

# STRATEGIC LEADERSHIP COMPETENCIES AND GOOD GOVERNANCE: THE ROLE OF UNIVERSITIES IN TRAINING INNOVATION LEADERS FOR HYBRID GOVERNANCE

Andrea Čajková<sup>1</sup>, Ivana Butoracová Šindleryová<sup>2</sup>

---

## Abstract

Competent leadership and management are seen as crucial to a nation's economic and political success. It is the Universities that aim to educate and nurture leaders who can connect the results of current research to the use of innovative elements of management and further lead society in the context of sustainable development. It is necessary to combine all of this in the field of research so that universities are catalysts for the creation of innovations and the development of civil society. There is also a need to pay more attention to effective policy making and good governance with the involvement of universities to impart techniques and skills of general management, strategic planning, and performance management, thus preparing leaders oriented towards innovative approaches that deal with the challenges of community development and politics. The aim of our paper is to identify the role of universities in the preparation of innovation leaders in the context of all the named areas and to point out the importance of strategic management in this area in Slovakia. The study used a questionnaire survey and the result is a defined meaning of strategic competencies for the management of innovative partnerships to ensure active cooperation between public and private entities. A standard policy of identifying goals and recruiting heterogeneous stakeholders as well as participants can represent essential strategic tools within hybrid management.

## Keywords

Strategic Management, Leadership Competencies, Hybrid Governance, Universities, Innovation

---

## I. Úvod

V ére globalizácie sa vedomosti na celom svete považujú za strategickú komoditu v znalostnej ekonomike. Podľa mnohých autorov, napríklad Campbell a Carayannis, (2013b) majú „vo všeobecnosti univerzity a inštitúcie vysokoškolského vzdelávania tri hlavné funkcie: výučbu a vzdelávanie, výskum (výskum a experimentálny vývoj, VaV), ako aj tzv. aktivity „tretieho poslania“ alebo „tretej role“ či osvetové činnosti a iniciatívy, napríklad inovácie, tvorbu demokracie a občianske vzdelávanie (Campbell a Carayannis, 2013b, s. 5). Vynára sa nám tak otázka, do akej miery univerzity majú vplyv, ale najmä kladú dôraz na význam tvorby demokracie a inovácie pre demokratické vládnutie. Pritom sú univerzity úzko prepojené aj s národnými a viacúrovňovými inovačnými systémami. Tým sa rozširuje interdisciplinárne a transdisciplinárne spektrum vplyvu vysokoškolských inštitúcií. Univerzity môžu spájať svoje sily vo výskume a tieto združenia môžu navrhovať nové organizačné štruktúry na podporu kreativity pre inovácie v demokratickom vládnutí (Campbell a Carayannis, 2013a, Carayannis & Campbell, 2015). Dahlberg a Söderberg (2022) zdôrazňujú, že „silný medzinárodný trend smerom k demokratickej decentralizácii sa často označuje ako a pohyb od vlády (ústredná vláda, hierarchické, formálne inštitucionálne systémy) k lepšej správe (viacúrovňové, viacstranné, sieťové, neformálne inštitucionálne systémy)“.

Tradične chápaný akademický výskum sa zvyčajne zameriaval na základný výskum, obyčajne vo vzťahu k akademickým disciplinám, a bez osobitného záujmu o praktické využitie poznatkov

---

<sup>1</sup> University of Ss. Cyril and Methodius, Faculty of Social Sciences, Bučianska 4/A, 917 01 Trnava, Slovak Republic. E-mail: Andrea.Cajkova@ucm.sk. ORCID: 0000-0002-5951-1281.

<sup>2</sup> University of Ss. Cyril and Methodius, Faculty of Social Sciences, Bučianska 4/A, 917 01 Trnava, Slovak Republic. E-mail: Ivana.Butoracova.Sindleryova@ucm.sk. ORCID: 0000-0001-8261-7490.

alebo inovácie (Gibbons a kol., 1994). Najprv teda prebiehal základný výskum v podmienkach univerzity, ktorý sa postupne šírila do hospodárstva a spoločnosti. Ekonomika a spoločnosť (niekedy aj politika) sa odvolávali na tieto základné výskumné aktivity a výsledky univerzít a transformovali ich do aplikácií a inovácií, často s ekonomickým záujmom získať príjmy alebo zisk. Jedným z posledných dôvodov tu bolo vytváranie ekonomických a komerčných úspechov a úspechov na trhoch, presnejšie na trhoch mimo systému vysokoškolského vzdelávania. Takto nastavený lineárny inovačný prístup je založený na tzv. „sekvenčnom vzťahu príčina – následok“, kde najprv prebieha základný výskum (tvorba poznatkov) v rámci univerzít (systému vysokoškolského vzdelávania) a potom inovácie (aplikácia poznatkov) mimo univerzít, kde však aplikácia a inovácie prebiehajú jednoznačne až po základnom výskume na univerzitách (Carayannis, Campbell, Grigoroudis, 2022).

Významnejšia podľa tohoto autora je ale produkcia znalostí, ktorá je určená na riešenie problému, a vzťahuje sa na päť konkrétnych zásad: „produkcia znalostí v aplikačnom kontexte“, „transdisciplinarita“, „heterogenita a organizačná rozmanitosť“, „spoločenská zodpovednosť a reflexivita“ a „kontrola kvality“ (Carayannis et al., 2017). Prioritou je tu zameranie sa na produkciu znalostí s implikáciou praktických cieľov v kontexte významu a podpory inovácií a inovačných aktivít. Objavuje sa tu tak výrazný záujem bezprostrednejšie prepojiť produkciu poznatkov už s konkrétnou a adresnou aplikáciou poznatkov (inováciami), a to najmä priamym prepojením základného výskumu a inovácií, ktoré sa potom nevnímajú ako po sebe nasledujúce kroky, ale ako kroky v paralelnom napredovaní.

Pritom už Etzkowitz a Leydesdorff (2000) sa prikláňajú k zdôrazňovaniu významu „trilaterálnych sietí a hybridných organizácií“, podpore vzťahov a sietí medzi univerzitami, priemyslom a vládou a vytváraniu hybridného prepojenia medzi jednotlivými špirálami (triplehelix). Triplehelix podľa nich predstavuje model, ktorý interpretuje prepojenie produkcie znalostí, určených na riešenie problému ako zmenu (alebo transformáciu) v spôsoboch produkcie vedeckých poznatkov, pričom samotnú trojitú špirálu možno považovať za nadstavbu v spoločenskom zmysle, ktorá kladie na „vrchol“ tieto procesy produkcie poznatkov a transformáciu produkcie poznatkov.

Produkcia a aplikácia poznania v rámci univerzít a iných vysokoškolských inštitúcií je teda definíciou kvality a úspechu „akademická excelentnosť, ktorá je komplexným vysvetlením sveta (a spoločnosti) na základe „základných princípov“, ako ju posudzujú komunity producentov znalostí (akademické komunity štruktúrované podľa disciplinárne definovaného systému vzájomného hodnotenia)“, pričom kvalitu a úspech je možné definovať ako „riešenie problémov, ktoré je užitočným (efektívnym, účinným) riešením problémov pre svet (a spoločnosť), ako ho posudzujú komunity producentov a najmä používateľov znalostí“ (Campbell a Carayannis, 2013b, Campbell a Carayannis, 2013a).

Vysokoškolské inštitúcie tak predstavujú typ organizácie, inštitúcie alebo dokonca systému, ktoré majú záujem spájať, integrovať a kombinovať rôzne spôsoby alebo princípy produkcie znalostí (výskum) a aplikácie znalostí (inovácie), čím plne umožňujú a podporujú rozmanitosť a heterogenitu a v znalostiach a inováciách a tak podporovať aj vytváranie kreatívnych kontextov pre výskum a inovácie v organizáciách v súlade s podporou „kreatívneho znalostného prostredia“ (Hemlin et al., 2004).

Carayannis a Campbell zároveň upozorňujú, že „konkurencieschopnosť a nadradenosť znalostného systému alebo stupeň rozvoja znalostného systému sú určené najmä ich adaptačnou schopnosťou a schopnosťou kombinovať a integrovať niekoľko a rôznych spôsobov znalostí a inovácií prostredníctvom koevolúcie, ko-spezializácie a kooperácie (spolupráce a konkurencie), ale tiež dynamiky zásob a tokov (Carayannis & Campbell, 2009, s. 201). Existuje návrh (a predpoklad) spoločného vývoja a koevolúcie znalostnej diverzity a heterogenity vo vyspelejšej znalostnej spoločnosti a znalostnej ekonomike a politického pluralizmu a kvality demokracie vo vyspelejšej demokracii (znalostnej demokracii) (Campbell, 2019). Demokracia vedomostí sa tiež prierezovo vzťahuje na takéto procesy spoločného rozvoja.

Koncept prepojenia inovácií s Quadruple helix predstavuje podľa Carayannis a Campbell, (2009) model interakcie medzi vládou, občianskou spoločnosťou, akademickou obcou a podnikateľskými subjektmi. Ak konštatujeme, že inovácia je výsledkom interakcie medzi rôznymi spoločenskými sektormi smerujúcimi k systémovej zmene (Howaldt a kol., 2016). Jeho dôležitosť umocňujú konkrétne alebo všeobecné prejavy takzvaných problémov 21. storočia. Kolaboratívne a interaktívne výmeny medzi aktérmi patriacimi do obchodnej, vládnej, občianskej a akademickej sféry môžu podľa mnohých autorov efektívne podporiť realizáciu inovácií (napr. Domanski a kol., 2019).

My už len dodávame, že s súlade s názormi uvedených autorov, máme snahu poukázať na význam porozumenia spôsobu uskutočňovania spolupráce v partnerstvách viacerých aktérov pre úspešné líderstvo v rámci hybridnej správy vecí verejných. V našom príspevku sa snažíme poukázať na dôležitosť identifikácie, hodnotenia a využívania nástrojov pre hybridný manažment na skúmanie hnacích mechanizmov, prekážok a komplikácií pri vytváraní hodnoty v rôznych hybridných kontextoch: štátne alebo verejné podniky, uplatňovanie inteligentnej správy vecí verejných a politika inteligentných miest. Na základe najnovších zistení preukazujúcich na možnosť vzniku potenciálnych inštitucionálnych bariér, konfliktov záujmov a nesúlady v rámci Quadruple helix (Bellandi a kol. 2021, Bellandi a kol., 2019), je našim cieľom identifikovať role a poukázať na potenciálne prínosy univerzít, pri ich zapojení do partnerstiev Quadruple helix orientovaných na inovácie, ale najmä kreovaní vedomostí pre strategické riadenie takýchto partnerstiev.

Cieľ chceme naplniť zodpovedaním nasledujúcich výskumných otázok:

- Aké úlohy zohrávajú univerzity a v čom sú ich prínosy pre inovačné partnerstvá?
- Ktoré strategické kompetentnosti lídrov majú význam pre riadenie inovačných partnerstiev?

Zodpovedanie týchto otázok koncepčne realizujeme na prípadovej štúdií na úrovni Slovenskej republiky. Riešenie problematiky zapojenia univerzít do partnerstiev Quadruple helix orientovaných na inovácie, ale najmä kreovaní vedomostí pre strategické riadenie takýchto partnerstiev vyžaduje definovanie metodického aparátu vrátane informačnej bázy a výber vhodných metód spracovania informácií a riešenia problémov. Databázu riešeného problému okrem teoretických východísk na úrovni vedeckých štúdií tiež empirický prieskum realizovaný formou dotazníka.

## II. Hybridné vládnutie

Dôležitým posunom v rozvojovej politike v posledných desaťročiach sa stala spolupráca s celým radom aktérov mimo národného štátu, od korporácií a mimovládnych organizácií až po náboženské skupiny a komunitné organizácie. Multilaterálne agentúry, ovplyvnené neoliberálnym myslením a dôrazom na participatívny rozvoj, čoraz viac zapájajú tieto zainteresované strany ako rozvojových partnerov a nasmerujú pomoc skôr k nim než k štátnym byrokraciám. Všeobecnejšie sa tak po literatúre o správe a riadení tiež rozvojové štúdie začali viac zameriavať na úlohu neštátnych aktérov v správe vecí verejných. V kontexte EÚ získal podľa Plichtovej a Šestákovej (2020) dominantný vplyv koncept otvoreného, kooperatívneho a viacúrovňového vládnutia, ktorý odkazuje na prepojenie centrálnej autority EÚ s jednotlivými členskými štátmi (horizontálna úroveň) ako aj s neštátnymi aktérmi (vertikálna úroveň). V závislosti od kontextu sa hovorí o vládnutí založenom na spolupráci a partnerstve inštitúcií (*collaborative governance*), o vládnutí prostredníctvom neformálnych sietí (*network governance*), o rozhodovaní na viacerých úrovniach (*multi-level governance*) a podobne. Participácia, ktorá je považovaná za ústrednú charakteristiku dobrého vládnutia, je ukotvená vo viacerých medzinárodných dokumentoch (napr. Aarhurský dohovor) a v európskych smerniciach (napr. 2003/35/EC). Práve Aarhurský dohovor (1998) zaviedol pojem zainteresovanej verejnosti. Definuje ju ako tú časť verejnosti, ktorá má osobitný vzťah k rozhodovaciemu procesu.

Len nedávno začali niektorí autori spochybňovať rozdiel medzi štátnymi a neštátnymi aktérmi a pokúšali sa definovať ich prepojenie v rámci procesov riadenia prostredníctvom konceptu hybridity. Koncept hybridného riadenia bol napríklad podľa Colonu (2016) teoretizovaný rôznymi spôsobmi

autormi pracujúcimi v interdisciplinárnej oblasti rozvojových štúdií. Vo všeobecnosti možno hybridné spôsoby riadenia definovať ako opatrenia, v ktorých neštátni aktéri preberajú funkcie klasicky pripisované štátu a v tomto procese sa prepletú s formálnymi štátnymi aktérmi a agentúrami do takej miery, že je ťažké objasniť rozdiel medzi štátnym a neštátnym. Jedná sa preto o opatrenia, v ktorých sa rôzni vládni činitelia stávajú spoluvládcaami a delia sa o kontrolu nad územiaami a obyvateľmi. Medzi funkcie štátu, ktoré prevzali alebo boli zverené novým aktérom v oblasti verejnej správy, patrí poskytovanie verejných statkov, služieb a infraštruktúry, napríklad poskytovanie prístupu k vode, elektrine, školstvo či bezpečnosť. Môžu zahŕňať aj dodržiavanie zásad právneho štátu, riešenie konfliktov a rôzne formy zdaňovania. Zatiaľ čo existuje mnoho kontextov, v ktorých neštátni aktéri úplne nahradili štát pri výkone takýchto funkcií, hybridné riadiace mechanizmy sa výslovne odvolávajú na tie kontexty, v ktorých sú štátni a neštátni aktéri vysoko previazaní alebo zlúčení, často do takej miery, že môžeme hovoriť novej alebo vznikajúcej politickej formácie, ktorá nie je štátna ani neštátna.

Autori Toxopeus a kol. (2020) zároveň očakávajú, že hybridná správa vecí verejných – a spoločná správa vecí verejných, ako je opísané tiež v súvisiacich konceptoch (napr. level governance, polycentric governance, či mosaic governance) – povedie k inovácii a prinesie spoločné výhody viacerým zainteresovaným stranám, čo bude predstavovať dopytovo riadenú a nákladovo efektívnu realizáciu udržateľnej mestskej infraštruktúry. Hybridné riadenie podľa nich zahŕňa občianske podnikanie/správčovstvo a riadenie sietí ako efektívne participatívne spôsoby riadenia mestského prostredia. Základom snahy je tak explicitné zahrnutie ziskových aktérov, zainteresovaných strán a občanov ako spoluriadiacich orgánov, ako aj aplikovať tento termín na kontext mestskej udržateľnosti inými (Toxopeus a kol. 2020). Podľa autorov Colona a Jaffe (2016) bola hybridná správa vecí verejných navrhnutá tak, aby opísala iba situácie, keď neštátni aktéri preberajú zodpovednosť, ktoré sa klasicky pripisujú štátu. Odpovedajú tak na pôvodné chápanie tohto pojmu, a to vo význame, že všetky situácie, v ktorých neštátne inštitúcie zohrávajú dôležitú úlohu, sa potom označujú ako hybridné a to aj v prípade, že tieto dve samostatné inštitúcie neinteragujú a nespolupracujú (Dahlberg, Söderberg, 2022).

**Obrázok 1** Konceptný model siete hybridného riadenia



Zdroj: Kieninger a kol. (2016)

Autori Secinaro a kol. (2021) poukazujú na skutočnosť, že verejné organizácie, ktorých cieľom je hybridná štruktúra, prijímajú túto formu z mnohých dôvodov. Po prvé, pretože hybridné štruktúry môžu spájať verejné a súkromné záujmy, pričom partnerstvo alebo vzájomnosť patrí medzi najdôležitejšie motivácie pre vytvorenie hybridnej organizácie. Po druhé, dôvera v dobre definované ciele a možné akcie znižuje neistotu, ktorá je často problémom verejných záležitostí. A konečne tretím dôvodom je frekvencia prepojenia medzi partnermi hybridnej organizácie a definícia samotnej štruktúry. Každopádne najvýznamnejším dôvodom je zahrnúť do rozhodovacieho procesu strategického rozhodovania všetkých dotknutých aktérov a tým zdieľanie rizika.

Zároveň autori konštatujú, že tieto charakteristiky sú najvýraznejšie v inteligentných mestách, kde sú kritickými faktormi úspechu nové formy podnikania založené na vodcovstve a dynamickej spolupráci medzi inštitúciami a občanmi (Kummitha, 2019). Podľa štúdie Ararala (2020) sú totiž práve nedostatok vodcovstva, staršie systémy a pochopenie technológií faktormi, ktoré obmedzujú rozvoj inteligentných miest. Podľa rovnakej štúdie sú technológie teraz jedným z ústredných aspektov riadenia inteligentných miest. Okrem toho, ako uvádza Hollands (2008), inteligentné mesto „je implementácia a rozmiestnenie infraštruktúr informačných a komunikačných technológií na podporu sociálneho a mestského rastu prostredníctvom zlepšenia ekonomiky, zapojenia občanov a efektívnosti vlády“.

Preto si zavádzanie inovácií, napríklad na úrovni využitia nových technológií v manažmente miest, vyžaduje nové vládne iniciatívy spájajúce inštitúcie patriace do rôznych právnických osôb (Alexius, Furusten, 2019). Navyše, zavádzanie nových technológií v mestách a regiónoch prináša logicky tiež nové výzvy (alebo problémy). Patria sem okrem iného riadenie rôznych skutočností s viacerými zainteresovanými stranami, potreba vzájomnej závislosti, súdržnosť vízie a cieľov a politické ťažkosti. V tomto ohľade by teória siete aktérov mohla poskytnúť nástroje na skúmanie, či je hybridita vôbec možná pri riadení konkrétnych iniciatív inteligentných miest.

Každopádne je nutné si uvedomiť, že príležitosti aplikácie inovatívnych riešení v slovenských mestách prinášajú benefity všetkým zúčastneným stranám. Pre podnikateľské subjekty sa otvára nové inovačné prostredie, možnosť vstupu do rôznych podnikových sietí a na zahraničné trhy ako aj aktivácia podnikateľských subjektov v rámci účasti v pilotných projektoch a získavanie konkurenčných výhod. Z pohľadu mesta/regiónu a jeho správy dochádza k priestoru pre vyššiu mieru investovania, zvýšenie zamestnanosti a rast regionálnej ekonomiky, zároveň rastie atraktivnosť pre investície a lepšie miesto pre život, je možné využívať a testovať nové prevádzkové modely a nástroje pre lepšie riadenie procesov, mesta sa menia na platformy pre testovanie inteligentných a udržateľných riešení, zároveň sú schopne dosahovať environmentálne parametre. Z pohľadu štátu ako participujúceho aktéra rastie úroveň miestnej ekonomiky a výrazne sa zlepšuje konkurencieschopnosť, zdroje sú pridelené adresnejšie do aktivít výskumu a vývoja. To v konečnom dôsledku ovplyvňuje regionálne univerzity a výskumné inštitúcie, ktoré dokážu zamerať vlastný výskumný potenciál na sociálne a environmentálne výzvy, získavajú viac alokovaných zdrojov vyčlenených na vedu a výskum ako výsledok kooperácie so súkromnými podnikmi, dochádza k priamemu prepojeniu výskumu a experimentovania v reálnom mestskom prostredí, do vzdelávacích aktivít sú často zavádzane sociálne významne výzvy, a to i v spolupráci so zahraničnými univerzitami a mestami. V neposlednom rade je tu obrovsky benefit pre obyvateľov miest a regiónov, možnosť zapájať sa do aktivít rozvoja mesta a využitia jeho potenciálu.

Každopádne spôsob vládnutia redukovaný na výber hospodárnych (efektívnych) nástrojov a rovnako koncept smart city boli ako koncepty podrobené výraznej kritike a vládnutie tak k iteratívnym procesom, pomocou ktorých štát s občanmi a sprostredkujúcimi inštitúciami formulujú celkovú víziu spoločnosti a ciele konkrétnych politík. Je nevyhnutné posunúť sa od statického vymedzenia konceptu vládnutia k jeho dynamickému chápaniu, ktoré neignoruje dlhodobé trendy a parciálne úspechy. Najlepší spôsob vládnutia v 21. storočí stavia na kombinácii konvenčných a inovatívnych inštitúcií, inštrumentov a procesov, ktoré sa pokúšajú minimalizovať svoje slabé stránky a súčasne vzájomne kompenzovať svoje nedostatky. Práve tu vyvstáva priestor pre univerzity a to jednak ako významného aktéra na úrovni nositeľa inovácií, ale zároveň ako zdroj lídrov schopných strategicky iteratívne riadiť spoluprácu rozmanitých aktérov často s výrazne rozdielnymi potrebami a požiadavkami.

### III. Úloha univerzít v budovaní strategických líderských kompetencií

#### Dáta a metódy

Pre sumarizáciu teoretických východísk sme spracovali relevantné výskumné štúdie uverejnené v časopisoch indexovaných v databázach WOS a Scopus. V realizovanom prieskume sme sa sústredili na význam kompetentností strategického riadenia u absolventov univerzít, pre ich relevantné zapojenie do riadenia sietí regionálnych aktérov. Empirickú analýzu sme realizovali na úrovni všetkých miest Slovenska (141 miest). Naše údaje pochádzajú z nášho prieskumu realizovaného v Slovenskej republike v období od septembra 2022 do januára 2023. Použili sme kvázi náhodný výber a využili sme prvky techniky snehovej gule s pomocou príležitostného vzorkovania. Účastníkov nášho prieskumu sme získavali osobne cez sociálne siete oslovovaním napríklad cez profily záujmových združení v konkrétnych mestách, alebo profily miest na sociálnych sieťach - vybrali sme len uzavreté skupiny, kde sa predpokladalo, že členmi boli obyvatelia daných miest. Celkovo sme získali vzorku 4317 respondentov zo Slovenska (38,6 % žien a 61,4 % mužov, medián veku 47 rokov), ktorí náš dotazník vyplnili dobrovoľne a anonymne. Všetci respondenti bývali v mestách, okrem dvoch najväčších miest Bratislavy a Košíc v európskom meradle (nad 100 000 obyvateľov). Neúplne vyplnené dotazníky neboli zahrnuté do štatistiky výskumu. Pre spracovanie výsledkov bola použitá popisná štatistika a korelačná analýza.

#### Výsledky

Vplyv univerzít je aktuálne omnoho rozmanitejší a širší ako v minulosti a práve tieto inštitúcie sú významným aktívnym účastníkom pri regionálnom rozvoji.

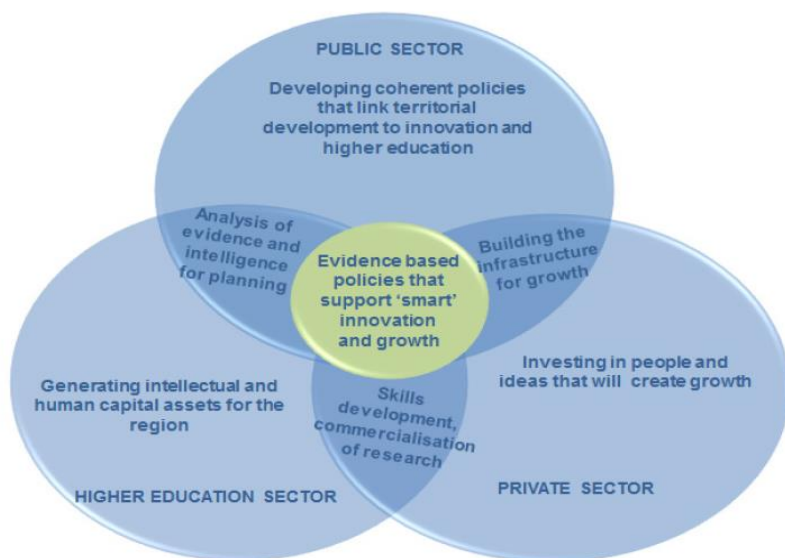
Pri aktívnej spolupráci univerzít s miestnou a regionálnou samosprávnou majú zamestnanci a študenti možnosť spolupodieľať sa na identifikovaní problémov spoločnosti a hľadani vhodných riešení uplatnením svojich teoretických poznatkov. V neposlednom rade, tento prístup je možné aplikovať aj v spolupráci s malými, strednými ale rovnako aj veľkými podnikmi, ktoré prostredníctvom inovácií a spolupráce s akademickou komunitou môžu rozširovať svoje podnikanie a zachovať si svoju konkurencieschopnosť.

Spolupráca univerzít a podnikateľského sektoru v oblasti vedy, výskumu a vývoja môže prebiehať prostredníctvom rôznych podôb. Môže sa uskutočňovať spolupodieľaním sa na spoločnom výskume a vývoji, dohodou na konkrétnom výskume na základe zmluvy alebo spoluprácou na pri zavádzaní inovácií. Zároveň môže byť takáto spolupráca vítaným prínosom pre udržanie ako aj prilákanie nových obyvateľov aj do regiónov, ktoré možno považovať za menej rozvinuté a pomôcť tak pri ich rozvoji.

Popri základných kategóriách úloh univerzít, ktoré vplývajú najmä ekonomický rozvoj regiónu tak vysoké školy uskutočňujú aj nové úlohy, kde môžeme primárne zaradiť priame angažovanie sa na regionálnom rozvoji, ktoré vplýva na región zo sociálneho hľadiska a prostredníctvom toho zvyšuje kvalitu života obyvateľov a efektivitu poskytovaných verejných služieb v regióne, v ktorom pôsobí. (Turčeková, Martinát, 2016).

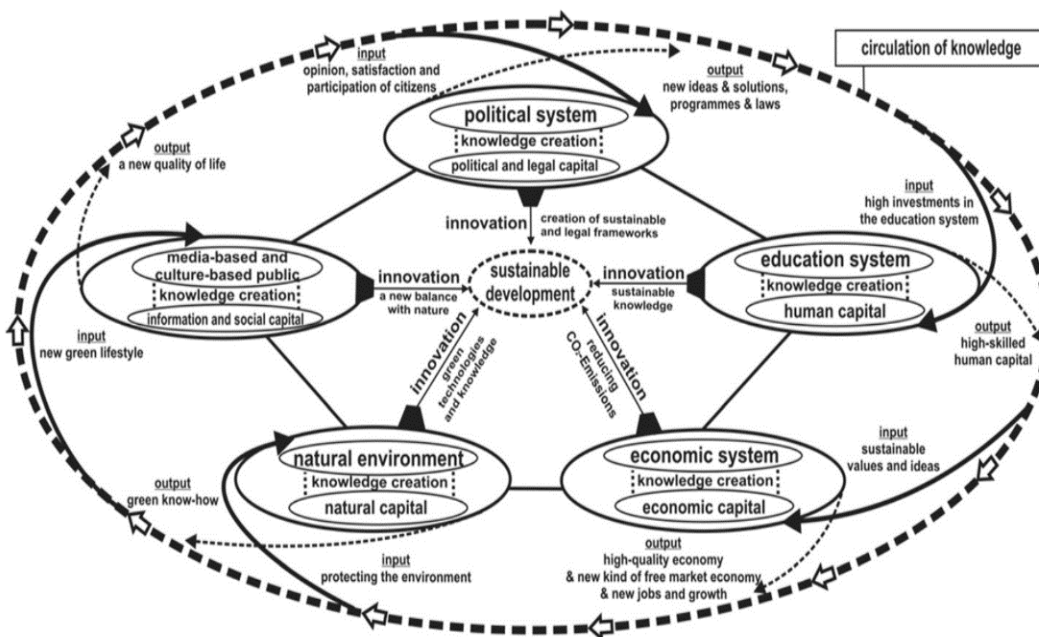
Tento vzťah by však mal existovať v takej podobe a kvalite aby viedol k prosperite prostredia, v ktorom pôsobí. Ak vyplýva najmä z výmeny poznatkov stáva sa predpokladom pre regionálny inovačný systém. Transfer poznatkov medzi verejnými vysokými školami a priemyslom môže preto mať podobu ako spoločného výskumu, tak i inkubátorov a vedeckých parkov, hubov, licencií, spin-off firiem, profesných organizácií, lokálnych trhov vedeckých pracovníkov, lokálnych trhov absolventov, či konzultačnej činnosti, univerzitnej vybavenosti a publikácií. Využitie týchto foriem transferu poznatkov predpokladá zapojenie najmä hlavných dvoch aktérov a to univerzity a podniky, avšak nemenej významnú úlohu tu zohráva vláda a lokálna či regionálna samospráva a rovnako verejnosť. Tento vzťah je graficky znázornený prostredníctvom už vyššie spomínaného modelu „quaduple helix“ (po doplnení o prírodné prostredie dostávame model Quintuple helix).

Obrázok 2 Quadruple helix a role aktérov



Zdroj: Finne (2013)

Obrázok 3 Model Quintuple Helix a role aktérov



Zdroj: Carayannis, Barth, Campbell, (2012)

Spolupráca medzi verejným sektorom, univerzitami, podnikmi a neziskovým sektorom (resp. verejnosti ako takej) má ako koncept má zásadný vplyv na vytváranie a dynamiku znalostí v regióne, a tým aj na ďalší rozvoj regiónu. Základnou rolou univerzity by sa tak mohla zdať byť tvorba znalostí a prínos inovácií. Avšak práve vďaka zakomponovaniu do modelu ako aktéra, má akadémia ten najlepší priestor na adrešnú prípravu lídrov so strategickými kompetenciami pre relevantné riadenie regionálnych sietí.

Podľa Svetovej banky (2000) totiž práve normy, hodnoty, postoje, etika a poznatky, ktoré môžu vysokoškolské inštitúcie poskytnúť študentom, predstavujú sociálny kapitál potrebný na budovanie zdravých občianskych spoločností a sociálne súdržných kultúr (Svetová banka 2000). Úloha univerzít pri budovaní znalostnej ekonomiky je preto:



- rozvíjať strategické myslenie potrebné pre mladých ľudí a výskumníkov, aby našli riešenia problémov, ktorým čelí naša spoločnosť, a rozvíjať inovatívne študijné a spoločné výskumné programy;
- nastavovať výskumné opatrenia na zníženie ľudskej neistoty a poskytovanie programov odbornej prípravy učiteľov na vzdelávanie ďalšej generácie učiteľov;
- poskytnúť odborníkom príležitosti na nepretržitý profesionálny rozvoj, ako aj príležitosti na celoživotné vzdelávanie;
- podporovať zapojenie verejnosti, a tým vytvárať sociálny blahobyt a aktívne občianske zručnosti.

Univerzitné vzdelávanie tak zohráva úlohu nielen vo výučbe a výskume, vrátane rozvoja strategického myslenia a prenosu znalostí v súlade s požiadavkami na podporu inovácií, ale aj v potrebe riešiť výzvy, ktoré stoja za vzdelávacím systémom. Medzi takéto výzvy/problémy v súčasnosti patrí nedostatočné financovanie; nedostatok ľudskej kapacity; nedostatočný počet pedagogických zamestnancov; slabá implementácia politiky; nedostatočné zdroje; únik mozgov v mnohých krajinách; slabé vedenie a manažment. To znamená, že na jednej strane sa nám podarilo zodpovedať prvú výskumnú otázku, čiže aké úlohy zohrávajú univerzity a v čom sú ich prínosy pre inovačné partnerstvá. Avšak na strane druhej nám vyvstávajú otázky pre ďalší výskum a teda ako riešiť problémy, ktorým slovenské univerzity čelia.

Pre identifikáciu strategických kompetentností vodcov pre hybridné riadenie bola v rámci realizovaného dotazníkového prieskumu najvýznamnejšia otázka číslo 7, konkrétne „Aké sú strategické vodcovské kompetencie inovačných lídrov pre hybridné riadenie“, ktorej výsledky uvádzame v Tabuľke 1. Bola použitá škála od 1- vôbec nedôležitý faktor po 5 – úplne dôležitý faktor. Ďalšia významná otázka je číslo 8: „Je potrebné vzdelávať a trénovať budúcich regionálnych a lokálnych lídrov v oblasti strategického riadenia?“ uvedené v Tabuľke 2.

**Tabuľka 1 Strategické vodcovské kompetencie inovačných lídrov pre hybridné riadenie**

Atribúty strategického riadenia	Mean	Std Dev
strategické myslenie	4.90	0.30
analytická zručnosť	4.49	0.88
tímový aspekt, schopnosť zapájať aktérov	4.11	1.04
zlepšenie tokov informácií v rámci zapojených aktérov	2.91	0.75
posilnenie individuálnych a skupinových zodpovedností	2.78	0.52
zníženie nákladov	2.72	0.75
zvýšenie výkonnosti	2.72	0.52
riešenie problémov	1.53	0.72
kognitívna flexibilita	1.51	0.79
zdieľanie vedomostí	1.46	0.62

Zdroj: vlastné spracovanie autoriek

**Tabuľka 2 Potreba vzdelávať a trénovať budúcich regionálnych a lokálnych lídrov v oblasti strategického riadenia**

Odpoveď	Počet	Podiel na celkovej vzorke, v %
nie (rozdiel medzi jednotlivými lídrami nevidujem)	567	13.13
Neviem	1274	29.52
Áno	2476	57.35
<b>Total</b>	<b>4317</b>	<b>100.0</b>

Zdroj: vlastné spracovanie autoriek



Aktuálnym problémom sieťovania regionálnych aktérov pre zabezpečenie relevantného hybridného vládnutia je v súčasnosti presýtenosť odborníkov, ale najmä verejnosti informáciami, slabá filtrácia informácií, neschopnosť vybrať dôležité a nedôležité informácie a zároveň slabé strategické myslenie. Alarmujúco nám túto skutočnosť potvrdzuje aj relatívne vysoká hodnota odpovedí na úrovni nie a neviem pri odpovedi na otázku, či je potrebné vzdelávať a trénovať budúcich regionálnych a lokálnych lídrov v oblasti strategického riadenia. Ak chcú však regióny v súčasnosti inovačne rásť, je nevyhnutné ich vybavenie strategicky mysliacimi a strategickými zručnosťami trénovanými lídrami, ktorí potrebujú hlavne znalosti, tvoriace vstupy do koordinácie akcií, ktoré sú pre strategické riadenie a maximalizáciu zavádzania inovácií základnou predispozíciou.

Vychádzajúc zo zistení autorov Secinaro a kol. (2021), ako i vlastného prieskumu, sila strategického hybridného riadenia spočíva v riadení nových vzťahov medzi aktérmi a nie len v najnovších potrebách spoločnosti. Verejná participácia odkazuje na záväzok vlády (aj lokálnej, či regionálnej) osloviť dotknutú verejnosť. Využitie teórie nám umožnilo sledovať prípadovú štúdiu so zameraním na aktérov, resp. ich lídrov a ich úlohu v rámci strategického riadenia. To nám umožnilo definovať význam strategických kompetencií riadenia inovačných partnerstiev pre zabezpečenie aktívnej spolupráce medzi verejnými a súkromnými subjektmi a tým zodpovedať druhú výskumnú otázku. Štandardná politika identifikácie cieľov a rovnako náboru heterogénnych zainteresovaných strán ako účastníkov, tak môže predstavovať v rámci hybridného riadenia základné strategické nástroje.

#### IV. Záver

Rôzne verejné politiky, trhové nástroje a občianska spoločnosť vytvorili viacúrovňovú hybridnú štruktúru riadenia s viacerými aktérmi. Medzi týmito tromi doménami existuje komplementarita. Najmä ak trhové mechanizmy, ako je geografické a regionálne označovanie, fungujú veľmi dobre, politika a občianska spoločnosť musia zabezpečiť ekologickú a sociálnu odolnosť. Vytváraním a využívaním znalostí v ekonomických aktivitách vznikajú inovácie, čím sa práve zvyšuje pravdepodobnosť ekonomického úspechu v tejto konkurenčnej a globalizovanej svetovej ekonomike. Technický pokrok, ktorý je aj výsledkom výskumných a vývojových aktivít, je hlavným zdrojom rastu produktivity a efektívnej ochrany životného prostredia. Vzdelaná a kvalifikovaná populácia je nevyhnutná pre efektívne vytváranie, získavanie a využívanie vedomostí. Terciárne ako aj celoživotné vzdelávanie zvyšujú konkurencieschopnosť, keďže sú kľúčové pre rozvoj ľudského kapitálu, ktorý je základným zdrojom konkurencieschopnosti krajiny. Existuje preto naliehavá potreba stimulovať inovácie podporou sieťovania regionálnych aktérov pre výskumné a vývojové činnosti, čo si však zároveň vyžaduje adekvátne a kvalifikované strategické riadenie takýchto partnerstiev. Výskumné a vývojové aktivity sa musia stať prioritou agendy tvorcov politiky, pretože inovácie v kontexte dobre rozvinutej znalostnej ekonomiky sú dôležitým determinantom konkurencieschopnosti krajiny. Úloha univerzít je preto v tomto kontexte neprehliadnuteľná a nenahraditeľná. Zároveň je však nevyhnutné pre relevantné riadenie tak heterogénnych aktérov s rozmanitými potrebami zabezpečiť prípravu odborníkov s relevantnými strategickými kompetenciami a to práve preto, že mnohí respondenti si túto skutočnosť podľa ich odpovedí ani neuvedomujú.

#### Financovanie

Tento príspevok bol podporený grantom VEGA č. 1/0320/21 „Úloha univerzít pri budovaní znalostnej ekonomiky“.

#### Literatúra

Alexius, S. & Furusten, S. (2019). *Managing hybrid organizations—Governance, professionalism and regulation*. Springer Nature.

Araral, E. (2020). Why do cities adopt smart technologies? Contingency theory and evidence from the United States. *Cities*, 106, 102873. Doi: 10.1016/j.cities.2020.102873.

- Campbell, D. F. J. & Carayannis, E. G. (2013a). Quality of democracy and innovation, 1527–1534, in: Elias G. Carayannis (Editor-in-Chief) / Igor N. Dubina, Norbert Seel, David F. J. Campbell, Dimitri Uzunidis (Associate Editors): *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. New York, NY: Springer.
- Campbell, D. F. J. (2019). *Global quality of democracy as innovation enabler. Measuring Democracy for Success*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Campbell, D. F. J., & Carayannis, E. G. (2013b). Epistemic governance in higher education. Quality enhancement of universities for development. *SpringerBriefs in Business*. New York, NY: Springer.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2009). “Mode 3” and “quadruple helix”: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*. 46(3/4), 201–234. Doi: 10.1504/IJTM.2009.023374.
- Carayannis, E., Barth, T. & Campbell, D. F. J. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 1(1). Doi: 10.1186/2192-5372-1-2.
- Carayannis, E.G., Campbell, D.F.J. & Grigoroudis, E. (2022). Helix Trilogy: the Triple, Quadruple, and Quintuple Innovation Helices from a Theory, Policy, and Practice Set of Perspectives. *Journal of the Knowledge Economy* 13(3), 2272–2301. Doi: 10.1007/s13132-021-00813-x.
- Colona, F. & Jaffe, R. (2016). Hybrid governance arrangements. *The European Journal of Development Research*, 28(2), 175–183. Doi: 10.1057/ejdr.2016.5 .
- Dahlberg, M., & Söderberg, C. (2022). Nuancing the spheres of authority of chiefs: State perspectives on hybrid governance. *Governance*. Doi: 10.1111/gove.12786 .
- Domanski, D., Howaldt, J. & Kaletka, C. (2019). A comprehensive concept of social innovation and its implications for the local context – on the growing importance of social innovation ecosystems and infrastructures. *European Planning Studies* 28(3), 454-474. Doi: 10.1080/09654313.2019.1639397.
- 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*, 29(2), 109–123. Doi: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4.
- Hemlin, S., Allwood, C. M. & Martin, B. R. (2004). *Creative knowledge environments. The influences on creativity in research and innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Kummitha, R. K. R. (2019). Smart cities and entrepreneurship: An agenda for future research. *Technological Forecasting and Social Change*, 149, 119763. Doi: 10.1016/j.techfore.2019.119763.
- Nielsen AB, Papin M. The hybrid governance of environmental transnational municipal networks: Lessons from 100 Resilient Cities. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 39(4), 667-685. Doi: 10.1177/2399654420945332.
- Toxopeus, H., Kotsila, P., Conde, M., Katona, A., van der Jagt, A. P.N. & Polzin, F. (2020). How ‘just’ is hybrid governance of urban nature-based solutions? *Cities*, 105, Doi: 10.1016/j.cities.2020.102839.