

# Różne płaszczyzny udziału kultury lokalnej w procesie stymulowania rozwoju regionów i budowania ich przewag konkurencyjnych

*The Different Share of the Local Culture in Stimulation of the Regional Development and Competitive Advantage Building*

*Katarzyna Hełpa-Liszkowska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*

STRESZCZENIE

Celem opracowania jest prezentacja nowego spojrzenia na rolę potencjału kulturowego w procesie stymulowania rozwoju gospodarczego. Zawiera ono analizę trzech wzajemnie powiązanych płaszczyzn oddziaływania kultury oraz różnych możliwości wykorzystania potencjału kulturowego w budowaniu przewagi konkurencyjnej regionów.

The purpose of this study is to present a new approach to the role of the culture potential in the stimulation of the economic development. It includes analysis of three interrelated grounds of the culture impact, and different applications of the cultural heritage in building of the regional competitive advantage.

ABSTRACT

## Wstęp

Jednym z warunków niezbędnych do wprowadzania korzystnych zmian i przyspieszenia rozwoju, a co za tym idzie podniesienia konkurencyjności danego obszaru jest uwzględnienie lokalnych zasobów kulturowych. To właśnie kultura warunkuje bowiem w znacznym stopniu dynamikę i kierunki rozwoju gospodarczego. Pomijanie różnych aspektów kultury w rozwoju społeczno-ekonomicznym może natomiast prowadzić do alienacji jednostek i zbiorowości czy niebezpiecznych zjawisk dezintegracji i zaburzenia ładu społecznego, a w konsekwencji osłabienia tempa i skali rozwoju danego obszaru (Krzyminiewska 2010). Nie bez powodu w badaniach regionalnych, również ekonomicznych, coraz silniejszą pozycję zajmuje kapitał kulturowy, traktowany jako ważna determinanta rozwoju i budowania przewag konkurencyjnych. Pojemność pojęcia *kultura*, jego wieloaspektowy charakter, również na poziomie lokalnym, a przy tym nierzadko nazbyt wąskie postrzeganie, nawet w zasadniczych dokumentach strategicznych, skłania do ukazania przynajmniej kilku wzajemnie powiązanych płaszczyzn oddziaływania kultury na proces stymulowania rozwoju oraz budowania przewagi konkurencyjnej regionów.

W opracowaniu wyodrębnione zostały trzy takie płaszczyzny:

- pierwszą stanowi możliwość bezpośredniego czerpania z dziedzictwa kulturowego, wykorzystanie zasobów będących wytworem zarówno kultury materialnej, jak i niematerialnej,

- drugą jest wspólna tożsamość kulturowa i budowanie na jej bazie, i na gruncie wspólnych zasobów, współpracy w formie powiązań sieciowych na szczeblu lokalnym lub regionalnym,
- trzecią płaszczyzną, mającą niebagatelny wpływ na analizowane procesy rozwoju regionalnego, a niestety nierzadko pomijaną nawet w wiodących dokumentach strategicznych, jest kultura organizacyjna wspólnoty lokalnej.

Dlatego w opracowaniu podjęta została próba wykazania, jak ważna jest umiejętność diagnozowania kultury organizacyjnej w regionie oraz wykorzystania potencjału kulturowego w procesie kreowania konkurencyjności.

## Lokalne zasoby kulturowe

Pierwszą z wyodrębnionych płaszczyzn udziału kultury w procesie stymulowania rozwoju lokalnego stanowi czerpanie z dziedzictwa kulturowego, czyli umiejętność wykorzystania zasobów, będących wytworem zarówno kultury materialnej (zabytki, produkty kulinarne, rękodzieło), jak i niematerialnej (obrzędowość lokalna, tańce, pieśni), przy kreowaniu produktów lokalnych, marek regionalnych oraz szeroko rozumianego marketingu terytorialnego. Dziedzictwo kulturowe, podobnie jak sama kultura, jest pojęciem złożonym, wieloaspektowym, niemierzalnym oraz trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. Jest to przede wszystkim krajobraz zmieniony przez człowieka oraz świadectwo

tę, jak żyły kolejne pokolenia. To historia miejsc i ludzi, którzy w tych miejscach żyli (Duriasz-Bułhak, Połomski, Potok 2011). Taki „spadek” po przodkach jest o tyle ważny, że decyduje o tożsamości, która z kolei jest odpowiedzialna za integrację społeczności lokalnej, stanowiącą mobilizację do wspólnej aktywności.

W ramach dziedzictwa kulturowego wymienić można dwie główne wzajemnie powiązane grupy: dorobek kultury materialnej oraz dorobek w ramach kultury duchowej. O ile elementy kultury materialnej nietrudno sprecyzować, są to bowiem konkretne obiekty łatwe do opisanego i zlokalizowania (tzw. zabytki nieruchome, zabytki ruchome i zabytki archeologiczne), o tyle składniki kultury niematerialnej stanowią kategorię bardzo szeroką, obejmującą zachowania, umiejętności, tradycje, folklor, czyli zjawiska znacznie trudniejsze do zdefiniowania, dokumentowania, a przede wszystkim „utrzymania przy życiu”. Do dziedzictwa kultury niematerialnej zalicza się bowiem: obrzędy, rytuały, zwyczaje, sposoby gospodarowania i wytwarzania przedmiotów, sposoby uprawy ziemi i hodowli, czy wytwarzaniem dzieł o walorach artystycznych, a także folklor muzyczny, taneczny i słowny (w tym gwary, legendy, mowy obrzędowe) czy też tradycje życia rodzinnego, sąsiedzkiego i wspólnotowego (Duriasz-Bułhak, Połomski, Potok 2011). Jest to tym bardziej ważne, że nierzadko troska o dorobek poprzednich pokoleń ograniczała się jedynie do dziedzictwa materialnego. Pamiętać należy jednak, że znacznie bogatsze, a jednocześnie wymagające szczególnego traktowania są zasoby dziedzictwa niematerialnego, niosące ze sobą największy potencjał, choć niewątpliwie trudniejszy do dostrzeżenia.

Najważniejsze jednak, aby pamiętać, że dziedzictwo kulturowe nie stanowi jedynie pomnika historii, przedmiotu ochrony, na której głównie do tej pory koncentrowała się działalność z nim związana. Konieczne jest przede wszystkim spojrzenie na dziedzictwo, jak na zasób i niewątpliwą potencjał, który może zostać wykorzystany dla przyszłego rozwoju. Oczywiście trudno byłoby nie zauważyć powiązań i sprzężeń zwrotnych między obu ujęciami, ponieważ tylko umiejętne korzystanie z odziedziczonych po przodkach dóbr kultury oraz harmonijne ich włączanie do zachodzących obecnie dynamicznych przemian daje gwarancję skutecznej ochrony (Purchla 2011). Nadal brakuje jednak nowoczesnej refleksji nad rolą dziedzictwa kulturowego we współczesnych procesach rozwoju. Świadczy o tym najlepiej przegląd wojewódzkich dokumentów strategicznych, z którego wynika brak dopracowanych, spójnych koncepcji jego wykorzystania (Kościelecki 2007).

Jest to bardzo niekorzystne „niedopatrzenie” z punktu widzenia rozwoju lokalnego. Dziedzictwo jest bowiem zasobem, który daje niezliczone możliwości działania, będącym

stymulatorem rozwoju i podstawą budowania przewagi konkurencyjnej danego obszaru.

## Produkty tradycyjne

Najprostszym, a równocześnie najlepszym przykładem wykorzystania dziedzictwa są produkty lokalne i marki regionalne, czyli wytwory tradycyjne charakterystyczne dla pewnych obszarów, związane z konkretnymi miejscami, których nazwa i sposób wytwarzania są prawnie chronione. Taki produkt tradycyjny kształtuje się w ciągu długiego czasu i jest wynikiem oddziaływania wielu czynników naturalnych oraz kulturowych, dlatego jest dobrem wspólnym danego regionu. Z tego względu, co warto podkreślić, nie może zostać zawłaszczony przez jednego producenta, a warunkiem koniecznym dla przyjęcia wniosku o nadanie odpowiedniego znaku jest jego złożenie przez grupę producentów. W systemie europejskim produkty o takich walorach sygnowane są trzema rodzajami znaków świadczących o ich najwyższej jakości i tradycyjnym sposobie wytwarzania. Poza tym każdy kraj posiada swoje własne systemy wyróżniania takich produktów. W Polsce jest to system „Jakość tradycja” oraz „Lista Produktów Tradycyjnych”. Ukazują one bogactwo i różnorodność polskich tradycji kulinarnych. Aktualnie na samą listę „LPT” wpisanych jest ponad 700 produktów i niemal codziennie przybywają nowe zgłoszenia (*Produkty tradycyjne* 2012). Największymi atutami produktów regionalnych są: oryginalny sposób wytwarzania, przekazywany z pokolenia na pokolenie oraz jakość, przewyższająca wyraźnie jakość towarów produkowanych masowo. Dzięki temu produkty te mają coraz większe grono zwolenników, a dodatkowo stanowią doskonały sposób na promocję regionu.

## Turystyka kulturowa

Obiekty dziedzictwa podnoszą także atrakcyjność turystyczną regionu i zwiększają konkurencyjność miejscowości w staraniach o przyjezdnych. Ponadto turystyka chroni, wzbogaca i popularyzuje dobra kulturalne, kultura zaś inspirowa rozwój turystyki (Gaworecki 2000). Związki turystyki z kulturą są ściśle i wzajemne (zwłaszcza tzw. turystyki kulturowej, czyli skupiającej się raczej na walorach kulturowych danego obszaru niż np. wyłącznie przyrodniczych). Należy też uznać, że turystyka może być zarówno przedmiotem, jak i podmiotem w tej relacji – jest jednocześnie produktem kultury, jak i czynnikiem wpływającym na jej kształt, zwłaszcza w sytuacji, kiedy w kręgu zainteresowań turystyki kulturowej są już nie tylko zabytki architektoniczne, ale wszelkie przejawy działalności człowieka, a kluczo-

wymi elementami są rozwój, prezentacja i interpretacja zasobów kulturowych (Leśniewski 2010a).

Turystyka kulturowa jest zatem dziedziną, która w sposób doskonały łączy aspekty ekonomiczne z kulturowymi. Oznacza to jednak znacznie więcej, niż zwiedzanie zabytków w wąskim tego słowa znaczeniu – produktami turystyki kulturowej mogą być elementy dziedzictwa materialnego, jak i niematerialnego, czyli np. tradycyjne umiejętności, folklor, czy lokalna obrzędowość rodzinna czy doroczna oraz wiele więcej. Turystyka kulturowa cieszy się w ostatnim czasie znacznie większą popularnością niż turystyka przyrodnicza. Jest także silniej niż ona związana z rozwojem lokalnym. Planując jej rozwój należy jednak pamiętać o pewnych niebezpieczeństwach, związanych przede wszystkim z tym, że dziedzictwo kulturowe, zwłaszcza w swoich niematerialnych przejawach, jest bardzo wrażliwe. Tworzenie produktu turystyki kulturowej musi być poprzedzone dokładnym rozpoznaniem lokalnych zasobów i potrzeb rynku. Często z bogactwa dziedzictwa nie zdają sobie sprawy sami jego spadkobiercy, dlatego warto, aby promocja takiego produktu skierowana była zarówno do turystów, jak i do lokalnej społeczności (Leśniewski 2010b). Niewiedza i brak świadomości w odniesieniu do wartości dziedzictwa kulturowego jest bowiem największym wrogiem zarówno dla niego samego, jak i dla rozwoju lokalnego.

Interesującym przykładem łączenia obu wspomnianych wyżej form wykorzystywania zasobów dziedzictwa jest, rozwijające się na zachodzie Europy, zjawisko turystyki kulinarnej, czyli wędrówki śladami produktów regionalnych, u nas jeszcze mało znane. Są bowiem miłośnicy produktów tradycyjnych i smakosze zdolni do dalekich podróży w poszukiwaniu nowych doznań – ich mapą na trasie kolejnych wycieczek jest lista produktów regionalnych. Może się okazać, że kulinarni fanatycy po skosztowaniu już wszystkich rodzajów sera we Francji, cydru w Wielkiej Brytanii, czy bawarskiego piwa, będą chcieli poznać smak świętomarcińskiego rogała z Poznania, czy podhalańskiego oscypka.

### **Znaczenie kreatywności i marketingu w zarządzaniu zasobami dziedzictwa**

Sukces przedsięwzięcia lokalnego, opartego na dziedzictwie, zależy w dużej mierze od właściwego marketingu – trzeba tylko znaleźć jak największą ilość powodów, aby współczesny turysta rządny nowych wrażeń i doznań, zwłaszcza tych o podłożu kulturowym, zostawił swoje pieniądze właśnie w tym, a nie innym miejscu. Dziedzictwo bowiem „to nie tylko suma zachowanych na danym obszarze obiektów zabytkowych. To z jednej strony warstwa

symboliczna, związana z interpretacją dziedzictwa jako *scrum*, ale to także produkt rynkowy – co jest faktem ciągle dla wielu szokującym. W tym sensie skuteczne zarządzanie zasobami dziedzictwa oznacza trafną odpowiedź na pytania o jego dostępność i o jego konsumentów” (Purchla 2011).

Czasem nie trzeba bowiem nic produkować, wystarczy coś udostępnić, pokazywać (np. ginące zawody, zapomniane tradycyjne umiejętności). Dobrym polem do działania o takim charakterze mogą być lokalne muzea, regionalne placówki edukacyjne, gospodarstwa agroturystyczne. Ważne, aby forma oferty była jak najbardziej atrakcyjna, miała charakter interaktywny, być może z wykorzystaniem multimedialnych i sięgała do korzeni oraz rodzimych zasobów. Często, aby osiągnąć sukces, wystarczy dobry pomysł na lokalną pamiątkę, żyjemy bowiem w erze gadżetów i cieszą się one ogromnym powodzeniem. Ważne jest jednak, aby była to pamiątka miejscowa, jedyna w swoim rodzaju, a nie jedynie chiński produkt z miejscową nazwą. Jeśli jeszcze jest to produkt dobrze opakowany (tu w grę wchodzi tzw. konfekcjonowanie produktów), sukces jest murowany. Znakomitym przykładem są koniakowskie stringi.

W odniesieniu do zarządzania zasobami kulturowymi, zasadniczym problemem jest jednak fakt, iż najczęściej traktuje się je jako zasoby komparatywne, nie zaś konkurencyjne. Nie postrzega się ich zatem w kategoriach rynkowych, jako realnych bądź potencjalnych produktów. Trzeba być świadomym tego, że samo występowanie i dobry stan zabytków na danym obszarze nie są równoznaczne z tym, że ma on przewagę nad tymi obszarami, które takich zasobów nie posiadają (Kościelecki 2007).

### **Współpraca oparta na wspólnej tożsamości**

Drugą płaszczyzną kultury lokalnej jest wspólna tożsamość kulturowa i budowanie na jej bazie wspólnych zasobów współpracy na szczeblu lokalnym lub regionalnym w postaci np. tradycyjnych wyrobów i usług, najczęściej w formie powiązań sieciowych. Kiedy bowiem lokalni partnerzy potrafią współpracować, wspólnie promować się i pozyskiwać „klientów” na produkty i usługi, uzyskują efekt synergii. Przykładem tego typu działań są klastry – najbardziej popularne układy powiązań sieciowych na danym obszarze, tworzące środowisko ułatwiające intensywne procesy interakcji i współpracy między poszczególnymi podmiotami opartymi o wspólną trajektorię rozwoju (np. technologiczną, wspólne rynki docelowe itd.), jednocześnie konkurujących i kooperujących w pewnych aspektach działania. Systemami powiązań lokalnych opartych, znacznie bardziej niż klastry, na wspólnej tożsamości kulturowej,

są wioski tematyczne oraz lokalne partnerstwa tworzone i wspierane w ramach programu LEADER (Lokalne Grupy Działania), integrujące różne podmioty na poziomie subregionalnym, a także sieci dziedzictwa kulinarnego.

### Wioski tematyczne

Wspomniane wioski tematyczne, których rozwój podporządkowany jest wiodącej idei, bazującej na powiązaniach turystyki kulturowej z produktami tradycyjnymi są interesującym przykładem usytuowania mieszkańców wsi w zmieniającej się gospodarce. Wioski tematyczne są miejscami, których mieszkańcy, a przynajmniej niektórzy z nich, mają wspólny pomysł na rozwój. Ważny jest aspekt wspólnego działania - wiadomym jest bowiem, że w grupie łatwiej się zmobilizować, pokonywać problemy oraz podejmować decyzje. Wokół takiego pomysłu powstają zespołowe i indywidualne sposoby na zarabianie. Można uznać, że nowy pomysł na rozwój wsi, to temat na nową opowieść, dzięki której społeczność wsi zacznie żyć nowym życiem. Ta nowa opowieść prowadzić będzie do nowych zdarzeń (Idziak 2008).

Wioska tematyczna różni się od dotychczasowych sposobów specjalizowania się obszarów wiejskich tym, że jej specjalizacja jest dopasowana do gospodarki opartej na wiedzy, doznaniach i twórczości oraz powstaje w oparciu o nowe czynniki rozwoju, najczęściej natury niematerialnej i emocjonalnej (Idziak 2008). Oczywiście nie wszystkie wioski tematyczne nawiązują do miejscowego dziedzictwa, jest jednak wiele takich, które właśnie w miejscowej historii i dorobku poprzednich pokoleń (np. w tradycyjnych umiejętnościach, zawodach) szukają inspiracji do wspólnych działań. Przykładami wiosek tematycznych są m.in., Chudoba – „Wioska dekarzy”, Maciejów – „Miodowa kraina”, Dąbrowa – „Wioska Zdrowego Życia”, Paproty – „Wioska Labiryntów i Źródeł”.

Wioski tematyczne mają podobny charakter jak inicjatywy związane z przedsiębiorczością i specjalizacją branżową opartą na lokalnych tradycjach. Jest to możliwe dzięki gęstej sieci powiązań lokalnych, związanych z miejscowym dziedzictwem obejmującym praktyczną wiedzę o tym co i jak produkować oraz prezentującym rzemieślnicze umiejętności. Dobrym przykładem są duże skupiska producentów butów w okolicy Nowego Targu, wynikające z lokalnych tradycji szewskich, a uwarunkowane dodatkowo upadkiem państwowego kombinatu „Podhale”. Charakterystyczną cechą takich specjalizacji branżowych społeczności lokalnych czy wsi tematycznych są rozwinięte nieformalne więzi społeczne oraz zasiedziałość mieszkańców, które podtrzymują atmosferę zaufania oraz umożliwiają przekazywanie war-

tości kulturowych i umiejętności technicznych następcom (Domański 2001).

Na koniec warto podkreślić, że takie inicjatywy jak wioski tematyczne nie zawsze wynikają z potrzeb ekonomicznych. Często impulsem do ich powstania jest chęć ożywienia życia społecznego i kulturalnego wsi. Zaangażowanie się w tworzenie wioski tematycznej uczy nowych postaw i wzmacnia poczucie własnej wartości. Ludzie zaczynają wychodzić z domu, rozmawiać ze sobą, odkrywają swoje zdolności (Idziak 2008).

### Lokalne Grupy Działania

Tzw. „sieciowanie” jest podstawową cechą podejścia programu *Leader*, bazującego na oddolnym opracowaniu, przez lokalną społeczność, strategii rozwoju obszarów wiejskich oraz realizacji wynikających z niej innowacyjnych projektów łączących zasoby, wiedzę i umiejętności przedstawicieli trzech sektorów: publicznego, gospodarczego i społecznego. Przedstawiciele ci tworzą tzw. lokalną grupę działania – partnerstwo międzysektorowe, które samodzielnie wybiera projekty.

Lokalne Grupy Działania, funkcjonujące na zasadach partnerstwa terytorialnego, zrzeszają przedstawicieli lokalnych podmiotów, a także mieszkańców obszaru wyznaczonego granicą gmin członkowskich. W Polsce powstało już ponad 330 takich grup – żaden inny kraj europejski nie może poszczycić się taką ich liczbą. Podstawą prawną funkcjonowania LGD są ustawy: o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich oraz o stowarzyszeniach. LGD najczęściej zarejestrowane są w *Krajowym Rejestrze Sądowym* jako stowarzyszenia, rzadziej jako fundacje lub związki stowarzyszeń. Posiadają statut i wybrane władze: radę, zarząd i komisję rewizyjną. Najważniejszym gremium decyzyjnym LGD jest zgromadzenie członków. Po akceptacji LGD przez samorząd województwa, może ona korzystać ze środków finansowych w ramach *Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich*, aby realizować cele wspólne strategii, której opracowanie i wdrażanie jest warunkiem funkcjonowania LGD. Strategia nawiązywać powinna do celów, jakie stawia przed sobą *Leader*, czyli (Leśniewski 2010b):

- budowanie kapitału społecznego i aktywizację mieszkańców,
- wspieranie tworzenia nowych miejsc pracy na obszarach wiejskich,
- poprawę zarządzania lokalnymi zasobami.

Budowanie lokalnych strategii niesie ze sobą wiele korzyści, wśród których najważniejszymi są: lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów (ludzkich, naturalnych) i dostosowanie kierunków działania do potrzeb podmiotów funkcjonujących na danym obszarze. Ponadto podejście lokalne pomaga w wyznaczeniu pożądanych i najbardziej dopasowanych celów rozwoju oraz pozwala na lepsze zdefiniowanie problemów obszaru i określenie sposobów ich rozwiązania. Skłania także do stosowania innowacyjnych metod w zakresie rozwoju regionu (*wPROWadzamy zmiany* 2012). Nie dość, że same LGD są partnerstwami opartymi na współpracy w sieci, to jeszcze działają w ramach sieci regionalnych na poziomie województw, współpracując ze sobą i wzajemnie się wspierając. Powstała także *Polska Sieć Lokalnych Grup Działania*, której celem jest budowanie platformy współpracy i wymiany doświadczeń między LGD-ami i ich sieciami regionalnymi, a także aktywne uczestnictwo w kreowaniu polityki wobec wsi i terenów wiejskich na poziomie krajowym, jak i europejskim (*Federacja regionalnych sieci...* 2012).

### Sieć dziedzictwa kulinarnego

Trzecim przykładem współpracy w sieci opartej na tożsamości kulturowej jest *Sieć Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego*. Podstawowym jej celem jest promowanie produkcji artykułów żywnościowych na małą skalę oraz pomoc klientom i turystom w odszukaniu żywności regionalnej w każdym z regionów, tym samym pobudzając rozwój regionalny. Ta sieć ma wyjątkowy charakter, ponieważ skupia jednocześnie restauracje i sklepy farmerskie, jak i producentów oraz przetwórców. Jest to jedyna w swoim rodzaju sieć, którą można spotkać w całej Europie, w ramach *Europejskiej Sieci Regionalnego Dziedzictwa Kulinarnego*. Wspólne ramy działania obejmują wspólne logo oraz uzgodnione kryteria dla uczestniczących firm i regionów, natomiast wspólne gwarancje działań marketingowych ujednolicają standardy w całej Europie i są rodzajem partnerstwa między regionami Europy, które mogą ubiegać się o członkostwo w *Europejskiej Sieci Dziedzictwa Kulinarnego*. Po zatwierdzeniu, regiony otrzymują licencję na korzystanie z logo, i stają się odpowiedzialne za zatwierdzanie firm w ramach swojego regionu oraz za prowadzenie działań na szczeblu lokalnych. Regiony realizują działania, które mają na celu promocję i poprawę jakości regionalnej żywności oraz wzmocnienie regionalnej tożsamości. W obrębie każdego regionu istnieje regionalna sieć zrzeszająca producentów uczestniczących w europejskiej sieci - są nimi m.in. gospodarstwa rolne, zakłady przetwórstwa żywności i restauracje podkreślające swoje powiązania z regionem.

W ten sposób powstają takie sieci jak: *Sieć Dziedzictwa Kulinarnego Wielkopolska* czy *Sieć Dziedzictwa Kulinarnego Opolskie*.

Produkty żywnościowe są postrzegane nie tylko z perspektywy ich wartości odżywczej. Dodatkowa wiedza na temat historii, aspektów kulturowych, sposobu wytwarzania surowców i zastosowania przez wykwalifikowanych szefów kuchni, zarówno tradycyjnych sposobów przyrządzania, jak i najnowszych rozwiązań gastronomicznych w odniesieniu do produktów lokalnych sprawia, że klienci są bardziej zainteresowani produktami spożywczymi.

Wyjątkowa pozycja zapewniająca wyraźną tożsamość zachowała zasadnicze cechy kultury regionalnej. Może to stanowić odskocznnię dla rozwoju biznesu ukierunkowanego na te produkty, które wywodzą się z wartości przyrodniczych regionu, jego środowiska i wartości kulturowych. Zachowanie tożsamości kulturowej w połączeniu z rozwojem mniejszych i zrównoważonych firm posiadających odpowiednie perspektywy ekonomiczne wymaga innowacyjności i umiejętności lepszej koordynacji sprzedaży i marketingu. Mała skala w rzeczywistości często stanowi mocną stroną regionalnych producentów żywności (*Europejska Sieć Dziedzictwa...* 2012).

### Kultura organizacyjna

Trzecią płaszczyzną kultury lokalnej, mającą niebagatelny wpływ na analizowane procesy rozwoju regionalnego, a niestety nierzadko pomijaną nawet w wiodących dokumentach strategicznych, jest kultura organizacyjna wspólnoty lokalnej. Nie trzeba szeroko uzasadniać, że od kultury podmiotów funkcjonujących na tym poziomie, czyli urzędów administracji publicznej, organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw, zależy to, czy zasoby oraz współpraca różnych partnerów przyniosą pożądane efekty. Nierzadko przecież, mimo doskonałego zaplecza w postaci lokalnych produktów i usług, prób nawiązania współpracy i oddolnych inicjatyw, niedostatki kultury organizacyjnej dominującej w danym środowisku, sprawiają że wszelkie działania kończą się fiaskiem.

Kultura organizacyjna określana jest mianem fenomenu grupowego podzielanego przez ludzi, którzy żyją lub żyli razem w tej samej zbiorowości. Kultura organizacyjna nie istnieje samodzielnie – w znacznej swojej części jest ukryta w umysłach członków organizacji. G. Hofstede definiuje ją nawet jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej” (Hofstede, Hofstede 2007). Co więcej, kulturę organizacyjną można określić jako: idee, znaczenia, wartości, normy podzielane przez wszystkich pracowników, a przekazywane jej nowym

członkom w procesie socjalizacji. Jest to także system podstawowych założeń, wyuczonych w toku rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji danej zbiorowości (Schein 1986). Znaczna jej część jest niezauważalna i nieświadomiona.

Można uznać, że odmienność kultury organizacyjnej wynika z trzech podstawowych czynników, które sprawiają, że wpływa ona daleko silniej na zachowania (element behawioralny) jednostki, niż tzw. kultura ogólna. Są to (*Podstawowe akty prawne...* 2012):

- intensywność komunikacji,
- konieczność dostosowania się do regulaminów, procedur i norm prawnych,
- istnienie grup formalnych i hierarchii.

Kultura dostarcza ludziom informacji o świecie, jak i o nich samych – wpływa na to jak postrzegają i oceniają siebie, organizację, do której należą oraz całe otoczenie. Kultura organizacyjna jest kształtowana przez czynniki endo- i egzogeniczne, dlatego każda organizacja, każdy podmiot ma swoją specyfikę. Kultura organizacyjna stanowi w końcu o możliwościach rozwoju danego podmiotu. Umożliwia ponadto wdrażanie i realizację zmian w podmiotach, instytucjach, a także na całym obszarze, dlatego jest tak ważna w kontekście rozwoju lokalnego.

Obecnie kultura organizacyjna uznawana jest za jeden z najistotniejszych czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa i innych podmiotów oraz przesądających o ich konkurencyjności na rynku. Jednocześnie stanowi ona centrum tej działalności, i to od niej zależą podejmowane decyzje, sposoby ich realizacji i efektywność działania (Cameron, Quinn 2003). Niestety, choć wiele słyzy się i mówi o znaczeniu kultury organizacyjnej, często zarówno jej podstawowe cechy, jak i oddziaływanie, nie są rozpatrywane w powiązaniu ze społeczeństwem i kulturą w takim sensie, jak tu rozważany, a cały obszar świadomości społecznej, wszelkie formy ekspresji wraz z wartościami i przekonaniami podzielanymi przez daną zbiorowość, traktowane są jako funkcje czynników zewnętrznych, wśród których za najważniejsze uchodzą zmienne o charakterze gospodarczym (Berger 1994).

Założenie o kulturowym zakorzenieniu działań przedsiębiorczych przesądza jednak o tym, że dla zrozumienia jej istoty, form, wszelkich przejawów, nie wystarczy analiza elementów czysto ekonomicznych i struktury rynków. Należy odnieść się do sfery kultury, gdyż właśnie tam usytuowane są te czynniki, które decydują, że człowiek aktywnie uczestniczy w życiu gospodarczym. Ani wysoki poziom techniki i technologii oraz dostęp do nich, ani środki na finan-

sowanie działalności, ani nawet korzystne uwarunkowania prawne, nie są dostatecznymi warunkami, aby społeczeństwo było przedsiębiorcze. Konieczny jest odpowiedni grunt kulturowy (Glinka 2008; Harrison, Huntington 2003). Na tym gruncie zachodzi proces ciągłych interakcji pomiędzy wartościami, wyobrażeniami i działaniami, które sprawiają, że „kultura przedsiębiorczości” jest trudna do opisanego, ulega bowiem ustawicznym zmianom pod wpływem uwarunkowań historycznych, społecznych i gospodarczych, procesów globalizacyjnych oraz zmian w systemach informacji, edukacji, prawa itp. To wszystko przekonuje, że obecnie przedsiębiorca nie może skupiać się wyłącznie na swojej firmie, ale musi liczyć się z całym zespołem czynników wpływających na samą firmę, jak i, a może przede wszystkim, na jej otoczenie. Takie podejście do przedsiębiorczości kładzie nacisk na uwzględnianie interakcji społecznych, czyli sposobów myślenia, interpretowania świata i jego odczuwania oraz stosunków i form pracy i konsumpcji. Taki typ kulturowego podejścia pozwala na analizowanie oddolnych procesów wzrostu gospodarczego, napędzanych przez jednostki i grupy społeczne dążące do realizacji swoich celów, wśród których jest także zysk i poprawa swojego położenia (Berger 1994).

Kultura organizacyjna wraz z przedsiębiorczością stanowią łącznie istotne elementy permanentnego rozwoju kształtującego przewagę konkurencyjną danej jednostki terytorialnej nad innymi. Natomiast bogata kultura przedsiębiorczości na poziomie lokalnym jest istotnym czynnikiem oraz stymulatorem rozwoju regionalnego i lokalnego zgodnego z założeniami tzw. „zrównoważonego rozwoju” (Leśniewski 2010a).

## Zakończenie

Coraz ważniejszym elementem współczesnej dynamiki gospodarczej jest budowanie zdolności konkurencyjnych poprzez bardziej produktywnie wykorzystanie endogenicznych zasobów dostępnych w danej przestrzeni, przede wszystkim wiedzy i kapitału ludzkiego, uznanych w tzw. *nowej teorii wzrostu*, czyli w nowym nurcie teorii ekonomii, za czynniki szczególne, powodujące wzrost produktywności innych zasobów. Poza tym nowoczesna gospodarka bazuje na zdolnościach innowacyjnych, które zależą nie tylko od przedsiębiorstw, lecz w coraz większym zakresie od sieciowo zorganizowanej kooperacji o cechach systemów regionalnych z udziałem administracji, nauki i biznesu.

Z całą pewnością podkreślić jednak należy, że to właśnie kultura, jako czynnik wpływający na wizerunek danego obszaru i kształtujący zachowania społeczności lokalnej jest jednym z najważniejszych zasobów, który może stać się

produktem znajdującym popyt na rynku i stanowić coraz bardziej istotny kapitał w planowaniu rozwoju na różnych płaszczyznach, w bliższej i dalszej perspektywie. W procesie rozwoju kultura może stanowić jego cel, środek lub pełnić rolę regulatora, decydującego o charakterze i kierunkach rozwoju (Janikowski 2009). Należy uwzględnić także, że kultura jest obszarem, który z jednej strony może wpływać na zjawiska gospodarcze, z drugiej jednak sama może być przez nie kształtowana. Zarówno bowiem kultura, jak i gospodarka mogą być traktowane jako dwa równorzędne podsystemy świata społecznego, ze sobą silnie powiązane i wzajemnie się warunkujące (Krzyminiewska 2010).

## Bibliografia

1. Berger B., red., (1994), *Kultura przedsiębiorczości*, Warszawa: Oficyna Literatów „Rój”.
2. Cameron K.S., Quinn R.E., (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
3. Domański B., (2001), *Czynniki społeczne w lokalnym rozwoju gospodarczym we współczesnej Polsce* [w:] Sagan I., Czepczyński M., red., *Wybrane problemy badawcze geografii społecznej w Polsce*, Gdańsk: Uniwersytet Gdański.
4. Duriasz-Buřhak J., Połomski K., Potok A., (2011), *Rzecz o dziedzictwie na wsi. Rady, przykłady, informacje*, Warszawa: Fundacja Wspomagania Wsi.
5. *Europejska Sieć Dziedzictwa Kulinarnego*, <http://wrota.warmia.mazury.pl/Jakosc-i-znaki-reg./artykuly-archiwalne/Europejska-Siec-Dziedzictwa-Kulinarnego.html> [05.09.2012].
6. *Federacja Regionalnych Sieci LGD rozpoczyna działalność*, (2012), „Biuletyn KSOW”, Lato 2/2012, MRiRW, Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA.
7. Gaworecki W.W., (2000), *Turystyka*, Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.
8. Glinka B., (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości*, Warszawa: PWE.
9. Harrison L.E., Huntington S.P., (2003), *Kultura ma znaczenie*, Poznań: Zysk i S-Ka Wydawnictwo.
10. Hofstede G., Hofstede G.J., (2007), *Kultury i organizacje*, Warszawa: PWE.
11. Idziak W., (2008), *Wymyślić wieś od nowa. Wioski tematyczne*, Koszalin: Alta Press.
12. Janikowski R., (2009), *Kultura osiągniętego zrównoważonego rozwoju* [w:] Janikowski R., Krzysztofek K., red., *Kultura a zrównoważony rozwój. Środowisko, ład przestrzenny, dziedzictwo*, Warszawa: Polski Komitet do spraw UNESCO.
13. Kościelecki P., (2007), *Kultura w regionach – analiza dokumentów strategicznych polskich województw oraz piśmiennictwa przedmiotu*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 3.
14. Krzyminiewska G., (2010), *Kulturowe aspekty rozwoju obszarów wiejskich* [w:] Sokołowska S., Mijal A., red., *Wieś i rolnictwo w procesie zmian. Czynniki rozwoju obszarów wiejskich*, Opole: Uniwersytet Opolski.
15. Leśniewski M.A., (2010a), *Kultura organizacyjna gminy a rozwój regionalny* [w:] Kuciński K., red., *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, Warszawa: Difin.
16. Leśniewski M.A., (2010b), *Wyznaczenie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna, na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych* [w:] *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, nr 104, Warszawa: SGH.
17. Małek J., (2003), *Turystyka kulturowa jako czynnik rozwoju lokalnego* [w:] *Prace i studia geograficzne*, t. 32, Warszawa.
18. *Podstawowe akty prawne i wzory wniosków LEADER*, <http://www.prow.wzp.pl/prow/leader/leader.htm> [20.09.2012].
19. *Produkty tradycyjne*, <http://www.produkty-tradycyjne.pl> [10.09.2012].
20. Purchla J., (2011), *Dziedzictwo kulturowe a kapitał społeczny* [w:] „Małopolskie studia regionalne”, nr 1 (21).
21. Schein E. H., (1986), *Organizational culture and leadership*, San Francisco-London: Jossey-Bass.
22. *wPROWadzamy zmiany 2007-2013*, <http://www.prow.wzp.pl/prow/leader/publikacje.htm> [20.09.2012].

