

KATARZYNA SOŁKOWICZ

ZARZĄDZANIE EUROPEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWEM A EUROPEJSKI MODEL KULTUROWY

1. ZARZĄDZANIE EUROPEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Podstawowym celem artykułu jest próba określenia relacji zachodzących pomiędzy zarządzaniem europejskim przedsiębiorstwem a europejskim modelem kulturowym. Tytuł może sugerować chęć dokonania systematycznej analizy tej dziedziny, jednak przedsięwzięcie to zdecydowanie przekraczałoby zakres tego opracowania. Autorka pragnie zaprezentować wpływ czynnika kulturowego – w wymiarze historycznym – na przejawy procesu zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem.

Ze studiów literatury wynika, że dotychczas jednak nie przyjęto jednolitej definicji przedsiębiorstwa europejskiego. W niektórych badaniach przyjmuje się „za europejskie te grupy, których przedsiębiorstwo wiodące ma swoją siedzibę w jednym z państw członków Wspólnoty Europejskiej i których akcjonariat jest w większości europejski”¹. Jednakże wydaje się, iż takie rozumienie przedsiębiorstwa europejskiego zdecydowanie zawęży możliwości poznawcze cech i wyróżników przedsiębiorstw pozostających poza strukturami Unii Europejskiej.

Należy zauważyć, że literatura dotycząca zarządzania europejskiego ma charakter dwoisty. Pierwszy nurt związany jest z problematyką integracji europejskiej i z poszukiwaniem wzorca przedsiębiorstwa europejskiego. Jego

Dr KATARZYNA SOŁKOWICZ – adiunkt Katedry Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych w Instytucie Ekonomii i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

¹ A. V i n c e n t, J. P. M a r t e n s, *Ugrupowania gospodarcze. Perspektywa Brukseli*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext 1996, s. 20.

reprezentantem jest S. Madariaga. W 1968 r. stwierdził on, że Europa musi wykształcić własny model zarządzania przedsiębiorstwem, który będzie uwarunkowany różnorodnością kulturową². Jednak dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku postawiono tezę, że różnorodność i złożoność kultury europejskiej jest elementem budującym zarządzanie europejskie przedsiębiorstw³.

Drugi nurt w literaturze dotyczącej zarządzania europejskiego związany jest z badaniami porównawczymi nad różnymi modelami zarządzania przedsiębiorstwem – europejskim, amerykańskim, japońskim. Autorka pragnie zauważyć, iż pomimo wzajemnego przenikania się paradygmatów, każdy z nich sprawdza się we własnych warunkach lokalnych i wydaje się niemożliwe wykształcenie jednego modelu zarządzania. Paradygmaty zarządzania, w tym także zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem, opierają się na zróżnicowanych zasadach i regułach postępowania. Paradygmat zarządzania europejskiego dostarcza pewnych modelowych rozwiązań w zakresie zarządzania, wskazuje możliwe odpowiedzi na ustawicznie i niekiedy gwałtownie zmieniającą się rzeczywistość.

Zarządzanie europejskie ma charakter interdyscyplinarny, wymaga zarówno wiedzy z zakresu zarządzania, jak i uwzględnienia kontekstu kulturowego. Podstawę do identyfikacji paradygmatu zarządzania europejskiego określają następujące kierunki filozoficzne:

- holizm, kładący nacisk na rozwój i kolektywizm;
- pragmatyzm, umożliwiający rozwój przedsiębiorczości;
- racjonalizm, opierający się o filozofię Kartezjusza;
- humanizm, podkreślający personalizację zarządzania przedsiębiorstwem⁴.

Wśród wyróżników zarządzania europejskiego prezentowanych przez autorkę są:

- umiejętność zarządzania różnorodnością narodową – dostrzeganie jej, akceptowanie, integrowanie się z nią. Wszystko to sprawia, że staje się ona integralną częścią praktyki gospodarczej;
- odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw, która powoduje, że wypełnianie celów ekonomicznych i motywacja pracowników stają się podstawą jej realizacji;

² S. M a d a r i a g a, *Portrait of Europe*, London: Hollis and Carter 1968.

³ H. B l o o m, R. C a l o r i, P. d e W o o t, *Zarządzanie europejskie*, Warszawa: Poltext 1996.

⁴ Tamże, s. 37-44.

– wewnętrzne negocjacje – proces osiągania wspólnej płaszczyzny do realizacji podejmowanych decyzji jest złożony, ale jednocześnie angażujący związki i przedstawicieli pracowników w różnym zakresie w zależności od kraju;

– nastawienie na ludzi – potencjał ludzki przedsiębiorstw stanowi jeden z ważniejszych elementów budowania pozycji konkurencyjnej na rynku. Pojęcie takie zawiera echa humanizmu europejskiego, świadczy o szacunku osoby ludzkiej;

– skłonność do systemów zarządzania o mniejszym stopniu formalizacji – zarządzanie europejskie przedsiębiorstwem oparte jest w znacznym stopniu na doświadczeniu i uczeniu się niż na procedurach formalnych. Z tego względu wydaje się ono bardziej zróżnicowane, mniej uregulowane i mniej schematyczne niż japońskie czy amerykańskie;

– orientacja produktowo-sprzedażowa – eurozarządzanie ewoluuje w tym zakresie, przechodząc od nastawienia produktowego do marketingowego, podkreślając jednocześnie wyraźny sprzeciw wobec technologicznych uproszczeń;

– ekologia – zarządzanie europejskie bardzo wyraźnie podkreśla swoje związki z realizacją celów proekologicznych. Ekologia stanowi wyznacznik rozwoju przedsiębiorstw europejskich.

Analizując zarządzanie europejskie przedsiębiorstwem, należy uwzględnić możliwość łączenia wielu elementów, z których każdy reprezentuje swoje znaczenie dla jego wyróżników. Warto zauważyć, że akcentowanie określonych cech może odzwierciedlać zmienny w czasie poziom techniki, technologii, zasobów gospodarki i społeczeństwa. Niewątpliwie elementy kulturowe tworzą swoistą siatkę kulturową, która dostarcza informacji kontekstowych. Szczególnie ważną rolę w tych analizach kulturowych odgrywa otoczenie organizacji, zwłaszcza otoczenie rynkowe.

Organizacja może być więc rozpatrywana jako swoiste przedsięwzięcie poznawcze, pewna struktura wiedzy, poszukująca odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobu widzenia świata i dochodzenia do wizji. Inni traktują organizacje i kulturę jako systemy wspólnych symboli i znaczeń. S. Turner koncentruje się na tym, co podświadome, i przyjmuje psychologiczną tematykę badawczą. Przejawy działań organizacji i jej praktyki są postrzegane jako projekcje nieświadomych procesów.

L. Smircich zwraca uwagę, że badanie organizacji w relacjach z kulturą przy takim rozumieniu powoduje, że zauważamy zjawisko społeczne, kontekst, sens i wartości będące podłożem rozwiązań. Twierdzi, iż promuje widzenie organizacji jako form ekspresji, manifestacji ludzkiej świadomości. Organizacje są rozumiane i analizowane nie tylko w kategoriach ekonomicz-

nych lub materialnych, ale w swoich ekspresyjnych, ideacyjnych i symbolicznych aspektach.

Należy podkreślić, że kultury stanowią moralne i duchowe wsparcie każdego państwa. Źródła różnic między narodami, a czasami między grupami etnicznymi i religijnymi pozostają jedynie w sferze domysłów. Niekiedy bardzo łatwo jest wykazać istnienie związków przyczynowych, kiedy indziej należałoby założyć, że występowanie dużo wcześniej nieznacznego zróżnicowania doprowadziło do powstania różnic, które dziś wydają się bardzo istotne.

Umiejętność integracji różnorodności jest wpisana w zarządzanie europejskie i stanowić może przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, co autorka wcześniej wielokrotnie podkreślała. Z rozwoju i ewolucji cech zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem wynika więc, że euromenedżerowie powinni bez większych kłopotów odnosić się do jakościowych zmian w strukturze i funkcjach systemu społecznego, w tym również systemu kulturowego wchodzącego w jego skład. Europa, choć oparta na wspólnych korzeniach kulturowych (kultura helleńska) i religijnych (chrześcijaństwo), pielęgnuje różnorodność i więzi jednostek z miejscami i historią, które w ich życiu mają szczególne znaczenie. Ponadto umiejętność integracji różnorodności europejskiej przyczynia się do zachowania różnorodności kulturowej w procesach globalizacji. Zarządzanie europejskie przedsiębiorstwem eksponuje atrakcyjność kultur narodowych, polegającą na tym, że są wyjątkowe i unikatowe, a ponadto stanowią ważny składnik identyfikacji społecznej i rozwoju społeczeństwa. Z kolei gwarancją harmonijnego rozwoju społeczeństwa są wszechstronnie rozwinięte osobowości jednostek, ukształtowane na bazie predyspozycji wrodzonych, zastanego dziedzictwa kulturowego i aktualnych procesów zmian społecznych⁵.

Różnorodność kulturowa, która charakteryzuje zarządzanie europejskie przedsiębiorstwem, zaczyna się kształtować w środowisku rodzinnym, szkolnym i pozaszkolnym. Należy podkreślić także wpływ środowiska związanego z miejscem pracy. Religia, filozofia, teorie naukowe umacniają podstawowe wzorce myślenia, koncepcje rozwoju przedsiębiorstw oraz decyzje podejmowane przez euromenedżerów. Słuszne jest zatem stwierdzenie, iż zróżnicowanie kultur narodowych wpływa na funkcjonowanie organizacji i na formę kultur organizacyjnych. Ponadto narodowe wartości kulturowe są w pełni uwzględniane w zarządzaniu europejskim przedsiębiorstwem, są zauważane

⁵ Na podstawie: E. A r o n s o n, *Człowiek istota społeczna*, Warszawa: PWN 1999, zob. także: E. A r o n s o n, T. D. W i l s o n, R. A k e r t, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo 1997.

przez menedżerów i dyskontowane w celu pomnażania wartości przedsiębiorstwa. Z kolei kultura organizacyjna przedsiębiorstwa stanowi przejaw indywidualności w zarządzaniu, w tym także zarządzaniu europejskim.

Ponadto należy podkreślić, iż kultura współtworzy przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwa podlegają wpływom kulturowym, zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Jednak obok ogromnej roli, jaką procesy kulturowe odgrywają w zarządzaniu, w tym również zarządzaniu europejskim, należy wyróżnić procesy strategiczne i strukturalne przedsiębiorstw, a także tendencje gospodarcze zachodzące we współczesnym świecie, które opierają się na innych zasadach. Z tego punktu widzenia nieuzasadnione wydaje się więc utożsamianie przedsiębiorstw z kulturą.

Należy również podkreślić potrzebę uwzględniania wielu podejść do kultury i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przy rozpatrywaniu przesłanek zarządzania europejskiego. Przesłanki te mogą być postrzegane przez pryzmat różnych elementów kultury jako zmiennej wewnętrznej lub zewnętrznej, co pozwala w pewnym stopniu uniknąć nadmiernych uproszczeń w trakcie dalszych rozważań. Kultura może być rozumiana jako metafora do konceptualizacji organizacji. W tym ujęciu kultura staje się czymś, co organizacja posiada, czym jest.

2. KULTURA

Kultura jest zmienną całością, która nieustannie powstaje na nowo, a więc w jej obrębie zachodzą zmiany. Analiza zarządzania europejskiego wymaga poznania historii oraz ewolucji środowiska gospodarczego, społecznego i politycznego, które konstituowały ją.

Za E. Nowicką warto przytoczyć takie cechy kultury, jak:

- 1) kultura jest zjawiskiem społecznym, istnieje w ramach zbiorowości i dzięki temu może być przekazywana z pokolenia na pokolenie;
- 2) kultura jest powtarzalna i rozpowszechniona;
- 3) kultura jest cechą typowo ludzką, człowiek tworzy kulturę, a jednocześnie jest przez nią kształtowany;
- 4) kultura jest nabywana na drodze świadomego i nieświadomego uczenia się, poprzez kształcenie, ale też poprzez bierne naśladownictwo lub uczestnictwo w życiu zbiorowości⁶.

⁶ E. N o w i c k a, *Świat człowieka – świat kultury*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1997, s. 59-63.

Według autorki koncepcja ta stanowi argument przemawiający za wyznaczeniem modelu kulturowego, który może stanowić szeroki kontekst paradygmatu zarządzania europejskiego. Andrzej K. Koźmiński dostrzega również pewną hierarchizację kultur i mówi: „Z jednej strony pewne kultury narodowe są sobie bliższe niż innym i układają się w pewne wiązki zwane niekiedy cywilizacjami”⁷. Stefan Czarnowski określa kulturę, jako „całokształt zobiektywizowanych elementów dorobku społecznego, wspólnych szeregowi grup z racji swej obiektywności ustalonych i zdolnych rozszerzać się przestrzennie”⁸.

Don Lavoie definiuje kulturę jako „kompleks znaczeń pozwalających na rozumienie ludzkich działań: tylko kontekst znaczeń czyni działania zorientowane na osiąganie celów sensownymi”⁹. Termin „rozumienie” ma wiele znaczeń. Służy m.in. jako kategoria metafizyczno-antropologiczna do wyrażania sposobu istnienia człowieka w świecie (M. Heidegger) oraz sensowności działań ludzkich i świata życia codziennego (A. Schutz), jako kategoria poznawcza (epistemologiczna, epistemiczna) do oddania intuicji, wiązanych z procesami rozumienia (poznania) i jego rezultatami. Terminem „rozumienie” obejmuje się również badane zjawiska. Uważa się je za zrozumiałe, gdy znane są czynniki odpowiedzialne za ich genezę, strukturę lub funkcje. Kluczem do zrozumienia innych ludzi jest zrozumienie ludzkich zachowań i wytworów. Aby zrozumieć znaczenie zachowań pewnej osoby, interpretujący musi znać jej przekonania, pragnienia i zamiary, musi zrozumieć znaczenie słów, którymi się ona posługuje, a to z kolei wymaga zrozumienia reguł społecznych i konsekwencji, w ramach których ktoś działa. Znaczenie ludzkich działań i ich wytworów zależy od miejsca i roli, jaką one zajmują w systemie społecznym, którego są częścią. Problem polega m.in. na tym, że systemy społeczne oznaczają się znaczną komplikacją i wielostronnym powiązaniem wszystkich fragmentów, niepozwalającym na rozłączne ich traktowanie.

Człowiek chce najpierw zrozumieć naturę, która go otacza, a następnie tę wiedzę wykorzystać instrumentalnie. Na podstawie rozumienia świata tworzą się pewne systemy wartości kulturowych. Są one wzmacniane przez religie i stają się kryteriami, według których kształtują się stosunki międzyludzkie i społeczne podziały.

⁷ A. K. K o ź m i ń s k i, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, Warszawa: PWE 1999.

⁸ S. C z a r n o w s k i, *Dzieła*, t. I, Warszawa: Wydawnictwa Naukowe PWN 1956.

⁹ D. L a v o i e, *Odkrywanie i postrzeganie szansy gospodarczej: kultura a Kirznerowski model przedsiębiorczości*, w: *Kultura przedsiębiorczości*, red. B. Berger, Warszawa: Oficyna Literatów „Rój” 1994, s. 44.

3. KULTURA EUROPEJSKA¹⁰

Starożytna kultura Europy była przede wszystkim kulturą grecko-rzymską. Rozkwit kultury w Grecji nie był przypadkowy, ponieważ w dużej mierze spowodowały go specyficzne warunki geograficzne Grecji. Kraj o bardzo ubogich glebach, oddzielony od innych krajów morzem nie zachęcał cudzoziemców i przez bardzo długi okres chronił od wojen. Wpływał z kolei na kolonizację i kreowanie różnorodnych dziedzin kultury. Warto zauważyć również, że duża liczba małych państw sprzyjała zainteresowaniu otaczającym światem. Życzliwe i otwarte postawy, zdolność do abstrakcyjnego myślenia, umiłowanie rzeczy konkretnych stanowiły podstawę całej europejskiej cywilizacji.

W dużej mierze taki sposób widzenia świata został ukształtowany przez wierzenia religijne, które u Greków spletały się z potrzebami natury poetyckiej, moralnej i poznawczej. Umiejętności praktyczne były kolejnym elementem silnie oddziaływającym na tworzenie zarówno filozofii, jak i całej kultury. Grecy zaczerpnęli je przede wszystkim od Chaldeczyków, Egipcjan, Fenicjan. W związku z rozwojem handlu doskonalili umiejętności rachunków, mierzenia przestrzeni. Ponadto doskonale radzili sobie z leczeniem chorób, choć niekoniecznie znali ich przyczyny.

Koniecznie należy dostrzec także doświadczenia osobiste i publiczne Greków, które można określić jako życiową mądrość, pozwalającą na przeprowadzenie reform ustroju państwowego i zainteresowaniu się problematyką etyczną.

Przedmiotem zainteresowania Greków była zarówno przyroda, jak i człowiek. Szybki rozwój matematyki i astronomii Pitagorejczyków, medycyny Hipokratesa, historii Tucydydesa, sztuki Eurypidesa i Arystofanesa, Fidasza i Polikleta, filozofii Platona i Arystotelesa cechował się gorącymi namiętnościami i ostrymi walkami wielkich przeciwieństw i genialnych umysłów.

Od czasów Aleksandra Wielkiego kultura grecka zetknęła się z obcymi kulturami i częściowo jej uległa, tracąc na czystości, ale zyskując na ekspansji. Przeobraziła się z kultury hellenńskiej w hellenistyczną. Obowiązywała już nie tylko w Grecji, ale też tworzona była przez elementy nie tylko greckie. Istotną

¹⁰ Ta część opracowania powstała na podstawie: A. Ziółkowski, *Historia powszechna. Starożytność*, Warszawa: PWN 2009; R. Michalowski, *Historia powszechna. Średniowiecze*, Warszawa: PWN 2009; A. Chwałba, *Historia powszechna. Wiek XIX*, Warszawa: PWN 2008; O. Halecki, *Historia Europy – jej granice i podziały*, Lublin: Wydawnictwo KUL 1994; K. Łastawski, *Historia integracji europejskiej*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek 2006.

rolę w tym zakresie pełniły Rzym i Aleksandria, jednakże przez długi czas rozwijano tam tylko koncepcje ateńskie. Warto podkreślić jednak eklektyzm kultury hellenistycznej. Kultura grecka i kultura wschodu wzajemnie na siebie oddziaływały i tworzyły różnorodne połączenia. Istniała świadomość różnicy dzielącej te kultury, ale dążono do ich zespolenia. Synkretyzm ten poległ na spójności narodowej i rasowej odrębnych systemów. Kultura stała się zlepkiem pierwiastków greckich i rzymskich, wschodnich i zachodnich, europejskich i azjatyckich. Rzym panował nad światem nie tylko militarnie i politycznie, ale również kulturowo. Zwłaszcza od połowy II wieku zaczęły pojawiać się prace naukowe Rzymian, ale także wielcy poeci, prawnicy, gramatycy, historycy, geografowie, artyści odgrywali znaczącą rolę w kulturze¹¹.

Grecy wytworzyli ogromny zasób najróżnorodniejszych koncepcji: dualistyczny i monistyczny pogląd na świat, idealizm i realizm, teizm, ateizm i panteizm, sensualizm i racjonalizm, moralizm i hedonizm. Pod wpływem Rzymu kultura grecka zyskała nowy punkt widzenia świata – aspekt potrzeb życiowych, z kolei pod wpływem Wschodu – mistycyzm. Koncepcje te pozostały przez kolejne wieki archetypami i wzorami. Starożytni Grecy i Rzymianie wyróżniali się osobliwą postawą, którą można scharakteryzować jako:

– obiektywistyczną, zwróconą ku rzeczom zewnętrznym, natomiast przeżycia wewnętrzne były dla kultury objawem wtórnym, odbiciem rzeczy zewnętrznych;

– intelektualistyczną, w kulturze *raison d'être* była myśl, wola. Z kolei uczucia były funkcjami wtórnymi intelektu, które są od niego niższe;

– uniwersalistyczną, w której dobro ogółu jest przedkładane nad dobro jednostki i jednocześnie dla jednostki ogół stanowi główne źródło identyfikacji i jest ostoją bezpieczeństwa w obliczu trudności życia;

– finitystyczną, postrzegano świat jako skończony, skończoność uważano za doskonalszą od nieskończoności, która kojarzona była z nieokreślonością i chaosem. Etyka stawiała skończone i osiągalne cele, także poznanie było procesem skończonym.

Zmiany postawy, scharakteryzowanej w ten sposób, dokonało dopiero chrześcijaństwo, będące kolejnym filarem kultury europejskiej. Chrześcijaństwo silnie z jednej strony związane z kulturą judaistyczną, z drugiej zaś czerpiące z kultury starożytnej Grecji i Rzymu. Poprzez apologetów grecka kultura, zwłaszcza filozofia, weszła do gmin chrześcijańskich. Religia żydowska ze swym monoteizmem i radykalnym przeciwstawieniem Boga i świata,

¹¹ Wergiliusz, Horacy, Owidiusz, Katon Starszy, Liwiusz, Strabon.

ze swymi objawieniami i natchnieniami stała się jednym ze źródeł kultury chrześcijańskiej. Warto jednak pamiętać, że chrześcijaństwo samo asymilowało obce idee. Poganie wnosili do gmin chrześcijańskich przekonania wyhodowane przez filozofię pogańską. Fundament chrześcijaństwa tkwił przede wszystkim w nauce Chrystusa, zanim jakiegokolwiek obce wartości zaczęły oddziaływać. Kultura chrześcijańska pozostaje w kulturze europejskiej na stałe. Na Wschodzie pielęgnowano dawną tradycję grecką, na Zachodzie próbowano własnych rozwiązań. Zachód spowodował, że kultura chrześcijańska była nowym początkiem w dziejach Europy, nie zrywając ze starożytną tradycją, ale też nie podporządkowując się jej. Przemiana, jaka dokonała się w pierwszych wiekach chrześcijaństwa, wynikała w znaczącym stopniu ze zmian etnicznych, politycznych i religijnych. Kluczowym czynnikiem był początek wędrówek narodów w 375 r., jak również podział państwa rzymskiego na wschodnie i zachodnie w 395 r. Cała kultura europejska podążyła dwoma drogami, z których jedna kończyła się, druga zaś dopiero zaczynała. Chrześcijaństwo na zniszczonej grecko-rzymskiej cywilizacji stworzyło zupełnie nową. Starożytna kultura przetrwała poprzez Kościół i Bizancjum. Z upływem czasu chrześcijaństwo stawało się nie tylko potrzebą dusz, ale także podstawą organizacji państwowej.

Wiek XIII można uznać za przełom, polegający na powstaniu uniwersytetów, które ukształtowały cztery kategorie uczonych: artystów, czyli filozofów; teologów; dekretalistów, czyli prawników; medyków.

Warto zauważyć, że uniwersytety gwarantowały wolność nauki, międzynarodowość oraz ciągłość i hierarchiczność. Niezwykle istotne znaczenie miał fakt, iż praca naukowa została opanowana przez potężne zakony, zwłaszcza franciszkanów i dominikanów. Początkowo nie było między nimi różnic, jednak w połowie XIII wieku dominikanie głosili nową doktrynę, franciszkanie konserwatywną. Wytworzono także schematy nauczania i w nauce, polegające na przejściu ściśle określonego kursu nauki począwszy od bakalarza poprzez licencjata aż po magistra, który mógł już wykładać.

Warto podkreślić, że w początkach XIII wieku w tak szerokim zakresie, jak nigdy przedtem i nigdy potem dokonano dzieła odzyskania i przyswojenia filozofii starożytnej i wsparcie jej scholastyką, był to prawdziwy renesans, zjawisko analogiczne do renesansu XV wieku. Filozofia Arystotelesa została wchłonięta przez chrześcijaństwo, najpierw poprzez logikę, a potem teorię poznania, filozofię przyrody, psychologię. Arystoteles stał się największą powagą filozoficzną scholastyki. Równoległe ze scholastyką rozwijała się sztuka gotycka. Między latami 1202 a 1270 odbyło się aż pięć wypraw krzyżowych, a wschodnie granice Europy były nękane najazdami Tatarów na

Rosję (1224), Polskę (1241). Ponadto zaczęły pojawiać się formy ustrojowe, charakterystyczne dla czasów nowożytnych: w Szwajcarii – Wieczny Związek Szwajcarski, w Anglii – przyłączenie Walii i Szkocji, początki Zakonu Krzyżackiego.

Koniec średniowiecza to przede wszystkim gęsta sieć uniwersytetów, zwłaszcza w Europie Środkowej, sztuka gotycka była w pełni rozkwitu, przypadł szczyt kultury arabsko-hispańskiej. Politycznie był to również wiek wstrząsów i ruchów rewolucyjnych i reformatorskich¹².

Wchodząc w erę nowożytną, kultura europejska miała już za sobą dwa przynajmniej poglądy na świat: starożytny i średniowieczny. Okres renesansu stanowił reakcję na średniowieczne formy życia, wytwarzając kulturę o szczególnych własnościach. Przede wszystkim chciała ona zerwać z minioną epoką. Naczelnym hasłem epoki musiała stać się zatem wolność. Odrodzenie głosiło ją we wszystkich dziedzinach: religii – tworząc reformację, polityce – godząc w powszechną monarchię średniowieczną, podobnie w nauce. Filozofia przestała koncentrować się na badaniu Boga, a centrum jej zainteresowania stanowił człowiek. Sztuka zdecydowanie górowała nad filozofią. Przełomem niewątpliwie było wynalezienie druku.

W 1453 r. nastąpiło zdobycie Konstantynopola przez Turków, w 1480 uwolnienie Rosji spod panowania Mongołów, a w 1492 zdobycie Grenady i uwolnienie Hiszpanii od Maurów. Niezwykle istotne są odkrycia geograficzne, jakich wówczas dokonano: w 1487 r. okrążenie Przylądka Dobrej Nadziei, w 1492 r. odkrycie Ameryki, w 1498 r. znalezienie drogi do Indii Wschodnich, w 1521 r. zdobycie Meksyku, w 1532 r. zdobycie Peru.

Z kolei wiek XVII to wiek nowej potęgi Kościoła, epoki baroku, sztuki dynamicznej, niespokojnej. Środkową Europę trawiła wojna trzydziestoletnia, jedynie Republika Zjednoczonych Niderlandów była ostoją swobody i spokoju. Większość państw europejskich znajdowała się pod rządami absolutystycznymi. Francja była ośrodkiem teorii sztuki, zwłaszcza architektury i malarstwa, w których przenikały się naturalizm i racjonalizm. Był to wiek Szekspira, Cervantesa, Moliere.

Na ten sam czas przypada seria wielkich zdobyczy naukowych: odkrycie przez Gilberta magnetyzmu ziemskiego, skonstruowanie przez Lippersheya lunety, zbudowanie teleskopu przez Keplera, odkrycie przez Napiera logarytmów, odkrycie przez Gilberta elektryczności, odkrycie rachunku różniczkowe-

¹² Cola di Rienzi w Rzymie w 1347 r., powstanie Marcela w Paryżu w 1357 r., bunt chłopski w Anglii w 1381 r., akcja Wiklefa w latach 1370-1384.

go przez Leibniza i prawa ciężenia przez Newtona, zbudowanie barometru, zbudowanie kociołka parowego przez Papina, odkrycie podwójnego obiegu krwi przez Harveya.

Podstawowe tezy kartezjanizmu odegrały kluczowe znaczenie dla rozwoju późniejszej myśli europejskiej. W metodologii odnosiły się przede wszystkim do badania metody przed badaniem rzeczy, kryterium jasności i wyrażności w poznaniu, metoda analityczna w matematyce, program powszechnej wiedzy racjonalnej na wzór matematyki, metoda fikcyjnego sceptycyzmu jako sposób znalezienia wiedzy niezawodnej. W metafizyce: dualizm Boga i stworzenia, dualizm substancji myślącej i rozciągłej, nieograniczona wolność Boga i woli ludzkiej. W filozofii przyrody: mechanistyczne pojmowanie materii, nie wyłączając organicznej. W teorii poznania znalezienie pewności w samowiedzy, woluntarystyczna teoria sądu. Dualizm myśli Kartezjusza opierał się z jednej strony na żądzy ścisłości, krytyczności i metodyczności, a z drugiej na pragnieniu rozwiązania podstawowych zagadnień metafizycznych.

Wiek XVIII to nowe siły w polityce, Prusy zostały królestwem, założono Petersburg – symbol przyszłej potęgi Rosji, był to wiek z jednej strony absolutyzmu, z drugiej zaś dążeń wolnościowych. Sprawy religijne zeszyły na plan dalszy, znajdując swoje odzwierciedlenie z jednej strony w teoriach deistycznych, z drugiej zaś w ateizmie. Sztuka przeszła przez rokoko zwróciła się niespodziewanie w kierunku antycznej, klasycznej. Był niezwykle okres w dziejach muzyki. W okresie tym tworzy Bach, Gluck, Mozart. W literaturze podobnie jak w malarstwie następuje zwrot w kierunku sentymentalizmu i romantyzmu. Epoka ta przynosi wiele odkryć w różnych dziedzinach nauki. Adam Smith ogłasza podstawy ekonomii w *Bogactwie narodów*. Spory filozoficzne dotyczyły następujących poglądów: empiryzm Locke'a, idealizm Berkeleyya, sensualizm Condillaca, egoizm Helvetiusa, transcendentalizm Kanta.

Z kolei wiek XIX rozpoczyna się czasem wielkich wojen napoleońskich. W Rosji po klęsce dekabrystów następują bezwzględne rządy Mikołaja I, we Francji odrodziła się monarchia, oddzieliła się Belgia, Grecja uzyskała wolność, a Polska walczy o niepodległość.

Klasycyzm panował w malarstwie i rzeźbie, a także architekturze. W muzyce była to era Beethovena, pieśni Schuberta, oper Webera. Ważne postępy zrobiono w zakresie komunikacji: statek parowy, lokomotywa, kolej żelazna. Ogromne znaczenie mają także odkrycia naukowe Gaussa, Vołty, Daltona, Bella. Filozofia tego okresu była spekulatywna i metafizyczna, odpowiadała na pytania dotyczące pierwotnej natury bytu, różnorodności świata i jej postaci. Bardzo istotną dziedziną z punktu widzenia europejskiego modelu kul-

turowego była Hegłowska filozofia kultury¹³. Łączył on twórczość artystyczną w różnych czasach i krajach w jedną wielką konstrukcję, zaś różnorodne postacie sztuki przedstawiał jako tworzące zamknięty system. Dzielił dzieje sztuki na trzy wielkie okresy. Sztuka wschodnia, której forma nie zdołała opanować treści, pozostawała tylko i wyłącznie jej symbolem. Sztuka starożytna stanowiła klasyczne połączenie formy i treści. Z kolei sztuka chrześcijańska miała charakter romantyczny, bowiem treść ideowa miała przewagę nad formą. Hegel uzupełnił ten triadyczny układ poprzez następującą koncepcję: w plastyce obowiązywała doktryna klasyczna, w malarstwie i muzyce – romantyczna, w architekturze symboliczna. Poezja zaś była według tego filozofa najzupełniejszą i najdoskonalszą ze sztuk. Łączyła w sobie wszystkie trzy typy: pierwiastek architektoniczny i muzyczny przeważa w liryce, plastyczny i malarski w eposie, a liryczny łączy się z epiką w dramacie.

Hegel był twórcą idealistycznej koncepcji dziejów, wielkiej koncepcji prawa, państwa, sztuki religii, filozofii. Koncepcje te charakteryzuje umiejętność połączenia dwóch poglądów na świat: logicznego i ewolucyjnego. Hegel pojmuje każdą postać kultury jako przemijający etap rozwoju, który jednak jest konieczny i logicznie wynikający z poprzedniego.

W XIX wieku kształtowały się wielkie potęgi polityczne: Wielka Brytania, II Cesarstwo i III Republika we Francji, Włochy zjednoczyły się i stały się królestwem, Niemcy po zjednoczeniu stały się cesarstwem i wielką europejską potęgą. Postępowało bardzo szybkie uprzemysłowienie Europy, kapitalizm rósł w siłę. Nieliczne jednostki szybko bogaciły się, przy jednoczesnym ubóstwie robotników i inteligencji. Ponadto następował nieznanym dotąd przyrost ludności Europy, a przy tym laicyzacja życia na tle zmniejszonej roli religii i gwałtownego postępu technicznego, w szczególności w dziedzinie komunikacji. Dokonano licznych odkryć naukowych, które zmieniały pojęcie materii, życia, rozwoju¹⁴. Był to wiek upadku architektury i zdobnictwa, przy jednoczesnym rozkwicie i szybkim postępie malarstwa, zwłaszcza we Francji. W muzyce panowała ogromna różnorodność. Wszystkie te dziedziny wykazywały jednak pewną cechę wspólną, a mianowicie dualizm rozwoju. Z jednej

¹³ G. H e g e l, *Wykłady o estetyce*, tłum. A. Landman, J. Grabowski, Warszawa: PWN 1964; G. H e g e l, *Wykłady z filozofii dziejów*, tłum. A. Landman, J. Grabowski, Warszawa: PWN 1958.

¹⁴ Woehler – synteza związku organicznego, Schwann – nauka o żywej komórce, Mayer – prawo zachowania energii, Bernard – endokrynologia, Darwin – ewolucjonizm, Maxwell – elektromagnetyczna teoria światła, Mendel – podstawy genetyki, Roentgen – promienie X, Skłodowska-Curie – odkrycie radu.

strony niezwykle osiągnięcia naukowe, z drugiej zaś nie widać było tak radykalnych zmian w codziennym życiu ludzi.

Wiek XX to wiek wojen, a między nimi czas oczekiwania na sojusze, tworzenie bloków, starania o pokój potęgowały napięcia, lęki, niepewność. W wielu krajach zmienił się ustrój społeczno-polityczny, upadały monarchie, ale tworzyły się dyktatury. Wraz ze zmianami politycznymi następowały zmiany społeczne i gospodarcze. Zmiany techniczne i odkrycia naukowe miały wręcz charakter lawinowy, zasadniczy o bardzo rozległych zastosowaniach praktycznych. Sztuka, zwłaszcza malarstwo zerwało z realizmem, który był jego założeniem od stuleci. W muzyce nastąpiła próba zerwania z dotychczasowymi regułami, zasadami. Przemiany we wszystkich dziedzinach życia często kreowały jaskrawe przeciwieństwa i napięcia, ale także swobodę i relatywizm w sposobie zachowań, postaw. Specyfiką teorii kultury była chęć wyjścia poza ograniczenia tradycji, poza absolutyzm, poza naturalizm.

Dokonując próby krótkiego streszczenia europejskiego modelu kulturowego, rzuca się w nim wiele różnorodnych poglądów, koncepcji, teorii, systemów. Jedne powstawały, inne upadały lub zostały porzucone. Są i takie, które przetrwały przynajmniej w przekonaniach pewnych grup ludzi. Teorią Demokryta o atomach posługuje się nauka po dziś dzień, pragmatyzm XX wieku wywodzi się od Protagorasa, spirytualistyczna metafizyka – od Platona, egzystencjalizm – od Sokratesa, neoscholastyka – od Arystotelesa.

Uwzględnienie europejskiego modelu kulturowego ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia istoty procesu zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem, jego przejawów. Wymiar aksjologiczny – kulturowy okazuje się nieodłącznym elementem procesu zarządzania, w tym także zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem. Opierając się na zaprezentowanych elementach europejskiego modelu kulturowego, zarządzanie europejskie można analizować w obrębie tworzenia się przestrzeni symbolicznej, w której te procesy zachodzą. Za każdym razem dotyczy to zdolności do łączenia różnorodności, kładąc nacisk na to, co jest wspólne, a nie na to, co dzieli podmioty procesu zarządzania europejskiego. Zawsze jednak kontekstem dla owych procesów pozostaje sfera kulturowa, która sprzyja tworzeniu świadomości i tożsamości euromenedżerów, a także wyróżnianiu przejawów zarządzania europejskiego.

BIBLIOGRAFIA

- A r o n s o n E.: Człowiek istota społeczna, Warszawa: PWN 1999.
- A r o n s o n E., W i l s o n T. D., A k e r t R.: Psychologia społeczna. Serce i umysł, Poznań: Zys i S-ka Wydawnictwo 1997.
- B l o o m H., C a l o r i R., de W o o t P.: Zarządzanie europejskie, Warszawa: Poltext 1996.
- C h w a l b a A.: Historia powszechna. Wiek XIX, Warszawa: PWN 2008.
- C z a r n o w s k i S.: Dzieła, t. I, Warszawa: Wydawnictwa Naukowe PWN 1956,
- H a l e c k i O.: Historia Europy – jej granice i podziały, Lublin: Wydawnictwo KUL 1994.
- H e g e l G.: Wykłady o estetyce, tłum. A. Landman, J. Grabowski, Warszawa: PWN 1964.
- H e g e l G.: Wykłady z filozofii dziejów, tłum. A. Landman, J. Grabowski, Warszawa: PWN 1958.
- K o ź m i ń s k i A. K.: Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej, Warszawa: PWE 1999.
- L a v o i e D.: Odkrywanie i postrzeganie szansy gospodarczej: kultura a Kirznerowski model przedsiębiorczości, w: Kultura przedsiębiorczości, red. B. Berger, Warszawa: Oficyna Literatów „Rój” 1994.
- Ł a s t a w s k i K.: Historia integracji europejskiej, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek 2006.
- M a d a r i a g a S.: Portrait of Europe, London: Hollis and Carter 1968.
- M i c h a ł o w s k i R.: Historia powszechna Średniowiecze, Warszawa: PWN 2009.
- N o w i c k a E.: Świat człowieka – świat kultury, Warszawa: PWN 1997.
- S m i r c i c h L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis, „Administrative Science Quarterly” 1983, nr 3.
- V i n c e n t A., M a r t e n s J. P.: Ugrupowania gospodarcze. Perspektywa Brukseli, Warszawa: Wydawnictwo Poltext 1996.
- Z i ó ł k o w s k i A.: Historia powszechna. Starożytność, Warszawa: PWN 2009.

THE EUROPEAN WAY OF MANAGING
A COMPANY VERSUS THE EUROPEAN CULTURAL MODEL

S u m m a r y

The author's basic aim was to attempt defining the relations occurring between the European way of managing a company and the European cultural model. The author is attempting a presentation of the effect of the cultural factor – in the historical dimension – on the manifestations of the process of the European way of managing a company. The sphere of culture favors creating Euro-managers' consciousness and identity, and also influences the manifestations of the European way of managing a company.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: europejski model kulturowy, eurozarządzanie, przejawy zarządzania europejskiego, integracja europejska, tożsamość euromenedżera.

Key words: European cultural model, Euro-managing, manifestations of the European way of managing, European integration, Euro-manager's identity.