmětem výzkumu jsou i dopady vyhoření na výkonnost firmy (Sirén et al., 2018). Z hlediska prevence vyhoření jsou kromě nejčastěji komentovaných strategií zkoumány například vztahy mezi vyhořením a emoční inteligencí (Aftab a Qadeer, 2013) či odolností (Calvo a García, 2017).

Kvalitativních studií snažících se popsat hloubku příčin vedoucích k vyhoření je podstatně méně. V kontextu našeho výzkumného záměru je významný především psychoanalyticko-existenciální přístup k vyhoření rozvíjený Ayalou Malach Pinesovou (1993, 2000, 2002). Ústředním konceptem existenciální perspektivy k vyhoření je existenciální význam vlastního života, který představuje významnou potřebu každého jedince. A právě práce představuje aktivitu, u které předpokládáme, že nám tento význam poskytne. Psychoanalytická perspektiva pak poskytuje vysvětlení, proč je tento význam hledán právě v práci, přičemž ukazuje, že tato skutečnost souvisí se zážitky v dětství, s dynamikou rodinného původu a se vztahy, které jsme s lidmi utvářeli (Pines, 2002, s. 103). Základní příčinu vyhoření můžeme spatřovat právě v potřebě lidí věřit, že jejich život má smysl, že práce, kterou dělají je důležitá a užitečná, případně dokonce hrdinská (Pines, 1993). Pinesová (2002) v tomto kontextu zmiňuje důležité existenciální souvislosti popsané Ernestem Beckerem (1973), který čerpá z díla Otto Ranka (1961):

Potřeba lidí věřit, že věci, které dělají, mají smysl, je jejich způsobem, jak se vyrovnat s úzkostí způsobenou konfrontací s vlastní smrtelností. Aby mohli popřít smrt, potřebují se lidé cítit hrdinsky,

vědět, že jejich život má smysl, že na něm záleží ve větším, „kosmickém“ plánu věcí. Podle Beckera si lidé vybírají, zda se stanou „hrdiny“ podle „systému hrdinů“, který jim předepisuje kultura. Dnes je ve většině západních zemí jednou z často volených odpovědí na existenciální hledání u těch, kteří si to mohou dovolit, práce. Lidé, kteří si tuto možnost zvolí, se snaží ze své práce odvodit smysl celého svého života. Proto do ní vstupují s tak velkými nadějemi, jsou idealističtí a motivovaní a vztahují se ke své práci jako k poslání. Když mají pocit, že selhali, že jejich práce je bezvýznamná, že pro svět nic neznamenají, začnou se cítit bezmocní a beznadějní a nakonec vyhoří. (Pines, 2002, 103–104, srov. také Pines, 1993)

Právě zde vidíme řadu souvislostí s existenciální filozofií managementu a motivem konečnosti. Volíme práci, abychom se vyhnuli tíživému pocitu vlastní konečnosti. Smrt je často nevědomě vytěsněna z našich životů, a to až do chvíle, kdy s ní jsme konfrontováni prostřednictvím prožitku nějaké zkušenosti. V kontextu Camusova díla (srov. Müller, 2021a) bychom mohli konstatovat, že absurdní podoba světa je vytěsněna idealistickým konstruktem reality, který se jí snaží popřít. Jak ukazuje Cal Newport (2018), při budování kariéry dáváme velmi často přednost vášni – která souvisí s naší touhou po práci snů odpovídající našemu ideálu, před zdoluhavým budováním mistrovství souvisejícím s dlouhodobým zdokonalováním našich schopností. Zatímco přístup založený na mistrovství, které se soustřeďuje na hodnoty, které vytváříme prací, se přístup založený na nadšení soustřeďuje na hodnoty, které nám práce dává. V kontextu psychoanalyticko-existenciálního přístupu k vyhoření by touto hodnotou, kterou od práce často očekáváme, byl právě náš existenciální význam. V konfrontaci s překážkami, na které narážíme, však přístup založený na nadšení často selhává. A jak ukazuje Pinesová (2002), selhává často i naše idealizovaná představa, že práce nám dodá existenciální význam.

Psychoanalytická perspektiva předpokládá, že si lidé často vybírají povolání, které jim umožní znovu dospět k významným zážitkům z dětství, případně uspokojit potřeby, které v dětství nebyly uspokojeny. Existenciální perspektiva pak dodává, že volba povolání představuje pro člověka velmi závažnou otázku, což má za následek, že do této volby „lidé vstupují s velmi vysokými cíli a očekáváními, se zapojením ega a vášní“ (Pines, 2002, s. 104). Největší vášeň se pak dle psychoanalytického přístupu nachází tam, kde leží nevyřešený problém z dětství. Lidé se rozhodují v naději (často nevědomé), že tyto rány z dětství vyléčí úspěchem v pracovním životě, přičemž v situacích, kdy přichází pocit selhání namísto úspěchu a existenciálního významu, dochází k vyhoření (Pines, 2002, s. 104).

V kontextu výzkumů týkajících se osobnostních charakteristik manažerů, Pinesová zmiňuje vysokou potřebu moci. V psychoanalytickém přístupu se za příčiny této potřeby považují zkušenosti z dětství. Mezi tyto zkušenosti bývají nejčastěji řazeny nejistota a nedostatek moci, kontroly a informací. Tento nedostatek bývá spojen s nepřítomností pozorného otce, který by poskytl citovou jistotu. Nemusí se jednat jen o předčasnou smrt otce, ale také o jeho častou nepřítomnost, například z důvodu pracovních povinností. Obzvláště v manažerských rodinách se tato situace často opakuje, neboť, jak zmiňuje Pinesová, vysoké procento otců úspěšných manažerů bylo také úspěšnými manažery. Pinesová si v tomto kontextu všimá příhodné souvislosti, na kterou upozorňuje Zaleznik (1991). U těchto manažerů jde o „dvojí narození“, neboť jsou nevědomě poháněni k tomu, aby se stali řídicími pracovníky, „rodí“ se znovu a stávají se „svým vlastním otcem“. Jejich úsilí v pracovním životě je jejich touhou být vůdcem, mít vše pod kontrolou, a v konečné důsledku být otcem. Tyto poznatky jsou významné i z hlediska našeho výzkumu, který poskytuje pro tato konstatování empirickou podporu.

Práce manažera je spojena s řadou ideálů. Manažer by měl být vrcholným představitelem pyramidy řízení, metaforicky řečeno otcem organizace. Předpokládá se, že pracovní úsilí by mělo vést k úspěchu celé organizace a manažer by za to měl být uznáván a odměňován. Právě tyto skutečnosti jsou považovány za základ pro vytvoření existenciálního významu a překonání případného traumatu z dětství. Jenže v kontextu nedostatečné moci, nedostatečných zdrojů, politických, administrativních či byrokratických zásahů vyšší moci, nemožnosti dělat věci podle svého či nedostatečného ohodnocení a kariérního růstu dochází k vyhoření (Pines, 2002, s. 108, srov. též Pines, Aronson, 1988).

Každý idealistický cíl obvykle naráží na komplikace způsobené skutečnou povahou světa a řízení není výjimkou. Touha mít vliv v organizaci a učinit ji co nejlepší bude konfrontována s nedostatkem pravomocí. Manažer obvykle nebývá jediným, kdo určuje, jakým způsobem bude probíhat směřování organizace. I v případě značných pravomocí jsou omezující podmínkou nedostatečné zdroje, které v konečném důsledku oslabí vliv. Touha po prvenství v rámci organizace či širší společnosti a uznání s tím spojené se zase rozplývá při střetu s realitou, neboť nikdo nemůže být trvale nejlepší. Mnoho manažerů chce v organizaci řídit věci po svém. Na základě svých odborností a zkušeností vědí, jak řešit určité situace a k jakým změnám by mělo dojít. Ve skutečném světě jsme však omezeni byrokracií, administrativními úkony či politickým vlivem (srov. Pines, 2002). I tyto postřehy budou důležité v rámci předkládaného výzkumu. Naše zaměření na

prožitek běžné praxe však ukáže, že s podobnými problémy se potýkají i manažeři, kteří nejsou sužováni stavy vyhoření. Budeme si všimnout i mnohem častějších narušení běžné praxe, které lze při větší intenzitě považovat za jistý předstupeň vyhoření (Müller, 2019).

Kapitola 3

Metoda výzkumu

Tato kapitola detailně představuje metodu výzkumu. Jsou popsány výzkumné otázky, vymezen postup sběru a zpracování dat a navržen konceptuální rámec pro interpretaci výsledků výzkumu. V této části je také naplněn konceptuální cíl. Je navázáno na předcházející přístupy v oblasti filozofie managementu a je ukázáno, že ačkoliv je původní heideggeriánský koncept užitečný v rozpoznání významných skutečností a může být nápomocen v seberozvoji manažerů, není zcela dostačující v ohledu mezilidské interakce. Navržený přístup rozšiřuje existenciální hermeneutickou fenomenologii o filozofii Jana Patočky a Eugena Finka. Vyvinutá metoda je prvním podrobně zpracovaným metodickým návrhem, jak kombinovat přístupy interpretativní fenomenologické analýzy a existenciální hermeneutické fenomenologie. Je tak navázáno na přístup, který využívají Rofle a kolegové (2016, 2017), ale podrobněji nerozvíjejí metodu výzkumu. První rozvinutí interpretačního rámce existenciální hermeneutické fenomenologie bylo představeno ve studii Müllera a Jedličkové (2020). Průvodce metodou je pak prezentován ve studii Jedličkové, Müllera, Halové a Cserge (2021).

3.1 Interpretativní fenomenologická analýza a existenciální hermeneutická fenomenologie v managementu

Kvalitativní výzkum zažil v posledních desetiletích značný rozvoj. Jednalo se především o zásluhy prominentních badatelů, kteří nevzdávali boj za význam kvalitativních dat. Ke kvalitativnímu výzkumu však nadále existuje protichůdný přístup. Gummesson (1999, s. 1) i v tomto ohledu všimá, že na jedné straně stojí akademici a výzkumníci, kteří si význam kvalitativního přístupu v managementu uvědomují a považují jej za cenný nástroj pro zkoumání otázek z oblasti managementu, leadershipu, organizačních studií a dalších příbuzných oborů, na druhé straně však panuje v rámci mnoha univerzit a obchodních škol nedůvěra a jejich představitelé často považují kvalitativní metody za druhořadé.

Tabulka 1. Srovnání výzkumných metod.

	IPA	EHP	IPA-EHP
Typ výzkumu	Interpretativní kvalitativní výzkum	Interpretativní kvalitativní výzkum	Interpretativní kvalitativní výzkum
Cíl	Přístup ke „kvalitativní analýze se zvláštním psychologickým zájmem o to, jak lidé dávají smysl svým zkušenostem“ v kontextu jejich osobního a sociálního světa (Larkin a Thompson, 2012, s. 101, Gill, 2014, s. 126).	Kvalitativní metoda, která „zapojuje jak účastníka, tak výzkumníka do procesu snahy o pochopení toho, co to znamená ‚být (člověkem)‘, tj. co to znamená žít jako ztělesněná bytost v (konkrétním) fyzickém a sociálním světě“ (Willig a Billin, 2012, s. 118).	Kvalitativní metoda a filozofická interpretace toho, jak lidé dávají smysl své zkušenosti v rámci transformačního procesu souvisejícího se způsoby bytí (Müller, Jedličková, 2020, Jedličková, Müller, Halová, Cserge, 2021).
Teoretická východiska	Fenomenologie, hermeneutika, idiografie	Existenciální hermeneutika, existenciální fenomenologie	Fenomenologie, existenciální hermeneutika, idiografie, kosmologická fenomenologie
Interpretace	Fenomenologická, psychologická	Existenciální	Existenciálně-fenomenologická, psychologická
Filozofické vlivy	Husserl, Heidegger, Merleau-Ponty, Sartre, Schleiermacher, Gadamer	Heidegger, Merleau-Ponty, Sartre, Schleiermacher, Gadamer	Husserl, Heidegger, Merleau-Ponty, Sartre, Schleiermacher, Gadamer, Rorty, Fink, Patočka, Camus

Zdroj: Jedličková, Müller, Halová, Cserge (2021)

Jak ukazují Jedličková a kolegové (2021), v současné době najdeme v managementu mnoho kvalitativních metod, které jsou komentovány v několika příručkách (například Gupta a Awasthy, 2015; Townsend et al., 2016; Cassell et al., 2018). Metoda využitá v našem výzkumu je kombinací interpretativní fenomenologické analýzy (IPA)

a existenciální hermeneutické fenomenologie (EHP). Oba kvalitativní přístupy vycházejí ze stejné větve interpretativní fenomenologie založené na Heideggerově odklonu od Husserlovy fenomenologie, který spočívá v důrazu na ontologické otázky týkající se lidské zkušenosti vztážené k bytí (Gill, 2014, s. 120). Z hlediska cílů a výzkumných otázek se však IPA a EHP liší (srov. Larkin a Thompson, 2012; Willig a Billin, 2012). V následující tabulce jsou uvedeny základní podobnosti a odlišnosti jednotlivých metod.

Teoretické kořeny IPA a její úloha ve výzkumu managementu

IPA vznikla v rámci psychologie zdraví jako interpretativní analýza zkoumající porozumění osobní zkušenosti a také toho, jak se účastníci výzkumu k této zkušenosti vztahují. Metoda má kořeny ve fenomenologii, hermeneutice a idiografii. Klíčovou publikací shrnující principy výzkumu a poskytující návodný postup výzkumu je kniha Smithe a kolegů (2009). Jak ukazují Jedličková a kolegové (2021), IPA čerpá z podobného souboru filozofických vlivů, jako je existenciální hermeneutická fenomenologie (EHP), ale analytické postupy a výsledky jsou odlišné. Jak zmiňují Larkin a Thompson (2012, s. 101), klíčovými pojmy v přístupu IPA jsou „dávání hlasu“ a „dávání smyslu“, které jsou založeny na důvěrném zachycení výpovědí účastníků a snaze o jejich interpretaci.

Při práci s metodou je třeba mít na paměti, že IPA je idiograficky zaměřená a vždy klade důraz na konkrétní aspekty významu, nikoli na zobecňování. Tato snaha má kořeny v Heideggerově a Gadamerově hermeneutice, ale můžeme říci, že jeden z rozdílů mezi IPA a EHP spočívá v tom, že zatímco IPA zkoumá význam, který jedinec přikládá své vlastní žité zkušenosti, EHP bere v úvahu celkovou „situaci“ lidské existence – bytí ve světě (Heidegger, 2001) s jeho kulturou, tradicemi, historií, tj. časovostí, a také jeho tělesností. Především však EHP zkoumá význam těchto žitých zkušeností ve vztahu k ostatním lidem (Jedličková et al., 2021).

Jak upozorňují Larkin a Thompson (2012), IPA neověřuje hypotézy a obvykle se nepoužívá k vytváření teorie jako takové, takže vyžaduje otevřené výzkumné otázky, které se ptají na zkušenosti a na to, jak jim lidé rozumějí. Studie IPA mohou poskytnout zásadní vhled do osobních zkušeností a psychosociálních procesů. Tyto poznatky nám nemusí říci, co je příčinou „x“ nebo zda „y“ funguje či nefunguje – mohou nám však pomoci pochopit, jaké to je žít s „x“ a jak „y“ funguje (Larkin a Thompson 2012, s. 114).

Gill (2014) ve své přehledové studii ukazuje, že IPA se z původního oboru psychologie rozšířila do dalších vědních disciplín, včetně managementu a organizačních studií. Jedličková a kolegové (2021) nabízejí přehled užití IPA přístupu v oblasti managementu. Metoda IPA byla použita ke studiu různých fenoménů, jako jsou zkušenosti s dobrovolnou změnou kariéry (Wise a Millward, 2005, Murtagh a Lopes, 2011), prožitky profesionálních emigrantek z vlastní iniciativy (Fitzgerald a Howe-Walsh, 2009), učení se z neúspěchu podniku (Cope, 2011), rovnováha mezi pracovním a soukromým životem ve vztahu k pohlaví (Rehman a Azam Roomi, 2012), zkoumání toho, jaké to je být „pracující pečovatelkou“ v kontextu existenciálních aspektů smysluplnosti souvisejících s hledáním smyslu u účastníka výzkumu (Tomkins a Eatough, 2014), vztah mezi elitní identitou a statusovou úzkostí (Gill, 2015), psychologické silné stránky muslimských žen ve vedoucí pozici (Amla a Buitendach, 2019), kariérní zkušenosti v oblasti školského managementu (Guihen, 2020), zkušenosti s přerušáním datové vědy u manažerů střední úrovně (Sengupta a Sanchita, 2020), zkušenosti s tím, jak se stát podnikatelem-zaměstnavatelem (Williams et al., 2020), nebo náboženské stavy v kontextu prožitých zkušeností souvisejících s etickým rozhodováním v organizacích (Jayawardena-Willis et al., 2021). V současné době se metoda IPA kombinuje také s dalšími metodologickými přístupy, které poskytují další úroveň analýzy. Příkladem je studie Agarwala a Sandiforda (2021), kteří používají novou interpretační techniku založenou na fiktivním dialogu.

EHP jako existenciální základ pro výzkum v oblasti řízení

Existenciální hermeneutická fenomenologie, někdy nazývaná existencialistická hermeneutická fenomenologie (EHP), se zaměřuje na prožité zkušenosti, jejich strukturu, kvalitu a relevanci (Jedličková et al., 2021). Jedná se o metodu vhodnou ke zkoumání „ztělesněných lidských zkušeností, které vypovídají o našem vztahu k času, k našemu tělu, k fyzickému prostředí a k ostatním lidem“ (Willig a Billin, 2012, s. 119).

Výzkum EHP zdůrazňuje časovost a tělesnost, které představují nejdůležitější fenomény Heideggerovy a Merleau-Pontyho filozofie. Právě tento důraz odlišuje EHP od IPA. Metodologické základy EHP vycházejí z existenciální analýzy Dasein, která je podle Heideggera vždy koexistencí, ale jak již upozornili jeho následovníci, sám Heidegger tento aspekt lidské existence důsledně nerozpracoval. Právě tato skutečnost je

inspirací pro rozvoj interpretačního rámce EHP o fenomenologickou filozofii Eugena Finka a Jana Patočky (srov. Müller a Jedličková, 2020, Jedličková et al., 2021).

Harris (2017, s. 267) poukazuje na důležitý detail v rámci metody EHP, když zdůrazňuje, že je nutné „chápat člověka jako sebeinterpretující bytost“ a že jako výzkumníci „můžeme pouze explicitně vyjádřit to, co je již pochopeno“. Jedličková a kolegové (2021) ukazují, že se důležitá myšlenka, kterou rozvíjejí Heideggerovi následovníci. Člověk je jedinou bytostí, která žije v sebeinterpretacích. Člověk nemůže sám sebe interpretovat jinak, svou existenci již nějakým způsobem chápe a do jisté míry chápe i existenci jiných lidských bytostí. Součástí tohoto předporozumění sobě samému je navíc předporozumění světu, jehož je člověk neoddelitelnou součástí. Tato myšlenka, že člověk nemá možnost vystoupit ze světa a dívat se na něj nezaujatě, je Heideggerovou revizí Husserlova transcendentálního subjektu (Husserl, 1965). Podle Heideggera (2001) je člověk vždy bytostí ve světě a tuto skutečnost je třeba brát v úvahu v každém okamžiku zkoumání.

EHP zdůrazňuje lidskou přirozenost ve světě, kterou však nelze chápat v prostorovém smyslu. Výzkumníci užívající EHP mají na mysli „svět jako celek“ – jde o svět našich prožitků, který je charakterizován kategoriemi, tzv. „existenciály“, jak je Heidegger pojmenovává. Mezi nejdůležitější existenciály patří časovost, nálada (úzkost) či bytí k smrti. Mohli bychom konstatovat, že právě tyto kategorie patří ke krajním existenciálním stavům lidského života a jsou nejčastějšími tématy pro výzkumníky používající metodu EHP. Ústředními tématy EHP jsou pak extrémní situace, krize, existenciální otřesy, kdy je narušen každodenní život, nebo jsou zpochybněny tradiční postupy, způsoby práce a další činnosti, které přestávají být samozřejmé. Tyto situace mohou mít za následek i úplnou ztrátu smysluplnosti, případně mohou vést k úzkosti a dalším nežádoucím stavům. Jedním z těchto stavů je i vyhoření (Jedličková et al., 2021).

Paul (2017, s. 5–6) tvrdí, že EHP nemusí pracovat pouze s popisem toho, „jak vypravěči sami od sebe identifikují svůj individuální způsob ‚bytí ve světě‘ v okamžiku rozuzlení“ své situace, ale je možné „explikovat strukturu jejich prožitků“ na základě teoretických východisek, která nabízí fenomenologie. Jedličková a kolegové (2021) upozorňují, že využití existenciálního rámce pro kvalitativní analýzu prožívání lze nalézt také v organizačních studiích. Příkladem je existenciální přístup ke smyslu práce MacMillana (2009), který používá existenciální kategorie, jako je volba, zlá víra, autenticita a smrt. Existenciální management nabízí řadu existenciálních kategorií.

Příkladem je již zmíněný Odiornův (1966) článek pracující s existenciálními motivy, jako jsou situationalita, štěstí, boj a konflikt, nevyhnutelná vina a smrt). Jak jsme zmínili v první kapitole, existenciální management zdůrazňuje hodnotu jedince a jeho existenciálního já v kontextu jeho utváření v pracovním prostředí (MacMillan et al., 2012, s. 27), což souvisí se základním záměrem existenciální hermeneutické fenomenologie zkoumat, jak účastník dává smysl svému bytí. Jak ukazuje Müller (2021a), existenciální management poskytuje také inspiraci pro formulaci výzkumných otázek. Současný výzkum nabízí inspirativní důkazy, že EHP je vhodnou metodou pro kvalitativní výzkum v organizacích a managementu. Příkladem je výzkum, který provedli Rolfe a kolegové (2016, 2017) navazující na metodu IPA.

Kombinace IPA a EHP k zachycení existenciálního rozměru manažerské životní zkušenosti

Kombinaci metod IPA-EHP využili ve výzkumu v kontextu manažerských a organizačních studií Rolfe a kolegové (2016, 2017) a Müller a Jedličková (2020). Tyto výzkumně zaměřené články s propracovaným filozofickým pozadím však nepopisují originalitu kombinace metod IPA-EHP. Důležitým mezníkem pro charakteristiku této metody je tak studie Jedličkové a kolegů (2021), která ukazuje, že IPA-EHP se zaměřuje na studium jevu spojeného s jedinečnou zkušeností (typické pro IPA) v kombinaci se zaměřením na bytí osoby, která jev prožívá, a na způsoby, jakými se toto bytí proměňuje (typické pro EHP), což se děje v kontextu změn souvisejících s utvářením vztahů ke světu a k vlastní identitě, zejména v rámci konstitutivní struktury mezilidských vztahů. Kombinací těchto přístupů se metoda IPA-EHP dostává nejen přímo k jádru kvalitativního výzkumu, jímž je „studium věcí v jejich přirozeném prostředí, snaha o pochopení či interpretaci jevů z hlediska významů, které do nich lidé vnášejí“ (Creswell, 1998, s. 15), ale také k existenciálnímu pochopení situationality účastníka výzkumu. Přístup IPA-EHP tak nabízí vhled do dynamiky mezi měnícím se zkoumaným jevem a měnícími se způsoby bytí účastníka v průběhu času. Studovaná žitá zkušenost není izolována od zkušenosti vlastního bytí, což je pro interpretaci zkušenosti zásadní (Jedličková et al., 2021).

Za tímto účelem Rolfe a kolegové (2016, 2017) využívají Heideggerovu perspektivu k analýze manažerské žité zkušenosti, zejména existenciálních narušení. Rolfe a kolegové (2016, s. 48) definují existenciální narušení jako stavy, „kdy jsou ohroženy

zvyklosti nebo konvenční způsoby jednání praktikujícího pracovníka, které již nelze považovat za samozřejmé“. V jejich interpretačním rámci se objevují existenciální narušení cyklu. V první fázi je manažerské prožívání spojeno s bytím v konvenci, tedy založené na vykonávání neautentické práce v rámci průměrné každodennosti. Tento mechanický způsob bytí může být otřesen existenciálními poruchami, které mohou souviset s existenciální úzkostí, pocity selhání, nedostatkem smyslu a dalšími kritickými momenty, které narušují staré vzorce práce. Poté jsou tato narušení artikulována a popsána. V závěrečné fázi jsou staré vzorce práce a předpoklady zpochybněny, zkušenost je znovu popsána a praktikující může dosáhnout osvobození prostřednictvím transformace (Jedličková et al., 2021).

Při studiu této výzkumné metody jsme s kolegyní Jedličkovou rozpoznali její značný potenciál, který vychází především z kombinace několika filozofických směrů. Analýza však dospěla k závěru, že je možná revize tohoto přístupu, neboť je příliš založen na heideggerovské perspektivě, která není až tak použitelná pro analýzu mezilidských vztahů. Základem pro rozvoj výzkumné metody a rozšíření existenciální hermeneutické interpretace byl náš počáteční výzkum (Müller a Jedličková, 2020), inspirovaný IPA (Smith et al., 2009) a EHP (Rolfe et al., 2016, 2017). V metodologické studii jsme popsali průběh výzkumu první případové studie, která byla založena na hloubkovém zkoumání prožívání narušené projektové práce (srov. Jedličková et al., 2021). Žitá zkušenost tohoto účastníka výzkumu je součástí výsledků předkládaného výzkumu pod pseudonymem Peter. Komunikace s tímto prvním participantem trvala osm měsíců, přičemž během rozhovorů a po nich byly vedeny terénní poznámky. Rozhovory byly polostrukturované a otázky byly voleny tak, aby účastníka neovlivňovaly a poskytovaly mu dostatečný prostor k odhalení důležitých témat v rámci rozhovoru. Při komunikaci s účastníkem jsem vystupoval neutrálně jako pasivní posluchač, aniž bych účastníkovi poskytoval rady, které by ho mohly ovlivnit. Náš rozhovor byl přátelský, což pomohlo vybudovat vztah vzájemné důvěry. Tento vztah důvěry byl velmi významný. I v dalších rozhovorech se ukázalo, že jde o důležitý předpoklad pro získání záznamu bohaté žité zkušenosti. Výzkumné téma je komplikované v tom ohledu, že předmětem rozhovoru jsou velmi obtížné okamžiky participantova života. Na účastníka rozhovoru je tak kladen obtížný úkol popsat svou nelehkou životní situaci. Na druhou stranu však rozhovor dává participantovi možnost reflektovat svou zkušenost a dospět k jejímu pochopení. Rozhovor je tak jistou formou osobního rozvoje (srov. Rolfe et al., 2016). Pravidelně jsem také navštěvoval přednášky účastníka výzkumu, abych s ním udržoval kontakt. To

mi umožnilo jednak získat širší kontext žité zkušenosti, ale také v diskuzi s participantem zjistit, zdali je interpretace jeho zkušenosti adekvátní.

Vzhledem k bohatosti vyvstávajících témat souvisejících s výzkumnou otázkou (kritické momenty – existenciální poruchy – v řízení projektů) a zejména důrazu na mezilidské vztahy se ukázalo, že metodu IPA-EHP lze rozšířit o další existenciální koncepty. V tomto ohledu jsme nejvhodnější poznatky našli v pracích Eugena Finka a Jana Patočky, které poskytly interpretační rámec a vysvětlující mechanismus pro prožívání a existenciální způsoby bytí účastníků. Jedná se tak o první originální aplikace díla Finka a Patočky v kvalitativní perspektivě IPA a EHP.

Vícenásobné čtení a analýzu přepisů rozhovorů prováděli dva výzkumníci, všechny pasáže byly diskutovány s cílem získat porozumění prožívané zkušenosti účastníka a především tomu, jak účastník dává smysl své zkušenosti. Klíčová témata byla porovnána s terénními poznámkami, které vycházely z doslovných přepisů popisů prožitých zkušeností účastníků. Výpovědní validity bylo dosaženo tímto srovnáním a diskusí s účastníkem (Jedličková et al., 2021).

3.2 Výzkumné otázky

Po realizaci první případové studie a vytvoření výzkumné metody IPA-EHP byl zahájen rozsáhlý kvalitativní výzkum, jehož výsledky jsou prezentovány v následujících kapitolách. Na základě analýzy existující literatury se ukázalo, že ačkoliv existují výzkumy, které poukazují na skutečnost, že manažeři jsou konfrontováni s kritickými situacemi, neexistuje dostatek výzkumů zaměřených na to, *jak* manažeři těmto situacím rozumějí. Právě tyto informace a hlubší pochopení prožívaných zkušeností mohou pomoci odhalit základní mechanismy vzniku a průběhu kritických situací a také způsoby, jakými se s nimi manažeři vyrovnávají. V kontextu existenciálních perspektiv zabývajících se procesem stávání se manažerem se navíc ukazuje, že manažerská práce je vždy charakteristická nutností tyto kritické situace překonávat. Mnoho krizových situací souvisí s narušením mezilidských vztahů, překážkami v komunikaci, pocity vyhoření a dalšími okolnostmi spojenými s náročnou prací. V existenciální rétorice bychom mohli říci, že jde o pád do stereotypní neautentické zkušenosti, kdy se manažer stává pouhou pracovní rolí a není schopen interakce s druhými lidmi na všech úrovních souvisejících s jejich lidskou stránkou – s jejich bytím (Heidegger, 2001).

Cílem výzkumu je zaplnit tuto mezeru a poukázat na důležitost analýzy prožívání kritických situací. Tento cíl je naplněn zodpovězením tří hlavních výzkumných otázek:

1) Jak manažeři ve své praxi přisuzují smysl kritickým situacím a jak je překonávají v rámci transformačního procesu souvisejícího se způsoby bytí (pohyby existence)?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku zaplňuje významnou mezeru v našem poznání. Nejen že dostatečně nerozumíme, jaká je hodnota – smysl – prožitku kritických situací v profesním a osobním životě manažerů, ale především neexistuje dostatečná literatura, která by ukázala, že jednotlivé fáze prožitku kritické situace jsou spojeny s různými mody bytí – způsoby prožívání a uvědomování sebe samého.

2) Jak se tyto krizové situace vztahují k mezilidským vztahům a v jakých kategoriích jsou mezilidské vztahy narušeny? Předchozí výzkumy existenciálně hermeneutické fenomenologie nekladly dostatečný důraz na mezilidské vztahy a význam druhých lidí při konstituci nás samých v procesu stávání se manažerem.

3) Jaký má kvalitativní výzkum kritických momentů manažerské praxe význam pro seberozvoj manažerů? Pátá kapitola ukáže, že tento typ výzkumu přispívá k rozvoji existenciální filozofie managementu a má praktické důsledky pro seberozvoj manažerů.

3.4 Výzkumný vzorek

Kritéria pro výběr participantů

V rámci výzkumu je respektováno základní pravidlo pro IPA, a to homogenita výzkumného vzorku (Smith et al., 2009). Cílem výběru účastníků fenomenologicky orientovaného výzkumu není splnit statistické požadavky, ale vybrat takové účastníky, kteří mají zkušenost, jež je předmětem výzkumu, a kteří jsou ochotni a schopni o této zkušenosti hovořit (Laverty, 2003, s. 29). Pro participanty zařazené do tohoto výzkumu je charakteristická žitá zkušenost související s kritickými okamžiky manažerské praxe, které můžeme označit za jistá existenciální narušení či otřesy, kdy přestávají platit zažité způsoby práce. Z hlediska definice těchto situací náš výzkum navazuje na studie z oblasti aplikace existenciální hermeneutické fenomenologie v managementu. Základní definice těchto kritických situací – existenciálních narušení – jsou zobrazeny v následující tabulce 2.

Tabulka 2. Charakteristika existenciálních narušení manažerské práce.

Studie	Typ výzkumu	Charakteristické definice
Rolfé, Segal a Cicmil, 2017	Interpretativní fenomenologická analýza	„Narušení praxe“ založené na životní zkušenosti, která „naznačuje ohrožení obvyklých způsobů jednání“ (s. 740)
		Narušení základních předpokladů Neschopnost rozpoznat toto zpochybnění předpokladů Neschopnost pojmenovat hrozby Pocit existenciální úzkosti Narážení na hranice vlastního způsobu bytí manažerem (s. 740)
Rolfé, Segal a Cicmil, 2016	Existenciální hermeneutická fenomenologie	Nesplnění tichých pracovních očekávání Narušení tradičních způsobů jednání (str. 48) Prožitek existenciální úzkosti (extrémní případ)
		Posun ve vnímání – transformace používání entit jako zařízení na zkoumání zařízení jako objektu (méně intenzivní případ) De-familiarizace našeho zažitého způsobu vidění světa (s. 49–50) Opakované instrumentální narušení činností (metod praxe) vede ke zpochybnění praxe a existenciálnímu narušení Vztah, který máme k našim každodenním činnostem, přestává dávat smysl
Segal, 2014	Kombinace poznatků z manažerské životní zkušenosti (Grove, Semler, Welch,) a západní filozofie (zejména Heidegger)	„Jsme rozrušeni, otřeseni nebo šokováni“ skutečností, že „předpoklady, které byly základem podnikání, již nelze považovat za samozřejmé“ (s. 48) „Emocionální narušení prožíváme takovým způsobem, že prostě nemůžeme jednat“ (s. 48) Znepokojení nebo narušení, když věci nejdou podle plánu – začátek zpochybňování zvyklostí praxe (s. 24)

Zdroj: Založeno na Segal (2014), Rolfé, Segal a Cicmil (2016, 2017)

Z definic uvedených v tabulce je patrné, že kritické momenty participantů výzkumu se týkají překážek jejich manažerské praxe, které mají za následek ohrožení jejich běžného způsobu bytí a tedy i identity manažera.

V okamžiku realizace rozhovoru mohou nastat dvě situace: respondent právě prochází těmito kritickými okamžiky, nebo se ocitá ve fázi žité zkušenosti, kdy již tyto okamžiky překonal. Na základě tohoto časového vymezení můžeme respondenty rozdělit na dvě skupiny.

První skupinu účastníků výzkumu tvoří manažeři, kteří právě procházejí krizí. Tito účastníci mohou vnímat svou účast na výzkumu jako příležitost k zahájení svého seberozvoje. Mají příležitost uvědomit si podstatu problému a může se stát, že mohou formulovat nebo navrhnout řešení své krize, protože během dialogu jsou znovu popsány jejich staré vzorce myšlení. Někteří participanté po proběhlém rozhovoru zmínili, že jim rozhovor umožnil uvědomit si řadu významných skutečností a uspořádat své myšlenky. Je třeba zdůraznit, že výzkumník respondenty k tomuto vývoji explicitně nevede a nejedná se o formu psychoterapie nebo filozofického poradenství (Jedličková et al., 2021).

Druhou skupinou účastníků výzkumu jsou manažeři, kteří již krizí prošli. Tito účastníci sice nejsou schopni bezprostředně popsat pocity, které prožívali, ale mohou s odstupem definovat její příčiny a popsat, jak se s ní vypořádali. Oba typy účastníků jsou pro náš výzkum cenné a vzájemně se doplňují (Jedličková et al., 2021).

Jak bylo ukázáno v první kapitole, v kontextu managementu navíc můžeme hovořit o opakujících se krizích, kterým musí manažeři čelit (Odiorne, 1966, s. 112; Kelly a Kelly, 1998, s. 18; v organizačním kontextu viz Greiner, 1972; v kontextu existenciálně orientované filozofie viz Camus, 1979). Většina manažerů střídavě prochází oběma fázemi. Pro výběr účastníků je nejdůležitější bohatost jejich prožité zkušenosti a potenciální schopnost ji sdílet, nikoliv úroveň řízení. Je tedy možné předpokládat, že manažeři, kteří krizí prošli, zažijí krizi novou. Jak ukazují výpovědi manažerů, které budou prezentovány v následující kapitole, řada manažerů zažila opakující se existenciální narušení.

Komunikace s participanty a etika výzkumu

Na nahrávání rozhovorů se podíleli čtyři výzkumníci. Michal Müller realizoval devět rozhovorů. Jednalo se o nejpodrobnější případové studie s bohatou žitou zkušeností

participantů. S těmito účastníky výzkumu byl udržován dlouhodobý kontakt a došlo k opakovaným rozhovorům. Dagmar Halová byla tazatelem u sedmi rozhovorů, Lenka Jedličková a Tereza Cserge pak u dvou rozhovorů. Před samotným zahájením výzkumu proběhlo několik setkání, kde byli všichni tazatelé důkladně seznámeni s metodou výzkumu, principy IPA, EHP a jejího rozšířeného rámce vyvinutého v pilotní studii (Müller a Jedličková, 2020). Pro účely tohoto školení jsem sestavil několik podpůrných materiálů, které měli členové týmu k dispozici a které se staly podkladem pro metodický článek (Jedličková et al., 2021).

Volba čtyř tazatelů zvýšila možnosti přístupu k širšímu počtu respondentů. Předkládaný výzkum je specifický v tom, že se zaměřuje na velmi komplikované okamžiky života participantů. Tato skutečnost s sebou nese nutnost získání důvěry účastníka výzkumu, aby se o své zkušenosti byl ochoten podělit. Při hledání vhodných participantů jsme využili kontakty všech čtyř výzkumníků a zveřejnili inzerát na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook). Ukázalo se, že respondenti z řad kontaktů výzkumníků byli více ochotni sdílet svou žitou zkušenost. I tak byl však komunikační proces velmi náročný a k samotnému rozhovoru došlo často až po několika měsících komunikace, kdy participant pocítoval dostatečnou připravenost na sdělení své žité zkušenosti.

Komunikace s participanty, zejména těmi klíčovými, jejichž žitá zkušenost byla velmi bohatá, pokračovala i po ukončení rozhovoru. Někteří participanté byli ochotni diskutovat i interpretace své žité zkušenosti a sami navrhli realizaci dalšího rozhovoru. Kromě nahrávaných rozhovorů proběhly s některými participanty i další rozhovory, které poskytují informace o směřování jejich kariéry, případně o schopnosti využít prožité kritické momenty pro seberozvoj.

Účast všech participantů byla dobrovolná. Před samotným rozhovorem byli manažeři seznámeni s průběhem rozhovoru a obdrželi informační list účastníka výzkumu. Rozhovor byl realizován po podepsání souhlasu s účastí na výzkumu, s pořízením záznamu a zpracováním osobních údajů. Účastníci výzkumu byli informováni, že mají možnost kdykoli z výzkumu vystoupit a že nemusejí odpovídat na všechny položené otázky. V kontextu kvalitativního výzkumu jsou účastníci informováni o tom, že přes veškerou snahu o anonymizaci údajů může být jejich jedinečná zkušenost identifikovatelná. V úryvcích prezentovaných v člancích a v této práci byly na místo skutečných jmen užitá jména smyšlená a nebyly prezentovány údaje, které by účastníka výzkumu mohly identifikovat (názvy firem, jména kolegů apod.).

Počet a charakteristika participantů

Studie IPA se vyznačují malým vzorkem respondentů. Tři účastníci představují užitečný počet pro podrobnou analýzu jednotlivých případů i pro analýzu podobností a rozdílů mezi případy. Pro výzkum IPA je důležitější než počet respondentů počet rozhovorů a dalších materiálů, které jsou významné pro zachycení prožitých zkušeností. Smith a kolegové (2009) uvádějí, že v případě disertačních prací (Smith et al., 2009) je užitečné nejdříve začít s jednou pilotní studií, poté se studií se třemi participanty a následně rozšířit vzorek na osm participantů. Obecně však kladou důraz na skutečnost, že vyšší počet participantů neznamena kvalitnější výzkum. Dostatečnou hloubku může nabídnout i práce se čtyřmi účastníky výzkumu, s nimiž byly provedeny dva rozhovory. Předkládaný výzkum pracuje s celkovým počtem patnáct participantů, přičemž bylo realizováno dvacet rozhovorů. V kontextu běžného IPA výzkumu se tak jedná o velký vzorek.

Stručné charakteristiky účastníků výzkumu, jako je věk či manažerská pozice, jsou popsány v tabulce 3. S některými participanty byl udržován dlouhodobý kontakt, což vedlo k dalším rozhovorům, jak výzkumným, tak osobním, které nebyly nahrávány, ale mohou poskytnout dodatečný kontext. Počty rozhovorů s jednotlivými participanty, včetně dalších podpurných materiálů pro další analýzu, jsou rovněž uvedeny v tabulce 3. Podrobnější charakteristika participantů pak následuje pod tabulkou.

Tabulka 3. Charakteristika participantů.

Č.	Jméno	Věk	Manažerská pozice	Výzkumné materiály
1	Alex	43	HR manažerka	1 nahrávka
2	Andrea	30	marketingová manažerka	1 nahrávka
3	Andrew	24	manažerka rodinného podniku (logistika, marketing, inovace, prodej)	1 nahrávka, terénní poznámky
4	Anne	29	manažerka v oblasti rozvoje pracovníků	1 nahrávka
5	Caroline	30	manažerka v administrativě	1 nahrávka
6	Daniel	28	manažer, psycholog	2 nahrávky, terénní poznámky z další komunikace
7	Daniela	38	manažerka ve stavebnictví	1 nahrávka, terénní poznámky

8	George	34	manažer v sociálních službách	1 nahrávka, terénní poznámky
9	Kim	26	realitní manažerka	1 nahrávka, Kiminy poznámky, terénní poznámky
10	Lucy	45	sociální podnikatelka, manažerka podniku	2 nahrávky, terénní poznámky
11	Marie	43	manažerka skladu	2 nahrávky, terénní poznámky
12	Martin	31	podnikatel, manažer prodeje	1 nahrávka
13	Paul	29	podnikatel, projektový manažer	3 nahrávky, terénní poznámky
14	Peter	35	projektový manažer	1 nahrávka, terénní poznámky
15	Rebeca	43	manažerka v logistice	1 nahrávka, terénní poznámky

Alex je 43letá HR manažerka. Působila přes 15 let v nadnárodní korporaci, kde v jistém období zastávala pozici personální ředitelky pro celou ČR. Nyní působí jako koučka, konzultantka a lektorka. Věnuje se osobnímu rozvoji.

Andrea je 30letá je marketingová manažerka v reklamní agentuře zabývající se především internetovým marketingem a provozem databází. Pracovala v mezinárodní společnosti působící v nápojářském průmyslu.

Andrew je 24letý syn podnikatele. Andrew se začal podílet na vedení rodinného podniku krátce po dokončení bakalářského studia ekonomie. Neměl žádné odpovídající pracovní zkušenosti. Tato role v rodinném podniku přišla dříve, než očekával, protože jeho otec utrpěl vážný úraz. Andrew je zodpovědný za logistiku a marketing.

Anne je 29letá bývalá manažerka nadnárodní společnosti působící v oblasti Evropy, Blízkého východu a Afriky z Francie. Měla na starosti vývoj a řízení online školení zaměstnanců. Tuto práci vykonávala dva roky. Tuto pozici si vybrala především kvůli jejímu společenskému postavení.

Caroline je 30letá manažerka v oblasti administrativy z Francie. Její dřívější profesní zaměření bylo orientované na cestovní ruch, tuto oblast však opustila z důvodu práce mimo bydliště. Práce v administrativě však nebyl slučitelná s jejími očekáváními.

Daniel 28letý manažer a psycholog, který působil ve společnosti nabízející mentální trénink vrcholovým sportovcům a národním sportovním týmům. Ve firmě se potýkal s neetickými praktikami. V současnosti působí v mezinárodní společnosti zaměřené na produkci bioproduktů.

Daniela je 38letá manažerka ve stavebnictví. Její otec jí dal příležitost ve své společnosti krátce po studiích. Tento obor jí velmi baví a pracuje v něm již 15 let. Nyní pracuje pro třetí společnost tohoto zaměření, již bez otce.

George 34letý manažer v sociálních službách. Je zaměstnán rok a dva měsíce v manažerské pozici v domově pro seniory. V době realizace výzkumu čerstvě nastoupil na vyšší manažerskou funkci. V minulosti pracoval na univerzitě či na projektech pro Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Kim je 26letá realitní manažerka z Hongkongu. V průběhu výzkumu působila ve velké organizaci spravující řadu komerčních objektů. Velmi negativně vnímá vývoj politické situace v Hongkongu a postupné omezování lidských práv. Její politická stanoviska narážela na očekávání vrcholového managementu organizace. V současnosti působí v knihovnické organizaci v Nizozemsku, kam se nastálo přestěhovala.

Lucy 45letá je sociální podnikatelka a hlavní manažerka sociálního podniku zaměřeného na ekologické pěstování levandule a výrobu levandulových produktů. Podnik byl založen v roce 2019 a zaměřuje se na zaměstnávání matek s dětmi do 10 let se zdravotním hendikepem a osob zdravotně znevýhodněných. Dříve pracovala pro neziskovou organizaci.

Marie je 43letá manažerka skladu. Dříve pracovala na vedoucích pozicích v několika supermarketech. Na současné pozici spatřuje problém v nemožnosti dalšího kariérního růstu, neboť přímým nadřízeným je vlastník společnosti.

Martin je 31letý podnikatel, který působil jako zakladatel a hlavní manažer startupu rozvíjejícího platební bránu pro kryptoměny. Pracoval také ve společnostech organizujících kryptoměnovou burzu. V současnosti působí v IT společnosti, marketingové firmě, účastní se dvou kryptoměnových projektů a připravuje další podnikatelské projekty.

Paul je 29letý podnikatel a manažer. Vedl několik obchodních projektů zaměřených především na výrobu a prodej zboží na trhu. Provozoval stánky s občerstvením a stánky na farmářských trzích. V rodinném podniku se podílí na činnostech spojených s prodejem zboží nebo se zajišťováním ubytování.

Peter je 35letý projektový manažer v oblasti vědy a výzkumu, který se podílel na několika národních výzkumných projektech a jednom mezinárodním projektu. V době realizace výzkumu působil jako hlavní osoba odpovědná za výstupy výzkumného projektu. Opustil akademickou dráhu a v současnosti působí jako pedagog.

Rebeca 43letá manažerka v logistice, která během své kariéry vystřídala řadu manažerských pozic, od operativní managementu, přes střední management až po vrcholové pozice. V současnosti pracuje ve společnosti působící v automobilovém průmyslu a rozvoji technologií. Dříve se podílela na budování českého výrobního závodu světového výrobce lékařských produktů.

3.4 Otázky rozhovoru a vedení rozhovoru v závislosti na fázi krize

Vedení rozhovoru představuje velmi náročný proces, který vyžaduje náležitou přípravu. Struktura otázek v závislosti na výzkumných cílech byla vyvíjena ve spolupráci s kolegyní Jedličkovou. První verze byla užita v pilotní studii (Müller a Jedličková, 2020). Průvodce jednotlivými otázkami byl pak publikován v metodologické studii (Jedličková et al., 2021). V této podkapitole je prezentována rozšířená verze otázek. Doplnující otázky slouží především k dalšímu podnícení participantů k bohatším výpovědím. Participant s vyšší mírou výřečnosti, případně s větší mírou sebereflexe a schopností artikulovat svou žitou zkušenost hovoří o své manažerské praxi samostatněji. Jedná se o ideální případ, neboť cílem interpretativní fenomenologické analýzy je, aby měl participant příležitost sám prezentovat klíčové aspekty své žité zkušenosti. To znamená, že je umožněno, aby se vynořila ta témata, jimž sám participant přisuzuje největší důležitost a uvažuje o jejich smyslu. V tomto případě nebyli participant nijak přerušováni a další či doplňující otázky následovaly až po jejich úvodním příběhu.

Vzhledem k ústřednímu tématu a charakteru participantů je možné identifikovat dvě různé fáze vývoje žité zkušenosti, v nichž se mohou participanté nacházet v průběhu realizace rozhovoru, které byly specifikovány v předcházející podkapitole. Jedná se o fázi probíhající krize a o fázi po prožité krizi. Na tuto skutečnost musí reagovat i samotné vedení rozhovoru, neboť je nutné modifikovat některé otázky.

Obrázek 2 ukazuje postup kladení otázek týkajících se těchto fází a uvádí několik doporučení pro tazatele. Levá strana kruhu se týká fáze po krizi, pravá strana kruhu fáze během krize. Otázky 1–16 jsou komentovány v následujícím textu pod obrázkem.

Uprostřed kruhu jsou znázorněna pravděpodobná témata, která se během rozhovorů vynoří a která byla identifikována v prvotní studii a rozšiřujícím způsobem navazují na předcházející výzkum v oblasti existenciální hermeneutické fenomenologie. Černé šipky naznačují směr otázek, bílé šipky naznačují možnost navázat na odpovědi získané z předchozí otázky.

Je třeba mít na paměti, že otázky pro rozhovor a struktura jejich pokládání je jen orientační. Položení všech 16 otázek tak představuje spíše ojedinělý případ participanta, který není dostatečně výřečný a sám neudává směr rozhovoru kladením důrazu na pro něj významná témata. Velmi často se stává, že při odpovědi na jednu otázku respondent odpoví i otázky následující. V případě předkládaného výzkumu se jednalo o nejvýznamnější rozhovory. V těchto případech participanti samostatně hovořili hned od začátku a utvářeli strukturu rozhovoru. Občas nastávala situace, kdy participanti komentovali svůj projev slovy: „mluvím už moc dlouho“, „teď jsem se dostala někam úplně jinam“, „má odpověď je moc chaotická“ apod. V takovýchto případech byli účastníci výzkumu uklidněni, že rozhovor probíhá v pořádku a že cílem celého rozhovoru je, aby výzkumník vyslechl témata, která jsou důležitá pro participanty výzkumu. Při samostatném výkladu participanta si výzkumníci dělají poznámky, aby se mohli doptat na klíčové aspekty žité zkušenosti, případně navázat některou z předem připravených otázek.

Otázky pro první rozhovor měly následující podobu. U jednotlivých otázek je také charakterizován jejich cíl.

Otázka 1: Můžete, prosím, popsat svou manažerskou kariéru? První otázka představuje pro participanta příležitost začít volně vyprávět o svých zkušenostech, pracovních pozicích, kariéře a kariérních plánech. Slovo kariéra vede některé manažery k zamyšlení na seberealizaci, případně k otázkám vztahu práce a osobního života. Někteří účastníci výzkumu využívají otázky k volnému vyprávění, což je velmi důležité pro vynoření důležitých témat. Klíčové pro další udávání směru rozhovoru je vyzorovat, zdali manažer už v této fázi rozhovoru hovoří o neúspěších, překážkách, kritických situacích. Tyto náznaky lze pak využít při doplňujících otázkách.

Otázka 2: Jak svou manažerskou kariéru hodnotíte? Nedošlo-li k hodnotícím soudům v předcházející otázce, tato otázka dává účastníkům výzkumu prostor naznačit pocity úspěchu či neúspěchu. V řadě rozhovorů již k nějakému hodnocení dochází v odpovědi na předcházející otázku.

Otázka 3: Jaké jsou vaše zkušenosti s řízením? Jaký smysl přisuzujete vašim manažerským aktivitám? Mají-li účastníci výzkumu tendenci odpovědět na otázky ohledně kariéry jen obecně a stručně, je možné zeptat se na zkušenosti s řízením. Významná může být i otázka na smysl manažerských aktivit. Metodologie interpretativní fenomenologické analýzy klade důraz na smysl prožívané zkušenosti. Jde o to, aby se v rozhovoru ukázala, vyjevila prožívaná zkušenost participanta a její vztah k důležitým skutečnostem. Otázka tak zůstává otevřená a participant zvolí způsob odpovědi. Nabízí se smysl z hlediska kariéry související s předchozí otázkou. Smysl z hlediska seberealizace. Smysl z hlediska identity manažera – souvislost s poslední otázkou. Smysl z hlediska práce – naplnění cílů podniku.

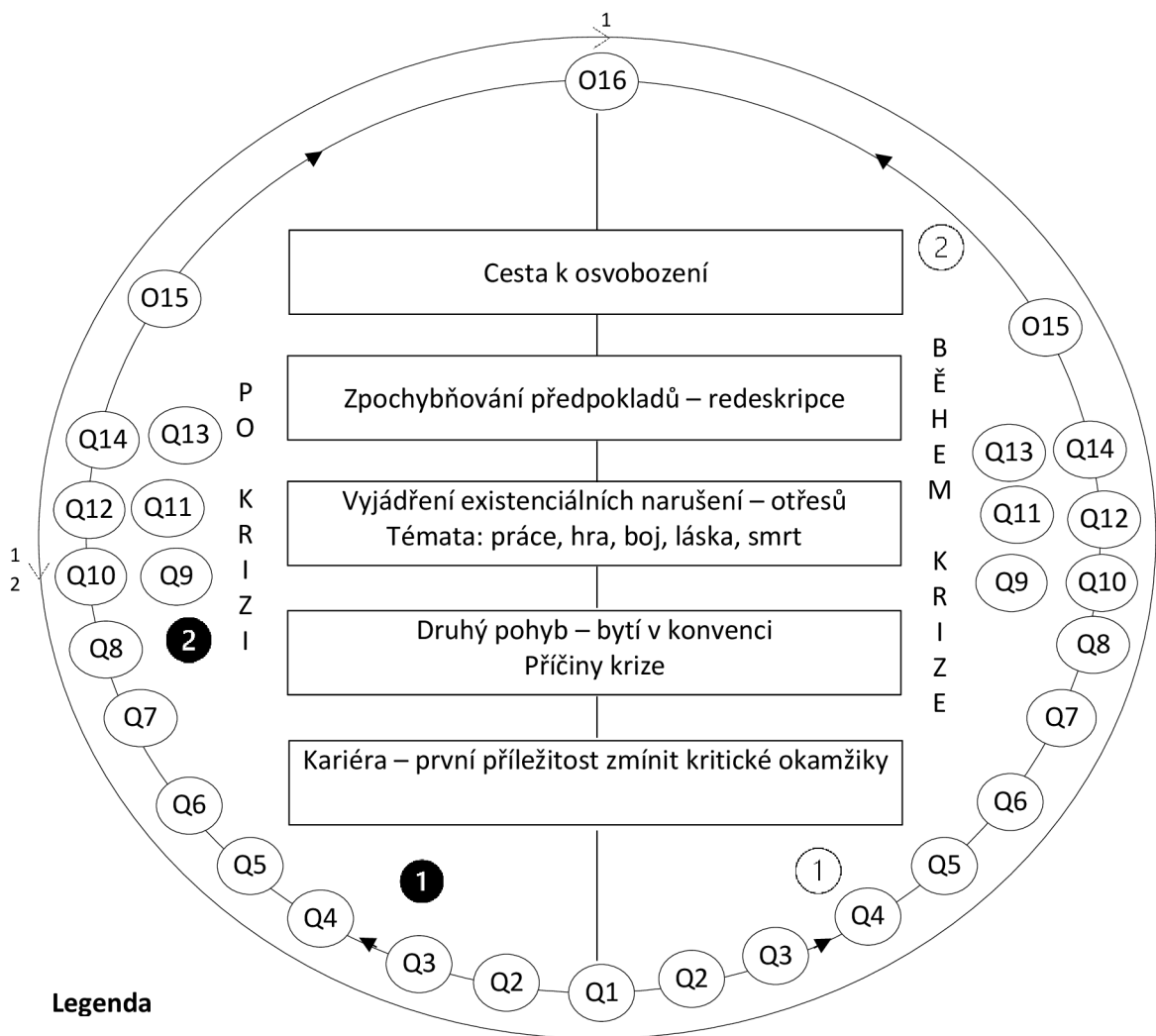
Otázka 4: Byly vaše předešlé činnosti (projekty) úspěšné? Doplnující otázka, pokud popis předchozích zkušeností nebyl doplněn o hodnocení. Odpověď může zároveň sloužit jako protipól k současné krizi či k pocitům prožívaného neúspěchu, současných komplikací.

Otázka 5: Můžete mi povědět, co děláte na své současné řídicí pozici (v rámci vašeho projektu)? Někteří účastníci výzkumu mohou mít tendenci při popisu své kariéry a zkušeností hovořit o minulých pozicích v jiných firmách. Tato doplňující otázka se tak navrácí k aktuálně zastávané pracovní pozici.

Otázka 6: Jaký je vztah aktuálních pozice (popř. úkolů, projektu) k vašim kariérovým plánům? Jedna z možných doplňujících otázek zaměřených na vztah zastávané práce a celkového směřování kariéry.

Otázka 7: Jak jste cítil/a na začátku projektu (současného rozhodovacího problému, úkolu)? Všichni účastníci výzkumu jsou zasaženi nějakou kritickou situací, která se týká jejich práce. V závislosti na průběhu předcházející části rozhovoru cílí tato otázka na počáteční emoce spojené s projektem, úkolem, rozhodovacím problémem, který se stal problematickým a participant v něm vidí příčinu své komplikované existenciální situace. Může se jednat o popis pocitů spojených s přijetím odpovědnosti, úkolu apod. Může se jednat o radost z důvěry vedení, tíhu odpovědnosti, naději na kariérní posun atd.

Obrázek 2. Průběh rozhovoru v kontextu krizových fází.



Legenda

- Q1 Číslo otázky
- ▶ Směr tázání otázek
- 1 Souvislost s předcházející otázkou
- 1 Souvislost s předcházející otázkou

Tipy pro modifikaci otázek (po krizi)

- 1 Výzkumník věnuje pozornost klíčovým fázím manažerské kariéry, aby následující otázky spojil s nejdůležitější krizí. Snaha odhalit nejdůležitější zkušenost pro dotazované, o které hovoří nejdéle.
- 2 Je možné, že respondenti během své kariéry zažili více krizí, o kterých se zmínili. Pro zjištění mechanismu krize je možné se ptát i na jiné krize než na tu, kterou si výzkumník a respondent vybrali jako ústřední pro rozhovor.

Tipy pro modifikaci otázek (během krize)

- 1 První příležitost pro tazatele zmínit se o narušení. Obvykle se věnují aktuální krizi. Je dobré je nechat mluvit, aby se objevilo co nejvíce témat bez vlivu tazatele.
- 2 Otázka, jakým způsobem jim tato zkušenost dává smysl, může být obtížná. Na rozdíl od situace po krizi, kdy již došlo k redeskripci a zpracování informací je bohatší, potřebují účastníci během krize více prostoru pro vypracování odpovědi. Pomoci může vhodná formulace otázky identity a možného spojení s kariérou.

Zdroj: Upraveno podle Jedličková, Müller, Halová, Cserge (2021)

Otázka 8: Jaké jsou vaše současné pocity? Pokud k tomu dosud nedošlo, měly by zde být řešeny základní otázky a potíže. Pocit, že něco je jinak, než by mělo být, že přes veškerou snahu se stále objevují problémy apod. Tato otázka je klíčová pro další posun v rozhovoru. Je možné se na ni odvolávat při formulaci otázek, které se zaměřují na existenciální narušení.

Otázka 9: Jak se cítíte po úspěšném a neúspěšném dni v práci? Tato otázka je významná pro rozpoznání kontrastů mezi pocity způsobenými kvalitativně různými pracovními dny. Otázka zároveň rozvíjí otázku předcházející. Ačkoliv je výzkum zaměřen na kritické okamžiky, důležité jsou i popisy pozitivních pocitů. Ukazuje se, že existenciální narušení týkající se nefunkčnosti tradičních způsobů práce, které spouštějí pochybnosti o vlastní identitě manažera, nejsou tak závažnými stavy, jako je vyhoření. Účastníci výzkumu mluví i o naplnění z práce, o své vizi apod. V některých případech se však k vyhoření blíží (srov. Müller, 2019).

Otázka 10: Co si ostatní členové týmu, kolegové myslí o vaší práci? Otázka se týká společenské podpory. Naše identita a úspěšnost je často udávaná tím, co si o nás myslí ostatní. To na mnohé působí skličujícím dojmem. Využívání sociální opory je označováno za jednu ze strategií prevence vyhoření (Maslach a Goldberg, 1998). Otázka je významná z hlediska analýzy mezilidských vztahů a odhalení jejich role při prožitku kritických situací.

Otázka 11: Jak hodnotíte současnou situaci firmy, a to i ve vztahu k vašim kariérním plánům? Tato doplňující otázka se zaměřuje na postavení společnosti, pro kterou manažeři pracují. Je možné zjistit také budoucí plány manažera, zdali zvažuje setrvání ve firmě, případně zda uvažuje o změnách.

Otázka 12: Jak se cítíte v pracovním prostředí? Jedná se o jednu z doplňujících otázek pro participanty, kteří nejsou dostatečně výřeční ohledně prožívaných pocitů. Při odpovědi mají účastníci výzkumu možnost zmínit kulturu, zázemí organizace.

Otázka 13: Potkáváte pravidelně své kolegy? Probíráte s nimi klíčové situace? V rozhovorech popisujících problémy na pracovišti je patrné jisté narušení mezilidských vztahů. Odpověď na tuto otázku může naznačit problémy v komunikaci, narušení spolupráce. U středních manažerských pozic se můžeme například setkat s nedostatečnou podporou vrcholového managementu.

Otázka 14: Jaké jsou hlavní překážky ve vaší práci a jak se v kontextu nich cítíte? Manažeři ve svých odpovědích zmiňují překážky, se kterými se potýkají. Tato otázka cílí

na konkretizaci jednotlivých překážek a na určení jejich významnosti v participantově žité zkušenosti manažerské praxe. Tazatel se tak navrácí k problémům, které byly dříve zmíněny.

Otázka 15: Jaký přikládáte této komplikované situaci smysl? Tuto otázku lze položit pouze tehdy, když účastník hovoří o komplikovaných, kritických momentech. V opačném případě by slovo „komplikované“ ovlivnilo účastníkovu odpověď. Ukáže se, zda účastník vnímá situaci pouze negativně, nebo zda v ní lze vidět i něco pozitivního. Tento moment může být důležitý pro seberozvoj. Tato otázka vychází z metody IPA, která se ptá, jak účastníci dávají smysl svým zkušenostem (Smith et al., 2009). Někdy je třeba otázku rozšířit či přeformulovat, protože je pro účastníky příliš abstraktní. Například následujícími způsoby: *Jak ta situace ovlivňuje váš každodenní život? Co by bylo ve Vašem životě jinak, kdyby ta situace nenastala?* Otázka je zásadní z hlediska sebereflexe. Účastníci výzkumu, kteří jsou schopni do hloubky uvažovat o své žité zkušenosti k jistému způsobu pozitivní redeskripce své situace, k tomu sami dospívají, a otázka tak nemusí být položena. Je pak dostačující participanty vyzvat, aby své dřívější výpovědi konkretizovali.

Otázka 16: Jaké pocity ve vás vyvolává vaše identita manažera? Poslední otázka se týká identity a ztotožnění se s rolí manažera. V kontextu předcházejících otázek se nabízí zamyšlení, co vlastně znamená být manažerem. U účastníka může dojít k uvědomění, že stát se manažerem znamená neustále bojovat s různými překážkami a problémy. V tomto kontextu lze výzkum IPA-EHP chápat také jako součást procesního výzkumu (srov. Fachin a Langley, 2018) souvisejícího s otázkou, co je třeba učinit, aby se člověk stal manažerem. Identifikace sebe samého jako manažera je závislá na získávání zkušeností, zejména na překonávání kritických momentů (Segal, 2014, 2017). Pro popis tohoto procesu je třeba, aby se otázky zaměřily také na identitu manažera v rámci různých fází, kdy se mění prožitá zkušenost (Jedličková et al., 2021).

Výše uvedené otázky spolu s jejich modifikacemi obvykle stačily k tomu, aby se respondenti podělili o své prožité zkušenosti. Přestože jsme na základě naší výzkumné praxe vytvořili rámec, je třeba mít na paměti, že každý rozhovor je velmi individuální a je třeba jít do hloubky zkušeností účastníka – je nutné, aby výzkumník předvídal, které otázky povedou ke klíčovým odpovědím, jež umožní pochopit, jak manažeři dávají smysl své praxi. Často se jedná o situace, kdy se respondentům o svých krizích mluví nepříjemně a hledají slova, kterými by je popsali. Někdy je tento popis metaforický, nebo

není příliš srozumitelný. Je pak úlohou výzkumníka, aby položil upřesňující otázku. Není dobrou praxí přecházet rovnou k další otázce, když účastník výzkumu váhá. Někdy nastává situace, že jsou odpovědi velmi stručné, jako např: „bylo to špatné“, „bylo to opravdu těžké“. V těchto případech je důležité povzbudit participanta, aby se ve vzpomínkách navrátil k pocitům, které danou situaci doprovázely a více popsal kontext. Na tuto skutečnost, zejména v kontextu doporučení pro začínající výzkumníky, upozorňuje i Seidman (2006, s. 93). Dlouhé čekání na participantovu odpověď však může být také kontraproduktivní (Gordon, 1987, s. 423). Naše zkušenosti ukazují, že pokud dáme účastníkům dostatek času, poznamenají například, že si musí „chvíli popřemýšlet“, a pak budou pokračovat (Jedličková et al., 2021).

Při vedení rozhovoru je nutné si uvědomit, že kvalitativní výzkum má svá omezení. Odpovědi účastníků výzkumu jsou stejně informativní jako jejich schopnost mluvit jazykem. Je nutné, aby výzkumník poskytl účastníkům dostatek prostoru k vyjádření jejich myšlenek. Vedení rozhovoru se třemi cizinci zařazenými do této studie bylo vedeno v jazyce, který ovládají na úrovni rodilého mluvčího. Ve dvou případech se jednalo o angličtinu, v jednom případě o francouzštinu. Ve fenomenologii existuje metoda uzávorkování, což znamená, že se účastník výzkumu vzdá svého úsudku a soustředí se na to, „co se děje uvnitř“, a na to, aby „popsal prožívanou zkušenost jazykem co nejvíce oproštěným od konstruktů intelektu a společnosti“ (Groenewald, 2004, s. 47). Tato spontánní řeč má svá úskalí v tom smyslu, že ne všichni respondenti mají dostatečnou slovní zásobu nebo schopnost vyjádřit své prožitky dostatečně přesně. To může mít vliv na to, jak jsou nahrané a přepsané rozhovory následně interpretovány (Jedličková et al., 2021).

Je také třeba zmínit, že v některých rovinách se rozhovory odchylují od původního tématu pracovního prostředí. Témata rozhovorů se často prolínají s osobním životem, což v případě našeho záměru bylo přínosné, neboť bylo možné identifikovat vazby mezi pracovními a soukromými problémy. Jak ukazuje Seidman (2006, s. 107), „dichotomie mezi tím, co je osobní, a tím, co je veřejné, je často falešná“. Naš výzkum také potvrzuje, že „to, co se děje v osobním životě lidí, často ovlivňuje to, co se děje v jejich veřejném životě, nebo poskytuje kontext pro jejich veřejný život, a může být užitečné, pokud je taktně zkoumáno ve výzkumu rozhovorů“ (Seidman, 2006, s. 107).

Navazující opakované rozhovory neměly předem danou strukturu. Výzkumník vycházel z předběžné analýzy dat, přičemž se doptával na významné aspekty žité zkušenosti související s výzkumným záměrem. Hlavním cílem dodatečných rozhovorů

bylo zjištění vývoje v prožitku kritických situací, odhalení, jakým způsobem se participanti se situací vyrovnávají a zdali skrze vlastní sebereflexi dospívají k seberozvoji a objevují nové příležitosti.

3.5 Průběh výzkumu

Výzkum byl založen na hloubkových polostrukturovaných rozhovorech trvajících přibližně 45 až 60 minut. Rozhovory probíhaly v prostředí preferovaném účastníkem výzkumu. Nejčastěji se jednalo o kancelář či klidnou část restaurace. Z důvodu pandemie bylo šest rozhovorů realizováno online prostřednictvím platformy Zoom. Bylo-li to však možné, proběhla s participanty další komunikace i osobně. S některými účastníky bylo vzhledem k bohatosti jejich životních zkušeností vedeno více rozhovorů. Dále byly pořizovány terénní poznámky na základě další komunikace s respondenty. Někteří účastníci poskytli také vlastní poznámky, v nichž vyjádřili některé doplňující informace týkající se jejich zkušeností. Všechny nahrávky byly přepsány a analyzovány spolu s dalšími materiály. Každý účastník výzkumu podepsal informovaný souhlas s účastí ve výzkumu a pořízením nahrávky. Všechny materiály byly anonymizovány, z tohoto důvodu jsou jména použita v textu smyšlená.

3.6 Analýza

Analýza představuje důležitou část výzkumu. Analýza v kvalitativním výzkumu začíná již při samotném přepisu rozhovoru, kdy má výzkumník možnost projít podrobně celý rozhovor. Poté následuje důkladné čtení přepisů rozhovorů. V této fázi je důležitý záznam rozhovoru, který pomáhá cítit se opět jako součást rozhovoru a vyhnout se zkratkovitému čtení a nepřístupovat k rozhovorům reduktivním způsobem. Za tímto účelem je nutné věnovat pozornost všem důležitým aspektům rozhovoru. Proto se doporučuje využít při čtení i audiozáznam. Během samotného vedení rozhovoru si výzkumníci zaznamenávali poznámky. Tyto poznámky jsou důležité i při analýze přepisů, neboť mohou upomenout na významná místa, jimž participant přisuzoval větší význam (Smith et al., 2009).

Dalším krokem analýzy je poznámkování, které se zaměřuje na popisné, jazykové a konceptuální charakteristiky rozhovoru. Vytváření poznámek nespočívá pouze v komentování očekávaných témat. Je třeba dosáhnout důkladného fenomenologického

zaměření, jehož cílem je identifikovat explicitní význam účastníka (Smith et al., 2009). Pozornost je soustředěna zejména na to, čemu účastník výzkumu přisuzuje důležitost. Jedná se zejména o klíčové objekty zájmu, jako jsou vztahy, procesy, místa, události hodnoty či principy. V této fázi se využívají různé grafické nástroje. Smith a kolegové (2009) například doporučují deskriptivní komentáře týkající se obsahových výpovědí komentovat nijak nezvýrazněným písmem, lingvistické komentáře analyzující užití jazyka zaznamenávat kurzívou a při konceptuálních komentářích využít podtržení. Při poznámkování rozhovorů zařazených do tohoto výzkumu bylo navíc k doporučenému stylu poznámkování využito barevné zvýraznění textu. Důležité pasáže žité zkušenosti byly označeny žlutě, významné pasáže z hlediska existenciálně-fenomenologického uchopení prožitku krize červeně, pasáže týkající se překonání krize a její redeskripce zeleně. Ukázka analýzy je znázorněna na obrázku 3.

Obrázek 3. Ukázka poznámkování.

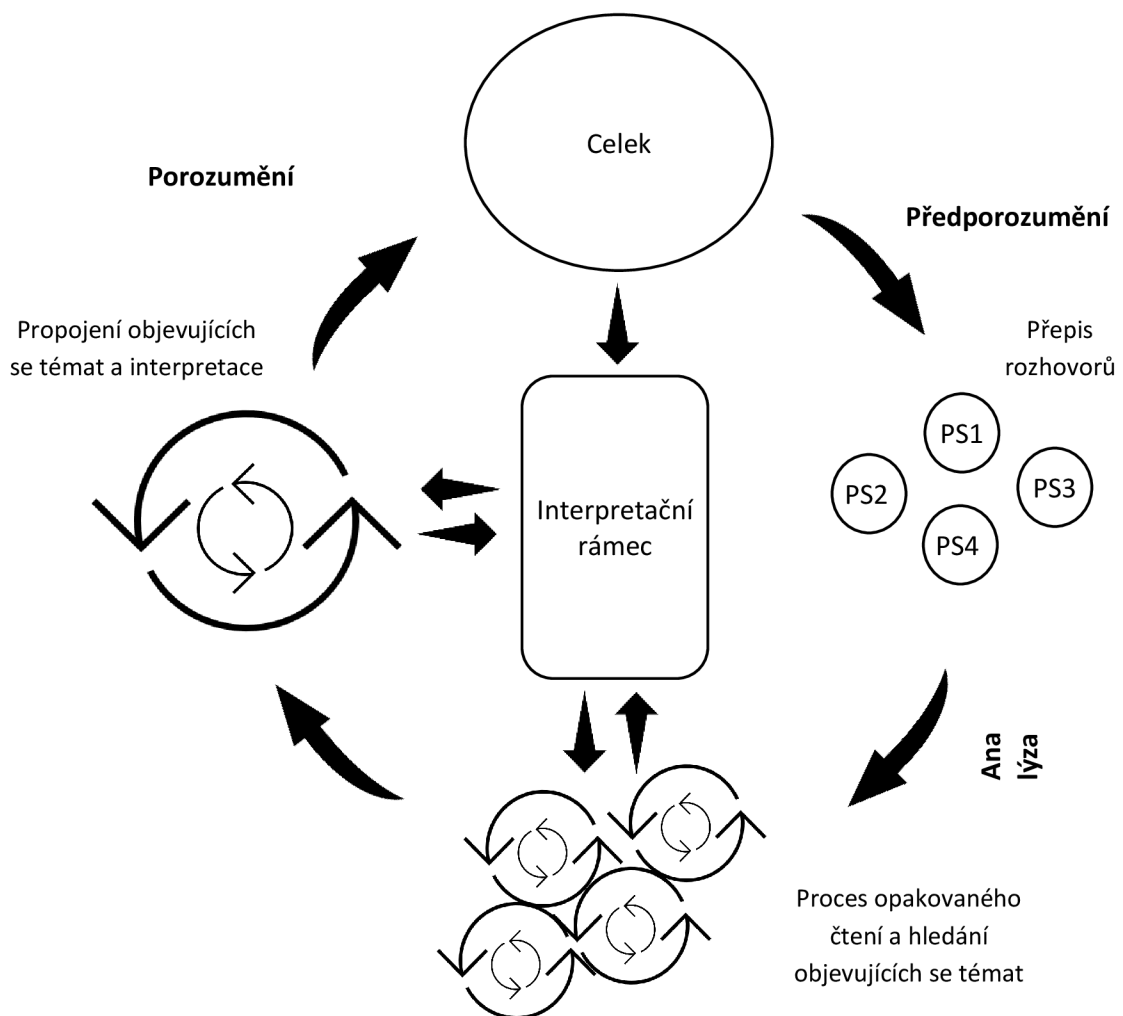


Během poznámkování přepisu bylo využito i nástroje tzv. dekonstrukce, která je založena na dekontextualizaci přečtených slov. Prakticky to znamená, že výzkumník čte věty v odstavci pozpátku – začne poslední větou a postupuje k větě první. Tímto způsobem je možné získat větší cit pro užití jednotlivých slov a zároveň prostřednictvím narušení

plynulého toku textu se výzkumník vyhýbá příliš rychlému a nepozornému čtení (Smith et al., 2009).

S rostoucím počtem rozhovorů (ať už u stávajících participantů či u nových) dochází k vynořování nových témat. V této rovině analýzy se pracuje také s explorativními komentáři. Jak ukazují Smith a kolegové (2009), právě v této fázi dochází k rozbití narativního toku rozhovoru, což je důsledkem hermeneutického postupu – „původní celek rozhovoru se stává souborem částí“, které se později spojují v nový celek. Další fází analýzy je pak hledání souvislostí mezi jednotlivými tématy. V poslední fázi analýzy se pak jedná o hledání vzorců napříč případovými studii.

Obrázek 4. Hermeneutický kruh výzkumu.



Zdroj: Jedličková, Müller, Halová, Cserge (2021)

Obrázek 4 ukazuje výzkumný proces s ohledem na analýzu probíhající v rámci vícenásobného hermeneutického kruhu, a to jak na úrovni výzkumu, tak na úrovni

jednotlivých případových studií a jejich průniků. Hermeneutický přístup upozorňuje na skutečnost, že výzkum nelze zahájit bez určitého porozumění celku světa. Přepisy rozhovorů jsou následně podrobeny analýze, která spočívá v opakovaném čtení a komentování rozhovorů výzkumníky. Každé čtení je spojeno s novým chápáním celého rozhovoru. Mezi jednotlivými případy se objevují nové vzorce. V této fázi dochází k „dialogu“ mezi výzkumníky, jejich znalostmi a daty získanými z rozhovorů. To má vliv na další vývoj interpretačního rámce (Larkin et al., 2006; Smith et al., 2009). S rostoucím porozuměním celkové problematice se rozšiřují i možnosti interpretace. Využitý interpretační rámec je rozšířením interpretace využitě v předchozích výzkumech na menším počtu respondentů (Rolfe et al., 2016, 2017). Dále dochází k syntéze a propojení jednotlivých vznikajících témat, na které je nahlíženo z hlediska interpretačního rámce (Müller a Jedličková, 2020, Jedličková et al., 2021). V závěru se dostáváme k rozšířenému porozumění celku, tedy žité zkušenosti kritických situací v manažerské praxi.

3.7 Interpretace

Interpretační fenomenologie vychází z předpokladu, že vnitřní svět žité zkušenosti jednotlivce nelze zkoumat přímo, ale můžeme se k němu přiblížit skrze interpretaci. Tato cesta k žité zkušenosti účastníka výzkumu je ovlivněna výzkumníkovými koncepty, které využívá k porozumění žité zkušenosti participanta. Při interpretaci však nedochází k aplikaci předem dané teoretické pozice. Interpretační rámec využitý v rámci tohoto výzkumu byl utvářen na základě analýzy jednotlivých objevujících se témat. Významné v tomto ohledu byly první případové studie a dlouhodobá komunikace s účastníky výzkumu. Studie popisující žitou zkušenost s projektovou prací (Müller a Jedličková, 2020) poskytla základ pro první podobu interpretačního rámce. Při analýze prvních rozhovorů se ukázalo, že interpretační rámec nabídnutý v předcházejících studiích (Rolfe et al., 2016, 2017) není dostatečný pro interpretaci žité zkušenosti našich účastníků výzkumu. Za účelem přiblížit se k žité zkušenosti manažerů byl využit rozšířený interpretační rámec reflektující objevující se témata, a to obzvláště v rovině mezilidských vztahů. Jako odpovídající filozofické koncepty, které umožnily interpretovat žitou zkušenost – a především poskytnout syntetizující rámec – byly vyhodnoceny myšlenky Eugena Finka a Jana Patočky. Pro interpretaci dílčích témat pak byly využity další

přístupy komentované v rámci existenciální filozofie managementu.

Pohyby existence a ko-existence jako rámeček žité zkušenosti

Prvním významným konceptem, který utváří vhodný rámeček pro interpretaci žité zkušenosti manažerů, je Patočkova myšlenka tří pohybů existence. Právě tyto pohyby existence jsou významné z hlediska výzkumné otázky týkající se na kontext bytí manažerů – na módy jejich bytí. Jan Patočka navázal na Heideggerovu existenciální analýzu Dasein, a na rozdíl od Heideggera zdůraznil důležitý aspekt lidské existence, jímž je intersubjektivita. Právě intersubjektivita je klíčová pro všechny fáze tří pohybů lidské existence, kterými jsou pohyb akceptace, pohyb obrany a pohyb pravdy (Jedličková et al., 2021). Patočka chápe pohyb v ontologickém významu a souvisí se skutečností, že člověk je nehotovou bytostí, která se uskutečňuje skrze volbu možností a konáním. V Patočkově třech pohybech existence se realizují základní možnosti člověka, kterými jsou zakotvení, reprodukce a vlastní pohyb existence. Všechny tři pohyby jsou dialekticky propojeny, což znamená, „že i když se mluví o třech pohybech, je myšlen pohyb jeden, v němž je onen akcent zdůrazněn, zatímco zbývající dvě dimenze jsou sice zatlačeny do pozadí, ale přesto jsou v něm obsaženy“ (Jedličková, 2020, s. 88).

První pohyb se týká zakotvení do světa. Jde o jisté zakořenění mezi věcí a lidmi nacházející se v bezprostředním okolí. Jedná se o první sociální zkušenost v rámci rodiny, která poskytuje bezpečí, ale také nám ukazuje naši existenci, neboť v očích druhého začínáme existovat (Patočka, 2009). Druhý pohyb souvisí s prodloužováním existence – tedy s prací. Jak ukazuje Jedličková (2020, s. 90), „sebe-prodloužování a reprodukce života vytvářením věcí nás vrhá do ostrého varu reality práce a boje, ve kterém už nás nechrání společenství nejbližších lidí“. V kontextu žité zkušenosti manažerů, která je pospána v následující kapitole, jsou významné Patočkovy komentáře k charakteru tohoto pohybu spojeného s prací. Jde zejména o to, že lidé, kteří se v práci vyskytují, jsou spíše spolupracovníky a vedle-stojícími lidmi, kteří ve skutečnosti nevzbuzují zájem o nás samé – nestarají se o nás a my se nestaráme o ně. Jde o vzájemnou potřebu v rámci pracovních vztahů a výkonu práce. Ačkoliv může být v tomto kolektivním duchu zmírněno utrpení, které jednotlivci pociťují, nemohou se z něj zcela vymanit. V konečném důsledku tak dle Patočky (1998) jde o anonymní společenství, kde jednotlivci zastávají různé společenské role. Člověk je na tyto role redukován a není sebou samým – jeho existence se neprojevuje v plné rozsahu (Jedličková, 2020, s. 90).

Až třetí pohyb, který Patočka nazývá pohybem pravdy, představuje zásadní průlom. Jedná se o pohyb sebetranscendence, kdy se člověk již nevztahuje k věcem ve světě, ale k jiným lidem, s nimiž je nucen jednat. Ústředním pojmem převzatým od Aristotela je pojem jednání. Jednání s druhými lidmi je vždy nejisté, nikdy předem neznáme jeho konec a dáváme druhému šanci (Jedličková et al., 2021). Musíme počítat s čímkoli a může se stát, že můžeme přijít o všechno. Dokonce i o svůj život. Právě uvědomění si své konečnosti, její začlenění do naší existence je to nejdůležitější, co nám pomůže dostat se do třetího pohybu existence a být autentičtí. Autentická existence už není vypočitatelná, člověk už nezastává sociální roli, je tu skutečně sám sebou (Patočka, 1998). Jak zmiňuje Jedličková (2020, s. 94) „vstupem do třetího pohybu se totiž zvláštním způsobem obnovuje životní smysl, vzniká život politický a s ním přichází filozofie, která věci „nebezpečně“ problematizuje“. I tato rovina je velmi významná v kontextu existenciální filozofie managementu, která upozorňuje na význam problematizace předchozí zkušenosti – na zpochybňování zažitých předpokladů práce. Patočka velmi příhodně popisuje onen otřes dosavadního smyslu v kontextu možností pro ustanovení nového lidství. Právě tento otřes smyslu daného v kontextu práce zažívají manažeři, když narážejí na nefunkčnost zažitých způsobů práce, když je jejich práce existenciálně narušena (Rolfe et al, 2016).

Druhým klíčovým konceptem je myšlenka ko-existence vycházející z díla dalšího Heideggerova následovníka – německého fenomenologa Eugena Finka (1969). Fink revidoval Heideggerův přístup k Dasein skrze důraz na intersubjektivní aspekt lidského života. Dle Finka tak člověk není jen existencí, ale vždy a za všech okolností je koexistencí, která se projevuje ve všech kategoriích, jež Fink používá k definici člověka. Jsou to práce, boj, láska, hra a smrt (Fink, 1979). Tyto kategorie jsou vzájemně propojeny a v každé z nich je člověk spojen s jinými lidmi. Důležité je zmínit, že není možné z koexistence vystoupit, tedy vztahovat se ke světu jako celku izolovaně. Člověk, neboli Dasein, je vztahem, přičemž tuto skutečnost je třeba brát v úvahu v každé situaci, stejně jako ji je třeba brát v úvahu při analýze lidské existence (Jedličková et al., 2021). V rámci interpretačního rámce, který je podrobně schematicky zaznamenán v tabulce 4 vystupují tyto kategorie ko-existence jako kategorie pro analýzu narušených mezilidských vtaů.

Nedomyslitelnou součástí Finkovy filozofie je pojem jednání vycházející z aristotelské *praxis*. Tuto skutečnost Fink (1992, 2003) formuluje především ve své filozofii výchovy, která jediná se může stát východiskem z nihilismu a s ním spojené ztráty hodnot a smyslu. Jednáním se vztahujeme ke světu, ale zejména k druhým lidem,

vzájemně na sebe působíme v interakci, a tím vytváříme nový smysl a nové hodnoty (Jedličková et al., 2021). Právě smysluplnost a mezilidské vztahy jsou v souvislosti s řízením a vedením stále častěji diskutovány jako předpoklad nejen pracovního výkonu a motivace, ale také duševního a duchovního zdraví, přinejmenším jako prevence proti nepříznivým psychickým stavům, jako je vyhoření (Fry, 2003, Pratt a Ashforth, 2003, Michaelson et al., 2013, Leiter a Maslach, 2005). Rozlišení existenčních pohybů a základních kategorií, v jejichž rámci se vztahy realizují, nám umožní pochopit, jak manažeři chápou příčiny kritických situací, které během své praxe zažívají (Jedličková et al., 2021).

Tabulka 4. Interpretační rámec IPA-EHP vztahující se k žité zkušenosti v kontextu způsobů bytí – pohybů existence.

Objevující se témata	Interpretace úryvků
Druhý pohyb	Druhý Patočkův pohyb existence, který se nazývá pohyb obrany, se vyznačuje průměrností a anonymitou. Úryvky, které spadají do této existenciální kategorie popisují rutinu manažerské práce a její narušení problémy. Patočka (1999a) ukazuje, že hlavním smyslem života je v této fázi práce a boj. Lidé kolem nás jsou nyní pouhými spolupracovníky, nezajímají se o nás a my se nezajímáme o ně, potřebujeme se jen navzájem, abychom mohli dělat svou práci. V této komunitě jsme anonymní, hrajeme sociální role a žijeme z přítomnosti. Člověk zde není sám sebou, plnou existencí se redukuje na svou roli. Podobné pocity popisují i manažeři. Je po nich vyžadován pracovní výkon, ale nikdo si nevšímá jejich lidské stránky, která vyžaduje pozornost.
<i>Bytí v konvenci</i>	Každá společnost je nějak organizovaná. Vstupem do komunity jsme nuceni přijmout její pravidla, zvyky a tradice, které mají svůj původ v minulosti. Pokud tak neučiníme, ostatní nás nepřijmou a dochází ke konfliktům. Někdy se k bytí v konvenci dostaneme až poté, co dojde ke konfliktu a k určité formě rezignace (viz Heidegger, 2001, Segal, 2010, Van der Hoorn a Whitty, 2015). Manažeři často popisují neustálý tlak na výkonnost, kdy se celý život redukuje pouze na práci. Dochází pak k mechanickému opakování jednotlivých činností.

Existenciální úzkost a narušení Konvenční způsob neautentického života je narušován různými zkušenostmi, které otrásají metodami práce a způsoby myšlení.

Nejistota Práce manažera je často spojena s pocity nejistoty. Nejistota v manažerské pozici se objevuje především na začátku pracovního poměru, kdy se manažeři seznamují s prostředím a jeho pravidly. Tato pravidla mohou být v rozporu s jejich zvyklostmi (např. z předcházejícího působení v jiné firmě) a někdy i se zdravým rozumem (konflikt s top managementem, mezigenerační konflikt v rodinných firmách). Účastníci výzkumu často nevědí přesně, co je náplní jejich práce. Kvůli nedostatečné nebo chybějící komunikaci s nadřízenými nerozumějí úkolům, které mají na starosti. Nejistota jako probouzející zkušenost však může mít pozitivní důsledky (Heidegger, 2001; Pascale, 1978; Pascale a Athos, 1981).

Úzkost Rostoucí nejistota je spojena s úzkostí. Manažeři si uvědomují, že nejsou schopni splnit očekávání druhých nebo sebe sama. Nenaplněná očekávání jsou velmi častým motivem. Úzkost se prolíná s dalšími aspekty života a její projevy jsou velmi rozmanité. Existuje rozsáhlá filozofická tradice rozpoznávání významu úzkosti, a to od Kierkegaard (1980) přes Heideggera (2001) až po další osobnosti z oblasti filozofie a psychologie.

Narušení – otřesy Existenciální narušení je zlomový okamžik, kdy manažer naráží na limity svých možností a jsou ohroženy obvyklé způsoby jeho jednání (Rolfe et al., 2016, 2017). Existenciální přístupy k řízení ukazují, že manažeři se vždy nacházejí v prostředí, které je s těmito narušeními – otřesy – spojeno (Odiorne, 1966; Kelly a Kelly, 1998). Manažeři často popisují problémy, se kterými se potýkají. Mnohé z nich však nejsou jen běžnými překážkami v práci, ale jedná se o situace, které se přímo dotýkají identity manažera, jeho chápání svých schopností. Přichází otázka, co vlastně znamená být manažerem.

Vyjádření otřesů jako problémů s ko-existencí Předkládaný výzkum ukazuje, že existenciální narušení manažerské práce se velmi úzce dotýká narušení mezilidských vztahů. Interpretace narušení v kontextu problémů s ko-existencí je v souladu s cílem interpretativní sociální vědy popsat a pochopit „skutečné lidské interakce, významy a procesy, které tvoří reálné organizační prostředí“ (Gephart, 2004, s. 455). Podle Finka (1979) jsou základními kategoriemi charakterizujícími člověka, které vyjadřují a utvářejí naše vztahy ke světu a ostatním lidem, láska, boj, práce, hra a smrt.

Práce První kategorií, která je významná pro analýzu mezilidských vztahů, je práce. Práce je činnost, která určuje náš vztah ke světu tím, že ho mění, že vytváří

umělé výtvary, ale může mít i méně hmatatelné výsledky. Svět sám je produktem naší práce, kultivujeme své okolí i sami sebe, ale práce má také sociálně-organizační význam – hierarchizuje společnost a určuje tak naše vztahy s ostatními (Heidegger, 2001; Patočka, 1999a; Arendtová, 2018).

- Boj* Řád ve společnosti je nezbytný pro organizaci složitých systémů. Nicméně hierarchičnost společnosti často vede k násilí a boji o moc. Ne vždy má však boj negativní kontext. V určitých mezích je důležitým prvkem vývoje společnosti a společenských institucí (Fink, 1979; Odiorne, 1966).
- Hra* Hra má svá vlastní pravidla a odehrává se ve vlastním čase a prostoru. Jak ukazuje Fink (2016), pokud těmto pravidlům rozumíme, můžeme pochopit i časoprostor světa a jeho pravidla, protože hra jeho symbolem našeho světa. Díky tomu se můžeme ke světu dostat lépe než prostřednictvím kteréhokoli z výše zmíněných jevů. Manažeři odkazují na různé významy slova hra. Velmi často se jedná o „hru na manažera“, „hru společenských rolí“ či „hru vedoucí ke zvýšení ega“ v rámci pravidel organizace.
- Láska* Člověk je ze své podstaty určen pohlavím. Muži a ženy jsou rozděleni podle pohlaví, ale rozdíly mezi pohlavími je také spojují. Fenomémem, který je takto spojuje, je láska. Je základem všech vztahů a také pro rodinu, základní jednotku společnosti. Naše biologické predispozice samozřejmě určují i naše vlastnosti a způsob, jakým se vztahujeme ke světu a ostatním lidem (Fink, 1979).
- Smrt* Láska je také projevem konečnosti, protože patří nejvyššímu bytí – nikdo jiný, než člověk nemůže milovat. Láska a smrt k sobě patří ještě jedním způsobem: *eros* zajišťuje pokračování rodu, a tím i skutečnou nesmrtelnost smrtelníka. Smrt je podstatou lidské existence a její uvědomění je důležité, abychom byli autentičtí (Heidegger, 2001; Fink, 1969; Odiorne, 1966). Tato konečnost se nemusí týkat jen vlastní smrtelnosti, ale také konečnosti podnikání, manažerských funkcí apod. Pomíjivost malých podniků je v managementu málo diskutovaným tématem, protože většina učebnic se zaměřuje na velké podniky (Vandyshev, 2015). Motiv smrti se u manažerů vyskytuje v různých kontextech. Časté jsou úvahy o vlastní smrti v kontextu tíživých situací. Dalším tématem je strach o životy blízkých.
- Třetí pohyb* Druhý pohyb existence byl charakteristický životem ve světě práce a jednáním v rámci rolí, což je spojeno s anonymitou – nejsme sami sebou, autentickou existencí. Skutečnou autentickou existencí získáváme až ve třetím pohybu, který je průlomem v mnoha aspektech lidského života. Tento průlom přichází

ve chvíli, kdy se otřásáme s jistotami, které dosud určovaly náš život a které jsme nemuseli zpochybňovat. Vstupem do třetího pohybu existence se podle Patočky (1999b) stáváme plně lidskou bytostí. Jednáme zde sami za sebe, naše sociální role se již neuplatňují. A je jen na nás, jak se v dané situaci osvědčíme jako lidé. Tento stav nemusí být trvalý, je přirozené, že se člověk často navrácí do druhého pohybu.

<i>Zpochybňování předpokladů</i>	Existenciální hermeneutická fenomenologie je přístupem, který odborníkům z praxe nabízí způsob dekonstrukce nejistoty. Nejistota je nejprve považována za anomálii, která zpochybňuje způsoby řízení (Rolfe et al., 2017, s. 741). Prožitá zkušenost a její reflexe (např. formou dialogu) manažerům napomáhá dospět ke změnám v myšlení. Přisuzování smyslu dané zkušenosti pak vede k objevení nového směřování práce.
<i>Redeskripce</i>	Manažeři dospívají k proměně své praxe skrze redeskripci. Předcházející výzkum Rolfeho a kolegů (2017, s. 742–743) ve snaze interpretovat redeskripci zkušeností manažerů navazuje na Rortyho (1979, 1989) filozofii, která upozorňuje na význam jazyka, jenž je zásadní pro možnost využití jazykových her pro nový způsob bytí ve světě. Nový popis, který lze charakterizovat jako redeskripci, vede k jinému záměru, který je základem pro jiné jednání (Agosta, 2015, s. 70). Výzkum IPA-EHP pomáhá pozorovat, jak manažeři utvářejí nový popis své zkušenosti. Opakované rozhovory mohou odhalit, jak úspěšný byl proces redeskripce z hlediska nového jednání.
<i>Cesta k osvobození</i>	Kritický přístup k dřívějším předpokladům práce a redeskripce zkušenosti vedou k objevení nových způsobů práce a také života. Prožitek kritické události otevírá možnost pro autentickou existenci v rámci třetího pohybu existence (Patočka, 1999a). Manažeři jsou tak blíže k seberealizaci, která se týká skutečných hodnot lidství, nikoliv jen společenských rolí. Život každého však může být zasažen novou krizí. Jak bylo ukázáno v první kapitole, management velmi často připomíná sisyfovský cyklus (Camus, 1979). Stejně tak, jak Camus ukazuje, že si můžeme Sysifa představit šťastného, tak i my si můžeme představit šťastného manažera. Každá krize je totiž příležitostí k seberozvoji, což ukazují i životní příběhy manažerů. Tato skutečnost je základním jevem, na který poukazuje existenciální management (Müller, 2021a). Zkoumání manažerské praxe v kontextu kritických situací lze považovat za kontinuální hermeneutický proces, v němž se zaměřujeme jak na fenomén krize, tak na fenomén bytí manažera.

Zdroj: Upraveno podle Jedličková, Müller, Halová, Cserge (2021)

Kapitola 4

Výsledky výzkumu

Tato kapitola prezentuje výsledky výzkumu, jejichž dílčí podoba byla publikována ve studiích Müller a kolegové (2021a, 2021b), a odpovídá na dvě výzkumné otázky. V jednotlivých podkapitolách je ukázáno, jak manažeři prožívají kritické situace a jaký jim přisuzují smysl. Tato žitá zkušenost se odehrává v rámci transformačního procesu souvisejícího se způsoby jejich bytí – s pohyby existence. Je také ukázáno, že kritické situace velmi úzce souvisejí s mezilidskými vztahy. Následující kapitola se pak týká třetí výzkumné otázky – syntetizuje získané poznatky a ukazuje praktické dopady výzkumu.

4.1 Druhý pohyb

Tato podkapitola prezentuje žitou zkušenost manažerů charakteristickou přebýváním v takzvaném druhém pohybu existence (Patočka, 1998). Manažeři jsou během své práci redukováni na svou manažerskou roli a ve vztazích s ostatními lidmi jednají anonymně – tedy pouze v kontextu daných pracovních úkolů (Müller et al., 2021b). První část podkapitoly představí, jakým způsobem manažeři popisují neautentické prožívání skutečnosti. Druhá část se zaměří na vyjádření kritických situací a pocitů s nimi spojených. Jedná se o okamžiky, kdy je jejich neautentické prožívání něčím narušeno. Jsou konfrontováni se situací, která dramatickým způsobem vstupuje do jejich pracovního a soukromého života. Třetí část pak ukáže, že toto narušení každodenní praxe velmi úzce souvisí s narušením či nefunkčností mezilidských vztahů. Tato narušení vztahů jsou popsána v kontextu Finkových kategorií práce, boje, hry, lásky a smrti.

Neautentické prožívání

Každé společenství lidí, včetně pracoviště, má svá pravidla, zvyky a tradice, v jejichž rámci je nutné existovat. Tato skutečnost vyvstává z potřeby řádu, neboť je-li třeba efektivně přežít v komplexním prostředí, nebude to možné bez jisté míry organizace. Problém však nastává, když je člověk jakožto osobnost redukován na pouhé pracovní

chování v rámci této organizované struktury. Z manažera – úplné lidské bytosti – se tak stává pouhá manažerská role.

Ačkoli manažerská práce může být vnímána jako smysluplná, často dochází k tomu, že značná část úkolů je spojena s rutinní, administrativní prací. Manažeři narážejí na kontrast mezi ideálem manažera disponujícího mocí a zjišťují, že řízení může spočívat v byrokratickém vyplňování tabulek a ve vytváření směrnic (Tabulka 5: A1a-b). Obzvláště pak na manažerské pozici v oblasti administrativy se setkáme s vyjádřením pocitů znučenosti a neexistence lepších dní (Tabulka 5: C1a-c). Na některých manažerských pozicích může padat i ideál rozmanité a dynamické práce (Tabulka 5: K1a-b).

V řadě případů je upadnutí do neautentického prožívání spojen s extrémním pracovním nasazením. Počáteční nadšení pro práci a odpovědnost je nahrazeno neutrálními emocemi a vyčerpáním (Tabulka 5: D1a-c, P1d-g). Neexistuje prostor na odpočinek a dostatek spánku (Tabulka 5: L1a-b). Nová pracovní pozice a velká odpovědnost, která je na manažery kladena, může vést k upozadění soukromého života a nutného odpočinku. Jde o prožitek intenzivního pracovního shonu (Tabulka 5: Pe1a-d). Problémy a konflikty, které musí manažer řešit, se neustále opakují (Tabulka 5: Da1a-b). Tato cykličnost – neustálé opakování situace manažera – je častou zkušeností (Tabulka 5: An1a-b, P1a-c). Manažerská práce tak připomíná sisyfovský boj (Müller, 2021a).

Zkušenost se stereotypem se může projevit také zvýšenou touhou odejít z pracoviště, kde je manažer považován pouze za součást řídicích procesů a není mu umožněno rozvíjet své schopnosti (Tabulka 5: An1a-d). Další možností je, že chce prosadit změnu, ale v daném prostředí je to nemožné (Tabulka 5: M1a-d, An1a-d). Opakování situace může být také na úrovni neustálé změny pracovních pozic, kdy se situace stejně vyhroťí a manažer dobrovolně nebo z donucení odchází (Tabulka 5: R1a-h).

Neautentické zkušenosti mohou být způsobeny také dlouhým trváním projektů bez jasných výsledků. Manažeři jsou pak nuceni vynakládat nadměrné úsilí na dokončení započatých činností, zejména když musí pracovat na nových aktivitách (Tabulka 5: Ma1a-e, Pe1a-g).

Manažeři si uvědomují, že určitá míra stereotypní práce je pro organizaci pracovních činností zaměstnanců nezbytná (Tabulka 5: G1a-b). Mnohem obtížnější je však naleznout rovnováhu mezi pravidelností a autentickým prožíváním své funkce. Je důležité zajistit takovou míru rutinních činností, které nepovedou k degradaci člověka na pouhou jednotku v systému, která postrádá samostatnost (Tabulka 5: G2a-b).

Tabulka 5. Neautentické prožívání.

Jméno	Bytí v konvenci – neautentické prožívání	Řádek
Alex	[A]le 90 % práce bylo o dokazování a vykazování něčeho, vyplňování tabulek směšných a naopak, já jsem taky tvořila směrnice směšný.	Ala b
Andrea	[P]otřebovala jsem asi nějakou změnu. Ve skutečnosti mě ta práce bavila, ale když přišla ta nabídka dělat marketing z druhé strany, tak já jsem to chtěla strašně zkusit, chtěla jsem si to osahat, chtěla jsem mít zkušenosti, já jsem nechtěla zůstat celý život v jedné práci, takže spíš taková touha se vzdělávat a jít dál.	An1a b c d
Andrew	Může dojít k tomu, že se pojedje ve starých kolejí bez nějakých investic... [Cítíme se] pod tlakem. A je to tak vlastně furt, protože jako ty ses ptala, jestli mi to vyhovuje, jestli jsem to tak chtěl nebo zamýšlel. No spíš ne, že jo. Spíš je to teď taková nutnost, trochu, aby se to teďka udrželo.	And1a b c d
Anne	Bylo to stejné, byla jsem za obrazovkou a nijak jsem se emocionálně nezapojila do toho, co jsem dělala.	Ann1a b
Caroline	Během pracovních dnů jsem se nudila... Neexistoval lepší den, než byly dny ostatní.	C1a
Daniel	[Z]e začátku tam bylo nějaký to nadšení a potom jsem se dostal do nějaké fáze, kdy tam byla nějaká neutrální emoce, kdy jsem se snažil pracovat, kdy jsem prostě pracoval, pracoval, spal, ráno vstal, pracoval, pracoval...	D1a b c
Daniela	Protože ty jenom řešíš problémy, které moc nejdou vidět a tato pohádka nekončí, ona další den zase začne a je to nekonečný kolotoč. A člověk už chce potom slyšet i něco jiného, než kde stříká voda, nebo zatíká a tak. A chceš slyšet pozitivní zpětnou vazbu, nebo i jiný tón v telefonu, než že tě chce někdo seřvat.	Da1a b c d
George	Ta práce teoreticky rutinní je, vlastně do určité míry i po tom roce a kousek začínám chápat, že ta rutina je v něčem výhodná v takové organizaci. [...] Na druhou stranu člověk si připadá, že nemůže moc používat mozek, když to tak řeknu. Což může být frustrující a někdy to frustrující je.	G1a b G2a b
Kim	Takže v posledních třech letech jsem pracovala pro stejné odvětví a v posledních dvou letech je práce více méně každý den stejná.	K1a b
Lucy	[Ž]e jsem fakt prodřela třeba čtrnáct, třináct hodin, nespala jsem, ale mě to prostě úplně už [vyčerpává]	L1a b
Marie	Ne, on (jednatel) to nekonzultuje vůbec a ve spoustě věcech a to mě prostě štve. [...] Určitě, nejsem z toho skleslá, že mě to medí ta práce, že tam nemůžu něco změnit, protože už se to nesnažím změnit, už jenom plynou s tím davem. Ale je to náročný tohle přijmout, protože jsem perfekcionista, je to výstup z komfortní zóny... Nemůžu měnit něco, co nejde. Buď se s tím srovnám, nebo odejdu.	M1a b c d e

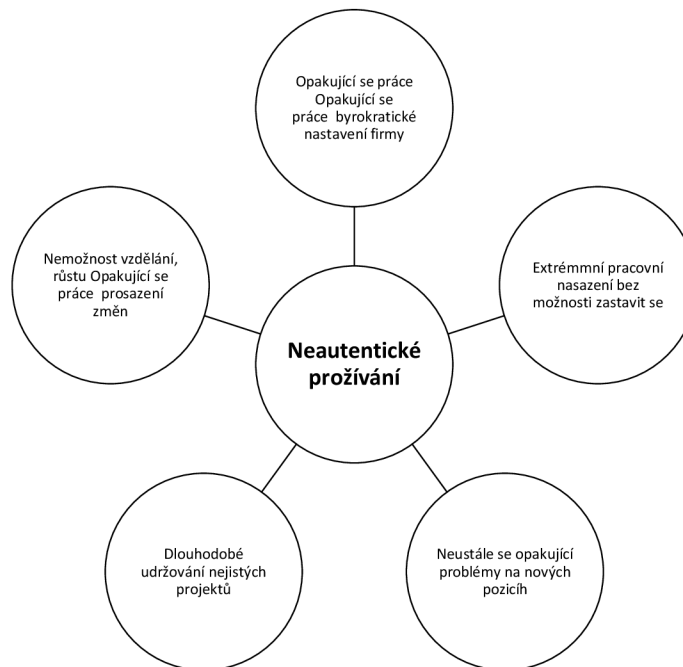
	[A] já jsem si myslel, že tyhleto obchody jsem schopen udělat za nějaký tři měsíce	Ma1a
Martin	a pak jsem pochopil, že korporátní obchody a vůbec obchody tohoto typu se dělají rok až dva.	b c
	Jsem nevěděl, jaký peklo to bude, tak jsem na to byl natěšenej, ale zároveň to bylo strašně moc práce, co jsem 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	P1a b c d e f g
Paul	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.	
	Já myslím, že jo... tak je to... ono totiž v nějakých těch fázích toho psaní, nebo tvorby toho projektu, jsem docházel až do takových extrémů, kdy jsem si říkal, jestli je reálné to napsat. Jestli to není nějaká moje vize a možná ani ne, že bych to bral osobně na sebe, že bych na to neměl nějak intelektově, ale jestli jsem fakt v situaci, která to umožňuje, protože ty běžné každodenní dny, ten každodenní shon, je prostě tak intenzivní, že já se k tomu psaní fakt dostanu v sobotu a možná ještě v neděli tomu kousek věnovat můžu.	Pe1a b c d e f g
Peter		
	Tam [ve společnosti A] jsem vlastně byla jako supply chain manažer... tak vlastně mě vyměnil no a já jsem tak poprvé zažila nějaké ukončení, aniž bych to chtěla já, jako to bylo takový zajímavý... Ve [společnosti B] se stalo něco podobného jako v [společnosti A], kdy tam přišel nový ředitel a dostali jsme se do situace, kdy jsme spolu začali řešit nějaký personal recruitment plan, a kdy teda on jako neměl prostě neměl argumenty na to, aby měl ukončil na nějaký jiný výkon, takže jsme se museli rozloučit s nějakým manažerským balíčkem... [Nyní ve společnosti C] si vlastně procházím takovou těžkou zkouškou zase.	R1a b c d e f g h
Rebeca		

Zdroj: Müller, Jedličková, Halová (2021), doplněno o další úryvky z rozhovorů

Analýza příběhů manažerů ukazuje, že můžeme identifikovat několik nejčastějších okolností, které vedou k neautentickému prožívání manažerské praxe (Obrázek 5). Jedná se o opakující se práci související s byrokratickým nastavením firmy, extrémní pracovní nasazení bez možnosti zastavit se, neustále se opakující problémy navzdory změnám pracovní pozice, dlouhodobé udržování nejistých projektů a v neposlední řadě nemožnost dalšího vzdělání, růstu a prosazení změn. Uvědomění si těchto okolností může mít praktický dopad a ve firmách by jim měla být věnována pozornost. Je totiž velmi

pravděpodobné, že tyto situace povedou k neautentickému prožívání práce, které bude mít za následek negativní důsledky.

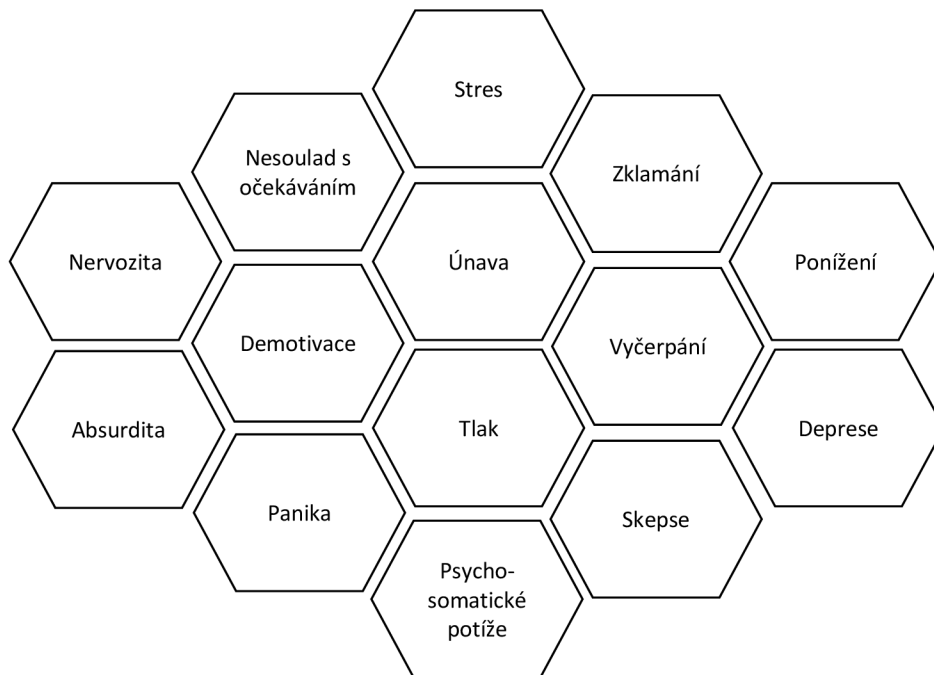
Obrázek 5. Identifikované okolnosti vedoucí k neautentickému prožívání.



Prožitek krize

Zažité způsoby manažerské práce jsou dříve či později narušeny kritickou situací. Tato kritická situace může mít několik příčin. V kontextu dynamické povahy podnikání, která je spojena s konfrontací s nejistými podmínkami a nepředvídatelným prostředím, se ukazuje, že trvalý úspěch je pouhou iluzí (srov. Odiorne, 1966, Vandyshev, 2015). Samotný stereotyp a bytí v konvenci spolu s tlakem na stálý výkon mohou působit jako příčina počínající krize. Tento tlak může rovněž zesílit vliv dalších omezujících překážek. Všechny tyto situace propojují mezilidské vztahy, protože ke světu a k sobě samým se vztahujeme prostřednictvím druhých lidí (Fink, 1979). Popis narušené praxe v kontextu mezilidských vztahů je analyzován v následující části. Tato podkapitola ukazuje počáteční pocity spojené s existenciálním narušením, které manažeři zažívají, když jsou ohroženi jejich obvyklé způsoby jednání (srov. Rolfe et al., 2016, 2017, Müller, 2019). Nejčastější pocity, které manažeři komentují, jsou znázorněny na obrázku 6.

Obrázek 6. Nejčastější emoce a stavy ve fázi existenciálního narušení.



Žitá zkušenost spojená s kritickými situacemi dosahuje u participantů výzkumu různé intenzity. V některých ohledech lze dopady těchto obtížných situací spojených se stresem považovat za předfázi vyhoření, které by mohlo nastat v případě dlouhodobého vystavení manažerů kritickým podmínkám (srov. Müller, 2019). Na rozdíl od syndromu vyhoření však manažeři nerezignují na svou manažerskou identitu, nadále se rozvíjejí a chtějí svou práci vykonávat. Kritické okamžiky však vedou k velmi psychicky náročným momentům, jak ukazují případy Alexe, Caroline, Anne, jejichž psychický stav se velmi blíží vyhoření (tabulka 3: A1a-c, C1a-b, Ann1a-b). Z kvalitativní analýzy však vyplývá, že manažeři jsou schopni redeskripce své obtížné situace, jak bude ukázáno v dalších podkapitolách. Kvalitativní rozdíly mezi stavem existenciálního narušení a vyhořením jsou zobrazeny v Tabulce 6. Navzdory negativním emocím nemusejí existenciální narušení dospět do fáze vyhoření.

Tabulka 6. Kvalitativní rozdíly mezi stave existenciálního narušení a vyhoření.

Existenciální narušení	Vyhoření
Uvědomění vize a pozitivních aspektů práce navzdory problémům a negativním emocím, které souvisejí s nemožností tuto vizi naplnit	Cynismus, odlidštěné vnímání druhých.
Vidění sebe sama pozitivně, vědomí předchozího úspěchu, ale konfrontace se současným neúspěchem. Pochyby o identitě	Negativní sebehodnocení
Uvědomění si absurdity pracovních požadavků a neslučitelnosti zdrojů	Paralyzování absurdním stavem

Zdroj: Müller (2019)

Manažeři jsou často na své role redukováni nadřízenými z vrcholového managementu, případně majiteli organizací. Neustálé konflikty s nadřízenými popisuje skoro polovina manažerů, kteří se zúčastnili výzkumu. Ve své práci nemohou využít svůj potenciál a prosadit změny v organizaci (Tabulka 7: M1c-d, G1a, G2a-b), přizpůsobují se pravidlům hry (Tabulka 7: C1a, G1b-c), která jim mohou vyhovovat jen po určitou dobu. Před prvními kritickými okamžiky se objevuje selhání nebo výměna názorů s vlastníky (Tabulka 7: An1c-d). Radost z práce se vytrácí a pocity jsou spíše neutrální (Tabulka 7: D1a-c). Zároveň se objevuje nejistota ohledně budoucnosti (Tabulka 7: R1a-f, K1a-b, Pe1a-b).

Případně se může jednat o rodinný konflikt v rámci rodinného podniku, kde nejsou dostatečně vymezeny manažerské role, jak ukazují případy Daniely (Tabulka 7: Da1a-e) a Andrewa (Tabulka 7: And1a-c). Kombinace role člena rodiny a vlastníka firmy pak způsobuje komplikace, a to jak na pracovní úrovni, tak i na úrovni soukromé.

Cykličnost v podobě neustálého upadání do opakujících se neúspěchů způsobuje frustraci, která může vést k prožívání depresivních stavů, jak ukazuje případ Paula (Tabulka 7: P2a). Martin dokonce zmiňuje myšlenky na sebevraždu (Tabulka 12: Ma). Lucy v kontextu krize způsobené koronavirovou pandemií popisuje, že se žene do záhuby. Z jejího popisu prožívané zkušenosti je patrné, že je zpochybňována její samotná identita sociální podnikatelky (Tabulka 7: L2a-c). Všichni tři však mají dostatek síly odrazit se ode dna a jít dál. Jak se ukáže v následujících podkapitolách, jsou schopni redeskripce své zkušenosti. Naučí se kritické situace vnímat jako příležitost pro

seberozvoj. Uvědomění si příčin těchto problémů – rozpoznání, že se jedná o narušené mezilidské vztahy, je však dlouhodobý proces vyžadující sebereflexi.

Manažerská práce, která spadá do konvenčního způsobu bytí, se může vyznačovat také nedostatkem sociálních kontaktů. Jednak může jít o manažerské činnosti v online prostředí, jako tomu bylo v případě Anne. Toto téma se jeví jako důležité v kontextu současných trendů home office v důsledku pandemie koronaviru. Přemíra pracovních aktivit bez dostatečné sociální podpory zastihla i Petra, který se cítí fyzicky i psychicky na dně (Tabulka 7: Pe1a-c).

Je zřejmé, že i v těchto popisech emocí najdeme téma vztahu k druhým lidem. S manažery je zacházeno anonymně, nejsou bráni jako plnohodnotné lidské bytosti, které potřebují zpětnou vazbu a podmínky pro řešení obtížných situací vyžadujících stále nová řešení. Náročná práce a přicházející problémy jim brání uvědomit si, že je narušeno nejen jejich pracovní úsilí a tradiční způsoby práce, ale také jejich vztahy.

Tabulka 7. Krize a existenciální narušení.

Jméno	Pocity vztahující se ke krizi a existenciálnímu narušení	Řádek
Alex	Já jsem byla jakoby unavená, ale to asi nebylo vidět, vnitřně jsem byla unavená a chtěla jsem... pracovala jsem hodně s lidma, ale nechtěla jsem je vidět. Hlavně nevidět lidi.	A1a b
Andrea	Pak jsem se vrátila, zase jsem dostala takový drive, tak jsem začala dělat pro [společnosti B]. Ale tam to úplně nešlo, vydržela jsem tam sedm měsíců, protože tam byl obrovský tlak zvrchu a nebyla jsem zvyklá, že na poradě se křičí a úplně ti sráželi sebevědomí a tam po sedmi měsících jsem byla úplně zralá na psychiatra.	An1a b c d
Andrew	No vidím to spíš negativně, to že jsem syn majitele. Defacto celou dobu... vím, jak to tam funguje, ale toho nějakého postu, že jsem syn majitele, se nezbavím jako nikdy.	And1a b
Anne	Někdy se mi to opravdu dostalo pod kůži a bylo mi špatně asi šest měsíců a chodila jsem po nemocnicích.	Ann1a b
Caroline	Byla jsem demotivovaná, dokonce i ráno, když jsem se probudila, jsem se ptala sama sebe, proč tam pořád chodím.	C1a b
Daniel	Přirozeně to na mě působilo špatně, že je něco špatně, protože ta firma neměla žádnou strukturu... Je těžko popsat ten správný pocit, kterej jsem měl. Spíš asi vyčerpání, nebyla z toho radost	D1a b c
Daniela	A v určitém momentu nabydeš pocitu, že už to takhle nechceš. A nebyla žádná vize společnosti, že bychom začali něco nového stavět, nebo že by byl nějaký nový projekt. Takže já jsem nabyla dojmu, že můj čas se po nějakých jedenácti letech	Da1a b c

	naplnil a že by bylo dobrý jít dál. ... Já jsem měla prostě pocit, že jsme si vzájemně dali všechno, co jsme mohli a nebylo se už kam dál posunout, vzájemně...	d e
George	Častěji jsem spíš demotivovaný, než že by mě ta nová funkce nabíjela. Zatím ještě nejsem v té fázi, že bych si to nějak užíval. Ale třeba se to ještě změní. ... Prostě jsem přijal tu představu, že bych ty změny moc protlačovat nebo navrhovat neměl, nebo si na ně dát opravdu čas, abych si zbytečně nezpůsobil komplikace, které stejně k ničemu nevedou. Bylo to určité zklamání, už jenom vzhledem k tomu, že předtím jsem pracoval v dynamičtějším odborech	G1a b c G2a b
Kim	Minulý rok jsem přemýšlel, že opustím své zaměstnání v průmyslu, protože je nějak v rozporu s mými politickými postoji nebo přesvědčením.	K1a b
Lucy	Mám teď pocit...mě i přepadla taková taky vlastně skepse, že děláme sociální podnikání a já jsem byla teď už je to mnohem lepší jako v období toho únoru na takový hranici, (...) já absolutně teď nespádám do sociálního podnikání, já teď se ženu do záhuby jako že bych měla být trošku v klidu, aby ten prostor jsem měla i já...až jako jo bušení, všechno, stres a strašná nervozita	L1a b L2a b c
Marie	Jinak co se týče posunutí někam, mně nevadí ta práce, já se asi nepotřebuju posunovat někam, abych byla ředitelem zeměkoule, o to úplně nestojím, mně jenom vadí, asi úplně nejvíc, že šéf na mě hází odpovědnost jiných lidí.	M1a b c
Martin	řešil jsem rámcovou smlouvu na nákup a prodej kryptoměn, rozšíření trhu v obrovských milionech a celý mi to vybuchlo v rukách, protože jsem si nepohlídal jednu stranu. A takže potom jsem se sesypal jak finančně, tak psychicky a přestěhoval jsem se do Prahy, úplně jsem začal odznova.	Ma1a b c d
Paul	Jsem se dostal najednou do takové 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 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 nevycházelo to, tak jsem prostě skončil zachumlanej v tý posteli a měl jsem prostě depky	P1a b c d P2a b c d
Peter	jsem fakt psychicky, ale myslím si, že i fyzicky dost na dně a kdyby tohle tady nebylo, tak od toho ustoupím. Ale je to taková paradoxní situace, jak jsem se snažil to propojit ty dva projekty, tak jsem v absurdní situaci, že ten projekt dodělat musím, z toho fakt nejde slevit, to nevím, co by se přesně dělo	Pe1a b c d
Rebeca	A ona mi v podstatě ty odpovědnosti posbírala a řekla mi, bez nějaké většího vysvětlení, že ona chce, abych dělala jen nějaký úkol a zbytek jakože si bere ona [...]	R1a b R2a

Samozřejmě jsem byla v situaci, že jsem si myslela, že mě chce propustit, tak to jsem	b
si musely jako hodně vydiskutovat, protože už nastávala teda nějaká jako panika, co	c
si o tom teda mám myslet. Protože kolega vlastně byl odejit. Tak jsem si to s ní	d
musela vydiskutovat, tak mě teda ujišťovala, že ne, že to takhle jako není, jo.	

Zdroj: Müller, Jedličková, Halová (2021), doplněno o další úryvky z rozhovorů

Artikulace krize jako problému s mezilidskými vztahy

Tato podkapitola ukazuje, že existenciální narušení manažerů je spojeno s narušením mezilidských vztahů. Právě zdůrazněním této skutečnosti se dostáváme za heideggeriánskou analýzu žité zkušenosti manažerů, kterou nabídly předcházející výzkumy existenciální hermeneutické fenomenologie (Rolfe et al., 2016, 2017). Témata objevující se napříč rozhovory, která se týkají narušení mezilidských vztahů, odpovídají Finkově existenciálním kategoriím. Jedná se o práci, boj, hru, lásku a smrt.

Práce. Jak ukazuje Müller et al. (2021), práce je důležitou činností, a to nejen z toho důvodu, že jí trávíme velmi významnou část našeho času. Z existenciálního hlediska je významné, že práce určuje náš vztah ke světu. Svět je totiž produktem naší práce – utváříme je skrze naše nové výtvořiny, přičemž zároveň kultivujeme sebe i své okolí. Tyto činnosti nejsou možné bez provázanosti s druhými lidmi. Dochází k prolínání nejrůznějších vazeb a k utváření vztahů (srov. Patočka, 1998, Arendtová, 2018).

Manažeři se stávají součástí firem, ve kterých pracují – chtějí se podílet na rozvoji firmy, rozvíjet firemní prostředí i své vlastní schopnosti. Jak ukazuje Pinesová (2002), manažeři často očekávají, že jim manažerská pozice nabídne moc, již budou disponovat a využijí ji k rozvoji firmy. Moc je však vždy odvozena od vztahů mezi lidmi, což si manažeři začínají uvědomovat, přičemž zjišťují, že tyto sítě vztahů neodpovídají jejich představám. Personální ředitelka Alex zjišťuje, že jsou špatně nastaveny komunikační kanály mezi vrcholovým a středním managementem, což vede k nejasnému vymezení úkolů (Tabulka 8: A1a-d). Daniel se potýká se špatnou komunikací. Dokonce popisuje majitele společnosti jako velmi agresivního člověka (Tabulka 8: D1a-d), který v mnoha ohledech „připomíná mafiána“. George se potýká s komunikačními problémy. Caroline a Marie nemají dobré vztahy s majiteli firmy. Majitelé firem jsou navíc jejich přímými nadřízenými, takže ve struktuře firmy nevidí žádnou možnost povýšení, ale ani osobního rozvoje (Tabulka 8: G1a-c, C1a-c, M1a-c). Rebeca (Tabulka 8: R1a-c) poukazuje na

absenci organizační kultury a nedostatečné vedení vrcholového managementu. Bez jasných instrukcí je nechána napospas komplikovaným situacím.

Pracovněprávní vztahy a spolupráce se pro Petra staly problémem při řízení projektů (Tabulka 8: P1a-b). V případě Paula můžeme pozorovat, že nevytváří dostatečné vztahy s ostatními lidmi a snaží se veškerou práci vykonávat sám. V každé situaci je přesvědčen, že tvrdá práce musí vést k úspěchu, Jedná se o vzor chování, který si osvojil ve své rodině, především pod vlivem úspěšného otce (Tabulka 8: P1a-c). S podobnou absencí mezilidských interakcí se setkává i Anna, která všechny činnosti řídí online a nemá možnost setkávat se s reálnými lidmi (Tabulka 8: Ann1a-c).

Martin se domnívá, že v práci je možné zcela rozlišit dvě role – profesní a osobní. Snaží se tento přístup prosazovat, což ho stojí mnoho úsilí (Tabulka 8: Ma1a-c). Kim je nucena k neutralitě a zákazu vyjadřování osobních politických názorů, což ji vede k úvahám o rezignaci. Uvědomuje si, že není jen svou manažerskou rolí, ale osobou, jejíž bytí se dotýká několika rovin, nejen té pracovní (Tabulka 8: K1a-b). Andrew a Daniela, kteří se potýkají se vztahy v rodinných firmách, nejsou příliš úspěšní v navazování vztahů a rozvoji a kultivaci firmy. Andrew si uvědomuje, jak obtížné je prosadit jakoukoli změnu (Tabulka 8: And1a-c, Da1a-d).

Andrea si uvědomila potřebu zázemí firmy a práci, kterou dříve pro firmu vykonávala na volné noze, začala dělat ve firmě, kde našla podporu vrcholového vedení (Tabulka 8: An1a-d).

Práce, a to zejména v podobě vynaloženého fyzického úsilí, může také představovat způsob duševní hygieny, obzvláště v krizové situaci, jako je pandemie COVID-19. Lucy popisuje, že společná práce na poli představovala odreagování od pracovního stresu. Avšak problémy v rovině řízení a ekonomických aspektech podniku přetrvávaly a zaměstnávaly její mysl (Tabulka 8: L1a-c).

Ve výpovědích všech účastníků se explicitně či implicitně objevuje určitý motiv, který Jan Patočka rozvíjí ve své fenomenologii v souvislosti s dílem Martina Heideggera. Jak ukazují Müller a kolegové (2021b) tento motiv se týká vnímání rozporu mezi rolí „pracovníka“ a člověkem mimo tuto roli. Obzvláště v době prožitku kritické situace, kdy dochází k existenciálnímu narušení, je vztah mezi oběma póly silně narušen, což často dokonce v přímém konfliktu. V příbězích manažerů nacházíme konstatování, že tyto dvě roviny je třeba rozlišovat, a často tak činí i vědomě, ve snaze udržet rovnováhu mezi osobní a pracovním životem. Problém však nastává, když si uvědomí, že ve své roli „pracovníků“ nejsou „autentičtí“ (Patočka, 1998). Jedná se o pocit, že je s nimi zacházeno

jako s někým neúplným. V práci jde spíše o mechanický výkon činnosti, pro který v osobní rovině své existence nevidí skutečný smysl a hodnotu. Navíc, jak bylo diskutováno v kontextu existenciálního přístupu k vyhoření, dochází pod vlivem kritických situací k rozpadu existenciálního významu osobnosti, a to zejména u těch jedinců, kteří odvozují smysl svého života od pracovní úspěšnosti (srov. Pines, 2002).

Neautentické prožívání manažerské praxe představuje problém, nejen proto, že manažeři tráví podstatnou část svého každodenního života redukování na roli pracovníka, ale také proto, že dochází k napětí, které by se dalo nazvat i narušeným vztahem – a to k sobě samému. Podle Patočky, jakmile člověk uvízne ve druhém pohybu existence (neautentickém, dle Heideggera) a nesnaží se tuto roli propojit se svým skutečným lidstvím ve třetím pohybu (autentická existence), ztrácí smysl a původně pevná základna práce, která mu dávala životní jistotu a pocit bezpečí, se stává bezvýznamnou, a tím zaniká (Müller et al., 2021b). Úzkost z takové ztráty „pevné půdy pod nohama“ je na jedné straně destruktivní, na druhé straně může být (a obvykle je) impulsem k nalezení nového smyslu (Patočka, 1998). Jedná se však o transformativní proces, který je spojený se seberozvojem manažera.

Tabulka 8. Práce.

Jméno	Práce	Řádek
Alex	Protože tenkrát zadání práce a úkolů bylo strašně nejasný a všichni jsme si to museli hledat tu práci a vytvářet, bylo to jiný. Docela jsme se v tom všichni topili, naši šéfové byli jinde... a my jsme tady na to byli sami	A1a
		b
		c
Andrea	Ale pak jsem se chytla a vrátila jsem se zpátky do Databanky. A tam to bylo fajn, protože já jsem tam dělala vřdycky na živnost a byl to trošku jakoby stres, že jsi neměla žádný jistý příjem, že jsi fakt musela dřít a makat, ale bylo to hrozně fajn o přístupu manažera nade mnou. Že ta manažerka nás pořád motivovala, pořád nás cpala do nějakých školení a vlastně jsme se nějakým způsobem posouvali.	An1a
		b
		c
		d
		e
Andrew	otec má trošku problém s plánováním času z mého pohledu. Tím, jak jsem říkal, že řeší věci, které by měl řešit někdo jiný, tak se vlastně těm věcem, které já ještě ovlivnit nemůžu, protože takovou pravomoc ještě nemám, tak se k nim nedostáváme.	And1a
		b
		c
		d
Anne	To, co se po mně chtělo, bylo vlastně konkrétní, musela jsem řešit nějaké projekty, ale musím říct, že to nebylo úplně naplňující jako zkušenost, nemohla jsem se setkat s lidmi, se kterými jsem pracovala.	Ann1a
		b
		c

Caroline	Například „děkuji“, „prosím“, nikdy to neřekl. A můj problém byl, že jsem si po nějaké době uvědomila, že se v jeho společnosti nemůžu rozvíjet.	C1a b
Daniel	komunikace se šéfem téměř nulová Bylo to možná i dobře, protože ten šéf byl velice nesociální člověk, velice neschopný v rozhovorech a velice agresivní člověk co se týče vystupování	D1a b c
Daniela	Ano, pokud chcete normálně fungovat jako rodina, tak se to musí oddělovat. My jsme byli s tátou domluvení, že když jsme byli s mámou, nebo když jsme byli doma, tak jsme o práci nikdy nemluvili. Bylo to takové nevyřčené pravidlo. Skončili jsme v pátek a když jsem něco měla, čekala jsem dva dny až v pondělí jsem přišla do kanceláře a tam jsme to otevřeli. A takhle to fungovalo.	Da1a b c d e
George	Takže oni se rozhodli, že to budou řídit hodně centrálně, což podle mě nedává moc smysl a působí to hodně komplikací, když všichni musí se všema komunikovat na takovou dálku	G1a b c
Kim	V jednu chvíli jsem byla zmatená a chtěla jsem kvůli svým postojům odejít z práce, protože je to opravdu... je to prostě těžké.	K1a b
Lucy	že jdu na to pole a prostě pěstujeme, máme ruce v hlíně a přesazujem, to je krásný. To jako posílí mého ducha jako tu psychohygienu, ale není to ten ekonomickéj směr...ten tam chybí furt.	L1a b c
Marie	Já tam žádnou kariéru nemám, já se nemám kam posunout. S tím jsem tam ale šla, už když mě šéf přijímal, tak mi to říkal. Protože můj nejbližší nadřízený je majitel firmy, takže tam není kam se posunout. V tomhle problém nevidím, to jsem věděla, že to tak bude. Co se týká práce, mám dobrou práci. jen ty okolnosti v té firmě mě nebaví tam sledovat.	M1a b c d e
Martin	že pokud je to v mých silách, tak se snažím s lidmi vycházet po nějaké osobnostní stránce, ale zároveň pokud je to pracovní, tak je to opravdu pracovní, takže očekávám, že ti lidi to dokážou oddělovat.	Ma1a b c
Paul	Ale bylo to všechno v rámci rozdělených rolí. Takže jsem schopný říct: ok, tohle je náš pracovní problém, ten máme tady a tohle je naše nějaká personální rovina... 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.	Ma2a b P1 b
Peter	To (vztahy s kolegy) je jedno z těch úskalí celého toho projektu. A jak jsem říkal, ten můj vedoucí toho projektu je člověk, kterého si poměrně vážím. Minimálně po profesní stránce, ale i po osobní stránce vlastně, i když samozřejmě tyhlety krušné chvíle v souvislosti s tímhle neúspěšným projektem lehce mění moje hodnocení, ale myslím si, že rozhodně ten můj vedoucí neztratil, neupadl osobnostně	Pe1a b c d e f

	že to souvisí právě s tou kulturou, že ji vlastně nemají, že oni spoustu věcí řeší tak	R1a
Rebeca	nějak sami, a nefunguje tam úplně to řízení [...]Takže chybí mi tam nějaká	b
	systematičnost, jo nějaký systematický řízení těch lidí, jo	c

Zdroj: Müller, Jedličková, Halová (2021), doplněno o další úryvky z rozhovorů

Boj. Společností často otřásá boj o moc, který může být násilný. Lidé bojují o své místo v hierarchii. Boj je však také důležitým prvkem ve vývoji společnosti (Fink, 1979). Jak ukazuje Leavitt (2003), ačkoliv v managementu probíhaly diskuze o tom, že hierarchie nebudou v budoucnu potřebné, faktem je, že nadále přetrvávají. Hlavním důvodem je, že plní potřebu řádu a bezpečnosti, podílejí se na utváření identity člověka tím, že mu dávají roli a místo ve společnosti, a zůstávají nejlepším mechanismem pro komplexní práci. Místo v hierarchii navíc působí jako psychologická odměna, neboť dodává pocit moci. S tím však také souvisejí četná negativa, jako jsou podpora autoritářství, nedůvěra, nečestnost a strach v kontextu mocenských bojů. Žitá zkušenost manažerů dokládá, že v mnoha případech boj narušuje mezilidské vztahy a je pro všechny zúčastněné velmi vyčerpávající.

Alex popisuje, jak se přátelství v korporaci postupně změnilo v boj o moc (Tabulka 9: A1a-h). Kim vyjadřuje boj ve zcela jiné podobě – nevyslovené napětí a neustálý tlak na neutralitu. Realitní společnost vlastníka nemovitostí nemůže vyjádřit podporu protivládním demonstracím v Hongkongu. Ona ani její kolegové o tom nesmí mluvit a protestovat může pouze v budovách, které společnost nespravuje (Tabulka 9: K1a-c).

Konflikt s majiteli podniků a vrcholovým vedením je velmi častý. Andrea musí odolávat náporu nových úkolů během home office, Caroline, Marie a George popisují četné hádky na pracovišti (Tabulka 9: An1a-f, C1a-b, M1a-d, G1a-d). Daniel také zažívá konflikt s majitelem firmy. Postupně zjišťuje, že jednání firmy je v rozporu s jeho etickými hodnotami. Vedení společnosti mu připomíná mafiánské praktiky (Tabulka 9: D1a-c). Anna se konfliktů bojí – snaží se problémům za každou cenu vyhnout, takže není schopna požádat o pomoc a řešit potíže, kterým čelí. Bojí se, že bude označena za línou (Tabulka 9: Ann1a-b).

Andrew a Daniela popisují boje v rodinných firmách (Tabulka 9: And1a-b, Da1a-b). Pavel se neustále vyrovnává s minulostí a nedokáže najít vlastní cestu. Jeho jednání je motivováno vnitřním rodinným konfliktem – snahou vyrovnat se s otcem (Tabulka 9: P1a-b).

Martin popisuje konflikty při jednání s lidmi. Popisuje dvě dramaticky odlišné strategie – ústup a ukončení investice do vztahu s lidmi s odlišnými názory na jedné straně a tvrdý argumentační boj na straně druhé (Tabulka 9: Ma1a-d).

Petr popisuje vliv okolí – dalších neznámých lidí, kteří ovlivňují budoucí procesy. Člověk je usazen v sociálním kontextu, ať chce, nebo nechce (Tabulka 9: P1a-b). Rebeca popisuje složitost práce – neustálou dynamiku, které se musí přizpůsobovat (Tabulka 9: R1a-e). Z existenciálního pojetí se každé setkání týká nové případové studie, která vyžaduje originální řešení (Odiorne, 1966). Přestože ho práce baví, vyvstává otázka, zda v této oblasti průmyslu skutečně potřebuje pokračovat.

Podle Finka je boj jednou z pěti základních kategorií lidské existence (Fink, 1979), ale ukazuje se, že musí být v souladu s ostatními čtyřmi. Pokud převládne nad ostatními a boj o moc se stane dominantním existenčním prvkem, jsou přirozeně narušeny všechny vztahy, včetně vztahu ke světu a hodnotám (Müller et al., 2021b).

Tabulka 9. Boj.

Jméno	Boj	Řádek
Alex	Zezačátku jsme byli takoví kámoši a chodili jsme na dlouhý obědy a cvičení	A1a
	o polední pauze, prostě žili jsme jinak a na konci už ty korporace se začaly	b
	hodně měnit a hodně předpisů a samý směrnice a už se to hodně	c
	centralizovalo, globalizovalo, tím nemyslím jenom celá ČR, ale celý svět a tím	d
	pádem ty vazby začaly být takový hodně odosobněný a začal jeden druhýho, že	e
	se chce hodně zalíbit ve Švýcarsku, kde sídlí matka, šplhat po zádech druhých,	f
	úplně se odstřelovat. Já jsem prošla tady tím vzájemným, to politikaření, ty boje	g
	o moc už tam začaly být vidět už moc mi přišlo.	h
Andrea	Když člověk zvládne jednu překážku, tak se mu objeví větší, protože ten mozek	An1a
	řekne: prosím tě, to bylo nic, ukaž se na téhle překážce.	b
	Takže už pak jsem dělala spoustu chyb, hodně jsem chybovala, jednak to bylo	c
	i o přístupu toho šéfa, on se trošku změnil a zvykl si na to, že když mi zavolá	d
	v deset večer, tak já do půlnoci ten článek napíšu. Takže to už byl potom tlak...	e
	a když to nebylo, tak bylo hrozně zle a vzal mi deset tisíc na výplatě	f
Andrew	Tak jsme stejné povahy. To znamená, že se vztekáme nad stejnými věcmi	And1a
	a komunikace mezi námi prostě vážně někdy, jinak, no je to mezek, že jo,	b
	v některých věcech nedá si říct, je to konzerva, je mu padesát let, ve firmě dělá	c
	dvacet let. Takže se mu těžko vysvětlují některé věci a principy, které by už	d
	dneska měly být automatické a v té firmě ještě nefungují	e

Anne	S mou manažerkou to bylo trochu obtížné, protože jsem se bála, že jí budu... trochu jsem se bála, že jí budu připadat líná.	Ann1a b
Caroline	Často se mnou nemluvil vlídně a stávalo se, že na mě křičel. A vlastně se to nahromadilo...	C1a b
Daniel	S tím, že jsem neměl zpětnou vazbu a když byla zpětná vazba, tak byla úplně mimo...druhá věc, která mě štvala, byla to, že jsem začínal mít pocit každým týdnem, že to není čistý	D1a b c
Daniela	[...]práce v rodinné firmě není jednoduchá. A vůbec tady tohle je velkej boj. To musím jednoznačně říct.	Da1a b
George	Kritika mi nevadí, myslím, že nejsem v té práci ještě tak dlouho, abych ji dělal úplně dobře, kritika je samozřejmě v pořádku, ale když se moje nadřízená chová tím způsobem, že mi vynadá jak malýmu klukovi, tak to je samozřejmě něco, co mě s ní rozhodně vztah nijakým způsobem nezlepší a nemotivuje mě dělat věci nějakým způsobem lépe.	G1a b c d e
Kim	A snažím se nemluvit o osobních politických postojích k událostem. Protože ne všichni moji kolegové mají stejné politické postoje, tak se snažime o postojích během práce nemluvit.	K1a b c
Lucy	Vůbec nejde, já jsem vůbec netušila, co to je za fušku! To je strašný! To já jsem si myslela jako že tady přijmu 3 paní, se kterými budete prostě v přátelském stavu, který prostě si vzájemně vyhovíme, bude to fajn a bude to tak strašně otevřený všechno jako, tak aby byly hlavně spokojení na tom začátku. Takže jsme všechno s manželem pak připravovali. Ale zjistili jsme, že takhle to nejde. Že takhle manažerství nejde.	L1a b c d e f
Marie	já jsem ho vyhodila z kanceláře, že mám polední pauzu, ať přijde potom... A ze začátku mě některými těmi hysterickými výlevy nastavila hranice, co může a nemůže, takže na mě to už nezkouší. Ale jsem třeba svědkem toho, jak mluví s kolegyňkou a tu teda dupe úplně, ta to nezvládá a třeba se rozbřečí.	M1a b c d
Martin	Já na tohle používám dvě řešení – buďto to nechám plavat, prostě... lidi. Co s tím mám dělat, když je to takhle? Anebo to konfrontovat velmi tvrdě a systematicky a logicky odargumentovat a jít do toho a otevřít ho jako plechovku červů, což většina lidí nedává.	Ma1a b c d
Paul	Potřeboval jsem svému tátovi dokázat, že to taky dokážu a že si vydělám hodně peněz	P1a b
Peter	Já ty hodnoty mám asi srovnané, ale druhá věc je ta realita. To jsou ty vnější okolnosti, případně vnější nároky na mě.	Pe1a b
Rebeca	A mě už s přibývajícím věkem začínají ubývat síly. Protože speciálně ten automotive business je opravdu hrozně dynamický, tam opravdu nemáte	R1a b

prostor se v průběhu toho dne... v okamžiku, kdy začneme ráno, tak já přijedu	c
na půl osmou, já se fakt nezastavím, jo, to je opravdu... to jede jedna schůzka za	d
druhou, to jede nějaký problém, telefon, prostě to jede opravdu v tempíčku.	e

Zdroj: Müller, Jedličková, Halová (2021), doplněno o další úryvky z rozhovorů

Hra. Podle Finka (2016) je hra symbolem světa, což souvisí s tím, že pokud pochopíme její pravidla a časoprostor, ve kterém se hra odehrává, pochopíme i svět okolo nás. Alex přesně pojmenovává Finkovu kategorii hry, když zmiňuje, jak manažeři přistupují k pravidlům hry, a přirovnává je k dětem na hřišti, které se účastní soutěže, kdo bude lepším manažerem (Tabulka 10: Ala-d). Tento způsob hraní rolí je v rozporu s Andreinými hodnotami. Ukazuje, že tento způsob hry je typický pro vrcholový management (Tabulka 10: An1a-c).

Naše role nemusí být určena pouze strukturou vztahů na pracovišti. Někteří manažeři jsou nuceni hrát roli manažera tlakem rodičů, vyrůstají v zázemí rodinné firmy a přebírají rodinné vzorce chování. Anna si svou profesi vybrala pod vlivem společenského tlaku (Tabulka 10: Ann1a-b). Andrew a Daniela překračují tradici rodinného podniku. Andrew přitom ani nechce být manažerem, protože na tuto roli není připraven. Navíc má pocit, že hraje roli sekretářky místo manažera (Tabulka 10: And1a-d, Da1a-c). Paul přijal rodinné vzorce chování, které mu nevyhovovaly. Snaží se otci dokázat, že je také schopen vydělat hodně peněz (Tabulka 10: P1a-b).

Dalším tématem je hra v podobě manipulace. Mary popisuje, že se ocitá v síti pokřivených mezilidských vztahů, kde se lidé snaží přenést odpovědnost za své chyby na někoho jiného (Tabulka 10: M1a-c). Daniel jako vrcholový manažer je manipulován majiteli společnosti, kteří chtějí pokračovat v neetickém podnikání (Tabulka 10: D1a-d).

Manažeři se často musí řídit pravidly hry, která jim nevyhovují. Staví se proti jejich hodnotám, názorům, politické ješitnosti. Kim nemůže mluvit o svém postoji k protivládním demonstracím v Hongkongu (Tabulka 10: K1a-b). George není schopen prosadit přísnější opatření proti šíření koronaviru (Tabulka 10: G1a-b). Caroline se cítí jako nadbytečná sekretářka vrcholového vedení (Tabulka 10: C1a-b).

Lucy popisuje, jak při obchodování, které se odehrává v síti anonymních vztahů – bez skutečného poznání jeden druhého – musí hrát roli prodejce. Ačkoliv pevně důvěřuje ve kvalitu nabízených produktů, ona hra je spojena s nepříjemnými emocemi (Tabulka 11: L1a-g).

Peter se potýká s absurdním nastavením rolí v rámci projektu. Přestože je zodpovědný za hlavní výstupy projektové práce, není formálně veden jako projektový manažer, a nemá tak dostatek informací k řízení všech činností (Tabulka 6: Pe1a-c).

Všechny tyto příklady mají jedno společné: fenomén hry je zde spojen, jak upozorňuje Fink, s dalšími fenomény lidské existence na ontologické úrovni (Fink, 1979). Účastníci si „hrají“ v práci, v lásce i v boji a je to přirozená součást našeho života. Podstatou každé „hry“ je však to, že existují jasně stanovená pravidla, role, kterou ve hře hrajeme, hrací prostor a čas. Ve hře je stále přítomný pocit nereálnosti, hra je jen „jakoby“. Tento pocit je často osvobozující, protože nás zbavuje určité odpovědnosti. Nic to není, je to „jen“ hra. Celý náš život je hra (Tabulka 10: R1a-d). Prostorem hry může být pracovní prostředí nebo rodina. Pokud však dojde k porušení pravidel, k tomu, že někdo překročí své role ve hře (představte si šachovou partii, ve které by se náhle změnila charakteristika jedné herní figury, aniž by se na tom protihráči dohodli), vzniká krize, kterou jeden z účastníků pociťuje jako křivdu, a opět ztráta sebedůvěry, protože se nemůže spolehnout na další kroky spoluhráče a nemůže plánovat své vlastní. Zde je třeba zdůraznit slovo „spoluhráč“. Jak správně upozorňuje Fink, podstatou hry je vždy a za všech okolností to, že je intersubjektivní (Fink, 2016). Neexistuje žádná „hra pro jednoho“. I když si dítě hraje samo, vytváří si imaginární spoluhráče. Porušením pravidel hry se vztah nutně vždy naruší.

Tabulka 10. Hra.

Jméno	Hra	Řádek
	A já jsem na to asi přecitlivělá, ale mně tohle přišlo strašně pokrytecký, taková hra na manažerský život nebo jak to nazvat.	A1a b
Alex	Jo, takový soupeření a kdo bude větší manažer. Kdo bude víc kamarád s generálním ředitelem a kdo s ním bude chodit na obědy. Žádný: pojďme si sednout ke stolu a vyřešit to, bylo to jak děcka na pískovišti.	c d e
	No, nadřízená... my si tady na to moc nehrajem, jediný, kdo si na to hrál, tak byl můj šéf – nadřízený, podřízený a tak a to mi vadí.	An1a b
Andrea	To je hra taková. To je hra, kdo bude lepší nebo oblíbenější, nebo kdo se blýskne. Vytrácí se tam ten zájem o tu problematiku. Ten smysl té práce.	c d
	například se stanoví, že budeme dělat to, to, to a my ten den neuděláme nic z toho, [...].A já pak prostě chodím a ten den si hraju na sekretářku. A to pak jako stojí za to. To jenom mlčím, kývu...	And1a b c
Andrew		

Anne	Chci se zavděčit svým rodičům nebo společnosti tak, jak si myslím, že to chce společnost, nebo jak si myslím, že to chtějí rodiče.	Ann1a b
Caroline	Předával mi vše, co bylo třeba vyřešit. Všechno mi to předal. Byla jsem tak trochu jako koule, do které se může neustále trefovat.	C1a b
Daniel	tak o mně beze mě se tam jelo jenom o tom, jak já potřebuju být ovlivněnej, abych mu tam makal na sto procent. Protože má pocit, že jsem přestal makat na sto procent, že jsem se tam sekl. Což nebyla pravda	D1a b c
Daniela	Protože je velmi těžké odlišit tu funkci nebo toho otce jako otce, protože pak přijde víkend a člověk neví, jestli je v práci, nebo je doma a rozlišovat to. Už mám zase kolegy na stejné úrovni jako já, jsme v různých pozicích, ale tam už si nehrajeme, že by byl někdo výš nebo níž.	Da1a b c d
George	Takže jsem se i cítil jakoby tak, že bych neměl říkat, že tady nějaká rizika jsou, protože to nebylo přijímáno nějak s povděkem A s tím, že tam některé funkce dlouhodobě chybí, takže tam spoustu prací dělají zástupci nějakých funkcí a ne lidi, kteří jsou pro tu funkci určeni.	G1a b c d
Kim	Musíme si ujasnit, co je naší úlohou, a nevkádat do své práce osobní pocity... Nemohla jsem ukázat své postoje...	K1a b
Lucy	V těch chvílích si připadám ta anonymní, ano, protože to vyzařuje něco, co já jsem neměla ráda – ty nabídky... A já chodím a musím nabídnout. To je ten prodej prvotní a pak se to rozjede. A to je zase to že si to musím hodit úplně jinak v té hlavě a ještě to neumím... Chodím s tím košíčkem a připadám si strašně. Strašně, strašně, protože nabízím něco co oni nebudou možná chtít, ale přitom tomu věřím protože to je fakt to gro, miluju to, vím že to má tu účinnost, protože my máme kvalitní všechno	L1a b c d e f g
Marie	protože práce s cizími lidmi je čím dál náročnější – já jsem tam lidi učila i zdravit, dělala jsem jim různé naschvály. Tady s tím občas narážím, když trvám na lidské slušnosti a bohužel ty okolnosti tomu teď úplně nenahrávají.	M1a b c
Martin	[...]protože lidi jsou prostě lidi a stalo se mi, že někdo, komu jsem věřil, tak jsem přišel na to, že to chování, nebo ten zájem nebyl úplně čistej, nebo takovej, jakej jsem předpokládal. A potom se ta situace ještě vyvinula dál. A samozřejmě v rámci toho, kdy na mě dopadaly neúspěchy v podnikání, tak samozřejmě tlak v rodině.	Ma1a b c d e
Paul	chodil jsem tam proto, že jsem v sobě neměl ještě dostatečnou sílu na to říct našim, že tam chodit nechci.	P1a b
Peter	Ono totiž jsme se dostali do takové složité situace, i po stránce personální... je to paradoxní situace, že hlavní řešitel má mnohem menší úlohu v tom výstupu...	Pe1a b c

	Takže já vlastně pracuju na něčem, co zaštiťuje hlavní řešitel a tím pádem nemám k mnoha věcem přístup, což potom dělá další šlamastyku...	d
Rebeca	a ta odpovědnost je obrovská. A ve finále já si říkám, no tak co se jako stane, tak v nejhorším zastavíme automobilku... což v nejhorším znamená obrovské peníze, ale nikdo neumře, nikomu se ve finále fakt nic nestane, jo. Takže já když... když po mě třeba křičel zákazník ze Škodovky, tak jsem si říkala... tak jsem si to jako vyslechla, jo, a pak jsem si říkala, proč se jako ten pán tak rozčiluje, jo, že v podstatě...	R1a
		b
		c
		d
		e
		f

Zdroj: Müller, Jedličková, Halová (2021), doplněno o další úryvky z rozhovorů

Láska. Láska je další kategorií, skrze kterou se vztahujeme k druhým lidem a ke světu. V teorii managementu se často zapomíná na biologické predispozice, na to, že manažer je buď muž, nebo žena. Fenomén lásky pak spojuje lidi navzájem a je důležitý i pro vytváření rodinných vazeb (Fink, 1979).

Využití sociální opory je jednou ze základních strategií prevence vyhoření (Maslach, Goldberg, 1998). Manažeři, kteří zažívají poruchy v práci, si uvědomují význam vztahů pro svůj život. Nejde však jen o vztahy pracovní, ale také o vztahy s rodinou a blízkými. Rozhovory s manažery potvrzují zjištění současných studií, které upozorňují na problematické vztahy na pracovišti (Maslach, 2017). V této obtížné situaci je nezbytná podpora kolegy, jak zmiňují Marie a Caroline (Tabulka 11: M1a-b, C1a-b). Andrea našla během koronární krize oporu ve svém příteli, který měl také home office (Tabulka 11: An1a-c). Lucy díky podpoře přátel přečkává nejhorší krizi koronavirové pandemie (Tabulka 11: L1a-c).

Manažeři ne vždy nacházejí sociální oporu. Alex, Anne a Rebeca poukazují na nedostatek přátel a kolegiálních vztahů (Tabulka 11: A1a-c, Ann1a-c, R1a-c). Dalším problémem je, že pracovní problémy a prožívání krize způsobují komplikace ve vztazích. Petr popisuje nedostatek času na svou snoubenku. V podobné situaci se ocitá i Andrej. Pavel přiznává, že jeho zaměření na práci bylo jednou z příčin rozpadu jeho vztahu s přítelkyní. Daniel a Martin pak zažívají nedostatek lásky. Kim se rozhodla dát výpověď a odstěhovat se ke svému manželovi (Tabulka 11: Pe1a-b, And1a-c, P1a-b, D1a-c, Ma1a-d, K1a-b).

V souvislosti s fenoménem „lásky“ Fink zdůrazňuje naše biologické predispozice, a jak se ukazuje, téma genderu, a to nejen v oblasti managementu, je stále živé. Přes

veškeré snahy o „rovnost“ je třeba říci, že lidé prostě nejsou „lidé“, ale jsou vždy předurčení svým pohlavím. Fink správně poukazuje na to, že filozofie (a nejen tato disciplína) ponechává tuto skutečnost stranou. Jak však ukazuje náš výzkum, tento fakt je (většinou nevysloveně) přítomen. Například monolitní kolektivy se ukazují jako velký problém, a to zejména tehdy, když do těchto kolektivů vstoupí „cizí prvek“ (Tabulka 11: G1a-b).

Fenomén „lásky“ je však třeba chápat v nejširším slova smyslu. Nejde jen o vztah ve smyslu „láska“, ale o blízký vztah k lidem kolem nás. Prvním takovým společenstvím, které nám poskytuje ochranu a bezpečí, je rodina (Tabulka 11: Dala-b), z níž se dostáváme mimo čas, ale která nás jako pevný základ prvního pohybu existence utváří a provází po celý život (Patočka, 1998). Další takovou skupinou jsou přátelské vztahy a narušení některého z těchto vztahů se opět odráží ve všech ostatních jevech lidské existence (Fink, 1979).

Tabulka 11. Lásky.

Jméno	Láska	Řádek
Alex	tak to byla taková napjatá situace na všech frontách, zvládnout tu práci, teď	A1a
	abych byla dobrá máma... on to po mně asi nikdo nechtěl, ale já jsem si to tak	b
	nastavila, že budu dobrá manažerka, co to tam zachrání, že budu skvělá máma,	c
	že nikdo nic nepozná... Okolí mě nepodporovalo tak, jak bych potřebovala..	d
Andrea	tak je fajn, že je i přítel na tom home office děláme, makáme a tím, že jak on	An1a
	dělá jinde, tak si spoustu věcí dokážeme předat.	b
	Fakt jsem se hodně naplakala kvůli práci, tak mě uklidňoval. On je takový dobrý	An2a
Andrew	v tom, že mi nabídne druhou stránku pohledu a snaží se mě rozebrat v tu chvíli,	b
	že mě v tom prostě nenechá a pomáhá mi..	c
	jezdím tam a jsem tam tři, čtyři dny je náročnější být tady v Olomouci a takže se	And1a
Anne	málo vidíme. S partnerkou to je negativní přínos té práce..	b
	neúspěšný den, jako bych se opět cítila uvězněná ve své mysli a nebyla schopna	Ann1a
	po něm nic dělat nebo se pustit do pití s přáteli.	b
Caroline	[...]Někdy jsem si říkala, že je tu našťestí on (kolega), protože jinak by mé dny	C1a
	byly katastrofou.	b
Daniel	Poznámky z terénu: Daniel se snaží najít trvalý vztah, který by vedl k založení	D1a
	rodiny. Právě této pro něj významné hodnoty se mu nedaří dosáhnout.	b

Daniela	I když dochází někdy k nějakým rozporům, není úplně jednoduché je potom v té rodině vynechat a třeba si je domů netahat. Takže si myslím, že to není jednoduché, pracovat s jakýmkoli příbuzným. Ale když si to ti lidé nastaví, tak zase to může fungovat velmi pěkně. Ale jednoduché to není	Da1a b c d
George	...ta organizace je prakticky čistě tvořena ženami. Na všech úrovních jsou ženy. A jak už to tak bývá, když je ten kolektiv hodně monolitický, není tam ta barevnost, tak všichni uvažují stejným způsobem a když tam přijdu já jakožto muž, který uvažuje jinak, tak tam velmi často narážím. Myslím si, že smíšené kolektivy jsou rozhodně dynamičtější a schopnější větší sebereflexe, zpětné vazby atd. Že když tam jsou všichni lidé jednoho nastavení, tak přemýšlí hodně jednostranně	G1a b c d G2a b c
Kim	ale do budoucna si nejsem jistá, jestli v tomto odvětví správy nemovitostí zůstanu, nebo ne, protože pokud se rozhodnu přestěhovat do Nizozemska	K1a b
Lucy	že kolem sebe máme přátele, kteří nám řekli, že kdyby bylo fakt nejhůř, tak nám i finančně pomůžou jako velice nezištně, takže teď nějaký pocit samozřejmě velké jistoty, tam to pro mě bylo...	L1a b c
Marie	nicméně tím, že jsme spolu dobře vycházeli, i s tou vedoucí, která mi vycházela vstříc ve spoustě věcech, tak to bylo dobrý	M1a b
Martin	A chvíli na to jsem se setkal s ní. A tohle byl nějaký okamžik, v okamžiku, kdy jsem se odrazil od toho dna, řekl jsem si: sakra, já jsem ten nejdůležitější, „doesn't matter“, co si ostatní myslí, nebo co je teďka, prostě ta budoucnost prostě bude. A tak se mi život začal obracet prostě k lepšímu...	Ma1a b c d
Paul	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.	P1a b
Peter	Jenže v sobotu ráno moje přítelkyně, která toho má po týdnu v práci taky dost, chce jít třeba ven se psem, nebo strávit se mnou nějaký čas. Ona samozřejmě chápe, že to musím dodělat. I jí na tom nějakým způsobem záleží, i když mám pocit, že to její nadšení postupně klesá až k bodu mrazu. Ona to teda chápe, ale když je to jeden víkend, druhý víkend, třetí víkend, měsíc, dva měsíce, tři měsíce, tak najednou chápu, že mi řekne: ale my spolu prostě nežijeme. Já jsem tvoje spolubydlící, jak mi řekla včera. A já si tak nechci připadat. Ale já už ji tam nemám kam vrazit vlastně.	Pe1a b c d e f g h
Rebeca	Já to mám složitý... já jsem vlastně tady úplně sama, já tady nikoho nemám. Takže já jsem proto vyhledala toho psychologa [...] takový jako že si zavoláte s kamarádkou a na někoho to vysypete, to se jako snažím, ale to si musím sama. Tady jako není nikdo, kdo by mi s tím nějak pomoh.	R1a b c d

Zdroj: Müller, Jedličková, Halová (2021), doplněno o další úryvky z rozhovorů

Smrt. Smrt je další, navíc jednou z nejvýznamnějších existenciálních kategorií (Heidegger, 2001). Není překvapující, že téma smrti se hojně vyskytuje v žité zkušenosti účastníků výzkumu. Smrt také úzce souvisí i s dalšími kategoriemi – zejména s láskou, která je projevem lidské konečnosti. Schopnost milovat patří k lidem a zároveň láska zajišťuje kontinuitu rodiny, čímž umožňuje smrtelníkovi zajistit si nesmrtelnost (Fink, 1969). Tuto souvislost vidíme v rodinných podnicích, kde se od potomků – manažerů – vyžaduje, aby pokračovali v obchodní tradici. Ale i rodinný podnik může ukončit svou existenci. Andrew naznačuje, že tyto nároky pro něj již nejsou přijatelné a že tím trpí jeho osobní život (Tabulka 12: And1a-d).

Jak zmiňuje Alex (Tabulka 12: Ala-c), existenciální narušení – zejména narušené mezilidské vztahy – mohou dlouhodobě vést k vyhoření. Alex výstižně popisuje, jak jsou manažeři uvězněni v neustálém strachu, který jim brání provést změnu. Jejich existence – potřeba peněz k zajištění budoucnosti – jim brání opustit práci, která je vyčerpává. Tuto skutečnost popisuje i Daniel, když hovoří o svých kolezích. Jednoduše nemohou opustit práci – i když se jedná o práci ve firmě s neetickými praktikami – neboť by nebyli schopni zajistit důstojné živobytí (Tabulka 12: D1a-c). Alex využila své schopnosti nově popsat situaci – a najít smysl krize – k tomu, aby začala vykonávat svou budoucí profesi kouče a pomáhala ostatním manažerům. Andrea rovněž popisuje bezradnost situace (Tabulka 12: An1a-c).

Nedostatek sociální podpory (Tabulka 12: P1a, Pe1a-b), namáhavá práce bez odpovídajících podmínek (Tabulka 12: M1a-c) v některých případech vystupňovaly psychické a zdravotní problémy. V některých případech byla dokonce nutná hospitalizace (Tabulka 12: An1a-c, Ma1a-d, R1a-c).

Význam konečnosti si Pavel uvědomoval také prostřednictvím spirituálních experimentů spojených s konzumací lesních rostlin, které vyvolávají halucinogenní stavy. V jednom takovém stavu zažil intenzivní prožitek konečnosti své existence. Stejně jako skutečné existenciální poruchy spojené s prací a jejími vztahy je tento moment přiměl žít autentičtěji.

Takže to mi aj dodalo takový hodně velký srovnání, že co to toho strachu. To mně vlastně hrozně moc odpoutalo od toho strachu. Že pojďme dělat nějaký velký kroky nějakým způsobem. Protože ve srovnání s tou smrtí, když se člověk narodí s něčím a umírá s něčím, tak co, prostě, zkusí nějaké podnikání, ztratí spoustu peněz, dejme tomu se zadluží, ale prostě stejně umře, takže z toho nebude nic. Takže vlastně malý, nebo i velký kroky v tomhle životě postrádaly smysl a tím pádem

mi to dodalo jakoby, dalo to obrovský srovnání s tím momentem tý smrti, kdy jsem si řekl, oukej tak prostě já jdu do toho, děj se co děj. A hlavně už jsem si říkal, musím rozhýbat kostky. (Paul)

Význam smrti pro život ukazuje i příběh Lucy, která byla s konečností velmi silně konfrontována skrze přítomnost u umírání jejího otce. Právě tento moment jí umožnil přijmout i svou vlastní konečnost a obavy s tím spojené, se kterými v průběhu života zápasila (Tabulka 12: L1a-j). Tuto konfrontaci s konečností Lucy chápe i v kontextu své manažerské praxe.

A mě strašně pomohlo setkání s tou smrtí, že to je v pořádku. A čerpám z toho doteďka. Už 8 let. Ale někdy se mi to nedaří (Lucy)

Lucy však naznačuje, že ono autentické uvědomění konečnosti nepředstavuje trvalé řešení problémů. Jak bylo diskutováno v kontextu Patočkových pohybů existence, ocitání se v třetím pohybu – autentickém bytí – není stálé a člověk často upadá zpět do pohybu druhého.

Překonání strachu ze smrti a uvědomění si konečnosti lidské existence se využívá i v existenciální psychoterapii. Klienti, kteří jsou schopni pracovat s vědomím konečnosti, získávají novou životní energii a jsou schopni provést zásadní životní změny (Yalom, 1980, 2008).

Jak bylo uvedeno ve druhé kapitole, v kontextu vnímání konečnosti je významný i pocit viny. V tomto ohledu se ozývá naše svědomí, které si uvědomuje, že má jistý dluh vztahující se k předchozím způsobům bytí. Člověk začíná chápat odpovědnost za sebe sama a stále více vnímá nenaplněný potenciál. Paul, když hledá pojmenování pro tento pocit, využívá slovní spojení „velké zklamání“:

Jo, jo určitě, no tak on to možná ani tak nebyl strach. On to nebyl strach. To bylo hluboké zklamání. Rozhodně to nebyl strach. Vlastně když nad tím přemýšlím. Můj strach mně jako brzdil vlastně v té normální realitě, kdy jsem žil dennodenní život, tak vlastně, říct něco, vykročit prostě ze zajetých kolejí, tak to jo, to je takovej strach, co tě brzdí, ale vlastně při tady tom, kdy jsem si v uvozovkách zažíval tu smrt jakoby nějakou mentální, tak to bylo hluboké zklamání. (Paul)

Pocit viny však nemusí souviset jen se zklamáním z nenaplnění vlastního potenciálu. Extrémní pocit viny za jakékoliv rozhodnutí může mít naopak negativní důsledky. Pro

jedince je pak velmi obtížné přijmout sebe samého a uvědomit si, že každý má právo chybovat. Tuto souvislost dokládá příběh Lucy:

Pocit viny se učím od mých patnácti let. Já mám pocit, že od mých patnácti let mám furt za něco vinu. Trošku mi to bylo jako vdáváno doma. Navenek tím, že jsem nebyla úplně hodná holčička, v pubertě a furt jsem za něco mohla. Furt jsem něco nedodělala, něco jsem udělala špatně. Ta vina se mi hrbila na těch zádech jako strašně až do toho, že jsme byly v té Francii... „A za všechno si můžeš“. A já jsem s tou vinou žila dlouho a bála jsem se té smrti a bála jsem se. Tu vinu jsem jako přijímala a nechávala jsem si že „já jsem vinná“ a hovořila jsem si takže makej, musíš ještě víc, ještě víc. A bylo mi to dáváno jako i v partnerských vztazích, a od rodiny, od té mamky třeba, od přátel jako, ty jsi udělala to to to. A vlastně jsem žila fakt jako permanentně v nějaký vině, kterou jsem si ale nechávala a věřila jsem tomu. (Lucy)

Fenomén smrti je jedním z ústředních témat filozofie. Je totiž přítomna v každém našem jednání a skutku, i když si ji plně neuvědomujeme (Fink, 1979), a to především proto, že člověk považuje diskusi o smrti za netaktní a neslušnou. O smrti se běžně „nemluví“ (Heidegger, 2001). Smrt je stále ve společnosti vnímána jako něco negativního. Tato hrozba smrti může číhat v budoucnosti, například v souvislosti se společenskými změnami, kdy budou umlčení zastánci demokracie (Tabulka 12: K1b-c). Smrt je fatální, a naopak si uvědomujeme, že vše ostatní můžeme nějak ovlivnit (Tabulka 12: Da1b-c). To je přímo spojeno s pocity úzkosti z ničeho. Slovo „nic“ se v souvislosti s krizí objevuje v několika variantách (Tabulka 12: C1d). Často máme dokonce doslova odpovědnost za životy druhých, jak upozorňuje George, manažer v domově důchodců, který je zasažen pandemií COVID-19 (Tabulka 12: G1c-d). Přesto je možné najít pozitivní rozměr smrti – naší konečnosti. Patočka vidí ve vědomí konečnosti jedinou cestu, jak přejít z druhého do třetího pohybu existence a být autentický (Patočka, 1998). Podle Finka dává smrt smysl našemu soužití s druhými. Díky ní chápeme čas a díky ní existujeme jako projekt – můžeme něco plánovat a chtít právě proto, že máme k dispozici jen omezený čas. Nekonečné trvání by učinilo veškerou touhu, veškerou snahu plánovat zcela nesmyslnou. Nekonečno je jakýmsi motorem dějin, tvoří dějiny lidské existence. Pouze bytost, která existuje s vědomím vlastní konečnosti, může z plynutí času získat impuls k bezprostřednímu jednání (Fink, 1979). Znalost filozofie a přemýšlení o těchto filozofických souvislostech může být pro manažery významné pro porozumění vlastní žité zkušenosti, jak uvádí Lucy:

A strašně mi pomáhaly tyhle filozofický opravdu knížky i ta škola a přemýšlení sama se sebou. A myslím že mi to šlo víc ve chvíli, kdy člověk má nějaký trápení, že mi před osmi lety zemřel náhle tatínek, (Lucy)

Tabulka 12. Smrt.

Jméno	Smrt	Řádek
Alex	Protože fakt je to nebezpečný to vyhoření nebo nejenom vyhoření... ale ztratí člověk sebe, a čím víc sebe ztrácí, tím ta šance vrátit se do normálního života klesá. Ta šance žít. A pak se člověk začne šíleně bát, protože jsou tam ty hypotéky, pak se začne bát, už bude důchod? Prostě začne být člověk v zaujetí těch svých strachů a ty změny neudělá, čím míň je bude ochoten je dělat, tím víc bude vyblíkaná baterka, bez energie, úplně vycucaný, tím míň si sebe bude vážit ten člověk a tím víc se začne chovat... bude míň a míň za sebe a bude žít víc a víc život toho jiného, firmy třeba..	A1a b c d e f g h
	Takže takhle. Chtěli po nás výkony, ale neměli jsme k tomu nástroje a to bylo ubíjející. Bezmoc. Máš svázaný ruce a dělej a plav. To nejde, to prostě nešlo	An1a b
	A Stejně tak kamarádi vlastně: ,no jo, nemusí nic řešit, vlastně, protože má taťka firmu, takže tam může pracovat, že. A už neřeší, v jakým ta firma je stavu, jak moc dobrý to má cash-flow, jestli to chci nebo nechci dělat, ale prostě vždycky ten postoj je ,on má firmu, on je v pohodě'. Takže to vidím jako negativně.	And1a b c d
	Chodila jsem po nemocnicích a v nemocnicích... Opravdu mě bolelo jen pomyšlení na to, že jdu do práce, což mi připadá naprosto šílené.	Ann1a b
	Ale když jsem v té firmě pracovala, když jsem se někdy ráno probudila, necítila jsem se dobře. Bolelo mě břicho, nebyla jsem v pořádku, a tak jsem ráno nešla do práce. To byla taky trochu výmluva, a je pravda, že jsem byla taky psychicky unavená, unavená z nicnedělání.	C1a b c d
	ale ti zaměstnanci si tam čistě drže jen to, že nedokážou přežít a nemusí nijak měnit svůj životní styl a můžou dělat, co dělají doteď, nebo na co jsou zvyklí a co zvládají.	D1a b c
	Nedobře (se cítím po náročném dni), protože člověku z pozice prodejce třeba dva roky slibuješ něco, co prostě poslední člověk na té stavbě zničí, nebo zkaží, ale jsou to věci, které se vždycky dají řešit, pokud nejsou úplně fatální	D1a b c
	Já si myslím, že ta situace je potenciálně hodně vážná, ale že to do té vážné situace vůbec nemusí dojít. Že není důvod k panice, ale je důvod k tomu se nějakým způsobem připravit, kdyby ty potíže přišly. Protože si myslím, že v případě, zvláště když člověk má takovou velkou zodpovědnost, jako je	G1a b c d e

	spoluřízení domova, kde žije spoustu starých nemocných lidí a má zodpovědnost za jejich životy nějakým způsobem	f
Kim	Policie nikdy nechodí do restaurací, které podporují vládu, což je něco, čeho se obávám, protože vláda se samozřejmě snaží pracovat proti disidentům.	K1a b
Lucy	A totiž hodně mi tam dala ta filozofie té smrti, to přijmutí té smrti, tam to je jako až taková katarze, protože já jsem od té doby když jsem musela bojovat o přežití tak jsem dostala panický ataky, protože toho bylo strašně moc a vracelo se mi to. Taky se s tím učím pracovat, funguje mi to. Ale vlastně bála jsem se strašně smrti, protože jsem vychovala dceru sama a vlastně jsem věděla že tu pro ni musím bejt, ale mám tu toho tolik na bedrech a jestli to zvládnou, jestli dostanu infarkt z toho, jestli se vyspím. A ten strach z té smrti, já jsem se bála slova rakovina a pak jsem si o tom četla proč to tak mám. Vlastně když táta náhle zemřel, bylo to najednou krásný, protože mi jsme si zažili rituál smrti, protože tatínek zemřel doma, v klidu, náhle ale s úsměvem na tváři	L1a b c d e f g h i j
Marie	Ano, nereálné požadavky na to, co ten člověk musí zvládnout a stihnout v té pracovní době, ale to bylo u všech těch vedoucích úseků. Bylo to na hranicích lidských možností, nebylo možné jít ani na záchod.	M1a b c
Martin	Takže jsem si z posledních sil, psychických sil, že jsem fakt začal přemýšlet o tom, hele, už seš tak unavenej, už tě to nebaví, že zastavit se před tramvají by bylo fajn. Pak jsem sám sebe nakopal do prdele a říkám: kreténe. A pak jsem prošel tady tímhle tím a říkám: jo, ale já chci prostě pokračovat.	Ma1a b c d
Paul	Jestli mám takže žít, tak to radši umřu teď v uvozovkách. Jo ale to je metaforicky, ale vlastně to je i dost jako konkrétně. Jsem si říkal jestli je život tady o tomhle, tak vůbec nemá žádnou cenu ho žít. No a to mi potom vlastně i s těma psychadelikama, jak jsme se bavili minule, který mi prostě daly zážitek té smrti, což vlastně pro mě bylo obrovský, obrovský – jako cenný zážitek. Říká se, že kdo vlastně dostane tuhle zkušenost v životě, ať už prostě, že se sám chce někdy zabít anebo prostě že má nějakou autonehodu, takže to je proňho ohromně, ohromně silný a může to být proňho i životodárný, když někdo prožije tady tohle. A prostě mně se to stalo, a to byl pro mě velmi intenzivní moment, kdy jsem vlastně věděl že umírám a že jsem vlastně neprožil ten život, který jsem měl prožít. A že jsem vlastně žil takový fejkový život.	P1a b c d e f g h i j k
Peter	A myslím si, že někdy mám chuť sepsat seznam všech těch špatných věcí, které se kolem toho točí a kdybych chtěl vytvořit nějaký katastrofický scénář, jestli bych dokázal vymyslet ještě katastrofičtější... možná ještě nějakou těžkou chorobu, to by tam asi chybělo, jinak myslím, že je tam všechno, aspoň co mě napadá, co mi fantazie přináší	Pe1a b c d e

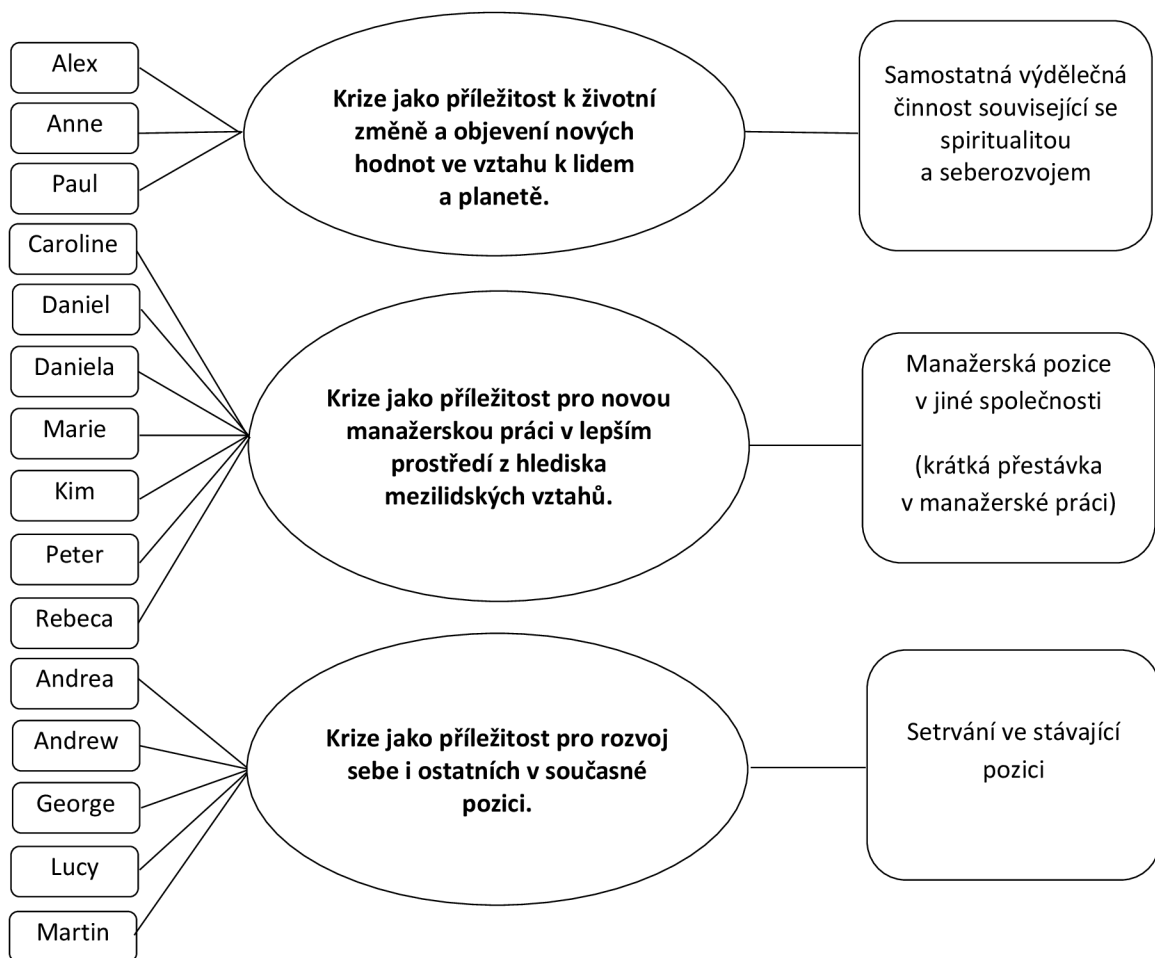
Rebeca	tak já jsem měla nějaké psychické problémy, takže já jsem musela po dohodě	R1a
	tady s tou novou personální manažerkou jsem musela jít do nemocnice, protože	b
	už to opravdu nebylo dobrý, už jsem se dostala do situace, kdy i psychicky, já	c
	jsem třeba ten křik nezvládla a třeba jsem se rozplakala na nějaké schůzce a to	d
	mi už přišlo, že je špatně, tak jsem zahlásila, že jako couvám, že se nechci	e
	nervově zhroutit před těma lidma.	f

Zdroj: Müller, Jedličková, Halová (2021), doplněno o další úryvky z rozhovorů

4.2 Třetí pohyb

Tato podkapitola popisuje žitou zkušenost manažerů související s překonáním neautentického modu bytí souvisejícího s druhým pohybem. Jedná se o vykročení z anonymity v kontextu otřesení dané jistoty předchozích způsobů práce a životních návyků, které vede k pohybu třetímu (Patočka, 1999). Jak ukázaly již předcházející výzkumy, právě zkušenost krize pomáhá manažerům zpochybňovat předpoklady (Rolfe et al., 2016, 2017) a činit důležitá rozhodnutí. Je třeba zmínit, že toto plné uvědomění si existence – autentické bytí – není trvalý stav. Manažer se může dostat zpět do nových kritických situací. V tomto ohledu můžeme hovořit o návratu do druhému pohybu existence. Tato část rovněž odpovídá na otázku, jaký smysl manažeři přisuzují kritickým momentům ve své praxi. Na Obrázku 7 jsou znázorněny tři skupiny významů prožívané krize. Jedná se o 1) chápání krize jako příležitosti k životní změně a objevení nových hodnot ve vztahu k lidem a planetě, 2) chápání krize jako příležitosti pro novou manažerskou práci v lepším prostředí z hlediska mezilidských vztahů a 3) chápání krize jako příležitosti pro rozvoj sebe i ostatních v současné pozici. Následující část podkapitoly ukáže, jak manažeři využili smysl přisouzený kritickým momentům k osvobození sebe sama ze starých způsobů myšlení a chování, a to v kontextu uvědomění významu mezilidských vztahů.

Obrázek 7. Utváření smyslu krize.



Zdroj: Müller, Jedličková, Halová (2021), doplněno

Redeskripce a utváření smyslu krize – osvobození a znovuobjevení koexistence

První význam, který manažeři přisoudili kritickým situacím, se týká příležitosti k životní změně a objevení nových hodnot. Tyto hodnoty souvisejí především s možností utvářet nezištné vztahy s druhými lidmi a přispívat svou činností k záchově planety a utvářet lepšího místa pro společnou existenci. Přestože Alex hodnotí svou manažerskou kariéru jako úspěšnou, přiznává, že tato práce pro ni neměla takový smysl, jaký nyní přisuzuje současným aktivitám. Uvědomuje si však, že tyto současné aktivity by nebyly možné bez předchozí manažerské praxe. Své zkušenosti využívá k tomu, aby pomohla dalším lidem

na jejich životní cestě k osobnostní a kariérní rovnováze. Začala koučovat a pomáhat lidem, kteří zažili stavy podobné vyhoření. Alex poukazuje na důležitou myšlenku. Manažeři se domnívají, že pokud nebudou součástí korporace, „nebudou pak ničím“. Přestože chtějí změnit práci, která je redukuje na pouhou roli ve firmě, nejsou toho schopni. Okolí navíc potvrzuje, že jde o prestižní a dobře placenou práci. Odcházející manažer musí překonat tento těžký pocit ztráty zaměstnání a tlak okolí. Alex také začala meditovat, zajímat se o spiritualitu a rozvíjet svou duchovní stránku.

Člověk bojuje sám se sebou, když nebudu v té korporaci, v té firmě, co má to jméno, tak najednou nebudu nic. Nikdo na mě nebude zvědavej. Člověk se v těch firmách, ať chce nebo ne, zaštiťuje jménem té firmy a jménem té pozice. To je samozřejmě úplně smutnej příběh a je to úplná chiméra, ale člověk to dlouho neví, že to takhle je. A najednou vystupuje ze své role a začne být sám za sebe a začne ukazovat sebe a toho člověka a to lidství a najednou začne o sobě pochybovat. Tohle nezvládnou, a najednou jsem nic! Tady jsem měla pozici a najednou jsem nic! A bojuje sám se sebou, a to okolí mu to to ještě potvrdí. Neřekne mu jo, to bude dobrý, řekne: no ale počkej, tam to bylo dobrý a co teďkom, nebudeš nic! Ale to je pořád o tom – co žijeme, co máme v hlavě, to jsme. Takže když budeš mít v hlavě nic a okolí nastaví zrcadlo, že budeš nic, tak budeš nic. (Alex)

Úryvek příhodně poukazuje na skutečnost, že lidé svůj existenciální význam velmi často odvozují od práce (Pines, 2002). Neúspěch v práci, nebo nutnost práci změnit, pak pro ně znamená ztrátu svého existenciálního významu. Alex se proto rozhodla svůj existenciální význam neodvozovat pouze od práce, stává se součástí lidského společenství skrze otevřenou neanonymní komunikaci s lidmi, kteří potřebují pomoci.

Anne se také podařilo překonat tento tlak okolí a uvědomila si, že život může být i docela jednoduchý. Prožitá krize jí ukázala, že je důležité jít za tím, co chceme – což je život sám o sobě, na který by nemělo být zapomínáno. Anne je přesvědčena, že pokud se lidé budou více řídit tím, co chtějí, a budou žít svůj život v rámci společnosti, povede to k větší lásce k sobě navzájem a také k naší planetě. Podobně jako Alex se i Anne začala zabývat duchovními otázkami a meditacemi.

Pokud budeme všichni lidé žít život, jaký chceme, myslím, že společně vytvoříme společnost, která bude mít mnohem více lásky k planetě, budeme mít více lásky k sobě samým a ke všemu, čeho se dotýkáme, a to by mohlo skutečně změnit svět, který známe nyní. (Anne)

Paul zmiňuje, že kritické situace byly nejdůležitějšími okamžiky, protože vedly k vnitřním změnám. Paul říká, že pochopil, že nechce prodat své tělo a svou mysl za peníze. Zpochybňování zažitých mechanismů myšlení bylo spojeno s dlouhou cestou osobního rozvoje, který zahrnoval duchovní zážitky, jako jsou pobyt v absolutní tmě, meditace či rituály. Paul také zmiňuje, že pro něj byl důležitý i rozhovor s výzkumníkem tohoto výzkumu, protože měl možnost popsat svůj životní příběh a zamyslet se nad ním. Paul právě otevřel svou čajovnu, kde chce propojit svůj zájem o podnikání s duchovním rozměrem a zároveň vytvořit místo pro setkávání lidí.

Ta moje minulá podnikatelská kariéra se odvíjela od, vlastně spousty falešných faktorů, které mě nehnaly právě tím dobrým směrem, což jsem si uvědomil vlastně po tom nějakém sebezkoumání a sebereflexi, když spoustu těch projektů šlo do kytek. Některý se chytly, ale některý se fakt nechytly, a já sem tomu dal všechno, co sem mohl, a na základě těch jakoby pádů a ztroskotání, tak jsem si uvědomil spoustu důležitých věcí, ale těch pádů bylo víc. (Paul)

A vlastně potom jsem si uvědomil proč se mi nedařilo, myslím že jsem to už rozebírali předtím, že to bylo vlastně kvůli vztahům k penězům, a hlavně kvůli vztahu k tátovi, což mně vlastně fascinovalo, že tady tyhle věci jsou spojený nádoby. (Paul)

Existují různé techniky, meditace atd. Ale žít svůj potenciál, žít svoji pravdu a žít svůj autentický život je podle mě nejduchovnější na světě, ať už třeba děláš já nevím právníka. Tak seš prostě spirituálně založená bytost. A cokoliv jakoby. Takže jsem trošku změnil pohled, když i vidím, jak se chovají různí lidé. Spirituální a materiální lidi, to je zas to samý jakoby. Když se na to podíváš z nějakýho nadhledu, tak jeden o sobě tvrdí že je spirituální, druhý že je materiální, přitom oba dva jsou to samý! Jakoby vobojí dohromady z jednoho úhlu pohledu. A za druhý, oba dva dosahují těch samých, častokrát jakoby falešných, vizí. (Paul)

Dalším smyslem, který manažeři přisoudili kritickým situacím, je možnost nové manažerské práce v jiné firmě. Jde především o touhu pracovat ve společnosti lidí, kteří dokáží budovat plnohodnotné pracovní vztahy a jsou ve svém jednání poctiví. Caroline přestává považovat práci za smysluplnou, informuje majitele firmy o jeho nevhodném chování a z firmy odchází.

Jednou jsem dokonce svému kamarádovi řekla, že zkušenost této práce je zbytečná. Můj přítel mi řekl, abych to tak neviděla – on viděl světlou stránku mé situace. Ale já jsem si řekla, že jsem

všechno ztratila. Protože je pravda, že v cestovním ruchu aspoň vidíte, že používáte cizí jazyky...
V této malé společnosti, jsem všechno, co jsem se v minulosti naučila, ztratila. (Caroline)

Daniel popisuje svůj odchod z firmy jako nutnost, pokud měl zachránit sám sebe. Popisuje, že kdyby ve své manažerské pozici zůstal, pouze by si ublížil. Svůj odchod ztotožňuje s „naprosto uvolňujícím pocitem“. Daniel začal pracovat jako marketingový manažer ve společnosti s velkým morálním uvědoměním, která se zajímá o všechny oblasti udržitelného rozvoje.

Absolutně uvolňující, ten pocit byl absolutně uvolňující. Ani jednou se mi nestalo, že bych si řekl: ty jo to mi jako chybí jít zpátky do práce tam. Ani jednou. (Daniel)

Daniel změnil práci a nastoupil do nové firmy. V dalším rozhovoru uvedl několik zajímavých skutečností.

Ta firma je celá postavená na respektu vůči přírodě, respektu vůči lidem, a to znamená, že tam nejde o zisk. Samozřejmě zisk je vždycky důležitý, aby ta firma mohla fungovat, ale nejde o to tam mít dva miliony plus, stačí prostě, když bude mít deset tisíc plus. (Daniel)

Jo, řekl bych, že jsem daleko víc klidnější... Takže není tam tlak, není tam tlak na člověka, ta firma se snaží aj nějakým způsobem, aby ti lidi na těch velkých pozicích byli mimo tlak. Aby si tu práci v první řadě užívali a těšili se na ni. To je vlastně nějaká ta filozofie té firmy. Že chtějí vlastně šťastný zaměstnance, tak se to snaží nějak realizovat. Takže v tomto hledisku se to velmi posunulo a k dobrému, ani jsem netušil, že taková firma může existovat. (Daniel)

Daniel nicméně rozpoznává i negativní aspekty tohoto přístupu založeného na zaměstnávání pracovníků s charakterem odpovídajícím vizi společnosti.

Jako má to i negativa, protože když se do té firmy nabírá, tak charakter toho člověka je víc, než to, co umí. To znamená, že tam chybí na některých postech kvalita. Když se prostě přijme člověk kterej je týmovej, kterej se směje, vytváří dobrou atmosféru ve firmě, ale třeba není ani zdaleka tak dobrej jako prostě rival na tom oboru, kterej už má pětiletou zkušenost a prostě nezaujme tě, protože očividně přemýšlí jen nad tím, co by on z toho mohl mít. (Daniel)

Daniela se dostala do situace, kdy cítila, že je nutné změnit pracovní pozici. Z rodinného podniku odešla především kvůli mísení rodinných a firemních funkcí, které nebylo už

déle udržitelné, neboť narušovalo mezilidské vztahy. Další hlubší krize byla spojena s pocitem, že se již nelze nikam posunout, a začala pociťovat stavy blízké vyhoření. Daniela však ve své manažerské kariéře vidí smysl:

Každá ta etapa měla svůj význam, bez kterého bych nebyla tam, kde jsem. Takže ty věci jsou navazující a je to domino, které do sebe zapadá. To znamená, že kdybych se nebývala naučila všechno to, co jsem se naučila v těch předchozích firmách, tak bych nikdy nemohla dělat práci, kterou dělám teď. Takže jsem naprosto vděčná za každý rok v každé té firmě, protože to byl enormní posun, protože těch lidí v tom oboru, kteří tu práci dělají, není opravdu mnoho, takže tam je určitá potom výhoda na tom trhu, že člověk o sobě ví a věřím tomu, že v tom budu pokračovat dál. (Daniela)

Přestože Marie zatím zůstává na své manažerské pozici, hledá další příležitosti v jiných společnostech, které by jí umožnily další rozvoj. Zároveň si Marie uvědomila, že zásadní problémy, které prožívá, se týkají mezilidských vztahů. Nyní si je vědoma, že se neustále učí, jak budovat vztahy s lidmi a komunikovat.

Sebekriticky jsem si myslela, že se dokážu rychleji přizpůsobit, co se týče způsobu komunikace s lidmi, ale je to pro mě neuvěřitelný problém. (Marie)

Já jsem silná osobnost, takže v pohodě. Jsem typ člověka, který nebere problémy jako tragédii, pro mě je to poučení. Je to zrovna tak jako když dělám zkoušky, to není problém, jde o to nějak zvládnout ten problém, vyřešit ho a zpracovat ho. (Marie)

Peníze pro mě nejsou na prvním místě, na prvním místě je to, že mě ta práce musí bavit a musím si připadat užitečná, že tu práci umím a že to ti lidi ocení. (Marie)

Kim doufá ve větší spokojenost v práci. Touží po práci, která by byla smysluplná a spojená s větší odpovědností. Právě odpovědnost vnímán jako klíčovou pro chápání vlastní manažerské identity. Kim se cítila být manažerkou zejména v kontextu pandemie COVID-19, kdy bylo zapotřebí krizové řízení. Neschopnost prezentovat sebe sama, své názory a politické přesvědčení ji však nakonec vedly k odchodu z práce a také k odstěhování z Hongkongu. Začíná nový život se svým manželem v Nizozemsku, kde jí svobodné podmínky plně umožňují vnímat své bytí, které není omezováno systémem. Kim zároveň pociťuje hluboké zklamání nad situací v Hongkongu, který se stále více stává běžným čínským městem.

Myslím, že moje identita se čas od času mění. V některých kritických obdobích se vnímám jako manažer, který musí zajistit bezpečnost svých klientů a zajistit jejich zájmy, ale v běžných obdobích, kdy jsem vykonávala pouze administrativní práci nebo práci v týmu, se cítím být pouze zaměstnancem své společnosti, který musí pouze plnit úkoly, které mu pošle nadřízený. Cítím se tedy obyčejně nebo normálně, ale do budoucna doufám, že by moje identita manažera mohla být o něco větší, že bych mohla řešit problémy sama, převzít větší zodpovědnost. (Kim)

Peter začal pochybovat o své pozici výzkumníka a projektového manažera. Jeho proces redeskripce začíná otázkou: „Je opravdu nutné vytvářet na sebe psychologický tlak, abych něco vytvořil?“ Přerušené vazby mezi lidmi, chaos a nejistota ho přiměly přijmout práci ve školství. Lépe vnímá své společenské postavení a je schopen vydělávat peníze bez ponižujícího tlaku okolí. Svou identitu nachází v univerzální lidskosti, ve své vizi související s hodnotou vzdělání, která by měla být předávána dalším generacím.

Zároveň se dostávám do absurdních situací, možná nakonec dobře, kdy nějakou věc dělám pro tu školu, taková ta popularizace nějakých věcí na nejnižším stupni, pro děti, vysvětlit i složitější věci pro děti, jak jim třeba nějaké hodnoty zprostředkovat, ukázat i nějakým desetiletým dětem, ale na druhé straně si začínám číst jenom pro sebe, už z toho nebudu nic psát, ani to nikomu neříkám, ale ta moje vize nějakého univerzálního humanitního vzdělance... nějak ji mám a vždycky jsem si říkal, že nic jiného na tom světě nemám než to vzdělání nebo někdo říká chytrost, to je takový blbý slovo, ale tomuhle rozumím té humanitní oblasti. Takže pro mě je to zásadní ta identita vlastně. (Peter)

Rebeca popisuje, jak jí těžké situace pomohly být silnější. Je hrdá na to, že je zvládla, přestože neměla podporu rodiny. Naučila se chápat složité životní situace jako nezbytný předpoklad pro další růst a zároveň si uvědomuje, že dodávají hodnotu jejímu úsilí. Zároveň si uvědomila důležitou skutečnost – že obtížné momenty nikdy nevymizí a bude s nimi konfrontována i v budoucnu.

Já si celkem... já jsem na to pyšná, protože já jsem opravdu třeba z rodiny neměla moc podpory, já jsem si vystudovala vysokou školu při práci, takže já jsem docela jakoby hrdá na to, že jsem se prokousala od té nuly až jakoby tam, kde jsem. Takže já sama za sebe to vnímám pozitivně a mám radost z toho, že se mi povedlo překousnout tu spoustu těžkých situací, a jakože to není konec, to samozřejmě ještě nějakou dobu budu v produktivním věku a budu pracovat, takže spousta takových situací ještě bude... Já to vnímám pozitivně, určitě. (Rebeca)

Další smysl přisouzený kritickým momentům souvisí s chápáním krize jako příležitosti pro rozvoj sebe i ostatních v současné pozici. Andrea chce změnit zaměstnání, protože má pocit, že se nemůže dále rozvíjet – jako by uvízla na místě.

Že mám spoustu zkušeností, ale takových povrchních, že bych se chtěla zastavit a trochu se najít. Ale tím, že jsem o sobě zjistila tady ty skutečnosti, že jsem ADHD a podobně, tak si myslím, že jsem na dobré cestě a vím, na čem mám pracovat. Takže já jsem se spoustu let plácala někde s něčím, měnila jsem práce a teď už je to o tom, jakoby vydržet a stát se... já chci být specialista v tom, co dělám, takže vydržet a makat na tom. Případně jsem si řekla, že už jenom naposledy změním práci, ale prostě fakt se vzdělávat v tom, co dělám, jít v tom dál a hloub a učit ostatní lidi. Protože to je to, co mě naplňuje, předávat ty zkušenosti a vidět, jak ti lidi okolo tebe rostou. A to si myslím, že je smysl manažerské činnosti (Andrea)

Andrein příběh upomíná na přístup založený na mistrovství komentovaný ve druhé kapitole (Newport, 2018). Andrea si uvědomuje, že k úspěchu a naplnění z práce nemusí vést vášeň, ale specializace a dosažení vysoké úrovně v tom, co dělá. Změna zaměstnání tak nemusí přinést úspěch. Andrea se chce zaměřit na vlastní rozvoj, aby dále mohla ona sama rozvíjet pracovníky v jejím okolí.

Andrew vidí velkou příležitost v možnosti získat nové zkušenosti. Je si vědom toho, že pro úspěch na své pozici bude nezbytné zdokonalování způsobů komunikace a utváření vztahů s lidmi. Stále se necítí komfortně ve své pozici manažera a naráží na velký věkový rozdíl mezi ním a dalšími pracovníky, kteří jej navíc znají jako syna majitele.

Beru to hlavně jako praxi, že se reálně podívám, jak to funguje, byť v rodinné firmě o šedesáti zaměstnancích nebo sedmdesáti, to, že teďka jak jdu na magisterské studium, takže už budu mít další věc, kterou jsem zažil nebo s tím mám zkušenost, byť je malá. Nebo malá, můžu mít firmu teoreticky. A furt je to příležitost. Ač jako svým způsobem malá. Jako беру to pozitivně, ve výsledku. A furt se dostávám do situací, kdy musím komunikovat s lidmi, kterým je čtyřicet, padesát, v té firmě pracují třeba deset let, a musím se tam snažit obhajovat tu svoji pozici. I když je to nepříjemný, tak to, že jsem tam, беру pozitivně. (Andrew)

Navzdory krizím chce George zůstat na své manažerské pozici.

Mně se líbí ta zodpovědnost, že jsem se konečně dostal k tomu, že se můžu podílet na tom, jak věci fungují, jakým způsobem řešíme problémy, že můžu být ten člověk, který ten volant drží a nejenom ten, který sedí na tom zadním sedadle.

Nadále hledá způsoby, jak zlepšit komunikaci a vztahy na pracovišti, které jsou vzhledem k nerovnoměrnému zastoupení mužů a žen na pracovišti atypické. Snaží se také oprostít od vlivu přílišné centralizace řízení.

Líbí se mi, že mám šanci některé věci zlepšovat, na druhou stranu přijde mi, že na té identitě je trochu zklamání to, že vedoucí je daleko víc kontrolovaný než řadový pracovník. Aspoň v naší organizaci. Že těch možností dělat věci tak, jak si myslím, že jsou správně, je podstatně míň, než jsem čekal, že bude. Takže zatím to ve mně vyvolává takové rozporuplné pocity a doufám, že to bude časem lepší. (George)

Lucy popisuje, že k překonání krize způsobené pandemií COVID-19, která se promítla také do krize osobní, zejména v kontextu vnímání své identity jako sociální podnikatelky, jí pomohla filozofie fenomenoložky Anny Hogenové, v jejímž díle vidí velkou inspiraci. Hogenová, jejíž dílo vychází z existenciální fenomenologie, upozorňuje na to, že navzdory tragickým a smutným okamžikům v životě musíme zjistit, co je pro nás nejdůležitější. Prostřednictvím ontologické tísně, které čelíme, se v aktu odvahy setkáváme sami se sebou (Hogenová a Slaninka, 2019). Právě prožitek krize je momentem, který vede k návratu k autentickému způsobu bytí a představuje předpoklad pro objevení nových možností. Pandemie COVID-19 pomohla sociálním podnikatelům ještě více si uvědomit význam jejich práce, která dodává jejich životu smysl. V případě Lucy je sociální podnikání i jistou snahou vstoupit do třetího pohybu skrze politickou angažovanost – napomoci potřebným a svou aktivitou přispět k sociální spravedlnosti v zemi.

No...určitě je tam spousta úhlů pohledů, ale i jako těch dobřejch. Možná že, možná že vopravdu některý to zastavení mělo jako význam i jako osobního. Mě se strašně líbí – já teda mám ráda tu paní doktorku Hogenovou – která mluví – tu filozofku – vo tom usebrání a opravdu tom směru a nějak, aniž bych jako na to úplně myslela, tak někdy se to vlastně stane. A je to vlastně příjemnej pocit, že se člověk z něčeho takovýho jaksi zvědomí, což mi třeba v rychlosti toho podnikání, kdyby to nenastalo, nešlo. Ale pak je tady i ta stránka věci jako... já třeba... i ten strach, nebo jako mám k tomu respekt, spíš strach vo tý blížký. (Lucy)

Lucy dospívá k onomu odváženému usebrání – setkání se se sebou sama – při práci na svém levandulovém poli, což přirovnává k příkladu vinaře z díla Hogenové.

Paní Hogenová přirovnává to usebrání k tomu, jak vinař sklízí ty hrozny. Musí vlastně naslouchat těm hroznům. To není o tom rychlost a to. A já to mám s tou levandulí. Vlastně já si s nima už od začátku povídám a vlastně je to na nich, a já musím to jejich tempo přijmout. A taky šetrně, jemně s ní musím zacházet. (Lucy)

Martin přehodnotil své priority a získávání cenných zkušeností je pro něj důležitější než peníze. Uvědomuje si také důležitost mezilidských vztahů a význam přítomného okamžiku. I v kontextu manažerské práce nabývá na důležitosti konstatování, že „velkorysost vůči budoucnosti spočívá v tom, že vše dáváme přítomnosti“ (Camus, 1956, s. 304).

Hodnotím to jako jízdu na horský dráze. Je to náročný být manažerem. Částečně jsem to tušil na začátku, protože když jsem se pustil do startupu, tak to bylo i s ohledem na to, že jsem cítil, že potřebuju udělat nějakou moji osobnostní a karierní změnu. A jedním z těch bodů je přijmout zodpovědnost za to, co děláme, což manažer vlastně musí umět zvládnout. Takže nesu odpovědnost za některý projekty, který se nepodařily a moje práce nekončí po osmi hodinách. Prostě musím to nějak vyřešit, musím se k tomu postavit, a to řešení by mělo být nějakým způsobem konstruktivní, byť třeba přijmout ztrátu nebo cokoliv. Já jsem do toho šel i s tím, že je velmi pravděpodobný, že se mi nepodaří ten úspěch, takže jsem šel za zkušenostma. A ty zkušenosti jsem získal. A zároveň jsem si potvrdil, že pokud člověk dělá podnikání jenom pro peníze, tak ho to potom zničí, přesně to, co se stalo. Možná ne úplně zničí, to pak záleží na osobnosti toho člověka, ale to, než se něco vybuduje, trvá, je to systematická práce, mnohdy to lidi s jiným mindsetem nepochopí a jediná satisfakce, jediná odměna, jsou tady potom ty peníze. Kdežto u mě, protože jsem si ověřil teďka, že jsou věci, který pramení ze mě, že to není jenom o tom pomyslným žebříčku úspěchu, být ve Forbesu nebo nevím, kde co, je to o tom dostat z mé hlavy ty myšlenky, nebo to, co v ní mám, kam si myslím, že ten svět směřuje, tak ho tam posunout. Je to o tom umět vytvořit tu naši budoucnost, kde můžeme žít za nějakých pět deset let. Takže já mám naplnění z celý tý cesty, z toho, že jsem tady a teď a dělám to, co právě teďka dělám. (Martin)

Kapitola 5

Důsledky pro praxi a seberozvoj manažerů

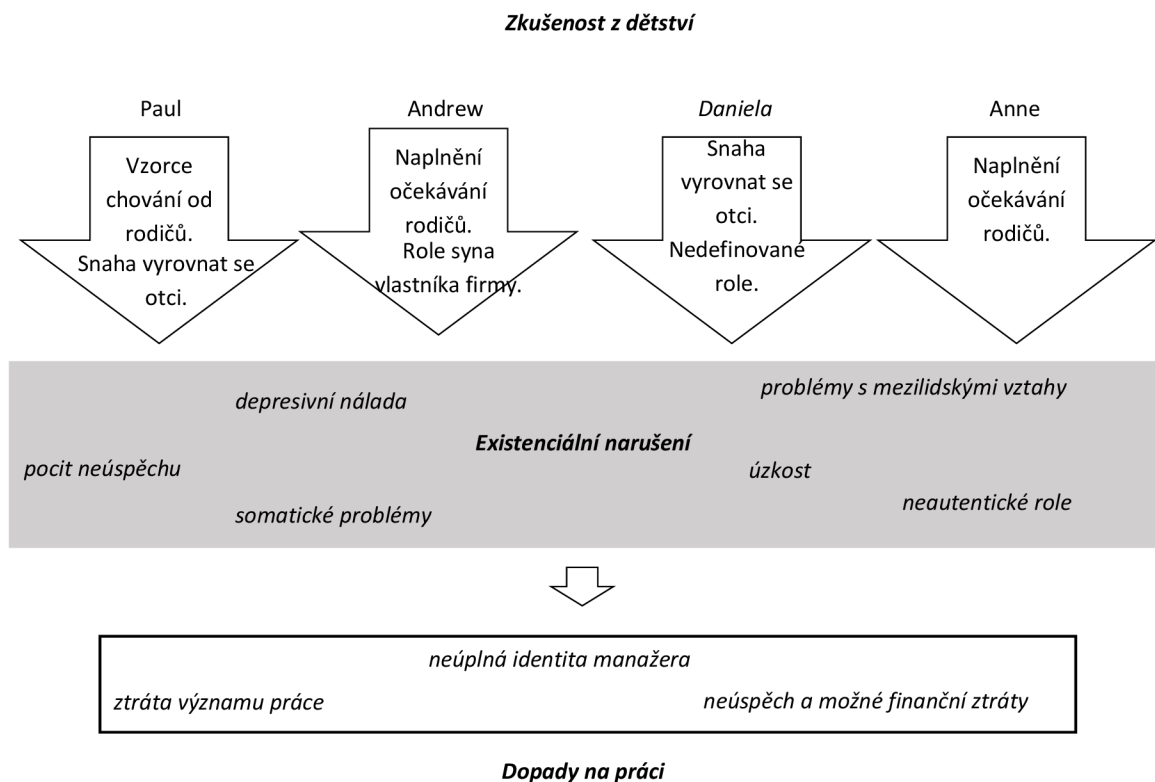
Tato kapitola syntetizuje poznatky získané z výzkumu a utváří modely pro chápání žité zkušenosti manažerů. V této části jsou diskutovány důsledky výzkumu pro praxi, a to zejména z hlediska seberozvoje manažerů. První podkapitola se zabývá vlivem předchozí zkušenosti – zejména osvojení určitých vzorců chování – na úspěšnost v manažerském prostředí. Ukazuje se, že obzvláště situace, kdy vlastní smysl přisuzovaný manažerské práci a životu není slučitelný se smyslem přijatým v minulosti od druhých, vedou k prožitku existenciálních narušení a k problémům v manažerské praxi. Nejčastějším příkladem je vliv dětské zkušenosti a přebírání způsobů myšlení od rodičů. Druhá podkapitola poukazuje na význam uvědomění si důležitosti mezilidských vztahů. Naše identita a chápání nás samých se odvíjí od interakce s jinými lidmi. Ke světu a potažmo i k sobě samým se vztahujeme skrze druhé. Třetí podkapitola nabízí rozšířený model pracovní angažovanosti a vyhoření rozšířený o poznatky z výzkumu žité zkušenosti manažerů. Čtvrtá podkapitola obohacuje proces seberozvoje reflexi existenciálních narušení a ukazuje, že existenciální hermeneutická fenomenologie je významná pro seberozvoj, neboť prostřednictvím tázání na způsoby bytí se dotýká důležitých aspektů žité zkušenosti.

5.1 Překonání vlivu zažitých vzorců myšlení a chování – příklad zkušenosti z dětství

Výsledky výzkumu prezentované v předcházející kapitole ukázaly, že jedna z příčin existenciálních narušení manažerů může spočívat v nesouladu mezi zažitými způsoby jednání a vlastním myšlenkovým nastavením. Jedná se o situace, kdy manažeři převzali cizí způsoby toho, jak přisuzovat smysl své práci a životu, který není dlouhodobě udržitelný s jejich vlastními způsoby, jak nahlíží na svět. Nejvíce viditelný byl tento rozpor v případě vlivu dětské zkušenosti a rodičů na Anne, Andrewa, Danielu a Paula. Právě jejich žitou zkušenost můžeme využít pro vytvoření modelu, který nám ukáže, jak

zažité vzorce chování mohou vést ke kritickým momentům v manažerské praxi (Müller et al., 2021a).

Obrázek 8. Vliv zkušeností z dětství na narušenou praxi



Zdroj: Müller, Halová, Jedličková, Cserge (2021)

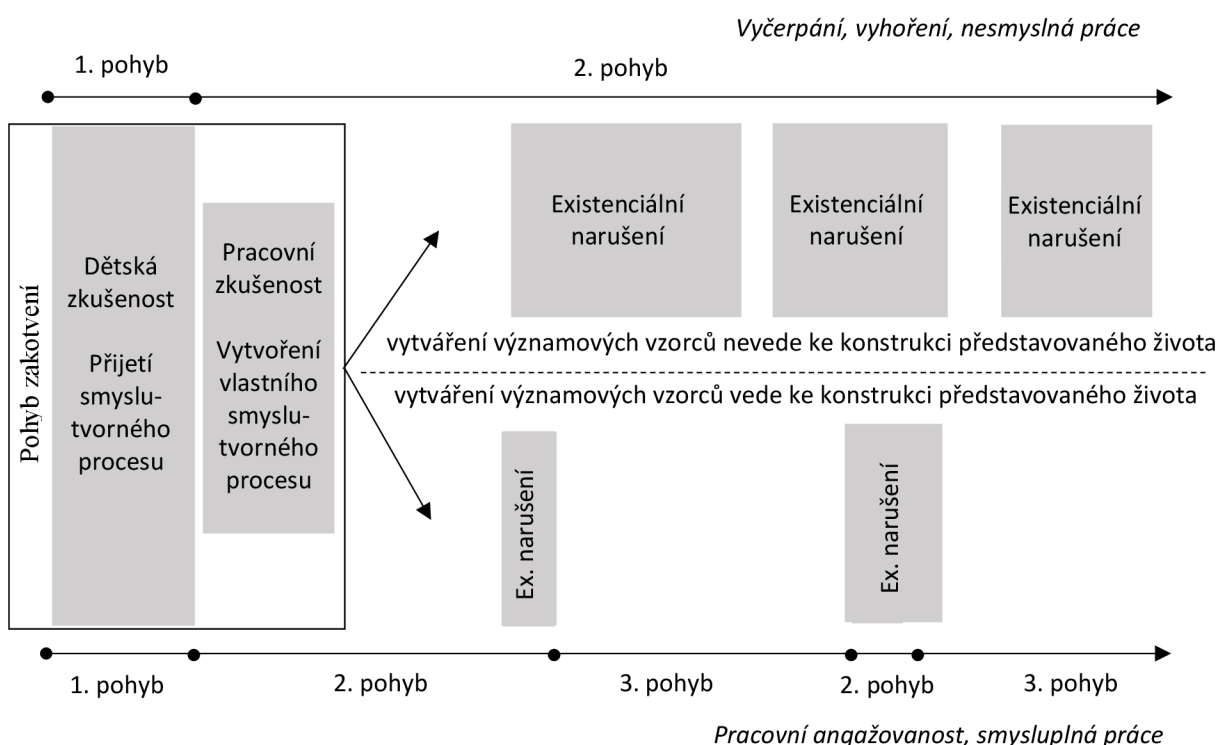
Nepříznivé zkušenosti, stejně jako pozitivní zkušenosti z dětství, mají vliv na duševní zdraví v dospělosti (Bethell et al., 2019; Hughes et al., 2017). Profesní sebepojetí člověka vzniká nejprve v podmínkách domova, neboť děti se učí vnímat sebe a svět očima svých rodičů. Rodiče jsou pro své děti vzorem a výrazně je ovlivňují v tom, jaké budou upřednostňovat sociální role a odměny (Savickas, 2002, s. 161–162).

Anne, Andrew, Daniela a Paul byli významně ovlivněni zkušenostmi z dětství, rodinnými hodnotami, zásadami a vnímáním značné pracovitosti svých rodičů. Tyto skutečnosti měly velký vliv na jejich budoucí směřování, a to jak mimo rodinné podniky (Paul, Anne), tak v rámci rodinných podniků (Andrew, Daniela). Význam této skutečnosti je dán jejich vlastními interpretacemi během rozhovorů, protože právě vazby na zkušenosti z dětství a vliv rodičů představují události, které považují za klíčové při

reflexi kritických situací. Všichni čtyři na sebe kladou velmi vysoké nároky, které vyplývají z vlivu rodiny. Obětují vše práci, což vede k dysfunkčním vztahům. Nacházejí se v neautentickém prožívání v práci i v osobním životě (Müller et al., 2021a). To vede k četným problémům, které jsou znázorněny na Obrázku 8.

Obrázek 9 ukazuje hypotetický model vlivu zkušeností z dětství na vznik kritických situací – existenciálních poruch. První existenční pohyb (zakotvení) je charakterizován vstupem do existujících tradic, přejímáním zavedených vzorců a způsobů chování (Patočka, 1998). Prvním a základním společenstvím, do kterého člověk přichází, je rodina. Právě rodinné vzorce ovlivňují vlastní proces utváření významu a podnětují naše očekávání. V druhém pohybu již nejsme chráněni nejbližším společenstvím (rodinou), ale jsme vrženi do světa práce, kde vyrábíme věci v prostředí anonymity, a prodlužujeme si tak existenci (Patočka, 1998). Zde dochází ke konstrukci vlastního smyslu (Müller et al., 2021a).

Obrázek 9. Hypotetický model vlivu zkušeností z dětství na prožitek existenciálních narušení.



Zdroj: Müller, Halová, Jedličková, Cserge (2021)

Utváření smyslu v kontextu druhého pohybu souvisí s očekáváními, která jsou spojena s pracovními nároky, a také s podmínkami v pracovním prostředí, které jsou určeny pracovními zdroji. Právě tyto souvislosti jsou komentovány v řadě modelů týkajících se vyhoření (Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001; Schaufeli a Bakker, 2010; Yang et al., 2018). Je však důležité poznamenat, že tato očekávání se týkají i osobního života (Müller, 2019; Müller a Jedličková, 2020), neboť nikdo se neomezuje pouze na pracovní vztahy a pracovní cíle.

Účastníci výzkumu, kteří během výzkumu prošli reflexí svých zkušeností, považují za rozhodující pro krizi vliv rodičů a akceptaci vzorců chování v rodině, které jsou neslučitelné s osobními představami, a že tato souvislost vyplývá z vlastní analýzy jejich prožité zkušenosti. Horní část obr. 3 ukazuje případy, kdy si člověk uvědomuje, že dříve přijaté vzorce utváření významů nevedou ke konstrukci vlastních představ o životě. To je případ, kdy se účastníci zahrnutí do této studie nacházejí ve fázi, kdy ještě nepřekonali zažité vzorce myšlení. Jejich situace nebyla znovu popsána (srov. Rolfe et al., 2016, 2017). Tyto případy se vyznačují delšími kritickými fázemi spojenými s existenciálními poruchami. Navíc jsou tyto fáze častější. Horní a dolní linie představují existenční nálady (Patočka, 1998), které jsou součástí rozšířeného interpretačního rámce EHP (Müller a Jedličková, 2020, Jedličková et al., 2021). Fáze existenciálních poruch je tedy spojena s druhým pohybem a neautentickou zkušeností (Heidegger, 2001). Delší období v této fázi může vést k závažnějším stavům, jako je vyhoření (Belaid a Dakoumi Hamrouni, 2016; Müller, 2019). Sebereflexe účastníků o vlivu jejich zkušeností z dětství na jejich kariéru vedla k zásadním kariérním změnám a k objevení smyslu autentického bytí. Kontrast mezi vzorci utváření významu přijatými manažerem a těmi, které vytvořil manažer, nemusí mít pouze negativní účinek, ale často dialekticky vytváří nový význam a možnost člověka projektovat sebe samého ve světě (Müller et al., 2021a).

Paul se vzdal všech předchozích aktivit a otevřel si vlastní čajovnu. Anne změnila zaměstnání s vědomím, že peníze nejsou určujícím faktorem úspěšné kariéry. Daniela opustila rodinný podnik a stala se manažerkou v jiné firmě ve stejném oboru. Andrew doufá, že svou současnou pozici manažera zvládne i přes překážky (Müller et al., 2021a).

Porozumění vlivu předchozí zkušenosti, zejména té z raných období života, může být velmi důležitou oblastí sebezvoje manažerů. Získaná žitá zkušenost manažerů, které ovlivnila dětská zkušenost, koresponduje s poznatky psychoanalyticko-existenciálního přístupu k vyhoření (Pines, 2002). Anne, Andrew, Daniela a Paul utvářeli svůj existenciální význam z práce, a to prostřednictvím smysluplného procesu osvojeného

v dětství. Až kritické situace jim pomohly najít vlastní smysluplný proces, který odpovídá nastavení jejich osobnosti a koresponduje s jejich osobní vizí.

Manažeři, kteří aktivně pracují na svém seberozvoji (více podkapitola 5.4), mohou v rámci fáze sebepoznání reflektovat následující otázky vycházející z poznatků o vlivu předchozí zkušenosti:

1) První skupina otázek souvisí s identifikací důvodů pro volbu daného povolání. Jak ukazuje Pinesová (2002, s. 111), jedná se o první krok léčby stavů spojených s vyhořením v rámci psychoanalyticko-existenciálního přístupu. V tomto ohledu by se manažeři měli zamyslet nad vztahem mezi volbou své manažerské profese a zážitky z dětství. K tomu bude nezbytná reflexe jednotlivých zkušeností z dětství, vztahů s rodiči, profesí rodičů a dalších významných souvislostí.

2) Druhý krok podle Pinesové (2002, s. 111) spočívá v identifikaci důvodů, proč jedinec nedospěl k získání existenciálního významu ve své práci. Jak naznačuje náš výzkum, manažeři přebírali existenciální význam svých rodičů, přičemž nebyli schopni iniciovat svůj vlastní proces tvorby smyslu, který by dodali svým pracovním aktivitám a svému životu. Náš výzkum ukázal, že pro zahájení procesu tvorby vlastního smyslu je nezbytný prožitek kritické situace a jeho následná reflexe takovým způsobem, aby mohly být zpochybňovány zažité způsoby práce a myšlení.

3) Podle Pinesové (2002, s. 111) je třetím krokem k překonání negativních stavů souvisejících s vyhořením identifikace změn, které jedinci umožní získat z práce pocit existenciálního významu. V rámci naší existenciálně hermeneutické perspektivy se ukazuje, že tato fáze nastává v okamžiku redeskripce krize jako příležitosti. Jedná se o moment osvobození, kdy jsou jedinci schopni vidět nové možnosti v budoucnu.

4) Důležitým přínosem výzkumu je upozornění na skutečnost, že pro utváření smyslu práce a vlastního existenciálního významu jsou důležité mezilidské vztahy. Interpretační rámec opírající se o kombinaci Patočkovy a Finkovy filozofie napomáhá dospět k uvědomění, že se nejedná jen o formální vztahy v rámci pracovních rolí, ale že pro získání existenciálního významu a objevení smysluplnosti práce je nezbytné vykročit z anonymity běžných vztahů v rámci neautentického druhého pohybu existence. Pro smysluplný proces vlastního existenciálního významu jsou nezbytné vztahy v autentickém modu bytí. Tyto vztahy jsou charakteristické schopností oprostít se od pouhého hraní sociálních rolí. Jedná se o adresné setkání s druhým člověkem, které vede k utváření vyšších hodnot ve společnosti. Náš výzkum ukázal, že manažeři, kteří dospěli k této autentické existenci, se chtějí aktivně podílet na utváření štěstí druhých lidí, chtějí

se politicky angažovat, nebo svými činnostmi přispívat k sociální spravedlnosti. Doporučení týkající se významu mezilidských vztahů a vstupu do autentického modu bytí blíže jsou blíže popsány v následujících podkapitolách.

5.2 Mezilidské vztahy a vztah k sobě samému

V rámci této práce bylo ukázáno, že Heideggerova perspektiva užívána v existenciální filozofii managementu může být rozšířena o pojetí jeho následovníka Eugena Finka, který Heideggerův koncept reviduje a přidává „druhou osobu“, jež není míněna jako pouhý doplněk, ale jako podstatný a konstitutivní prvek naší existence (Müller a Jedličková, 2020). Tato myšlenka dává zcela nový rozměr základním existenciálním kategoriím. Podle Finka (1965) člověk není jen existencí, ale ko-existencí, což je termín, který příhodně naznačuje vztah k druhým lidem:

Struktura koexistence lidského Dasein je mnohorozměrná: v oblasti života, práce, boje, lásky a hry – a ve vztahu k mrtvým. Lidé existují spolu, vedle sebe nebo proti sobě. Nejde o chování, které by bylo možné empiricky zjistit, ale přesto patří k „konstitutivnosti“ a „koexistenci“ lidství. V žádném případě se nejedná o dodatečný sociologický stav, o prostý fakt, který může, ale nemusí být. Koexistence je stejně původní jako individualita, „společnost“ je apriorním momentem Dasein stejně jako „já“. [...] Druhý není o nic méně než ego. [...] Člověk jako takový je vždy a za všech okolností spolu-člověkem. Koexistence je ontologickou determinací Dasein. (Fink, 1965, s. 3)

Müller a Jedličková (2020) upozorňují, že nejen fenomenologové, ale i další filozofové zapomínají při analýze lidské existence na další důležitý aspekt týkající se pohlaví. Osoba bývá často analyzována jako „čistý“, neurčitý subjekt. Člověk – a manažer nevyjímaje – je však vždy ženou či mužem, nikoliv pouze neurčitým subjektem. Tuto skutečnost ve svém díle zdůrazňuje právě Fink:

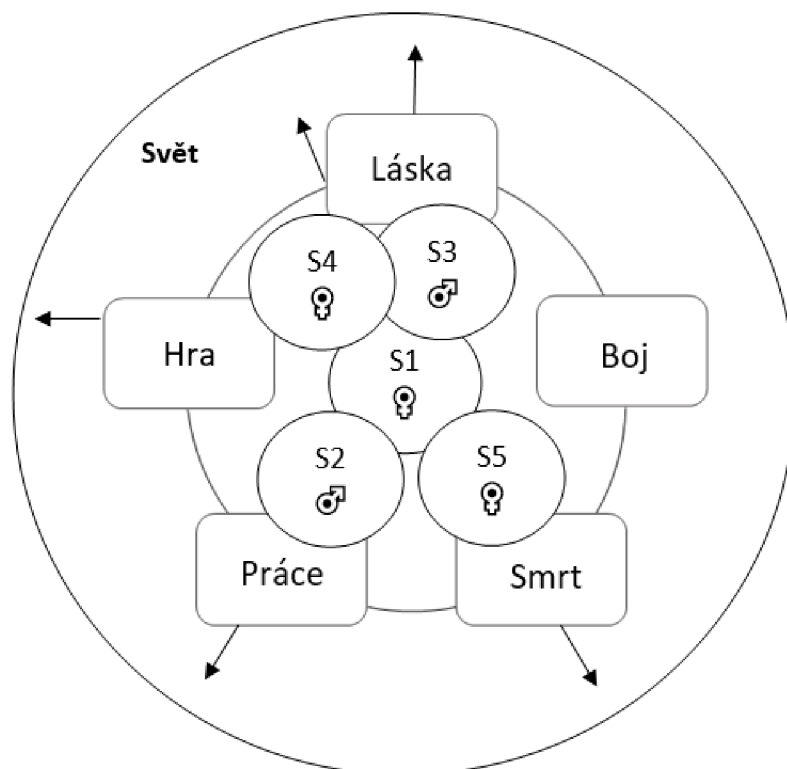
Muž a žena jsou fragmenty existence, které jsou ontologicky příbuzné. Idealistické výklady lidství překračují tuto elementární oddělenost a vzájemnou závislost dvou lidských pohlaví a ignorují základní principy koexistence. „Člověk“ je vždy buď muž, nebo žena, přičemž základním fenoménem pobytu je láska. Na otázku, co je člověk, nelze nikdy odpovědět, pokud se ignorují základní formy soužití, což vylučuje možnosti, jak se člověk a „spolu-člověk“ sblíží. (Fink, 1965, s.

3)2

Současný management s touto skutečností začíná pracovat, což dokazuje například existence specializovaného vědeckého časopisu Gender in Management. Empirické výzkumy v oblasti teorie rozhodování přinášejí další evidenci týkající se rozdílů při rozhodování mužů a žen, například v kontextu působení hormonů na ochotu podstupovat riziko.

Náš výzkum ukázal, že manažeři si uvědomují, že pro fungování organizace je důležité zastoupení obou pohlaví, která se vzájemně doplňují. Příkladem je žitá zkušenost George – manažera v sociálních službách. George se ve své současné manažerské pozici ocitl mezi ženami a postrádá různorodost v myšlení. Na základě své předchozí praxe George usuzuje, že smíšené kolektivy jsou dynamičtější, schopnější větší sebereflexe a zpětné vazby.

Obrázek 10. Manažer jako ko-existence.



Zdroj: Müller a Jedličková (2020, s. 454)

Obrázek 10 znázorňuje, že podle Eugena Finka není jedinec (S1) nikdy izolovaným subjektem. Vždy je zapojen do vztahů s ostatními lidmi (S2, S3, S4...), z nichž nemůže

uniknout. Nejedná se tedy o možnost volby tyto vztahy utvářet – člověk je vždy jejich součástí, i když to nemusí usnadňovat situaci. Například Peter při popisu své zkušenosti s osobní krizí zmiňuje, že vše by bylo snadnější, kdyby tu ti druzí, kteří udávají omezující podmínky, nebyli.

Tyto vztahy se týkají všech oblastí života. Finkovo rozčlenění na pět základních kategorií práci, boj, hra, lásku a smrt může být vodítkem pro vlastní analýzu mezilidských vztahů, která navíc umožňuje pochopit náš vztah ke světu a k sobě samým. Z praxe manažerů, jejichž příběhy byly zachyceny v rámci tohoto výzkumu, vyplývá, že v kontextu seberozvoje nabývají na významu následující otázky týkající se jednotlivých kategorií:

1) *Práce*. Práce se nemůže nikdy obejít bez vztahů k druhým lidem, což otevírá prostor pro řadu otázek. Poskytují vztahy na pracovišti podporující kontext pro práci? Nebo naopak disfunkční vztahy brání tomu, aby byla práce dobře vykonávána? Manažeři se mohou potýkat s problémy v komunikaci, s nevyjasněním rolí, neurčitým vymezením povinností a dalšími problémy, které narušují mezilidské vztahy. Nerozpoznání těchto počátečních problémů pak vyústí v konflikt.

2) *Boj*. Každý zaujímá určité místo v hierarchii společnosti. Jak bylo ukázáno, toto postavení může často člověku dodávat jeho existenciální význam, a to obzvláště tehdy, pokud jedinec odvozuje svou hodnotu z práce, již vykonává. Někteří lidé mohou pocítit touhu získat moc a lepší místo v hierarchii, a to i na úkor druhých. Tyto situace pak vedou k řadě narušených mezilidských vztahů. Druhá situace, která je často zmiňována, souvisí s autoritářským vedením a vynucováním moci. Manažeři zmiňují konflikty s nadřízenými z vyšších úrovní managementu. V kontextu boje vyvstávají důležité otázky jako: Jak zvládat konfliktní situace? Jakým způsobem dospět ke zlepšení vztahů na pracovišti? Je situace v této společnosti únosná, nebo bude nezbytné změnit práci?

3) *Hra*. V rámci pracovního, ale i soukromého života zastáváme určité role, které se pojí k našim povinnostem a souvisejí se sítí mezilidských vztahů, jíž jsme součástí. Naše pozice, která je dána těmito vztahy, částečně utváří naši identitu. Manažeři však ukazují, že hraní těchto rolí může být velmi neautentické naplňování očekávání někoho na vyšších místech. V tomto ohledu se nabízí otázka, jaká je má identita manažera? Jsem opravdu tím řídicím pracovníkem, který má odpovědnost za naplňování manažerských funkcí, nebo jen naplňuji roli? Jaké má naplňování této role dopady na vztahy na pracovišti? Firemní prostředí se může potýkat s etickými problémy. V tomto ohledu může být hra

chápána jako spleť intrik, jichž se manažeři mohou nechtěně stávat součástí. V tomto ohledu je důležité klást si otázku: rozhoduji se za sebe, nebo jsem jen součástí neetické hry někoho jiného?

4) *Láska*. Kategorie lásky vstupuje do manažerského života v mnoha rovinách. Na pracovišti i mimo něj utváříme řadu velmi významných vztahů. Pro zvládnutí práce je mnohdy nezbytná podpora kolegů. Manažeři by si měli pokládat otázku: kdo mi v pracovním a osobním životě poskytuje největší podporu? Právě ztráta společenské podpory může mít velmi negativní dopady, neboť představuje prevenci před vážnými stavy, jako je vyhoření. Manažeři se mohou ocitnout izolováni od této společenské opory. Častým důvodem bývá příliš velké pracovní nasazení, které má za následek narušení osobního života. Je důležité si klást otázku, jak má práce ovlivňovat osobní život? Je tato situace udržitelná?

5) *Smrt*. Pro pochopení vlastního života je velmi důležité uvědomit si jeho konečnost. Analýza žité zkušenosti manažerů ukázala, že smrt představuje významné a často zmiňované téma. Smrt blízkého člověka upomíná na naši vlastní konečnost. V tomto ohledu se nabízí otázka, jak dále vést svůj život, aby byl ve zbývajícím čase, o němž nikdo neví, jak dlouhý bude, naplněn jeho potenciál. Jaké hodnoty jsou v životě důležité? Přispívá současná práce k naplnění života? Ještě dramatičtější situace může nastat, když se nás smrt přímo osobně týká, když jsme jí nablízku. V přeneseném významu se pak konečnost může týkat podniku a podnikání. Všechny tyto okolnosti vztahující se k možnosti nebytí se dotýkají vztahů s ostatními lidmi. Konečnost pomáhá osvětlit, jaké vztahy jsou opravdu významné. Zde se navracíme do kategorie lásky.

5.3 Existenciální narušení, vystoupení z anonymity a autentická existence

Transformativní proces týkající se pohybů existence – autentického a neautentického modu bytí – je možné začlenit do modelu vyhoření. Jak bylo ukázáno v předcházející kapitole (Tabulka 6), existenciální narušení představují předfázi vyhoření. Ačkoliv jsou negativní stavy často podobné, jako je tomu u vyhoření, ukazuje se, že stav existenciálních narušení není tak závažný a manažeři se nevzdávají svých vizí a nejsou

negativními pocity zcela paralyzováni, což dává prostor pro sebereflexi a objevení způsobů, jak tyto stavy překonat. Důležité je zmínit, že tyto negativní stavy jsou následně viděny v pozitivním světle a bývají označovány za cenné zkušenosti pro vlastní seberozvoj. Pokud však manažer tyto stavy dlouhodobě nezvládá, není naplňován existenciální význam manažera, a nedochází k pozitivní redeskripci situace či nutné změně (např. změně povolání), jedinec se ocitá na cestě k vyhoření. Celý model vyhoření obohacený o rozměr existenciálních narušení v kontextu Patočkova konceptu tří pohybů existence znázorňuje Obrázek 11.

Obrázek vychází z Job Demand-Resource modelu, který se opírá o dílo Demeroutiové a kolegů (2001) a zkoumá vztahy mezi charakteristikami práce a vyhořením v kontextu dvou základních dimenzí, jimiž jsou požadavky na práci a zdroje, které se týkají práce. Vyhoření je v rámci tohoto modelu chápáno jako důsledek nadměrných požadavků při nedostatečných zdrojích. Tyto požadavky mohou nabývat fyzické, psychické či společenské podoby a týkají se nejrůznějších charakteristik práce, jako jsou pracovní zátěž, konflikty rolí zastávaných v práci apod. Zdroje se zase týkají psychických, fyzických a sociálních zdrojů a souvisejí s rozličnou podporou ze strany organizace či vedoucích pracovníků (srov. Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2004; Schaufeli a Bakker, 2010; Yang et al., 2018). Požadavky na práci a zdroje jsou doplněny životními požadavky a zdroje, které rovněž ovlivňují chování jedince a jsou důležité pro mezilidské vztahy. Náš výzkum ukazuje, že se u manažerů roviny pracovního života a osobního života značně prolínají. Navíc, jak bylo komentováno v kontextu výzkumů Pinesové (2002), manažeři často odvozují svůj existenciální význam od práce. Práce tak má naplňovat jejich životní očekávání. Požadavky na život však často překračují pracovní rovinu, neboť lidé chtějí dosáhnout naplnění svých životů. Náš výzkum ukázal, že toto naplnění je větší, dospějí-li manažeři do třetího pohybu existence, který je pro ně spojen s pocitem autentického přijetí sebe sama spočívajícího v navázání hodnotných, neanonymních mezilidských vztahů.

Existenciální narušení jsou v našem modelu chápány jako hranice mezi druhým a třetím existenciálním pohybem. Patočka (1999) v tomto ohledu mluví o otřesení daného smyslu, kdy nic z dřívějšího života nezůstává v klidu, kdy všechny pilíře společenství, tradice a mýty jsou otřeseny. V rovině managementu dochází k selhání tradičních způsobů práce, může být ohrožena identita manažera, nebo celé společnosti.

Toto otřesení způsobené existenciálním narušením zažitých předpokladů je nezbytnou součástí dalšího vývoje. Příkladem významu krize pro transformaci organizace může být společnost Hewlett-Packard. Jak ukazují Burgelman a kolegové (2017), žádný z generálních ředitelů společnosti HP nezačal s čistým štítem. Jejich působení bylo zatíženo nevyřešenými výzvami strategického vedení, které převzali po předchůdcích. Nezbytným krokem v takovéto situaci je transformace společnosti, což představuje velkou existenční výzvu. Apotheker tuto výzvu komentuje následujícím způsobem: „Jak transformujete velkou veřejně obchodovatelnou společnost? Odpověď je – pravděpodobně pouze s největšími obtížemi. Abyste toho mohli dosáhnout, budete potřebovat existenciální krizi, ve které vám dojde kyslík a budou zbývat jen týdny (Burgelman et al., 2017, s. 281)“. Udělat krok, který povede ke komplexní změně společnosti a zasáhne její identitu, vyžaduje podstoupit existenciální zkoušku. Jde o jistou situacionalitu (Odiome, 1966), kdy manažer musí jednat, je „vržen“ (Heidegger, 2001) do této situace, kterou si sám nevybral. Meadová a Segal (2016) zmiňují v tomto kontextu výrok, který prohlásil Andrew Grove (1996, s. 124) ze společnosti Intel: „Když se tedy váš podnik dostane do vážných potíží, navzdory všem pokusům obchodních škol a manažerských školení, které se z vás snaží udělat racionálního analyzátor dat, objektivní analýza téměř vždy ustoupí do pozadí osobním a emocionálním reakcím“. Právě podobné situace otřásají dříve nastavenými způsoby práce, analýzami, nástroji, které byly využívány.

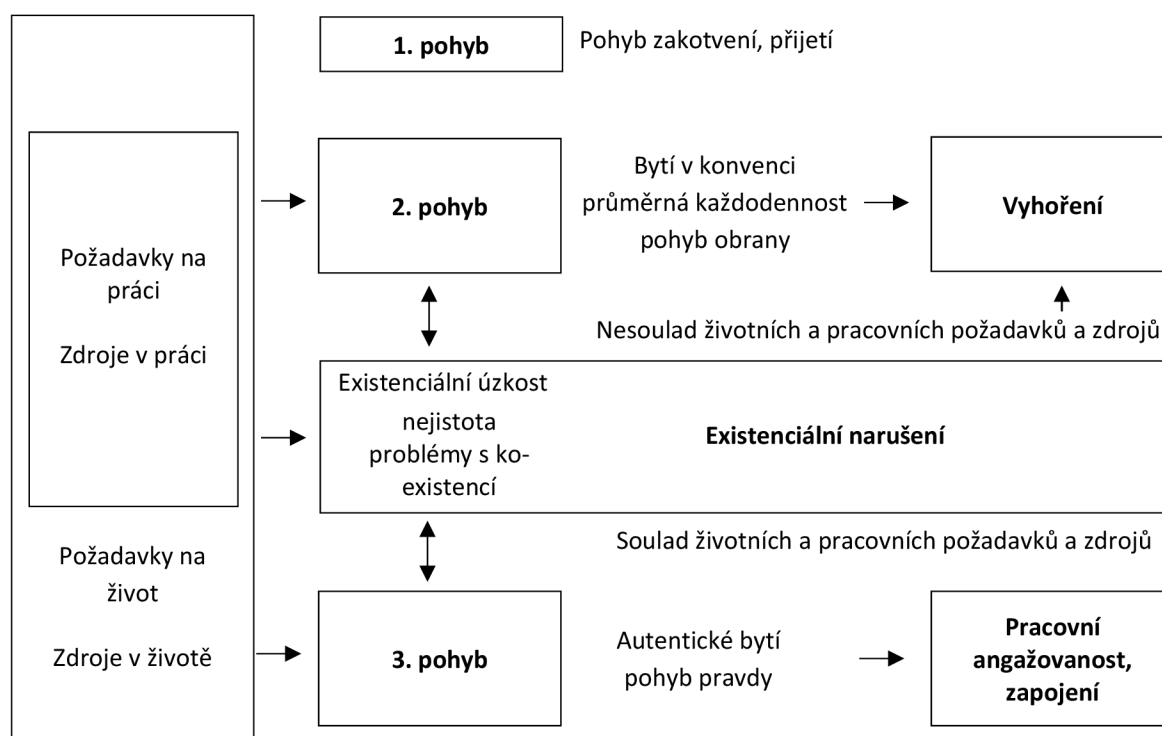
V těchto dramatických situacích záleží na tom, jak se osvědčíme, jak zvládneme onu existenciální výzvu, riziko možného nebytí, které se týká krachu organizace, projektů, ale také vlastního bytí. Náš výzkum ukázal, jak dochází k transformacím bytí u manažerů a jak manažeři dospívají k autenticitě skrze vypořádání se s kritickou situací. Meadová a Segal (2016) příhodně v tomto ohledu hovoří o „vstupu do kvalitativního prožívání organizačního života“, které „je vstupem do existenciálního prostoru – prostoru mezi zhroucením starého, a ještě ne novým“. To je chvíle, kdy manažeři zpochybňují zažité předpoklady, pokořují zažité vzorce chování a myšlení. Zde nastává nový proces tvorby smyslu a odkrývání příležitostí, které byly doposud skryty.

Nové možnosti, osvobození z osobní situace spojené s existenciálním narušením, se otevírají v konfrontaci s konečností. V rovině třetího pohybu existence – politickém (komunitním) životě – se člověk otevírá vlastním možnostem. Lidská svoboda je spjata s aktivním zvládnáním rizik, která se pojí ke skutečností, že naše existence je konečná. Bez tohoto poznání nemůžeme podle Patočky žít autenticky.

Důležité je zmínit, že setrvání v třetím pohybu není nikdy trvalé. V důsledku konfrontace s různými existenčními výzvami je zcela zřejmé, že k návratu do druhého pohybu často dochází. Tuto skutečnost zmiňují i manažeři, jejichž příběhy byly analyzovány v našem výzkumu. Proto nemůže říci, že by vztah mezi třemi Patočkovými pohyby byl lineární. Spíše můžeme mluvit o cyklickém pohybu, přičemž tato cykličnost je typickým motivem pro různé existenční přístupy.

Obrázek zároveň ukazuje, že pokud je setrvání druhém pohybu existence – který se vyznačuje přebýváním v každodenních rolích – dlouhodobé, nebo pokud jsou často přítomny existenční narušení, které nejsou využity pro transformaci vlastního způsobu života a organizace, může dojít k vyhoření.

Obrázek 11. Existenční narušení a Patočkův koncept tří pohybů existence v kontextu modelu pracovní angažovanosti a vyhoření.



Zdroj: Müller, Jedličková (2020, s. 455), doplnění modelu vyhoření (srov. Bakker et al., 2004; Schaufeli a Bakker, 2010; Yang et al., 2018)

Poznatky založené na studiu žité zkušenosti, které se týkají existenčního narušení – otřesu tradičních způsobů pohledu na svět, mají praktické dopady. V následující podkapitole ukážeme, že jsou významnou součástí procesu seberozvoje. V kontextu modelu vyhoření je možné poukázat na souvislost mezi strategiemi prevence vyhoření

(Maslach a Goldberg, 1998) a právě poznatky z výzkumu žité zkušenosti, které předkládá tato práce a předcházející výzkumu (Rolfe et al., 2016, 2017; Segal, 2014). Tyto souvislosti jsou znázorněny v Tabulce 13.

Tabulka 13. Vztah mezi existenciálními poznatky a strategiemi prevence vyhoření.

Poznatky z výzkumu žité zkušenosti	Strategie prevence vyhoření
Opětovný popis návyků, zpochybňování předpokladů, dekonstrukce tradic	Změna pracovních vzorců
Důležitost dialogu, komunikace jako cesta k opětovnému popisu	Využití sociální podpory
Pochopení, že existenciální narušení není selhání	Uvolněný životní styl
Překonávání nejistoty a úzkosti, vidění jejich pozitivních aspektů	Zlepšení zdravotního stavu
Nové způsoby myšlení a bytí	Rozvoj dovedností pro zvládání problémů
Přechod od vědeckého k filozofickému chápání managementu	Sebeanalýza, sebezpochopení

Zdroj: Müller (2019), založeno na Maslach a Goldberg (1998), Segal (2014), Rolfe et al. (2016, 2017)

Při chybějící reflexi žité zkušenosti mohou být existenciální narušení vážným stavem, který může vést k vyhoření. Někteří manažeři z našeho výzkumu termín vyhoření zmiňují, především v kontextu minulých krizí v minulosti, kdy ještě nebyli schopni nahlížet na krize jako na příležitost. Považujeme-li existenciální narušení za možnou předfázi vyhoření, je důležité myslet na prevenci před tímto vážným stavem narušujícím psychické i fyzické zdraví člověka. Výzkum žité zkušenosti manažerů nabízí doporučení – několik oblastí otázek, které by si manažeři měli pokládat, aby porozuměli své situaci.

1) *Zpochybňování předpokladů.* Důležitým typem otázek pro vlastní rozvoj a prevenci vyhoření jsou otázky zaměřené na běžné návyky, východiska, principy a předpoklady, které jsme si ve své praxi osvojili. Může se jednat například o následování něčího vzoru či přijetí určitých metod práce. Aby mohlo dojít ke změně zažitých pracovních vzorců, je třeba projít procesem seberozvoje (srov. následující část). Velmi důležité jsou otázky, které nám pomohou uvědomit si naše způsoby myšlení. Z jakých předpokladů ve své práci vycházím? Jaká jsou základní pravidla firmy? Jakými hodnotami se v životě řídím? Nelze něco vykonávat jinak? Co mi brání změnit způsob myšlení?

2) *Důležitost dialogu a komunikace.* Výzkum v několika rovinách ukázal význam komunikace a schopnosti vést dialog. Narušení komunikace a mezilidských vztahů ve firmě je častou příčinou kritických situací a důvodem obtížnějšího zvládnání existenciálních narušení. Manažeři potřebují sociální podporu a možnost s někým hovořit o situacích, které zažívají. Jak bude zdůrazněno v následující části, rozhovor je nezbytný pro utváření vlastního životního příběhu, formování sebepojetí a také seberozvoj. V tomto ohledu jsou klíčové následující otázky: Jaké jsou mé vztahy k druhým lidem, jak na pracovišti, tak mimo něj? Mohu se na někoho obrátit a sdílet s touto osobou svou zkušenost? Jak utvářím příběh sebe sama, který prezentuji druhým?

3) *Existenciální narušení není selhání.* V manažerské práci vždy dochází k obtížným situacím, které mohou vyústit v osobní existenciální krizi. Náš výzkum ukazuje, že tato existenciální narušení jsou běžnou součástí manažerské práce. Právě toto uvědomění může snížit napětí, které manažeři zažívají a má vliv na jejich životní styl. Řada manažerů, jejichž žitá zkušenost byla popsána, popisuje extrémní pracovní nasazení, které má negativní dopady na jejich osobní životy a potažmo i pracovní výkonnost. Nabízí se otázky jako: Je opravdu situace, kterou zažívám, selháním? Jaký je smysl této komplikované situace?

4) *Překonání nejistoty a úzkosti.* Prožívání nejistoty a úzkosti spojené s existenciálním narušením má pozitivní rozměr. Právě zakoušení jisté úzkosti, která může souviset s uvědoměním konečnosti, může vést k autentickému prožitku sebe sama. Schopnost pozitivně využít tyto náročné situace je předpokladem pro dobrou fyzickou a psychickou kondici. Jak bylo ukázáno v první kapitole, existenciální manažer si je vědom skutečnosti, že tyto stavy jsou pro manažerskou práci typické. Naučit se pracovat s těmito stavy a využívat je pro dosažení autenticity však není nic samozřejmého. Jedná se o důsledek dlouhodobého seberozvoje (srov. následující část). Někteří manažeři z našeho výzkumu v minulosti prošli několika hlubokými krizemi, než se naučili tyto komplikované situace využívat pro vlastní seberozvoj. Z hlediska zdraví jsou významné následující otázky: Jaké příležitosti mi tato nejistá situace otevírá? Kým jsem a kam naše firma směřuje? Neexistují nové způsoby, jak současné činnosti řídit? Mám dostatek podpory okolí, abych tuto situaci zvládl, nebo potřebuji vyhledat odbornou pomoc?

5) *Rozvoj nových způsobů myšlení a bytí.* Všichni účastníci výzkumu byli schopni osobní kritické situací a existenciálním narušením, které ohrožovaly jejich identitu manažera, přisoudit pozitivní smysl. V předcházející kapitole bylo ukázáno, že se tento

smysl týká příležitosti k životní změně a objevení nových hodnot ve vztahu k lidem a planetě, dále příležitosti pro novou manažerskou práci v lepším prostředí z hlediska mezilidských vztahů, případně objevení nových možností pro rozvoj sebe i ostatních v současné pozici. Východiskem pro zvládnání budoucích krizí byl pro manažery seberozvoj. V tomto ohledu se nabízejí otázky jako: Co mi současná situace dala – kým se stávám? Jakým způsobem se rozvíjí má identita manažera? Co je třeba nyní udělat a proč? Jaký to má význam z hlediska mého života?

6) *Filozofické chápání managementu*. Je třeba si uvědomit, že management není jen aplikací postupů, vedoucích k efektivní práci. Management je především práce s lidmi a se sebou samým, což klade vysoké nároky na porozumění lidské situaci. Existenciální filozofie managementu klade důraz na hodnotu jedince ve společnosti, smysl přikládaný práci a plnohodnotné mezilidské vztahy, které jsou předpokladem důstojných pracovních podmínek. Lidské bytí nemůže být redukováno na roli v systému, což je skutečnost, kterou by vedení každé organizace mělo brát v úvahu při řízení. Pro každého manažera se pak nabízí série otázek, které podporují filozofický přístup. Jaký je náš přístup k organizaci a lidem, kteří ji utvářejí? Rozumějí všichni zaměstnanci své pracovní pozici, uvědomují si význam práce a dokážou své práci přisoudit smysl?

5.4 Existenciálně hermeneutický proces seberozvoje

Jak bylo zmíněno v první kapitole, seberozvoj představuje proces samostatně iniciovaného a řízeného rozvoje dovedností a znalostí, který vede ke zvyšování výkonu manažera. I když firmy mohou pro podporu seberozvoje realizovat formální školící programy, seberozvoj se odehrává především v rámci samostatných činností manažerů, které vedou k jejich zdokonalování. Manažer tak přebírá hlavní odpovědnost za vymezení potřeb seberozvoje (Nesbit, 2013, s. 538).

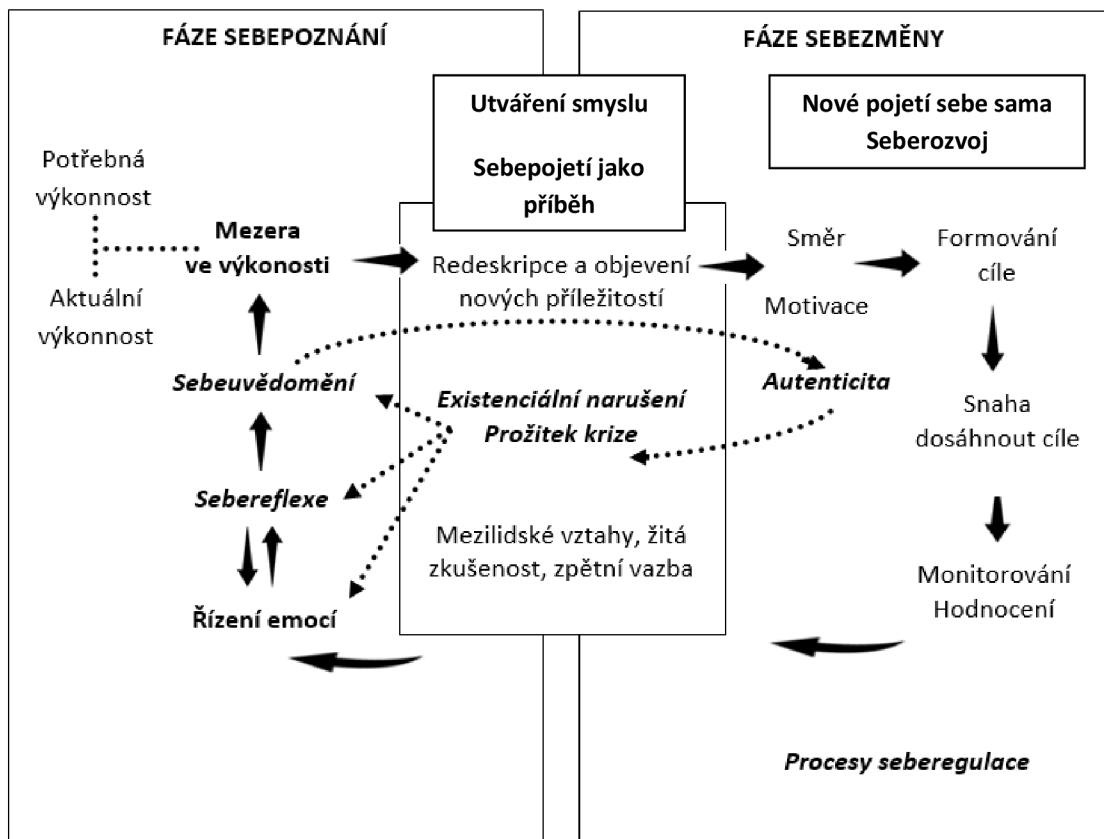
Model seberozvoje, který vychází z práce Nesbita (2012, 2013) doplněný o poznatky z našeho výzkumu je znázorněn na Obrázku 12. Proces seberozvoje je možné rozdělit do dvou základních fází, a to fáze sebepoznání a fáze sebezměny. Fáze sebepoznání se týká schopnosti manažera porozumět sobě samému. Toto porozumění vede k definování tzv. výkonnostní mezery, která vymezuje rozdíl mezi současným výkonem a požadovaným výkonem. V tomto ohledu je pak možné seberozvoj chápat jako proces, kdy dochází

k vývoji od současné úrovně ke komplexnějším způsobům manažerské práce. Druhá fáze se týká právě dosažení této změny (Nesbit, 2013, s. 538).

Náš model je charakteristický doplněním o rovinu existenciálních narušení a kritických momentů, které hrají významnou roli při sebeuvědomování, sebereflexi a dospívání k autentickému prožitku. Proces seberozvoje, jak jej předkládáme je hermeneutický v tom smyslu, že předběžné porozumění manažera sobě samému naráží při existenciálních narušeních na zkušenost, která tomuto pojetí sebe sama neodpovídá. Dochází k rozpoznání limit vlastního bytí manažerem a definování mezery v manažerských schopnostech. Právě žitá zkušenost je významná pro toto nové porozumění sobě samému. Manažeři utvářejí smysl své životní zkušenosti, která je vkládána do příběhů. Jak ukazují McLeanová a kolegové (2007, s. 262), existuje stále větší empirická evidence pro souvislost mezi vyprávěním příběhů a seberozvojem. Právě příběhy jsou jádrem stability a změny osobnosti, přičemž mají vliv zejména na utváření sebepojetí a vnímání vlastního životního příběhu. McLeanová a kolegové (2007, s. 263) ukazují, že „prostřednictvím vyprávění situovaných příběhů člověk rozvíjí a udržuje jak životní příběh, tak i sebepojetí“. Sebepojetí je možné chápat jako přesvědčení o sobě samém, které může nabývat popisné či hodnotící podoby. Mezi aspekty sebepojetí je možné zařadit například sebeúctu či přesvědčení o vlastních schopnostech. Životní příběh můžeme pak chápat jako druhou oblast sebepojetí (McLean et al., 2007), která je rozšířenou, selektivní autobiografií osobních zkušeností, a také interpretací těchto zkušeností. Životní příběh dané osobě poskytuje jednotu a smysl (McAdams, 1993). Náš výzkum ukázal, jak utváření smyslu krize vede k novému pojetí sebe sama, což má za následek seberozvoj manažerů.

Pro samotnou úspěšnost procesu seberozvoje je významné rozvíjení důležitých schopností, které jsou vzájemně propojené. Jedná se o sebereflexi, sebeuvědomění a seberegulaci (Nesbit, 2013). V kontextu našeho existenciálního přístupu dáváme do souvislosti se sebeuvědoměním koncept autenticity.

Obrázek 12. Rozšířený model manažerského seberozvoje.



Zdroj: Müller, Jedličková, Halová (2021), podle Nesbit (2012, 2013), doplněno o existenciální narušení, prožitek krize a utváření smyslu

Sebereflexe

Sebereflexe představuje záměrný proces zkoumání vlastních předpokladů s cílem zlepšit své sebeporozumění (Nesbit, 2012). Na sebereflexi lze nahlížet jako na vnitřní dialog. Manažer si pokládá otázky, které mu napomáhají pochopit své chování v rámci organizace a během běžných pracovních situacích (Nesbit, 2013).

Při pochopení významu sebereflexe je třeba mít na paměti, že se nejedná jen o zběžné přemítání prožitých zkušeností, ani o sebekritiku vedoucí k negativnímu pohledu na sebe sama. Cílem sebereflexe je dosáhnout většího vhledu, který vyžaduje značné vědomé úsilí při přemýšlení o zkušenostech. Ačkoliv by se dalo říci, že se lidé jistým způsobem sebereflexí zabývají neustále, jen zřídka zkoumají kvalitu svých úvah (Nesbit, 2013). Daudelinová (1996) definuje proces reflexe následujícím způsobem:

Reflexe je vysoce osobní kognitivní proces. Když se člověk věnuje reflexi, vezme zkušenost z vnějšího světa, přenesse ji do své mysli, převrátí ji, propojí ji s dalšími zkušenostmi a filtruje ji přes osobní předsudky. Pokud tento proces vyústí v učení, jedinec si pak vytvoří závěry, které mu umožní přistupovat k vnějšímu světu jiným způsobem, než by přistupoval, kdyby k reflexi nedošlo. (Daudelin, 1996, s. 39)

Za účelem posílení reflexe je možno provozovat řadu činností, ať už individuálních či kolektivních, při nichž dochází k rozhovoru. Přehled těchto činností je zobrazen v Tabulce 14.

Tabulka 14. Činnosti podporující reflexi.

Individuální reflexe	Skupinová reflexe
<ul style="list-style-type: none"> • Spontánní přemýšlení během rytmického, opakovaného, bezmyšlenkovitého fyzického cvičení (běh, plavání, sekání trávníku) nebo rutinních návyků (jízda po stanovené trase, sprchování, holení). • Meditace • Modlitba • Psaní deníku • Psaní pracovních textů (zprávy o projektech, odborné práce, hodnocení) • Hodnotící nástroje 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskuse o hodnocení výkonu • Poradenská sezení • Individuální nebo skupinová terapie • Schůzky k řešení problémů • Projektová setkání • Neformální diskuse s přáteli/kolegy • Rozhovory • Mentoring • Diskuse o zpětné vazbě

Zdroj: Daudelin (1996, s. 42)

Nesbit k posílení reflexe manažerů v kontextu seberozvoje doporučuje dva osvědčené nástroje, a to psaní deníku a koučink. Výhoda deníků spočívá v tom, že psaný text zaznamenává výsledky procesu reflexe v čase. Dává nám tak možnost vracet se k předcházejícím záznamům a identifikovat významné vzorce chování. Písemný zápis také napomáhá distancovat se od proběhlých událostí a lépe pochopit naše předsudky týkající se sebepojetí. Podobně koučování podporuje reflexi manažerského výkonu. V případě koučování se nemusí jednat jen o rozhovor s profesionálním koučem (Nesbit, 2013).

Náš výzkum ukazuje, že i samotná metoda kombinující interpretativní fenomenologickou analýzu a existenciální hermeneutickou fenomenologii je způsobem koučinku, který napomáhá sebereflexi manažerů. Řada účastníků výzkumu zmínila, že jim výzkumný rozhovor napomohl k sebereflexi (Paul, Daniel, Peter, Kim, Lucy).

Sebeuvědomění a autenticita

Jak ukazuje Nesbit (2013), sebeuvědomění vzniká na základě zpětné vazby ze dvou základních zdrojů o výkonu manažera. Prvním zdrojem jsou ostatní lidé, kteří jsou obeznámeni s prací manažera. Druhým zdrojem je vlastní pozornost manažera k jeho pracovním zkušenostem. Sebeuvědomění je charakteristické tím, že převyšuje porozumění sobě samému, které přichází často automaticky z přemýšlení o vlastních činech. Sebeuvědomění vyžaduje záměrné a vědomé řízení percepčních zkrslení a emočních reakcí na zpětnou vazbu.

Nesbit (2013) připomíná, že lidé nejsou příliš úspěšní ve schopnosti být si vědomi sebe sama, přičemž vyjmenovává dva hlavní problémy, proč tomu tak je. Prvním důvodem je, že vnímání našeho chování je často ovlivněno percepčními zkrslenými. Druhý důvod podle Nesbita spočívá v tom, že se často nevystavujeme do pozic, v nichž bychom si mohli lépe uvědomit úroveň svých dovednostních a znalostních kompetencí. Vysvětlení pro toto zkrslení poskytují Kaiser a Kaplan (2006). Když někdo posuzuje naše chování nebo nás hodnotí, může to ohrožovat naše sebepojetí. Automatickou reakcí člověka je pak ochrana sebepojetí.

V rámci našeho výzkumu jsme viděli, že sebepojetí je hluboce zakořeněno a projevuje se akceptací jistých vzorců chování, které nám dodávají existenciální význam. Příkladem byla zkušenost Paula, který své dřívější sebepojetí opíral o příběh, který utvořil během svého dětství. Aby dospěl ke seberozvoji, bylo nutné pozměnit sebepojetí skrze nový příběh. Jak argumentují McLeanová a kolegové (2017) „k narativně vyvolané změně sebe sama dochází prostřednictvím postupného vyprávění situovaných příběhů většímu publiku a v různých kontextech“. Právě Paul, který dosáhl vysokého stupně sebereflexe a sebeuvědomění, byl velmi ochotný sdílet svůj životní příběh a ve svém popisu často zdůrazňoval změnu ve vlastním sebepojetí, ke kterému dospěl.

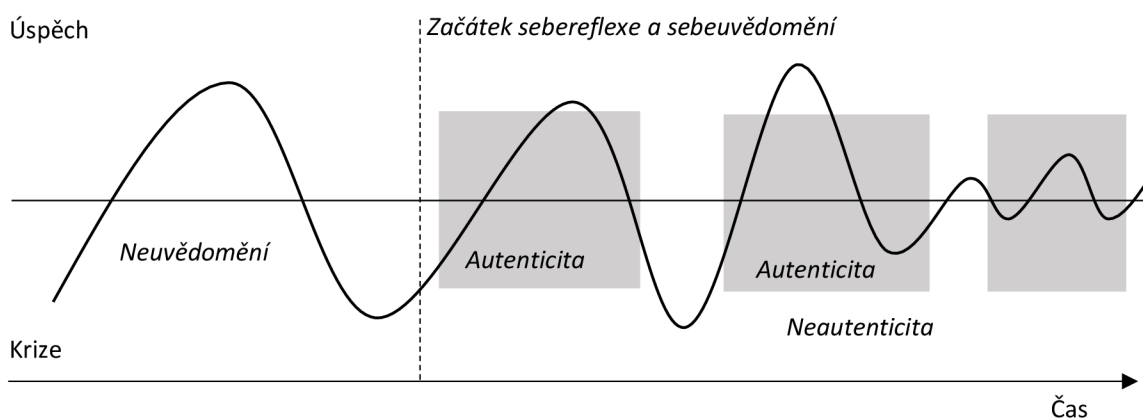
Pro zvládnutí kritiky, která ohrožuje naše sebepojetí, doporučuje Nesbit (2013) strategii „přerámcování“ kritiky na dobře míněnou, leč špatně formulovanou radu. Toto „přerámcování“ pak může být aplikováno také na problémy, které je možné proměnit

v příležitosti. Právě toto „přerámcování“ připomíná redeskripci žité zkušenosti, kterou prováděli účastníci výzkumu a která je součástí transformativního procesu zachyceného existenciální hermeneutickou fenomenologií.

Náš výzkum ukázal, že každý účastník výzkumu se nacházel v jiné fázi uvědomění a schopnosti reflektovat svou životní zkušenost. Zároveň je důležité zmínit, že sebeuvědomění nemusí vždy znamenat autentický prožitek. Tato skutečnost je znázorněna na Obrázku 13. Z účastníků zahrnutých do této studie dosáhl největšího sebeuvědomění Paul. Je explicitně schopen popsat fáze neuvědomování a sebeuvědomování. Podnikání i manažerská činnost jsou spojeny s neustálým opakováním krizí a kritických situací, což je na Obrázku 13 znázorněno křivkou, která prochází různými úrovněmi úspěchu a krize. Neuvědomění je spojeno s mechanickým způsobem vykonávání práce. Člověk je redukován na roli a dělá to, co se od této role očekává. V kontextu zkušeností z dětství jde o následování přání rodičů a dodržování způsobů myšlení a chování, které vycházejí z rodinného prostředí. Ve fázi sebereflexe a sebeuvědomění, kterou může iniciovat některá z kritických zkušeností, je příležitost uvědomit si souvislosti selhání (Müller et al., 2021a).

Sebeuvědomění nevyvolává autenticitu okamžitě. Je sice podmínkou nutnou, ale nikoli postačující. I ve stavu sebeuvědomění můžeme upadnout zpět do svých osvojených významotvorných procesů. Obrázek 1 ukazuje, že autenticita je z tohoto důvodu pouze dočasná. Pojmy autentický a neautentický jsou ústředními pojmy Heideggerovy fundamentální ontologie (Heidegger, 2001). Spočívají v míře sebeuvědomění toho, kým skutečně jsem. V autentickém stadiu se člověk nenachází často, spíše zřídka. Naprostou většinu každodenního života Dasein tvoří neautentická existence, v níž člověk hraje svou sociální roli. Pro to, aby se člověk osvědčil autenticky, musí něco udělat, pro něco se rozhodnout. Jedná se spíše o extrémní situace, které nám umožní tuto hranici překročit a ukázat se jako ten, kým skutečně jsme (Müller et al., 2021a). V kontextu managementu jde o akceptaci nějaké existenciální výzvy, která zásadní způsobem proměňuje dřívější přístup k manažerské práci a vede například k proměně organizace.

Obrázek 13. Postupné uvědomění a reflexe implicitně získaných vzorců chování.



Zdroj: Müller, Halová, Jedličková, Cserge (2021)

Pro posílení schopnosti sebeuvědomění vyjmenovává Nesbit (2013) několik doporučení. První se týká rozšíření zdrojů informací, prostřednictvím kterých se manažer dozvídá o svých silných a slabých stránkách. Dále je třeba rozvíjet důvěrné vztahy s ostatními lidmi, což napomáhá získat otevřenější zpětnou vazbu. Další doporučení se týká rozvíjení citlivosti na zpětnou vazbu. Je důležité umět zpětnou vazbu skutečně vnímat a nebrat ji jako kritiku narušující naše sebepojetí. Poslední doporučení se týká zvyšování dovedností sebereflexe, o nichž bylo pojednáno v předcházející části

Seberegulace

Seberegulace se týká fáze, kdy vynakládáme úsilí dosáhnout cíle prostřednictvím regulace a řízení sebe sama. Identifikovaná mezera ve výkonnosti, k níž jsme dospěli prostřednictvím sebereflexe a sebeuvědomění v předcházející fázi, nás motivuje učinit změnu regulací svého chování. Jak ukazuje Nesbit (2013) v návaznosti na přístupy ze sociálně kognitivní teorie, celý proces není jednoduchý, protože nezáleží jen na lidské vůli učinit změnu, ale také na vzájemně působících vlivech, které se týkají prostředí, naší kognice a emocí. Pro posílení seberegulace je možné následovat několik doporučení, které jsou znázorněny v Tabulce 15.

Tabulka 15. Doporučení pro seberegulaci.

Doporučení	Komentář
Pečlivá konstrukce cílů	Je třeba zajistit konkrétní podobu cílů, které budou odvozeny od nedostatků ve výkonnosti odhalených během fáze sebepoznání
Vypracování akčního plánu propojeného s cíli	pomůže odstranit mezeru ve výkonnosti., Ty by měly být přizpůsobeny sociálnímu a fyzickému prostředí manažera.
Akční plány by měly zohledňovat strategie rozvoje a využívání sociální podpory	Lze využít například mentorů, kteří mohou poskytnout podporu
Akční plány a cíle by měly mít písemnou podobu	Akční plány by měly být snadno dostupné, aby manažerům připomínaly jejich cíle a požadované chování
Akční plány musí zahrnovat proces hodnocení	Je třeba sledovat plnění akčního plánu
Akční plány by měly být flexibilní	Je třeba zajistit možnou reakci na požadované změny na základě procesu hodnocení a měněního se prostředí
Aplikovat učící se myšlení	Fáze regulačního procesu jsou chápány jako příležitost k učení se o řízení sebe sama.

Zdroj: Vypracováno podle Nesbit (2013)

Význam kritických momentů pro seberozvoj

Seberozvoj manažerů, jejichž příběhy byl analyzovány v této práci, se týkal především způsobů jejich bytí manažerem. Jednalo se o přijetí manažerské práce se vším, co k ní náleží – včetně problémů. Jednu rovinu problémů tvořilo přijetí vzorců chování, které neumožnilo zahájit vlastní proces tvorby smyslu. Druhou zásadní překážkou byly problémy v mezilidských vztazích. V situaci, kdy došlo k narušení zažitých způsobů práce – a prožitku existenciálních narušení – vyplynuly tyto problémy na povrch. Kritické situace spojené s existenciálním narušením jsou významné v několika ohledech:

- 1) *Vedou ke zpochybňování zažitých předpokladů.*
- 2) *Otevírají prostor pro větší sebeuvědomění a možnost být autenticky.*
- 3) *Zahajují nový proces tvorby smyslu.*
- 4) *Podněcují k redeskripci zkušenosti a vyprávění příběhů.*

Tyto skutečnosti pak vedou k novému sebezpejetí a možnosti úspěšně regulovat sebe sama a dosáhnout změny. Andrea se rozhodla vyměnit přístup založený na vášni a nadšení z práce za profesionalitu získanou vzděláváním se a seberozvojem. Už nechce měnit pozice, ale specializovat se na nějakou oblast, ve které bude dobrá. Tento přístup znamená velkou změnu ve způsobu pohlížení na práci a svůj život. Paul a Lucy díky zážitku konečnosti dospěli k autentičtějšímu způsobu života. Paul je nyní schopen uvědomovat si situace, kdy se navrácí ke starým návykům. Pracuje na tom, aby byl schopen tyto situace rozpoznávat a reagovat na ně. Peter si uvědomil význam vlastní hodnoty – své identity, která se nepojí jen na úspěch v rámci projektů. Nyní je jeho seberozvoj založen na tom, že se chce sám dále rozvíjet, nejen proto, že to očekává jeho okolí a vyžadují to projektové činnosti. Stejně tak Alex a Anne našly svou hodnotu i mimo manažerskou práci. Uvědomily si, že význam člověka nemůže být redukován na jeho pracovní roli. Marie a Martin rozpoznali svou výkonnostní mezeru v budování mezilidských vztahů. Marie si uvědomila své mezery v jednání s lidmi. Martin podobně jako Paul dospěl k poznání, že peníze neurčují hodnotu jeho osobnosti, a dospěl k rozpoznání potřeby společenské opory. Vyznám vztahů v osobním životě jakožto opory pro manažerskou práci si uvědomila i Rebeca. Daniela a Andrew si uvědomili, že jejich manažerská práce je ovlivněna očekáváním ze strany rodičů. Zatímco Daniela vyhodnotila, že pro její osobní růst bude nejlepší opustit zázemí rodinné firmy, Andrew vidí možnosti pro růst ve firmě rodinné – alespoň tedy v krátkodobém horizontu. Kim a Caroline hledají manažerskou pozici, která ji umožní cítit se více jako manažer. V případě Kim došlo k poznání, že člověk nemůže vykonávat svou pracovní roli v rovině neutrality. Právě neanonymní kontakt s druhými lidmi často ústí ve vyjádření zastávaných hodnot a stává se politickým činem.

Ambicí této práce je také skrze předloženou analýzu a interpretaci žité zkušenosti napomoci dalším manažerům – čtenářům tohoto a dalších textů z něho vycházejících – objevit nové možnosti seberozvoje a zvládnání existenciálních výzev managementu. Úspěch účastníků výzkumu v seberozvoji předcházely pocity neúspěchu. Seznámení se s cizí krizí může být významné pro naše vlastní učení. Jak v experimentální studii ukazují Bledow a kolegové (2017), příběhy týkající se neúspěchu hrají větší roli při učení manažerů. V naší práci se ukazuje, že manažerská zkušenost není černobílá, že úspěch i neúspěch existují společně a doprovázejí nás na cestě stávání se manažerem.

Diskuze

Diskuze představuje zhodnocení výsledků pro management a manažerskou praxi, vymezuje limity výzkumu a zamýšlí se nad možnostmi budoucího směřování výzkumu.

Zhodnocení výsledků pro vědní obor a praxi

Teoretický přínos pro management

Disertační práce nabízí rozsáhlý přehled využití existenciálních poznatků a motivů v managementu, čímž významným způsobem syntetizuje dosavadní přístupy. Předcházející texty vycházely zejména z aplikací dílčích poznatků, případně poskytovaly argumentaci pro využitelnost existenciálních přístupů. Práce tak vytváří znalostní bázi existenciální filozofie managementu využitelnou pro další bádání v této oblasti. Existenciální filozofie managementu byla navíc rozšířena o koncepty východní filozofie. Doposud byly v rámci managementu diskutovány existenciální poznatky pouze v kontextu západního managementu. U aplikací východní filozofie zase nebyl dostatečně zdůrazněn její existenciální rozměr. Práce vybízí k rozšíření existenciální filozofie managementu o východní perspektivu a nastiňuje oblasti, v nichž dochází k myšlenkovým průnikům. Práce zároveň diskutuje problémy spojené s porovnáním východních a západních konceptů. Existenciální filozofie managementu tak už nemusí být chápána jako ryze západní disciplína, což otevírá nové možnosti pro mezinárodní spolupráci a interkulturní výzkum.

Vypracování metody výzkumu založené na kombinaci interpretativní fenomenologické analýzy a existenciální hermeneutické fenomenologie poskytuje teoretický a metodický podklad pro kvalitativní výzkum kritických momentů manažerské praxe. Je představen originální interpretační rámec žité zkušenosti. Prezentovaná metoda rozšiřuje možnosti kvalitativního výzkumu v managementu a rozvíjí oblast interpretační fenomenologie. Prostřednictvím metody je možné zachytit žitou zkušenost manažerů v kontextu kritických situací, které prožívají, a porozumět základním mechanismům utváření smyslu práce a transformativního procesu týkajícího se autentického a neautentického bytí manažerů. Výzkumná metoda je využitelná pro zkoumání různých fenoménů manažerské a podnikatelské praxe. Vhodná je zejména pro studium těch

fenoménů, které se nějakým zásadním způsobem týkají identity účastníků výzkumu, jejich způsobů myšlení, emočních stavů či významných změn v jejich životech.

Výzkum popsal základní mechanismy toho, jak manažeři přisuzují smysl kritickým situacím a jak se to dotýká jejich způsobu bytí manažerem. Výsledky ukazují tři základní způsoby redeskripce existenciálních narušení, které u manažerů vedly k autentickému prožitku, seberozvoji a životním změnám.

Práce poskytuje evidenci, že v průběhu manažerské práce dochází u manažerů ke střídání autentických a neautentických modů bytí. Neautentické prožívání je spojeno především s následujícími podmínkami: opakující se práce a byrokratické nastavení firmy, extrémní pracovní nasazení bez možnosti zastavit se, neustále se opakující problémy navzdory změnám pracovní pozice, dlouhodobé udržování nejistých projektů a v neposlední řadě nemožnost dalšího vzdělání, růstu a prosazení změn. Předpokladem pro autentické prožívání je prožitek kritické situace, která vede ke zpochybnění zažitých předpokladů a otevření nových příležitostí. Popis přechodu mezi jednotlivými fázemi je interpretován prostřednictvím Patočkova konceptu tří pohybů existence.

Výsledky disertační práce vedou k rozvoji filozofie managementu, která představuje důležitou disciplínu pro formování dalšího vývoje managementu a teorie organizace. Existenciální perspektiva napomáhá především k porozumění situaci manažerů, což je v kontextu současných dramatických změn dnešního světa velmi důležité. Výsledky také mají dopad na psychologii práce, neboť se dotýkají pracovní spokojenosti, motivace, vyhoření – a v existenciální rovině utváření smyslu práce a života.

Praktický přínos pro seberozvoj manažerů

Práce kriticky navazuje na dřívější výzkumy teoreticky ukotvené v díle Martina Heideggera, které dostatečně neakcentují význam mezilidských vztahů. Existenciální narušení jsou charakterizována jako problémy s mezilidskými vztahy. Výsledky výzkumu ukazují, že pro kategorizaci mezilidských vztahů jsou vhodné existenciální kategorie práce, boje, hry, lásky a smrti. Na základě výsledků výzkumu práce doporučuje několik seberozvojových otázek pro manažery, které se zaměřují na rovinu mezilidských vztahů. Tyto otázky jsou důležité pro porozumění sobě samému a pro vymezení vztahu s druhými lidmi.

Práce nabízí model vyhoření rozšířený o existenciální narušení. Tento model umožňuje manažerům pochopit, že existenciální narušení je možné chápat jako předfázi

vyhoření, a to zejména v případech, kdy nedochází k pozitivní redeskripci krize. Rozpoznání této fáze je významné pro včasnou intervenci a zapojení strategií prevence vyhoření. V tomto ohledu je podstatné především využití společenské podpory. Existenciální narušení však také hrají roli při zpochybňování zažitých předpokladů, což je východiskem pro objevení nových způsobů práce a pro seberozvoj. Práce nabízí příklady z praxe manažerů, kteří byli schopni překonat kritické situace, a předkládá několik doporučení týkajících se využití existenciálních narušení pro seberozvoj.

V tomto ohledu je důležitá především schopnost zpochybnit zažité předpoklady. Práce manažerům předkládá model vlivu zažitých vzorců chování na prožitek existenciálních narušení. Model ukazuje, že manažeři narážejí na rozpor mezi vlastním myšlenkovým nastavením a přijatými vzorci chování. To vede k častým existenciálním narušením. Je nezbytné, aby manažeři zpochybnili zažité vzorce chování a zahájili vlastní proces tvorby smyslu, který bude slučitelný s jejich myšlenkovým a hodnotovým nastavením.

Další praktický přínos spočívá v rozšíření modelu seberozvoje o rovinu prožitku kritických situací. Výsledky práce ukazují, že důležitým mezníkem mezi fází sebepoznání a fází sebezměny jsou kritické okamžiky jako existenciální narušení. Tyto prožitky vedou k sebeuvědomění a zároveň iniciují nový proces tvorby smyslu, který je nezbytný pro utváření sebepojetí. Právě sebepojetí, jak ukazují současné výzkumy, je významné pro manažerský seberozvoj. Práce představuje sérii doporučení pro dosažení tohoto seberozvoje.

Limity výzkumu

Interpretativní fenomenologická analýza byla v minulosti kritizována pro svou nejednoznačnost a nedostatečnou standardizaci. Za problematickou byla také považována interpretovatelnost žité zkušenosti a také samotné způsoby jejího zachycení. Kritický přehled IPA poskytuje například Tuffour (2017). Současný výzkum však rozvíjí teoretické základy, metody analýzy a interpretace, čímž jsou dřívější nedostatky metody překonávány (Jedličková et al., 2021). Svědčí o tom rostoucí počet studií IPA, které se objevují v prestižních časopisech zaměřených na organizace a management (Gill, 2014). Další možností rozvoje IPA je její kombinace s jinými metodami.

Právě na snahy o rozvoj kvalitativních metod výzkumu navázala i tato disertační práce rozšiřující kombinaci interpretativní fenomenologické analýzy a existenciální hermeneutické fenomenologie o propracovaný interpretační rámec. Metoda byla navíc

zasazena do kontextu existenciální filozofie managementu, což umožňuje další práci na modifikaci interpretačního rámce. Přístup IPA-EHP byl rozšířen o některé aspekty filozofie Finka a Patočky, přičemž k porozumění žité zkušenosti účastníků výzkumu bylo využito znalosti široké škály existenciálních přístupů.

Na celkové výsledky výzkumu je třeba nahlížet v kontextu omezení kvalitativního výzkumu, přičemž jednotlivá zjištění nemohou být snadno zobecňována. Výzkum založený na IPA-EHP nám však prostřednictvím interpretačního rámce pomáhá vytvořit model toho, jak manažeři prožívají svou praxi. Tento model se vztahuje k reálnému světu, ale je třeba na jeho základě formulovat hypotézy, které budou dále empiricky ověřitelné. Je třeba předpokládat, že tento model prožívání bude dále modifikován prostřednictvím dalších případových studií a odborných diskusí o metodologii výzkumu. Nicméně i jednotlivé případy žité zkušenosti, které byly v práci popsány, poskytují cenné praktické příklady, které mají vzdělávací potenciál.

Další směřování výzkumu

Předkládaný výzkum má potenciál dalšího rozvoje v mnoha ohledech. Presentovaná metoda – kombinace interpretativní fenomenologické analýzy a existenciální hermeneutické fenomenologie je využitelná pro zkoumání řady fenoménů manažerské a podnikatelské praxe. Výzkumná perspektiva je vhodná zejména pro analýzu zlomových situací v žité zkušenosti participantů, kdy se vynořují otázky týkající identity jedince, jeho místa v organizaci, jeho způsobů práce a v neposlední řadě bytí v světě.

Další oblastí, kterou tato práce nastínila půdu pro rozvoj, je existenciální filozofie managementu. V kontextu zvyšujících se nároků na manažery v globálních podmínkách budou stále více významné přístupy zabývající se existenciální rovinou manažerské práce. Oporu pro toto tvrzení nacházíme i v příbězích manažerů, jejichž žitá zkušenost byla analyzována v rámci našeho výzkumu. Manažeři hledají nejrůznější alternativy, jak pochopit sebe sama, své místo ve světě a jak získat svou vlastní hodnotou, která je utvářena v rámci mezilidských vztahů. Dnešní manažeři jsou také stále častěji konfrontováni s etickými otázkami, které vyvstávají v pozadí výzev soudobé civilizace. V neposlední řadě se pak prohlubuje potřeba pro postihnutí smysluplnosti práce, která může být v konfrontaci s četnými překážkami a osobními krizemi významně ovlivňujícími duševní i tělesné zdraví umenšována. Právě v těchto ohledech představuje

existenciální filozofie managementu vhodný rámec pro zkoumání a porozumění manažerské praxi.

Práce otevírá prostor také pro interkulturní výzkum. Srovnání existenciálních motivů východního a západního managementu ukázalo, že pokud se zabýváme otázkami, které se týkají samotných základů lidství a místa člověka ve světě, jsme konfrontováni s podobnými problémy, a to navzdory kulturní různorodosti. Lidé všude na světě pracují, bojují o svou pozici v rámci systému, hrají hry svých sociálních rolí, milují a umírají. Nabízí se však řada otázek, jak co nejdůvěrněji interpretovat jejich žitou zkušenost, přeložit ji napříč kulturními rámci, v nichž vznikají prvotní interpretace, a jak tuto zkušenost využít pro jejich osobní rozvoj a zabezpečení cílů organizací, kde pracují.

Závěr

Disertační práce představila inovativní metodu kvalitativního výzkumu zaměřeného na zachycení žité zkušenosti manažerů v kontextu kritických situací, kterým jsou manažeři nuceni v dynamickém světě plném změn čelit. Ukazuje se, že těmi nejkritičtějšími situacemi jsou ty, které vycházejí z narušení mezilidských vztahů a vlastní identity, a to nejen identity manažera, ale i lidské bytosti, která má své místo ve společenství druhých lidí. Práce představuje výsledky výzkumu a nabízí nahlédnutí do životních příběhů patnácti manažerů, kteří byli ve své praxi ohroženi osobní krizí. Podrobný popis teoretického rámce představuje významný přínos pro existenciální filozofii managementu. Jedná se o zatím jediný pokus komplexnějšího charakteru o syntézu existenciálních aplikací v managementu, která navíc doposud ryze západní rámec existenciální filozofie managementu rozšiřuje o příbuzné myšlenky východní perspektivy.

Bylo představeno několik existenciálních přístupů využitých v managementu, a to koncept existenciálního manažera, existenciálně-systémový přístup, heideggeriánský přístup, Druckerův existenciální přístup a existenciální přístup k žité zkušenosti manažerů, na který tato práce navazuje. Při hledání existenciálních vlivů na management je také možné pracovat s jednotlivými motivy, které bývají v manažerské praxi reflektovány a využívány. Tyto motivy byly představeny jak ze západní, tak z východní perspektivy. Ukázalo se, že k západním existenciálním aplikacím v managementu mají blízko některé východní koncepty zen buddhismu a konfucianismu.

Přehled dosavadních výzkumů ukázal, že naše poznatky o způsobech zvládnání osobní krize a komplikovaných situací v manažerské praxi jsou omezené. Realizovaný výzkum tak přispěl k pochopení toho, jak manažeři utvářejí smysl krize, a to v kontextu způsobů jejich bytí – tj. autentického a neautentického. Střídání autentického a neautentického bytí bylo interpretováno prostřednictvím Patočkova konceptu tří pohybů existence. Na základě výzkumu bylo doloženo že existenciální narušení – osobní krizi související s neplatností zažitých způsobů práce a negativními emociálními stavy – je možné chápat v kontextu narušení mezilidských vztahů, přičemž se ukazují jako významné tematické kategorie práce, boje, hry, lásky a smrti. Obzvláště smrt představuje velmi významný fenomén často reflektovaný v popisech žité zkušenosti.

Manažeři utvářejí smysl krize třemi způsoby. První typ smyslu je založen na redeskripci krize jako příležitosti k životní změně. Tato změna se týká zejména

organizování pracovního života takovým způsobem, aby mohly být objevovány nové hodnoty a rozvíjeny vztahy s ostatními lidmi. Jedná se o přístup respektující nejen hodnotu lidského života, ale také naši planetu jako celek. Manažeři s tímto smyslem manažerské práce mají silnou potřebu seberozvoje a zajímají se o svůj duchovní rozvoj. Druhý způsob redeskripce krize spočívá v chápání krize jako příležitosti ke změně manažerské pozice. Smysl této změny se odvíjí od chápání důležitosti mezilidských vztahů. Manažeři chtějí pracovat v důstojných podmínkách eticky odpovědných firem. Třetí smysl krize se utváří v kontextu využití rozvojového potenciálu stávající manažerské pozice. Manažeři jsou přesvědčeni, že jim prožitek existenciálních narušení umožní dosáhnout seberozvoje. Tento rozvoj považují za důležitý i v kontextu vzdělávání dalších kolegů a podřízených.

Výsledky výzkumu mají praktické dopady pro seberozvoj manažerů. Model vlivu zkušenosti z dětství na prožitek existenciálních narušení ukázal, prvotní podmínky rodiny mohou mít vliv na konstrukci smyslu práce. Pokud manažeři přijmou smyslutvorný proces v rámci rodiny a ten neodpovídá jejich vlastnímu myšlenkovému a hodnotovému nastavení, dochází k častějším či intenzivnějším existenciálním narušení. Manažeři musí v kontextu kritických situací zahájit svůj vlastní smyslutvorný proces.

Bylo ukázáno, že manažera je třeba chápat jako ko-existenci. Identita manažera a jeho sebepojetí se utváří v kontextu mezilidských vztahů. Právě skrze druhé se manažer vztahuje ke světu a k sobě samému. Na tuto skutečnost nebyl v předcházejících existenciálně orientovaných výzkumech v managementu kladen patřičný důraz.

Rozšířený model vyhoření představil vztah mezi základními existenciálními pohyby a mody bytí. Existenciální narušení je možné chápat jako předěl mezi druhým a třetím pohybem. Druhý existenciální pohyb se týká práce jakožto možnosti zajištění vlastního života a reprodukce. Člověku je rozuměno pouze v kontextu jeho pracovních rolí, což není dostačující z hlediska toho, co skutečně znamená být člověkem. Třetí pohyb je pak charakteristický vykročením z anonymity pracovních rolí skrze odvážné zpochybnění zažitých předpokladů a osvědčení se při existenciálních výzvách. Toto autentické bytí bylo u manažerů spojené s akceptací výzev, které je vedly k sebepřesahu – ko-existenci s jinými lidmi. Jednalo se o utváření hodnotných vztahů, touhu pomáhat druhým, podporování sociální spravedlnosti, prosazování etických principů v podnikání, vzdělávání sebe a druhých. Přebývání ve třetím – autentickém – pohybuje existence není stálé. Manažeři se často navracejí to mechanického výkonu svých rolí, který je vždy narušován novými problematickými situacemi. Ačkoliv jsou existenciální narušení

nezbytná pro dosažení autentické existence, schopnost redeskripce krize jako příležitosti není automatická a vyžaduje dlouhodobý osobní rozvoj. Pokud jsou manažeři vystavováni existenciálním narušením dlouhodobě bez náležité sociální podpory, dochází k vyhoření.

Výsledky výzkumu napomohly k rozšíření modelu procesu manažerského seberozvoje o žitou zkušenost existenciálních narušení, která hraje významnou roli pro sebereflexi a sebeuvědomění. Zároveň je krize důležitá pro zahájení nového procesu utváření smyslu. Formování životního příběhu manažera je klíčové pro sebepojetí. Pozitivní redeskripce krize a prezentace vlastní zkušenosti v rámci dialogu s druhými jsou předpokladem pro procesy seberegulace vedoucí ke zlepšení výkonnosti. V existenciální rovině toto zlepšení souvisí s vkročením do třetího pohybu existence a úsilím o naplnění potenciálu lidství.

Disertační práce otevírá novou cestu kvalitativního výzkumu a přináší inspiraci pro filozofické chápání manažerské praxe. V kontextu současných problémů společnosti je možné se domnívat, že existenciální přístupy budou nabývat na důležitosti. Samotní manažeři dnešního světa hledají rozličné alternativy, jak dospět k osobnímu rozvoji a zvládnout náročnou manažerskou práci. Úkolem badatelů by mělo být skrze vědecký výzkum a filozofické tázání na tuto naléhavou výzvu reagovat.

Summary

The dissertation presented an innovative qualitative research method aimed at capturing the lived experience of managers in the context of critical situations that managers are forced to face in a dynamic world full of change. It turns out that the most critical situations are those that stem from the disruption of interpersonal relationships and one's own identity, not only that of a manager but also that of a human being who has a place in a community of other people. This paper presents the results of the research and offers insights into the life stories of fifteen managers who have been threatened by personal crises in their practice. The detailed description of the theoretical framework makes a significant contribution to existential management philosophy. It is the only attempt so far to synthesize existential applications in management in a more comprehensive way, and, moreover, it extends the hitherto purely Western framework of existential philosophy of management with related ideas from an Eastern perspective.

Several existential approaches used in management have been introduced, namely the concept of existential manager, the existential-systems approach, the Heideggerian approach, Drucker's existential approach and the existential approach to the lived experience of managers, which this thesis builds on. In the search for existential influences on management, it is also possible to work with the different motives that tend to be reflected and used in managerial practice. These motives have been presented from both Western and Eastern perspectives. It turned out that some Eastern concepts of Zen Buddhism and Confucianism are close to Western existential applications in management.

A review of previous research has shown that our knowledge of ways of dealing with personal crisis and difficult situations in management practice is limited. Thus, the research conducted has contributed to understanding how managers make sense of crisis in the context of their ways of being – i.e., authentic and inauthentic. The alternation of authentic and inauthentic being, was interpreted through Patočka's concept of the three movements of existence. It has been shown that existential disruption – personal crisis related to the unusability of previous ways of working and negative emotional states - can be understood in the context of the disruption of interpersonal relationships, with the thematic categories of work, struggle, play, love and death emerging as significant. Death,

in particular, is a very significant phenomenon often reflected in descriptions of lived experience.

Managers make sense of existential crisis in three ways. The first type of meaning is based on the redescription of crisis as an opportunity for life change. This change refers in particular to organizing work life in such a way that new values can be discovered and relationships with other people can be developed. It is an approach that respects not only the value of human life but also our planet as a whole. Managers with this sense of managerial work have a strong need for self-development and are interested in their spiritual development. The second way of redescribing the crisis is to see it as an opportunity to change the managerial position. The meaning of this change derives from an understanding of the importance of interpersonal relationships. Managers want to work in dignified conditions in ethically responsible companies. The third sense of crisis is formed in the context of using the development potential of the current managerial position. Managers are convinced that experiencing existential disruptions will enable them to achieve self-development. They also consider this development important in the context of training other colleagues and subordinates.

The research findings have practical implications for managers' self-development. The model of the influence of childhood experience on the experience of existential disturbances showed the primary conditions of the family can influence the construction of the meaning of work. When managers adopt a meaning-making process within the family and it does not match their own thought and value settings, existential disruptions are more frequent or intense. Managers must initiate their own meaning-making process in the context of critical situations.

It has been shown that the manager needs to be understood as co-existing. A manager's identity and self-concept is formed in the context of interpersonal relationships. It is through others that the manager relates to the world and to himself. This fact has not been given due emphasis in previous existentially oriented research in management.

The extended burnout model introduced the relationship between basic existential movements and modes of being. Existential disruption can be understood as the break between the second and third movements. The second existential movement relates to work as a way of providing for one's own life and reproduction. Man is understood only in the context of his work roles, which is not sufficient in terms of what it really means to be human. The third movement, then, is characterized by stepping out of the anonymity of work roles through the courageous questioning of lived assumptions and the attestation

of oneself in the face of existential challenges. For the managers, this authentic being was linked to the acceptance of challenges that led them to self-transcendence – co-existence with other people. These included forming valuable relationships, desiring to help others, promoting social justice, upholding ethical principles in business, and educating themselves and others. Dwelling in the third – authentic – movement of existence is not permanent. Managers often return to the mechanical performance of their roles, which is always disrupted by new problematic situations. Although existential disruptions are necessary to achieve authentic existence, the ability to redescribe crisis as opportunity is not automatic and requires long-term personal development. When managers are exposed to existential disruptions for long periods of time without adequate social support, burnout occurs.

The research findings helped to extend the model of the managerial self-development process to include the lived experience of existential disruptions, which plays a significant role for self-reflection and self-awareness. At the same time, crisis is important for initiating a new process of meaning making. The formation of the manager's life story is crucial for self-concept. Positive redescription of the crisis and the presentation of one's own experience in dialogue with others are prerequisites for self-regulation processes leading to improved performance. On an existential level, this improvement is related to stepping into the third movement of existence and striving to fulfil the potential of humanity.

The dissertation opens a new avenue of qualitative research and provides inspiration for a philosophical understanding of managerial practice. In the context of contemporary societal problems, it is conceivable that existential approaches will become increasingly important. Managers themselves in today's world are looking for different alternatives to reach personal development and to cope with the demanding managerial work. The task of scholars should be to respond to this urgent challenge through scientific research and philosophical enquiry.

Literatura

- Aftab, S., Qadeer, K. (2013). Emotional Intelligence and Burnout in Managers. In *Proceedings of the 2013 International Conference on the Modern Development of Humanities and Social Science* (s. 155–158). Atlantis Press.
- Agarwal, A. a Sandiford, P. J. (2021). Fictionalizing dialogue: interpretative phenomenological analysis in organizational research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), 218–236.
- Agosta, L. (2015). *A Rumor of Empathy: Resistance, Narrative and Recovery in Psychoanalysis and Psychotherapy*. Routledge, London; New York.
- Aich, T. K. (2013). Buddha philosophy and western psychology. *Indian Journal of Psychiatry*, 55(Suppl 2): S165–S170.
- Amla, F. a Buitendach, J. H. (2019). Psychological strengths: An interpretative phenomenological analysis of Muslim women leaders. *SA Journal of Human Resource Management*, 17: a1185, 1–15.
- Arendt, H. (2018). *The Human Condition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Ayala Calvo, J.-C., a García, G. M. (2017). Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 362–384.
- Bajaba, A., Bahaba, S., Algarni, M., Basahal, A., a Basahal, S. (2021). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.661628>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., a Verbeke, W. (2004). Using the job demand-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.
- Becker, E. (1973). *The denial of death*. New York: Free Press.
- Belaid, S., a Dakoumi Hamrouni, A. (2016). How entrepreneurs burnout? A narrative approach to understanding entrepreneurship burnout. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 1(6), 786–805.
- Bethell, C., Jones, J., Gombojav, N., Linkenbach, J., a Sege, R. (2019). Positive childhood experiences and adult mental and relational health in a statewide sample:

- Associations across adverse childhood experiences levels. *JAMA Pediatrics*, 173(11), e193007.
- Bledow, R., Carette, B., Kühnel, J., a Bister, D. (2017). Learning From Others' Failures: The Effectiveness of Failure Stories for Managerial Learning. *Academy of Management Learning and Education*, 16(1), 39–53.
- Blecha, I. (1994). *Fenomenologie a existencialismus*. Olomouc: VUP.
- Blecha, I. (1998). *Filosofie*. Olomouc: Nakladatelství Olomouc.
- Blomme, R. J. (2014). The absurd organization: The insights of Albert Camus translated into management practices. In Blomme, R. J, von Hoof, B. (Eds.). *Another state of mind: Perspectives from wisdom traditions on management and business* (s. 161–174. Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
- Bolander, P., Holmberg, I., a Fellbom, E. (2019). Learning to become manager: The identity work of first-time managers. *Management Learning*, <https://doi.org/10.1177/1350507618820711>
- Bolle, E. (2006). Existential management. *Critical Perspective on International Business*, 2(3), 259–268.
- Brahmagunabhorn, P. (2016). *Buddhist Economics*. Translated by J. B. Dhammavijaya. Wat Nyanavesakavan, available at https://www.watnyanaves.net/uploads/File/books/pdf/buddhist_economics.pdf
- Bredillet, C., Hatcher, C. A., a Tywoniak, S. (2013). Acting and knowing intemporary and project-based organizing: turning from the practice world toa liberation praxeology? *Proceedings of the Democratising Management*. Istanbul, Turkey.
- Brown, C. (2017). *Buddhist Economics: An Enlightened Approach to the Dismal Science*. New York, London: Bloomsbury Press.
- Brown, M. (1995). *The myth of absurdity: A critical examination of Albert Camus' The Myth of Sisyphus from a Buddhist perspective* (master thesis). Department of Philosophy of Saint Mary's University. Halifax, Nova Scotia.
- Burgelman, R. A., McKinney, W., a Meza P. E. (2017). *Becoming Hewlett Packard: Why Strategic Leadership Matters*. New York: Oxford University Press.
- Burke, R., a Barron, S. (2014). *Project management leadership: Building creative teams*. Chichester: Wiley.
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G., a Griffeth, R. W. (2013). All you need is ... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66(6), 759–782.

- Camus, A. (1956). *The Rebel: An Essay on Man in Revolt*. New York: Vintage Books.
- Camus, A. (1979). *The Myth of Sisyphus*. Middlesex; New York; Victoria; Ontario; Auckland: Penguin Books.
- Camus, A. (1965). *Caligula; Stav obležení*. Přel. Alena Šabatková. Praha: Orbis.
- Camus, A. (2006). Neither victims nor executioners. In Lévi-Valensi J (Eds.). *Camus at Combat: Writings 1944–1947* (s. 255–276). Transl. Arthur Goldhammer. Princeton: Princeton University Press.
- Cassell, C., Cunliffe, A. L., a Grandy, G. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods*. SAGE, London.
- Cicmil, S. (2006). Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. *Project Management Journal*, 37(2), 27–37.
- Collins, J., a Porras, J. I. (2011). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Pymble; Toronto: HarperCollins Publishers.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604–623.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., a Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: a comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), 685–701.
- Corlett, S. (2012). Participant learning in and through research as reflexive dialogue: Being ‘struck’ and the effects of recall. *Management Learning*, 44(5), 453–469.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. SAGE, Thousand Oaks, CA.
- Cserge, T., D. Halová, L. Jedličková, a Müller, M. (2020). Existenciální hermeneutická fenomenologie jako nástroj pro zachycení žité zkušenosti a seberozvoj manažerů. In Michlová, B., a Hronovský, M. (Eds.). *Bílá místa filosofie* (s. 51-64). Ostrava: Ostravská univerzita.
- Cunliffe, A. L. (2009). The Philosopher Leader: On Relationalism, Ethics and Reflexivity—A Critical Perspective to Teaching Leadership. *Management Learning*, 40(1), 87–101.
- Cunliffe, A. L. (2002). Reflexive dialogical practice in management learning. *Management Learning*, 33(1), 35–61.
- Daniels, P. (2007). Buddhism and the transformation to sustainable economies. *Society and Economy*, 29(2), 155–180.

- Das, A. C. (1952). Similarities in Eastern and Western Philosophy. *The Review of Metaphysics*, 5(4), 631–638.
- Daudelin, M. W. (1996). Learning from experience through reflection. *Organizational Dynamics*, 24(3), 36–48.
- Davis, R. C. (1958). A Philosophy of Management. *The Journal of Insurance*, 25(3), 1–7.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., a Schaufeli, W. B. (2001). The job demands- resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- De Villa, M. A., a Rajwani, T. (2012). The mirror trap Do managerial perceptions influence organizational responses to crises? *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(1), 170–188.
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, 34(3), 276–302.
- Dolan, S. L., Renaud, S. (1992). Individual, organizational and social determinants of managerial burnout: A multivariate approach. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(1), 95–110.
- Drucker, P. F. (1981). What is „business ethics“? *The Public Interest*, 63, 18–36.
- Drucker, P. F. (1949). The unfashionable Kierkegaard. *Sewanee Review*, 57, 587–602.
- Evans, M. (2015). ‘I’m beyond caring’: A response to the Francis Report. In D. Armstrong a M. Rustin (Eds.), *Social defences against anxiety: Explorations in a paradigm* (s. 124–143). Karnac Books.
- Fachin, F. F., a Langley, A. (2018). Researching organizational concepts processually: The case of identity. In Cassell C, Cunliffe, A. L., a Grandy, G. (Eds.). *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods* (308–327). London: SAGE.
- Fink, E. (1965). *Mensch und Mitmensch in der Industriegesellschaft*. Signatur: 219, Prov.: SF, Umfang: 1 Bü., Laufzeit.
- Fink, E. (1969). *Metaphysik und Tod*. Stuttgart; Berlin; Köln; Mainz: W. Kohlhammer Verlag.
- Fink, E. (1979). *Grundphänomene des menschlichen Daseins*. Freiburg; München: Hg. v. E. Schütz u. F.-A. Schwarz.

- Fink, E. (1992). *Natur, Freiheit, Welt. Philosophie der Erziehung*. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Fink, E. (2003). *Nietzsche's Philosophy*, Translated by Goetz Richter. London; New York: Continuum.
- Fink, E. (2016). *Play as Symbol of the World*. Indiana University Press.
- Fitzgerald, C. a Howe-Walsh, L. (2009). Self-Initiated Expatriates: An Interpretative Phenomenological Analysis of Professional Female Expatriates. *International Journal of Business and Management*, 3(10), 156–175.
- Fleming, J. (2003). Comparative philosophy: Its aims and methods. *Journal of Chinese Philosophy*, 30(2), 259–270.
- Flynn, T. R. (2006). *Existentialism: A Very Short Introduction*. New York: Oxford University Press.
- Foley, J. (2008). *Albert Camus: From the absurd to revolt*. Stocksfield: Acumen.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 14(6), 693–727.
- Gephart, R. P. (2004). From the editors: qualitative research and the *Academy of Management Journal*. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462.
- Gigerenzer, G., a Sturm, T. (2012). How (far) can rationality be naturalized? *Synthese* 187, 243–268.
- Giles, J. (Eds.) (2008). *Kierkegaard and Japanese Thought*. New York: Palgrave Macmillan.
- Gill, M. J. (2014). The possibilities of phenomenology for organizational research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118–137.
- Gill, M. J. (2015). Elite identity and status anxiety: An interpretative phenomenological analysis of management consultants. *Organization*, 22(3), 306–325.
- Goddard, R., Patton, W., a Creed, P. (2004). The Importance and Place of Neuroticism in Predicting Burnout in Employment Service Case Managers. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(2), 282–296.
- Golomb, J. (2005). *In search of authenticity: From Kierkegaard to Camus*. London; New York: Routledge.
- Gordon, R. (1987). *Interviewing Strategies*. Dorsey Press, Chicago.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August, 37–46.

- Grey, C. (2004). Reinventing business schools: The contribution of critical management education. *Academy of Management Learning & Education*, 3(2), 178–186.
- Grigg, R. (1999). *The Tao of Zen*. Edison: Alva Press.
- Groenewald, T. (2004). A phenomenological research design illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(1), 42–55.
- Grove, A. S. (1996). Only the paranoid survive: How to exploit the crisis points that challenge every company and career. New York: Currency Doubleday.
- Guihen, L. (2020). Using interpretative phenomenological analysis (IPA) to explore the career experiences of women deputy headteachers. *International Journal of Research & Method in Education*, 43(5), 526–540.
- Gummesson, E. (1999). *Qualitative Methods in Management Research*. SAGE Publications, London.
- Gupte, R. K., a Awasthy, R. (2015). *Qualitative Research in Management: Methods and Experiences*. Thousand Oaks, London: SAGE Publications.
- Hamouche, S., a Marchand, A. (2020). Linking work, occupational identity and burnout: the case of managers. *International Journal of Workplace Health Management*. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2020-0008>
- Hanaway, M. (2019a). *The Existential Leader: An Authentic Leader for Our Uncertain Times*. New York; London: Routledge.
- Hanaway, M. (2019b). *An Existential Approach to Leadership Challenges*. New York; London: Routledge.
- Hansson, S. O. (1999). A philosophical perspective on risk. *Ambio*, 28(6), 539–542.
- Harlos, K. (2010). If you build a remedial voice mechanism, will they come? Determinants of voicing interpersonal mistreatment at work. *Human Relations* 63(3), 311–329.
- Harris, D. A. (2017). Doing research drawing on the philosophy of existential hermeneutic phenomenology. *Palliative and Supportive Care*, 15, 267–269.
- Harvey, P., a Harris, K. J. (2010). Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication. *Human Relations*, 63(11), 1639–1660.
- Havermans L, Van der Heijden, B. I. J. M., Savelsbergh, C., a Storm, P. (2019). Rolling into the profession: Exploring the motivation and experience of becoming a project manager. *Project Management Journal*, 50(3), 346–360.
- Hay, A. (2014). ‘I don’t know what I am doing!’ Surfacing struggles of managerial identity work. *Management Learning*, 45(5), 509–524.

- Hayes, C. T., a Weathington, B. L. (2007). Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers. *The Journal of Psychology*, 141(6), 565–579.
- Heidegger, M. (2001). *Being and time*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Heidegger, M. (2002). *Bytí a čas*. Praha: OIKOYMENH.
- Heidegger, M. (1977). *The Questioning Concerning Technology and Other Essays. Translated and with an Introduction by William Lovit*. New York; London: Garland Publishing.
- Heine, S. (1991). From rice cultivation to mind contemplation: The meaning of impermanence in Japanese religion. *History of Religions*, 30(4), 373–403.
- Heine, S. (2018). Zen Buddhism and Western Literary Modernism: Rhetoric of Uncertainty. In Emmanuel, S. M. (Eds). *Buddhist Philosophy: A Comparative Approach* (145–163). Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Heinemann, L. V., a Heinemann, T. (2017). Burnout research: Emergence and scientific investigation of a contested diagnosis. *SAGE Open*, January-March, 1–12.
- Helms Mills, J., Thurlow, A. a Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5(2), 182–195.
- Hill, L. A. (2003). *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Hill, L. A. (2004). New manager development for the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 121–126.
- Hoffman, W. M., a Moore, J. M. (1982). What is business ethics? A reply to Peter Drucker. *Journal of Business Ethics*, 1(4).
- Hogenová, A., a Slaninka, M. (2019). *Žít z vlastního pramene. Rozhovory o životě a filosofii a Annou Hogenovou*. Praha: Malvern.
- Holt, R. a Cornelissen, J. (2014). Sensemaking revisited. *Management Learning*, 45, 525–539.
- Hughes, K., Bellis, M. A., Hardcastle, K. A., Sethi, D., Butchart, A., Mikton, C., Jones, L., a Dunne, M. P. (2017). The effect of multiple adverse childhood experiences on health: A systematic review and meta-analysis. *Lancet Public Health*, 2(8), e356–e366.
- Husserl, E. (1965). In S. J. Quentin Lauer (Ed.), *Phenomenology and the crisis of philosophy*. Harper & Row. (Original work published in 1910).

- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., a Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 183–196.
- Chang, O. (2002). Humanistic Buddhism and knowledge management. *Hsi Lai Journal of Humanistic Buddhism*, 3, 227–243.
- Chen, X. (2004). *Being and Authenticity*. Rodopi, Amsterdam; New York.
- Chen, X. (2015). The Value of Authenticity: Another Dimension of Confucian Ethics. *Asian Philosophy*, 25(2), 172–187.
- Christianson, M. K., a Barton, M. A. (2021). Sensemaking in the Time of COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58, 572–576.
- ICD-11. (2019). ICD-11 for mortality and morbidity statistics (version: 04/2019). *International Classification of Diseases 11th Revision*. Dostupné z: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http%3a%2f%2fid.who.int%2fid%2fentity%2f129180281>
- Jacobson, N. P. (1952). The Predicament of Man in Zen Buddhism and Kierkegaard. *Philosophy East and West*, 2(3), 238–253.
- Jaidi, Y., Thévenet, M. (2012). Managers during crisis: the case of a major French car manufacturer, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3397–3413.
- Jayawardena-Willis, T. S., Pio, E., a McGhee, P. (2021). The Divine States (*brahmaviharas*) in Managerial Ethical Decision-Making in Organisations in Sri Lanka: An Interpretative Phenomenological Analysis. *Journal of Business Ethics*, 168, 151–171.
- Jedličková, L. (2020). *Pojem smrti v díle Eugena Finka a Jana Patočky*. Disertační práce (Ph.D.). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta.
- Jedličková, L., Müller, M., Halová, D., a Cserge, T. (2021). Combining Interpretative Phenomenological Analysis and Existential Hermeneutic Phenomenology to Reveal Critical Moments of Managerial Lived Experience: Methodological Guide. *Qualitative Research in Organizations and Management*. <https://doi.org/10.1108/QROM-09-2020-2024>
- Joullié, J.-E., Spillane, R. (2015). *The Philosophical Foundations of Management Thought*. London: Lexington Books.

- Kaiser, R. B., a Kaplan, R. B. (2006). The deeper work of executive development: Outgrowing sensitivism. *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 463-483.
- Kaufmann, W. (1975). *Existentialism from Dostoevsky to Sartre*. New York: Meridian.
- Kelly, J., a Kelly, L. (1998). *An Existential-systems Approach to Managing Organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Kierkegaard, S. (1980). *The Concept of Anxiety*. Princeton University Press, Princeton.
- Kierkegaard, S. (2014). *Fear and Trembling*. London: Penguin Books Ltd.
- Kottika, E., Özsoymer, A., Rydén, P., Theodorakis, I. G., Kaminakis, K., Kottikas, K. G., a Stathakopoulos, V. (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 352–365.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., Steinbrink, K. M. and Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Kumar, K. (2013). *Yoga Psychology: A Handbook of Yogic Psychotherapy*. New Delhi: D.K. Printworld.
- Langenberg, S., a Wesseling, H. (2016). Making Sense of Weick's Organising. A Philosophical Exploration. *Philosophy of Management*, 15, 221–240.
- Larkin, M., a Thompson, A. R. (2012). Interpretative Phenomenological Analysis in Mental Health and Psychotherapy Research. In Harper, D. a Thompson, A. R. (Eds). *Qualitative Research Methods in Mental Health and Psychotherapy: A Guide for Students and Practitioners* (s. 101–116). Wiley-Blackwell.
- Larkin, M., Watts, S., a Clifton, E. (2006). Giving voice and making sense in Interpretative Phenomenological Analysis. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 102–120.
- Lau, K.-Y. (2016). Phenomenology and Intercultural Understanding. *Contributions to Phenomenology* (In Cooperation with The Center for Advanced Research in Phenomenology), 87. Springer, Cham.
- Laverty, S. M. (2003). Hermeneutic phenomenology and phenomenology: A comparison of historical and methodological considerations. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(3), 1–35.

- Laycock, S. W. (2001). *Nothingness and Emptiness: A Buddhist Engagement with the Ontology of Jean-Paul Sartre*. Albany: State University of New York Press.
- Lea, J. (2009). Liberation or limitation? Understanding Iyengar yoga as a practice of the self. *Body & Society*, 15(3), 71–92.
- Leavitt, H. J. (2003). Why hierarchies thrive. *Harvard Business Review*, 81(3), 96–102.
- Lee, H., a Cummings, G. G. (2008). Examining relationships between director leadership practices and manager worklife and burnout. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2(2), 47–62.
- Lee, R. T., a Ashforth, B. E. (1991). Work-Unit Structure and Processes and Job-Related Stressors as Predictors of Managerial Burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(22), 1831–1847.
- Lee, R. T., a Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3–20.
- Leiter, M. P., a Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Li-Hua, R., a Lu, L. (2014). MBA at the cross road: Integrating Western management with Eastern philosophy. *Journal of Management History*, 20(3), 246–265.
- Lipman-Blumen J. (2000). *Connective Leadership*. Oxford: Oxford University Press.
- Lopez, R. (2014). The Relationship between Leadership and Management: Instructional Approaches and its Connections to Organizational Growth. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1), 98–112.
- Loveday, V. (2021). ‘Under attack’: Responsibility, crisis and survival anxiety amongst manager-academics in UK universities. *The Sociological Review*. <https://doi.org/10.1177/0038026121999209>
- Low, A., a Purser, R. (2012). Zen and the creative management of dilemmas. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(4), 335–355.
- Lui, A. (1996). Trends in international business thought and literature: parallels between the East and West, the teachings of ancient Chinese philosophers and the echos from Western management theories. *The International Executive*, 38(3), 389–401.
- Mackie, K. S., Holahan, C. K., a Gottlieb, N. H. (2001). Employee involvement management practices, work stress, and depression in employees of a human services residential care facility. *Human Relations*, 54(8), 1065–1092.
- McAdams, D. P. (1993). *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. New York: Guilford.

- McLean, K. C., Pasupathi, M., a Pals, J. L. (2007). Selves Creating Stories Creating Selves: A Process Model of Self-Development. *Personality and Social Psychology Review*, 11(3), 262–278.
- MacMillan, S. (2009), *Towards an Existential Approach to the Meaning of Work*. PhD diss., Saint Mary's University, Halifax.
- MacMillan, S., Yue, A. R., a Mills, A. J. (2012). Both how and why: Considering existentialism as a philosophy of work and management. *Philosophy of Management*, 11(3), 27–46.
- Maitlis, S., a Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.
- Maldonado-Macías, A., Camacho-Alamilla, R., Torres, S. G. V., Alcaraz, J. L. G., a Limón, J. (2015). Determination of Burnout Syndrome among Middle and Senior Managers in Manufacturing Industry in Ciudad Juarez. *Procedia Manufacturing*, 3, 6459–6466.
- Marshev, V. I. (2021). *History of Management Thought: Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day*. Cham: Springer
- Martz, E. (2002). Principles of Eastern Philosophies Viewed from the Framework of Yalom's Four Existential Concerns. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 24(1): 31–42.
- Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2): 143–151.
- Maslach, C., a Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7(1): 63–74.
- Maslach, C., a Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., a Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mead, A., Segal, S. (2016). Moments of Resolve: Existential Challenges of Everyday Working Life. In Segal, S., Jankelson, C. (Eds.). *Face to face with practice: Existential forms of research for management inquiry*. New York: Routledge.
- Medhidhammaporn, P. (1996). *Sartre's Existentialism and Early Buddhism: A Comparative Study*. Bangkok: Buddhadhamma Foundation.
- Meynhardt, T. (2010). The practical wisdom of Peter Drucker: Roots in the Christian tradition. *Journal of Management Development*, 29(7/8), 616–625.

- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., a Dunn, C. P. (2013). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1): 77–90.
- Mir, R., Willmott, H., Greenwood, M. (2016). Introduction: philosophy in organization studies Life, knowledge and disruption. In Mir, R., Willmott, H., Greenwood, M. (Eds.). *The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies* (s. 1–11). New York: Routledge.
- Mises von, L. (1998). *Human Action. A Treatise on Economics*. Auburn: Ludwig von Mises Institute.
- Moore, C. A. (1951). Some Problems of Comparative Philosophy. *Philosophy East and West*, 1(1), 67–70.
- Müller, M. (2018). Šťastní Sisyfové a nekonečná revolta: Několik poznámek k interpretacím díla Alberta Camuse. *Ostium*, 14(4).
- Müller, M. (2019). What are existential disruptions in managerial practice? Overcoming disruptions as preventions of burnout. In Talášek, T., Stoklasa, J., a Slavičková, P. (Eds.), *KNOWCON 2019, Knowledge on Economics and Management: Profit or Purpose* (s. 181–87). Olomouc: VUP.
- Müller, M. (2020). Politické myšlení Alberta Camuse v kontextu motivu lidské přirozenosti. *Svět literatury*, 30(61), 77–93.
- Müller, M. (2020). The importance of crisis in the process of becoming a manager: The evidence from IPA–EHP case studies. In Stoklasa, J., a Slavičková, P. (Eds.), *KNOWCON 2020, Knowledge on Economics and Management* (s. 114–120). Olomouc: VUP.
- Müller, M. (2021a). Albert Camus and management: Opening the discussion on the contributions of his work. *Philosophy of Management*. <https://doi.org/10.1007/s40926-021-00166-0>
- Müller, M. (2021b). The Value of Work-Related Uncertainty: Changes from Demands on Certainty to Finding Ways of Living in Uncertainty. *Changing Societies & Personalities*, 5(3).
- Müller, M., a Jedličková, L. (2020). Several notes on the Existential Hermeneutic Phenomenology for project management and possibilities of its extension by other existential concepts. *Project Management Journal*, 51(4), 452–463.

- Müller, M., a Kubátová, J. (2021). Existential Values and Insights in Western and Eastern Management: Approaches to Managerial Self-Development. *Philosophy of Management*. <https://doi.org/10.1007/s40926-021-00184-y>
- Müller, M., Halová, D., Jedličková, L., a Cserge, T. (2021a). Existential Disruptions of Managers as a Collapse of Childhood Patterns: An Interpretative Phenomenological Investigation. *Integrative Psychological and Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1007/s12124-021-09662-4>
- Müller, M., Jedličková, L., a Halová, D. (2021b, v recenzním řízení). How do Managers Make Sense of Their Crisis? Disrupted Relationships and Rediscovering Co-existence.
- Müller, M., a Vaseková, V. (2021, v tisku). Authenticity as a way out of the alienation trap from the Western and Eastern perspectives: Insights for management.
- Murtagh, N., Lopes, P. N., a Lyons, E. (2011). Decision Making in Voluntary Career Change: An Other-Than-Rational Perspective. *The Career Development Quarterly*, 59, 249–263.
- Muszyńska, K. (2017). Patterns of communication management in project teams. In *Information Technology for Management: New Ideas and Real Solutions. ISM 2016, AITM 2016. Lecture Notes in Business Information Processing*, ed. Ziemba, E. Springer, Cham.
- Nanda, J. (2012). Why Mindfulness Based Existential Coaching? In *Existential Perspectives on Coaching. Hampshire*; ed. van Duerzen, E., and Hanaway, M., 175–189. New York: Palgrave Macmillan.
- Neiman, P. G. (2017). Camus on Authenticity in Political Violence. *European Journal of Philosophy*, 25(4), 1569–1587.
- Nesbit, P. L. (2012). The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. *Human Resource Development Review*, 11(2), 203–226.
- Nesbit, P. L. (2013). Managerial self-development: A self-directed approach to developing managerial talent. In Harmsworth, F. (Ed.). *Australian Master Human resource Guide. 10th Edition* (s. 535–552). CCH Editors.
- Newport, C. (2018). *Tak dobrí, že vás nepřehlédnou: Vášej je na nic, práci smů získáte díky dovednostem*. Příbram: Jan Melvil Publishing.

- Ni, P. (2014). The Philosophy of Confucius, In Shen, V. (Eds.). *Dao Companion to Classical Confucian Philosophy* (s. 53–80). Dordrecht; Heidelberg; New York; London: Springer.
- Nicholson, A. (2010). *Unifying Hinduism: Philosophy and Identity in Indian Intellectual History*. Columbia University Press.
- Novozámská, J. (1998). *Existoval existencialismus?: Výzva a ztroskotání Jean-Paula Sartra*. Praha: Filosofía.
- Odiorne, G. S. (1966). The management theory jungle and the existential manager. *The Academy of Management Journal*, 9(2), 109–116.
- Papaoikonomou, E., Segarra, P., a Li, X. (2012). Entrepreneurship in the Context of Crisis: Identifying Barriers and Proposing Strategies. *International Advances in Economic Research*, 18, 111–119.
- Park, H. H., a Faerman, S. (2019). Becoming a manager: Learning the importance of emotional and social competence in managerial transitions. *The American Review of Public Administration*, 49(1), 98–115.
- Park, J. Y., a G. Kopf, (Eds.) (2009). *Merleau-Ponty and Buddhism*. Plymouth: Lexington Books.
- Pascale, R. T. (1978). Zen and the art of management. *Harvard Business Review*, March. Dostupné z: <https://hbr.org/1978/03/zen-and-the-art-of-management>
- Pascale, R. T., a Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management: Application for American executives*. Warner Books, New York.
- Patočka, J. (2009). *Fenomenologické spisy. II, Co je existence: publikované texty z let 1965–1977*. Praha: Oikoymenh.
- Patočka, J. (1998). *Body, Community, Language, World*. Carus Publishing Company.
- Patočka, J. (1999). *Heretical Essays in the Philosophy of History: Essays, Meditations, Tales*. Open Court Publishing Co, U.S.
- Paul, K. B. (2017). Introducing interpretive approach of phenomenological research methodology in environmental philosophy: A mode of engaged philosophy in the Anthropocene, *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1–10.
- Pines, A. M. (1993). Burnout—An existential perspective. In W. Schaufeli, C. Maslach, a T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 33–52). Philadelphia: Taylor & Francis.
- Pines, A. M. (2000). Treating career burnout: An existential perspective. *Journal of Clinical Psychology*, 56, 1–10.

- Pines, A. M. (2002). A psychoanalytic-existential approach to burnout: Demonstrated in the cases of a nurse, a teacher, and a manager. *Psychotherapy: Theory/Research/Practice/Training*, 39(1), 103–113.
- Pines, A. M., a Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Poropat, A., a D. J. Kellett. (2006). Buddhism and TQM: An alternative explanation of Japans adoption of Total Quality Management. In Di Milia, L. (Eds.). *The 20th ANZAM (Australian and New Zealand Academy of Management) Conference*. Yeppoon, Queensland.
- Pratt, M. G., a Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In Cameron, K, Dutton, J. E, a. Quinn, R. E. (Eds.). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (s. 308–27). San Francisco: Berrett Koehler.
- Prouska, R., Psychogios, A. (2019). Should I say something? A framework for understanding silence from a line manager’s perspective during an economic crisis. *Economic and Industrial Democracy*, 40(3), 611–635.
- Rank, O. (1961). *Psychology and the soul*. New York: Perpetua Books.
- Rehman, S., a Azam Roomi, M. (2012). Gender and work-life balance: a phenomenological study of women entrepreneurs in Pakistan, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 209–228.
- Rice, J. H. (1960). Existentialism for the Businessman. *Harvard Business Review*, 38(2), 135–143.
- Richter, A. (1970). The Existentialist Executive. *Public Administration Review*, 30(4), 415–422.
- Rolfe, B., Segal, S., a Cicmil, S. (2016). An existential hermeneutic philosophical approach to project management. *Project Management Journal*, 47(3), 48–62.
- Rolfe, B., Segal, S. a Cicmil, S. (2017). The wisdom of conversations: Existential hermeneutic phenomenology (EHP) for project managers. *International Journal of Project Management*, 35(5), 739–748.
- Rorty, R. (1979). *Philosophy and the Mirror of Nature*. Princeton University Press, Princeton.
- Rorty, R. (1989). *Contingency, Irony, and Solidarity*. Cambridge University Press, Cambridge.

- Roshi, O. T., a Appels, I. S. (2014). Why Dogen Now? Lessons from Zen Buddhism for Management. In Blomme, R. J., a von Hoof, B. (Eds.). *Another State of Mind: Perspectives from Wisdom Traditions on Management and Business* (s. 37–49). Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
- Said, E. W. (1978). *Orientalism: Western Conceptions of the Orient*. Harmondsworth.
- Sandberg, J. a Tsoukas, H. (2014). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36, S6–S32.
- Sartre, J.-P. (1948). *Existentialism Is a Humanism*. London: Methuen Publishing.
- Sartre, J.-P. (1956). *Being and nothingness: An essay on phenomenological ontology* (H. E. Barnes, Trans.). New York: Philosophical Library.
- Savickas, M. L. (2002). Career Construction. A Developmental Theory of Vocational Behavior. In Brown, D. (Ed.). *Career Choice and Development*. Jossey-Bass, A Willey Company.
- Schaufeli, W. B., a Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker, a P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 10–24). Psychology Press.
- Segal, S. (2010). A Heideggerian approach to practice-based reflexivity. *Management Learning*, 41(4), 379–389.
- Segal, S. (2014). *Business Feel: Leading Paradigm Shifts in Organisations*. Palgrave Macmillan.
- Segal, S. (2017). The existential dimensions of the paradox of becoming in the process turn in organisation studies. *Management Learning*, 48(4), 471–486.
- Segal, S., a Jankelson, C. (2016). Foreword: A philosophical invitation. In Segal, S., a Jankelson, C. (Eds.). *Face to face with practice: Existential forms of research for management inquiry*. New York: Routledge.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research*. Teachers College, Columbia University.
- Sengupta, A., Mittal, S., a Sanchita, K. (2020). How do mid-level managers experience data science disruptions? An in-depth inquiry through interpretative phenomenological analysis (IPA). *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2020-0099>

- Sewchurran, K., D. Smith, a D. Roode. (2010). Toward a regional ontology for information systems project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(4), 681–692.
- Sirén, C., Patel, P. C., Örtqvist, D., a Wincent, J. (2018). CEO burnout, managerial discretion, and firm performance: The role of CEO locus of control, structural power, and organizational factors. *Long Range Planning*, 51(6), 953–971.
- Smith, J. A., Flowers, P., a Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. SAGE.
- Steffney, J. (1977). Transmetaphysical Thinking in Heidegger and Zen Buddhism. *Philosophy East and West*, 27(3), 323–335.
- Storey, D. E. (2012). Zen in Heidegger’s Way. *Journal of East-West Thought*, 2(4), 113–137.
- Sveningsson, S., a Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163–1193.
- Teti, M., Schatz, E., a Liebenberg, L. (2020). Methods in the time of COVID-19: The vital role of qualitative inquiries. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1–5.
- Tomkins, L., a Eatough, V. (2014). Stop ‘helping’ me! Identity, recognition and agency in the nexus of work and care. *Organization*, 21(1), 3–21.
- Townsend, K., Loudoun, R., a Lewin, D. (2016). *Handbook of Qualitative Research Methods on Human Resource Management: Innovative Techniques*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton.
- Tuffour, I. (2017). A critical overview of interpretative phenomenological analysis: A contemporary qualitative research approach. *Journal of Healthcare Communications*, 2(4), 52–56.
- Umehara, T. (1970). Heidegger and Buddhism. *Philosophy East and West*, 20(3), 271–281.
- van den Muyzenberg, L. (2014). The contribution of Buddhist wisdom to management development. *Journal of Management Development*, 33(8/9), 741–750.
- Van der Hoorn, B., a Whitty, S. J. (2015). A Heideggerian paradigm for project management: Breaking free of the disciplinary matrix and its Cartesian ontology. *International Journal of Project Management*, 33(4), 721–734.

- Van der Wal, Z. (2020). Being a Public Manager in Times of Crisis: The Art of Managing Stakeholders, Political Masters, and Collaborative Networks. *Public Administration Review*, 80(5), 759–764.
- van Duerzen, E., a Hanaway, M., (Eds.) (2012). *Existential Perspectives on Coaching*. Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
- Vandekerckhove, W. (2020). COVID, existentialism and crisis philosophy. *Philosophy of Management*, 19, 129–132.
- Vandyshev, V. N. (2015). The existential problems of management. *Jagiellonian Journal of Management*, 1(2), 131–140.
- Varela, F. J. (1996). Neurophenomenology: A methodological remedy for the hard problem. *Journal of Consciousness Studies*, 3(4), 330–349.
- Varga S., a Guignon, C. (2020). Authenticity. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, E.N. Zalta (Eds.). <https://plato.stanford.edu/archives/spr2020/entries/authenticity>.
- Vaseková V., a Müller M. (2021, v recenzním řízení). Problematika komparatistiky východnej a západnej filozofie: Príklad existenciálnych motívov zen budhizmu v kontexte výskumu žitej skúsenosti manažérov.
- von Eckartsbeg, R., a Valle, R. S. (1981). Heideggerian thinking and the Eastern mind. In Valle, R. S., a R. von Eckartsberg (Eds.). *Metaphors of Consciousness*, 287–311. New York; London: Plenum Press.
- Vu, M. C. V., a Gill, R. (2019). “Letting go of the raft” – The art of spiritual leadership in contemporary organizations from a Buddhist perspective using skilful means. *Leadership*, 15(3), 360–380.
- Watts, A. (2000). *Eastern Wisdom: What is Zen? What is Tao? An Introduction to Meditation*. New York: NJF Books.
- Weerasinghe, T. D., Thisera, T. J. R., a Henegedara Kumara, R. G. P. (2015). Buddhism and Organizational Management: A Review. *Kelaniya Journal of Management*, 3.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25, 305–317.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks; London; New Delhi: SAGE.
- Williams, H. C., Pritchard, K., Miller, M. C., a Reed, C. (2020). Climbing to freedom on an impossible staircase: Exploring the emancipatory potential of becoming an entrepreneur-employer. *International Small Business Journal*. <https://doi.org/10.1177/0266242620967613>

- Willig, C., a Billin, A. (2012). Existentialist-Informed Hermeneutic Phenomenology. Harper, D., Thompson, A. R. (Eds.). *Qualitative Research Methods in Mental Health and Psychotherapy: A Guide for Students and Practitioners* (s. 117–130). Wiley-Blackwell.
- Wise, A. J., a Millward, L. J. (2005). The experiences of voluntary career change in 30-somethings and implications for guidance. *Career Development International*, 10(5), 400–417.
- Wong, C. A., a Spence Laschinger, H. K. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(12), 1824–1833.
- Wong, D. (2020). Comparative Philosophy: Chinese and Western. In *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2020 Edition), Edward N. Zalta (Ed.), dostupné z: <https://plato.stanford.edu/archives/fall2020/entries/comparphil-chiwes>.
- Wu, G., Hu, Z., a Zheng, J. (2019). Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2394.
- Xuecheng, V. M. (2018). Preface. New Civilization. New World. New Peace. In Yan, A., a Zheng, B. (Eds.). *Chinese Wisdom and Modern Management*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Yalom, I. D. (1980). *Existential Psychotherapy*. Basic Books.
- Yalom, I. D. (2008). Staring at the sun: Overcoming the terror of death. *The Humanistic Psychologist*, 36(3–4), 283–97.
- Yang, M. C. (2017). *Existential Psychology and the Way of Tao: Meditations on the Writings of Zhuangzi*. New York, Oxon: Routledge.
- Yang, N., Lu, J., a Ye, J. (2018). A novel framework based on the improved job demands-resources (JD-R) model to understand the impact of job characteristics on job burnout from the view of emotion regulation theory. *Psychiatria Danubina*, 30(1), 26–34.
- Yang, F., Li, X., Song, Z., Li, Y., a Zhu, Y. (2018). Job Burnout of Construction Project Managers: Considering the Role of Organizational Justice. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(11), 04018103.
- Zaleznik, A. (1991). Leading and managing: Understanding the difference. In Kets de Vries, M. F. R., a kol. (Eds.). *Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change* (s. 97–119). San Francisco: Jossey-Bass.

- Zeleny, M. (2005). *Human Systems Management: Integrating Knowledge, Management and Systems*. Singapore: World Scientific.
- Zhang, L., Yao, Y., a Yiu, T. W. (2020). Job Burnout of Construction Project Managers: Exploring the Consequences of Regulating Emotions in Workplace. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(10), 04020117.
- Zulch, B. (2014). Leadership communication in project management. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 119, 172–181.

Profil autora disertační práce

Michal Müller vystudoval filozofii a aplikovanou ekonomii na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Během studií se věnoval hledání vztahu mezi ekonomikou a filozofií. Průnikům filozofie a ekonomie se věnoval i v doktorské práci *Riziko jako ekonomicko-filozofický problém*, kterou obhájil na Katedře filozofie. V současnosti je odborným asistentem na Katedře ekonomických a manažerských studií. Mezi jeho badatelské zájmy patří filozofie managementu, zejména kvalitativní výzkum kritických momentů manažerské praxe, dále filozofie ekonomie, především zkoumání teoretických, metodologických a etických otázek vztahujících se k problematice rizika a nejistoty, a krizové řízení sociálních podniků.

Publikace související s disertační prací

Publikované články a články v tisku

- Müller, M., Jedličková, L., a Halová, D. How do managers make sense of their crisis? Disrupted relationships and rediscovering of co-existence. *Human Arenas* (přijato po revizi) (Scopus, WoS ESCI)
- Müller, M. (2021). Albert Camus and Management: Opening the Discussion on the Contributions of his Work. *Philosophy of Management*. <https://doi.org/10.1007/s40926-021-00166-0>. (Scopus Q2, WoS ESCI).
- Müller, M., Halová, D., Jedličková, L., a Cserge, T. (2021). Existential Disruptions of Managers as a Collapse of Childhood Patterns: An Interpretative Phenomenological Investigation. *Integrative Psychological and Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1007/s12124-021-09662-4>. (Scopus Q1, WoS Q4, IF=0,878).
- Müller, M., a Kubátová, J. (2021). Existential Values and Insights in Western and Eastern Management: Approaches to Managerial Self-Development. *Philosophy of Management*. <https://doi.org/10.1007/s40926-021-00184-y>, 25p., (Scopus Q2, WoS ESCI).
- Jedličková, L., Müller, M., Halová, D., a Cserge, T. (2021). Combining interpretative phenomenological analysis and existential hermeneutic phenomenology to reveal critical moments of managerial lived experience: a methodological guide”,

Qualitative Research in Organizations and Management.
<https://doi.org/10.1108/QROM-09-2020-2024>. (Scopus Q2, WoS ESCI).

- Müller, M. (2021). The Value of Work-Related Uncertainty: Changes from Demands on Certainty to Finding Ways of Living in Uncertainty. *Changing Societies & Personalities*, 5(3), 372–388. (Scopus Q3, WoS ESCI).
- Müller, M., a Jedličková, L. (2020). Several notes on the Existential Hermeneutic Phenomenology for project management and possibilities of its extension by other existential concepts. *Project Management Journal*, 51(4), 452–463. (Scopus Q1, WoS Q2, IF=2,5).

Články v recenzním řízení

- Vaseková, V., a Müller, M. Problematika komparatistiky východnej a západnej filozofie: Príklad existenciálnych motívov zen budhizmu v kontexte výskumu žité skúsenosti manažérov.

Publikované konferenční příspěvky

- Müller, M., a Vaseková V. (2021, v tisku) *Authenticity as a way out of the trap of alienation in a Western and Eastern perspective: Insights for management*. In I'm (not) only human! Humanistyczno-społeczne aspekty obcości w wybranych problemach nauki, sztuki oraz kultury
- Müller, M. (2021, v tisku). Existential Philosophy of Management as a Tool for Analysis and Interpretation of Organizational Success and Failure: The Case of Hewlett-Packard. *KNOWCON 2021*. Olomouc
- Müller, M. (2020). The Importance of Crisis in the Process of Becoming a Manager: The Evidence from IPA–EHP Case Studies. In Slavičková, P., Stoklasa, J. (Eds.). *KNOWCON 2020, Knowledge on Economics and Management* (pp. 114–120). Olomouc: VUP.
- Cserge, T., Halová, D., Jedličková, L., a Müller, M. (2020). Existenciální hermeneutická fenomenologie jako nástroj pro zachycení žité zkušenosti a seberozvoj manažerů. In Michlová, B., Hronovský, M. (Eds.) *Bílá místa filosofie* (s. 51–64). Ostrava: Ostravská univerzita.

Müller, M. (2019). What are Existential Disruptions in Managerial Practice? Overcoming Disruptions as Prevention of Burnout. In Talášek, T., Stoklasa, J., Slavičková, P. (Eds.). *KNOWCON 2019, Knowledge on Economics and Management: Profit or Purpose* (pp. 181–187). Olomouc: VUP.

Ostatní publikace

Publikované články a články v tisku

Müller, M. (2021). A review of how behavioural insights have been applied to tax-related policy and field experiments in the European Union. *Ekonomski Pregled*, 72(6), in print (Scopus Q4, WoS ESCI).

Müller, M. (2020). Politické myšlení Alberta Camuse v kontextu motivu lidské přirozenosti. *Svět literatury*, 30(61), 77–93. (Scopus Q4).

Halová, D., a Müller, M. (2019). Perspektiva generace Z na českém trhu práce. *Trendy v podnikání*, 9(4), 31–38.

Jedličková, L, a Müller, M. (2019). Problems and Hopes of Neurophenomenology and First-Person Neuroscience. *E-rhizome*, 1(2), 138–159.

Müller, M. (2018). Challenges and Problems of Neuroeconomics: Several Tasks for Social Scientists. *Teorie vědy / Theory of Science*, 40(2), 157–190. (Scopus Q4).

Müller, M. (2018). Šťastní Sisyfové a nekonečná revolta: Několik poznámek k interpretacím díla Alberta Camuse, *Ostium*, 14(4), 10p.

Müller, M., a Močkor, O. (2017). Filozofická reflexe omezené racionality, *Ostium*, 13(1), 10p.

Močkor, O., a Müller, M. (2017). Prínos neuroekonómie sociálnej filozofii v problematike kooperácie, *Ostium*, 13(3), 8p.

Články v recenzním řízení

Müller, M., Adámek, P., Kotherová, S., Bubík, T., Petrů, M., Daušová, A., a Pelíšková, L. Conceptualization of uncertainty as philosophical problem in the neuroscience research.

- Sadílek, T., Kročil, O., a Müller, M. What Motivates Czech Social Entrepreneurs? A Qualitative Study from an Unfavourable Social Entrepreneurship Environment.
- Kubátová, J., a Müller, M. The significance of Human Resource Development in work-related stress reduction.
- Kročil, O., Müller, M., a Kubátová, J. Vulnerable Social Enterprises: Sensemaking of the COVID-19 Crisis in the Czech Republic.

Publikované konferenční příspěvky

- Halová, D., a Müller, M. (2021). Innovative Approaches to Recruiting: Using Social Media to Become the Employer of Choice for Generation Z. In In Matos, F., de Fátima Ferreiro, M., Rosa, Á., Salavisa I. (Eds.), *Proceedings of the 16th European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE 2021* (pp. 1135–1143). Lisbon: Academic Conferences International Limited Reading.
- Kročil, O., Müller, M., a Kubátová, J. (2020). Threats, Vulnerabilities and Risks of Social Enterprises – What Do We Know and What Should Be Developed? In Stoklasa, J., Slavičková P. (Eds.), *KNOWCON 2020, Knowledge on Economics and Management* (pp. 87–93). Olomouc: VUP.
- Müller, M. (2018). The ethical background of sustainable decision-making in an uncertain world. In Slavičková, P. a Talášek, T. (Eds.). *Knowledge for Market Use 2018: Public Finances in the Background of Sustainable Development* (pp. 330–336). Olomouc: VUP.
- Müller, M. (2017). Real people in economics and the challenge of neuroscience. In Slavičková, Pavla (Ed.), *Knowledge for market use 2017: Economics – decisions, behavior and normative models* (pp. 122–127) Olomouc: VUP.
- Müller, M. (2016). Selected Problems of Economics in Risk Research and its Consequences for Management. Slavičková, P. (Ed.), *Knowledge for Market Use 2016: Our Interconnected and Divided World*. Olomouc.