

Piotr Zmyślony

Rola przywództwa w rozwoju polskich regionów turystycznych

Wprowadzenie – uwarunkowania rozwoju polskich regionów turystycznych

Regiony turystyczne należy traktować jako przestrzenne systemy gospodarcze o ograniczonej spójności i trwałości. W ich skład wchodzi bowiem nieprzenośne w przestrzeni walory naturalne i antropogeniczne, stanowiące pierwotną przyczynę koncentracji ruchu turystycznego, oraz komplementarne do nich urządzenia i podmioty gospodarcze, charakteryzujące się dużym stopniem rozdrobnienia i wzajemnej współzależności. Każdy autonomiczny podmiot posiada lub kontroluje zasoby, takie jak: kapitał, wiedza, doświadczenie działania, uprawnienia administracyjne i inne, ale w pojedynkę nie jest w stanie dysponować wszystkimi czynnikami potrzebnymi do osiągnięcia swoich celów lub do planowania przyszłej działalności w relacji do zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych. Indywidualne, o najwyższej nawet jakości, ale nieskoordynowane działania podmiotów sprawiają, że możliwości rozwojowe regionów ekonomicznych nie są dostatecznie wykorzystywane (por.: Bramwell, Lane 2000). Ponadto, regiony turystyczne mają granice o charakterze nieostrym, co oznacza, że nie są one wyraźnie wytyczone i stanowią płynne sfery oddziaływania (por.: Maćkiewicz, Ratajczak 1996). Dodatkowo, ich kształt terytorialny oraz charakter oferty mogą ulegać zmianom w czasie, ponieważ regiony turystyczne są tworami przestrzenno-fazowymi (Butler 1980, Chojnicki 1996). Dlatego przeprowadzenie w ich ramach jakiegokolwiek działania mającego charakter rozwojowy i dotyczącego wszystkich funkcjonujących podmiotów wymaga znacznie większego wysiłku, czasu i doświadczenia niż ma to miejsce w przypadku organizacji formalnych (np. indywidualnych przed-

siębiorstw), w których wszystkie składowe ukierunkowane są na osiągnięcie tego samego, głównego celu.

W przypadku polskich regionów turystycznych przedstawione powyżej trudności organizacyjno-funkcjonalne są skorelowane z niewykorzystanym w pełni potencjałem rynkowym. Występujące w Polsce walory turystyczne – ogólnie rzecz biorąc – nie mają unikalnego charakteru, zatem oferta polskich regionów turystycznych nie różni się zasadniczo od oferty regionów położonych w ościennych krajach. Ponadto, po 15 latach rozwoju gospodarki turystycznej na bazie gospodarki rynkowej, funkcjonowanie i rozwój regionów odbywa się nadal – poza nielicznymi wyjątkami – w sposób żywiołowy i pozaplanowy. Chociaż w wielu gminach i powiatach władze lokalne tworzą strategie rozwoju regulujące sferę aktywizacji turystycznej terenów, to następujące po ich przyjęciu działania przeważnie odbiegają od wcześniejszych założeń. Z kolei cele działań przedsiębiorstw turystycznych funkcjonujących w regionach są krótkoterminowe i koncentrują się na podstawowych, bieżących problemach ekonomicznych, a aktywność instytucji otoczenia rynkowego jest dalece niedostateczna. W efekcie obserwuje się zamęt organizacyjny przejawiający się w sprzecznych ocenach zmian ruchu turystycznego, niezintegrowanych ofertach turystycznych, stracie zasobów i energii na dublowaniu inicjatyw oraz braku jednoznaczności identyfikacji najważniejszych problemów rozwojowych. Problemy związane z analizą rynku pojawiają się już na etapie określenia liczby turystów odwiedzających dany region, kończą zaś przy próbach stworzenia regionalnego produktu turystycznego (Zmyślony 2004).

Wszystkie te uwarunkowania należy rozpatrywać w kontekście współczesnej presji konkurencyjnej. W dobie szybkiego rozwoju technik transportowych i informatycznych oraz stale rosnącej mobilności turystów konkurentem każdego regionu, niezależnie od jego lokalizacji, jest każdy inny region na świecie. Nawet region o randze lokalnej staje się współcześnie międzynarodowym podmiotem turystycznym (Meethan 2001).

Można zatem postawić wniosek, że efektywny rozwój polskich regionów turystycznych wymaga przede wszystkim zintegrowania działań podmiotów w nich funkcjonujących w dążeniu do stworzenia wspólnego, regionalnego produktu turystycznego. Tylko taki produkt może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności regionu.

Jednak współpraca równorzędnych podmiotów w regionie turystycznym, by była skuteczna, wymaga czynnika stymulującego, integrującego i koordynującego wspólne działania. Nie może to być rozwiązanie

narzucone „odgórnie”, ponieważ w regionach turystycznych nie istnieje struktura stanowisk, ale jedynie struktura funkcjonalna autonomicznych podmiotów. Ważne jest zatem, aby podmiot ten wyłonił się w sposób naturalny, ewolucyjny, jako jeden z partnerów mający poparcie wśród większości zaangażowanych w rozwój turystyki przedsiębiorstw, instytucji i osób. Tak zidentyfikowany podmiot pełni rolę przywódcy w regionie turystycznym.

Potwierdzenie powyższego stwierdzenia, stanowiącego równocześnie tezę artykułu, stanowią wyniki analizy stanu organizacyjnego europejskich regionów turystycznych i podejmowanych w nich działań na rzecz wzrostu jakości produktu turystycznego, zawarte w raporcie Komisji Europejskiej z 1999 i 2000 r. (European Commission 1999, 2000a, 2000b). Jednym z głównych wniosków w nim zawartych było stwierdzenie, że funkcjonowanie w regionie turystycznym sprawnego przywództwa może być podstawowym warunkiem ich konkurencyjności oraz zdolności adaptacji do współczesnych warunków rozwojowych. Dlatego celem kolejnych rozważań będzie identyfikacja roli przywództwa w rozwoju polskich regionów turystycznych poprzez analizę funkcji przez niego pełnionych oraz zadań, jakie z nich wynikają.

Charakterystyka przywództwa w regionie turystycznym

Przywództwo w regionie turystycznym dotyczy jednego lub więcej podmiotów stanowiących centrum decyzji oraz działań w kwestiach związanych z rozwojem turystyki w określonym regionie lub będących w stanie zintegrować inne autonomiczne podmioty oraz zapewnić efektywną komunikację i współpracę między nimi dla podejmowania uzgodnionych decyzji lub działań w tych kwestiach (Zmysłony 2001).

Warto zauważyć, że w definicji nie określono szczegółowo formy przywództwa. Określenie podmiot może dotyczyć zarówno osoby (choć w praktyce zdarza się to bardzo rzadko), jak i władz lokalnych, przedsiębiorstwa, instytucji otoczenia rynkowego lub administracji turystycznej. Co ważne, przywódcą w regionie może teoretycznie zostać także partnerstwo utworzone w regionie dla realizacji konkretnych celów rozwojowych. W tym przypadku w przestrzeni ekonomiczno-społecznej regionu pojawia się dodatkowy podmiot, najczęściej reprezentowany przez wybranego przedstawiciela lub przedstawicieli. Ten nowy podmiot, jako odrębna jednostka ekonomiczna, może pełnić rolę przywódczą w stosunku do całego regionu. Dodatkowo, w ramach tego podmiotu, rozumianego jako partnerstwo innych podmiotów, mogą funkcjonować

podmioty, które poprzez swoją ponadprzeciętną aktywność lub siłę wpływu pełnią rolę przywódcy wewnętrznego. Co ważne, najczęściej przywódca w partnerstwie zostaje jego reprezentantem i funkcjonuje w sposób pośredni jako przywódca turystyki w całym regionie. Funkcjonowanie w formie reprezentanta rodzaju organizacji partnerskiej może bowiem dawać, z różnych względów, większe możliwości oddziaływania na kierunki rozwoju niż przywództwo w formie indywidualnej.

Podsumowując zatem ten wątek, można wydzielić dwa podstawowe rodzaje przywództwa turystyki w regionie:

1) przywództwo *sensu stricto* – dotyczące jednego lub kilku indywidualnych podmiotów, pełniących rolę przywódcze bezpośrednio w stosunku do innych podmiotów w regionie (władze lokalne, przedsiębiorstwa turystyczne);

2) przywództwo *sensu largo* – dotyczące podmiotów składających się z wielu podmiotów, a więc występujących w formie struktur partnerskich (instytucje otoczenia rynkowego, lokalne i regionalne organizacje turystyczne, związki samorządów lokalnych i inne podmioty partnerskie).

Przywódca (określany w artykule także mianem lidera) to podmiot najbardziej ze wszystkich świadomy ograniczeń własnych, indywidualnych zasobów w kontekście komplementarności podaży oraz potencjalnych korzyści płynących ze wspólnego, zintegrowanego działania. Pierwotnym impulsem podjęcia się roli przywódczej jest dążenie podmiotu do realizacji celów indywidualnych i optymalizacji wykorzystania własnych zasobów. Oczekiwanie polepszenia własnej pozycji ekonomicznej jest równocześnie warunkiem dobrowolnego przyjęcia dodatkowych funkcji wykraczających zakresem poza jego podstawową działalność.

Jak już wspomniano, decyzje lub działania przywódcy powinny opierać się na relacjach partnerskich z innymi podmiotami wpływającymi na kształt oferty turystycznej regionu. Wynika to z zasady równości, która oznacza, że żaden partner nie może narzucić innym w sposób bezkompromisowy i pozaekonomiczny zasad i warunków zarządzania rozwojem turystyki. Partnerski charakter relacji łączących przywódcę z innymi podmiotami tworzącymi ofertę turystyczną regionu zasadniczo wpływa na odmienny w stosunku do organizacji formalnych charakter przewodzenia. W warunkach gospodarki rynkowej i demokratyzacji struktur władzy wszystkie podmioty działające w regionie mają, w ramach istniejącego systemu prawnego, swobodę działania dla realizacji własnych celów, zatem określone zachowania podmiotów nie

mogą być wymuszane prostymi środkami typu nakazy i zakazy, a większość inicjatyw realizowana jest w wyniku wspólnych decyzji. Zatem formą oddziaływania przywódcy w stosunku do pozostałych podmiotów w systemie nie może być bezpośrednie kierowanie lub zarządzanie w znaczeniu wyjaśnionym powyżej, ale pośrednie wpływanie zwane sterowaniem. Oznacza ono takie wpływanie na podmioty w regionie, aby mógł zostać osiągnięty jego stan (stworzenie produktu turystycznego regionu) w pewnym założonym okresie. Jest to działanie celowe, umożliwiające optymalizację zachowań podmiotów zaangażowanych w tworzenie oferty turystycznej. W przeciwieństwie do kierowania, którym jest bezpośrednie wpływanie na proces rozwoju (za pomocą nakazów, zakazów, dyrektyw, regulacji itd.) prowadzące do utrzymania danego, osiągniętego stanu, sterowanie traktowane jest jako oddziaływanie pośrednie w procesie przejścia systemu turystyki w regionie ze stanu danego do stanu docelowego (Parysek 2001). Transformacja ta powinna odbywać się w sposób zrównoważony i kontrolowany (Kowalczewski i in. 2003).

Lider w regionie wpływa na funkcjonowanie wszystkich podmiotów w regionie. Charakter tego wpływu jest dwojaki: bezpośredni i pośredni.

Bezpośredni wpływ dokonuje się za pomocą relacji partnerskich, kiedy podmiot przywódczy integruje partnerów i współpracuje z nimi podejmując decyzje lub tworząc inicjatywy rozwojowe.

Oczywiste jest, że nie wszystkie przedsiębiorstwa, organizacje, mieszkańcy współpracują z przywódcą. Każde działanie podejmowane lub inspirowane przez niego wpływa jednak na ich zachowanie pośrednio, chociażby z uwagi na konieczność ustosunkowania się i reakcji na tworzone inicjatywy. Jest to konsekwencja istnienia między nimi relacji niewiążących, wynikających z funkcjonowania w tym samym obszarze przestrzennym.

Zadania podmiotów przywódczych w polskich regionach turystycznych

Ograniczona trwałość oraz spoistość regionów turystycznych jest jedną z przyczyn powstania potrzeby przywództwa, niemniej jego rola w rozwoju turystyki w regionie jest szersza i wieloaspektowa. Wagę funkcjonowania przywódcy w regionie turystycznym można przedstawić identyfikując zadania, z jakimi musi się zmierzyć występując jako czołowy podmiot w regionie. Zadanie przywódcze rozumiane jest jako

podstawowy obszar działania będący celem i równocześnie legitymizacją pełnienia przez dany podmiot roli przywódcy.

Nadrzędnym zadaniem przywódcy jest dążenie do wzrostu konkurencyjności regionu turystycznego. Realizacja tak ogólnie sformułowanego celu może przybierać rozmaite konkretne formy, zależnie od przyjętych rozwiązań w regionach. Konkretyzując zatem powyższy zapis można stwierdzić, że wynikają z niego kolejne trzy zadania:

- dążenie do tworzenia zintegrowanego produktu turystycznego regionu,
- dążenie do zgodności celów indywidualnych z celami rozwojowymi całego regionu oraz
- dążenie do rozwoju turystyki w regionie zgodnie z zasadami rozwoju zrównoważonego.

Tworzenie zintegrowanego produktu regionu jest zadaniem wielostopniowym i ciągłym, nie można zatem go uznać za pewien etap rozwoju regionu, ale jako nieustanną formę jego ewolucji. Realizacja tego zadania powinna następować poprzez tworzenie przez przywódcę siatki powiązań partnerskich w regionie, co jest zgodne z potrzebami, wymaganiami i sposobem postrzegania regionu przez współczesnego turystę. W warunkach wolnego rynku, który można rozpatrywać jako rynek wolnego wyboru konsumenta, niedostosowanie się w pełni do jego potrzeb jest w długim okresie działaniem skazanym na porażkę ekonomiczną. Chociaż indywidualne działania marketingowe podmiotów pozwalają im na osiąganie zysku umożliwiającego kontynuowanie działalności w następnych okresach, to należy pamiętać, że komplementarność gospodarki turystycznej powoduje niemożność osiągnięcia ich pełnego potencjału rozwojowego bez kooperacji z innymi usługodawcami. W dobie bardzo silnej presji konkurencyjnej przetrwają tylko te regiony, w których zostanie stworzona zintegrowana wewnętrznie oferta współzależnych usług i dóbr turystycznych. Potwierdzeniem tej tezy jest stwierdzenie K. Weiermaira, według którego to, co nie jest konkurencyjne na wielkim zintegrowanym rynku – przepada (Weiermair 2001).

Kolejnym zadaniem przywódcy, ściśle związanym z poprzednim, powinno być dążenie do osiągnięcia zgodności celów indywidualnych podmiotów z celami rozwojowymi całego regionu. Jeżeli dany podmiot stwierdzi, że grupa przewodzona przez lidera realizuje taki sam cel, jak jego własny, to tym samym grupa ta staje się dla niego atrakcyjna i prawdopodobnie będzie on dążył do włączenia się we wspólne inicjatywy. Innymi słowy przywódca, aby osiągnąć postulowaną integrację zasobów i działań, stoi przed problemem znalezienia argumentu

przekonującego dotąd rozproszone podmioty do współpracy w regionie. Argument ten w tkwi w prawach ekonomii. Celem podmiotu ekonomicznego, zarówno przedsiębiorstwa, władz lokalnych i regionalnych, jak i indywidualnej osoby jest maksymalizacja korzyści, różnie w każdym przypadku definiowanej. Efektem kooperacji podmiotów w wyszczególnionych dziedzinach jest wzrost jakości całościowej oferty turystycznej w regionie (bo funkcjonującej jako zintegrowany pakiet dóbr i usług turystycznych), co przekłada się na większe niż dotychczas zadowolenie turysty. Zadowolony klient jest z kolei źródłem kolejnych wizyt w regionie. W rezultacie działania te powodują wzrost poziomu zysku przedsiębiorstw, dochodów ludności, wpływów podatkowych władz lokalnych, jakości życia wszystkich mieszkańców w regionie. Zatem dążenie do osiągania korzyści ekonomicznych jest najprostszą i najbardziej skuteczną zachętą współdziałania. Dlatego w obszarach, które nie zakłócają zasad korzystnie wpływających na rozwój regionu konkurencji, cele poszczególnych elementów systemu mogą być skoordynowane z celami rozwoju regionu.

Trzecie postulowane zadanie przywódcy w regionie turystycznym, jakim jest dążenie do rozwoju turystyki w regionie zgodnie z zasadami rozwoju zrównoważonego, wynika z potrzeby zintegrowania funkcji turystycznej z innymi, pozaturystycznymi funkcjami regionu. Przywódca jako jeden z pierwszych podmiotów musi zdawać sobie sprawę z wszelkich konsekwencji wynikających z podejmowania wspólnych inicjatyw rozwojowych w regionie. Zapewnienie takiego sposobu rozwoju turystyki w regionie jest logiczną drogą zapewnienia wzrostu konkurencyjności regionu, bowiem istnienie tych elementów stanowi przede wszystkim o zainteresowaniu turystów. Dlatego realizacja tego zadania prowadzi wprost do podniesienia jakości produktu turystycznego regionu oraz jest immanentnym, wspólnie z poprzednimi zadaniami, czynnikiem rozwoju regionu turystycznego.

Powyższe zadania ze względu na opisowy charakter rozważań zostały przedstawione w sposób ogólnikowy i syntetyczny, niemniej w praktyce powinny one przyjąć bardziej konkretną, uzależnioną od indywidualnych uwarunkowań każdego regionu, formę i treść, np. kierowanie wspólnymi inicjatywami na rzecz poprawy jakości oferty turystycznej w regionie, tworzenie wspólnych systemów promocji i informacji turystycznej, prace nad budową i realizacją strategii rozwoju turystyki regionu. Najbardziej aktywny lub najsilniejszy podmiot przyjmuje je, ponieważ są one niezbędne w realizacji celów rozwojowych danego regionu. W ten sposób zaczyna być postrzegany jako lider w zakresie podejmowanych działań.

Funkcje przywódcy w regionie turystycznym

W związku z wykonywaniem scharakteryzowanych zadań w regionie turystycznym przywódca pełni określone funkcje. Można powiedzieć, że dopiero one w pełni określają rolę przywództwa w systemie turystyki. Można wyznaczyć pięć funkcji podmiotu przywódczego w regionie turystycznym:

1. **Funkcja koordynacyjna** (integracyjna) – jest to najbardziej istotna i najbardziej obszerna funkcja przywódcza. Integracja indywidualnych działań i różnorodnych zasobów istniejących w regionie turystycznym (kapitał, wiedza, doświadczenie działania, uprawnienia administracyjne) jest warunkiem powodzenia wszelkich regionalnych działań. Struktura podmiotowa polskich regionów cechuje się niskim stopniem formalizacji, małą spójnością oraz dość dużą elastycznością działań podmiotów, zatem do jego efektywnego działania potrzebna jest koordynacja przez przywódcę. Funkcja ta ma dominujące znaczenie w realizacji zadania polegającego na dążeniu do stworzenia zintegrowanego produktu turystycznego regionu. Działania przywódcy powinny koncentrować się na tym, aby współzależność zadań, rozumiana jako konieczność współdziałania poszczególnych podmiotów, prowadziła do współzależności wyników, rozumianej jako skutki, które są odczuwalne przez wszystkich partnerów w regionie turystycznym (Reed 2001).

Tworząc siatkę relacji partnerskich przywódca ułatwia podmiotom wzajemne oddziaływanie, wspomaga partnerstwo oraz zaangażowanie się w inicjatywy na rzecz podnoszenia konkurencyjności regionu. Zaangażowanie oznacza traktowanie problemów całego regionu jako własnych oraz dzielenie ryzyka wspólnych inicjatyw przez każdy podmiot. Przywódca musi zatem stworzyć zasady powszechnego i otwartego udziału, a więc zaaranżować wszystko tak, aby każdy podmiot decydujący się na współdziałanie mógł być faktycznie zaangażowany. Ponadto ważne jest, aby to zaangażowanie było prawdziwe, a nie tylko nominalne. Często zdarza się bowiem, że praktyczna współpraca kończy się wraz z podpisaniem umowy kooperacyjnej lub listu intencyjnego o współdziałaniu. Innym błędem jest zachęcanie podmiotów do zaangażowania się i proponowania wspólnych rozwiązań, a następnie wykluczenie ich udziału w procesie podejmowania kluczowych decyzji i w samej realizacji pomysłu. Konieczne jest zatem stworzenie platformy wymiany poglądów i wspólnego podejmowania decyzji w kluczowych kwestiach rozwoju regionu.

Funkcja koordynacyjna oznacza nie tylko budowanie, ale podtrzy-

mywanie niestabilnej struktury partnerskiej. Podstawą tak rozumianej funkcji powinno być przekonanie podmiotu przywódczego o wartości, jakie niesie ze sobą duże zróżnicowanie oraz możliwie jak największa liczba kooperujących podmiotów. Dlatego wpływ na podmioty mający na celu integrację powinien koncentrować się na podkreślaniu, że każdy z nich wnosi potrzebny i niepowtarzalny wkład do grupy partnerskiej, którego wykorzystanie pozwala najskuteczniej osiągać cele regionalne (por.: Mika 1984, Maxwell 2001, De Pree 1999). Przywódca jako jeden podmiot może zacząć budowę struktury partnerskiej, ale jest ona tym trwalsza, jeżeli jej funkcjonowanie zależy od wielu podmiotów i kiedy wiele podmiotów jest zainteresowanych jej utrzymaniem.

Funkcja koordynacyjna oznacza także przeciwdziałanie zakłóceniom i konfliktom mogącym się pojawić w regionie. Przyczyny konfliktu w regionie tkwią przede wszystkim w różnicach celów poszczególnych podmiotów, w konkurencji o zasoby (nie o nabywców!) oraz, co nie może być lekceważone, w relacjach interpersonalnych (por. Webber 1990). Czym mniejszy jest region, tym większe jest znaczenie tego rodzaju sporów, które wynikają z braku zaufania do intencji działania drugiego podmiotu, braku życzliwości lub niemożności wypracowania wspólnego zdania z przyczyn niezgodności charakterów. W takich przypadkach przywódca musi pełnić funkcję negocjatora i dążyć do osiągnięcia consensusu w sprawie przyszłych działań. Struktura partnerska jest bardziej trwała, jeśli poszczególne podmioty mają możliwość wyrażania swoich różnorodnych ocen, pomysłów i poglądów oraz rozstrzygania wewnętrznych sporów (Stoner, Freeman, Gilbert 2001).

2. **Funkcja aktywizująca** (stymulująca) – jest funkcją ściśle skorelowaną z poprzednią. W jej ramach przywódca nakłada na siebie odpowiedzialność na znalezienie lub wykorzystanie dotąd niewykorzystanych predyspozycji i zasobów partnerów działających w regionie turystycznym (por.: Schulz III, Hofer 1999). Poprzez swoje działanie powinien motywować i inspirować podmioty tworzące ofertę turystyczną regionu do podnoszenia indywidualnej sprawności operacyjnej. Zwiększenie efektywności funkcjonowania poszczególnych podmiotów – prywatnych i publicznych – w bezpośredni sposób prowadzi do wzrostu efektywności funkcjonowania regionu jako całości. Większa efektywność w regionie nie bierze się bowiem stąd, że działają w niej lepsze podmioty, ale dlatego, że zorientowany na osiągnięcie wyników przywódca motywuje je do rozwijania się i lepszego funkcjonowania (Drucker 1994).

Funkcja aktywizująca powinna polegać przede wszystkim na pobudzaniu przedsiębiorczości i innowacyjności w regionie turystycznym

(Zmyślony 2002). Jedną z możliwości działania na tym polu jest profesjonalne wsparcie prywatnych podmiotów świadczących usługi turystyczne lub paraturystyczne w sferze doradztwa prawnego, marketingowego i organizacyjnego. Wzrost wiedzy w zakresie strategicznego i bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem oraz tworzenie wspólnych standardów jakościowych oferowanych dóbr i usług turystycznych może przyczyniać się do zwiększenia tempa rozwoju gospodarczego regionu.

Pobudzanie przedsiębiorczości i innowacyjności może mieć formę tworzenia przez przywódcę programu szkoleń dla podmiotów działających na rynku turystycznym. Świadczenie usług turystycznych opiera się przede wszystkim na czynniku ludzkim, dlatego stałe podnoszenie jakości obsługi turystów jest kluczem do osiągnięcia sukcesu. Szkolenia te mogą dotyczyć zarówno kadr zarządzających regionem i indywidualnymi firmami turystycznymi, jak i stałych oraz sezonowych pracowników oraz mieszkańców regionu. Szkolenia dla profesjonalistów powinny dotyczyć marketingu, bezpieczeństwa, ochrony środowiska, systemów informacyjnych i rezerwacyjnych, nowych technologii w komunikacji i języków obcych. Dla pracowników, takich jak przewodnicy, pracownicy recepcji, kasjerzy, kelnerzy, a nawet pracownicy hotelowi i personel gastronomiczny, mających bezpośredni kontakt z turystami, niezbędna jest wiedza z zakresu poprawnych obyczajów zawodowych, znajomości języków obcych, historii oraz atrakcji naturalnych, kulturalnych i społecznych regionu, a także aktywna postawa wobec każdego turysty. Ważne jest wprowadzenie systemu mierzenia i monitorowania wyników systemu szkoleń przez przyznawanie certyfikatów, akredytacji oraz nagród podmiotom osiągnięciem określone wyniki w podnoszeniu jakości obsługi turystów (European Commission 1999, 2000a, 2000b).

Przywódca może inspirować innych do podnoszenia efektywności także w inny, pośredni sposób. Jako jeden z najbardziej aktywnych i przedsiębiorczych podmiotów (bo tylko taki podmiot może być postrzegany jako lider) stanowi odniesienie i przykład dla partnerów, które zainspirowane jego skuteczną działalnością oraz wpływem na cały region mogą próbować podążać jego wzorem. Jest to naturalny proces, występujący zarówno po stronie nabywców, jak i producentów. Zwykle lidera cechuje innowacyjność i skłonność do wprowadzania nowych przedsięwzięć. Zdecydowana większość podmiotów stosuje w różnym zakresie strategię naśladownictwa i odniesienia do lidera rynkowego (Kotler 1999).

Jak wynika z powyższych rozważań, skuteczne pełnienie funkcji

aktywizującej w prosty sposób powinno przełożyć się na wzrost poziomu jakości oferowanych produktów turystycznych w regionie w aspekcie mikroekonomicznym. Wzrost ten przyczynia się z kolei do podniesienia poziomu jakości funkcjonowania całego regionu. Dlatego działania przywódcy powinny być skoncentrowane na ciągłym dążeniu do podnoszenia jakości produktu turystycznego regionu.

3. Funkcja projektowa (analityczna) – przywódca w regionie powinien pełnić istotną funkcję w wypracowywaniu wizji rozwoju funkcji turystycznej regionu. W jej ramach wysiłki lidera winny koncentrować się na projektowaniu strategii rozwoju regionu (jeśli wiodącą funkcją regionu jest funkcja turystyczna) lub planów rozwojowych w sektorze turystyki (kiedy funkcja turystyczna nie jest dominująca), wytyczaniu celów i dążeniu do ciągłego rozwoju turystyki.

Analityczne spojrzenie na rozwój turystyki wymaga nieustannej koncentracji wysiłków na osiąganiu wyników oraz położeniu nacisku na realizację wspólnych celów. Niezwykle istotna jest umiejętność definiowania słabych i silnych stron regionu turystycznego oraz określania charakteru szans i zagrożeń w otoczeniu i podejmowanie na ich podstawie stosownych działań, a także zdolność do dokonywania stosownych zmian w warunkach kryzysowych w celu poprawy istniejących warunków rozwojowych. Wszystkie te czynniki stanowią podstawę zarządzania strategicznego, nowoczesnej metody planistycznej, obejmującej wszystkie aspekty funkcjonowania regionalnego systemu turystyki i angażującej wszystkie jego elementy składowe (Dziedzic 1998).

Funkcja projektowa przywódcy nie musi oznaczać konieczności dominującej roli przywódcy w opracowaniu strategii turystycznej regionu, a nawet jego bezpośredniego uczestniczenia w pracach, chociaż w zdecydowanej większości przypadków przywódca pełni w nich aktywną rolę, o czym mowa będzie w dalszej części rozdziału. Silna pozycja lidera w regionie wpływa w każdym przypadku na charakter planów rozwojowych, niezależnie od tego, jaki podmiot lub osoby je ustanawiają.

4. Funkcja reprezentacyjna (delegacyjna) – związana z zewnętrznymi aspektami funkcjonowania regionu turystycznego. Jako najbardziej aktywny, najlepiej zorientowany w funkcjonowaniu turystyki i wpływowy podmiot przywódca reprezentuje region w większości zdarzeń lub inicjatyw o znaczeniu regionalnym lub ponadregionalnym. Przywódca powinien być aktywny w inicjowaniu i utrzymywaniu kontaktów z władzami centralnymi i jego reprezentantami, prowadzenia kontaktów

międzyregionalnych, negocjacji z ważnymi inwestorami. Nawet jeśli w regionie powołany jest zespół zajmujący się wymienionymi zadaniami, inicjatywy i wizerunek podmiotu przywódczego mogą stać się zewnętrzną częścią marki całego regionu. Innymi słowy, przywódca pełni funkcję rzecznika regionu, którym przewodzi, zarówno w oczach konkurencyjnych regionów, jak i obecnych oraz potencjalnych turystów.

5. Funkcja informacyjna (badawcza) – przenika ona przez wszystkie dotychczas opisane funkcje, została jednak wyodrębniona, ponieważ bardzo często jest niedoceniana w praktyce funkcjonowania regionów turystycznych. Przywódca stanowi centrum działań w regionie, dlatego musi być postrzegany jako nadawca, odbiorca i koordynator przepływu informacji pomiędzy współpracującymi partnerami, co umożliwia stworzona sieć relacji partnerskich. Ważna jest świadomość niezwyklej wagi informacji w działaniach przywódczych, ponieważ nawet brak przekazu informacyjnego jest interpretowany przez podmioty jako szczególnie rodzaj wiadomości i może być wielorako zrozumiany.

Pełnienie wszystkich funkcji przywódczych polega przede wszystkim na wymianie informacji. Organizowanie formalnych i nieformalnych kanałów informacyjnych stanowi podstawę jej koordynacji i uporządkowania, poza systemem gwarantuje zintegrowany przekaz uzgodnionych wspólnie wiadomości o znaczeniu handlowym i marketingowym. Szczególnie ważna jest budowa kanałów komunikacyjnych pomiędzy regionem rozumianym jako podmiot a jego klientami, czyli turystami.

Podstawą funkcji informacyjnej jest także inicjowanie działań w zakresie pozyskiwania informacji statystycznej na temat wielkości i struktury ruchu i wydatków turystycznych w regionie. Należy do nich zapewnienie stabilnych źródeł marketingowych typu pierwotnego i wtórnego, zapewniających pomiar stopnia satysfakcji turystów z pobytu w regionie oraz monitorowanie wolumenu i struktury zagospodarowania turystycznego. W czasach, kiedy wszystkie decyzje ekonomiczne poprzedzone są badaniami rynku brak szczegółowych danych na temat klientów i swojego potencjału usługowego praktycznie uniemożliwia efektywne funkcjonowanie.

Skuteczne wypełnianie omówionych funkcji przywódczych prowadzi do efektu synergii. Dzięki niemu w wyniku współpracy podmiotów zaangażowanych w świadczenie usług turystom powstają większe efekty ekonomiczne i wyższy poziom zaspokojenia potrzeb klientów niż wynosiłaby łączna suma wyników indywidualnej działalności każdego z nich, gdyby funkcjonowały osobno. Zatem nadrzędną funkcją lidera

regionie musi być **funkcja synergetyzująca**, dzięki której system powiązanych ze sobą podmiotów budujących ofertę turystyczną może przekształcić się w zintegrowany produkt turystyczny. Synergetyk musi „widzieć więcej i dalej” niż inne podmioty kształtujące ofertę turystyczną gminy (Nawrot, Zmyślony 2004).

Podsumowanie. Alternatywa przywództwa w polskich regionach turystycznych

Funkcjonowanie przywódcy nie jest warunkiem niezbędnym funkcjonowania polskich regionów turystycznych. Należy zauważyć, że alternatywą jego istnienia jest historycznie najstarszy i najbardziej rozpowszechniony (i zarazem dominujący w przypadku polskich regionów) rozwój żywiłowy. Jego podstawą jest wolnorynkowa inicjatywa gospodarcza reprezentowana przez sektor prywatny, nieskrępowana ogólnym planowaniem i koordynacją. Przedsiębiorcy tworzą podstawową grupę kształtującą ofertę regionu turystycznego, która powstaje w wyniku wielu indywidualnych, niezależnych decyzji, często mających charakter przedsięwzięć konkurencyjnych. Liczba zaangażowanych podmiotów zależy od wielkości spodziewanych przyjazdów oraz charakteru rozwoju – jeśli ma on charakter ewolucyjny, to uczestniczy w nim zwykle większa liczba jednostek, natomiast w przypadku zmasowanej inwestycji jeden podmiot jest odpowiedzialny za jej całość lub znaczący fragment (Dziedzic 1998).

Podstawową przesłanką rozstrzygającą o rozwoju podaży turystycznej są oczekiwane przez przedsiębiorców zyski, a najważniejszym celem rozwoju regionu jest zwiększanie potencjału gospodarki turystycznej. W tak ukształtowanym rozwoju sektor publiczny spełnia bardzo ograniczoną rolę, głównie polegającą na regulacji (nakazanej przez ustawodawstwo) w zakresie wykorzystania przestrzeni (planowanie przestrzenne) oraz wspomagania przedsiębiorców w sprzedaży ich oferty turystycznej w postaci częściowego lub całkowitego przejęcia kosztów finansowania promocji.

Żywiłowy rozwój regionu turystycznego prowadzi do wielu konfliktowych sytuacji. Jedną z nich jest zakłócenie relacji między funkcjami turystycznymi a pozostałymi funkcjami użytkowania przestrzeni, które również najczęściej kształtują się żywiłowo. Według E. Dziedzic (1998) oznacza to w praktyce albo zdominowanie ich przez turystykę, albo niedostateczne wykształcenie tych elementów podaży turystycznej, które bezpośrednio nie przynoszą zysków (np. infrastruktury oraz urządzeń

chroniących walory naturalne i antropogeniczne). Sposobem łagodzenia takiego konfliktu jest próba planowania przestrzennego przez władze lokalne, niemniej zwykle jest ona kontynuacją rozwoju żywiłowego, ponieważ powstaje jako reakcja na pojawienie się konkretnego problemu niemającego charakteru kompleksowego. Konsekwencją rozwoju żywiłowego jest brak koordynacji działań podmiotów zaangażowanych w tworzenie oferty turystycznej oraz świadoma rezygnacja z tworzenia struktury partnerskiej.

Polska turystyka znajduje się obecnie w fazie przełomu organizacyjnego, polegającego na coraz silniejszych tendencjach do integracji działań i strategicznego planowania rozwoju turystyki oraz rosnącej presji przywództwa. Zatem najbardziej palącym postulatem jest konieczność zintensyfikowania relacji partnerskich pomiędzy podmiotami różnych typów, co jest warunkiem utworzenia i funkcjonowania przywództwa, który może stanowić kluczowy czynnik w rozwoju polskich regionów turystycznych.

Literatura

- Bramwell B., Lane B., 2000, *Collaboration and partnerships in tourism planning* [w:] Bramwell B., Lane B. (red.), *Tourism Collaboration and Partnerships*, Channel View Publications, Clevedon–Buffalo–Toronto–Sydney.
- Butler R., 1980, *The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources*, *The Canadian Geographer*, 24.
- Chojnicki Z., 1996, *Region w ujęciu geograficzno-systemowym*, [w:] Czyż T. (red.), *Podstawy regionalizacji geograficznej*, Bogucki Wyd. Nauk., Poznań.
- De Pree M., 1999, *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa.
- Drucker P., 1994, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków.
- Dziedzic E., 1998, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania Szkoły Głównej Handlowej, 442, Warszawa.
- European Commission, 1999, *Towards Quality Rural Tourism*, Enterprise Directorate-General – Tourism Unit, Bruksela.
- European Commission, 2000a, *Towards Quality Coastal Tourism*, Enterprise Directorate-General – Tourism Unit, Bruksela.
- European Commission, 2000b, *Towards Quality Urban Tourism*, Enterprise Directorate-General – Tourism Unit, Bruksela.
- Kotler Ph., 1999, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa.
- Kowalczewski W. (red.), 2003, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w regionie*, Wyd. Akademickie Dialog, Warszawa.
- Maćkiewicz A., Ratajczak W., 1996, *Wyznaczanie rozmytych granic regionalnych*, [w:] Czyż T. (red.), *Podstawy regionalizacji geograficznej*, Bogucki Wyd. Nauk., Poznań.
- Maxwell J.C., 2001, *Prawa przywództwa*, Wyd. Studio Emka, Warszawa.

- Meethan K., 2001, *Tourism in global society*, Palgrave, Hampshire–New York.
- Nawrot Ł., Zmyślony P., 2004, *Inwestor czy synergetyk: rola samorządu terytorialnego w rozwoju turystyki*, [w:] Gałęcki R. (red.), *Rola i zadania samorządu terytorialnego w rozwoju gospodarki turystycznej*, Mazowiecka Wyższa Szkoła Humanistyczno-Pedagogiczna w Łowiczu, Łowicz.
- Parysek J., 2001, *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wyd. Nauk. UAM, Poznań.
- Reed P.J., 2001, *Extraordinary leadership*, Kogan Page, London–Milford.
- Mika S., 1984, *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa.
- Schulz III W.C., Hofer Ch.W., 1999, *Creating value through skill-based strategy and entrepreneurial leadership*, Pergamon, Oxford.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 2001, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Webber R.A., 1990, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- Weiermair K., 2001, *Improvements in competitiveness for tourist enterprises through new form and regimes of governance*, [w:] *Tourism Policy and Economic Growth*, materiały konferencyjne OECD Seminar, Berlin.
- Zmyślony P., 2001, *Sprawne przywództwo warunkiem efektywnego rozwoju turystyki na obszarach wiejskich*, [w:] *Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich*, materiały konferencyjne IX Ogólnopolskiego Sympozjum Agroturystycznego, Złotów 9–12 września 2001, Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich, Oddział w Krakowie, Kraków.
- Zmyślony P., 2002, *Rola przywództwa w kształtowaniu przedsiębiorczości i rozwoju turystyki w regionie*, [w:] Kosiedowski W. (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako czynniki rozwoju regionalnego i lokalnego*, UMK w Toruniu, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek.
- Zmyślony P., 2004, *Przywództwo w regionach turystycznych: utopia czy konieczność?* [w:] Gołembski G. (red.), *Turystyka w ujęciu globalnym i lokalnym*, Zesz. Nauk. AE, 53, Poznań.

The role of the leadership in the development of Polish tourist regions

Summary

The development of Polish tourist regions faces problems resulting from both integral features of the region as a spatial economic system, but also delays resulting from not fully used marketing potential and spontaneous and not planned methods of their organization. The effective development of tourist regions depends, first of all, on their adaptability to constantly changing external conditions and responding to resulting from them challenges. In order to achieve this ability, subjects functioning in tourist regions should make partnerships to integrate reserves existing in the given region, such as capital, knowledge, experience in activity, administrative powers and others. However, cooperation of autonomic and equal status subjects is not easy. It is vital, then to find among all establishments, institutions and people involved in the development of tourism to find one subject (or subjects) which would be able to carry out a mission of organizing and mobilizing enough strength to achieve a common aim and to co-ordinate actions resulting in their accomplishment.

A leader in the region cannot be appointed in “a top-down way”. This is the subject that is most aware of its own restrictions, individual resources in context of complementarity of supply and prospective profits resulting from mutual, integrated activity. Decisions or activities of the leader should be based on partnership relations with other institutions influencing the tourist offer of the region. It results from the rule of equal status, which means that no partner can uncompromisingly and uneconomically impose on others rules and principles of management in the development of tourism.

The significance of the leader's functioning in a tourist region can be presented by the identification of the tasks it has to face up to acting as a leading institution in the region. The first imperative is to increase the competitiveness of the tourist region. Specifying the above, it can be concluded that subsequent three tasks result from it:

- determination to create an integrated product of the tourist region,
- determination to achieve the compliance of individual tasks with developmental tasks of the whole region,
- determination to develop tourism in the region in accordance with rules of equal development.

While completing the tasks described above, the leader in the tourist region performs definite functions, which constitute the fullest characteristics of leadership's functioning and give a picture of its significance for the development of the tourist region. Five of them can be listed as the most important:

1. A coordinating function (integrating), within which the leader helps subjects interact with each other, supports the unstable partnership structure and their involvement in initiatives for increasing the attractiveness of the region. The leader should stress the fact that each of the subjects contributes uniquely to the partnership group and the proper use of this contribution enables to achieve regional aims. This function also means preventing impediments and conflicts that may appear in the region. In this case, the leader must play a role of a mediator in order to reach a consensus on future activities.

2. An activating function (stimulating), within which the leader should motivate and inspire subjects creating tourist offers of the region to be fully operational. Higher attractiveness of the region does not stem from the fact that better subjects operate in the area but from the fact that the goal-oriented leader motivates them to function better and develop quicker. It can support its subjects by offering legal, marketing and organizational consultancy, providing them with the system of training, introducing the system of standardization of tourist services. The leader may also inspire others to increase their effectiveness in the indirect way by setting a good example as one of the most active subjects to be followed.

3. A project function (analytical) where the leader plays a significant role (which does not mean dominant in each case) in working out a vision of development of the tourist function in the region. It consist in designing the strategy of the region's development (if the leading function of the region is the tourist function) or development plans in tourism sector (when tourist function is

not dominating), defining goals and pursuing the constant development of tourism. The ability of defining weak and strong points of the region, evaluating chances and threats in the surrounding and taking actions is of vital importance.

4. A representative function (acting as a delegate) where the leader as the best informed and influential subject represents the region in events or initiatives within the limits of the region or exceeding the boundaries of the region. The leader should be active in initiating and maintaining contact with central authorities and their representatives, staying in touch with regional subjects, negotiating with important investors. In other words, the leader plays a role of a spokesman of the region for competitive regions and tourists themselves.

5. An information function (research), penetrating all functions described above, where the leader constitutes the main base of activities in the region. That is why it must be perceived as a sender, receiver and coordinator of information flow between cooperating partners. Arranging formal and informal information channels in the region guarantees an integrated transmission of set messages of commercial and marketing significance. The vital role of the source is also to initiate activities to obtain statistical information about the size and structure of tourist movement and tourist expenses in the region. In times, when all economic decisions are preceded by market research; the lack of detailed data about customers and its own service potential practically inhibits effective functioning.

The effective performing of the above discussed functions leads to the synergy effect. Due to it and as a result of cooperation of subjects, better economic effects and higher level of satisfying the requirements of tourists are achieved. It is higher than a total amount of individual activities of each of the subjects would come to if they functioned single-handed.

An alternative to the leadership is a spontaneous development which is historically the oldest and the commonest (prevailing in case of Polish regions). It may lead to numerous conflict situations, impede relations between tourist functions and other functions of making use of the space in the region, bring about the poor coordination of activities of subjects involved in producing tourist offers and the conscious resignation from creating the integrated tourist product of the region.

Translated by Elżbieta Lubińska