BARIERY WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ W WARUNKACH REGIONALNYCH SIECI INNOWACJI – PRZYKŁAD WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO

DOI: 10.33141/po.2020.06.01

Przegląd Organizacji, Nr 6(965), 2020, s. 3-9

www.przegladorganizacji.pl

Matylda Bojar, Ewa Bojar

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Obserwacje trendów w gospodarce światowej wskazują, że współcześnie jednym z istotnych czynników wpływających na dynamikę rozwoju regionów są już nie proste zasoby bogactw naturalnych, a będący w ich posiadaniu kapitał społeczny i umiejętność jego właściwego wykorzystania. Szczególne znaczenie w tym zakresie zyskują zasoby innowacyjne znajdujące się u wszystkich partnerów w regionalnym/lokalnym otoczeniu oraz na budowanie sieci współpracy przy realizacji procesów innowacyjnych, gdzie doniosłą rolę odgrywają zarówno przepływ informacji w sieciach powiązań, jak i zaufanie między ich uczestnikami (Działek, 2011, s. 111; Cai i in., 2015, s. 20). Dlatego też kapitał społeczny zostaje włączany do programów rozwoju lokalnego i regionalnego jako czynnik pozwalający na aktywizację pozaekonomicznych zasobów (Bartkowski, 2007, s. 55). To poziom kapitału społecznego decyduje o potencjalnych możliwościach współpracy w miastach i regionach, a w ramach tej współpracy w sposób istotny wpływa na poziom innowacyjności wspólnie realizowanych przedsięwzięć, projektów czy programów.

Współczesne procesy innowacyjne w regionach przebiegają w specyficznym układzie powiązań sieciowych pomiędzy nauką, przedsiębiorstwami i sektorem publicznym (Triple Helix). W oparciu o relacje pomiędzy tymi trzema sektorami tworzone są i realizowane liczne projekty innowacyjne, które istotnie zmieniają warunki rozwoju w regionach UE.

Autorzy, zarówno krajowi, jak i zagraniczni, zainspirowani głównie wynikami badań H. Etzkowitza i L. Leydensdorffa przeprowadzonych pod koniec ubiegłego wieku oraz na początku XXI w. (Etzkowitz, Leydensdorff, 1996; 2000; Leydensdorff, Etzkowitz, 1998; 2001), prezentują opisy skuteczności wdrażania i funkcjonowania modelu Triple Helix w środowiskach innowacyjnych (Lombardi i in., 2012; Carayannis, Campbell, 2011; Carayannis i in., 2012; Carayannis, Rakhmatullin, 2014; Fuerlinger i in., 2015; Abd Razak, White, 2015). W Polsce koncepcje dotyczące kreowania współpracy w regionalnych systemach innowacji budzą zainteresowanie zarówno naukowców, jak i praktyków gospodarczych (Bogdanienko, 2016; Puślecki, 2017), lecz nie doczekały się jeszcze kompleksowych opracowań (Łacka, 2018, s. 55).

Przegląd badań wskazuje, że w praktyce sam proces budowania międzysektorowej współpracy regionalnej sprawia wiele trudności i niejednokrotnie kończy się fiaskiem. Trudności te są przede wszystkim efektem występowania wielu barier we współpracy podmiotów regionalnych zarówno w zakresie tworzonych ram współpracy, różnic kulturowych, jak i relacji społecznych (Abd Razak, White, 2015, s. 278–291).

Zmiana podejścia do rozumienia modelu potrójnej helisy, poprzez rezygnację z interpretowania jej jedynie jako struktury, wydaje się drogą do pokonania części z tych barier. Zasadne bowiem jest pojmowanie tego modelu współpracy jako szczególnego procesu zarządzania kapitałem społecznym w celu zapewnienia jego skuteczności i efektywnego realizowania celów zarówno podejmowanych wspólnie przedsięwzięć, jak i organizacji współpracujących (Stachowicz, 2006). W ramach tego procesu należy zwrócić szczególną uwagę na fundamentalną relację międzyludzką – zaufanie, bez którego osiągnięcie pozytywnych rezultatów współpracy jest praktycznie niemożliwe.

Celem artykułu jest próba określenia czynników wpływających na możliwość współpracy partnerów w ramach regionalnego systemu innowacji. Założono, że budowa skutecznej współpracy w strukturach potrójnej helisy wymaga zapewnienia wysokiego poziomu kapitału społecznego charakteryzującego się wysokim poziomem zaufania pomiędzy partnerami.

Problemem badawczym zaprezentowanym w niniejszym opracowaniu jest określenie, jakie czynniki, w opinii liderów regionalnych instytucji, wpływają na rozwój współpracy i w jaki sposób kapitał społeczny wpływa na możliwość współpracy w ramach regionalnego systemu innowacji w województwie lubelskim.

W artykule autorki starają się odpowiedzieć na następujące pytania badawcze: Czy respondenci uczestniczący w badaniach, liderzy instytucji regionalnego systemu innowacji, mają świadomość, jakie czynniki hamujące, w szczególności w zakresie kapitału społecznego, mogą występować w procesie współpracy. Jeżeli tak, to jaką rangę im przypisują oraz czy zachodziły zmiany w formułowaniu opinii liderów dotyczących rankingu ocen tych barier pomiędzy pierwszą a drugą fazą badań.

Wykorzystane w niniejszym artykule dane empiryczne stanowią fragment szerszych badań, przeprowadzonych w latach 2014 i 2019, związanych z identyfikacją czynników negatywnie wpływających na rozwój współpracy (barier) w międzyorganizacyjnych sieciach innowacji w regionie lubelskim.

Niniejszy artykuł stanowi pierwszy krok do kompleksowej analizy tego problemu w wymiarze regionalnym – województwa lubelskiego.

Współpraca partnerów regionalnych dla innowacyjnego rozwoju regionu

Od 2010 r. kraje UE, w tym także Polska, w procesie swojego strategicznego rozwoju, dążą do osiągnięcia inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu (EUROPA 2020, 2010).

Wśród współczesnych koncepcji rozwoju regionów dominuje przekonanie, że jednym z najważniejszych elementów, gwarantujących ich proinnowacyjny i zrównoważony rozwój jest umiejętne angażowanie, na potrzeby procesów rozwojowych, podmiotów regionalnych – partnerów wpisujących swoje działania w regionalny system innowacji – podmiotów potrójnej helisy (Leydesdorff, Etzkowitz, 2001). Zgodnie z definicją L. Leydesdorffa i H. Etzkowitza, potrójna helisa jest modelem innowacji, a jej istotę stanowią złożone relacje zachodzące w procesie kapitalizacji wiedzy pomiędzy trzema podmiotami: biznesem, nauką i władzą, przy czym brak tych powiązań utrudnia przepływ wiedzy w regionie (Bojar, Machnik-Słomka, 2014, s. 102). Procesy zachodzące na styku biznes – nauka – władza mają charakter społecznych sieci, gdzie uwarunkowaniem procesów innowacyjnych jest szczególnie sposób wymiany i przyswajania wiedzy oraz rozwój kapitału społecznego.

Jak podkreślają E. Skawińska i R. Zalewski (2009, s. 168), w procesach innowacyjnego rozwoju regionalnego ważne jest, by obok utworzenia infrastruktury fizycznej na jej bazie zbudować struktury sieci zarówno społecznych, jak i biznesowych. Takie właściwe budowanie i rozwijanie sieci relacji w ramach struktury potrójnej helisy ma na celu przede wszystkim stymulowanie rozwoju gospodarczego opartego na wiedzy, ale jednocześnie znacząco wpływa na potencjał rozwojowy regionu. Należy bowiem zgodzić się z R. Cappellinem (2004) oraz P. Cooke i innymi (2007), że struktury sieciowe, wiążące wzajemnie integrujące i napędzające przepływy wiedzy między organizacjami, istotnie przyczyniają się do rozwoju innowacyjności regionów, w których funkcjonują. Uwzględnienie teorii sieciowej w działaniach potrójnej helisy pozwala na spojrzenie na nią już nie jako na strukturę podmiotów, lecz jako proces. W tym procesie relacje pomiędzy przedsiębiorstwami, instytucjami naukowo-badawczymi i pozarządowymi, administracją publiczną przejawiają się zarówno w wymiarze organizacyjno-formalnym, kognitywistycznym, jak i społeczno-kulturowym (Bojar i in., 2013, s. 131). Efektywność procesu, rozumiana jako osiąganie synergicznych, pozytywnych, rezultatów współpracy uzależniona jest od

wysokiego poziomu kapitału społecznego rozwijanego na bazie pozytywnego zaufania między partnerami.

Praktyka pokazuje, że wyrastający z zaufania kapitał społeczny współcześnie zastąpił kapitał ekonomiczny w roli czynnika wzrostu. Kapitał społeczny to normy i zasady wyznaczające ład zbiorowy, który pozwala zachować spójność zbiorowości ludzi. Normy te określone są między innymi przez przepisy prawa, etykę, wspólnie wyznawane wartości, świadomość ekonomiczną (Stachowicz, Bojar, 2016, s. 376). Ekonomiczne znaczenie strukturalnego elementu kapitału społecznego, wynika z faktu, że pozwala on uczestnikom sieci na używanie zasobów zgromadzonych przez innych jej członków (Działek, 2011, s. 111). To kapitał społeczny sprzyja wyzwalaniu przedsiębiorczości, otwarciu na innych w procesie kreowania współpracy i podejmowaniu ryzyka w gospodarowaniu. W opinii W. Dyducha i K. Bratnickiej (2014, s. 63): „kapitał ten może być traktowany jako mediator, który przez zespołowość, budowanie zaufania i interakcje w sieci katalizuje twórczość pojedynczych uczestników organizacji, przez co wzmacnia innowacyjność, która może przełożyć się na wymierne efekty. (...) Uczestnicy organizacji, które charakteryzują się wyższym poziomem kapitału społecznego – przez zaufanie – chętniej dzielą się wiedzą, są skłonni do podejmowania wyższego poziomu ryzyka, podejmują działania innowacyjne, zgłaszają inicjatywy, wykazują zachowania przedsiębiorcze, łatwiej rozpoznają przedsiębiorcze szanse, szybciej też dostosowują się do zmian strategicznych”. Jak podkreśla W. Czakon (2012, s. 130–138), w warunkach współpracy sieciowej wystąpienie obok sieci koordynacji rynkowej i hierarchicznej sieci koordynacji społecznej (sieci opartej na zaufaniu, normach społecznych, wspólnocie podzielanych wartości) wpływa na obniżenie zachowań oportunistycznych, a przez to kosztów transakcyjnych.

Pojęcie zaufania ma charakter interdyscyplinarny i wielopłaszczyznowy. Ostatnie ćwierć wieku to okres dużego zainteresowania badaczy problemem zaufania jako istotnego czynnika wpływającego na kapitał społeczny w kontekście organizacji i regionu, o czym świadczy bogata literatura (Bratnicki, Strużyńska, 2001; Solomon, Flores, 2003, s. 95–101; Sztompka, 2007; Skawińska i in., 2011; Ryciuk, 2013, s. 33–38; Olesiński, 2016, s. 37–48; Zieliński, 2017, s. 27–33; Wasiluk, 2018, s. 30–34; Paliszkiewicz, 2019; Latusek-Jurczuk, 2019).

Zaufanie traktowane jest jako niematerialny rodzaj aktywu społecznego, wyznaczający potencjał gospodarki. Pozwala ono budować kapitał społeczny, sprzyja tworzeniu gospodarki innowacyjnej i pobudzaniu jej wzrostu. Zdaniem A. Hermana i D. Konopki (2012, s. 380), wzrost globalnej niepewności powoduje, że zapotrzebowanie na zaufanie społeczne wzrasta. Zaufanie wpływa na rozwój ekonomiczny na dwa sposoby – redukuje koszty transakcyjne i ułatwia przepływ informacji w istniejących sieciach powiązań (Działek, 2011, s. 112). Współcześnie zaufanie w relacjach między organizacjami uznawane jest za krytyczny czynnik sukcesu (Parkhe, 1998, s. 219–240), bowiem współpraca między organizacjami potrzebuje pewnego poziomu zaufania jako warunku progowego (Ford i in., 1988, s. 32–41).

W wymiarze regionalnym wysoki poziom kapitału społecznego w regionie, pozwala na rozwijanie różnych, korzystnych z punktu widzenia tego rozwoju form współpracy między lokalnymi społecznościami a regionami. Należy zauważyć, że rozwój tego regionalnego kapitału społecznego odbywa się w sposób charakterystyczny dla procesów potrójnej helisy. Dlatego też współdziałanie w ramach wewnątrzregionalnych sieci współpracy powinno być świadomie zarządzanym procesem, na który składa się budowa pozytywnego zaufania, budowa sieci współpracy ludzi i organizacji w regionie dla jego przedsiębiorczego rozwoju (Bojar i in., 2013). Stąd poznanie opinii na temat czynników hamujących współpracę w ramach potrójnej helisy może dostarczyć informacji niezbędnych dla zarządzania procesem rozwoju tych szczególnych powiązań sieciowych w regionie.

Metoda i próba badawcza

Złożenie, że o potencjale regionu w dużej mierze decydują relacje/powiązania między trzema rodzajami podmiotów: nauką, przedsiębiorstwem i rządem (układem podmiotów w strukturze potrójnej helisy), a brak tych powiązań znacznie utrudnia przepływ wiedzy w regionie, stanowiło podstawę do podjęcia badań przez Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej. Celem tych badań była diagnoza stanu współpracy podmiotów zaliczanych do regionalnego systemu innowacji, określenie czynników wpływających na współpracę oraz zaproponowanie instrumentarium dla racjonalizacji metodologicznej zarządzania strategicznego w regionach¹.

Problemem badawczym tego opracowania jest określenie, jakie czynniki, w opinii liderów regionalnych instytucji, wpływają na rozwój współpracy i w jaki sposób kapitał społeczny wpływa na możliwość współpracy w ramach regionalnego systemu innowacji w województwie lubelskim. Zdaniem autorek, ważna jest świadomość liderów regionalnych struktur potrójnej helisy występowania zarówno czynników pozytywnych, jak i czynników hamujących współpracę tak, aby występowanie pozytywnych czynników wykorzystywać do wzmacniania siły ich oddziaływania, a w przypadku barier ograniczyć siłę ich negatywnego wpływu.

Analiza przeprowadzona w niniejszym opracowaniu skupia się na próbie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy liderzy instytucji regionalnego systemu innowacji mają świadomość, jakie czynniki hamujące w szczególności w zakresie kapitału społecznego mogą występować w procesie współpracy. Jeżeli tak, to jaką rangę im przypisują.
2. Czy zachodziły zmiany w formułowaniu opinii liderów dotyczących rankingu ocen tych barier pomiędzy pierwszą a drugą fazą badań.

Badania prowadzone były wśród trzech grup podmiotów: przedstawicieli podmiotów władzy w regionie, przedstawicieli środowiska nauki oraz przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu jako instytucji, których zadaniem jest ułatwianie transferu wiedzy w regionie.

W procesie badań przygotowano kwestionariusz ankiety, który zawierał 48 pytań dotyczących czynników (barier oznaczonych w badaniu jako E) mających negatywny wpływ na warunki współpracy w regionie. Czynniki te zostały zidentyfikowane na podstawie informacji uzyskanych w wyniku prowadzonych w ramach projektu: wywiadów kwestionariuszowych, uzupełnionych o dane ze źródeł wtórnych (m.in. raportów z prowadzonych badań w podobnych obszarach problemowych). Zidentyfikowane w ten sposób bariery współpracy zostały podzielone na trzy grupy: bariery organizacyjno-prawne, bariery kompetencyjne, bariery społeczno-kulturowe. Narzędzie zostało poddane procesowi walidacji, a następnie przekazane respondentom.

Dobór próby badawczej miał charakter doboru celowego i obejmował 143 podmioty wyselekcjonowane w 2013 roku. W grupie respondentów znaleźli się liderzy regionalnych instytucji. Objęte badaniem instytucje to: instytucje otoczenia biznesu², klastry, przedstawiciele JST w regionie, przedstawiciele sektora nauki. Przy ustalaniu grupy respondentów istotne znaczenie miało zajmowane przez nich stanowisko w instytucji objętej analizą – umożliwiające podejmowanie decyzji o współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Wybór tej perspektywy wynikał z przekonania, że relacje między rządem, uniwersytetem i przemysłem muszą być badane z perspektywy jednostek, bowiem to ludzie nawiązują kontakty i są inicjatorami innowacji – podobne podejście zostało zaproponowane przez H. Etzkowitza i Y. Cai (2016).

Respondentów poproszono o ocenę wszystkich zidentyfikowanych czynników i wskazanie, jak ich wystąpienie wpływa na możliwość współpracy podmiotów regionalnego systemu innowacji. Ocena respondentów opierała się na stopniowalnej skali (od 1 do 5), gdzie 5 oznaczało, że dany czynnik znacząco utrudnia współpracę, a 1 – nie ma wpływu na współpracę.

Badania prowadzone były na przełomie lat 2013 i 2014, a następnie powtórzone w tej samej grupie badawczej w 2019 r. Celem drugiej fazy badań było sprawdzenie, jak po pięciu latach współpracy, wspieranej działaniami ze strony polityki innowacyjnej, kształtują się poglądy dotyczące barier utrudniających realizowanie wspólnych przedsięwzięć.

Do ostatecznej analizy wyselekcjonowano 102 ankiety (69 ankiet w roku 2014, a w roku 2019 – 33). Brak statystycznie istotnych różnic w składzie podgrup w obydwu fazach badań weryfikowano z zastosowaniem testu χ^2 (tab. 1).

Wyniki badań

Analiza przeprowadzona na tym etapie pozwoliła na wskazanie kluczowych czynników hamujących współpracę (barier) w warunkach lubelskiego regionalnego systemu innowacji. Zsumowanie wyników badań prowadzonych w dwóch iteracjach w 2014 i 2019 r. pozwoliło na wskazanie wpływu określonych czynników na stan współpracy w regionie (rys. 1).

Badania potwierdziły, że liderzy regionalnych instytucji są świadomi roli czynników, które mają wpływ na rozwój współpracy. W opinii respondentów czynnikami negatywnie

wpływającymi na możliwość współpracy w ramach potrójnej helisy w regionie są w głównej mierze bariery o charakterze organizacyjno-prawnym, które wspólnie tworzą niesprzyjające środowisko współpracy, gdzie brak funduszy i nadmierny formalizm jest czynnikiem znacząco utrudniającym współpracę (bariery E16, E17, E14, E11). Na poziomie współpracy w regionie negatywnie wpływa również występowanie barier o charakterze społeczno-kulturowym. Społeczno-kulturowe podłoże ma zarówno podkreślany przez ankietowanych brak gotowości do ponoszenia ryzyka (E35), jak i wynikające ze wzajemnej konkurencji partnerów: niechęć do dzielenia się wiedzą oraz brak zaufania polegający na obawie przed przejęciem pomysłów oraz co do dotrzymywania zobowiązań (E36, E37 i E39).

Trzecią grupę czynników można określić jako czynniki o charakterze kompetencyjnym. Wystąpienie tych negatywnych zjawisk ma istotne znaczenie z punktu widzenia współpracy partnerów regionalnych rozumianych jako podmiotów szczególnego rodzaju sieci. Na jakość współpracy w regionie negatywnie wpływają zarówno wydłużony proces podejmowania

decyzji przez partnera (E4), jego brak elastyczności (E5), jak i brak potrzeby nawiązywania współpracy (E34) czy, jak już do niej dojdzie, niewystarczający przepływ informacji pomiędzy instytucjami (E31). Barię jest również brak lidera wspólnych przedsięwzięć (E42) czy w końcu brak umiejętności budowy zespołów (E41).

Postrzeganie barier przez respondentów ma charakter dynamiczny i jest uzależnione od ich doświadczeń wynikających ze współpracy, o czym świadczą różnice w postrzeganiu ich ważności w poszczególnych latach.

Respondenci uczestniczący w badaniach zarówno w 2014, jak i 2019 r. z 15 (na 48 zidentyfikowanych) potencjalnych kluczowych barier mogących wpływać na jakość współpracy w ramach regionalnego systemu innowacji wskazują na 9, które mają ścisły związek z kapitałem społecznym. Wszystkie dziewięć barier w tej grupie zostało ocenione przez liderów regionalnych instytucji zarówno w 2014, jak i 2019 roku jako czynniki utrudniające współpracę (w skali od 1 do 5 na poziomie 4–4,2 w 2014 r., a w 2019 r. na poziomie – 3,6–4). Respondenci brak

Tabela 1. Profil respondentów w stosunku do liczby podmiotów w regionie lubelskim

	2014		2019		p
	ogółem	N (%)	ogółem	N (%)	
Przedstawiciele władzy w regionie	28	13 (18%)	28	6 (18%)	p > 0,05
Przedstawiciele środowiska akademickiego	35	22 (31%)	30	14 (42%)	p > 0,05
Przedstawiciele IOB	80	34 (49%)	90	13 (39%)	p > 0,05

Źródło: opracowanie własne

Rys. 1. Czynniki hamujące rozwój współpracy - opinie liderów instytucji regionalnych

Źródło: opracowanie własne

„zaufania”, rozumiany jako brak zaufania do partnera co do dotrzymywania zobowiązań (E39) oraz niewystarczające zaufanie, obawa przed przejściem pomysłów (E37), ocenili jako czynnik mogący utrudniać współpracę w ramach potrójnej helisy.

Porównując wyniki badań z lat 2014 i 2019, należy wskazać, że o ile typowane przez liderów instytucji regionalnych bariery, które w sposób znaczący wpływają na jakość współpracy, znacząco nie zmieniły się, to zmieniła się ocena ich wpływu na jakość współpracy.

W 2019 r., w opinii respondentów, brak umiejętności budowy zespołów (E41) (w 2014 r. poz. 13, a w 2019 r. poz. 25) oraz obawa przed podejmowaniem ryzyka związanego z działalnością innowacyjną (E27) (w 2014 r. poz. 15, a w 2019 r. dopiero poz. 27) nie są traktowane jako kluczowe bariery. Znacząco spadły również oceny dotyczące bariery rozumianej jako brak przepływu informacji pomiędzy instytucjami (E31) (w 2014 r. poz. 3, a w 2019 r. poz. 13) oraz braku zaufania do partnera co do dotrzymywania zobowiązań (E39) (w 2014 r. poz. 3, a w 2019 r. poz. 14). Wśród nowych barier, na które zwrócili uwagę ankietowani w 2019 r., znalazły się: niski poziom kapitału intelektualnego instytucji (E15) (w 2019 r. poz. 10, a w 2014 r. 21 poz.) oraz złe doświadczenia wynikające ze współpracy w przeszłości (E32) (2019 r. poz. 12, a w 2014 r. dopiero 34 poz.).

Podsumowanie

Budowa skutecznej współpracy w ramach regionalnych struktur potrójnej helisy, wymaga obok doboru właściwych partnerów, posiadających wystarczające kwalifikacje i kompetencje do realizacji projektów regionalnych, również zapewnienia wysokiego poziomu kapitału społecznego charakteryzującego się wysokim poziomem zaufania.

Efektem zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu wyników badań jest wzbogacenie wiedzy dotyczącej warunków skutecznej współpracy między liderami wszystkich podmiotów uczestniczących w realizacji idei potrójnej helisy. Szczególnie dotyczy to świadomości występowania czynników hamujących tę współpracę. Mądrzy, świadomi liderzy mogą wykorzystywać tę wiedzę w procesie eliminacji barier współpracy, natomiast wzajemne zaufanie partnerów może pomnożyć jej efekty.

Badania pozwoliły na wyselekcjonowanie czynników mających wpływ na organizację współpracy. Z przeprowadzonych wśród liderów regionalnych badań wynika, że doceniają oni rolę kapitału społecznego w rozwoju współpracy instytucji regionalnych, wskazując na rangę takich czynników, jak: zaufanie, występowanie lidera czy poziom kapitału intelektualnego w organizacji. Istotną wartością przedstawionych wyników badań jest uchwycenie zmian ocen respondentów wobec dynamicznie zachodzących zmian praktycznie we wszystkich analizowanych obszarach badawczych pomiędzy pierwszą (przeprowadzoną w 2014 r.) i drugą fazą badań (2019 r.). Przeprowadzone przez zespół Politechniki Lubelskiej autorskie badania potwierdziły negatywny wpływ niskiego poziomu kapitału społecznego na możliwość współpracy w ramach regionalnego systemu innowacji w województwie lubelskim.

Zdaniem autorek, należy dążyć do pokonywania barier, między innymi poprzez budowę zaufania, doceniając jego znaczenie jako kluczowego czynnika wspierającego współpracę w strukturach potrójnej helisy. Do osiągnięcia wysokiego poziomu rozwoju potrzebne są działania mające na celu budowę i rozwój kapitału społecznego. Sprzyjać temu będzie aktywne przywództwo, przywództwo nie tylko poszczególnych grup podmiotów potrójnej helisy, ale lidera, posiadającego wizję rozwoju całego przedsięwzięcia, rozumiejącego idee współdziałania, potrafiącego uruchomić kapitał intelektualny drzemący w regionalnym systemie innowacji. Określenie różnic w aspekcie ich znamienności oraz wpływu na kształtowanie modelu przywództwa będzie przedmiotem dalszych pogłębionych badań i temu zagadnieniu zostanie poświęcona druga część opracowania.

dr Matylda Bojar
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-9913-6463
e-mail: m.bojar@pollub.pl

prof. dr hab. Ewa Bojar
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-7996-3082
e-mail: e.bojar@pollub.pl

Przypisy

- 1) Szczegółowy opis badań oraz zastosowanych metod zawarty jest w raporcie merytorycznym z projektu badawczego nr N N114 170338 pt. „Zastosowanie modelu potrójnej helisy w zarządzaniu polityką innowacyjną w metropoliach” finansowanego ze środków KBN. Projekt był realizowany w latach 2010–2013.
- 2) Centra transferu technologii, inkubatory przedsiębiorczości i inkubatory technologiczne, parki naukowo-technologiczne, instytucje i firmy doradcze i szkoleniowe, instytucje wsparcia finansowego, klastry.

Bibliografia

- [1] Abd Razak A., White G. (2015), *The Triple Helix Model for Innovation: A Holistic Exploration of Barriers and Enablers*, „International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling”, Vol. 7, No. 3, pp. 278–291.
- [2] Bartkowski J. (2007), *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, [w:] M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 54–98.
- [3] Bojar E., Stachowicz J., Machnik-Słomka J., Bojar M. (2013), *Zarządzanie strategicznymi projektami w regionie. Zintegrowany system zarządzania unieszkodliwianiem azbestu w ujęciu systemowym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.

- [4] Bogdanienko J. (2016), *Zarządzanie w spiralnie zapętłonej sieci – refleksje nad relacjami międzyorganizacyjnymi*, „Przegląd Organizacji”, Nr 2, s. 21–29.
- [5] Bojar M., Machnik-Słomka J. (2014), *Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 76, s. 99–111.
- [6] Bratnicki M., Strużyńska J. (red.), (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- [7] Cai Y., Pugh P., Liu C. (2015), *Enabling Conditions for Regional Triple Helix Systems*, „Helice”, Vol. 4, No. 4, pp. 19–23, <https://www.triplehelixassociation.org/helice/volume-4-2015/helice-issue-4/triple-helix-scientific-news/enabling-conditions-for-regional-triple-helix-systems>, access date: 12.10.2019.
- [8] Cappellin R. (2004), *International Knowledge*, Paper presented at 17th ERSA Congress, European Studies Institute in Regional Science, Split, Croatia.
- [9] Carayannis E., Campbell D. (2011), *Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the „Mode 3” Knowledge Production System*, „Journal of the Knowledge Economy”, No. 2, pp. 327–372.
- [10] Carayannis E.G., Barth T., Campbell D. (2012), *The Quintuple Helix Innovation Model: Global Warming as a Challenge and Driver for Innovation*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, Vol. 1, pp. 1–12.
- [11] Carayannis E., Rakhmatullin R. (2014), *The Quadruple/Quintuple Innovation Helices and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond*, „Journal of the Knowledge Economy”, Vol. 5, No. 2, pp. 212–239.
- [12] Cooke P., De Laurentis C., Tödtling F., Trippl M. (2007), *Regional Knowledge Economies. Markets, Clusters and Innovation*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham.
- [13] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- [14] Dyduch W., Bratnicka K. (2014), *Ponowne spojrzenie na kapitał społeczny organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1A/ (159), s. 65–74.
- [15] Działek J. (2011), *Kapitał społeczny – ujęcia teoretyczne i praktyka badawcza*, „Studia Regionalne i Lokalne”, Nr 3(45), s. 100–118.
- [16] Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1996), *Emergence of a Triple Helix of University – Industry – Government Relations*, „Science and Public Policy”, Vol. 23, No. 5, pp. 279–286.
- [17] Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000), *The Dynamics of Innovation: From National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of University – Industry – Government Relations*, „Research Policy”, Vol. 29, pp. 109–123.
- [18] Etzkowitz H., Cai Y. (2016), *Towards a Three-layer Triple Helix Model for Understanding Innovation Systems*, <http://xiv.triplehelixconference.org/conference-program/cai-etzkowitz/>, access date: 10.10.2019.
- [19] EUROPA 2020 (2010), *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/LSU/?uri=CELEX%3A52010DC2020>, data dostępu: 10.10.2019 r.
- [20] Ford D., Gadde L., Häkansson H., Lundgren A., Snehota I., Turnbull P., Wilson D. (1988), *Managing Business Relations*, John Wiley and Sons, West Sussex, England.
- [21] Fuerlinger G., Fandl U., Funke T. (2015), *The Role of the State in the Entrepreneurship Ecosystem: Insights from Germany*, „Triple Helix” Springer Open Journal, Vol. 2(3), <https://triplehelixjournal.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40604-014-0015-9>, access date: 12.10.2018.
- [22] Herman A., Konopka D. (2012), *Rola zaufania w zarządzaniu wartościami w warunkach rosnącej niepewności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Nr 737, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 56, s. 375–384.
- [23] Latusek-Jurczuk D.J. (2019), *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [24] Leydesdorff L., Etzkowitz H. (1998), *The Triple Helix as a Model for Innovation Studies*, Conference Report, „Science and Public Policy”, Vol. 25, No. 3, pp. 195–203.
- [25] Leydesdorff L., Etzkowitz H. (2001), *The Transformation of University-industry-government Relations*, „Electronic Journal of Sociology”, Vol. 5, <http://www.sociology.org/archive.html>, access date: 12.10.2018.
- [26] Lombardi P., Giordano S., Caragliu A., Del Bo Ch., Deakin M., Nijkamp P., Kourtit K. (2012), *An Advanced Triple-Helix Network Model for Smart Cities Performance*, [in:] O.Y. Erkoskun (ed.), *Green and Ecological Technologies for Urban Planning: Creating Smart Cities*, IGI Global, Hershey, USA, pp. 59–73.
- [27] Łącka I. (2018), *Modele Quadruple i Quintuple Helix – nowe spojrzenie na rolę społeczeństwa i środowiska naturalnego w tworzeniu regionalnych innowacji dla rozwoju zrównoważonego*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin., Oeconomica”, Nr 90, s. 47–58.
- [28] Olesiński Z. (2016), *Trust as a Soft Component of Management*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVII, z. 10, s. 37–48.
- [29] Paliszkiewicz J. (2019), *Przywództwo, zaufanie i zarządzanie wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa.
- [30] Parkhe A. (1998), *Understanding Trust in International Alliances*, „Journal of World Business”, Vol. 33, No. 3, pp. 219–240.
- [31] Puślecki Z.W. (2017), *Model potrójnej helisy (triple helix) we wzroście efektów innowacyjnych i konkurencyjności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych”, Nr 475, s. 238–257.
- [32] Ryciuk U. (2013), *Zaufanie międzyorganizacyjne – konceptualizacja, operacjonalizacja i pomiar*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 33–38.
- [33] Skawińska E., Zalewski R.I. (2009), *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa.
- [34] Skawińska E., Zalewski R., Brzęczek T. (2011), *Pomiar kapitału społecznego – weryfikacja założeń metodycznych przez badania empiryczne w Wielkopolsce*, „Polityka Społeczna”, Nr 7, s. 23–27.
- [35] Solomon R., Flores F. (2003), *Building Trust in Business Politics, Relationship and Life*, Oxford University Press, New York.
- [36] Stachowicz J. (2006), *Zarządzanie kapitałem społecznym, procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów w woj. śląskim*. Wyniki z prac projektu badawczego KBN Nr 2H02D03225 pt.: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych*.

- [37] Stachowicz J., Bojar M. (2016), *Odpowiedzialne przywództwo jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych organizacji i regionów*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 14, Nr 2, s. 375–385.
- [38] Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- [39] Wasiluk A. (2018), *Zarządzanie a współpraca przedsiębiorstw w perspektywie tworzenia powiązań sieciowych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 30–34.
- [40] Zieliński M. (2017), *Ocena zaufania w relacjach business-to-business*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 27–33.

Barriers to the Development of Inter-Organisational Cooperation within Regional Innovation Networks – An Example of the Lublin Region

Summary

This paper highlights the role of social capital in regional development as a factor enabling activation of non-economic resources.

It was assumed that building effective cooperation in the triple helix structures requires the provision of high

levels of social capital characterised by a high level of trust between partners. This paper attempts to identify the factors – barriers adversely affecting opportunities for cooperation between partners within the framework of the regional innovation system and to analyse their impact on the quality of cooperation in the regional triple helix structure.

The paper presents the findings of the research on functioning of inter-organisational cooperation networks in the Lublin region, carried out in 2014 and 2019. The study shows that regional leaders appreciate the role of social capital in the development of cooperation between regional institutions and recognise the importance of such factors as trust, leadership, and the level of organisation's intellectual capital. The value of the research and its findings is capturing how the respondents' assessments change along with dynamic changes occurring in all three analysed research areas over a time period between the first and second phase of the study.

Keywords

Triple helix, social capital, trust