

Agata HILAROWICZ  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
agata.hilarowicz@polsl.pl

## INTELIĞENTNE SPECJALIZACJE – PROBLEMATYKA PRZYWÓDZTWA

**Streszczenie.** W europejskich programach rozwojowych coraz częściej zwraca się uwagę na znaczenie tzw. inteligentnych specjalizacji, których wyodrębnienie pozwala na efektywniejsze, skoncentrowane finansowanie wybranych dziedzin nauki wspierających lokalną przedsiębiorczość. Jednym z ważnych aspektów skuteczności działań opartych na inteligentnych specjalizacjach są innowacje społeczne, pozwalające projektować przyjazne dla nich środowisko. Efektywne zarządzanie procesem innowacji wymaga partnerstwa publiczno-prywatnego, wynikającego z modelu poczwórnej helisy. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na określone aspekty związane z przywództwem opartym na współpracy, istotne z punktu widzenia innowacyjności. Artykuł ma charakter koncepcyjny. Metodą badawczą jest analiza literatury przedmiotu. Wkładem własnym autorki jest niestandardowe ujęcie analizowanego problemu.

**Słowa kluczowe:** inteligentne specjalizacje, innowacje społeczne, przywództwo oparte na współpracy

## SMART SPECIALIZATION – LEADERSHIP ASPECT

**Abstract.** In the European development programs more and more attention is paid to the importance of the so-called smart specialization, focus on which allows more efficient funding of selected areas of science to support local entrepreneurship. One important aspect of the effectiveness of actions based on smart specialization is social innovation which allows to design environment friendly to it. Effective management of the innovation process requires the collective interaction between public and private actors which based on quadruple helix model. The purpose of this article is to point out to specific aspects connected with collaborative leadership relevant from the point of view of the innovation. The article has a conceptual nature. It is built on the basis of literature review concerning smart specialization and leadership. Author's contribution to the article is a non-standard approach to the analyzed problem.

**Keywords:** smart specialization, social innovations, collaborative leadership

## Wstęp

Wizja europejskiej społecznej gospodarki rynkowej opiera się obecnie na koncepcji tzw. inteligentnych specjalizacji (*smart specialization*). Przez inteligentne specjalizacje rozumie się te obszary rozwojowe, które są uważane za najbardziej przyszłościowe, i zalicza się je do priorytetowych, jeżeli chodzi o politykę naukową i innowacyjną krajów unijnych. Strategia inteligentnej specjalizacji jest określoną formą prowadzenia polityki innowacyjnej na poziomie regionu lub kraju. Chodzi tutaj o łączenie sfery badawczej z rozwojem gospodarczym danych obszarów przy angażowaniu różnych interesariuszy (firm, osób prywatnych i organizacji mających przedmiotową wiedzę) oraz przyjęcie zasady osadzenia w lokalnych uwarunkowaniach.

Wprowadzanie takich rozwiązań ma służyć generowaniu unikalnych atutów oraz możliwości z uwzględnieniem specyfiki regionu i wpływać na uzyskanie przewagi konkurencyjnej<sup>1</sup>. W praktyce chodzi o wykorzystanie mechanizmów rozwoju terytorialnego tkwiących w lokalnych źródłach wiedzy, innowacji i przedsiębiorczości. Ideą jest zatem przekształcanie wiedzy naukowej w praktykę oraz tworzenie nowych miejsc pracy z uwzględnieniem rozwoju ekologicznego i społecznego, opierającego się na walorach danego regionu geograficznego<sup>2</sup>.

Jednym z ważnych aspektów skuteczności działań opartych na inteligentnych specjalizacjach jest istnienie odpowiedniego otoczenia społecznego oraz zmiana paradygmatów współpracy pomiędzy poszczególnymi elementami systemu<sup>3</sup>.

W niniejszym artykule przeanalizowano koncepcję inteligentnej specjalizacji pod kątem jej teoretycznych założeń odnoszących się do modelu poczwórnej helisy oraz stosowania przywództwa opartego na współpracy. Artykuł ma charakter koncepcyjny.

## 1. Główne założenia koncepcji inteligentnej specjalizacji

Koncepcja inteligentnych specjalizacji jest wpisana w strategię unijną polegającą na wyznaczeniu priorytetów gospodarczych w obszarach prac badawczych, rozwojowych

---

<sup>1</sup> Przewodnik Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS 3). EU, Luksemburg 2012, s. 13-17, [http://rpo2020.lubuskie.pl/wp-content/uploads/2013/03/RIS3\\_guide\\_PL.pdf](http://rpo2020.lubuskie.pl/wp-content/uploads/2013/03/RIS3_guide_PL.pdf), 5.04.2017.

<sup>2</sup> Szostak E.: Inteligentne specjalizacje w rozwoju regionu. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 209. Katowice 2015, s. 209-218, [http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/20\\_03.pdf](http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/20_03.pdf), 5.04.2017.

<sup>3</sup> Hilarowicz A.: Innowacje społeczne jako wsparcie dla inteligentnych specjalizacji – uwarunkowania organizacyjne. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 95. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016, s. 120.

i innowacyjności na lata 2014-2020<sup>4</sup>. Przez inteligentne specjalizacje rozumie się takie dziedziny nauki/wiedzy, które zapewniają wzrost wartości dodanej gospodarki i jej konkurencyjności w wyniku jej unowocześniania, przekształceń strukturalnych, zróżnicowania produktów i usług oraz wprowadzania innowacyjnych rozwiązań społeczno-gospodarczych<sup>5</sup>. Konstrukst inteligentnych organizacji powstał na podstawie idei wzrostu inteligentnego (*smart growth*), zrównoważonego (*sustainable growth*), a także sprzyjającego inkluzji społecznej (*inclusive growth*)<sup>6</sup>. Stąd też w przyjętej konfiguracji podkreśla się znaczenie wiedzy i innowacji, gospodarki konkurencyjnej i niskoemisyjnej oraz włączanie jednostek, grup czy kategorii społecznych w funkcjonowanie szerszego społeczeństwa<sup>7</sup>. Inkluzja społeczna wymaga wypracowania nowych schematów działania, w tym przywództwa, opartych na współdziałaniu różnych podmiotów ze sobą.

Przyjęcie powyższych założeń ma prowadzić gospodarki krajów unijnych do wysokiego poziomu zatrudnienia, wydajności i spójności społecznej. Jednocześnie chodzi także o optymalne wykorzystanie nakładów finansowych i maksymalizację wpływu finansowania unijnego przez koncentrację na obszarach tematycznych<sup>8</sup>.

Po raz pierwszy pojęcia *smart specialization* użyli Forey i Van Ark. Koncepcja strategii inteligentnej specjalizacji została wprowadzona do nomenklatury unijnej w latach 2006-2009 jako wynik pracy grupy ekspertów o nazwie „Wiedza na rzecz wzrostu”<sup>9</sup>. Eksperci doszli do wniosku, że wydajność ekonomiczna Stanów Zjednoczonych większa niż Europy wynika przede wszystkim z ich wyższej specjalizacji ekonomicznej i technologicznej oraz lepszej zdolności do określania priorytetów na poziomie rozwoju terytorialnego. Uznano zatem, że kierunek rozwoju skoncentrowany na kluczowych dla danego regionu dziedzinach wiedzy lub obszarach działania może pozwolić na zmniejszenie luki innowacyjności oraz jest dużo efektywniejszy z uwagi na endogenne cechy instytucjonalne, kulturowe i społeczne. Zastosowanie koncepcji inteligentnej specjalizacji w kontekście rozwoju regionalnego pozwala bowiem na uwzględnienie i dopasowanie działań do specyficznych cech i potrzeb danego miejsca przy uwzględnieniu dostępnych zasobów, budżetów oraz czynników zewnętrznych<sup>10</sup>. Jednocześnie odkrywanie tych właśnie lokalnych specjalizacji wiedzy, tworzących największy potencjał naukowy i technologiczny, powinno być wspierane przez

---

<sup>4</sup> Krajowa Inteligentna Specjalizacja. Opracowanie Ministerstwa Gospodarki, s. 2, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/15049/Krajowa%20inteligentna%20specjalizacja.pdf>, 5.04.2017.

<sup>5</sup> Hilarowicz A.: op.cit., s. 121.

<sup>6</sup> National/regional innovation strategies for smart specialisation (RIS3). Cohesion Policy 2014-2020, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/smart\\_specialisation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_en.pdf), 5.04.2017.

<sup>7</sup> Przewodnik..., op.cit., s. 11.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Hilarowicz A.: op.cit., s. 121.

<sup>10</sup> Por. Barca F.: An Agenda for a Reformed Cohesion Policy-Independent Report. European Commission, Brussels 2009.

przemysł, ponieważ ma szansę stworzyć niszowy charakter, stanowiący fundament konkurencyjności<sup>11</sup>.

Model rozwoju wykorzystujący inteligentne specjalizacje w przeciwieństwie do poprzednich modeli nie opiera się tylko na wzroście inwestycji, lecz podkreśla także znaczenie: innowacji, sieci relacji, jakości kapitału ludzkiego i przedsiębiorczości. Instrumentami oddziaływania są w tym przypadku programy rozwoju oparte na różnych inwestycjach w sferze twardej i miękkiej, tj. odnoszące się między innymi do przedsiębiorczości, rynku pracy, infrastruktury<sup>12</sup>. Stąd też inteligentna specjalizacja ma stanowić użyteczne narzędzie do sprostania na poziomie krajowym wyzwaniom lokalnym, takim jak zmiany demograficzne, ograniczony dostęp do surowców naturalnych, bezpieczeństwo energetyczne i zmiany klimatyczne<sup>13</sup>.

Komisja Europejska zaleca, aby w procesie tworzenia strategii inteligentnej specjalizacji (identyfikacji, weryfikacji oraz wspierania obszarowego) kierować się powiązаныmi ze sobą zasadami określanymi mianem: trudnych wyborów i masy krytycznej (*choices and critical mass*), przewagi konkurencyjnej (*competitive advantage*), sieciowania i klastrów (*connectivity and clusters*), przywództwa opartego na współpracy (*collaborative leadership*)<sup>14</sup>.

Działanie na podstawie trudnych wyborów i masy krytycznej polega na wyznaczeniu niewielkiej liczby priorytetów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych w perspektywicznych obszarach specjalizacji oraz unikaniu powielania specjalizacji<sup>15</sup>. Wymaga to ścisłej analizy potencjału naukowego i technologicznego oraz wydatkowania środków publicznych przede wszystkim na te dziedziny nauki i innowacyjności, które są komplementarne wobec zasobów danego regionu oraz które wzmocnią jego przewagi komparatywne<sup>16</sup>. Zaznacza się także konieczność współpracy pomiędzy sektorem biznesu a instytucjami badawczymi i uniwersytetami, ponieważ innowacje mają być wynikiem kontaktów przedsiębiorców ze sferą nauki. Celem jest osiągnięcie masy krytycznej w obszarach kluczowych dla konkurencyjności oraz skupienie się na lokalnym potencjale innowacji. Masę krytyczną osiąga się przez koncentrację funduszy i zarządzanie budżetem.

Przewaga konkurencyjna wiąże się z wyłanianiem talentów przez dopasowanie potencjału badawczo-rozwojowego i innowacyjnego do gospodarki regionu. Odbywa się to w procesie tzw. przedsiębiorczego odkrywania (*entrepreneurial discovery proces*), czyli wspólnych akcji

---

<sup>11</sup> Foray D., David P.A., Hall B.H.: Smart Specialisation – the concept, [in:] Knowledge for Growth. Prospects for science, technology and innovation. Selected papers from Research Commissioner Janez Potočnik's Expert Group, 2009, p. 21, [http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/selected\\_papers\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/selected_papers_en.pdf), 5.04.2017.

<sup>12</sup> Szostak E.: op.cit., s. 212.

<sup>13</sup> Krajowa..., op.cit., s. 4.

<sup>14</sup> National..., op.cit.

<sup>15</sup> Nazarko Ł.: Inteligentne specjalizacje polskich regionów – przyczynek do ewaluacji. Przedsiębiorczość i zarządzanie, tom XV, z. 8, cz. I. Wydawnictwo SAN, 2014, s. 247-262.

<sup>16</sup> Romanowska E., Firgońska A., Hrudeń J.: Strategia Inteligentnej Specjalizacji w kontekście wybranych regionów Polski, s. 61, [http://zie.pg.edu.pl/documents/30328766/30679239/REME\\_9\\_\(2-2014\)-Art4.pdf](http://zie.pg.edu.pl/documents/30328766/30679239/REME_9_(2-2014)-Art4.pdf), 5.04.2017.

różnych partnerów (interesariuszy). Proces przedsiębiorczego odkrywania jest przeprowadzany na drodze prób i błędów oraz eksperymentowania z nowymi rodzajami aktywności<sup>17</sup>.

Kolejnym założeniem jest wskazywanie na międzysektorowe obszary specjalizacji, rozwój klastrów i tworzenie przestrzeni dla zróżnicowanych powiązań międzysektorowych. Celem tych działań jest doprowadzenie do dywersyfikacji w specjalizacjach technologicznych poszczególnych regionów. Poszukiwanie klastrów wiąże się z analizą ilościową i identyfikacją tych działów, które wyróżniają się na tle innych regionów lub obszarów w regionie ze względu na: zatrudnienie, umiejscowienie w łańcuchu wytwórczym wartości dodanej, udział w eksporcie czy wkład w PKB<sup>18</sup>.

W istotę strategii inteligentnych specjalizacji wpisane jest również przywództwo oparte na współpracy, czyli efektywne zarządzanie systemem innowacji na podstawie partnerstwa publiczno-prywatnego, którego osnowę stanowi model poczwórnej helisy. W niniejszych rozważaniach jest to szczególnie interesujący wątek.

## 2. Model potrójnej i poczwórnej helisy

Ważnym aspektem skuteczności strategii inteligentnych specjalizacji jest istnienie aktywnego współdziałania i powiązań w sieci relacji pomiędzy poszczególnymi aktorami systemu. Twórcy koncepcji wskazują, że czynnikiem sukcesu jest tu funkcjonowanie na podstawie modelu potrójnej (*triple helix*) i poczwórnej helisy (*quadruple helix*), które zapewniają realizację procesu przedsiębiorczego odkrywania.

Model potrójnej helisy stanowi podstawę koncepcji narodowych systemów innowacji. Obejmuje on układ powiązań reprezentantów trzech środowisk/sektorów na określonym obszarze, między którymi następuje przepływ wiedzy (warunkiem modelu jest wzajemne uczenie się). Dopasowanie zachodzi zatem w trójkącie: sektor naukowy (uniwersytety i instytucje badawczo-rozwojowe) – sektor prywatny (przedsiębiorstwa) – sektor publiczny (władza publiczna, samorządy)<sup>19</sup>. Relacje w potrójnej helisie podlegają dużej dynamice zmian. Możliwe jest tutaj: wzajemne przenikanie się instytucji z trzech sektorów, polegające na odgrywaniu ról przypisanych pierwotnie do innego sektora, lub powstawanie organizacji pośrednich – ulokowanych w przestrzeni funkcjonalnej pomiędzy trzema sferami. Przykładowo instytucje naukowe zaczynają być przedsiębiorcze – stają się miejscem tworzenia przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa z kolei rozwijają funkcje akademickie, dzieląc

---

<sup>17</sup> Przewodnik..., op.cit., s. 14.

<sup>18</sup> Nazarko Ł.: op.cit., s. 252.

<sup>19</sup> Etzkowitz H., Leydesdorff L.: The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. “Research Policy”, Vol. 29(2), 2000, p. 118.

się wiedzą, szkoleć pracowników oraz uczestnicząc w projektach naukowych<sup>20</sup>. Przykładem takich rozwiązań są *spin-offy*, *start-upy* czy inkubatory przedsiębiorczości i parki technologiczne.

Rozwinięciem wspomnianego modelu jest model poczwórnej helisy, zaproponowany przez Carayannisa i Campbella<sup>21</sup>. Autorzy uwypuklają tutaj kontekst społeczny. Innymi słowy do układu potrójnej helisy dodani zostają tzw. interesariusze społeczni, stanowiący sektor obywatelski, do którego zalicza się reprezentantów strony popytowej, czyli różnorodnych użytkowników innowacji, między innymi media, organizacje *non-profit* czy konsumenckie grupy interesów<sup>22</sup>. Oznacza to, że w model zarządzania wpisane są zarówno rynek, jak i społeczeństwo obywatelskie. Słodowa-Hełpa wskazuje, że zastosowanie takiego rozbudowanego modelu wpływa na wzmocnienie dynamiki procesu przedsiębiorczego odkrywania faktycznie osadzonego w rzeczywistości regionu<sup>23</sup>. Należy zauważyć, że każdemu z sektorów przypisany jest istotny, ale różniący się wkład w innowacyjność<sup>24</sup>:

- sektor publiczny formułuje polityki dotyczące innowacyjności oraz udziela wsparcia finansowego i doradczego,
- sektor prywatny podejmuje przedsięwzięcia biznesowe i rozwija koncepcje produktów i usług,
- sektor naukowy tworzy zasoby ludzkie niezbędne do rozwoju innowacji oraz zaplecze badawczo-rozwojowe,
- sektor obywatelski dostarcza informacji o potrzebach użytkowników potencjalnych innowacji.

Realizacja działań w formie partnerstwa i koncentracja wokół wspólnej wizji środowisk naukowo-badawczych, biznesowych, instytucji otoczenia biznesu oraz interesariuszy społecznych jest uwarunkowana przyjęciem określonej ścieżki przywództwa.

---

<sup>20</sup> Leydesdorff L., Etkowitz H.: The Transformation industry-government Relations. "Electronic Journal of Sociology", 2011, <http://www.sociology.org/archive.html>, 5.03.2017.

<sup>21</sup> Carayannis E.G., Campbell D.F.J.: "Mode 3" and "Quadruple Helix": toward a 21st century fractal innovation ecosystem. "International Journal of Technology Management", Vol. 46(3-4), 2009.

<sup>22</sup> Por. Carayannis E.G., Barth T.D., Campbell D.F.J.: The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. "Journal of Innovation and Entrepreneurship", Vol. 1, No. 2, 2012, <http://www.innovation-entrepreneurship.com/content/1/1/2>.

<sup>23</sup> Słodowa-Hełpa M.: Inteligentna specjalizacja polskich regionów. Warunki, wyzwania i dylematy. „Roczniki Nauk Społecznych”, tom 5(41), nr 1, 2013.

<sup>24</sup> Borkowska S.: Partnerstwa międzysektorowe według koncepcji naukowych i ram formalno-prawnych, [w:] Borkowska S., Zielińska E. (red.): Układ otwarty. Miejskie partnerstwa międzysektorowe. Kwartalnik "Respublica", Warszawa 2014, s. 31.

### 3. Znaczenie i założenia przywództwa w strategii inteligentnej specjalizacji

Przywództwo dotyczy wielu różnych obszarów, niejednokrotnie przeplatających się ze sobą. Obejmuje ono między innymi kwestie związane z interakcjami, negocjacjami, procesem decyzyjnym czy przejmowaniem odpowiedzialności. Sam termin jest jednak niejednoznaczny i bywa różnie interpretowany w zależności od kontekstu i typu przywództwa w organizacji. W literaturze przedmiotu wskazuje się na ewolucję procesu przywództwa od teorii cech, poprzez teorie sytuacyjne aż po podejście organiczne.

Współczesne teorie przywództwa opierają się w dużej mierze na oddziaływaniu (wpływie) na zachowania osób/grup czy też wywołaniu pożądanego zachowania lub inspirowaniu innych w sposób skłaniający do dobrowolnego angażowania się oraz wnoszeniu wkładu w osiąganie celów organizacji<sup>25</sup>. Mrówka podkreśla, że elementem łączącym większość współczesnych koncepcji jest „[...] koncentracja na sprawczych cechach przywódcy”<sup>26</sup>. Różny jest jednak sposób oddziaływania przywódcy na grupę oraz cel, do którego zmierzają jego poczynania.

Szczególnym aspektem przywództwa są akty komunikacyjne z uwagi na dużą zmienność i niejednorodność relacji. Gdy rozpatruje się znaczenie przywództwa dla inteligentnych specjalizacji, wydaje się uzasadnione odniesienie do pojęcia współdziałania oraz dynamiki przywództwa sprawowanego w sieciach międzyorganizacyjnych. Ogólnie przez współdziałanie rozumie się akt działania razem z kimś i/lub pomaganie komuś w jakiejś działalności. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa rodzaje współdziałania: współpracę opartą na nastawieniu kooperatywnym wraz z oczekiwaniem wzajemności oraz konfrontację, u podłoża której leżą zachowania rywalizacyjne. W postulowanym w przypadku inteligentnych specjalizacji przywództwie kolektywnym zasadnicze znaczenie ma współpraca, u podwalin której leżą partnerstwo, praca zespołowa oraz komunikowanie. Czynnikiem krytycznym jest z kolei zaufanie.

Zdaniem Potockiego komunikowanie umożliwia zaistnienie stosownego współdziałania między ludźmi, niezbędnego do realizacji określonych wartości<sup>27</sup>. Współdziałanie, jako że jest działaniem wielopodmiotowym, pozwala na uzyskanie dodatniego efektu synergistycznego. Stanowi także płaszczyznę strategicznego zarządzania wiedzą<sup>28</sup>.

Przywództwo oparte na współpracy partnerów (*collaborative leadership*) jest zatem podstawą inteligentnej specjalizacji. W Przewodniku Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji taki rodzaj przywództwa jest definiowany jako: „[...] wspólne przedsięwzięcie oparte na partnerstwie publiczno-prywatnym (model poczwórnej helisy) –

<sup>25</sup> Yukl G.: *Leadership in Organizations*. New Jersey 2006, p. 5.

<sup>26</sup> Mrówka R.: *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 22.

<sup>27</sup> Potocki A.: *Przywództwo oparte na komunikacji i współdziałaniu*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 8(944). Kraków 2015, s. 21.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 22.

eksperymentalna platforma dopuszczająca do głosu nieoczekiwanych interesariuszy”<sup>29</sup>. Podkreśla się też, że: „[...] hierarchiczny model podejmowania decyzji powinien być na tyle elastyczny, aby każdy z interesariuszy mógł odegrać znaczącą rolę i w ostatecznym rozrachunku objąć wiodącą funkcję na jednym z etapów procesu strategicznego, zgodnie ze swoim doświadczeniem, profilem i możliwościami”<sup>30</sup>. Jest to rozumienie zbieżne z definicją podawaną przez Brooksa, wedle której z przywództwem opartym na współpracy (*collaborative leadership*) mamy do czynienia wówczas, gdy jest ono dzielone pomiędzy różnymi organizacjami, które dążą do realizacji tego samego celu lub podzielają tę samą wizję<sup>31</sup>. Ten rodzaj przywództwa jest formą przywództwa kolektywnego (*collective leadership*), ale warto zauważyć, że w nomenklaturze anglojęzycznej występuje jeszcze jeden rodzaj przywództwa zaliczanego do formy kolektywnej, które dosłownie można przetłumaczyć jako przywództwo kolegialne (*collegiate leadership*) lub dystrybuowane (*distributed leadership*). Nie jest ono jednak tożsame z przywództwem opartym na współpracy, ponieważ istnieje wówczas, kiedy tylko jedna spośród innych organizacji dystrybuuje/rozdysponowuje przywództwo. Przywództwo oparte na współpracy zdaje się bardziej odpowiadać założeniom Pearce’a i Simsa dotyczącym przywództwa współdzielonego (*shared leadership*), przez które rozumieją oni wzajemne oddziaływanie na siebie partnerów w wyniku przechodniego charakteru funkcji kierowniczej<sup>32</sup>. W dalszych rozważaniach przywództwo oparte na współpracy będzie rozpatrywane jako przywództwo współdzielone.

Jednocześnie przywództwo kolektywne różni się istotnie od przywództwa rozpatrywanego jako tradycyjne. Większość koncepcji przywództwa zakłada, że w skali organizacji jest ono przypisane poszczególnym osobom. Przywództwo współdzielone zakłada różnych aktorów, różne struktury podejmowanych działań oraz różne problemy występujące we wskazanych układach. Odrzuca zatem tradycyjnie rozumiany układ hierarchiczny na rzecz równorzędnych, horyzontalnych relacji<sup>33</sup>. Główną cechą charakterystyczną przywództwa współdzielonego jest więc redukcja znaczenia roli jednego lidera na rzecz wielu liderów oraz fakt, że wywierany wzajemnie na siebie wpływ przez partnerów służy osiągnięciu jednego lub większej liczby celów<sup>34</sup>. Nawet jeżeli niektórzy liderzy mogą mieć większą formalną władzę,

---

<sup>29</sup> Przewodnik..., op.cit., s. 19.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 23.

<sup>31</sup> Brookes S.M.: 360° Degree Leadership in the Public Sector: Developing an Approach to Collective Leadership. Leading the Future of the Public Sector. The Third Transatlantic Dialogue University of Delaware, Newark, Delaware, USA 2007, <http://www.ipa.udel.edu/3tad/papers/workshop4/Brookes.pdf>, 5.04.2017.

<sup>32</sup> Pearce C.L., Sims H.P.: Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol. 6, No. 2, p. 172-197.

<sup>33</sup> Mandell M.P., Keast R.: A New Look at Leadership in Collaborative Networks: Process Catalysts, [in:] Raffel J.A., Leisink P., Middlebrooks A.E. (eds.): Public Sector Leadership: International Challenges and Perspectives. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2009, p. 163.

<sup>34</sup> Paliga M., Pollak A.: Różnice pokoleniowe w sposobach wywierania wpływu społecznego u kadry kierowniczej. „Społeczeństwo i Edukacja”, t. 2, nr 21, 2016, s. 149-165.



to ze względu na niezależność jednostek nie może ona być jednostronnie wykorzystywana<sup>35</sup>. Stąd też bardziej istotna staje się władza nieformalna, oparta na relacjach interpersonalnych i otwartej przestrzeni komunikacyjnej. To z kolei implikuje konieczność oscylowania wokół roli koordynatora lub animatora. Znaczenie animatorów rośnie zwłaszcza w sytuacji, kiedy występuje duża liczba różnych interesariuszy i pojawiają się sytuacje konfliktowe. Animatorami powinny być osoby lub organizacje dysponujące interdyscyplinarną wiedzą bądź sprawdzonym doświadczeniem w kontaktach z różnymi interesariuszami, które mogą być pomocne w moderowaniu całego procesu. Według Przewodnika Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji w strukturze zarządczej należy również wyznaczyć Komitet Sterujący lub Zespół Zarządzający, Grupę Wiedzy lub Grupę Lustrzaną, a także stworzyć miejsce dla zespołów tematycznych lub projektowych grup roboczych<sup>36</sup>.

W kontekście tak rozumianego procesu zarządczego w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że problemem nie jest zakres uprawnień i to, czy zapewnia się kierownikowi wystarczającą władzę, aby zarządzać, ale raczej to, jak kierownik powinien operować posiadaną przez siebie władzą i wpływem, aby rezultat jego działań były zadowalające<sup>37</sup>. W tym przypadku postulowana jest duża dynamika przywództwa, czyli zmienność jego przejawów, stylu oddziaływania na osoby objęte wpływem przywódczym oraz świadomość co do konieczności dostosowywania i doboru właściwych instrumentów przywódczych do określonych uwarunkowań<sup>38</sup>. W nową dynamikę relacji powinny być wpisane: aktywne komunikowanie się, obustronne oddziaływanie na siebie, wielość perspektyw rozwiązań, wzmacnianie poczucia odpowiedzialności, zmienność w interpretacji informacji i procesie podejmowania decyzji, oparcie procesu decyzyjnego na procesie doradczym, uczenie się umiejętności i skutecznego podejmowania decyzji zbiorowych, zwracanie uwagi na wzorce i sposoby powstawania relacji.

## Podsumowanie

Strategia inteligentnej specjalizacji w swoim założeniu jest instrumentem wzmacniającym rozwój i konkurencyjność regionu. Wymaga jednak stworzenia odpowiedniego otoczenia oraz wypracowania określonych relacji między poszczególnymi partnerstwami. Zrozumienie zasad funkcjonowania inteligentnych specjalizacji opiera się na przyjęciu dwóch odmiennych perspektyw poznawczych. Z jednej strony konieczne jest rozpoznanie globalnych trendów

---

<sup>35</sup> Organa M.: Dynamika przywództwa w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych, [w:] Jabłoński A., Jabłoński M. (red.): Strategiczny wymiar modeli biznesu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw – kierunki rozwoju. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Dąbrowa Górnicza 2014, s. 29-42.

<sup>36</sup> Przewodnik..., op.cit., s. 23.

<sup>37</sup> Yukl G.: op.cit.

<sup>38</sup> Organa M.: op.cit., s. 29-42.

gospodarczych i społecznych, z drugiej muszą one zostać osadzone w lokalnych uwarunkowaniach.

Intencją artykułu było zidentyfikowanie ważniejszych kontekstów, jakie należy wziąć pod uwagę, aby zapewnić tworzenie środowiska sprzyjającego strategii inteligentnych specjalizacji. Żeby zrealizować postawiony cel, przyjęto definicję inteligentnych specjalizacji oraz skupiono się na aspektach przywództwa opierającego się na modelu poczwórnej helisy. Przy uwzględnieniu sumy relacji z uczestnikami, a nie jedynie pojedynczych interakcji, konieczne jest pójście w kierunku założeń przywództwa opartego na współpracy, które w praktyce jest niezmiernie trudne do zastosowania.

Przyjęcie zarysowanej koncepcji przywódczej wymaga dużych umiejętności w trakcie projektowania relacji społecznych i akceptacji zmiany układu elementów ważnych z punktu widzenia projektowania środowiska pracy. Kluczową płaszczyzną jest budowanie klimatu zaufania. Należy mieć na uwadze, że przywiązanie do hierarchii oraz koordynacja przez rynek niwelują zaufanie. Realizacja idei przywództwa współdzielonego nie jest możliwa bez uwzględnienia nowej sytuacji komunikacyjnej (poziom interakcyjny, poziom merytoryczny). Istotną rolę odgrywają tu również formy organizacji pracy, określenie bezpieczeństwa uczestnictwa czy wytyczenie stopnia autonomii poszczególnych partnerów. Autorka zdaje sobie sprawę z tego, że jest to zaledwie zarysowanie rozległej problematyki i temat ten wymaga dalszych pogłębionych badań.

## Bibliografia

1. Borkowska S., Zielińska E. (red.): Układ otwarty. Miejskie partnerstwa międzysektorowe. Kwartalnik „Respublica”, Warszawa 2014.
2. Barca F.: An Agenda for a Reformed Cohesion Policy-Independent Report. European Commission, Brussels 2009.
3. Brookes S.M.: 360° Degree Leadership in the Public Sector: Developing an Approach to Collective Leadership, Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue University of Delaware, Newark, Delaware, USA 2007, <http://www.ipa.udel.edu/3tad/papers/workshop4/Brookes.pdf>, 5.04.2017.
4. Carayannis E.G., Campbell D.F.J.: “Mode 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. “International Journal of Technology Management”, Vol. 46, 2009.
5. Carayannis E.G., Barth T.D., Campbell D.F.J.: The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. “Journal of Innovation and Entrepreneurship”, Vol. 1, No. 2, 2012, <http://www.innovation-entrepreneurship.com/content/1/1/2>.

6. Etzkowitz H., Leydesdorff L.: The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. “Research Policy”, Vol. 29(2), 2000.
7. Foray D., David P.A., Hall B.H.: Smart Specialisation – the concept, [in:] Knowledge for Growth. Prospects for science, technology and innovation. Selected papers from Research Commissioner Janez Potočnik's Expert Group, 2009, [http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/selected\\_papers\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/selected_papers_en.pdf), 5.04.2017.
8. Hilarowicz A.: Innowacje społeczne jako wsparcie dla inteligentnych specjalizacji – uwarunkowania organizacyjne. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 95. Gliwice 2016.
9. Jabłoński A., Jabłoński M. (red.): Strategiczny wymiar modeli biznesu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw – kierunki rozwoju. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014.
10. Krajowa Inteligentna Specjalizacja, Opracowanie Ministerstwa Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/15049/Krajowa%20inteligentna%20specjalizacja.pdf>, 5.04.2017.
11. Leydesdorff L., Etzkowitz H.: The Transformation industry-government Relations. “Electronic Journal of Sociology”, 2011, <http://www.sociology.org/archive.html>, 5.03.2017.
12. Mrówka R.: Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
13. National/regional innovation strategies for smart specialisation (RIS3), Cohesion Policy 2014-2020, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/smart\\_specialisation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_en.pdf), 5.04.2017.
14. Nazarko Ł.: Inteligentne specjalizacje polskich regionów – przyczynek do ewaluacji. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, z. 8, cz. I. Wydawnictwo SAN, 2014.
15. Paliga M., Pollak A.: Różnice pokoleniowe w sposobach wywierania wpływu społecznego u kadry kierowniczej. „Społeczeństwo i Edukacja”, t. 2, nr 21, 2016.
16. Pearce C.L., Sims H.P.: Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol. 6, No. 2.
17. Potocki A.: Przywództwo oparte na komunikacji i współdziałaniu. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 8(944). Kraków 2015.
18. Przewodnik Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS 3). EU, Luksemburg 2012, [http://rpo2020.lubuskie.pl/wp-content/uploads/2013/03/RIS3\\_guide\\_PL.pdf](http://rpo2020.lubuskie.pl/wp-content/uploads/2013/03/RIS3_guide_PL.pdf), 5.04.2017.
19. Raffel J.A., Leisink P., Middlebrooks A.E. (eds.): Public Sector Leadership: International Challenges and Perspectives. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2009.

20. Romanowska E., Firgolska A., Hrudeń J.: Strategia Inteligentnej Specjalizacji w kontekście wybranych regionów Polski, [http://zie.pg.edu.pl/documents/30328766/30679239/REME\\_9\\_\(2-2014\)-Art4.pdf](http://zie.pg.edu.pl/documents/30328766/30679239/REME_9_(2-2014)-Art4.pdf), 5.04.2017.
21. Słodowa-Hełpa M.: Inteligentna specjalizacja polskich regionów. Warunki, wyzwania i dylematy. „Roczniki Nauk Społecznych”, tom 5(41), nr 1, 2013.
22. Szostak E.: Inteligentne specjalizacje w rozwoju regionu. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 209. Katowice 2015, [http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/20\\_03.pdf](http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/20_03.pdf), 5.04.2017.
23. Yukl G.: Leadership in Organizations. New Jersey 2006.