

Daniel Fic

Uniwersytet Zielonogórski

ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W REGIONIE

Streszczenie: W artykule podjęto próbę adaptacji koncepcji zarządzania drugiej generacji (2.0) G. Hamela oraz koncepcji zarządzania zaufaniem do zarządzania regionalnego. W modelu zarządzania innowacyjnego w regionie wyróżniono następujące elementy: instytucjonalna infrastruktura innowacyjna, foresight regionalny, internetowa platforma intraregionalna.

Słowa kluczowe: globalizacja, zarządzanie, region, strategie, innowacje.

*„Trzeba nam teorii współpracy. Dążenia do sytuacji wygrana-wygrana.
Do prawdziwej współpracy, z której wszyscy odnoszą korzyść.
Aby prosperować, musimy nauczyć się współpracować”*

E. Deming

1. Wstęp

XXI wiek (postępująca globalizacja, rozwój Internetu, akcesja Polski do Unii Europejskiej) stworzył dla Polski i jej regionów nowe możliwości rozwoju społeczno-ekonomicznego, ale równocześnie przyniósł nowe zagrożenia, a także i wyzwania. Jesteśmy w okresie przewartościowania dotychczasowych poglądów (kres iluzji?, koniec historii?, koniec zarządzania?), pojawiają się w różnych dziedzinach nowych paradygmatów, koncepcji, dla których bazą jest społeczeństwo informacyjne (społeczeństwo wiedzy, społeczeństwo sieci) i nowa ekonomia. Dwadzieścia lat funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce (od 1998 r. samorządu trój-szczeblowego z województwem samorządowym) pozwala teorii zarządzania formułować pierwsze uogólnienia. Fundusze przedakcesyjne i akcesja do Unii Europejskiej (maj 2004 r.) pozwoliły przygotować polski samorząd do zarządzania zgodnego z polityką regionalną UE, która wspiera rozwój regionów, określając priorytety i finansując (współfinansując) stosowne przedsięwzięcia. Intensyfikacja rozwoju gospodarczego województw determinowana była przez regionalne strategie innowacji, które powstawały w pierwszej dekadzie lat dziewięćdziesiątych (wyjątek stanowi mazowiecka z 2008 r.) oraz zostały przyjęte do realizacji przez sejmiki. W artykule na podstawie analizy cyklu życia Lubuskiej Strategii Innowacji, w kontekście procesów globalizacji z rewolucyjnym Internetem, przedstawiono model zarządzania innowacyjnego w regionie.

2. Narodziny nowej gospodarki

Paradygmaty industrialno-technologicznej ideologii doprowadziły nas – zdaniem E. Fromma – do „kresu iluzji”, ponieważ: nieskrępowane zaspokajanie wszystkich pragnień nie prowadzi do mądrości, dobrobytu; marzenia o niezależnym kierowaniu własnym życiem nie mają szans na spełnienie, ponieważ ludzie, ich myśli, uczucia i gusta poddane są manipulacji przez elity polityczne i gospodarcze; modelowane są przez podległe kontroli tychże elit środki masowego komunikowania; wzrost gospodarczy nie doprowadził – jak zapowiadano – do dobrobytu wszystkich członków uprzemysłowionych społeczeństw, a nadto ograniczył się do narodów zamożnych, niebezpiecznie pogłębiając lukę między bogatymi a biednymi (według danych Banku Światowego na początku XX wieku dochód niemal połowy ludności świata nie przekraczał 2 dolarów dziennie, a ponad miliard, czyli jedna piąta, wegetuje, mając na utrzymanie poniżej 1 dolara); postęp techniczny doprowadził do zagrożenia ekologicznego oraz do zagrożenia wojną nuklearną [Danecki, Danecka 2003; Fromm 1976]. „Maszynę ekonomiczną zaczęto traktować jako byt autonomiczny, niezależny od potrzeb człowieka i od ludzkiej woli. Upatrywano w niej samonapędzającego się systemu, poddanego jego własnym prawom” – pisze E. Fromm [Danecki, Danecka 2003]. M.E. Porter wyróżnia cztery podstawowe etapy rozwoju ekonomicznego: etap sterowany przez czynniki wytwórcze, tzn. pracę, surowce; etap sterowany inwestycjami; etap sterowany innowacjami; etap dobrobytu [Knecht 2001; Porter 1990]. Pierwsze trzy etapy związane są z rozwojem przewagi komparatywnej i podstawowymi czynnikami wytwórczymi (kapitał rzeczowy, praca, kapitał ludzki, technologia). Etap trzeci, związany z innowacjami, opiera się na kapitale ludzkim o wysokich kwalifikacjach, gdy prowadzona jest aktywna polityka B+R. Wydaje się, że przejście do etapu czwartego, paralelnego w jakimś sensie z przejściem w piramidzie wiedzy z poziomu wiedzy do poziomu mądrości, nie będzie możliwe bez tworzenia społeczeństwa obywatelskiego, rozwoju wspólnot samorządowych i rozwoju biznesu opartych na nowych formach organizacji czy możliwości współpracy indywidualium w sieci globalnej. Koresponduje to z piramidą innowacji Hamela i jego koncepcją zarządzania drugiej generacji (2.0). Zarządzanie 2.0. w koncepcji fal innowacji Schumpetera reprezentuje falę piątą, obejmującą lata 1990-2020 [Grudzewski i in. 2010; Hamel, Breen 2008]. Zarządzanie 2.0 – jego zdaniem – będzie się rozwijało podobnie jak Web 2.0, „tworzony w oparciu o nową *architekturę uczestnictwa*, jak strony typu Wikipedia czy *folksnomie*”. „Globalna sieć jako idealne medium dla rozwoju nowych organizacji społecznych” [Grudzewski i in. 2010] powinna wkroczyć również do zarządzania publicznego i wspólnot samorządowych.

Wraz z postępem globalizacji oraz szerokim dostępem do informacji w sieci indywidualium, grupy, zespołów, społeczności, instytucji/organizacji, czyli narodzinami „nowej gospodarki”, znaczenie klasycznych zasobów przestaje być elementem decydującym o skuteczności i efektywności zaspokajania zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych potrzeb mieszkańców danego terytorium, kraju, kontynentu. „Lu-

dzie będą mieszkać w miejscach, ale gospodarka będzie w coraz większym stopniu przenosić się do przestrzeni, a nowa gospodarka faworyzuje byty niematerialne, idee, informacje i powiązania” [Kelly 2001].

3. Wiedza i innowacje w zarządzaniu regionem

Wiedza i innowacje stają się obecnie, bardziej niż kiedykolwiek, czynnikami decydującymi o rozwoju, gdyż każdy kraj, każda instytucja czy organizacja, która stymuluje przepływ i wykorzystanie informacji, uzyskuje przewagę konkurencyjną. Rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych pozwala sektorowi publicznemu „po pierwsze, na „wychodzenie” z jednostronnych kanałów komunikacji w kierunku interaktywnej dwukierunkowej komunikacji, pozwalającej m.in. na większą aktywność obywateli i przedsiębiorców oraz na lepsze dostosowanie usług świadczonych przez sektor publiczny dla potrzeb obywateli. Po drugie, rozwój sektora ICT prowadzi do wzrostu innowacyjności sektora publicznego na całym świecie, a to oznacza, że zmiany w sposobie działania sektora publicznego mają coraz rzadziej charakter reprodukcji, a coraz częściej sektor publiczny staje się jednym z liderów innowacyjności w sektorze usług” [Rybiński 2007]. Budowa społeczeństwa informacyjnego (postindustrialnego, postorganizacyjnego?) oraz tworzenie ram dla funkcjonowania gospodarek i regionów opartych na wiedzy powinny być dzisiaj priorytetem działalności nie tylko na poziomie unijnym i narodowym, lecz także regionalnym czy lokalnym. Bardzo często ramy prawne utrudniają lub wręcz uniemożliwiają innowacyjne przedsięwzięcia, lecz często bywa i tak, że hamulcem są elementy z otoczenia politycznego, kulturowego czy nawet etycznego i religijnego. Ze wzrostem podmiotowości regionu wzmacnia się jego samodzielność i odpowiedzialność ekonomiczna. Aktualnie region należy lokować na najniższym poziomie wielopoziomowego zarządzania hierarchicznego (Komisja UE i rządy krajowe – ministerstwa) w rozwoju regionalnym [Bruszt 2008]. W okresie planistycznym 2007-2013, patrząc przez pryzmat możliwości wydawania wszystkich środków unijnych, samodzielność regionów zawarta w regionalnych programach operacyjnych wynosi 1/3 – ta „dominacja funduszowa” to potencjalna rezerwa zwiększenia podmiotowości regionu w przyszłości. Pozostałe 60-70% znajduje się w różnych programach sektorowych. W ramach nowej polityki regionalnej Unii Europejskiej poszukuje się odpowiedzi na pytania: 1) na ile regiony są zdolne i wystarczająco przygotowane do uczenia się? 2) czy aktorzy regionalni są wystarczająco kreatywni i wystarczająco wykwalifikowani, w celu wykorzystania wiedzy dla rozwoju innowacji i przedsiębiorczości i w efekcie uporania się ze zmianami strukturalnymi? 3) co należy zrobić, aby stać się bardziej kreatywnym, innowacyjnym i przedsiębiorczym, i wykorzystać wiedzę do tworzenia nowej wartości?

Zarządzanie w regionie musi uwzględniać zarówno koncepcje zarządzania zorientowanego na mieszkańca, jak i koncepcje globalizacji. Koncepcja zarządzania zorientowanego na mieszkańca–interesanta oparta jest na pięciu założeniach:

1) władze lokalne i regionalne istnieją po to, aby zaspokoić potrzeby mieszkańców, a nie same dla siebie, 2) mieszkańcy oceniają władze samorządowe przede wszystkim na podstawie jakości świadczonych przez nie usług, 3) świadczona usługa jest użyteczna, jeśli za taką jest uważana przez tych, dla których jest świadczona, 4) klienci z reguły żądają usług dobrej jakości, 5), kto chce świadczyć usługi dobrej jakości, musi zbliżyć się do interesanta [Knecht 2001]. Th. Friedman w swojej koncepcji „świata płaskiego” odnosi XXI wiek do tzw. globalizacji 3.0, w której w skali globalnej kooperują i konkurują jednostki lub małe grupy. Siłą napędową jest platforma płaskiego świata jako produkt konwergencji: komputera osobistego (który każdemu nagle umożliwił tworzenie własnych treści w formie cyfrowej); sieci światłowodowych (które nagle umożliwiły wszystkim dostęp do większej ilości cyfrowych treści z całego świata, i to praktycznie za darmo) oraz oprogramowania do zarządzania przepływem pracy. Wskazując na możliwości wspólnego tworzenia cyfrowych treści osobom prywatnym z całego świata, niezależnie od tego, gdzie się znajdują i jakie odległości ich dzielą, Th. Friedman zadaje jednostce „brutalne pytania”: „Jakie jest moje miejsce w globalnym współzawodnictwie i jak mogę wykorzystać moje globalne możliwości? Jak dalece mogę sam współpracować z innymi ludźmi na świecie?” [Friedman 2006]. Pytania te można pogłębiać, pytając o możliwość współtworzenia nowych sieci społecznych i kapitału społecznego.

W XXI wieku ery cywilizacji informacyjnej i gospodarki opartej na wiedzy administracja publiczna, samorząd terytorialny powinny zacząć odgrywać inną rolę niż w XX wieku. W sektorze publicznym, gdzie, tak jak w biznesie, również pojawia się możliwość i konieczność wprowadzania i wykorzystywania zasad, metod i technik zarządzania – mówimy o nowym zarządzaniu publicznym (*new public management*). Instytucje publiczne muszą się stać sprawne i skoncentrowane na strategicznych celach i pojawiających się permanentnie nowych wyzwaniach. Nowe zarządzanie w sektorze publicznym to przede wszystkim: jasno określone cele, struktura organizacyjna podporządkowana strukturze usług i bazująca na kontraktach, adaptacja sposobów zarządzania z sektora prywatnego, cięcia w zastosowaniu zasobów oraz transparentne zarządzanie z kontrolą wyników i rezultatów [Opolski, Modzelewski 2004], które dają się wyprowadzić z demokratycznie uzgodnionych strategii rozwoju regionu, zmierzających do osiągnięcia najwyższego poziomu życia mieszkańców w poszanowaniem środowiska. Zadaniem zarządzania – według P. Druckera – jest „umożliwienie ludziom wspólnego osiągania wybranych celów oraz uczynienie pożytku z ich zalet, a z wad cech zupełnie nieistotnych” [Drucker 2001]. Zarządzanie – podkreślał P. Drucker – jako „integracja ludzi połączonych wspólnym przedsięwzięciem” „musi dawać organizacji i każdemu z jej członków możliwość wzrostu i rozwoju w miarę tego, jak zmieniają się potrzeby i możliwości (...) powinno wiązać się z odpowiedzialnością za osiągnięte wyniki” [Drucker 2001]. Wspólnoty samorządowe w sposób naturalny wpisują się w te ramy, chociaż praktyka tego na razie nie potwierdza.

Region wydaje się najbardziej naturalną platformą łączącą problemy/interesy indywidualium z otoczeniem, kontekstem globalnym i problemami spowodowanymi działalnością człowieka. Społeczeństwa, regiony rozwijają się, bazując na planach, programach, strategiach, które nie mogą być niezależne w stosunku do biosfery, społeczności światowej i zasad etycznych. To punkt wyjścia do zarządzania (strategicznego), którego sens określa problem wdrożenia, czyli proces. Tworzenie w regionie strategii i ich wdrażanie to proces, czyli zbiór działań inspirowanych, koordynowanych przez władze samorządu terytorialnego, które przypisane do realizacji poszczególnym organom, organizacjom, instytucjom, zespołom i pracownikom zmieniają stany wyjściowe sfery materialnej danego regionu. Działania te dotyczą wymiaru środowiskowego, przestrzennego, społecznego i gospodarczego (przedmiot strategii) oraz zaspokajają określone potrzeby społeczne mieszkańców (które składają się z następujących celów częściowych: cele społeczne, cele gospodarcze, cele przestrzenne, cele ekologiczne, cele kulturowe – podmiot strategii). Cykl zarządzania strategicznego zawiera cztery etapy: formułowanie strategii, komunikowanie strategii w regionie, sformułowanie planu strategicznego i wdrożenie zarządzania taktycznego w celu realizacji strategii, określenie i wdrożenie systemu kontroli do monitorowania postępów realizacji strategii. Jednak praktyka pokazuje, że często etapy związane z wdrażaniem i monitorowaniem „rozplývają się” w turbulentnym otoczeniu polityczno-społeczno-gospodarczym, chociaż wcale nie jest to determinowane jakąś logiką racjonalnych zmian.

4. Lubuska Regionalna Strategia Innowacji (LRSI)

Dokumentem, który w wymiarze makro wpisuje się w proces budowy społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy z uwzględnieniem strategii liżbońskiej na poziomie regionalnym w województwie lubuskim jest Lubuska Regionalna Strategia Innowacji. W wymiarze mikro LRSI określa warunki, zasady i kierunki rozwoju innowacyjności i konkurencyjności regionu oraz „spaja” strategie „ogólne” z sektorowymi. Podstawowym celem Lubuskiej Regionalnej Strategii Innowacji było określenie warunków sprzyjających kształtowaniu postaw innowacyjnych w województwie lubuskim oraz budowa systemów informacyjnych z siecią współpracy pomiędzy instytucjami samorządu terytorialnego województwa (na czele z Urzędem Marszałkowskim) a instytucjami i organizacjami publicznymi i prywatnymi regionu w obszarze nowych technologii i innowacji, które umożliwią permanentny rozwój i sukces województwa. Proces opracowania został zaplanowany na dwa lata i został podzielony na 10 zadań: Budowanie regionalnego konsensusu RSI – Lubuskie – wzmocnienie współpracy i koherencji pomiędzy elementami regionalnej infrastruktury na potrzeby tworzonego regionalnego systemu innowacyjnego; Ustanowienie struktury zarządzania i jej uruchomienie (Komitet Sterujący na czele z wicemarszałkiem tworzyli radni sejmiku oraz przedstawiciele instytucji: Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego, Urzędu Statystycznego w Zielonej Górze, uczelni

wyższych regionu, Organizacji pracodawców, Agencji Rozwoju Regionalnego, Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Kostrzynie oraz przedsiębiorcy); Wzrost świadomości wśród regionalnych przedsiębiorców co do roli i znaczenia innowacji; Przygotowanie metodologii i planu dla fazy pierwszej i drugiej; Analiza potrzeb firm regionalnych; Analiza potencjału badawczo-rozwojowego stanowiącego istotny element rynku innowacji i transferu technologii; Analiza konkurencyjności tradycyjnych sektorów gospodarki oraz sektora *high-tech*. Proporcje pomiędzy nimi; Analiza powiązań międzynarodowych i międzyregionalnych i ich roli w regionalnym systemie innowacji oraz w kreowaniu innowacyjnego wizerunku regionu; Opracowanie Lubuskiej Regionalnej Strategii Innowacji; Opracowanie zasad monitorowania projektu.

W badaniach wykorzystano następujące metody zbierania danych: ankiety, wywiady, kontakty osobiste i zawodowe, analiza dokumentów, w tym danych statystycznych, czasopism i publikacji itp. Kolejne fazy prac nad LRSI były weryfikowane na wielu spotkaniach, konferencjach, warsztatach i publicznych debatach (procedura uspołeczniona). Wdrożenie planowano na dwa etapy: 1) instytucjonalizacja podstawowych elementów lubuskiego systemu innowacji (m.in. z Centrum i Radą Innowacji) oraz rozpoczęcie wdrażania trzech projektów pilotażowych (2005-2006), 2) realizacja wytypowanych celów strategicznych, głównych i operacyjnych (2007-2013). W praktyce, mimo przyjęcia jej Uchwałą Sejmiku Województwa, Strategia okazała się zbyt idealistyczna. Po zmianie władz samorządowych (raz po wyborach i raz w trakcie kadencji) wrócono do zapisów Strategii i po jej aktualizacji jest szansa na rozpoczęcie 1. etapu wdrażania, który powinien się zakończyć w 2006 r.

5. Problemy, konflikty i dylematy w rozwoju regionalnym

Analiza procesów tworzenia, instytucjonalizacji i wdrażania strategii rozwoju terytorialnego (gmin, powiatów, województw) do najważniejszych problemów i dylematów pozwala odnieść m.in.¹:

1. W ramach danego samorządu terytorialnego brak spójności pomiędzy strategiami rozwoju a strategiami branżowymi (wiązka strategii). Często cele strategiczne tych dokumentów nie są wiązane (nie modyfikują bieżącej struktury zadaniowej, brak osób i komórek czy włączenia innych właściwych instytucji odpowiedzialnych za ich realizację itp.) z zadaniami jednostek organizacyjnych urzędu (departamentów, wydziałów innych instytucji), brak jest ośrodka koordynacyjnego i monitorującego.

¹ W raporcie prezentującym wnioski ogłoszone cztery lata po przyjęciu strategii lizbońskiej w roku 2004 przez Grupę Wysokiego Szczebla pod przewodnictwem W. Koka stwierdzono, że ambitne cele, wyznaczone podczas spotkania w Lizbonie, nie zostały zrealizowane w wyznaczonym terminie, argumentując to m.in. następującymi przyczynami: zbyt duża liczba celów, brak sprawnej koordynacji ich osiągnięcia (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz), konflikty interesów, brak politycznej determinacji w realizacji strategii, brak mechanizmów oceniania zadań, osłabienie koniunktury gospodarczej itd.

2. Niejednolita metodologia przyjęta przy opracowywaniu różnych strategii danego samorządu terytorialnego (istnieje także problem relacji i możliwości porównań różnych poziomów: gmina, powiat, województwo).

3. Traktowanie procesu przygotowania strategii jako aktu jednorazowego, bez założonych mechanizmów modyfikacji/aktualizacji, procesów wdrażania i systemu monitoringu i kontroli. Nie wszystkie strategie mają precyzyjnie określone wskaźniki dla systemu kontroli i monitorowania.

4. Brak wewnętrznej spójności między wizją rozwoju regionalnego a celami strategicznymi i operacyjnymi.

5. Konflikty personalne między przedstawicielami władz samorządowych, pracownikami urzędu marszałkowskiego a przedstawicielami innych samorządów, instytucji i organizacji regionu i otoczenia, brak konsensusu.

Konflikty w procesie oceny funkcjonowania regionu i wyników poszczególnych organów i osób wynikają z tego, że zarówno społeczność wspólnoty (mieszkańcy), jak i poszczególni pracownicy samorządu terytorialnego pragną, aby ocena wyników osiągała określone cele. Jeśli przyjąć, że cele wspólnoty samorządowej wyznaczają opracowane zgodnie z procedurami uspołecznionych procesów podejmowania decyzji strategie, to konflikty z celami indywidualnymi można analizować na następujących poziomach: 1. Konflikt między uchwalonymi przez Sejmik celami strategicznymi a celami indywidualnymi marszałka, zarządu z rozróżnieniem dwóch sytuacji: a) uchwałę przyjmującą strategię podejmuje się w czasie trwania danej kadencji władz samorządowych; b) uchwałę, tj. dokument strategiczny, przyjęły gremia w poprzednich dla danych władz kadencjach. 2. Konflikt personalno-polityczny między władzami wykonawczymi a władzami uchwalodawczymi. Cele strategiczne sformułowane w strategiach rozwoju regionu, których horyzont jest zwykle kilku- lub kilkunastoletni powinny być adaptowane w planach rocznych i realizowane jako zadania strategiczne. Można przewidzieć, szczególnie po wyborach, po zmianie władz stanowiących i wykonawczych, że pojawią się inne priorytety ekipy przejmującej władzę. Totalna negacja dokumentów strategicznych może prowadzić do paraliżu i stagnacji w rozwoju regionu. Jeśli procedura tworzenia dokumentów strategicznych prowadzona była zgodnie z zasadami budowy tego typu dokumentów, uwzględniającymi wielokrotne weryfikacje, wielokierunkowe uzgadnianie poziome (z przedstawicielami instytucji, organizacji i przedsiębiorstw regionu) i pionowe (w ramach urzędu z departamentami i wydziałami, które winny być współautorami projektu dokumentu) konsultacje społeczne, to strategie przyjęte przez sejmik określają podstawowe cele i kierunki rozwoju regionu reprezentatywnie. Można się w tej sytuacji odwołać do stosunkowo rzadko wykorzystywanej w samorządzie terytorialnym instytucji, mianowicie referendum. Przed wyborami referendum mogłoby zweryfikować (zaktualizować) cele strategiczne, które jako priorytety byłyby swego rodzaju nakładką na zadania strategiczne zawarte w planach rocznych/kadencyjnych realizacji i wdrażania strategii. Plany roczne/kadencyjne powinny dezagregować cele strategiczne na cele główne, operacyjne, modyfikując organy komórki organizacyjne i stanowiska pracy w strukturze zadania bieżące – zadania innowacyjne. Biorąc pod uwagę wpływ

otoczenia globalnego, zewnętrznego krajowego oraz tempo wdrażania strategii (na różnych poziomach samorządu terytorialnego), procedury instytucjonalizacji strategii i sposoby wiązania celów strategicznych z konkretnymi projektami oraz ich komunikację w regionie, właściwe wydaje się już dziś rozważenie rozpoczęcia budowy prawdziwej ponadpolitycznej, ponadkadencyjnej, intraregionalnej platformy zaufania. Platformę taką mógłby wspierać foresight regionalny oparty na bazie „regionalnej sieci internetowej”.

Współczesnej globalizacji towarzyszy stały wzrost kapitału społecznego (w tym zaufania) [Grudzewski i in. 2010]. Zaufanie w grupie, społeczności to kluczowy paradygmat zarządzania w regionie (samorząd to z mocy prawa wspólnota mieszkańców). W globalizacji 3.0 zarządzanie zaufaniem „powinno pełnić funkcję centralną w zarządzaniu, ponieważ jest związane z oswojeniem niepewności” [Grudzewski i in. 2010]. Region to wspólnota mieszkańców, którzy ufają sobie nawzajem i wierzą w kompetencje i uczciwość swoich władz. Zarządzanie zaufaniem w regionie może być źródłem procesów pozwalających na zwiększenie innowacyjności i konkurencyjności nie tylko „małej ojczyzny”, ale i kraju. Odpowiedzialni za zaufanie powinni być wóldarze samorządowi, ich urzędnicy, szefowie wiodących instytucji i organizacji i ich pracownicy, czyli wszyscy mieszkańcy regionu (gminy, powiatu, województwa). Zarządzanie zaufaniem w regionie to proces, w wyniku którego poszczególni mieszkańcy, grupy, organizacje, instytucje zdobywają zaufanie innych jednostek (grup) w regionie. Pozwala to na lepsze zrozumienie się nawzajem oraz może sprzyjać współdziałaniu, przed brakiem którego przestrzegali Deming. Współpraca, zrozumienie i zaufanie indywidualne to filary zarządzania XXI wieku.

G. Hamel słusznie widzi istotę przyszłości zarządzania w rewolucji społecznej rozwijającej się w Internecie. Internet pozwala dzisiaj każdemu być decydementem, menedżerem, kontrolerem i zadowolonym obywatelem regionu. W regionie wykorzystującym zarządzanie innowacyjne wspólnota samorządowa wyposażona w instytucję typu „dzisiejszego referendum” partycypuje w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem następujących zasad, które cechuje: na poziomie indywidualnym: 1) wszyscy mają prawo głosu, 2) udział jest dobrowolny, 3) indywidualne dysponuje bogactwem informacji, 4) zdolności są ważniejsze od referencji i papierów, 5) idee konkurują na równych warunkach; na poziomie organizacji/regionu: 1) to, co możliwe, jest zdecentralizowane, 2) społeczności są samodzielne, 3) jedyne hierarchie to hierarchie naturalne, 4) narzędzia kreatywne są powszechne, 5) możliwość symulacji i eksperymentów, 6) decyzje są gremialne.

6. Zakończenie

W modelu zarządzania innowacyjnego w regionie wyróżnić można takie elementy składowe, jak:

1. Zdolność naprawcza, jako zbiór zdolności szczegółowych, do których zaliczyć możemy (system wskaźników zdolności naprawczej A.J.N. Judge) [Danecki,

Danecka 2003]: zdolność innowacyjną (*sensu stricte*), zdolność intensyfikacyjną, zdolność mediacyjną, zdolność uczenia się, zdolność konkretyzacji, zdolność podtrzymywania, zdolność do różnorodności, zdolność radzenia sobie ze skrupowaniem, zdolność urzeczywistniania, zdolność utrzymywania programu, zdolność panowania nad tym, co ważne, zdolność adaptacyjną, zdolność odnawiania [Danecki, Danecka 2003]. G. Hamel w piramidzie innowacji przedstawia na szczycie innowację zarządzania, która „zajmuje się procesami zarządzania, czyli metodami i działaniami (...), do których należą m.in.: planowanie strategiczne, planowanie budżetu, zarządzanie projektami, zarządzanie wiedzą, komunikacja wewnętrzna, okresowe sprawozdania wewnętrzne” [Hamel, Breen 2008].

2. Instytucjonalna infrastruktura innowacyjnego regionu (instytucje, organizacje, w tym odpowiednio sformalizowana administracja samorządowa). Na uwadze należy mieć reprezentatywny system instytucjonalny regionu obejmujący wszystkie organizacje i instytucje, grupy, społeczności i oddzielne indywidua. Istotne jest znaczenie tzw. gęstości instytucjonalnej (wielość i różnorodność organizacyjna) oraz konieczność koordynacji zapewniającej współdziałanie wielu różnorodnych organizacji i instytucji w regionie [Hausner 2008].

3. Foresight regionalny ze zbiorem (wiązką) strategii regionalnych, lokalnych, biznesowych itp. Elementy foresightu to: identyfikacja kluczowych dla danego regionu kierunków rozwoju; uzyskanie konsensusu społecznego w sprawie kierunków rozwoju; identyfikacja kluczowych organizacji potrzebnych do osiągnięcia zamierzonych kierunków; stworzenie sieci współpracy pomiędzy jednostkami, które podejmą zaplanowane działania; budowa scenariuszy.

4. Internetowa platforma intraregionalna (regionalna sieć internetowa) zapewnia demokratyzację w funkcjonowaniu regionu, transparentność decyzji i działań, partycypację i satysfakcję indywiduum itp.

Literatura

- Bruszt L., *Wielopoziomowe zarządzanie – warianty wschodnie*, Kwartalnik „Zarządzanie Publiczne”, UE w Krakowie 2008, nr 1.
- Danecki J., Danecka M. (red.), *U podłoża globalnych zagrożeń. Dylematy rozwoju*, Elipsa, Warszawa 2003.
- Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001.
- Friedman Th., *Świat jest płaski, Krótka historia XXI wieku*, Poznań 2006.
- Fromm E., *To Have or to Be*, New York 1976.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra*, HBS Press, Warszawa 2008.
- Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Warszawa 2008.
- Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Knecht Z., *Public relations na tle problemów zarządzania*, Edukacja, Wrocław 2001.

Olesiński Z. (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, PWE, Warszawa 1998.

Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2004.

Porter M., *Competitive Advantage of Nations*, New York 1990.

Rybiński K., *Globalizacja w trzech odsłonach*, Difin, Warszawa 2007.

INNOVATION MANAGEMENT IN THE REGION

Summary: In the article, the author tries to adapt the concept of Management 2.0 by G. Hamel, as well as the concept of trust management to regional management. The following elements form a model of innovation management in the region: institutional innovation infrastructure, regional foresight, and intraregional Internet platform.