

Łukasz Haromszki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZYWÓDZTWO W NOWOCZESNEJ ORGANIZACJI *NON PROFIT* NA PRZYKŁADZIE DOLNOŚLĄSKIEJ ORGANIZACJI TURYSTYCZNEJ WE WROCLAWIU

Streszczenie: W pierwszej części artykułu poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania: jaka jest różnica między nowoczesną i tradycyjną organizacją *non profit*, czym charakteryzuje się przywództwo w organizacji *non profit*, jaką rolę w przewodzeniu ludźmi odgrywa zarządzanie wiedzą w organizacji *non profit*. W drugiej części artykułu opisano przywództwo w nowoczesnej organizacji *non profit* na przykładzie Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej.

Słowa kluczowe: przywództwo, zarządzanie wiedzą, nowoczesna organizacja *non profit*.

1. Wstęp

Rozpoczynając rozważania na temat przywództwa w nowoczesnej organizacji *non-profit*, należy zadać sobie kilka pytań:

1. Czym różnią się nowoczesne organizacje *non profit* od organizacji pozarządowych funkcjonujących w tradycyjny sposób?
2. Czym charakteryzuje się przywództwo w organizacji *non profit*?
3. Jaką rolę w przewodzeniu ludźmi ma zarządzanie wiedzą w organizacji *non profit*?

Przed podjęciem próby odpowiedzi na postawione pytania należy przybliżyć znaczenie podstawowych terminów, które będą wykorzystywane w dalszej części artykułu.

Według ustawy [Ustawa z dnia 24 kwietnia...]: „Organizacje pozarządowe to osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej, utworzone na podstawie przepisów ustaw, niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, w tym fundacje i stowarzyszenia”.

Nowoczesność według A. Giddensa to „nazwa skrótowa nowoczesnego społeczeństwa lub cywilizacji przemysłowej, gdzie świat postrzegany jest jako transformalny przez ludzkie działania, gdzie funkcjonują skomplikowane instytucje gospodarcze, w tym produkcja przemysłowa i gospodarka rynkowa, oraz gdzie istnieją

instytucje polityczne, w tym państwo narodowościowe oraz demokracja masowa” [Giddens, Pierson 1998, s. 94]. Uaktualnieniem tej definicji mogłoby być stwierdzenie, że nowoczesność to społeczeństwo i gospodarka oparte na wiedzy, transnarodowość, globalizacja, masowa komunikacja z wykorzystaniem Internetu – podstawowego nośnika informacji w cywilizowanym świecie XXI wieku.

Wiedza jest przejawem profesjonalizmu i budowania pozytywnego wizerunku nie tylko organizacji, ale i obszaru jej działalności. Zdaniem T. Davenporta i L. Prusaka „wiedza jest płynną kombinacją ukształtowanego doświadczenia, wartości, ustrukturyzowanych informacji i głębi wglądu eksperta (*expert insight*), która tworzy ramy dla oceny i wprowadzenia nowych doświadczeń i informacji. Rodzi się i jest stosowana w umyśle tych, co wiedzą. W organizacjach jest ona zawarta nie tylko w dokumentach lub bazach danych, ale także w organizacyjnych rutynach, procedurach, procesach, produktach i normach” [Davenport, Prusak 2000] (cyt. za [Krawiec 2009, s. 91]).

W.C.H. Prentice napisał pół wieku temu, że „przywództwo to osiągnięcie celu poprzez wskazanie ludziom kierunku. Przywódcą jest ten, który dzień po dniu prowadzi swoich współpracowników do osiągnięcia określonych celów w szeroko zróżnicowanych okolicznościach” [Prentice 1961]. W wydanym kilka lat temu *Słowniku zarządzania kadrami* przywództwo opisane jest jako „oddziaływanie na innych wynikające z osobowości człowieka. Przywództwo przejawia się umiejętnościami zdobywania zwolenników, ich integrowania, inspirowania i pociągania za sobą. Wskaźnikiem przywództwa są więc dobrze rozwinięte umiejętności interpersonalne. Przywództwo tworzy zręby zwierzchnictwa funkcjonalnego, które uprawnocnione (wsparte formalnie nadanymi kompetencjami kierowniczymi) sprzyja skutecznej realizacji celów organizacyjnych” [Listwan (red.) 2005, s. 127]. Według C. Sikorskiego „idea przywództwa jest związana z koncepcją zarządzania transformacyjnego. Zmiany dokonujące się we współczesnym świecie wymagają zaangażowania ludzi odpowiednio zmotywowanych i przygotowanych do pracy polegającej na świadomej akceptacji złożoności współczesnego świata społecznego i gospodarczego. W tym znaczeniu przywództwo polega na umiejętności stwarzania wizji, która jest w stanie zainspirować i pociągnąć za sobą pracowników” [Sikorski 2006, s. 6]. A.K. Koźmiński proponuje definicję przywództwa, która łączy potencjał osób dominujących ze szczególnym znaczeniem wiedzy w organizacji. Píše: „mówiąc o przywództwie, będziemy więc mieli na myśli pewien ważny zasób organizacji, element jej potencjału społecznego: sumę zdolności umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych po to, aby można było osiągać cele, jakie stawia sobie organizacja” [Koźmiński 2004, s. 151].

Obserwując funkcjonowanie trzeciego sektora w Polsce, można zaryzykować stwierdzenie, że nowoczesne organizacje pozarządowe bez względu na obszar prowadzonej działalności są przykładem organizacji opartych na wiedzy. Zaangażowanie wysoko wyspecjalizowanych pracowników i wolontariuszy wpływa na sprawne

funkcjonowanie organizacji („trzeci sektor ma bardzo duży potencjał intelektualny – wyższe wykształcenie ma prawie 60% pracowników sektora *non profit*, to prawie 3 razy więcej niż w całej gospodarce”) [Gumkowska 2005, s. 20]. W odróżnieniu od nowoczesnych organizacji tradycyjne organizacje pozarządowe nie były skłonne przywiązywać priorytetowej wagi do skuteczności swoich działań, efektywności i jakości zarządzania [Witek-Crabb 2006, s. 129-138; Drucker 1995, s. 119]. Organizacje *non profit*, ucząc się reagować na różnorodne sygnały płynące z otoczenia, wypracowały podejście proaktywne polegające na przewidywaniu zmian w ramach planów strategicznych, tworzeniu koncepcji nowych projektów i poszukiwaniu możliwości ich finansowania. Podstawą realizacji założonej misji jest umiejętność gromadzenia i przetwarzania informacji oraz tworzenia zasobu wiedzy niezbędnej do sprawnego wykonywania pracy. Nowoczesne organizacje *non profit* mogą być przykładem organizacji wizjonerskich. Zaproponowany przez J. Collinsa i J.I. Porrasa konceptualny model wizji zakłada, że dobra wizja bazuje na interakcji dwóch uzupełniających się sił, ochrony rdzennej ideologii (wartości, celów) i zmiany pozostałych elementów, takich jak: praktyki operacyjne, strategie itp. Proponowane rozwiązanie łączy tradycję, trzon kultury organizacyjnej z podejściem sytuacyjnym związanym z rozwojem cywilizacyjnym, zmianą oczekiwań klientów i kwalifikacji pracowników [Collins, Porras 2008, s. 323-348]. Łączenie dwóch elementów wizji nie stanowi przeszkody w twórczym myśleniu i działaniu, które nie jest zupełnym oderwaniem się od rzeczywistości, a jedynie racjonalnym, nieschematycznym zaproponowaniem różnorodnych rozwiązań problemów wspartych o rzetelnie pozyskane i przeanalizowane informacje. Współczesne organizacje *non profit*, choć nie są zorientowane na generowanie zysku, mają świadomość, że w warunkach gospodarki rynkowej zakres i jakość prowadzonych działań zależą w znacznym stopniu od umiejętności pozyskania środków na ich realizację. Obecnie szansę taką stwarzają fundusze unijne przyznane Polsce w ramach różnych programów – Regionalnego programu operacyjnego, Programu operacyjnego „Kapitał ludzki” i innych. Nakład pracy potrzebny do pozyskania środków i realizacji projektów może zniechęcać pracowników. Rola przywódcy organizacyjnego polega na zainspirowaniu ich do zaangażowania we wspólną wizję przyszłych sukcesów. Specyfika procedury przyznawania środków unijnych powoduje, że zarówno organizacje zorientowane na zysk, jak i pozarządowe organizacje *non profit* zmuszone są do rywalizacji o przyznaną w danym priorytecie pulę dofinansowania (dawniej konkurowanie było domeną organizacji zorientowanych na zysk). Środki unijne przyznawane są organizacjom, które wykażą swoją wiarygodność w planach przyszłych działań i strategiach ukazujących prognozowany rozwój organizacji. Rozwijające się organizacje wzbogacają swoją infrastrukturę techniczną, inwestują w nowe technologie, budują kapitał ludzki lepiej dostosowany do nowych czasów.

Organizacje *non profit* ze względu na podstawowy cel działalności – zaspokajanie potrzeb społecznych – są miejscem pracy osób dążących do realizacji wspólnych

wartości. Przywódcy w działających w danym obszarze organizacjach *non profit* współpracują z osobami o podobnych kwalifikacjach, wartościach, celach i zamiłowaniach. Realizacja nakreślonych przez przywódcę organizacyjnego misji, wizji i celów strategicznych może powodować wytworzenie silnej relacji emocjonalnej ze współpracownikami. W nowoczesnych organizacjach *non profit* realizują się wysoko wykwalifikowani, zaangażowani w pracę i zorientowani na rozwój przywódcy eksperci-wizjonerzy. Osiągają sukcesy dzięki więzi, jaką uzyskują z wspierającymi ich pomysły pracownikami [Haromszki 2010]. Można zaryzykować stwierdzenie, że gdy maksymalizacja zysku nie jest podstawowym czynnikiem determinującym funkcjonowanie organizacji, silniejsze jest zaangażowanie pracujących w niej osób. Misja, wizja i strategia rozwoju nie są sloganami budującymi pozytywny wizerunek organizacji, są nośnikiem emocjonalnego zaangażowania przywódcy organizacyjnego i jego współpracowników. W podobnym tonie wypowiadają się A. Limański i I. Drabik, pisząc: „w odniesieniu do organizacji pozarządowych szczególnego znaczenia nabierają kompetencje intelektualne i emocjonalne, czyli autorytet osoby kierującej, wynikający z jego intelektu i wysokiego morale, profesjonalnej wiedzy i umiejętności, twórczej aktywności i elastyczności w działaniu, a także umiejętności współzycia z innymi ludźmi” [Limański, Drabik 2010].

Funkcjonowanie nowoczesnej organizacji *non profit* zależy w znacznym stopniu od szybkiego dostępu do informacji, umiejętności jej przetworzenia i wykorzystania do własnych celów oraz skumulowania jej w zasób wiedzy niezbędny do osiągnięcia sukcesu w zmieniającym się świecie. Zarządzanie wiedzą w nowoczesnej organizacji *non profit* ma punkty wspólne z proponowanym przez H. Simona modelem gospodarczej jednostki organizacyjnej, której przewaga konkurencyjna objawia się poprzez tworzenie nowych wartości (innowacyjnych produktów, usług) oraz umiejętność kooperacji i twórczego myślenia. W opisywanym modelu wiedza przedstawiana jest jako podstawowy produktywny zasób firmy, menedżerowie natomiast myślący strategicznie tworzą wizję przyszłości i cele w ramach strategii firmy [Simon 1991, s. 25-44]. Tworzenie strategii wymaga diagnozy i analizy sytuacji, opracowywania różnych wariantów rozwiązań, planowania zatrudnienia niezbędnego do realizacji zadań zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych (zgodnych z określoną misją i wizją organizacji). Strategia personalna może określać ramy funkcjonowania poszczególnych stanowisk w przyszłości i zasady współpracy przywódcy organizacyjnego z pracownikami. Nie zastąpi natomiast emocjonalnej więzi, wizji przyszłości organizacji i obszaru jej działalności będących realizacją wspólnych dla przywódcy i pracowników wartości, potrzeb i oczekiwań.

Powyższe rozważania wymagają weryfikacji w badaniach porównawczych organizacji zorientowanych na zysk i organizacji *non profit*, które są planowane w najbliższej przyszłości. Celem tego artykułu jest natomiast przedstawienie przykładu nowoczesnej organizacji pozarządowej i roli, jaką odgrywa w niej dyrektor – przywódca organizacyjny ekspert-wizjoner.

2. Przywództwo w Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej

Dolnośląska Organizacja Turystyczna (DOT) jest przykładem nowoczesnej organizacji pozarządowej, w której występuje specyficzne przywództwo organizacyjne zmierzające do realizacji wizji rozwoju turystyki na Dolnym Śląsku na podstawie strategicznego planowania, wykorzystania nowoczesnych technologii i środków z funduszy europejskich.

Dolnośląska Organizacja Turystyczna jest stowarzyszeniem i działa, opierając się na ustawie Prawo o stowarzyszeniach z dnia 7 kwietnia 1989 r. oraz Ustawę o Polskiej Organizacji Turystycznej z dnia 25 czerwca 1999 r. Jej celami są: wspieranie organizacyjne działań podejmowanych przez jednostki samorządu terytorialnego na rzecz rozwoju turystyki na Dolnym Śląsku, promocja Dolnego Śląska jako regionu atrakcyjnego turystycznie, organizacja i prowadzenie systemu informacji turystycznej w województwie i o województwie Dolnośląskim, inicjowanie, opiniowanie i wspomaganie wieloletnich strategii rozwoju turystyki oraz planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej, szkolenie i doskonalenie kadr na potrzeby turystyki, prowadzenie badań marketingowych w zakresie turystyki, integrowanie działalności lokalnych organizacji turystycznych w zakresie rozwoju i promocji turystyki na Dolnym Śląsku [Statut... 2005].

Nowoczesność funkcjonowania DOT przejawia się w podejmowanej problematyce i wykorzystywanych w realizacji działań technologiach i narzędziach. Obserwuje się zorientowanie organizacji na przyszłość, komunikowanie się wielotorowe z wykorzystaniem Internetu oraz charakterystyczną dla DOT transgraniczność, polegającą na budowaniu pozytywnego wizerunku regionu w kraju i za granicą, organizowaniu i rozwijaniu działań na rzecz promocji turystycznej Dolnego Śląska na krajowych i zagranicznych targach turystycznych, stworzeniu regionalnego systemu informacji turystycznej, prowadzeniu i aktualizowaniu internetowej informacji turystycznej, prowadzeniu działalności wydawniczej na rzecz promocji turystyki, organizowaniu podróży typu *study tour* po Dolnym Śląsku dla zagranicznych dziennikarzy i biur podróży, podejmowaniu badań i analiz ruchu turystycznego na Dolnym Śląsku, inicjowaniu i wspomaganie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej, organizowaniu szkoleń i doskonaleniu kadr na potrzeby turystyki, inspirowaniu i współdziałaniu w tworzeniu lokalnych organizacji turystycznych w gminach i powiatach.

Zorientowanie na przyszłość wsparte sprawnym funkcjonowaniem biura DOT jest realizacją wizji zaprojektowanej i współtworzonej przez dyrektora biura – uznanego w Polsce specjalistę ds. turystyki, sprawnego koordynatora działań promocyjnych i panelowych badań rynku turystycznego. Działania podejmowane przez dyrektora biura DOT odpowiadają zaproponowanej przez M. Wiliamsa nowej roli przywódcy, która według niego „będzie miała dwojaką naturę. Dla zapewnienia przetrwania organizacji w krótkiej perspektywie czasowej przywódca muszą zarządzać przedsiębiorstwem na co dzień, mobilizując ludzi do maksymalnej wydajności i skuteczności. Po to, aby zapewnić wzrost i rozwój przedsiębiorstwa na dłuższą metę, ci

sami przywódcy powinni równolegle zarządzać przekształceniami w organizacji w jej podróży w kierunku przyszłych sukcesów” [Williams 2009, s. 229-230]. Dyrektor biura DOT, jako przywódca organizacyjny przyszłości, ma świadomość funkcjonowania w zmieniających się warunkach społeczno-kulturowo-gospodarczych. Wyznawane przez niego wartości i jego kwalifikacje są widoczne w inspirowanych i koordynowanych działaniach rozwojowych. Ukierunkowanie na realizację określonej wizji wpływa na wzrost zaangażowania współpracowników. Dyrektor biura DOT jest modelowym przykładem przywódcy organizacyjnego przyszłości eksperta-wizjonera [Haromszeki 2010]. Jako wykształcony, doświadczony i zaangażowany w pracę przywódca-ekspert jest autorytetem darzonym szczególnym zaufaniem przez wysokiej klasy specjalistów i pracowników o niższych kwalifikacjach, łączącym role doradcze, łącznikowe i interpersonalne. Jako pełen energii przywódca-wizjoner tworzy wspólne i cenione przez pracowników wartości, gwarantuje pracę w rozwijającej się organizacji, z przyjemnością włącza pracowników we współtworzenie i realizację wizji. Oba komponenty są aktywne równocześnie, tzn. w każdym działaniu przywódca organizacyjny jest szanowanym przez siebie i pracowników ekspertem-wizjonerem. Dyrektor biura DOT odgrywa role: koordynatora pracy, łącznika pomiędzy pracownikami, stratega, twórcy wizji przyszłości i przewodnika (opiekuna) w trakcie zmian w organizacji. W jego indywidualnej hierarchii wartości duże znaczenie uzyskują: wiedza na temat różnorodności kulturowej, innowacji technologicznych, trendów rozwojowych, współpraca i współdziałanie, profesjonalizm i twórczość w myśleniu i działaniu oraz strategiczne planowanie. Dyrektor biura DOT jako przywódca organizacyjny ma silnie rozwinięte umiejętności techniczne, interpersonalne i koncepcyjne. Odróżnia się od zarządzających w starym stylu okazywaniem zaufania pracownikom i włączaniem ich w budowanie wspólnej wizji sukcesu. Wzrost znaczenia działań inspirowanych przez dyrektora biura DOT w Polsce i za granicą jest wynikiem budowania kapitału intelektualnego organizacji, opracowania i wdrożenia systemu pozyskiwania i przekazywania informacji z zakresu turystyki na Dolnym Śląsku. Specyficzne przywództwo organizacyjne i nowoczesność w działaniu (organizacja oparta na wiedzy) są widoczne w realizowanych i planowanych zadaniach.

Z opublikowanego raportu DOT za rok 2009 [Raport... 2009] wynika, że w tym okresie powstało 8 tytułów wydawniczych o regionie (foldery, mapy, informatory) w łącznym nakładzie 69 tys. egzemplarzy, tj. *Dolny Śląsk dla dzieci i młodzieży*, *Turystyka uzdrowiskowa*, *Zamki i pałace*, *Eko – agroturystyka*, *Relikty techniki i przemysłu*, *Osobliwości Dolnego Śląska*, oraz 2 pozycje na temat bazy hotelowej na Dolnym Śląsku. Przygotowane publikacje wydano w kilku wersjach językowych. W roku 2009 DOT uczestniczyła w 18 ekspozycjach targowych w kraju i za granicą. Wśród zagranicznych wyjazdów promocyjnych wymienić można: „Vakantiebeurs” (Utrecht), „Matka” (Helsinki), „Holiday World” (Praga), ITB (Berlin), MITT (Moskwa), Utazas „Budapeszt”, Ukraine (Kijów), Touristick&Caravanning (Lipsk), WTM (Londyn). Imprezą promocyjną w Polsce o międzynarodowym zasięgu było

uczestnictwo w Finale Pucharu Świata WKKW w Strzegomiu. W roku 2009 nastąpił dalszy rozwój działalności w dziedzinie serwisów internetowych DOT. Powstały 4 nowe, unikalne serwisy dotyczące realizowanych w DOT 3 projektów szkoleniowych oraz serwis poświęcony agro- i ekoturystyce. Obecnie DOT administruje łącznie 12 portalami i współpracuje przy redagowaniu strony www.dolnyslask.poland.com. Wykonane projekty w ramach domen przedstawia tab. 1. DOT nawiązało współpracę w zakresie informacji turystycznej w Internecie z portalami turystycznymi i elektronicznymi magazynami turystycznymi. Jej efektem są artykuły i informacje o Dolnym Śląsku pojawiające się w następujących serwisach: www.otowakacje.pl, www.poland.com, www.pot.gov.pl. Trzy najchętniej oglądane domeny to: www.dot.org.pl – 2 939 792 wywołania w 2009 r.; www.dolnyslask.poland.com – 1 743 687 wywołań w 2009 r.; www.visitsilesia.pl – 1 188 136 wywołań w 2009 r.

Tabela 1. Wykonane projekty w ramach domen w 2009 r.

Nazwa domeny	Wykonane działania
www.dot.org.pl	stale wzbogacana o nowe materiały informacyjne i działy (w języku polskim)
www.visitsilesia.pl	stale uaktualniana największa baza informacji turystycznej Dolnego Śląska w Internecie, zwiększenie liczby zdjęć opisanych atrakcji turystycznych, promocja w wydawnictwach DOT i na zewnętrznych serwisach internetowych (w języku polskim)
www.riktet.pl	promocja w wydawnictwach DOT i na zewnętrznych serwisach internetowych (w języku polskim, angielskim i szwedzkim)
www.dolnyslask.info.pl	stała aktualizacja informacji zawartych na stronie, promocja w wydawnictwach DOT i na zewnętrznych serwisach internetowych (w języku polskim i niemieckim)
www.dolnyslaskbezbarier.pl	promocja w wydawnictwach DOT i na zewnętrznych serwisach internetowych, aktualizacja bazy danych teleadresowych w serwisie (w języku polskim, czeskim i niemieckim)
www.forumrot.pl	wspólna strona Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych administrowana przez DOT, wykorzystywana do działań lobbingsowych na rzecz całej branży turystycznej
www.inwestycjeturystyka.pl	serwis na temat inwestycji turystycznych w regionie służący prezentacji i poszukiwaniu ofert inwestycyjnych członków DOT
www.rover-dot.org.pl	serwis turystyki rowerowej skorelowany z <i>Atlasem turystyki rowerowej Dolnego Śląska</i>
www.dolnyslask.poland.com	wspólny portal informacyjny dla turystów DOT-u i firmy Poland-gateway z Wrocławia, prace nad uruchomieniem niemieckiej wersji językowej
www.agroekoturystyka.pl	serwis produktowy dla komercjalizacji agroturystyki
www.teleinformat.com.pl	serwis projektu szkoleniowego POKL
www.pamiętkarz.net	serwis projektu szkoleniowego POKL
www.pamiętkarz.info	serwis projektu szkoleniowego POKL

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Raport... 2009].

Plany na rok 2010 inspirowane przez dyrektora biura DOT zmiierzają w kierunku gromadzenia, analizowania i przekazywania informacji na temat turystyki na Dolnym Śląsku, realizacji projektów szkoleniowych i promocyjnych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych (ICT) [Plany... 2010]. Przykładem może być kurs teleinformatora dla osób niepełnosprawnych, który jest odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie na wykształconą kadrę do obsługi ruchu turystycznego. Jest to działanie pokazujące, że nowoczesność łamie bariery fizycznych ograniczeń człowieka – dobrze przygotowane osoby o znacznym stopniu niepełnosprawności po półtora roku nauki otrzymają certyfikat pracownika *call center*. Szkolenie jest możliwe dzięki zajęciom odbywającym się na odległość, w miejscu zamieszkania uczestnika kursu, z zastosowaniem platformy e-learningowej. Teleinformatoryści turystyczni to nowa kategoria specjalizacji zawodowej, istotny element powstającego systemu nowoczesnej informacji i świadczenia usług turystycznych w regionie. Jest to także odpowiedź na zapotrzebowanie rynku pracy na profesjonalnie wykształconą kadrę ze znajomością nowych technologii i języków obcych. Szkolenie teleinformatörów to projekt DOT realizowany ze środków Programu operacyjnego „Kapitał ludzki” za kwotę 1,4 mln złotych (przyznanych przez Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy) [Kończal 2010].

Na rok 2010 biuro DOT zaplanowało udział w międzynarodowych imprezach targowych, w których uczestniczyło w roku 2009, współpracę z organizacjami turystycznymi w Polsce i za granicą oraz pozyskiwanie i upowszechnianie wiedzy na temat turystyki na Dolnym Śląsku z wykorzystaniem Internetu (dalszy rozwój, aktualizacja i promocja serwisów internetowych, promocja potencjału turystycznego regionu ze szczególnym uwzględnieniem odwiedzających Dolny Śląsk w związku z planowanymi mistrzostwami EURO 2012).

W ramach działań strategicznych w roku 2010 uwzględniono takie aktywności, jak:

- realizacja 3 projektów szkoleniowych POKL (Teleinformatör dla osób niepełnosprawnych, 2 kursy pamiętärkarza);
- opracowanie nowych wniosków do POKL na szkolenia kadr;
- kampania promocyjna regionu dotowana z RPO 6.4. – Rynki zagraniczne;
- partnerstwo w projekcie „Południowo-zachodni Szlak Cysterski” w POIG 6.4.;
- certyfikacja punktów IT w regionie, budowa systemu IT z POT w programie POIG 6.3. – Komponent C;
- opracowywanie dokumentów strategicznych, analitycznych i wniosków dla zainteresowanych gmin i powiatów i branży w ramach DOT Consulting;
- badania ruchu turystycznego i konsumenckie na Dolnym Śląsku;
- projekty dotowane z Interreg IV (zgłoszono 3 aplikacje w partnerstwie do Interreg IV: „Tramaro”, „Scenes”, „NetWar Site”).

Ważnym elementem planów DOT jest aktywność szkoleniowa i doradcza – podnoszenie wiedzy i kompetencji przedstawicieli branży turystycznej w zakresie pozyskiwania dotacji z UE i na działania gospodarcze, inwestycyjne i promocyjne.

Prezentowane elementy planu biura DOT na rok 2010 stanowią fragment strategii uwzględniającej działania zaplanowane na przynajmniej kilka następnych lat.

3. Podsumowanie

Przykład wrocławskiego biura DOT pokazuje, że sukces nowoczesnej organizacji *non profit* zależy w znacznym stopniu od ról, jakie odgrywa w niej przywódca organizacyjny. Współpracujący w ramach DOT, specjaliści wpisują się w wyraźnie zarysowaną wizję rozwoju i realizują się w samodzielnych i zespołowych działaniach organizacji. Inspirowane przez dyrektora działania promocyjne w Europie w kontaktach bezpośrednich i za pośrednictwem Internetu powodują, że region Dolnego Śląska może się stać w przyszłości najbardziej rozpoznawalną częścią Polski.

Literatura

- Brzozowski P., *Skala wartości schelerowskich – SWS, podręcznik*, PTP, Warszawa 1995.
- Collins J., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know?*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Drucker P.F., *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGOs, Warszawa 1995.
- Giddens A., Pierson C., *Conversations with Anthony Giddens: Making Sense of 6. Modernity*, 1998.
- Gumkowska M., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2004*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005.
- Haromszeki Ł., *Przywódca organizacyjny przyszłości*, 2010 (w druku).
- Kończal B., *Teleinformator – szansa na pracę w swoim domu*, Praca Gratka, www.gratka.pl, 2010.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa 2004.
- Krawiec F., *Nowa gospodarka i wizja lidera XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009.
- Limański A., Drabik I., *Przesłanki myślenia strategicznego w organizacjach non-profit*, www.euroregiony.pl, 2010.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Plany DOT na rok 2010, www.dot.org.pl, 2010.
- Prentice W.C.H., *Understanding leadership*, "Harvard Business Review", Boston, MA, September-October 1961.
- Raport DOT za rok 2009, www.dot.org.pl, 2010.
- Sikorski C., *Organizacje bez wódzów*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Simon H.A., *Organizations and markets*, „Journal of Economic Perspectives”, Spring 1991, 5.
- Statut Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej, załącznik nr 1 do Uchwały nr 4/XIZWZSC/2005, www.dot.org.pl, 2010.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, DzU 2003 nr 96, poz. 873.
- Williams M., *Mistrzowskie przywództwo*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Witek-Crabb A., *Specyfika zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit. Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, (red.) A. Nalepka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2006.

LEADERSHIP IN THE MODERN NON-PROFIT ORGANIZATION

Summary: The first part of the article seeks the answer to the following questions:

1. What is the difference between modern and traditional non-profit organization?
2. What characterizes the leadership of the non-profit organizations?
3. What is the role of knowledge management in leading people in non-profit organizations?

The second part of the article describes the leadership in the modern non-profit organization on the example of the Lower Silesian Tourist Organization (DOT).