



**Urszula Kobylińska**

Politechnika Białostocka  
Wydział Inżynierii Zarządzania  
Katedra Organizacji i Zarządzania  
u.kobylińska@pb.edu.pl

## **KULTUROWE UWARUNKOWANIA JAKOŚCI RELACJI WE WSPARCIU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKIEJ**

**Streszczenie:** Celem artykułu stały się teoretyczna identyfikacja czynników wpływających na jakość relacji, które zachodzą pomiędzy poszczególnymi interesariuszami (uczelnie, inkubatory, władze lokalne) w zakresie wspierania PA, oraz ustalenie wpływu uwarunkowań kulturowych na jakość relacji istotnych dla wsparcia przedsiębiorczości akademickiej. Jako metodę badawczą przyjęto krytyczny przegląd literatury krajowej i zagranicznej. Wyniki analiz teoretycznych nie wyczerpują w pełni tematu uwarunkowań kulturowych i ich wpływu na jakość relacji w zakresie wsparcia PA, dostarczają jednak wiedzy o pewnych ich aspektach oraz otwierają nowe pole badawcze, identyfikując obszary, które należałoby pogłębić w badaniach empirycznych.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość akademicka (PA), jakość relacji, kultura organizacyjna.

**JEL Classification:** L26, L32.

### **Wprowadzenie**

Postrzeżenie uczelni jako motorów rozwoju regionalnego już dawno przyciągnęło uwagę naukowców i decydentów, a promowany zarówno w literaturze, jak i praktyce biznesowej model „potrójnej helisy” oznacza odejście uniwersytetów od skostniałych struktur do proaktywnych podmiotów gospodarczych zorientowanych na współpracę z otoczeniem zewnętrznym. Oprócz tradycyjnych funkcji nauczania i badań uczelnie coraz częściej angażują się w transfer technologii, nawiązują kontakty z przemysłem i angażują się w tworzenie infrastruktury innowacyjnej, tj. laboratoriów badawczych, parków naukowych i klastrów prze-

mysłowych [Pławgo, red., 2011; Szara, Pierścieniak, 2011; Bednarczyk, red., 2013].

Wysiłki mające na celu promowanie przedsiębiorczości akademickiej były przedmiotem wielu badań empirycznych i teoretycznych, uznających wysoki potencjał mechanizmów akademickiej przedsiębiorczości jako korzystny zarówno dla gospodarki, jak i społeczeństwa [por. np. Feldman, Desrochers, 2004; Shane, 2004; O'Shea i in., 2005; Wright i in., 2007]. Podejmowane badania w omawianej problematyce najczęściej wskazują najlepsze praktyki w zakresie publicznego wsparcia przedsiębiorczości akademickiej [Rothaermel, Agung, Jiang, 2007], analizują czynniki poprzedzające i ułatwiające komercjalizację wyników badań [Perkmann i in., 2013] lub specyficzne mechanizmy transferu, takie jak spółki spin-out [Djokovic, Souitaris, 2008].

Jedną z głównych teoretycznych przesłanek coraz większego zaangażowania uczelni w działalność przedsiębiorczą jest teoria wiedzy o przedsiębiorczości. Zgodnie z nią firmy i jednostki mogą czerpać korzyści z lokalizowania się w bliskości geograficznej z głównymi źródłami transferów wiedzy (duże korporacje i publiczne instytucje badawcze), które nie są w pełni dostosowane do nowych komercyjnych pomysłów i możliwości [Audretsch, Lehmann, 2005; Audretsch, Hülsbeck, Lehmann, 2012]. Coraz większy nacisk kładzie się na instytucje generujące wiedzę, takie jak uczelnie, które przyczyniają się do procesów innowacyjnych poprzez lokalne rozprzestrzenianie wiedzy (transfer technologii) oraz tworzenie „kapitału przedsiębiorczości” w obrębie swojej lokalizacji [Guerrero i in., 2014].

W literaturze postuluje się, aby współczesne uczelnie zmieniły dotychczasowy model organizacji przedsiębiorczej (wykreowany w XX w.) na tzw. model uczelni III generacji, określane także jako kreatywny, proaktywny, proinnowacyjny, wypełniający trzy misje: (I) edukacja, (II) badania i rozwój oraz (III) kreowanie wzajemnych relacji z otoczeniem [Kopera i in., 2018, s. 25-26]. Szczególnie ta ostatnia misja jest ważna z punktu widzenia tworzenia dobrego klimatu dla przedsiębiorczości akademickiej w mieście/regionie. Wyniki badań pokazują, że bariery kulturowe stanowią jedno z przyczyn niepodjęcia lub słabych relacji z otoczeniem, zorientowanych na wspieranie przedsiębiorczości akademickiej [Cooper, Hamel, Connaughton, 2012]. I nie chodzi tu wyłącznie o „jednostkowe” doraźne inicjatywy, ale trwałe, odpowiedniej jakości relacje nastawione na wspieranie przedsiębiorczości akademickiej. Wysoka jakość relacji może zaś wpływać na lojalność partnerów zaangażowanych we współpracę, ich zachowania, chęć angażowania się i pomocy [Danik, 2017, s. 182], stano-

wiąc tym samym ważny czynnik sprzyjający osiągnięciu lepszego wyniku współpracy z punktu widzenia PA.

Za jakość relacji w dużym stopniu odpowiadają nastawienie decydentów do współpracy, przekonania dotyczące barier współpracy, a także wiele innych przekonań na temat kulturowo uwarunkowanych zachowań. W literaturze nadal istnieje luka w rozumieniu różnorodności uwarunkowań kulturowych wpływających na podejmowane relacje pomiędzy interesariuszami zainteresowanymi wspieraniem przedsiębiorczości akademickiej, a także zależności między rozwojem przedsiębiorczości akademickiej a dojrzałością kulturową organizacji zaangażowanych w ten proces. W niniejszym artykule nawiązano do tej luki i na bazie rozważań teoretycznych przeanalizowano kulturowe uwarunkowania jakości współpracy w zakresie wspierania PA. Analiza teoretyczna została ograniczona do poziomu kultury organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem jej wpływu na jakość relacji międzyorganizacyjnych. Autorka podjęła próbę odpowiedzi na pytanie: jakie są kulturowe aspekty jakości relacji międzyorganizacyjnych ukierunkowanych na wsparcie przedsiębiorczości akademickiej?

W pierwszej części artykułu zdefiniowano przedsiębiorczość akademicką, wskazano jej cechy i formy, w jakich może się przejawiać. W dalszej omówiono istotę relacji międzyorganizacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem czynników wpływających na ich jakość. W końcowej części artykułu dokonano identyfikacji kluczowych aspektów uwarunkowań kulturowych wpływających na jakość relacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi we wsparcie przedsiębiorczości akademickiej. W podsumowaniu zawarto wnioski z analiz oraz implikacje i ograniczenia istniejących badań w tym zakresie, jak również określono kierunki przyszłych badań.

## **1. Przedsiębiorczość akademicka – istota i rodzaje wsparcia**

Złożoność i zawirowania w obecnych globalnych, wzajemnie połączonych gospodarkach i społeczeństwach wpływają na szerokie spektrum organizacji, w tym na uczelnie, dzięki czemu dąży się do większej liczby sieciowych konfiguracji podmiotów z różnych sektorów, aby rozwijać innowacje, zaangażowanie społeczne i gospodarcze [Urbano, Guerrero, 2013; Siegel, Wright, 2015]. Uczelnie coraz częściej angażują się w działania na rzecz wspierania przedsiębiorczości, takie jak uczestnictwo w transferze technologii, zarządzanie własnością intelektualną, uczestnictwo w parkach naukowych, inkubatorach, uniwersyteckich firmach typu spin-off i innych podmiotach zorientowanych na komercjalizację

wiedzy [Shane, 2004; Rothaermel, Agung, Jiang, 2007; Wright i in., 2007]. Działania te mogą być określane jako formy przedsiębiorczości akademickiej, rozumiane jako: „praktyka wykonywana z zamiarem transferu wiedzy między uniwersytetem a środowiskiem zewnętrznym, w celu wytworzenia wartości gospodarczej i społecznej zarówno dla podmiotów zewnętrznych, jak i dla członków środowiska akademickiego, oraz w którym przynajmniej jedna osoba ze środowiska akademickiego odgrywa główną rolę” [Cantaragiu, 2012, s. 687]. Pojęcie przedsiębiorczości akademickiej w ostatnich latach „robi karierę” na całym świecie – także pod innymi nazwami, m.in. przedsiębiorczości technologicznej, przedsiębiorczości innowacyjnej, przedsiębiorczości intelektualnej, technostarterów.

Termin „przedsiębiorczość akademicka” (PA) pierwotnie był pomyślany jako odnoszący się do rozszerzenia przedsiębiorczości biznesowej w kierunku środowiska akademickiego i jedynie do odróżnienia przedsiębiorstw opartych na wiedzy akademickiej od innych [Cantaragiu, 2012, s. 687]. Dominujące definicje w literaturze anglojęzycznej zmieniały się i następnie odchodziły od idei tworzenia na uniwersytetach przedsiębiorstw nastawionych na zysk, koncentrując się na podstawowej roli spin-offów uniwersyteckich [Shane, 2004; Wright i in., 2007]. Później inni autorzy proponowali pogląd o przedsiębiorczości akademickiej jako sposobie transferu wiedzy ze środowiska uniwersyteckiego na rynek. Ta szersza interpretacja przedsiębiorczości akademickiej obejmowała wszystkie kontakty akademickie z podmiotami gospodarczymi, które są podstawą tworzenia wartości rynkowej [Philpot, Dooley, 2011].

W innym ujęciu przedstawia się PA jako wszelkie działania, które wykraczają poza tradycyjne akademickie role nauczania i/lub badań. Są innowacyjne, niosą ze sobą element ryzyka i prowadzą do korzyści finansowych dla poszczególnych pracowników akademickich lub ich instytucji [Abreu, Grinevich, 2013, s. 408-422]. Wreszcie, choć niekoniecznie negując znaczenie wyników ekonomicznych generowanych przez te formy przedsiębiorczości, niektórzy autorzy uważali przedsiębiorczość akademicką za zorientowaną na tworzenie wartości społecznej [Botes, 2005; Kingma, 2011]. W prostszym ujęciu PA definiowana jest jako synteza i integracja działalności naukowej, akademickiej i komercyjnej [Etzkowitz, 2004, s. 64-77]. Często charakteryzuje się formalnymi ustaleniami dotyczącymi komercjalizacji intelektualnej własności akademickiej poprzez wiedzę (np. konsultacje lub kontraktowane badania), transfer technologii (np. patent lub licencjonowanie) i transfer produktów lub usług, m.in. spin-off [Radosevich, 1995].

Przedsiębiorczość akademicka występuje na poziomie osób lub grup osób działających niezależnie bądź w ramach wydziałów lub innych jednostek uniwersyteckich, które tworzą nowe organizacje czy inicjują innowacje wewnątrz albo na zewnątrz uniwersytetu [Tijssen, 2006]. Podczas gdy wczesne prace w tym obszarze koncentrowały się głównie na mierzeniu transferu wiedzy na uniwersytetach (patenty, licencje, spin-off) i analizowaniu inicjatyw, które mogłyby wpłynąć na skuteczność tego działania [Siegel, Wright, 2015], w ostatnich latach były coraz częstsze próby analizowania czynników, które prowadzą studentów i naukowców do wykazywania zachowań przedsiębiorczych [Nyeko, Sing, 2015].

Przedsiębiorczość akademicka w Polsce, podobnie jak w literaturze anglojęzycznej, jest interpretowana bardzo różnorodnie. W dyskusji krajowej najbardziej powszechne ujęcia PA definiują ją jako „wszelkiego rodzaju zaangażowanie placówek naukowych, pracowników naukowych, pomocniczych i administracji, doktorantów i studentów w działalność gospodarczą” [Plawgo, red., 2011, s. 13]. W innej perspektywie także jako: „aktywność biznesową ludzi ze środowiska akademickiego, która polega na zakładaniu przez pracowników naukowych, doktorantów i studentów działalności na terenie uczelni lub w jej okolicach” [Guliński, Zasiadły, red., 2005]. W węższym ujęciu przedsiębiorczość akademicka jest ograniczana do zaangażowania pracowników nauki w tworzenie nowych przedsiębiorstw, tzw. spin-out [Szara, Pierścieniak, 2011, s. 32-33] lub spin-off [Plawgo, red., 2011, s. 7]. Utożsamiana jest m.in. z wychowywaniem studentów do przedsiębiorczości i z promocją przedsiębiorczości, ze wspieraniem przedsiębiorców będących studentami, doktorantami i pracownikami naukowymi, wspieraniem transferu wiedzy i nowych technologii do gospodarki [Public Profits, 2006, s. 61]. Polski system prawny narzuca wręcz na uczelnie obowiązek takiego kształcenia wszystkich studentów kierunków społecznych, aby byli oni gotowi do „myślenia i działania w sposób przedsiębiorczy” [Moczyłowska, 2017, s. 50]. Dotychczasowy model uniwersytetu, oparty na edukacji i badaniach naukowych, zostaje poszerzony o przygotowanie do przedsiębiorczości, rozumianej jako kształtowanie proaktywnych zachowań umożliwiających samodzielne działanie na rynku.

Z perspektywy przedsiębiorczości wielowymiarowe cele, jakie musi realizować uczelnia, przekładają się na większy sens tworzenia wartości i więzi społecznych w wyniku zarządzania relacjami z interesariuszami [Post, Preston, Sachs, 2002]. Według Freemana [1984] można wyróżnić dwie główne grupy interesariuszy uczelni: wewnętrznych (studentów, absolwentów, wykładowców, pracowników administracyjnych i uniwersyteckich) oraz zewnętrznych (przemysł, rząd i społeczność lokalna / obywatele). Wzajemne oddziaływanie między

środowiskiem akademickim a zewnętrznymi interesariuszami ma ogromne znaczenie dla generowania wartości poprzez wspólne wysiłki współpracy, w których te różne strony łączą swoje zasoby i kompetencje w celu np. komercjalizacji wiedzy [Powell, Snellman, 2004; Stam, Garnsey, 2008]. PA stymuluje badania naukowe nad tym wymiarem przedsiębiorczości, który pozwala środowiskom akademickim dążyć do rozwoju innowacji i zaangażowania społecznego z zewnętrznymi zainteresowanymi stronami [Shane, 2004; Wright i in., 2007].

Chociaż jednostronne podejście do roli, jaką odgrywa przedsiębiorczość akademicka dla rozwoju miast i regionów, nie istnieje, to większość publikacji podkreśla te same priorytety: rozwój działań „trzeciej misji”, tj. transfer technologii i powiązania między uniwersytetami a przemysłem oraz wkład w rozwój regionów, zarówno materialny (nowe miejsca pracy, tworzenie i generowanie dochodów), jak i niematerialny (kształtowanie ducha przedsiębiorczości i rozwój kapitału intelektualnego) [Pławgo, red. 2011, s. 13; Szara, Pierścionek, 2011, s. 74; Kieres, 2015, s. 27].

W literaturze przedmiotu rozpatruje się przedsiębiorczość akademicką m.in. z perspektywy wymiarów wskazujących na działania podejmowane przez przedsiębiorców akademickich, które w określonych formach mogą przyczynić się do kreowania innowacji: produktowych, procesowych, organizacyjnych (tabela 1). PA może występować na poziomie osoby lub grupy osób działających niezależnie bądź w ramach struktury uczelni, którzy tworzą nowe organizacje (np. spin-off) lub inicjują innowacje wewnątrz (poprzez np. zespoły badawcze) albo na zewnątrz uczelni (transfer technologii, sprzedaż patentów).

**Tabela 1.** Wymiary i formy przedsiębiorczości akademickiej

Wymiar przedsiębiorczości akademickiej	Forma organizacyjna / mechanizm PA
<b>Kreowanie organizacji:</b> – tworzenie przedsięwzięć poprzez rozszerzenie działalności w istniejących lub na nowych rynkach poprzez tworzone start-upy uniwersyteckie, firmy typu spin-off lub spin-out, strategiczne sojusze, wspólne przedsięwzięcia albo współpracę z przemysłem	– spółki start-up – spin-off uniwersyteckie – akademickie inkubatory przedsiębiorczości – joint-venture
<b>Innowacja organizacyjna:</b> – zaangażowanie uniwersytetu w prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej, wprowadzanie na rynek nowych produktów, procesów i systemów – przenoszenie oraz komercjalizacja wiedzy i technologii dla rozwoju gospodarczego i społecznego	– zespoły badawcze – centra badawczo-rozwojowe
<b>Odnowienie organizacji:</b> – transformacja istniejących organizacji akademickich poprzez odświeżenie lub przekształcenie pomysłów, które na nowo są budowane – rewitalizacja organizacji, zmiana zakresu działalności i celów – zwiększenie konkurencyjności	– centra transferu technologii – patenty, licencje – prawa autorskie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Szara, Pierścionek [2011, s.76]; Nyeko, Sing [2015, s. 1051].

Efekty przedsiębiorczości akademickiej mogą prowadzić do szeregu innowacji i kreatywnych osiągnięć, przełamując dość powszechny schemat myślenia, wedle którego prowadzenie własnej firmy przez osoby z uczelni oraz próby komercyjne są sprzeczne z zasadami pracy badawczej i uniwersyteckimi tradycjami, a tym samym niewłaściwe dla przedstawicieli środowiska naukowego.

## 2. Jakość relacji we wsparciu przedsiębiorczości akademickiej

W ostatnich latach uwaga badaczy z obszaru nauk o zarządzaniu skupiona jest na analizowaniu relacji międzyorganizacyjnych i to nie tylko w kontekście zwiększania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, ale także szeroko pojętych korzyści dla różnych stron w ramach współpracy triady „nauka – biznes – administracja” [por. np. Glinka, Hensel, 2012; Daniluk, 2016; Tomaszuk, 2017; Kobylińska, 2018]. Odpowiednia jakość relacji międzyorganizacyjnych daje możliwość zwiększania elastyczności współpracy, umiejętności uczenia się, a w konsekwencji realizacji celów organizacji.

Definicje relacji doczekały się bogatej literatury zarówno zagranicznej, jak i krajowej. Niektórzy z badaczy sugerują, iż pojęcie to jest niedefiniowalne, ale można je określić poprzez egzemplifikację [Krzyżanowski, 1992, s. 107]. Cytowany autor rozróżnia dwa podstawowe rodzaje relacji: stosunki i oddziaływania. Stosunki nie zachodzą realnie, choć można stwierdzić ich występowanie między realnymi podmiotami. Z kolei oddziaływania są konkretne i przynoszą skutki w postaci zmiany [Lisiecka-Bielanowicz, 2016, s. 61]. Relacje między organizacjami występują i są podtrzymywane tylko wówczas, gdy dostrzega się w nich korzyści. Zaufanie i władza to główne mechanizmy tworzące płaszczyznę dla interakcji. Relacje zmieniają się w czasie, ewoluują wraz z postrzeganiem zakresu ich wzajemności oraz zaufania [Stańczyk-Hugiet, Stańczyk, 2013, s. 33].

W opracowaniu W. Czakona [2005, s. 8] można odnaleźć podział relacji ze względu na: (I) treść – relacje odnoszą się do przedmiotu wymiany, jej zakresu, częstotliwości i czasu trwania; (II) strukturę – relacje odnoszą się do takich zmiennych, jak centralność, gęstość, siła powiązań, luki strukturalne; oraz (III) jakość – relacje obejmują takie zmienne, jak stopień zgodności kultur organizacji, stylów podejmowania decyzji czy zbieżność postrzeganych wartości. To właśnie w kontekście jakości relacji można rozpatrywać uwarunkowania kulturowe wpływające na stopień zaspokojenia potrzeb stron zaangażowanych w proces wspierania przedsiębiorczości akademickiej. Uczestnikami takich relacji są podmioty wywodzące się z różnych kultur organizacyjnych (tj. uczelni, admini-

stracji, sektora komercyjnego), często posługujące się pewnymi stereotypami odnośnie do partnerów, wyznające inne wartości w działaniu (realizacja misji, działanie zgodnie z prawem, zysk, konkurencyjność).

W literaturze zagranicznej jakość relacji definiowana jest wielotorowo jako: ogólna głębokość oraz klimat między organizacjami, stopień, w jakim relacja potrafi zaspokoić związane z nią potrzeby danej strony, a także jako kategoria wyższego rzędu, na którą składają się takie czynniki, jak zaufanie, satysfakcja, zaangażowanie, minimalny oportunizm, orientacja na klienta czy profil etyczny [Danik, 2017, s. 182]. Jednakże dla większości badaczy jakość relacji opiera się na trzech wymiarach: zaufaniu, zaangażowaniu i satysfakcji [por. np. Hennig-Thurau, Gwinner, Gremler, 2002; Ashnai i in., 2009; Barry, Doney, 2011]. Po dogłębnej analizie literatury zagranicznej L. Danik [2017, s. 186] zdefiniował jakość relacji jako konstrukt wyższego rzędu, na który składają się czynniki – zaufanie, zaangażowanie, komunikacja, konflikty i satysfakcja – decydujące, w jakim stopniu relacja potrafi zaspokoić związane z nią potrzeby danego podmiotu.

W ramach procesu wspierania przedsiębiorczości akademickiej zachodzi szereg relacji pomiędzy różnymi podmiotami, tj. uczelnią, pracownikami, studentami, doktorantami, przedsiębiorstwami i innymi jednostkami oraz czynnikami otoczenia [Szara, Pierścieniak, 2011, s. 37]. Jakość relacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi we wspieraniu przedsiębiorczości akademickiej może być rozumiana jako wartość dodana ukształtowana przez rodzaj więzi pomiędzy podmiotami wymiany, scharakteryzowana ze względu na stopień zgodności kultur organizacji, stylów podejmowania decyzji oraz zbieżność postrzeganych wartości. Analizując bardziej szczegółowo podmioty zaangażowane we wspieranie przedsiębiorczości akademickiej, w przypadku których ważne jest utrzymywanie długoterminowych relacji z otoczeniem, można podzielić je na trzy grupy: podmioty ściśle związane z PA, podmioty będące potencjalnym środowiskiem dla PA oraz partnerzy mogący wspierać PA (tabela 2). Odpowiednio ukształtowane relacje między tym podmiotami mogą przyczynić się do intensyfikacji działań przedsiębiorczych osób określanych jako przedsiębiorcy akademicy.

**Tabela 2.** Podmioty zaangażowane w proces wsparcia przedsiębiorczości akademickiej

Kategoria podmiotu zaangażowanego w PA	Rodzaje podmiotów
1	2
Podmioty bezpośrednio związane z PA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– akademickie inkubatory przedsiębiorczości (AIP)</li> <li>– centra transferu technologii (CTT)</li> <li>– parki technologiczne (PT)</li> <li>– centra zaawansowanych technologii (CZT)</li> </ul>



cd. tabeli 2

Podmioty będące potencjalnym środowiskiem dla PA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szkoły wyższe nieprowadzące ośrodków przedsiębiorczości akademickiej, ale związane poprzez profil oferty dydaktycznej z obszarem gospodarki opartej na wiedzy, innowacyjności i zaawansowanych technologiach</li> <li>– instytuty i ośrodki naukowo-badawcze (w tym PAN) niezaangażowane w PA</li> <li>– biura karier</li> </ul>
Partnerzy struktur PA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– władze i pracownicy izb przemysłowo-handlowych, organizacji pracodawców, kupców, rzemieślników współpracujący z PA / wspierający PA</li> <li>– władze miasta, powiatu, województwa, współpracujące z ośrodkami PA / wspierające ośrodki PA</li> <li>– przedsiębiorcy współpracujący z ośrodkami PA</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Public Profits [2006].

Uwzględniając szersze spektrum aktywności współczesnej uczelni, można upatrywać w niej największej roli w tworzeniu odpowiedniej jakości relacji pomiędzy podmiotami związanymi bezpośrednio lub pośrednio z przedsiębiorczością akademicką, aktywizacji przedsiębiorczości oraz zapewnienia trwałych, odpowiedniej jakości relacji pomiędzy różnymi interesariuszami. W dużym stopniu od silnych, opartych na zaufaniu i zaangażowaniu relacji pomiędzy uczelnią, samorządem a biznesem zależy pozycja lokalnych i regionalnych parków technologicznych, inkubatorów, a także uczelnianych biur transferu technologii. Psychologowie społeczni twierdzą, iż zaangażowanie i zaufanie odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu motywacji i zachowań w relacjach [Wieselquist i in., 1999]. Wszystkie te instytucje są odpowiedzialne za tworzenie klimatu sprzyjającego przedsiębiorczości, promocję i upowszechnianie wiedzy na temat przedsiębiorczości w postaci szkoleń, akcji promocyjnych, organizacji punktów doradztwa itp. Te działania powinny stać się priorytetem w procesie przezwyciężania jednej z najpoważniejszych barier na drodze do rozwijania dobrych relacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w promocję przedsiębiorczości akademickiej, a mianowicie bariery mentalności, braku świadomości korzyści płynących z komercjalizacji nauki i strachu przed ryzykiem związanym z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej.

### 3. Kulturowe aspekty jakości relacji

Istotnymi zagadnieniami w koncepcji zarządzania relacjami są kultura organizacyjna i jej wpływ na jakość relacji międzyorganizacyjnych. Zagadnienie kultury organizacyjnej okazuje się wielowymiarowe i analizowane w naukach o zarządzaniu od wielu lat, m.in. przez G. Hofstede'a, E.H. Scheina, K.S. Came-

rona i R.E. Quinna, G. Aniszewską, C. Sikorskiego czy L. Zbiegień-Maciąg oraz wielu innych autorów. Jak trafnie zauważa E. Stańczyk-Hugiet, gdy tradycyjne kultury koncentrowały się na rolach odgrywanych przez ludzi, współczesne kultury koncentrują się na jakości więzi i dialogu między ludźmi [Stańczyk-Hugiet, Stańczyk, 2013, s. 26]. Analizując definicje kultury organizacyjnej, uwidaczniają się elementy wspólne, które wskazują, że kultura organizacyjna jest [Szymańska, 2012, s. 175]:

- holistyczna, co oznacza, że obejmuje całość zjawiska, które jest czymś więcej niż tylko prostą sumą jej składowych,
- zdeterminowana historycznie, czyli odzwierciedla historię organizacji,
- powiązana z przedmiotami badań antropologicznych, tj. rytuały, symbole,
- tworem społecznym, co oznacza, że powstaje i jest utrzymywana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację,
- koncepcją miękką,
- trudna do zmian.

Większość opracowań, odnoszących się do zjawiska kultury organizacyjnej, najczęściej rozważa to zagadnienie w odniesieniu do przedsiębiorstwa, pomijając jej znaczenie dla aspektu relacji międzyorganizacyjnych. Kultura organizacyjna jest zaś bardzo ważnym czynnikiem warunkującym trwałość i jakość relacji międzyorganizacyjnych. W badaniach powiązań międzysektorowych podkreśla się, iż aspekty kulturowe (wartości, postawy, stereotypy) odgrywają niezmiernie istotną rolę w relacjach [Glinka, Hensel, 2012, s. 431]. Współcześnie większym wyzwaniem dla badaczy relacji międzyorganizacyjnych staje się ich badanie w kontekście sieci relacji.

Kultura sieciowa jest otwarta, spontaniczna i woluntarystyczna. W kulturach sieciowych najważniejsze wzory kulturowe odnoszą się do wymiany idei między ludźmi i form negocjacji, a niepewność okazuje się cechą stałą sytuacji społecznych [Stańczyk-Hugiet, Stańczyk, 2013, s. 26]. Jak wskazują wyniki badań, bariery kulturowe stanowią jedne z najczęściej definiowanych przeszkód dla rozwoju przedsiębiorczości akademickiej [Pławgo, red., 2011, s. 78]. Od lat wskazuje się niezbyt wysoką chęć do współpracy uczelni z biznesem, ale także biznesu z organizacjami spoza sektora [por np. Daniluk, 2016, s. 25; Kobylińska, 2018, s. 251]. Podkreśla się m.in., iż takiej sytuacji służy „klimat organizacyjny” wytworzony na uczelniach, gdzie obiegowo stwierdza się, iż pracownicy uczelni nie są skłonni do podejmowania ryzyka, nie mają czasu na podejmowanie dodatkowych aktywności z uwagi na pracę naukową oraz obowiązki związane z dydaktyką. Ponadto może dochodzić do stanu nieradzenia sobie w situa-

cyjach, w których dochodzi do spotkania ludzi pochodzących z różnych kultur organizacyjnych (korporacja/przedsiębiorstwo/urząd versus uczelnia) bądź też posiadających dużą wiedzę, ale charakteryzujących się brakiem kultury lub wiedzy w utrzymywaniu relacji.

W przypadku działania, jakim jest wspieranie przedsiębiorczości akademickiej, istotne relacje mogą być rozpatrywane na różnych poziomach i pomiędzy różnymi grupami podmiotów. Podstawa nawiązywania relacji to formalny lub nieformalny proces wymiany danych, informacji, wiedzy, umiejętności [Lisiecka-Bielanowicz, 2016, s. 65]. W kontekście działań ukierunkowanych na wsparcie PA można sądzić, iż są to raczej relacje formalne, oparte na dwóch typach więzi:

- międzyorganizacyjnych (zachodzące na styku np. uczelnia – biznes, inkubator – biznes),
- interpersonalnych (np. przedsiębiorca akademicki – władze uczelni – władze parku naukowo-technologicznego).

Stosunkowo nowatorskim tematem badawczym jest zagadnienie budowania odpowiedniej jakości kultury organizacyjnej, ukierunkowanej na skuteczność i jakość współpracy podmiotów ze sfery nauki, biznesu i administracji publicznej. Taki typ kultury skoncentrowanej na współpracy kształtują wartości związane z zaufaniem, wzajemnością, otwartością i dzieleniem się wiedzą. Dodatkowo czynniki, takie jak polityka firmy, wsparcie wewnątrzorganizacyjne, dotychczasowe formy i doświadczenia z współpracy, posiadana technologia, należy zaliczyć do istotnych, a nawet strategicznych w odniesieniu do współpracy wspierającej przedsiębiorczość akademicką. Jakość relacji to wartość ściśle związana ze stopniem zgodności kultur organizacji, stylów podejmowania decyzji i zbieżności postrzeganych wartości [Palmatier, 2008, s. 120].

Istniejące badania potwierdzają znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w procesach rozwojowych organizacji. W badaniach tych wskazuje się m.in., że rozwój współpracy podmiotów z otoczeniem zależy głównie od kontekstu kulturowego, związanego z otwartością i skłonnością tych przedsiębiorstw do nawiązywania trwałych relacji z innymi organizacjami. Istotę takiej współpracy stanowią więc relacje pomiędzy obszarami nauki i instytucjami publicznymi oraz przedsiębiorstwami. Interakcje te mogą dotyczyć zarówno fazy inkubacji i odkryć naukowych, finansowania badań oraz analiz marketingowych i pilotażowych, jak i komercjalizacji rozwiązań technologicznych, edukacji biznesu, transferu technologii oraz wytwarzania i sprzedaży produktów zaawansowanych technologicznie [Kieres, 2015].

W przypadku uczelni wskazuje się szereg rozwiązań, w tym m.in. zwiększanie wiedzy w zakresie nawiązywania takiej współpracy i zarządzania jej realizacją wśród pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni oraz administracji uczelni; wykorzystanie prac magisterskich na zapotrzebowanie firm; zagwarantowanie adekwatności kierunków kształcenia i zapotrzebowania przez gospodarkę (w tym: zapoznanie się z rynkiem pracy regionu, kraju oraz oczekiwaniami firm w stosunku do absolwenta danego kierunku; ścisła współpraca z gospodarką celem lepszego transferu wiedzy dla absolwentów wybranego kierunku studiów), staże i praktyki w zakładach produkcyjnych [np. Plawgo, red., 2011]. W kreowaniu przedsiębiorczości akademickiej bardzo istotny jest także odpowiedni (będący efektem kultury organizacyjnej) klimat organizacyjny, ukierunkowany na stwarzanie dogodnych warunków i angażowanie pracowników, studentów, doktorantów do współpracy międzyorganizacyjnej.

## Podsumowanie

Jak wskazano w niniejszym artykule, kreowanie przedsiębiorczości akademickiej jest procesem złożonym, wymagającym podnoszenia standardów kulturowych, tworzenia dogodnych warunków w zakresie jakości relacji. Przede wszystkim wymaga zastosowania pragmatycznego podejścia i angażowania w ten proces interesariuszy z różnych sektorów. W literaturze panuje zgodne przekonanie, że aby zapewnić sukces w relacjach, należy zrozumieć wartości i oczekiwania osób biorących w niej udział, a przede wszystkim obdarzyć zaufaniem inne strony oraz zaangażować się. Tym samym jakość relacji nie może być rozpatrywana bez jej kulturowego tła. Studia literaturowe podkreślają istotny udział poszczególnych elementów kształtujących jakość relacji, uwarunkowanych kulturowo, jednak brakuje badań empirycznych potwierdzających wpływ różnic kultur organizacyjnych na jakość relacji, co może wskazywać na przyszłe kierunki badawcze.

Z przeprowadzonego przeglądu literatury wynikają pewne wnioski dla dalszych badań nad problematyką wpływu kultury organizacyjnej na jakość relacji międzyorganizacyjnych, istotnych dla wspierania przedsiębiorczości akademickiej. O ile literatura już wskazuje, jakie czynniki w dużym stopniu wpływają na jakość relacji (tj. zaufanie, zaangażowanie, komunikacja, zgodność kultur organizacji), wciąż nieznaną są odpowiedzi na pytania, jak skutecznie podtrzymywać relacje pomiędzy uczelnią, przedsiębiorstwem a innymi instytucjami, aby w sposób trwały intensyfikować przedsiębiorczość akademicką? Kto powinien być

głównym inicjatorem i stroną dbającą o jakość relacji? Odpowiedzi na te pytania wymagają przeprowadzenia badań empirycznych wśród podmiotów zaangażowanych w proces wspierania PA.

Polskie uczelnie przeżywają obecnie kolejne zmiany organizacyjno-programowe, związane z wejściem nowej Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, zwanej powszechnie Konstytucją dla Nauki lub Ustawa 2.0. Konieczność szerokiego i trwałego połączenia uczelni ze sferą przedsiębiorczości nie wywołuje już żadnych wątpliwości. Takie połączenie jest opłacalne dla wszystkich, zarówno dla naukowców (którzy mogą sprawdzić swoją wiedzę i mieć z tego korzyść materialną), dla przedsiębiorców (którzy dzięki zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań odnoszą sukcesy rynkowe), jak i dla uczelni (która dzięki kontaktom z biznesem generuje nowe pomysły i ma dodatkowe źródło dochodów oraz zyskuje prestiż).

Aktywizacja przedsiębiorczości wśród pracowników uczelni oraz studentów wymaga podejścia kompleksowego w wyniku nie tylko promocji idei przedsiębiorczości, edukacji postaw przedsiębiorczych, ale przede wszystkim kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej sprzyjającej postawom przedsiębiorczym. Rozwijanie przedsiębiorczości akademickiej jest zatem procesem wymagającym nieustannej adaptacji kultur organizacyjnych uczelni do realiów biznesowych. Polega na przełamywaniu stereotypów, podejmowaniu większego ryzyka, aktywnym obserwowaniu tzw. dobrych praktyk, wykorzystywaniu szans współpracy. Można nawet stwierdzić, że przedsiębiorczość akademicka staje się elementem edukacji ustawicznej, warunkującej szeroki rozwój inicjatyw naukowych. Uczelnia się współpracy grupowej, aktywność w przyjaznym dla innowatorów środowisku, pragmatyka stanowią fundament rozwoju nauki i biznesu. Konkludując, kreowanie przedsiębiorczości akademickiej dla tworzenia rozwiązań wspierających i kształtujących środowisko bezpieczeństwa, generowanie coraz to nowszych pomysłów są katalizatorem rozwoju społecznego, przyczyniają się do polepszania jakości życia człowieka; stają się niemalże potrzebą i wartością, które należy rozwijać oraz wspierać.

Promowanie przez władze uczelni kultury opartej na współdziałaniu, przy podtrzymywaniu wysokiej jakości relacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w proces wspierania PA, nakierowanie na dobro społeczne przy poszanowaniu praw jednostek (studentów, doktorantów, pracowników uczelni), powinno być kluczową wartością przyświecającą aktywności naukowej oraz biznesowej. Zaangażowanie przez daną instytucję podmiotów wywodzących się z różnorodnych środowisk, wraz z określeniem ścisłych warunków współpracy, sprawia, że pomysł może zostać podany wielostronnej analizie i stanowić unikatowy produkt.

## Literatura

- Abreu M., Grinevich V. (2013), *The Nature of Academic Entrepreneurship in the UK: Widening the Focus on Entrepreneurial Activities*, "Research Policy", Vol. 42, Iss. 2, s. 408-422.
- Ashnai B., Smirnova M., Kouchtch S., Yu Q., Barnes B.R., Naudé P. (2009), *Assessing Relationship Quality in Four Business-to-business Markets*, "Marketing Intelligence & Planning", Vol. 27(1), s. 86-102.
- Audretsch D.B., Hülsbeck M., Lehmann E.E. (2012), *Regional Competitiveness, University Spill Overs, and Entrepreneurial Activity*, "Small Business Economics", Vol. 39(3), s. 587-601.
- Audretsch D.B., Lehmann E.E. (2005), *Does the Knowledge Spill Over Theory of Entrepreneurship Hold for Regions?* "Research Policy", Vol. 34(8), s. 1191-1202.
- Barry J.M., Doney P.M. (2011), *Cross-cultural Examination on Relationship Quality*, "Journal of Global Marketing", Vol. 24(4), s. 305-323.
- Bednarczyk H., red. (2013), *Ocena efektywności i współpracy mazowieckich firm z ośrodkami naukowo-badawczymi*, ZPWIM, Warszawa.
- Botes L. (2005), *Beyond @Ivory. Tower – From Traditional University to Engaged University*, Proceedings of United Nations Conference on Engaging Communities.
- Cantaragiu R. (2012), *Towards a Conceptual Delimitation of Academic Entrepreneurship*, "Management and Marketing", Vol. 7(4), s. 683-700.
- Cooper Ch.E., Hamel S.A., Connaughton S.L. (2012), *Motivations and Obstacles to Networking in a University Business Incubator*, "The Journal of Technology Transfer", Vol. 37(4), s. 433-453.
- Czakon W. (2005), *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 10-13.
- Danik L. (2017), *Wpływ kultury na jakość relacji międzynarodowych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Daniluk A. (2016), *Conditions of Cooperation between Enterprises and Business Environment Institutions Using the Podlasie Region as an Example*, "Economics and Management", Vol. 8(4), s. 18-27.
- Djokovic D., Souitaris V. (2008), *Spinouts from Academic Institutions: A Literature Review with Suggestions for Further Research*, "Journal of Technology Transfer", Vol. 33(3), s. 225-247.
- Etzkowitz H. (2004), *The Evolution of the Entrepreneurial University*, "International Journal of Technology and Globalization", Vol. 1, s. 64-77.
- Feldman M., Desrochers P. (2004), *Truth for Its Own Sake: Academic Culture and Technology Transfer at Johns Hopkins University*, "Minerva", Vol. 42(2), s. 692-701.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Glinka B., Hensel P. (2012), *Urzednicy i przedsiębiorcy*, Poltex, Warszawa.

- Guerrero M., Urbano D., Cunningham J., Organ D. (2014), *Entrepreneurial Universities in Two European Regions: A Case Study Comparison*, "The Journal of Technology Transfer", Vol. 39(3), s. 415-434.
- Guliński J., Zasiady K., red. (2005), *Innowacyjna przedsiębiorczość*, PARP, Warszawa.
- Hennig-Thurau T., Gwinner K.P., Gremler D.D. (2002), *Understanding Relationship Marketing Outcomes. An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality*, "Journal of Service Research", Vol. 4, s. 230-247.
- Kieres A. (2015), *Współpraca nauki i biznesu – programy i kierunki rozwoju* [w:] A. Świadek, J. Wiśniewska (red.), *Współpraca przedsiębiorstw a innowacje i transfer technologii – wybrane aspekty*, IVG, Szczecin, s. 29-61.
- Kingma B.R. (2011), *Academic Entrepreneurship and Community Engagement: Scholarship in Action and the Syracuse Miracle*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham–Northampton.
- Kobylińska U. (2018), *Barriers and Factors Influencing the Level of Cooperation of Businesses with Public Administration Institutes: Poland as a Case Study* [w:] V. Potocan, P. Kalinic, A. Vuletic (eds.), *26th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Building Resilient Society": Book of Proceedings*, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Faculty of Management University of Warsaw, University North, Zagreb, s. 222-231.
- Kopera S., Wszendybył-Skulska E., Cebulak J., Grabowski S. (2018), *Interdisciplinarity in Tech Startups Development – Case Study of 'Unistartapp' Project*, "Foundations of Management", Vol. 10, s. 23-32.
- Krzyżanowski L. (1992), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Lisiecka-Białanowicz M. (2016), *Zarządzanie jakością relacji w organizacjach ochrony zdrowia*, Difin, Warszawa.
- Moczydłowska J.M. (2017), *Istota i determinanty przedsiębiorczości – interdyscyplinarna analiza teoretyczna* [w:] M. Makowiec, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Przedsiębiorczość a źródła przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków, s. 49-64.
- Nyeko K., Sing N. (2015), *Academic Entrepreneurs and Entrepreneurial Academics: Are They the Same*, "International Journal of Social Science and Humanity", Vol. 5, No. 12, s. 1050-1055.
- O'Shea R.P., Allen T.J., Chavalier A., Roche F. (2005), *Entrepreneurial Orientation, Technology Transfer and Spinoff Performance of U.S. Universities*, "Research Policy", Vol. 34, s. 994-1009.
- Palmatier R.W. (2008), *Relationship Marketing*, Marketing Science Institute Cambridge, Massachusetts.
- Perkmann M., Tartari V., McKelvey M., Autio E., Broström A., D'Este P. (2013), *Academic Engagement and Commercialisation: A Review of the Literature on University – Industry Relations*, "Research Policy", Vol. 42(2), s. 423-442.

- Philpot K., Dooley L. (2011), *The Entrepreneurial University: Examining the Underlying Academic Tensions*, "Technovation", No. 31, s. 161-170.
- Plawgo B., red. (2011), *Przedsiębiorczość akademicka. Dobre praktyki*, WSIIIP, Łomża.
- Post J.E., Preston L., Sachs S. (2002), *Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, CA, USA.
- Powell W.W., Snellman K. (2004), *The Knowledge Economy*, "Annual Review of Sociology", Vol. 30, s. 199-220.
- Public Profits (2006), *Opracowanie modelu wspierania przedsiębiorczości akademickiej w Wielkopolsce. Raport końcowy*, Poznań.
- Radosevich R. (1995), *A Model for Entrepreneurial Spin-offs from Public Technology Sources*, "International Journal of Technology Management", Vol. 10, s. 879-893.
- Rothaermel F.T., Agung S.D., Jiang L. (2007), *University Entrepreneurship: A Taxonomy of the Literature*, "Industrial and Corporate Change", Vol. 16(4), s. 691-791.
- Shane S.A. (2004), *Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Siegel D.S., Wright M. (2015), *Academic Entrepreneurship: Time for a Rethink?* "British Journal of Management", Vol. 26(4), s. 582-595.
- Stam E., Garnsey E. (2008), *Entrepreneurship in the Knowledge Economy* [w:] J. Bessant, T. Venables (eds.), *Creating Wealth from Knowledge Meeting the Innovation Challenge*, Edward Elgar Publishing, s. 1-24.
- Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S. (2013), *Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu”, t. 49, nr 4, s. 41-57.
- Szara K., Pierścieniak A. (2011), *Przedsiębiorczość akademicka*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów.
- Szymańska K. (2012), *Kultura organizacyjna – czynnik rozwoju współpracy MSP ze sferą nauki i administracją publiczną*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 116, s. 174-183.
- Tijssen J.W. (2006), *Universities and Industrially Relevant Science: Toward Measurement Models and Indicators of Entrepreneurial Orientation*, "Research Policy", Vol. 35(10), s. 1569-1585.
- Tomaszuk A. (2017), *Cooperation of Businesses with Business Environment Institutions (Using Polish and Belorussian Businesses as a Case Study)* [w:] V. Potocan, P. Kalinic, A. Vuletic (eds.), *26th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Building Resilient Society": Book of Proceedings*, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Faculty of Management University of Warsaw, University North, Zagreb, s. 232-243.
- Urbano D., Guerrero M. (2013), *Entrepreneurial Universities*, "Socioeconomic Impacts of Academic Entrepreneurship in a European Region", Vol. 27(1), s. 40-55.



---

Wieselquist J., Rusbult C.E., Foster C.A., Agnew C.R. (1999), *Commitment, Pro-relationship Behaviour and Trust in Close Relationships*, "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 77(5), s. 942-966.

Wright M., Clarysse B., Mustar P., Lockett A. (2007), *Academic Entrepreneurship in Europe*, Edward Elgar, Cheltenham.

### **CULTURAL DETERMINANTS OF THE QUALITY OF RELATIONS IN THE SUPPORT OF ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP**

**Summary:** The aim of the article became the theoretical identification of factors affecting the quality of relations that take place between individual stakeholders (universities, incubators, local authorities) in the scope of academic entrepreneurship (AP) support, and determining the impact of cultural conditions on the quality of relationships relevant to the support of academic entrepreneurship. As a research method, a critical review of domestic and foreign literature was adopted. The results of theoretical analyzes do not fully cover the topic of cultural conditions and their impact on the quality of relations in AP support, but they provide knowledge about some of their aspects and open up a new research field, identifying areas that should be deepened in empirical research.

**Keywords:** academic entrepreneurship, quality of relationships, organizational culture.