

Monika SZCZEPANIAK  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Monika.Szepaniak@polsl.pl

## ZNACZENIE SIECI WSPÓŁPRACY W ROZWOJU INNOWACJI SPOŁECZNYCH

**Streszczenie.** Innowacje społeczne są coraz częściej tematem dyskusji na poziomie zarówno polityki, jak i prowadzenia badań naukowych. Nie jest nowością, że ludzie starają się znaleźć nowe rozwiązania dla pilnych potrzeb społecznych. Współpraca różnego rodzaju podmiotów w ostatnim czasie pobudziła ich rozwój. Spowodowało to zwrócenie uwagi na znaczenie sieci współpracy w tworzeniu innowacji społecznych, a zwłaszcza modelu poczwórnej helisy.

**Słowa kluczowe:** innowacje społeczne, sieci, sieci współpracy, model poczwórnej helisy.

## THE IMPORTANCE OF COOPERATION NETWORK IN DEVELOPMENT OF SOCIAL INNOVATION

**Summary.** Social innovations are increasingly being discussed at the policy level, as well as research. It is not new that people are trying to find new solutions to pressing social needs. Cooperation different types of entities stimulated their development in recent times. This resulted in drawing attention to the importance of networks in the creation of social innovation, and especially quadruple helix model.

**Keywords:** social innovation, networks, cooperation networks, quadruple helix model.

### 1. Wprowadzenie

Pojęcia sieci i sieciowości to terminy, które przeniknęły i skutecznie zakorzeniły się we współczesnym języku zarówno publicystycznym, jak i naukowym. Było to wynikiem konieczności znalezienia sposobu opisywania nowej rzeczywistości, powstałej w wyniku kom-

pleksowych zmian społecznych, ekonomicznych i technologicznych. Rozwój gospodarki globalnej, wpływający na zmiany w komunikacji, konkurencji i współpracy pomiędzy różnego rodzaju instytucjami, podmiotami rynkowymi czy pojedynczymi osobami, ukształtował współczesny obraz świata, w którym poszczególne obiekty społeczne są od siebie wzajemnie zależne, tworząc rozległą, skomplikowaną i dynamiczną strukturę o charakterze sieciowym. W sposób kompleksowy tematykę wspomnianych zmian porusza M. Castells w książce *Społeczeństwo sieci*, w której stawia tezę o tworzeniu się nowego kształtu społeczeństwa – społeczeństwa sieci<sup>1</sup>. Problematykę innowacyjności coraz silniej kojarzy się z sieciami, współpracą, powiązaniem w różnych konstelacjach instytucjonalnych i układach przestrzennych<sup>2</sup>. O rosnącej roli tych zjawisk świadczy wielość rozważań teoretycznych i badań empirycznych dostępnych w literaturze naukowej. Współczesne innowacje rzadko kiedy mogą być rozwijane przez pojedyncze podmioty. Taka sytuacja ma miejsce także w przypadku innowacji społecznych, które dzięki sieciom współpracy (mniejszym bądź większym) między podmiotami z różnych sektorów mają szansę się rozwijać, doprowadzając tym samym do głęboko osadzonej zmiany społecznej.

## 2. Innowacje społeczne

Lokalne potrzeby społeczne w związku z coraz większym dostępem do wiedzy wymagają ciągle nowych rozwiązań, kreowanych przez wiele podmiotów, tworząc tym samym innowacje, których znaczenie podkreślił sam Peter F. Drucker wskazując, że innowacja niekoniecznie musi mieć charakter techniczny, nie musi nawet być czymś materialnym<sup>3</sup>.

W ostatnim raporcie J. Hausner wykazał, że sednem nowego modelu rozwoju Polski musi być wykorzystanie nie tylko szeroko rozumianego potencjału innowacyjnego, znajdującego się w sferze prywatnej, ale także tego zakumulowanego, choć w znacznej mierze zamrożonego, w sferze publicznej oraz w sferze obywatelskiej, tak aby w rezultacie możliwe było uruchomienie w masowej skali krajowego potencjału kreatywności i innowacyjności<sup>4</sup>. Zatem, coraz większego znaczenia nabiera zjawisko innowacji społecznych, które powstaje dzięki lokalnej kreatywności i przedsiębiorczości przy wykorzystaniu jednocześnie lokalnych zasobów, przy współpracy jednostek i organizacji z różnych sektorów, przyczyniając się, pośred-

---

<sup>1</sup> Castells M.: *Społeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2007, s. 267.

<sup>2</sup> Olechnicka A.: *Regiony peryferyjne w gospodarce informacyjnej*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2004, s. 15.

<sup>3</sup> Drucker P.F.: *Natchnienie i fart czyli Innowacja i przedsiębiorczość*, Państwowe Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004.

<sup>4</sup> Geodecki T., Gorzelak G., Górniak J., Hausner J., Mazur S., Szlachta J., Zaleski J.: *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu? Raport*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2012.

nio lub bezpośrednio, do zaspokajania potrzeb społecznych, a także w dalszej perspektywie do rozwoju lokalnego.

Temat innowacji społecznych budzi coraz większe zainteresowanie wśród decydentów politycznych, organizacji non profit, naukowców i instytucji naukowych z całego świata. Mimo tego zainteresowania, nie ma żadnych uściślonych i wspólnych definicji innowacji społecznych. Obecnie w obiegu istnieje duża liczba różnych definicji. Niektóre z nich są bardzo specyficzne i wykluczają wiele przykładów innowacji społecznych (zwłaszcza tych, które pochodzą z rynku), a inne są tak szerokie, że opisują projekty i organizacje, które nie są szczególnie innowacyjne, nawet jeśli są one w jakiś sposób społeczne. Jest to częściowo spowodowane tym, że innowacje społeczne to pole o praktycznym podłożu – rozumienie, definicje i znaczenie pojawiły się przez działania ludzi, którzy rozwiązywali problem w nowy sposób, nie myśląc o tym w sposób akademicki. Ponieważ praktyka innowacji społecznych wygląda inaczej w różnych dziedzinach, sektorach i na których kontynentach, więc nie dziwi fakt, że znaczenie i definicje się różnią.

G. Mulgan opisuje innowacje społeczne jako nowe pomysły (produkty, usługi i modele), które są opracowywane, aby zaspokoić niezaspokojone potrzeby społeczne<sup>5</sup>. Wiele z nich jest wspieranych przez sektor publiczny, inne przez grupy społeczne i organizacje. Innowacja społeczna nie ogranicza się do jednego sektora lub obszaru. Może przybrać formę nowej usługi, inicjatywy, organizacji lub nowego podejścia do organizacji i świadczenia usług. Innowacje społeczne mogą albo rozprzestrzeniać się na płaszczyźnie specjalizacji lub sektora – jak edukacja czy opieka zdrowotna – lub geograficznie z jednego miejsca do drugiego. Komisja Europejska podkreśla przy tym wpływ innowacji społecznych na tworzenie nowych więzi społecznych i współpracy<sup>6</sup>. Według J.A. Phillipsa Jr., K. Deiglmeiera oraz D.T. Millera z Centrum Innowacji Społecznych Uniwersytetu Stanford, innowacje społeczne odnoszą się do różnych poziomów analizy oraz metod działania<sup>7</sup>. Są one ukierunkowane na odkrycie procesu, rozumianego jako strategia, taktyka oraz teoria zmiany, którego wdrożenie ma trwałe efekty. Zgodnie z tym, to nowe rozwiązanie ma być bardziej efektywne, skuteczne i zrównoważone niż już istniejące. Badacze zwracają uwagę także na fakt, że tworzy wartość dla społeczeństwa jako całości, bardziej niż dla pojedynczych jednostek.

Powołana przez Komisję Europejską sieć Social Innovation Europe (2012) nadmienia, że działania społecznie innowacyjne powinny być oparte na oryginalnym wykorzystaniu istniejących zasobów, mogą dotyczyć wykorzystania zarówno sprawdzonych już rozwiązań, w odniesieniu do nowych grup społecznych lub obszaru działalności, jak i wypracowania świeżych, a nawet eksperymentalnych rozwiązań dla znanych, ale wciąż istotnych proble-

---

<sup>5</sup> Mulgan G.: *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*, London: Basingstoke Press, 2006.

<sup>6</sup> Komisja Europejska: *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union*, BEPA, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011.

<sup>7</sup> Phillips J.A. Jr., Deiglmeier K., Miller D.T.: *Rediscovering social innovation*, Stanford Social Innovation Review, Fall, 2008.

mów<sup>8</sup>. Dopuszczalne są oczywiście wszelkie sposoby krzyżowania obu tych skrajności, ponieważ innowacyjność społeczna ma się opierać właśnie na nieskrępowanych ograniczeniach formalno-społecznych w wypracowywaniu nowych, rozwiązań „idących” na przekór utartym schematom.

Zastanawiające jest to, co zatem może zdecydować, że dane narzędzie uznane zostanie za innowację społeczną? Wydaje się, że faktem przekonującym do implementacji innowacji społecznych we współczesnych społeczeństwach jest cel, który może być osiągnięty przy ich udziale<sup>9</sup>. Doktor Ramesh Mashelkar podczas konferencji, dotyczącej roli parków naukowo-technologicznych i działalności badawczo-rozwojowej we współczesnych gospodarkach, określił ów cel jako „getting more from less for more”<sup>10</sup>. Maksymę tę można tłumaczyć jako osiąganie znacznie lepszych rezultatów, wykorzystując mniejsze zasoby, w celu przysporzenia korzyści większej liczbie ludzi. Koncepcja ta stała się kluczem dla bardziej efektywnego wykorzystania innowacyjnych rozwiązań. Jest ona bowiem przeciwważą dla tradycyjnego inwestowania w badania i rozwój, co pociąga za sobą coraz większe nakłady na coraz lepsze produkty, które jednak często są dostępne dla coraz mniejszej liczby bogatych odbiorców. Doktor Mashelkar podkreśla, że współczesna innowacja społeczna nie polega na inwestowaniu wielkich pieniędzy i drogich zasobów w produkcję, np. bardzo drogiej szczepionki, która byłaby dostępna dla bardzo wąskiego grona odbiorców. Dzisiejsza innowacja społeczna powinna stymulować wykorzystanie mniejszych zasobów w celu produkcji większej liczby produktów dostępnych dla większej grupy odbiorców, przy współpracy wszystkich sektorów.

### 3. Sieci – sieci współpracy – innowacje społeczne

Sieć można zdefiniować jako długoterminowe relacje współpracy podejmowane przez równorzędnych partnerów w środowisku wzajemnego zrozumienia i zaufania<sup>11</sup>. Sieć, czyli w skrócie układ składający się z elementów i połączeń pomiędzy nimi, cechuje przepływ informacji pomiędzy jej ogniwami oraz wspólne działania podejmowane przez wszystkie lub tylko część ogniw – w zależności od potrzeby.

---

<sup>8</sup> Social Innovation Europe: Enabling a European environment that can find, support and and share what works, January 2011 – December 2012.

<sup>9</sup> Marciniak B.: Innowacje z ludzka twarzą, „Innowacyjny start”, nr 2 (12) 2009, [http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter\\_95852.asp](http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter_95852.asp), dn. 14.01.2014.

<sup>10</sup> Doktor Ramesh Mashelkar obecnie prezes Global Research Alliance – sieci dziewięciu publicznych organizacji badawczych, m.in. CSIRO, CSIR, TNO, Battelle oraz Instytut Fraunhofera był Dyrektorem Generalnym Indyjskiej Rady ds. Badań Naukowych i Przemysłowych, największej na świecie sieci instytucji badawczo-rozwojowych finansowanych ze środków publicznych, składającej się z 38 laboratoriów i zatrudniającej 22 tysiące pracowników.

<sup>11</sup> Za: Koschatzky K., Kulicke M., Zenker A.: Innovation Networks: Concepts and Challenges in the European Perspective, Heidelberg, Physica-Verlag HD 2001, p. 5.

F. Fukuyama przekonuje, że sposobem na zrozumienie sieci w ogóle jest zrozumienie istoty sieci społecznej, która według niego jest moralną relacją zaufania w grupie jednostek, które podzielają normy nieformalne lub wartości wykraczające poza te, które okazują się niezbędne do przeprowadzania zwykłych transakcji rynkowych. Wyrażenie „sieci społeczne” zawiera dwie istotne składowe. Pierwszą z nich jest sieć, która zasadniczo jest rozpatrywana jako struktura tworzona przez węzły (wierzchołki, aktorów, podmioty) oraz ich powiązania. Społeczny charakter tych powiązań, przyjmujących formę interakcji, relacji i więzi<sup>12</sup>, stanowi drugą składową. Niezwykle ważną okazuje się hierarchia tych form. Otóż interakcje (kontakt), rozumiane jako oddziaływanie jednego podmiotu na drugi, są pojęciem niższego rzędu aniżeli relacja, która jest tworzona w wyniku tych interakcji i ma charakter bardziej trwały. Rolę nadrzędną wobec relacji odgrywa z kolei więź, która zakłada pozytywny stosunek emocjonalny, rodzący wręcz pewne długoterminowe zobowiązania (na przykład pokrewieństwo)<sup>13</sup>. W kontekście organizacji natomiast nie ogranicza się analiz wyłącznie do uwzględniania powiązań społecznych, lecz wyróżnia się także te o charakterze hierarchicznym lub rynkowym<sup>14</sup>. Mowa tutaj przede wszystkim o relacjach kontraktowych (określanych formalnie ustalonymi zasadami współpracy), quasi-kontraktowych (determinowanych ogólnie obowiązującymi przepisami) i niekontraktowych (niesformalizowanych, często nieuświadomionych)<sup>15</sup>. Ponadto, w rozważaniach na temat rozwoju współczesnych organizacji wskazuje się na powiązania o charakterze organizacyjnym (relacje władzy, mechanizmy wsparcia finansowego czy doradczego), poznawczym (związane z tworzeniem, wykorzystywaniem i dzieleniem się wiedzą) i społecznym (relacje oparte na zaufaniu)<sup>16</sup>, przy czym ewolucji w teorii organizacji, jak wskazują J. Stachowicz i E. Bojar, podlega właśnie dominacja poszczególnych typów powiązań. Współcześnie można zauważyć, że właśnie sieci społeczne są traktowane jako konstrukcja bazowa determinująca realizowanie celów organizacji, funkcjonująca nie tylko w jej granicach (relacje wewnątrzorganizacyjne), lecz także w powiązaniach z szeroko rozumianym otoczeniem (klientami, konkurentami i innymi interesariuszami). Coraz wyraźniej bowiem problematyka zarządzania wykracza poza ramy poszczególnych przedsiębiorstw i organizacji, obejmując ogólnie pojęte powiązania międzyorganizacyjne (co znajduje swoje odzwierciedlenie w badaniach nad klastrami<sup>17</sup>, sieciami współpracy<sup>18</sup>, procesami

<sup>12</sup> Zob. Olesiński Z.: Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 38-69.

<sup>13</sup> Sworowska A.: Analiza sieci społecznych we współczesnych naukach o zarządzaniu, [w:] Karbownik A. (red.): Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 79.

<sup>14</sup> Czakon W.: Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania, „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2008, s. 7-8.

<sup>15</sup> Sworowska A.: Analiza..., op.cit.

<sup>16</sup> Stachowicz J., Bojar E.: Konstruowanie dynamiki procesów poznawczych w organizacjach i regionie – racjonalizacją organizowania rozwoju sieci, [w:] Bojar E., Stachowicz J. (red.): Konkurencja i koegzystencja regionów w procesie integracji europejskiej. Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008, s. 249-267.

<sup>17</sup> Stachowicz J., Stachowicz-Stanusch A.: Klastry – współczesną i przyszłościową formą organizacji potęgującej wiedzę i wartości, Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, nr 16(4), 2011, s. 7-36.

<sup>18</sup> Knop L., Olko S.: Ewolucja form organizacyjnych sieci współpracy, Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1, 2008, s. 101-116.

otwartej innowacji<sup>19</sup>, a także regionalnymi systemami innowacji i koncepcją potrójnej helisy) oraz międzyludzkie (bogactwo opracowań dotyczących problematyki kapitału społecznego, zjawiska wspólnot działań<sup>20</sup> czy też rozważania na temat etyczności zachowań organizacyjnych<sup>21</sup>)<sup>22</sup>.

Szczególną formą sieci jest sieć współpracy, rozumiana jako specyficzna forma powiązań pomiędzy aktorami gospodarczymi, oparta na współzależnościach, kooperacji i zaufaniu<sup>23</sup>. Członkami sieci są nie tylko przedsiębiorstwa, lecz również instytucje niekomercyjne: naukowe, administracyjne i inne. Nie istnieją kryteria dotyczące liczby członków lub zasięgu terytorialnego sieci współpracy. Nie wymaga się również, aby sieć współpracy miała określoną formę organizacyjno-prawną. Warto jednak zaznaczyć, że sieć współpracy może mieć różne formy organizacyjne, zależne od oczekiwań członków tworzących sieć oraz celów, jakie stawia się przed siecią współpracy<sup>24</sup>. W raportach Komisji Europejskiej pojawia się określenie *innowacyjna sieć współpracy*, rozumiana jako „zorganizowana forma kooperacji (porozumienie) pomiędzy firmami, wzmacniana zaufaniem, normami i zasadami współpracy, która stymuluje aktywność innowacyjną firm”<sup>25</sup>. Miles i Snow w swoich opracowaniach o przyczynach niepowodzeń organizacji sieciowych określają sieci kooperacyjne jako „...skupiska firm lub innych wyspecjalizowanych jednostek, których działanie koordynowane jest mechanizmami rynkowymi, a nie łańcuchem poleceń i nakazów”<sup>26</sup>.

Teorie innowacji coraz częściej wskazują na fakt, że powiązania sieciowe pozwalają organizacjom na wzajemne uczenie się i są ważnym źródłem innowacji.<sup>27</sup> Z jednej strony mowa w nich o organizacjach, korzystających z różnorodnych powiązań sieciowych (w tym kooperantów), z drugiej (niestety rzadziej) o lokalnych/regionalnych systemach sieciowych stworzonych oddolnie przez ośrodki innowacji i przedsiębiorstwa, a wspieranych przez instytucje publiczne oraz charakteryzujących się dużą elastycznością i adaptacyjnością<sup>28</sup>. Podstawową funkcją sieci jest dzielenie się jednostek wiedzą. Sieć współpracy oparta na innowacyjności

---

<sup>19</sup> Chesborough H.W.: The era of open innovation, „MIT Sloan Management Review”, No. 44(3), 2003, p. 34-41.

<sup>20</sup> Bendkowski J.: Społeczne aspekty tworzenia systemów zarządzania wiedzą opartych na wirtualnych wspólnotach działań, [w:] Knosala R. (red.): Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie. Tom I, Oficyna Wydawnicza polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2009, s. 88-95.

<sup>21</sup> Stachowicz J., Stachowicz-Stanusch A.: The Pressure of Social and Network Character of Contemporary Enterprises on Their Ethical Behaviours, [in:] J. Sepp, W. Taylor, D. Frear, The Key – Factors of Business and Socio-Economic Development, COPE, Wilkes University, Wilkes, USA 2009, p. 373-386.

<sup>22</sup> Sworowska A.: Analiza..., op.cit.

<sup>23</sup> <http://sc.gapp.pl/pliki/psts.pdf>, dn. 14.01.2014.

<sup>24</sup> Knop L., Olko S.: Ewolucja..., op.cit.

<sup>25</sup> Regional clusters in Europe. Observatory of European SMEs, 2002/No. 3. Raport Komisji Europejskiej, <http://www.competitiveness.org/article/articleview/458/1/50>, s. 14.

<sup>26</sup> Miles R.E., Snow Ch.C.: Causes of Failure in Network Organizations, California Management Review, 1992, p. 53.

<sup>27</sup> Por. np. Pyka A., Küppers G. (red.): Innovation networks: theory and practice, Chentelham, Edward Elgar Publishing Limited, 2002, p. 5.

<sup>28</sup> Por. np. Cappelin R.: The relationship between needs and instruments of innovation Policy in different regions: the Matrix INT (Instruments and Needs of technology), Jyvaskala, 43rd Congress of the European Regional Science Association 2003, p. 11.

oznacza tworzenie nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych oraz ich transfer i zastosowanie w gospodarce. Podstawami działalności każdej sieci współpracy są dobra komunikacja i partnerstwo pomiędzy jej uczestnikami. Współpraca w ramach sieci daje możliwość kooperacji wielu przedsiębiorstw, organizacji oraz jednostek badawczych nad jednym projektem. Najczęściej praca pojedynczej jednostki nad takim projektem jest niemożliwa ze względu na ograniczone środki finansowe lub wiedzę i doświadczenie. Ponadto, w sieci współpracy najczęściej współpracują ze sobą jednostki pochodzące z różnych sektorów gospodarczych, mające odmienną wiedzę, co w rezultacie pozwala stworzyć lepszy projekt niż w przypadku ograniczonej liczby partnerów. W każdej sieci współpracy występuje lider – podmiot, który inicjuje powstanie sieci. Może to być grupa kilku osób, mała firma, a nawet korporacja. Rolą lidera jest selekcja uczestników sieci, określenie ich potencjału i przydatności dla całej sieci. Również lider określa kulturę organizacyjną współpracy, choć często jest tak, że podczas wspólnej pracy kreuje się nowa kultura organizacyjna. Powiązania sieciowe mają na celu podnosić konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw oraz pozostałych organizacji, będących w sieci. Współpraca w ramach powiązania, zwłaszcza o charakterze innowacyjnym, wiąże się z wieloma korzyściami. Do takich korzyści należy dostęp do większej bazy pomysłów, dzielenie się ryzykiem, rozłożenie kosztów na jej uczestników, dostęp do nowych rynków, technologii i korzystanie z efektu synergii.

W wielu opracowaniach można znaleźć stwierdzenie, że proces budowy sieci współpracy wymaga aktywnego zaangażowania trzech stron: biznesu, nauki i administracji. Drogą do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju jest wdrożenie zasady potrójnej helisy, czyli udanej współpracy tych właśnie trzech obszarów. W przypadku tworzenia innowacji społecznych często mamy do czynienia z ideą poczwórnej helisy (*quadruple helix*), gdzie obok wspomnianych trzech sektorów sytuuje się społeczeństwo obywatelskie.

Koncepcję modelu poczwórnej helisy, który sytuuje społeczeństwo obywatelskie obok administracji, nauki i biznesu, jako równoprawnego aktora kreowania procesów innowacyjnych, przedstawiono w raporcie „Exploring the Quadruple Helix Report of Quadruple Helix”<sup>29</sup>. Model, w zależności od usytuowania poszczególnych elementów, rodzaju innowacji, inicjatorów procesów innowacyjnych i odbiorców ich efektów, może występować w różnych wariacjach<sup>30</sup>. R. Arnkil, A. Järvensivu, P. Koski i T. Piirainen stwierdzili, że poczwórna helisa nie jest statycznym modelem, lecz raczej pewnym kontinuum, ciągiem współzależnych zdarzeń. Wyróżnili oni cztery podstawowe typy poczwórnej helisy – model potrójnej helisy wraz z użytkownikami, model z centralnie usytuowanym sektorem biznesu, model z centralnie usytuowanym sektorem publicznym oraz model, w którym społeczeństwo obywatelskie

---

<sup>29</sup> Arnkil R., Järvensivu A., Koski P., Piirainen T.: Exploring the Quadruple Helix Report of Quadruple Helix. Research For the CLIQ Project, Co-Financed by European Regional Development Fund INTERREG IVC Programme. Work Research Centre University of Tampere, 28.07.2010.

<sup>30</sup> Mendel I., Macełko M.: Miejsce i rola społeczeństwa obywatelskiego w regionalnych (eko)systemach innowacji, [w:] Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2(22). Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 89.

stanowi centrum. Każdy z typów poczwórnej helisy ma właściwe dla siebie: cele i rodzaje przeważających innowacji, sposoby pełnienia ról inicjatorów procesów innowacyjnych, a także charakter relacji z interesariuszami.

Czwartym typem poczwórnej helisy, który ma największe znaczenie dla rozwoju innowacji społecznych, jest rozwiązanie umieszczające w centrum społeczeństwo obywatelskie. Jest to typ helisy, w którym główny nacisk jest kładziony na rozwój innowacji służących obywatelom, którzy „napędzają” procesy innowacyjne, są ich inicjatorami. Innowacje bazują na wiedzy: obywateli oraz uczestników sektorów biznesu, edukacji, administracji. Właścicielami innowacji mogą być pojedynczy obywatele lub ich grupy, na przykład społeczności lokalne. Obywatele decydują, które z innowacji są potrzebne i będą rozwijane, zaś pozostałe sektory wspierają ich w aktywnościach innowacyjnych, czyniąc to np. przez zapewnianie narzędzi, rozwijanie forów dyskusyjnych i potrzebnych umiejętności. Tworzone innowacje są wykorzystywane również przez sektory biznesu i administracji. Innowacje w coraz większym stopniu stają się zależne od instytucjonalnego i kulturowego kontekstu, istnienie sieci relacji sprzyja procesom innowacji<sup>31</sup>.

W modelu poczwórnej helisy kluczowe stają się procesy oddolne. Świadomi obywatele, którzy nie są ekspertami – a użytkownikami – aktywnie partycypują we współtworzeniu nowej wiedzy i produktów. Użytkowników cechuje duża różnorodność. Elementy poczwórnej helisy nie tylko współdziałają ze sobą, lecz także wspierają się nawzajem. Sektor edukacji na przykład może oferować usługi zwiększające zaangażowanie obywateli, gromadzić informacje o użytkownikach, wspierać rozprzestrzenianie się produktów. Sektor publiczny może wspierać badania, rozwój, tworzenie sieci społecznych oraz dyfuzję wiedzy. Sektor biznesu może wspierać działania w zakresie B+R, wykorzystywać know-how w komercyjnych rozwiązaniach, gromadzić informacje o potrzebach użytkowników. Społeczeństwo obywatelskie zaś przede wszystkim wnosi swoje doświadczenie. N.H. Helms i S.B. Heilesen przedstawili proces przekształcenia modelu potrójnej helisy w model poczwórnej, śledząc przeobrażenia, którym uległy relacje między społeczeństwem obywatelskim, biznesem, edukacją i administracją, a które stały się idealnym podłożem do tworzenia i rozwoju innowacji społecznych. Relacje między sektorami:

- edukacji a publicznym przekształciły się z kontroli w działania regulacyjne,
- edukacji a społeczeństwem obywatelskim ewoluowały z traktowania go w kategoriach klientów do traktowania jako partnerów,
- publicznym a społeczeństwem obywatelskim przekształciły się z traktowania go w kategoriach obywateli do traktowania jako użytkowników,
- publicznym a biznesem przekształciły się z relacji o charakterze regulacyjnym do usług wspomagających i ułatwiających funkcjonowanie,

---

<sup>31</sup> Helms N.H., Heilesen S.B.: Framing Creativity. User-driven Innovation in Changing Contexts, ELYKproject, 2009-2012, [www.eurodl.org/?article=455](http://www.eurodl.org/?article=455), 21.01.2014.



- społeczeństwem obywatelskim zmieniły się z traktowania jako konsumentów do traktowania jako prosumentów,
- edukacji a biznesem z traktowania jako odbiorców do traktowania jako partnerów<sup>32</sup>.

Wskazane relacje i prace nad innowacjami społecznymi zasugerowały pewne atrybuty, które mogą mieć znaczenie dla rozwoju innowacji społecznych. Innowacje często zależą od doboru rodzaju różnicy (co nazwano „przyłączoną różnicą”)<sup>33</sup>. Współpraca w tworzeniu innowacji powinna łączyć ludzi i instytucje z dostatecznie rozbieżnych klasek poznawczych i kultur w celu zapoczątkowania nowych pomysłów i inspiracji, ale także, aby zapewnić wzajemne zrozumienie, właściwe pośrednictwo i wspólne instytucje pośredniczące. Ta kombinacja jest szczególnie widoczna w niektórych najbardziej dynamicznych klastrach przemysłowych, ale także w niektórych miejscach generujących bardziej dynamiczne idee społeczne, które wciąż łączą partnerów, często korzystając z umiejętności i doświadczenia nowych ludzi na danym obszarze.

#### 4. Zakończenie

Znaczenie sieci współpracy w rozwoju innowacji społecznych jest tym większe, im częściej podkreśla się znaczenie nieformalnych sieci w tworzeniu innowacyjności, które J. Strużyna wskazuje jako sferę odkrywaną w nauce<sup>34</sup>. W sferze tej z pewnością wiele będą miały wiele do udowodnienia innowacje społeczne, które rodzą się często oddolnie przez współpracę w nieformalnych sieciach. Wśród charakterystycznych cech innowacji społecznych wskazuje się mutualizm – przekonanie, że indywidualne i zbiorowe samopoczucie można uzyskać jedynie w drodze wzajemnego uzależnienia, wzajemnej pomocy. W ostatnich latach wyłania się nowy mutualizm – dzięki nowym technologiom ICT możliwa jest wymiana w obrębie spontanicznie powstających sieci. Przykładami są sieci typu *peer to peer*, takie jak Etsy – sieć mikroprzedsiębiorców, FreeCycle i nowe modele opieki oraz wsparcia, takie jak Southwark Circle czy Homeshare. Taka współpraca w sieciach pozwala na tworzenie nowych ról i relacji społecznych. Innowacje społeczne są związane „z” i rozwijane „przez” użytkowników, a nie dostarczane „do” i „dla nich”. Społeczne innowacje mogą być zatem określone na podstawie rodzaju związków, które tworzą. Innowacje społeczne mogą stworzyć nowe stosunki społeczne w różnoraki sposób – mogą prowadzić do nowych form zarządzania, nowych i lepszych form wspólnego działania, poprawy integracji i uczestnictwa grup marginalizowanych, niedostatecznie reprezentowanych. Mogą one przesuwać i zmieniać relacje w cało-

<sup>32</sup> Mendel I., Macełko M.: Miejsce i rola..., op.cit.

<sup>33</sup> Bacon N., Faizullah N., Mulgan G., Woodcraft S.: Transformers: How local areas innovate to address changing social needs, raport NESTA, Londyn 2008.

<sup>34</sup> Strużyna J.: Myślenie sieciowe – próba oceny oryginalności naukowej, [w:] Karbownik A. (red.): Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 62.

ści, na przykład przez umożliwienie użytkownikom stać się producentami, pacjentom opiekunami (np. programy *Expert Patients* czy *Patients Like Me*), studentom być nauczycielami (*College Barefoot*). Innowacje społeczne mogą również tworzyć nowe role dla użytkowników i beneficjentów, wzmacniając ich pozycję w społeczeństwie i umożliwiając lepsze zaspokojenie ich potrzeb w długim okresie.

Dużego znaczenia nabiera współpraca międzysektorowa w ramach modelu poczwórnej helisy, gdzie każdy z sektorów odgrywa swą rolę. Sektor publiczny formułuje politykę innowacji społecznych i udziela wsparcia finansowego i doradczego, sektor biznesu podejmuje przedsięwzięcia biznesowe i rozwija koncepcje produktów oraz usług, sektor nauki – „tworzy” zasoby ludzkie, niezbędne dla rozwoju innowacji społecznych, a także wnosi wkład B+R, sektor obywatelski stanowi platformę współpracy, sankcjonuje powiązania między partnerami sieci, wpływa na rozwój umiejętności i postawy wszystkich sektorów i dostarcza wiedzy o potrzebach społecznych. Jednak jest to jeszcze rozwijające się pole badawcze.

## Bibliografia

1. Arnkil R., Järvensivu A., Koski P., Piirainen T.: Exploring the Quadruple Helix Report of Quadruple Helix. Research For the CLIQ Project, Co-Financed by European Regional Development Fund INTERREG IVC Programme. Work Research Centre University of Tampere.
2. Bacon N., Faizullah N., Mulgan G., Woodcraft S.: Transformers: How local areas innovate to address changing social needs, raport NESTA, Londyn 2008.
3. Bendkowski J.: Społeczne aspekty tworzenia systemów zarządzania wiedzą opartych na wirtualnych wspólnotach działań, [w:] Knosala R. (red.): Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie. Tom I, Oficyna Wydawnicza polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2009.
4. Cappelin R.: The relationship between needs and instruments of innovation Policy in different regions: the Matrix INT (Instruments and Needs of Technology), Jyvaskala, 43rd Congress of the European Regional Science Association 2003.
5. Castells M.: Społeczność sieci, PWN, Warszawa 2007.
6. Chesborough H.W.: The era of open innovation, „MIT Sloan Management Review”, No. 44(3), 2003.
7. Czakon W.: Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania, „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2008.
8. Drucker P.F.: Natchnienie i fart czyli Innowacja i przedsiębiorczość, Państwowe Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004.

9. Geodecki T., Gorzelak G., Górniak J., Hausner J., Mazur S., Szlachta J., Zaleski J.: Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu? Raport, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2012.
10. Helms N.H., Heilesen S.B.: Framing Creativity. User-driven Innovation in Changing Contexts, ELYKproject, 2009-2012, [www.eurodl.org/?article=455](http://www.eurodl.org/?article=455).
11. Knop L., Olko S.: Ewolucja form organizacyjnych sieci współpracy, Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1, Wyd. Pol. Śl., Gliwice 2008.
12. Komisja Europejska: Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union, BEPA, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011.
13. Koschatzky K., Kulicke M., Zenker A.: Innovation Networks: Concepts and Challenges in the European Perspective, Heildeberg, Physica-Verlag HD 2001.
14. Marciniak B.: Innowacje z ludzką twarzą, „Innowacyjny start”, nr 2 (12), 2009 [http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter\\_95852.asp](http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter_95852.asp).
15. Mendel I., Macełko M.: Miejsce i rola społeczeństwa obywatelskiego w regionalnych (eko)systemach innowacji, [w:] Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2(22), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
16. Miles R.E., Snow Ch.C.: Causes of Failure in Network Organizations, California Management Review, 1992.
17. Mulgan G.: Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated, London: Basingstoke Press, 2006.
18. Olechnicka A.: Regiony peryferyjne w gospodarce informacyjnej, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2004.
19. Olesiński Z.: Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi, C.H. Beck, Warszawa 2010.
20. Phillips J.A. Jr., Deiglmeier K., Miller D.T.: Rediscovering social innovation, Stanford Social Innovation Review, Fall, 2008.
21. Pyka A., Küppers G. (red.): Innovation networks: theory and practice, Chentelham, Edward Elgar Publishing Limited, 2002.
22. Regional clusters in Europe. Observatory of European SMEs, 2002/No. 3. Raport Komisji Europejskiej, <http://www.competitiveness.org/article/articleview/458/1/50>.
23. Social Innovation Europe, Enabling a European environment that can find, support and share what works, January 2011 – December 2012.
24. Stachowicz J., Bojar E.: Konstruowanie dynamiki procesów poznawczych w organizacjach i regionie – racjonalizacja organizowania rozwoju sieci, [w:] E. Bojar, J. Stachowicz (red.): Konkurencja i koegzystencja regionów w procesie integracji europejskiej. Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008.
25. Stachowicz J., Stachowicz-Stanusch A.: Klastry – współczesną i przyszłościową formą organizacji potęgującej wiedzę i wartości, Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, nr 16(4), 2011.

26. Stachowicz J., Stachowicz-Stanusch A.: The Pressure of Social and Network Character of Contemporary Enterprises on Their Ethical Behaviours, [in:] J. Sepp, W. Taylor, D. Frear: The Key – Factors of Business and Socio-Economic Development, COPE, Wilkes University, Wilkes, USA 2009.
27. Strużyna J.: Myślenie sieciowe – próba oceny oryginalności naukowej, [w:] Karbownik A. (red.): Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
28. Sworowska A.: Analiza sieci społecznych we współczesnych naukach o zarządzaniu, [w:] Karbownik A. (red.): Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.

### **Abstract**

The article elaborates that relate to issues of networks in relation to their potential in creating, driving and developing innovation. This statement therefore seems justified when we have to deal with the phenomenon of social innovation as one of the determinants of cooperation, but also some interdependence of actors taking action. This assumption is in a good way reflects the quadruple helix model, which greatly emphasizes the importance of civil society as an initiator of social innovation.