

Jan Boguski

Menedżer regionu w regionalnym systemie innowacji

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1, 49-58

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Jan Boguski

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

**MENEDŻER REGIONU W REGIONALNYM
SYSTEMIE INNOWACJI*****Streszczenie***

W Regionalnym Systemie Innowacji ważną rolę odgrywają kadry menedżerskie. Wchodzą w skład podsystemu administracji państwowej i samorządowej. Szczególne zadanie spoczywa na menedżerach regionu, których zadaniem jest ustalanie właściwego kierunku realizacji polityki regionalnej na szczeblu wojewódzkim.

Wprowadzenie

We współczesnym świecie wzrasta znaczenie regionów jako obszarów generowania innowacji. Przez dziesięciolecia dostarczały one siły roboczej oraz surowców dla przemysłu i usług skoncentrowanych w mieście lub na ich przedmieściach. Dynamiczny rozwój nauki i techniki diametralnie to zmienił. Pod wpływem rozwoju zaawansowanych technologii telekomunikacyjnych możliwe stało się prowadzenie działalności biznesowej w każdym niemalże zakątku kuli ziemskiej.

Regionalizacja zdolności innowacyjnych stworzyła popyt na Regionalne Systemy Innowacji. Zaczęto je budować celem wzmocnienia potencjału regionalnego oraz lepszego wykorzystania tkwiących w nim zasobów materialnych i pozamaterialnych. Celem artykułu jest charakterystyka menedżera regionu w Regionalnym Systemie Innowacji.

Regionalne Systemy Innowacji można zdefiniować jako zbiory różnych instytucji publicznych i prywatnych oraz podmiotów gospodarczych funkcjonujących w sieciach horyzontalnych celem podnoszenia innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionalnej poprzez transfer nowych technologii oraz dyfuzję inno-

wacji ze sfery nauki do biznesu¹. W wyniku powstania tego typu układów terytorialno-produkcyjnych ma miejsce wzrost poziomu życia lokalnych i regionalnych społeczności zamieszkujących gminy, powiaty i województwa.

Ważna rola w Regionalnym Systemie Innowacji przypada podsystemowi administracji państwowej i samorządowej. Zarówno jedna jak i druga występuje na poziomie województwa. Mamy tu do czynienia z dualizmem władz. Z jednej strony urząd wojewódzki na czele z wojewodą jako przedstawicielem rządu na danym terenie, a z drugiej marszałek jako gospodarz województwa.

Zarządzanie na poziomie regionu wymaga odpowiednich kadr menedżerskich zdolnych koordynować działania gmin i powiatów w ramach systemu innowacji. Jest to trudne zadanie. Wymaga bowiem odpowiedniej polityki edukacyjnej oraz współpracy administracji i szkolnictwa w zakresie prowadzenia szkoleń personelu oraz kształcenia przyszłych menedżerów regionu.

Z badań wynika, iż poziom organizacji pracy w polskich instytucjach administracyjnych pozostawia wiele do życzenia. Średnia wydajność pracy w naszym kraju wynosi około 40% wydajności Unii Europejskiej². Rzutuje to na sposób realizacji programów regionalnych i lokalnych, które wydłużają się w czasie. Cierpią na tym mieszkańcy regionów.

Problem deficytu kadr menedżerskich przedstawiony został w Regionalnych Strategiach Innowacji. Tego typu dokumenty służą w naszym kraju za narzędzia budowy Regionalnych Systemów Innowacji w województwach. Zwraca się w nich uwagę na brak wykwalifikowanych kadr menedżerskich lub ich słabe przygotowanie merytoryczne. Znajdujemy na tę okoliczność wiele przykładów w różnych regionach Polski. Potwierdza to między innymi Regionalna Strategia Innowacji województwa kujawsko-pomorskiego. W Regionalnej Strategii Innowacji dla województwa podkarpackiego stwierdza się, iż słabe przygotowanie kadry menedżerskiej jest wynikiem różnic występujących pomiędzy kształceniem na poziomie studiów wyższych a potrzebami rynku pracy w województwie³.

Problem niedoboru menedżerów regionu dotyczy nie tylko Polski ale także wielu krajów świata. Widać to w krajach rozwijających się jak: Brazylia, Rosja, Indie czy Chiny. W państwach tych następuje rozwój regionów. Na ich terenie powstają nowoczesne zakłady produkcyjne, centra badawczo-rozwojowe. W związku z powyższym wzrasta zapotrzebowanie na menedżerów regionalnych⁴, którzy byliby zdolni umiejętnie zarządzać procesami rozwoju regionalnego w tych krajach.

¹ Boguski J., *Regionalny System Innowacji*, [w:] „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2008, Nr 2, s. 126.

² Kieżun W., *Struktury i kierunki zarządzania państwem*, [w:] „Dobre Państwo”, Kieżun W., Kubin J. (red. nauk.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 58.

³ *Regionalna Strategia Innowacji województwa kujawsko-pomorskiego do 2015 roku*, <http://www.kujawsko-pomorskie.pl> oraz *Regionalna Strategia Innowacji województwa podkarpackiego na lata 2005-2013*, <http://www.rsi.podkarpackie.pl>.

⁴ Ready D.A., Hill L.A., Konger J.A., *Jak wygrać wyścig o talentach na rynkach wschodzących*, w: „Harvard Business Review Polska”, XI 2009, s.146-147.

Rola kadr w Regionalnym Systemie Innowacji

W związku z faktem, iż Regionalny System Innowacji jest organizacją złożoną, występują w nim różne szczeble zarządzania: począwszy od instytucji poprzez gminę, powiat i województwo. Po drugie, mamy tu do czynienia z wieloma kierunkami działań administracji samorządowej: od ochrony zdrowia, poprzez edukację, kulturę, infrastrukturę techniczną, aż po biznes.

Warunkiem skutecznego wypełniania przez administrację samorządową zadań publicznych wydaje się uruchomienie na uczelniach menedżerskich studiów podyplomowych z zakresu kształcenia menedżerów regionu. Po ich ukończeniu absolwent mógłby przystąpić do egzaminu państwowego. Po uzyskaniu odpowiedniego certyfikatu poświadczającego jego kwalifikacje byłby mianowany na kierownicze stanowiska w powiatowych i wojewódzkich organach administracyjnych.

Program nauczania na studiach podyplomowych powinien obejmować takie dziedziny jak:

- ekonomika regionalna,
- zarządzanie regionem,
- marketing regionu,
- administracja samorządowa,
- ochrona środowiska,
- architektura krajobrazu,
- komunikacja społeczna,
- zarządzanie strategiczne,
- prawo gospodarcze.

W trakcie studiów podyplomowych słuchacz powinien poznać podstawy wiedzy o regionie, procedury tworzenia strategii innowacji, metody i techniki diagnozowania poziomu innowacyjności gospodarki regionalnej, modele procesu innowacyjnego, ośrodki wspomagania technologicznego i wspierania przedsiębiorczości regionalnej, koncepcje rozwoju regionalnego, metody identyfikacji zagrożeń w otoczeniu regionu, a także techniki nawiązywania kontaktu ze społecznościami regionalnymi.

Istota, cechy i funkcje menedżera regionu

W Regionalnym Systemie Innowacji możemy wyróżnić menedżerów:

- firmy,
- gminy,
- powiatu,
- województwa.

Menedżer regionu to osoba zajmująca kierownicze funkcje w urzędach administracji na szczeblu wojewódzkim. Tego typu stanowiska – jak już wcześniej wspomniałem – powinny być przydzielane kandydatom posiadającym rozległą wiedzę na temat zarządzania regionem oraz mającym odpowiednie predyspozycje przywódcze. Dobór kadry powinien odbywać się w drodze konkursu.

Mimo bogatej literatury dotyczącej menedżerów organizacji nastawionych na zysk (firmy) w literaturze krajowej brakuje charakterystyki menedżerów do spraw zarządzania organizacjami publicznymi⁵. Tymczasem kwestia ta staje się coraz bardziej istotna z uwagi na funkcjonowanie samorządu terytorialnego oraz decentralizację państwa.

Można przyjąć, iż cechy menedżera regionu są podobne do tych jakie posiada menedżer instytucji. To pozwala szybko i skutecznie tworzyć zespoły ludzkie i kierować nimi, aby optymalnie wykorzystać ich umiejętności i czas. Pierwszy z nich dysponuje wiedzą interdyscyplinarną, zaś drugi wiedzą specjalistyczną.

Do podstawowych cech współczesnego menedżera regionu należy między innymi zaliczyć:

- innowacyjność – przejawiającą się w ciągłym poszukiwaniu nowych rozwiązań w zakresie organizacji, a następnie wdrażaniu ich na poziomie powiatu i województwa,
- kreatywność – rozumianą jako skłonność do generowania nowych pomysłów innowacyjnych, programów i projektów innowacyjnych celem wzrostu wartości regionu,
- elastyczność – stwarzającą możliwość szybkiego dostosowania strategii do zmiennego otoczenia, w którym funkcjonuje jednostka administracyjna szczebla powiatowego oraz wojewódzkiego,
- przedsiębiorczość – rozumianą jako zdolność do podejmowania i rozwiązywania nowych wyzwań związanych z niestabilnością współczesnego otoczenia, w którym przychodzi funkcjonować administracji,
- dynamizm – szybkość z jaką menedżer regionu działa pod presją czasu, aby realizować różnorakie zadania,
- komunikatywność- zdolność do pracy w zespołach ludzkich i przewodzenia nim oraz budowania relacji ze społecznościami regionalnymi,
- partnerstwo – traktowanie menedżerów niższego szczebla jako partnerów oraz oparcie swojej działalności na dialogu społecznym.

Rola menedżera regionu w Regionalnym Systemie Innowacji sprowadza się między innymi do realizowania następujących funkcji:

- informacyjnej – polegającej na przekazywaniu bieżących informacji o realizacji programów i projektów innowacyjnych społecznościom regionalnym;

⁵ Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004, s. 7.

- konsultacyjnej – sondowania opinii społecznej w zakresie prowadzonej polityki regionalnej;
- inspirującej – pobudzanie regionalnych społeczności do angażowania się w życie publiczne regionu;
- innowacyjnej – polegającej na permanentnym generowaniu, poszukiwaniu i wdrażaniu innowacji organizacyjnych będących podstawą sprawnej organizacji pracy administracji terenowej celem podnoszenia jakości jej funkcjonowania;
- koordynacyjnej – dbanie o zachowanie spójności działań pomiędzy wszystkimi wydziałami jednostek administracji państwowej i samorządowej na poziomie regionu.

Menedżer regionu powinien dbać o otoczenie społeczne. W tym konkretnym przypadku chodzi o podejmowanie działań w zakresie podnoszenia poziomu życia społeczności lokalnych i regionalnych oraz o zapewnienie im odpowiednich warunków rozwoju poprzez położenie nacisku na ochronę środowiska naturalnego, w którym żyją. Dla zachowania dziedzictwa przyrodniczego menedżer regionu powinien podejmować i realizować w regionie różne inicjatywy proekologiczne, aby podnieść świadomość ekologiczną mieszkańców gmin, powiatów i województwa. Ważne jest wspieranie z jego strony aplikacji innowacji ekologicznych oraz zielonych technologii.

Sukces menedżera regionu zależy w znacznej mierze od umiejętności organizowania pracy zespołowej oraz angażowania lokalnych i regionalnych społeczności w życie publiczne regionu. Jego rola powinna polegać na wyzwaniu w mieszkańcach energii, aby efektywnie działali we własnych środowiskach. Aby to osiągnąć menedżer musi być najpierw liderem, by dawać przykład swoich kompetencji i ustalać odpowiednie relacje w pracy⁶. Ważne jest, aby potrafił budować zespoły oraz ustanawiał komunikację interpersonalną, a także posiadał wiedzę umożliwiającą rozwiązywanie różnych problemów w regionie. Dzięki niej jest w stanie eliminować złe praktyki na poziomie gminy, powiatu i województwa oraz utrzymywać dobre, które przyczyniają się do podnoszenia poziomu innowacyjnego i konkurencyjnego województwa.

Menedżer regionu musi mieć świadomość czym jest dla gminy, powiatu oraz województwa innowacja, jak trudna i kosztowna jest, aby ją zrealizować oraz czym jest proces innowacyjny jako czynnik rozwoju regionu.

Nawigator regionu innowacyjnego

Zadaniem nawigacji regionalnej jest wprowadzanie usprawnień w funkcjonowaniu administracji samorządowej na poziomie województwa dla zachowa-

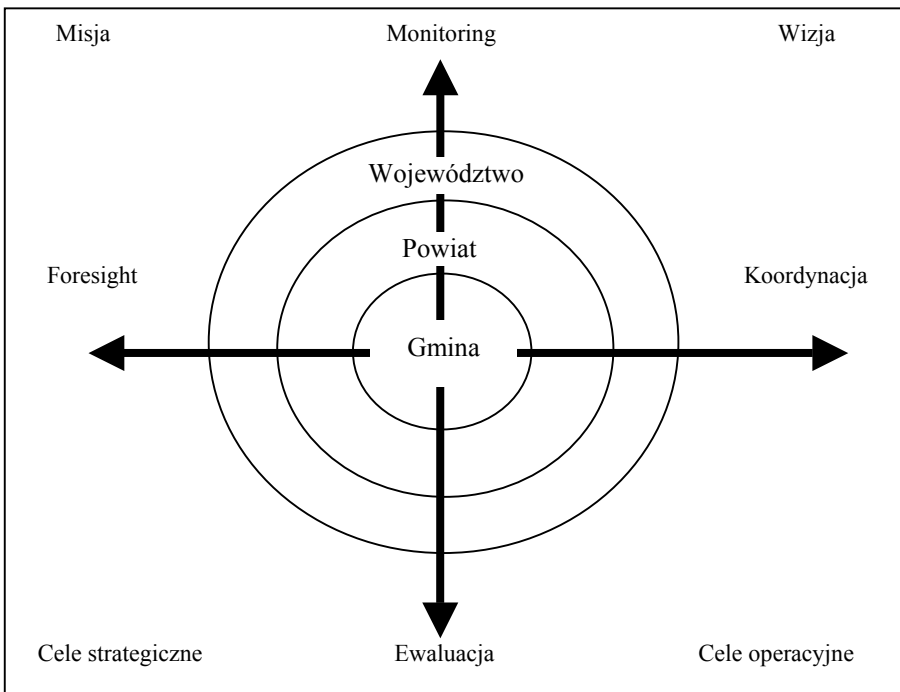
⁶ Szegda A., Klisiński J., Pałamarczuk W., *Rola euromenedżera w zarządzaniu europejskim*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy Wyższej Szkole Zarządzania, Częstochowa 2000, s. 39.

nia spójności zapisanych w strategii innowacji celów strategicznych i operacyjnych oraz programów innowacyjnych.

Stosując nawigację menedżer może uniknąć wielu błędów w podejmowaniu decyzji w zakresie rozwoju regionalnego. Szczególnie jest to ważne w czasach obecnych, gdy otoczenie jest zmienne. Warunkiem właściwej nawigacji systemu staje się wprowadzenie do zarządzania regionem właściwych parametrów i koordynatów celem wyznaczenia właściwej trajektorii rozwoju systemu innowacji.

Możemy wyróżnić cztery podstawowe narzędzia nawigacji Regionalnym Systemem Innowacji (por. rys.1). Przyjęcie przez menedżera regionu roli nawigatora oznacza wybór określonego kierunku działania systemu zgodnie z wprowadzonymi koordynatami, którymi są cele strategiczne i operacyjne strategii innowacji, a także jej wizja i misja.

Rys. 1. Nawigacja Regionalnym Systemem Innowacji



Źródło: Opracowanie własne

Koordynacja ma na celu zachowanie spójności realizowanych projektów, aby nie wystąpiły zakłócenia, a w przypadku ich pojawienia się szybkie i skuteczne przeciwdziałanie. Kierunek na ewaluację oznacza ocenę stopnia funkcjonowania Regionalnego Systemu Innowacji (chodzi tu o trzy rodzaje ewaluacji: wstępną – *ex ante*, bieżącą – *on-going* oraz końcową – *ex post*). Trzecim narzędziem nawigacji RSI jest monitoring polegający na ciągłym śledzeniu zachowań czy system wla-

ściwie funkcjonuje w danym otoczeniu. Z kolei foresight regionalny ma dostarczyć menedżerowi wskazówek dotyczących potencjalnych kierunków rozwoju regionu w przyszłości.

Menedżer powinien posiadać wizję rozwoju organizacji⁷, a także misję do spełnienia. W przypadku menedżerów regionu mamy do czynienia z kreowaniem korzystnego dla mieszkańców obrazu przyszłości regionu, który spełni ich potrzeby. Aby tego dokonać menedżer musi posiadać określone cechy osobowościowe umożliwiające pracę pod presją czasu. Ukierunkowanie na myślenie systemowe polegające na rozpatrywaniu wydziału lub instytucji na tle systemu oraz myślenie strategiczne polegające na tworzeniu strategii innowacyjnej.

Działalność podsystemu administracji w Regionalnym Systemie Innowacji powinna odznaczać się wysoką jakością świadczonych usług na rzecz lokalnych i regionalnych społeczności. Dlatego ważnym instrumentem w pracy menedżera regionu staje się zapewnienie właściwej jakości pracy urzędów za pomocą konkretnych systemów jakościowych polegających na potrzebie akcentowania jakości na każdym etapie podejmowania decyzji, a następnie ich realizowania w podsystemie administracji. Ich wdrożenie znacznie usprawnia pracę jednostek administracyjnych. Przykładem mogą być kraje Europy Zachodniej oraz Stany Zjednoczone, które podniosły jakość pracy instytucji⁸.

Kreator i wykonawca strategii innowacji

Menedżer regionu powinien posługiwać się programowaniem regionalnym. Pomocna w tym może okazać się Regionalna Strategia Innowacji zawierająca w części strategicznej misję, wizję, cele strategiczne i operacyjne oraz proponowane do realizacji na poziomie regionu programy i projekty innowacyjne.

Wdrażanie Regionalnej Strategii Innowacji sprzyja wykształcaniu się mechanizmów systemowych w regionach. Jest to szczególnie ważne, ponieważ wraz z pogłębianiem się procesów globalizacji dochodzi do wzrostu konkurencji pomiędzy jednostkami administracyjnymi na poziomie lokalnym i regionalnym⁹. Ukierunkowane na współzawodnictwo jednostki administracyjne szczebla gminnego, powiatowego i wojewódzkiego marnują siły i zasoby. Dlatego rola menedżera regionu powinna sprowadzać się do inicjowania współpracy pomiędzy gminami, powiatami oraz województwami, aby ustanowić efekt synergii. Pomocne w tym mogą okazać się struktury sieciowe, na których opiera się Regionalny System Innowacji. Dzięki temu pojawiają się więzi kooperacji i partnerstwa w miejsce rywalizacji i wrogości.

⁷ Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004, s. 53.

⁸ *Ibidem*, s. 103.

⁹ Makarski S. Kuźniar W., *Marketing w zarządzaniu jednostką terytorialną na przykładzie województwa podkarpackiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2009, s. 46.

Obecnie we wszystkich polskich województwach wdraża się Regionalne Strategie Innowacji. Warunkiem ich skutecznej aplikacji jest przygotowanie odpowiedniej jakości kadr menedżerskich zdolnych zarządzać regionalnymi strukturami sieciowymi, w których funkcjonują między innymi urzędy administracji państwowej i samorządowej, uczelnie, firmy czy banki. Wyznaczają one priorytetowe cele realizacji strategii innowacji, a także wpływają na procesy kształtowania publiczno-prywatnego partnerstwa itp.

Aby Regionalna Strategia Innowacji przyniosła spodziewane efekty na menedżerze regionu spoczywa obowiązek monitorowania jej wdrażania. W przypadku zmian w otoczeniu należy dostosować możliwości regionu do nowych wyzwań.

Generowanie innowacji (w tym organizacyjnych) jest trudnym zadaniem. Bardzo złożony jest sam proces innowacyjny. Dlatego rola menedżera regionu powinna sprowadzać się między innymi do tworzenia sieci współpracy administracji z uczelniami wyższymi celem wzrostu wartości gminy, powiatu i województwa.

Nawigator przepływu wiedzy

Podstawą sprawnej organizacji pracy administracji samorządowej jest wiedza. Dlatego sprawą niezmiernie istotną z punktu widzenia menedżera regionu staje się kreowanie środowiska sprzyjającego wzajemnemu uczeniu się¹⁰. Mogą w tym uczestniczyć instytucje administracji publicznej.

Tym samym co organizacje regułem podlega Regionalny System Innowacji. Warunkiem prawidłowego funkcjonowania administracji na wszystkich szczeblach zarządzania w ramach podsystemu administracji jest szybki przepływ wiedzy. Szczególne znaczenie należy przypisać wiedzy cichej ukrytej w umysłach pracowników. Jej uzewnętrznianie prowadzi do rozwoju umiejętności pracowniczych i menedżerskich.

Aby usprawnić i udrożnić kanały przepływu wiedzy w instytucjach, wydziałach oraz między poszczególnymi poziomami (gminy, powiaty, województwa) menedżer regionu musi przyjąć określony model zarządzania wiedzą, który sprzyjać będzie konwersji wiedzy cichej w jawną i jawną w cichą. W wyniku jej zamiany ma miejsce proces spirali wiedzy. Pomocny może okazać się model Nonaki, w myśl którego uczenie zachodzi w czterech obszarach: socjalizacji (przekształcania wiedzy ukrytej w ukrytą w wyniku procesu współodczuwania)¹¹, eksternalizacji (zamiany wiedzy ukrytej w jawną za pomocą pojęć), kombinacji (łączenia wiedzy jawnej z jawną za pomocą różnych opracowań i dokumentów), a także internalizacji (przekształcania wiedzy jawnej w ukrytą).

¹⁰ Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 179.

¹¹ Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 86.

Każda organizacja jest organizmem uczącym się¹². Dotyczy to również Regionalnego Systemu Innowacji. W procesie zarządzania ważny staje się obieg informacji¹³. Odnosi się to do urzędów administracji państwowej i samorządowej, a także innych instytucji i podmiotów gospodarczych, z którymi administracja jest powiązana. Pomocny w tym może okazać się Internet. Dzięki nowoczesnym technologiom informacyjno-telekomunikacyjnym menedżer regionu może prowadzić dialog ze społecznościami lokalnymi oraz konsultować się z nimi w kwestiach problemowych dotyczących życia regionalnego¹⁴. Aby iść z duchem czasu menedżer regionu powinien wspierać budowę elektronicznej administracji, aby w ten sposób kształtować społeczeństwo informacyjne.

W Regionalnym Systemie Innowacji wiedza może być przekazywana różnymi kanałami. Z jednej strony może to polegać na tworzeniu w urzędach administracji samorządowej „wspólnoty praktyków”, którzy spotykają się ze sobą, aby dzielić się doświadczeniem i wiedzą, ponieważ łączą ich wspólne zainteresowania¹⁵. Tego typu wspólnoty powstają samorzutnie, a łączy ich pragnienie poszerzenia i korygowania wiedzy w określonej dziedzinie¹⁶. Dzięki temu następuje przepływ wiedzy cichej między pracownikami oraz menedżerami. Wiedzę można nabyć stosując metodę „prób i błędów”. Skuteczną metodą pozyskiwania wiedzy staje się „uczenie od najlepszych” znane jako benchmarking, które polega na wzorcowaniu cudzych rozwiązań organizacyjnych, a następnie wdrażaniu ich u siebie. Wzorcowanie to analiza porównawcza, która pozwala na ich podstawie kreować własne innowacje organizacyjne.

W przypadku Regionalnego Systemu Innowacji mamy do czynienia z uczeniem się zespołowym. W ramach horyzontalnych struktur sieciowych urzędy administracji publicznej, uczelnie wyższe, firmy i inne instytucje i organizacje mogą podejmować ze sobą współpracę. Dzięki temu rozproszona wśród pracowników wiedza¹⁷ jest kumulowana i przekazywana na zewnątrz. Dzięki temu następuje redukcja błędów oraz ma miejsce kreowanie pomysłów.

¹² Śliwa K.R., *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2003, s. 104.

¹³ Szegda A., Klisiński J., Pałamarczuk W., *Rola euromenedżera w zarządzaniu europejskim*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy Wyższej Szkole Zarządzania, Częstochowa 2000, s. 7.

¹⁴ Grodzka D., *E-demokracja*, [w:] „Indos” 2009, Nr 14, s. 1-4.

¹⁵ Fazlagić A.J., *Zarządzanie wiedzą*, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska, Gniezno 2006, s. 106.

¹⁶ Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 157.

¹⁷ Stańczyk-Hugiet E., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. nauk. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 195.

Zakończenie

Współczesny menedżer regionu powinien być źródłem generowania innowacji organizacyjnych w instytucjach administracji samorządowych szczebla wojewódzkiego w ramach Regionalnego Systemu Innowacji. Dzięki temu nowe rozwiązania usprawniają pracę urzędów oraz sprzyjają przepływowi informacji i wiedzy między instytucjami administracyjnymi, pracownikami oraz podsystemem administracji a pozostałymi podsystemami (np. biznesu).

Wyznaczając kierunki działania urzędów administracji samorządowej menedżerowie regionu stają się nawigatorami Regionalnego Systemu Innowacji. Ze względu na pełnione w systemie innowacji funkcje mają wpływ na:

- identyfikowanie kluczowych kierunków i ścieżek rozwoju regionu w najbliższej przyszłości;
- monitorowanie funkcjonowania systemu innowacji w niestabilnym otoczeniu;
- koordynację działalności poszczególnych podsystemów;
- ewaluację stopnia realizowanych projektów i programów innowacyjnych.

Warunkiem sukcesu menedżera regionu w Regionalnym Systemie Innowacji jest wiedza interdyscyplinarna, która pozwala rozwiązywać różnorakie problemy oraz kreować nowe rozwiązania sprzyjające rozwojowi regionalnemu i podnoszeniu poziomu życia mieszkańców. Ważne stają się cechy osobowościowe, które umożliwiają menedżerowi przewodzić zespołom ludzkim, aby inspirować ich do pracy na rzecz regionu.

Skuteczny menedżer powinien posiadać wizję rozwoju regionu oraz być przekonany o słuszności misji, którą realizuje. Tylko w ten sposób jest w stanie sprostać ciągłym wyzwaniom otoczenia.

Złożoność problemów współczesnego zarządzania powoduje, iż menedżer regionu musi być animatorem życia regionalnego. Aby to osiągnąć powinien oddolnie wyzwać pokłady energii na rzecz szerszego uczestnictwa obywateli w przestrzeni publicznej oraz inspirować ich do podejmowania przedsiębiorczości i innowacyjności jako właściwych narzędzi podnoszących konkurencyjność regionu.

Budowa społeczeństwa informacyjnego oraz społeczeństwa obywatelskiego zależy w dużej mierze od menedżerów regionu: czy przeistoczą się w dynamicznych, pomysłowych liderów i animatorów pobudzających i ożywiających lokalne społeczności? Czy zachowają rolę dotychczasowych kierowników urzędów administracji szczebla powiatowego i wojewódzkiego, którzy zajmują się jedynie administrowaniem podległych jednostek zamiast inspirować i współrealizować procesy innowacyjne w regionach.