KAZIMIERZ ZIMNIEWICZ

PODEJŚCIE SIECIOWE W ZARZĄDZANIU PARKIEM KRAJOBRAZOWYM

Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych założeń podejścia sieciowego, na którego bazie zbudowana jest metodyka całościowego myślenia i działania. Uważano za stosowne zaprezentować podejście i metodykę, gdyż w literaturze polskiej, poza jednym artykułem w Prakseologii z 1990 r., nie ma wzmianek na ten temat. Wydaje się, iż rzecz jest godna rozpropagowania z tego względu, że metodykę można wykorzystać do celów analitycznych, do rozwiązywania problemów, wyboru ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa, budowy strategii itd.

Ze względu na ograniczoną objętość opracowania przedstawiono jedynie dwa kroki metodyki całościowego myślenia i działania, wykorzystując do tego celu tak nietypowy obiekt, jakim jest park krajobrazowy. Tym samym starano się udowodnić, że metodyka ma charakter uniwersalny.

1. Istota i cechy podejścia sieciowego

W nauce o organizacji i zarządzaniu występują różnego rodzaju podejścia do objaśnienia fenomenu organizacji i zarządzania, takie jak: prognostyczne, diagnostyczne, zadaniowe, zintegrowane, ewolucyjne, sytuacyjne, a także sys-

temowe[1]. Najogólniej rzecz ujmując, „podejście" można rozumieć jako swego rodzaju filozofię spojrzenia na problem, który przyszło rozpatrywać badaczowi.

W niniejszym opracowaniu wykorzystane jest podejście sieciowe do charakterystyki zarządzania parkiem krajobrazowym. Nosi ono również nazwę „całościowego myślenia i działania"[2].

Istota całościowego myślenia i działania opiera się na siedmiu „kamieniach węgielnych", którymi są: całość i jego części, wzajemne relacje między częściami, całość wraz z jego otoczeniem, złożoność, porządek, kierowanie i rozwój.

Jeśli chodzi o pierwszą podstawę, to wypada na początku odwołać się do pojęcia system. Otóż w codziennym życiu jest ono odmieniane na wiele różnych sposobów. Tak więc mówi się o systemie wczesnego ostrzegania, o systemie komunikacji, o systemie ekologicznym, o systemie politycznym czy gospodarczym jakiegoś państwa itd. Prosta definicja systemu brzmi następująco: jest to całość składająca się z części. Natomiast bardziej złożona definicja tak charakteryzuje system: jest to całość dynamiczna, mająca właściwości i sposoby postępowania. Składa się z części wzajemnie ze sobą powiązanych. Każda część jest zależna od pozostałych, a całość kształtuje się pod wpływem wszystkich części. System ma swą dynamikę zmienną w czasie, charakteryzuje się wzajemnymi powiązaniami występującymi między częściami, które na siebie wzajemnie oddziaływają.

Drugim kamieniem węgielnym całościowego myślenia i działania są powiązania występujące między częściami. Najczęściej przedstawia się je w postaci zależności liniowych. Noszą one nazwę związków przyczynowych. Nie odgrywają jednak znaczącej roli w podejściu sieciowym, większą wagę bowiem przywiązuje się do występowania i analizy relacji wielostronnych, w których zachodzą pozytywne i negatywne sprzężenia zwrotne. Można więc stwierdzić, że skomplikowana dynamiczna całość, jaką jest system, składa się z wielu wzajemnych oddziaływań na zasadzie sprzężeń zwrotnych. Te oddziaływania ujmuje się graficznie w postaci sieci. Stąd między innymi nazwa tego podejścia.

Kolejnym filarem podejścia sieciowego jest łączne rozpatrywanie systemu i otoczenia. Z otoczenia system czerpie między innymi energię i informację, ale także system oddziaływa na otoczenie. Następuje więc wzajemne dopasowanie, podobne do naturalnego procesu ewolucyjnego. Tak więc działanie systemu będzie tylko wtedy zrozumiałe, jeśli będzie rozpatrywane w związku z otoczeniem, które z kolei jest częścią większego systemu (nadsystemu).

---

[1] Istotę wyżej wymienionych podejść przedstawiono w Encyklopedii organizacji i zarządzania, Warszawa 1981, oraz w innych opracowaniach. Na przykład M. Bratnicki charakteryzuje podejście sytuacyjne i ewolucyjne oraz zintegrowane. Zob. **M. Bratnicki,** Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Podejście zintegrowane, Katowice 1993.

[2] **H. Urlich, G. J. B. Probst,** Anleitung zum genzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, Bern – Stuttgart 1990.

Następnym filarem całościowego myślenia i działania jest złożoność. Pod tym względem systemy można podzielić na proste – trywialne, których zachowanie można przewidzieć, i bardziej złożone (np. ekologiczne lub socjalne), których zachowania nie da się przewidzieć w określonym punkcie czasu.

Streszczając główne tezy odnoszące się do kolejnego kamienia węgielnego całościowego myślenia i działania, tj. do porządku, warto zauważyć, że można go przedstawić w postaci wzoru. Wzór ten daje się opisać i zinterpretować. Rozpatrując porządek w ujęciu statycznym, bierze się pod uwagę najważniejsze powiązania występujące w sieci, natomiast w ujęciu dynamicznym analizuje się funkcjonowanie systemu jako całości. Powstanie porządku wynika z przyjęcia regulacji, która ogranicza swobodę oddziaływania części i całości. Porządek ma wymiar nie tylko materialny, ale i duchowy.

Z kolei kierowanie, które zalicza się do podstaw całościowego myślenia i działania, można w tym przypadku zdefiniować jako zdolność do samokontroli. Jest ona właściwością całości. Procesy kierownicze są konieczne dla funkcjonowania systemu. Ale samo funkcjonowanie systemu zachodzi dzięki procesom informacyjnym, sterowaniu i regulowaniu, sprzężeniom zwrotnym. Złożone systemy społeczne, które realizują przyjęte przez człowieka normy i osiągają założone cele, są świadomie kształtowane i kierowane.

Wreszcie rozwój jest ostatnią podstawą całościowego myślenia i działania. Odnośnie do rozwoju formułuje się trzy podstawowe tezy. Po pierwsze, systemy społeczne mogą się rozwijać, tzn. dostosowywać do zmieniających się wartości i podnosić jakość działań. Po drugie, procesy rozwojowe są zarazem procesami uczenia się i po trzecie, instytucje społeczne mogą jako całości uczyć się i rozwijać.

2. Metodyka całościowego myślenia i działania

Przedstawione powyżej, w wielkim skrócie, kamienie węgielne podejścia systemowego, stanowią fundament metodyki rozwiązywania problemów. Metodyka ta składa się również z siedmiu kroków, a mianowicie:

- zdefiniowania problemu,
- wyznaczenia sieci,
- uchwycenia dynamiki,
- interpretacji możliwości postępowania,
- decyzji o możliwościach kierowniczych,
- kształtowania działań kierowniczych,
- dalszego rozwiązywania problemu[3].

[3] Autorami tej metodyki są: P. Gomez, G. Probst i H. Ulrich. Przedstawili ją na łamach licznych opracowań, m.in. w przytaczanej w przypisie 2 książce Anleitung zum ganzheitlichen, a także w takich książkach i artykułach, jak: **G. J. B. Probst, P. Gomez,** Vernetztes Denken.

Aby przedstawić podejście sieciowe w zarządzaniu parkiem krajobrazowym, niezbędna jest charakterystyka kolejnych kroków powyższej metodyki. Dopiero na tym tle można mówić o jej wykorzystaniu dla celów zarządzania parkiem krajobrazowym. Powstaje pytanie, na czym polega zdefiniowanie problemu i czemu ono służy? Najogólniej rzecz ujmując, chodzi tutaj o to, aby spojrzeć na problem z różnych punktów widzenia. Jest rzeczą udowodnioną, że obserwatorzy postrzegają i definiują daną rzecz czy problem z odmiennych perspektyw. Zależy to od ich wykształcenia, statusu społecznego, doświadczenia, systemu wartości i innych czynników. Zaleca się szerokie, wielostronne spojrzenie na opisywany problem, gdy takie ujęcie daje możliwość pełnego opisu sytuacji, a oprócz tego z takiego opisu można wybrać istotne wielkości (czynniki), które będą stanowić punkt wyjścia do dalszej analizy.

Drugi krok metodyki polega na wyznaczeniu sieci. Wyodrębnione, na etapie odgraniczenia problemu, czynniki ujmuje się we wzajemnych powiązaniach, najczęściej w postaci sieci. Zaletą takiego ujęcia jest to, że unika się analizy związków w ujęciu przyczyna–skutek. Sieć pozwala zrozumieć występowanie wielostronnych powiązań i sprzężeń zwrotnych między poszczególnymi wielkościami.

Następnie przystępuje się do uchwycenia dynamiki. Sieć powiązań daje obraz statyczny. Jednakże większość menedżerów przywiązuje dużą wagę do czasu. Otóż prawidłowe oszacowanie związków pomiędzy czynnikami z uwzględnieniem czynnika czasu ułatwia podejmowanie decyzji i polepsza jej jakość. Przede wszystkim takie ujęcie pozwala odpowiedzieć na pytanie, z jakim wyprzedzeniem trzeba podjąć określone działania. Z drugiej strony, analizując dynamikę systemu, trzeba zbadać intensywność wzajemnego oddziaływania poszczególnych czynników. To z kolei służy do wyznaczenia czterech wielkości: aktywnych, pasywnych, krytycznych i bezwładnych. Wielkości te otrzymują swą interpretację, co do możliwości manipulowania nimi przez kierownika.

Następny krok metodyki – interpretacja możliwości postępowania – służy do wyznaczania ścieżek rozwoju poszczególnych czynników. Wykorzystuje się do tego scenariusze w trzech wersjach: pesymistycznej, prawdopodobnej i optymistycznej.

Dalszy etap metodyki polega na budowie modelu kierowania i wyznaczenia elementów tego modelu, tj. wielkości kierowalnych, niekierowalnych, indykato-

---

Unternehmen ganzheitlich füren, Wiesbaden 1989; **P. Gomez, G. J. B. Probst,** Vernetztes Denken im Management. Eine Methodik des ganzheitlichen Problemlösens, Bern 1987; **H. Falter, G. J. B. Probst,** Wettbewerbsvorteile von Filialbetriben. Ein ganzheitlicher und systemtheoretischer Ansatz am Beispil des deutschen Non – food – Einzelhandels, Die Unternehmung 1993, nr 2, s. 163 - 179; a także **G. Probst, P. Gomez,** Myśląc sieciowo unikamy pułapek myślenia menedżerskiego, Prakseologia 1990, nr 3 - 4, s. 139 - 158.

rów, sprzężenia zwrotnego oraz tzw. przedsprzężenia. Mając taki model, można podjąć decyzję, jaką wybrać strategię rozwojową przy danych warunkach (aspektach niekierowalnych).

Po wybraniu odpowiedniej strategii (z wielkości kierowalnych), trzeba ją skorelować z uprzednio wyodrębnionymi wielkościami (aktywnymi, pasywnymi, krytycznymi i bezwładnymi), aby zapewnić wysoką skuteczność działania. Na tym etapie metodyki wykorzystuje się kilka reguł, które ukierunkowują działania kierownicze. Na przykład jedna z takich reguł brzmi następująco: „szukaj harmonijnej równowagi między stabilizacją a zmianą".

Ostatni etap metodyki ma na celu wprowadzić do praktyki proponowane rozwiązanie. Zwraca się tu uwagę na to, czy rodzące się problemy można pokonywać na bieżąco, czy dysponujemy takim potencjałem, który umożliwia dopasowanie się do nowej konstalacji otoczenia, a więc czy mamy zdolność do rozwoju i wreszcie czy dysponujemy systemem wczesnego ostrzegania, tzn. czy znane są nam wielkości, które pozwalają na dostrzeganie problemów już w fazie ich powstawania.

Wielką zaletą przedstawionej metodyki jest jej uniwersalność. Jest ona przydatna zarówno dla przedsiębiorstwa przemysłowego, handlowego, usługowego. Wykorzystywano ją wielokrotnie w szpitalnictwie i w liniach lotniczych, w prywatnej agencji reklamowej i w bankach. Drugą wielką zaletą tej metodyki jest jej prostota. Jest ona w szerokim zakresie wykorzystywana w szkoleniu kadr kierowniczych. Wreszcie trzeba wskazać na to, iż można z niej wykorzystać tylko niektóre kroki. Tę ostatnią zaletę wzięto pod uwagę w niniejszym opracowaniu. Dla objaśnienia zarządzaniem parkiem krajobrazowym najbardziej przydatne okazały się dwa pierwsze etapy metodyki. Pozwoliły one na spojrzenie na park krajobrazowy z różnych punktów widzenia, na wyodrębnienie podstawowych wielkości i powiązania ich w sieć zależności. Wreszcie metodyka ta umożliwiła przedstawienie konfliktu i jego skutków, który powstaje między zarządem parku, reprezentującym „interes" środowiska, a władzami gmin.

3. Zarządzanie parkiem krajobrazowym

W 1964 r. podjęto w Polsce prace nad koncepcją ochrony krajobrazu jako całości. W rezultacie już w połowie lat siedemdziesiątych powołano do życia pierwsze parki krajobrazowe. W świetle postanowień ustawy o ochronie przyrody z 1991 r. „Park krajobrazowy jest obszarem chronionym ze względu na wartości przyrodnicze, historyczne i kulturalne, a celem jego utworzenia jest zachowanie, popularyzacja i upowszechnienie tych wartości w warunkach

racjonalnego gospodarowania"[4]. Jak pisze M. Styczyński, park krajobrazowy jest tą formą ochrony [...], która wydaje się odpowiadać najbardziej wyzwaniom naszego wieku, a która – jeżeli potraktować ją poważnie, stanowi najtrudniejszy problem zarówno w teorii, jak i praktycznym działaniu[5]. O popularności tej formy ochrony świadczy fakt, że na koniec 1991 r. formalnie zarejestrowano 63 parki krajobrazowe[6].

Rozmyślnie użyto zwrotu „formalnie zarejestrowano", gdyż w niektórych przypadkach na tym poprzestano. Wynikało to prawdopodobnie z tego, że park jest złożonym systemem i wystąpiły kłopoty z opanowaniem tego systemu. Rzeczywiście jest to specyficzny obiekt mający, w świetle ustawy o ochronie przyrody, realizować funkcje ochronne, dydaktyczno-wychowawcze, naukowe oraz turystyczno-rekreacyjne i to w warunkach racjonalnego gospodarowania.

W ustawie wymienia się organy parku krajobrazowego, którymi są: dyrektor i rada naukowo-społeczna. Podstawowymi zadaniami dyrektora są: ochrona przyrody, organizacja działalności naukowej i dydaktycznej, wydawanie decyzji administracyjnych w zakresie ochrony przyrody na terenie parku itd. Natomiast rada naukowo-społeczna jest organem opiniodawczo-doradczym dyrektora.

Jeśli przyjąć, że zarządzanie jest realizowaniem zadań poprzez ludzi, to zarządzanie parkiem krajobrazowym polega na realizowaniu funkcji parku przy pomocy ludzi prowadzących na obszarze parku działalność gospodarczą i przebywających na tym obszarze w celach rekreacyjnych i turystycznych.

Wypada zwrócić uwagę na to, że ludzie mieszkający na stałe w granicach parku lub przebywający tu sezonowo w większości nie uświadamiają sobie konieczności ochronnych. Nie są więc oni związani z celami parku i z jego funkcjami. Stąd też nie można ich motywować w taki sposób, jak to się czyni w przedsiębiorstwie. Oprócz tego należy wspomnieć o tym, że oprócz „pojedynczych" ludzi, na terenie parku funkcjonują różnego rodzaju jednostki organizacyjne o najróżniejszym charakterze: produkcyjne, usługowe, oświatowe, kulturalne, administracyjne, których cele stoją często w sprzeczności z celami parku.

Z powyższego wynika, że zarządzanie parkiem krajobrazowym ma swą specyfikę polegającą przede wszystkim na realizacji funkcji kontrolnych w stosunku do ludzi i podmiotów prowadzących na jego obszarze działalność gospodarczą, a także na rozwiązywaniu konfliktów między doraźnym interesem ekonomicznym ludzi, przedsiębiorstw i jednostek administracyjnych a długo-

---

[4] Ustawa z dnia 16 października 1991 r. o ochronie przyrody (Dz.U. 1991, nr 114, poz. 492, art. 250).

[5] **M. Styczyński,** Popradzki park krajobrazowy, Terra Sana nr 1, listopad 1992, s. 5.

[6] Rocznik Statystyczny 1992, s. 35.

falowym interesem przyrody, czy szerzej – środowiska. W zarządzaniu parkiem nie można zastosować bezpośrednich narzędzi motywacji, tak jak to jest w przedsiębiorstwie. Natomiast na pierwszy plan wysuwa się tutaj praca uświadamiająca i stosowanie sankcji, kar za nieprzestrzeganie norm ochronnych.

4. Park krajobrazowy jako sieć zależności

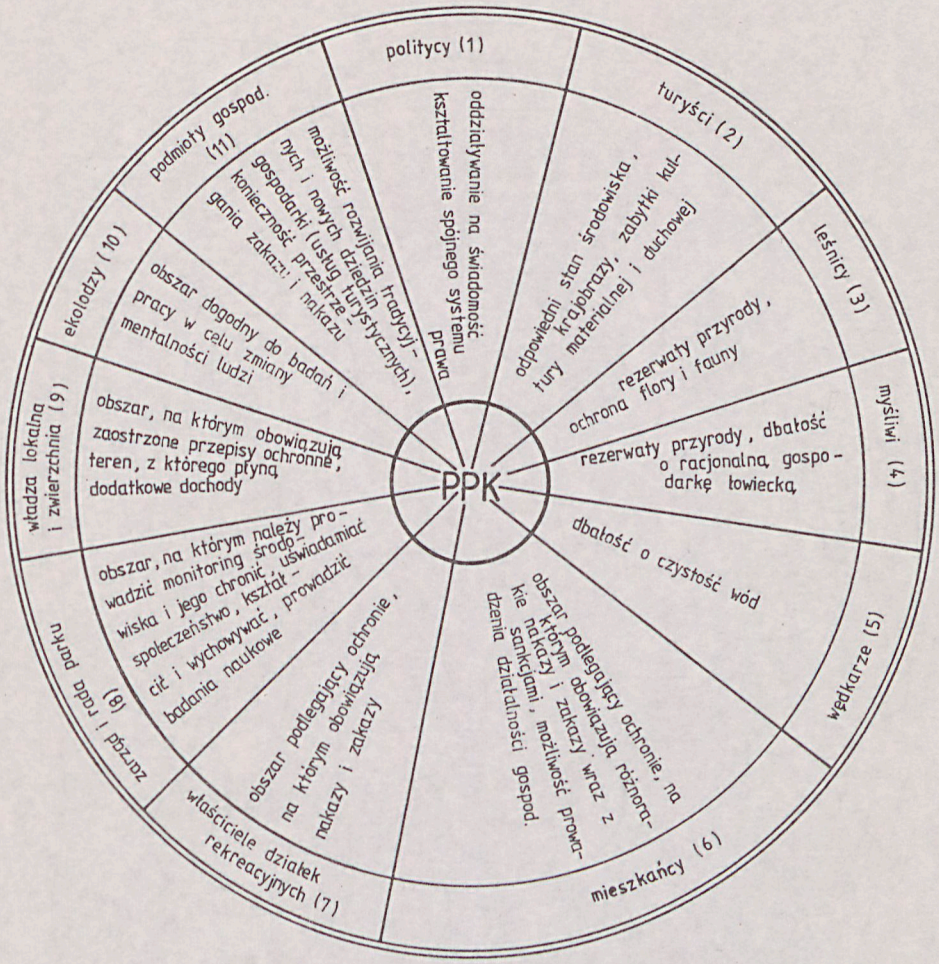
W niniejszym artykule wykorzystano dwa pierwsze kroki metodyki całościowego działania i myślenia, tj. zdefiniowanie problemu i wyznaczenie sieci zależności. Uznano, iż jest to wstępna analiza parku krajobrazowego w świetle prezentowanej metodyki, która jednakże pozwala rozpoznać zależności występujące między poszczególnymi czynnikami.

Przystępując do zdefiniowania problemu, wzięto pod uwagę 11 punktów widzenia na park. Są to spojrzenia: polityków, turystów, leśników, myśliwych, wędkarzy, mieszkańców, właścicieli działek rekreacyjnych, zarządu oraz rady naukowo-społecznej parku, władz lokalnych i zwierzchnich, ekologów oraz podmiotów gospodarczych.

W każdym z powyższych punktów widzenia wyodrębniono podstawowe problemy, którymi dana grupa osób interesuje się szczególnie. W ten sposób ujęto główne problemy, które leżą w polu zainteresowania tych grup. Syntetycznie ujęto to na rysunku 1 (s. 98).

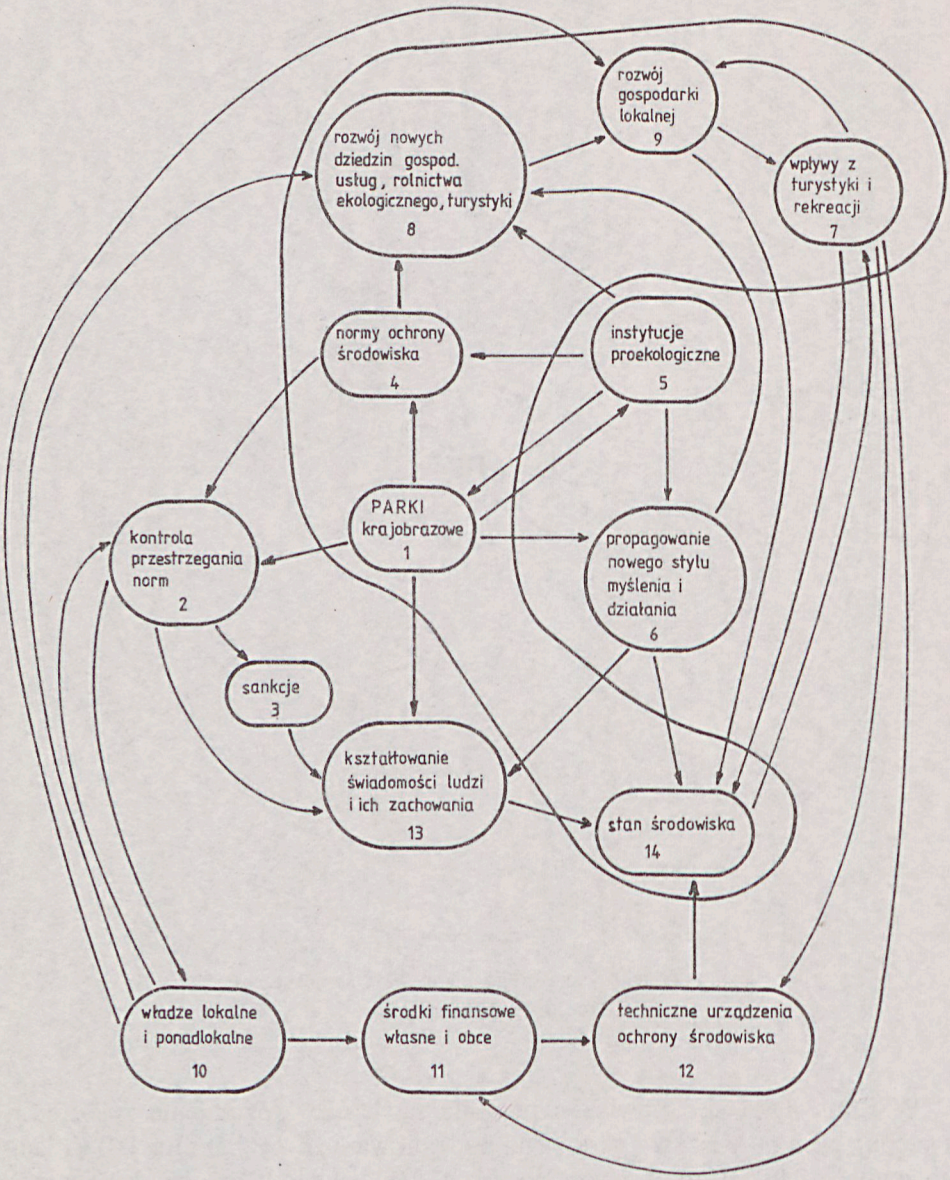
Z kolei wszystkie te wyodrębnione punkty widzenia starano się zintegrować w sieć, składającą się z 14 czynników. Należy tutaj zauważyć, że czynniki te wynikają z problemów zawartych w opisie rysunku 1. Na przykład czynnik 5 „instytucje proekologiczne" zawiera te wszystkie problemy, którymi interesują się ekolodzy, leśnicy, myśliwi, wędkarze i różne towarzystwa regionalne czy proekologiczne. Z kolei czynnik 7 „wpływy z turystyki i rekreacji", wyraża zainteresowanie władz lokalnych i stałych mieszkańców parku. Wpływy te pozwalają na uruchomienie nowych dziedzin gospodarki i powinny być również przeznaczane na utrzymanie lub polepszanie stanu środowiska. Na tej linii rodzą się też sprzeczności, które ukazano w następnym podrozdziale.

Sieć powiązań pomiędzy wyodrębnionymi czynnikami przedstawiono na rysunku 2 (s. 99). Centralne miejsce zajmuje na nim park krajobrazowy z funkcją ochronną w postaci przestrzegania norm ochronnych (czynniki 1, 2, 3 i 4) i kształtowaniem stanu środowiska (czynnik 14), z funkcją dydaktyczno-wychowawczą (czynniki 6 i 13), z funkcją turystyczno-rekreacyjną (czynnik 7). Warto uzmysłowić sobie wielostronne powiązania między poszczególnymi czynnikami i zauważyć sprzężenie zwrotne występujące między nimi.



Rys. 1. Zintegrowane spojrzenie na park krajobrazowy
Źródło: opracowanie własne

W sumie taka sieć powiązań pozwala na lepsze zrozumienie zależności występujących na obszarze parku i na podejmowanie decyzji, które, jak widać, mogą mieć wielokierunkowe oddziaływania. Przedstawioną na rysunku 2 zależność można też rozpatrywać w kategoriach wielkości wpływu. Na przykład im bardziej intensywne lub natarczywe będzie propagowanie nowego stylu myślenia i działania ze strony dyrekcji parku i instytucji proekologicznych, tym bardziej podniesie się świadomość i odpowiednie postawy ludzi, co też tym bardziej wpłynie na polepszenie stanu środowiska. Podobnie opisuje się zależności między czynnikami 7 i 14. Otóż można się spodziewać, że im większe będą wpływy z turystyki, tym większe kwoty przeznaczy się na urządzenia



Rys. 2. Czynniki kształtujące sytuację problemową w parku krajobrazowym i ich wzajemne powiązanie

Źródło: opracowanie własne

ochrony środowiska i tym bardziej polepszy się stan środowiska. Ale przewidzieć można też odwrotną zależność, a mianowicie: pogarszający się stan środowiska odstrasza turystów, tym samym maleją dochody gmin i mieszkań-

ców, co z kolei odbija się na środkach, z których finansuje się urządzenia ochrony środowiska. A więc im gorszy stan środowiska, tym mniejsze wpływy z turystyki i rekreacji, tym mniejsze środki finansowe gmin, tym mniejsze szanse na uruchomienie lub modernizację technicznych urządzeń ochrony środowiska.

Podobną analizę w kategoriach „im większe, tym większe" lub „im większe, tym mniejsze" itd. można przeprowadzić w stosunku do wszystkich pozostałych elementów sieci.

5. Konflikty w zarządzaniu parkiem krajobrazowym

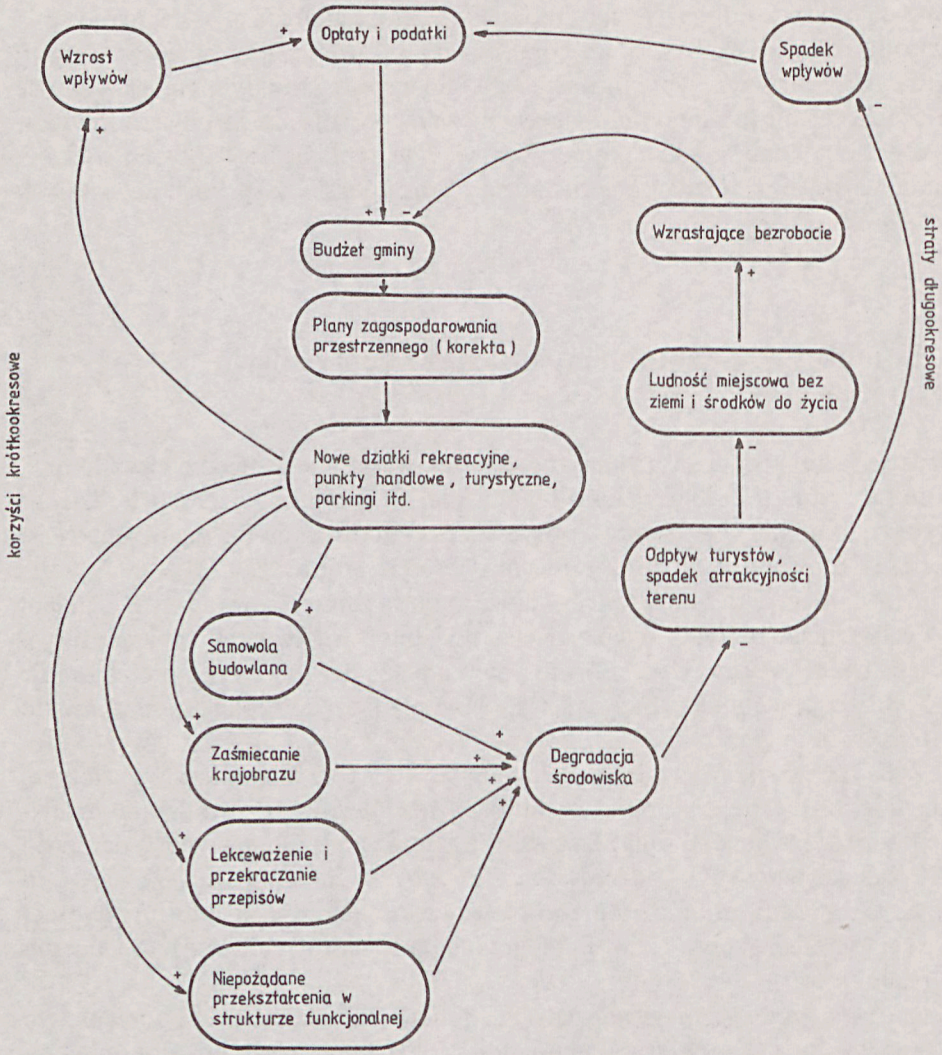
Sytuacja konfliktowa, którą opisano poniżej, występuje pomiędzy czynnikami, które na rysunku 2 obwiedziono linią ciągłą. Generalnie można stwierdzić, że występuje konflikt między krótkookresowym interesem gmin, znajdujących się na obszarze parku, a długookresowym interesem środowiska.

Otóż, jak wynika z obserwacji, władze gmin są zainteresowane wydzielaniem nowych działek rekreacyjnych i miejsc pod budownictwo rekreacyjne, turystyczne i handlowe oraz wytyczaniem nowych plaż i parkingów. Zainteresowanie to wynika z chęci maksymalizacji wpływów płynących z opłat i podatków do budżetów gminnych.

Z badań wynika, że są to niebagatelne kwoty rzędu miliardów złotych. Udział kwot płynących z opłat i podatków pochodzących z działek rekreacyjnych, turystyki i innych opłat związanych z tą działalnością, wynosił od 25 do 30% całości wpływów budżetowych. Trudno się zatem dziwić, że zarówno zarządy, jak i rady gminne optują za rozwojem funkcji rekreacyjno-turystycznej na swym terenie. Wpływ rozwoju tej funkcji na kształtowanie budżetu ukazano na rysunku 3.

Rady i zarządy gmin chcąc wydzielić dodatkowe miejsca pod budownictwo rekreacyjne, turystyczne, pawilony handlowe, parkingi, plaże itd., dokonują na ogół zmian w planach zagospodarowania przestrzennego. Daje to im prawo do legalnego lokalizowania nowego budownictwa rekreacyjnego. Z obserwacji wynika, że jest to proces żywiołowy, dokonujący się z lekceważeniem przepisów i przekraczaniem norm, nie tylko prawa budowlanego, ale i wodnego, przepisów sanitarnych oraz innych. Władze oficjalnie zwalczają samowolę budowlaną, lecz w końcu ją akceptują, widząc w tym swój interes – wzrost dochodów budżetowych. W rezultacie następuje zaśmiecenie architektoniczne krajobrazu, gdyż odpowiednie służby gminne albo nie chcą, albo nie mogą bądź nie potrafią egzekwować odpowiedniej, dostosowanej do miejscowego krajobrazu, architektury.

Wypada też zwrócić uwagę na to, iż masowy charakter ruchu turystyczno-rekreacyjnego stwarza wiele znacznych zagrożeń dla ekosystemów i biocenoz



Rys. 3. Czynniki kształtujące sytuację budżetu gminy w zależności od rozwoju funkcji turystyczno-rekreacyjnej

Źródło: opracowanie własne

na obszarach szczególnie uczęszczanych, a do nich należą także parki krajobrazowe.

Jak piszą autorzy strategii ochrony żywych zasobów przyrody w Polsce, parki krajobrazowe i narodowe „[...] powinny być udostępniane, jednakże formy ich wykorzystania (dla celów turystyczno-rekreacyjnych) nie mogą prowadzić do zubożenia różnorodności świata organizmów żywych ani do

niepożądanych przekształceń strukturalno-funkcjonalnych". Stwierdzają oni dalej „[...] iż rozwój i umasowienie zarówno stacjonarnych, jak i aktywnych form wypoczynku i turystyki pociąga za sobą wiele niepożądanych przekształceń w środowisku, zaburzeń w funkcjonowaniu ekosystemów oraz zniszczeń zbiorowisk organizmów żywych lub poszczególnych gatunków"[7]. Przyczynami powyższych przekształceń są: nieodpowiednie zagospodarowanie przestrzenne, turystyczno-rekreacyjne, wpływ penetracji człowieka na środowisko przyrodnicze oraz, niestety, poziom świadomości ekologicznej społeczeństwa.

Można więc stwierdzić, że nasilająca się antropopresja prowadzi z jednej strony do stosunkowo szybkiego wzrostu dochodów gmin, a z drugiej strony do postępowej degradacji środowiska. Nacisk gmin na wzrost dochodów budżetowych może się pogłębić, gdyż coraz większe kwoty przeznacza się na finansowanie ochrony zdrowia, opieki socjalnej, budownictwa komunalnego, a ostatnio szkolnictwa.

Z poczynionych obserwacji wynika, że z podatków i opłat płynących do budżetów gmin za użytkowanie rekreacyjne i turystyczne tylko niewielka część przeznaczana jest na ochronę środowiska. Można więc stwierdzić, że finansowanie dość znacznej części wydatków budżetowych gminy odbywa się kosztem środowiska.

Wydaje się, iż taka sytuacja, a więc nadmierna eksploatacja środowiska i jego degradacja, jest korzystna dla społeczności lokalnej, która nie uświadamia sobie lub nie chce przyjąć do wiadomości tego, iż jest to działanie na krótką metę. W przyszłości bezmyślna eksploatacja spowoduje spadek atrakcyjności terenu, odpływ turystów stałych i okresowych, a co za tym idzie – obniżenie się wpływów do budżetu.

Można przewidywać, że ludność miejscowa, która sprzedała ziemię pod zabudowę rekreacyjną, zasili szeregi bezrobotnych, gdyż środki pieniężne uzyskane ze sprzedaży szybko się wyczerpią i zdeprecjonują w wyniku inflacji. Ludzie ci w przyszłości wzmogą nacisk na władze gminy w celu przyznania im zasiłków dla bezrobotnych.

A zatem koło się zamknie. Powstanie oczywista kolizja między krótkookresowym interesem gmin a długookresowym interesem środowiska. To ostatnie zostanie zdewastowane. Warto pamiętać, że nakłady na jego odtworzenie wielokrotnie przekraczają zyski, które gminy uzyskały lub uzyskują z opłat i podatków turystyczno-rekreacyjnych.

Zastanawiając się nad kolizją interesów społeczności lokalnych, które są reprezentowane przez swoje władze, a ochroną środowiska, dochodzi się do wniosku, iż występuje tutaj wiele przyczyn kreujących ów konflikt.

---

[7] **L. Ryszkowski, S. Bałazy,** Strategia ochrony żywych zasobów przyrody w Polsce, Poznań 1991, s. 27.

6. Główne przyczyny konfliktów

Wydaje się, iż pierwsza grupa przyczyn jest wynikiem ogólnej sytuacji gospodarczej państwa. Wiadomo, iż jest ona daleka od stanu optymalnego, a położenie ekonomiczne gmin z pewnością jest odbiciem tego stanu. Wprawdzie tu i ówdzie słyszy się tezę, iż gminy radzą sobie lepiej niż budżet państwa, lecz nie znajduje ona powszechnego potwierdzenia. Gminy przejmują na swoje barki coraz to nowe zadania, choćby wspomniane już szkolnictwo i nie można się dziwić, że szukają wszelkich sposobów pozyskania dochodów. Przedstawiony w niniejszym artykule przypadek „niekonwencjonalnego" ratowania budżetu kosztem środowiska jest jednym z takich sposobów, którego jednak nie należy upowszechniać.

Druga grupa przyczyn wywołujących sytuację konfliktową wiąże się z nieumiejętnością lub niechęcią miejscowych elit do myślenia całościowego i perspektywicznego. To myślenie całościowe albo kompleksowe, zasadzające się na podejściu systemowym do rozwiązywania problemów, jest charakterystyczne dla współczesnego zarządzania. Powinno być ono realizowane na szczeblu gmin przez zarządy i rady. Niestety bliskie kontakty z władzami gmin potwierdzają smutną prawdę, iż zadania i pojawiające się problemy traktują one jako odrębne całości nie mające związku z innymi zadaniami czy kwestiami. Do tego dochodzi rozpatrywanie problemów w krótkiej perspektywie czasowej. Można powiedzieć, że władze miejscowe działają doraźnie i starają się rozwiązywać bieżące problemy. Mimo iż gminy mają najczęściej opracowany plan (ogólny lub szczegółowy) zagospodarowania przestrzennego, to na ogół jest to dokument, który nie zobowiązuje do rozpatrywania problemów w dłuższej perspektywie. Plan ten bywa często zmieniony, poprawiony pod kątem realizacji doraźnych potrzeb gmin. Bywa, że w ogóle nie jest przestrzegany zarówno przez władze, jak i mieszkańców, na co wskazują między innymi samowole budowlane.

Trzecią grupą przyczyn, które wywołują konflikty między doraźnym interesem gmin, a środowiskiem naturalnym jest niespójny system prawny, nieegzekwowanie prawa oraz niska świadomość prawna społeczeństwa. W rezultacie końcowym dochodzi do jawnego łamania prawa nie tylko przez mieszkańców i turystów, ale także przez władze gmin.

Do ostatniej grupy trzeba zaliczyć niską świadomość ekologiczną społeczeństwa. W chwili obecnej bardzo wyraźnie dominuje „mieć" nad „być". Chęć szybkiego wzbogacenia się i natychmiastowego użycia dominuje w poglądach bardzo wielu ludzi. Są one niestety wzmacniane przez populistyczne interpretowanie hasła demokracji, czyli nieograniczonej wolności. Ze smutkiem trzeba przyznać, że są one niekiedy pojmowane dosłownie.

Zakończenie

Wydaje się, że spośród wielu różnych „podejść" występujących w nauce o organizacji i zarządzaniu, podejście sieciowe jest atrakcyjną propozycją dla pracowników naukowych. Umożliwia ono ujęcie w zależnościach sieciowych różnych czynników, ich analizę i zrozumienie. Podejście to jest również ciekawą ofertą pod adresem praktyków, gdyż zmusza do szerokiego spojrzenia na problem. A w pełni trzeba się zgodzić z jego autorami twierdzącymi, iż jest ono swoistym brewiarzem kadr kierowniczych.

Nie ulega wątpliwości, że podejście i metodyka całościowego myślenia i działania stanowią interesujący instrument szkoleniowy zarówno dla kadr kierowniczych, jak i studentów.