

Artykuł nadesłany: 21 grudnia 2022; poprawiony: 27 stycznia 2023; zaakceptowany: 16 lutego 2023

DOI: 10.33119/EEIM.2022.66.2

Lewandowski, M. (2022). Kształtowanie proinnowacyjnej kultury poprzez działania w ramach europejskiej sieci uniwersytetów Una Europa – studium przypadku projektu Una.Futura. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 66(4), 9–30.

Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/3274>

---

# Kształtowanie proinnowacyjnej kultury poprzez działania w ramach europejskiej sieci uniwersytetów Una Europa – studium przypadku projektu Una.Futura

MATEUSZ LEWANDOWSKI

*Uniwersytet Jagielloński*

Kultura organizacyjna jest istotnym i dobrze rozpoznanym czynnikiem kształtującym zdolność innowacyjną organizacji. Jedną z luk badawczych stanowi proinnowacyjna kultura sieci uniwersytetów. Celem artykułu jest poznanie i opisanie elementów proinnowacyjnej kultury i procesu jej kształtowania w ramach działania współrealizowanego przez uniwersytety z różnych krajów. W badaniach zastosowano eksploracyjne, pojedyncze studium przypadku. Analizę danych oparto na wymiarach kultury innowacyjnej opisanych przez Dobniego (2008). W rezultacie zidentyfikowano i opisano elementy procesu współdziałania w ramach międzynarodowej sieci uniwersytetów oraz elementy procesu współtworzenia innowacji społecznych, istotne dla budowania proinnowacyjnej kultury europejskiej sieci uniwersytetów. Przeprowadzone badania wykazały adekwatność wymiarów kultury innowacyjnej do opisu kultury sieci uniwersytetów i możliwości jej poszerzenia o poziomy kultury innowacyjnej w przypadku sieci uniwersytetów oraz zaobserwowaną „pętlę innowacji”.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, kultura innowacji, sieć, uniwersytety, studium przypadku, innowacje

**Kody klasyfikacji JEL:** I230, M140, O310

## Wprowadzenie

Współczesna rola uniwersytetu obejmuje obok aktywności edukacyjnej i badawczej także działania w ramach tzw. trzeciej misji. Misja ta obejmuje: transfer technologii i innowacji przy założeniu, że wiedza wytwarzana jest w murach akademickich i transferowana do otoczenia zewnętrznego, ustawiczne kształcenie z wykorzystaniem różnorodnych form edukacji będących odpowiedzią na potrzeby i oczekiwania interesariuszy, a także społeczne zaangażowanie wspierające wytwarzanie wiedzy odpowiadającej współczesnym wyzwaniom i jej popularyzowanie (Morawska-Jancelewicz, 2019). Istotną rolę odgrywa tu przedsiębiorczość akademicka i jej różnorodne formy, jak np. spółki spin-off, konsulting, patenty i licencje, networking i wspólne publikacje z praktykami (Lewandowski, 2013).

Działania w ramach trzeciej misji uniwersytetu, w szczególności te zorientowane na generowanie innowacji, opierają się na systemie wartości promującym kreatywność oraz na przedsiębiorczych wzorach zachowań. Jednocześnie innowacje te mogą mieć różnorodny charakter, który wykracza poza rozumienie biznesowe, wskazywane przez OECD (Oslo Manual, 2018, 2005). Zakres innowacji może obejmować np. idee (Hysing, Lidskog, 2021), problemy społeczne (Wronka-Pośpiech, 2015), działania artystyczne i kulturalne (Lewandowski, 2015; Zolberg, 1980), działania edukacyjne (Olszewska, 2013).

Uniwersytety coraz częściej współdziałają w ramach różnego rodzaju sieci. Taka aktywność z założenia tworzy warunki do współtworzenia innowacji i kształtuje proinnowacyjną kulturę. Obserwuje się coraz więcej działań uczelni wyższych o charakterze proinnowacyjnym, w tym działania w ramach sieci (np. SUGAR network), tworzenie tzw. labów (Gov Lab), organizację hackathonów oraz powiązanie takich modeli z dydaktyką w postaci tzw. summerathonów czy semesterathonów (Avalos, Larios, Salazar, Maciel, 2017).

W literaturze przedmiotu kultura innowacji jest dobrze rozpoznana w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw. Opisane są m.in. cechy kultury innowacyjnej oraz kierunków i siły wpływu na innowacje, a także wpływ proinnowacyjnej kultury na wyniki przedsiębiorstw (Kraśnicka, Głód, Wronka-Pośpiech, 2016). Przedmiotem badań była także kultura organizacyjna sieci innowacji (Klimas, 2014). Jednak specyfika uczelni wyższych, realizacja przez nie trzeciej misji, w szczególności w ramach działania w sieciach międzynarodowych, stanowi istotny problem badawczy znacznie mniej rozpoznany. Celem artykułu jest poznanie i opisanie elementów proinnowacyjnej kultury i procesu jej kształtowania w ramach działania współrealizowanego przez uniwersytety z różnych krajów.

## Proinnowacyjna kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna jest specyficznym i bardzo wymagającym obszarem badawczym. Wynika to z faktu, że obszar ten jest wspólny dla wielu dyscyplin naukowych. W związku z tym istnieje dużo definicji kultury, w tym kultury organizacyjnej, która jest przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu (Zbiegień-Maciąg, 2005).

Na potrzeby teoretycznego osadzenia raportowanego studium przypadku autor przyjął definicję kultury organizacyjnej za Scheinem (1986, cyt. za: Zbiegień-Maciąg, 2005, s. 16) jako „zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemami wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”. Wybór ten wynika z faktu, że definicja ta – jak zauważyła Zbiegień-Maciąg (2005, s. 16) – podkreśla postępowanie grupowe, wspólnotę pracowniczą oraz integrację wewnętrzną i zewnętrzną.

Istnieje wiele typologii kultury organizacyjnej (Hofstede, Hofstede, 2007; Zbiegień-Maciąg, 2005). Wśród nich wyróżnia się także kulturę innowacyjną. Kultura innowacyjna rozumiana jest jako „całość charakterystycznych dla każdej społeczności i organizacji unikatowych wartości kulturowych, umożliwiających prowadzenie specyficznej dla tej formacji społecznej działalności innowacyjnej” (Sitko-Lutek, 2014, s. 190). Wśród proinnowacyjnych wartości kulturowych wymienia się m.in.: kreatywność, odwagę, elastyczność, otwartość, nacisk na uczenie się (Sitko-Lutek, 2014, s. 191–194). W literaturze wskazano także trzy wymiary kultury decydujące o tym, czy kultura będzie stanowiła barierę, czy czynnik sprzyjający innowacjom: profil wartości, ich zgodność z oczekiwaniami uczestników (co decyduje o tym, na ile będą przez nich podzielane) oraz relacje pomiędzy wartościami a praktyką (Khazanchi, Lewis, Boyer, 2007, s. 872, cyt. za: Kraśnicka i in., 2016).

Z kolei Dobni (2008) na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz eksploracyjnej analizy czynnikowej zdefiniował i zoperacjonalizował cztery wymiary składające się na konstrukt kultury innowacyjnej. Trzy pierwsze wymiary są wyznaczone dwoma czynnikami, a ostatni wymiar jest określony przez jeden czynnik:

- 1) zamiar innowacji (ang. *innovation intention*) – oznacza intencję bycia innowacyjnym; obejmuje:
  - a) skłonność do innowacji (ang. *innovation propensity*) – stopień, w jakim organizacja ma formalnie ustanowioną w ramach swojego modelu biznesowego architekturę do rozwoju i podtrzymywania innowacji; jest to komunikowane wizją, celami, zadaniami i zoperacjonalizowane przez model biznesowy i procesy biznesowe,

- b) zwartość pracowników (ang. *organizational constituency*) – stopień, w jakim pracownicy są zaangażowani w imperatyw innowacji, i to, jak myślą o osobie pod względem wartości, sprawiedliwości i wkładu wnoszonego do organizacji w porównaniu ze swoimi kolegami i koleżankami;
- 2) infrastruktura innowacji (ang. *innovation infrastructure*) – oznacza infrastrukturę wspierającą impulsy innowacyjne; obejmuje:
  - a) organizacyjne uczenie się (ang. *organizational learning*) – stopień, w jakim szkolenie i możliwości edukacyjne pracowników są powiązane z celami w zakresie innowacji,
  - b) kreatywność i upełnomocnienie (ang. *creativity and empowerment*) – determinowanie potencjału kreatywnego pracowników oraz zakresu kreatywności, którą pracownicy mogą wyrażać w swojej pracy; ponadto, czynnik obejmuje stopień upełnomocnienia pracowników i ich zdolność do improwizacji;
- 3) wpływ innowacji (ang. *innovation influence*) – oznacza wiedzę i ukierunkowanie pracowników na wspieranie myśli i działań niezbędnych w kontekście innowacji; obejmuje:
  - a) orientację rynkową (ang. *market orientation*) – wyczuwanie rynku i świadomość kontekstową pracowników; to m.in. zakres, w jakim pracownicy tworzą i upowszechniają wiedzę o klientach, konkurencji, branży oraz swoje rozumienie łańcucha wartości lub klastra, w którym działają;
  - b) orientację na tworzenie wartości (ang. *value orientation*) – stopień, w jakim pracownicy są skupieni na procesie tworzenia wartości dla klienta i zaangażowani w niego;
- 4) wdrażanie innowacji (ang. *innovation implementation*) – środowisko lub kontekst wspierający wdrożenie, powiązany z nieodłącznym ryzykiem i kompromisami w zakresie benefitów; wymiar ten jest określony przez jeden czynnik – kontekst wdrożenia (ang. *implementation context*), tj. zdolność organizacji do realizacji pomysłów o wartości dodanej; to zdolność do proaktywnego dopasowania systemów i procesów do zmian w konkurencyjnym otoczeniu.

## Metodyka

Celem analizy było poznanie i opisanie elementów proinnowacyjnej kultury i procesu jej kształtowania w ramach działania współrealizowanego przez uniwersytety z różnych krajów, będące członkami sieci. Jako główną metodę badawczą zastosowano studium przypadku. Z uwagi na zamiar lepszego poznania zjawiska kultury proinnowacyjnej, które jednocześnie nie jest jednoznacznie określone, metodą jest instrumentalne studium przypadku (Stake, 2009) o charakterze eksploracyjnym

(Baxter, Jack, 2008). Ze względu na objęcie analizą jednego przypadku jest to studium pojedyncze (ang. *single case study*) (Barzelay, 1993).

Do zgromadzenia danych empirycznych zostały wykorzystane różnorodne źródła, pozostające do dyspozycji badacza w trakcie procesu analitycznego, co wpisuje się w metodę brikolażu (Kincheloe, 2004). W szczególności w procesie analitycznym uwzględniono własne doświadczenia i obserwacje. Autor był zaangażowany w proces od początku do końca, w wielu różnych rolach. Zaangażowanie to obejmowało udział w spotkaniach zespołów określających: wyzwanie i cele projektu, kryteria rekrutacji uczestników, dobór metody procesu projektowego oraz opracowanie narzędzi i instrukcji dla uczestników oraz moderatorów, proces promocji w mediach społecznościowych. Autor brał też udział w spotkaniach międzynarodowego zespołu organizacyjnego, w którego skład wchodził przedstawiciel uczelni sieci Una Europa, a także moderował jedną z grup studentów. Ponadto, uczestniczył w projekcie Una. Ten, który odbył się rok wcześniej niż analizowany przypadek i stanowi genezę dla analizowanego projektu Una.Futura. Taka perspektywa zapewnia maksymalny poziom wglądu i intersubiektywnego rozumienia wewnętrznych procesów związanych z realizacją projektu, co jest wartościowe, jeśli chodzi o badania nad kulturą, w których przypadku kryterium zanurzenia i rozumienia jest kluczowe.

Wśród analizowanych źródeł empirycznych znalazły się:

- obserwacja uczestnicząca w wydarzeniach;
- wywiad z dwójką studentów będących uczestnikami Una.Futura, którzy publicznie opowiedzieli o tym, co dał im udział w projekcie (ok. 30 min; publicznie dostępne: <https://www.una-europa.eu/stories/reflections-on-una-futura-podcast-6>);
- nagrania wideo ze spotkań organizacyjnych i informacyjnych dla moderatorów oraz z prezentowania przez studentów wyników projektu (łącznie ok. 5 godzin);
- dokumenty i materiały (korespondencja z zespołem organizacyjnym oraz ze studentami, szablony narzędzi Design Sprint na platformie Miro, uzupełnione przez zespoły studentów pod opieką moderatorów, komentarze z ewaluacji projektu przez międzynarodowy zespół organizacyjny na platformie Miro; materiały promocyjne projektu – film promocyjny oraz informacje o naborze do projektu);
- rozmowy nieformalne z zespołem organizacyjnym Uniwersytetu Jagiellońskiego (UJ) oraz ze studentami i doktorantami z zespołu moderowanego przez autora.

Zebrane dane zostały poddane analizie i interpretacji ukierunkowanej na rozpoznanie elementów projektu Una.Futura, które odpowiadają siedmiu czynnikom wymiarów kultury innowacyjnej według Dobniego (2008).

## Una.Futura – charakterystyka projektu

### Geneza i finansowanie

Una.Futura to międzynarodowy projekt zorganizowany we współpracy ze wszystkimi partnerami Una Europa. W chwili realizacji projektu w sieci Una Europa były zrzeszone: Freie Universität Berlin, Università di Bologna, The University of Edinburgh, Helsingin Yliopisto, Uniwersytet Jagielloński, KU Leuven, Universidad Complutense de Madrid, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonn.

Inicjatywa Una.Futura była kontynuacją formatu zainicjowanego projektem Una.Ten (Transform Emergency Now! 10 days for change), będącym formą studenckiego hackathonu w ramach Una Europa, który odbył się wiosną 2020 r. i stanowił odpowiedź na wyzwania związane z pandemią COVID-19. Inicjatorem i koordynatorem był zespół z Università di Bologna. Inicjatywa ta była spontaniczna, a jej kontynuacja nie była przesądzona.

W 2021 r. władze Una Europa zdecydowały się kontynuować te działania. Koordynację powierzono UJ, który zaproponował projekt Una.Futura, ukierunkowany na wyzwania cyfrowe. Był częścią projektu DIGITALIZED!, finansowanego przez Polską Narodową Agencję Wymiany Akademickiej (w ramach programu „Akademiczne Partnerstwa Międzynarodowe”) oraz przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (w ramach programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza”).

### Cele i przebieg projektu

Projekt był realizowany od 21 czerwca do 9 lipca 2021 r., przygotowania zaczęły się jednak kilka miesięcy wcześniej. W ramach Una.Futura 17 międzynarodowych zespołów, złożonych ze studentów i doktorantów (ok. 70 osób) z uczelni zrzeszonych w sieci Una Europa, pracowało wirtualnie pod opieką moderatorów (25 osób), podejmując kierunki zasugerowane przez ekspertów (16 osób). Należy podkreślić, że nie wszyscy uczestnicy mogli być zaangażowani w prace przez 3 tygodnie, dlatego konieczne było połączenie niektórych zespołów.

Zespoły mogły wybrać jedno z poniższych kluczowych wyzwań związanych z rewolucją cyfrową:

- 1) cyfrowe upełnomocnienie (ang. *digital empowerment*);
- 2) cyfrowe obywatelstwo (ang. *digital citizenship*);
- 3) cyfrowa gospodarka (ang. *digital economy*);
- 4) rozszerzony człowiek (ang. *augmented human*);
- 5) cyfrowe zagrożenia (ang. *cyber threats*);



6) dobrostan mentalny i relacje społeczne w cyfrowym świecie (ang. *mental well-being and social relations in the digital world*).

Podczas pierwszych dwóch tygodni w ramach tzw. presprintu zespoły miały okazję się poznać, wymienić doświadczeniami i przygotować merytorycznie do intensywnej pracy podczas zaplanowanego na trzeci tydzień Design Sprintu. UJ zapewnił wszystkim chętnym możliwość uczestnictwa w grze integracyjnej on-line, prowadzonej przez profesjonalną firmę zewnętrzną.

Moderatorzy mogli stosować swoje metody i podejścia w zakresie twórczego rozwiązywania problemów. W takiej sytuacji musieli we własnym zakresie przygotować odpowiednie narzędzia dla zespołów. Z ewaluacji i rozmów w trakcie projektu i bezpośrednio po wyniku, że wielu moderatorów wybrało metodę *design sprint*, choć dla niektórych była zbyt trudna i wówczas modyfikowano ją adekwatnie do potrzeb. Część moderatorów zastosowała bardziej elastyczne podejście, bliższe metodom *design thinking* lub *human-center design* (IDEO, 2015). Niezależnie od metody ogólne ramy procesu projektowego obejmowały fazę badawczą, definiowanie zaktualizowanego wyzwania projektowego, formułowanie pomysłów, szybkie prototypowanie oraz testowanie.

9 lipca 2021 r. nastąpiło oficjalne zakończenie projektu. Wówczas wszystkie zespoły zaprezentowały wypracowane rozwiązania problemów społecznych związanych z digitalizacją. Finalnie zostało opracowanych kilkanaście koncepcji, w tym m.in.:

- platforma szkolnictwa wyższego do kursów on-line dająca możliwość zdobycia dyplomu na podstawie kursów oferowanych przez różne uczelnie;
- otwarte przestrzenie (off-line) na kampusach uczelni Una Europa służące do nauki umiejętności cyfrowych;
- dwie platformy wspierające cyfrową partycypację w życiu publicznym, umożliwiające głosowanie na poziomie UE albo zgłaszanie, ocenianie, wyszukiwanie i monitorowanie realizacji projektów o charakterze zbliżonym do budżetu obywatelskiego;
- system bezpośrednich transferów środków finansowych z wykorzystaniem wirtualnej waluty;
- platforma edukacyjna dla laików w zakresie kryptowalut;
- urządzenie oparte na algorytmach SI ułatwiające odbiór obiektów muzealnych;
- aplikacje ułatwiające interakcję osób cierpiących na zaburzenia natury psychicznej.

Poza wypracowaniem konkretnych rozwiązań celem projektu była międzynarodowa integracja pracowników oraz studentów i doktorantów, a także przetestowanie formuły koprojektowania jako formy współdziałania w ramach sieci zorientowanego na generowanie innowacji istotnych społecznie. Miało to wesprzeć budowanie uniwersytetu przyszłości w ramach Una Europa i wpisywało się w poszukiwania innowacyjnych formuł współpracy.

## Organizacja i uczestnicy

W organizację Una.Futura był zaangażowany zespół koordynujący z UJ (pięć osób tworzących stały skład oraz pięć osób pełniących funkcję wspomagającą w określonych momentach). Po zarysowaniu głównych celów projektu został powołany zespół międzynarodowy, do którego weszły osoby z uczelni partnerskich Una Europa. Były to głównie osoby odpowiedzialne za rozwój innowacji i przedsiębiorczości w macierzystych uniwersytetach, ale też częściowo kadra akademicka, która w pracy naukowej lub dydaktyce specjalizuje się w szeroko rozumianym myśleniu projektowym (ang. *design thinking*).

Celem wspólnych spotkań zespołu koordynującego UJ z przedstawicielami uczelni partnerskich była harmonizacja czasu projektu z kalendarzami akademickimi wszystkich uczelni oraz ustalenie sposobów komunikacji o projekcie wśród studentów i pracowników uczelni partnerskich z zachowaniem ścieżek proceduralnych przyjętych w poszczególnych uczelniach. Na spotkaniach uzgodniono też kryteria rekrutacji studentów i doktorantów do projektu oraz wyboru ekspertów. Wskazano także narzędzia do pracy zdalnej. Ponadto, już po zakończeniu projektu, członkowie zespołu koordynującego spotkali się z koordynatorami kolejnej edycji projektu, aby podzielić się doświadczeniami i wnioskami.

Głównym narzędziem oficjalnych spotkań wirtualnych był MS Teams, choć zespoły studentów i doktorantów do pracy zespołowej mogły korzystać (i często to robiły) z innych narzędzi, m.in. Zoom. Oficjalnym narzędziem komunikacji pisemnej między zespołem koordynującym a uczestnikami, moderatorami, ekspertami i koordynatorami z uczelni partnerskich był Slack. Każdy zespół studencki wraz z moderatorem (lub moderatorami) miał swój zamknięty kanał. Ponadto, moderatorzy mieli swój zamknięty kanał, tak samo było w przypadku międzynarodowego zespołu koordynatorów. Do komunikacji ogólnej służył kanał ogólny.

Każdy zespół studencki otrzymał dostęp do własnej wirtualnej białej tablicy do wspólnej pracy na platformie Miro. Tablice te miały wgrane wcześniej szablony do pracy, zawierały też przewodnik, krótkie opisy ćwiczeń zgodne z metodą oraz wskazówki dotyczące czasu (przykład na rysunku 1).

W projekt był zaangażowany zespół ekspertów w obszarach powiązanych z sześcioma opisanymi wyżej wyzwaniem. Eksperci byli w zdecydowanej większości akademikami z partnerskich uczelni, uczestniczącymi w projekcie na zasadzie wolontariatu. Ich rolą było wprowadzenie zespołów studenckich w obszar problemowy, zasugerowanie wąskich wyzwań projektowych, konkretnych problemów do rozwiązania oraz wskazanie źródeł do poszukiwania informacji.

W skład zespołów studenckich wchodziły studentki i studenci oraz doktorantki i doktoranci z uczelni zrzeszonych w Una Europa, którzy zgłosili chęć udziału



w projekcie. Osoby te były dobierane tak, aby reprezentowały różne kierunki studiów. Zadaniem uczestników podczas dwóch tygodni presprintu była integracja, pogłębienie wiedzy o problemie i przeprowadzenie wywiadów z osobami, które doświadczają konkretnego problemu. Następnie, podczas trzeciego tygodnia, odbył się Design Sprint, którego celem było wypracowanie i przetestowanie rozwiązania wybranego problemu.

Rysunek 1. Widok szablonu Design Sprint przygotowanego dla projektu Una.Futura



Źródło: zrzut ekranu (materiał stworzony do projektu).

Aby wesprzeć studentów w procesie projektowym i facylitacji, został utworzony zespół moderatorów. Każdy z moderatorów pracował przez cały okres trwania projektu z jednym zespołem. Z uwagi na obciążenie czasowe niektóre zespoły miały po dwóch lub trzech moderatorów, którzy wymieniali się i uzupełniali.

Wszystkie opisane zespoły, zarówno organizacyjne, jak i studenckie, działały nieformalnie. Aktualizacje na temat Una.Futura były zamieszczane w mediach społecznościowych: Twitter, Instagram, LinkedIn.

## Specyfika innowacyjnej kultury sieci uniwersytetów Una Europa

### Wielopoziomowość kultury organizacyjnej

W analizowaniu kultury innowacyjnej sieci uniwersytetów Una Europa na pierwszy plan wychodzi sieciowy charakter relacji między uniwersytetami. Patrząc przez pryzmat przywołanej za Scheinem definicji kultury organizacyjnej („zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę”), należy stwierdzić, że kultura sieci Una Europa jest złożona, ponieważ obejmuje w zasadzie trzy grupy. Innymi słowy, kultura tych grup wyznacza w pewnym sensie poziomy innowacyjnej kultury organizacyjnej sieci uniwersytetów.

Pierwszy poziom obejmuje uniwersytety będące członkami sieci. Każda z akademii ma własną kulturę organizacyjną, powiązaną także z kulturą narodową. Warto podkreślić, że wiele uczelni zrzeszonych w Una Europa istnieje kilkaset lat, co oznacza ogromne dziedzictwo dla kultury organizacyjnej i niekoniecznie musi wspierać innowacyjność.

Drugi poziom obejmuje sieć Una Europa, rozumianą instytucjonalnie. Sieć ma swoje własne cele i wartości, które nie muszą być i nie są podzielane przez wszystkich członków wspólnot uniwersyteckich, czego przejawem jest np. obojętny lub niechętny stosunek niektórych pracowników uniwersytetów zrzeszonych w sieci do działań w ramach Una Europa. Można więc powiedzieć, że sieć Una Europa ma swoją kulturę organizacyjną, zakorzenioną w kulturach organizacyjnych uniwersytetów, ale jednak odrębną, o czym świadczy już samo zawiązanie takiej formy instytucjonalnej, a także jej odrębne cele, identyfikacja wizualna, struktury organizacyjne, a także poczucie wspólnoty dostrzegane wśród osób zaangażowanych w sieć Una Europa.

Analizowany przypadek – projekt Una.Futura – ma swoje indywidualne cele, strukturę organizacyjną, wartości, reguły postępowania, a także grupę osób zaangażowanych w jego realizację. Nie wszystkie osoby, które w nim uczestniczyły (studenci i pracownicy uczelni partnerskich), miały wcześniej styczność z Una Europa. Dla niektórych studentów koniec projektu Una.Futura zbiegł się z końcem semestru i końcem studiów. Ich przystąpienie do projektu wspólnie z tymi, którzy już identyfikowali się z siecią Una Europa, a także pewna odrębność inicjatywy Una.Futura, otwartej też na współpracę z podmiotami z otoczenia społeczno-gospodarczego, dają podstawy do wyodrębnienia trzeciego poziomu kultury organizacyjnej.

We wszystkich tych przypadkach są spełnione dwa warunki definicyjne kultury organizacyjnej: 1) istnieje grupa, która ustanowiła i rozwijała „zespół rozsądnych reguł postępowania”, 2) reguły te „wytyczały nowym członkom sposób myślenia i odczuwania”.

## Deskryptywna charakterystyka wymiarów kultury organizacyjnej

Analiza zebranego materiału empirycznego przez pryzmat wymiarów kultury innowacyjnej według Dobniego (2008) pozwoliła na rozpoznanie elementów innowacyjnej kultury sieci uniwersytetów i ich opisanie. Ponadto, możliwe było uwzględnienie w tym opisie trzech grup (poziomów) konstytuujących innowacyjną kulturę organizacyjną sieci Una Europa.

### Skłonność do innowacji

Skłonność do innowacji była odzwierciedlona w oficjalnych komunikatach Una Europa i celach jej projektów flagowych. Przykładem jest cel projektu Una.Resin: „Celem Una.Resin jest stworzenie bezproblemowej infrastruktury badawczej i innowacyjnej na ośmiu partnerskich uczelniach” (<https://www.una-europa.eu/about/una.resin>, dostęp: 1.03.2022). Ponadto, skłonność do innowacji została wyrażona w celach jednostek organizacyjnych uczelni partnerskich, których pracownicy weszli w skład międzynarodowego zespołu koordynującego projekt Una.Futura. Jednym z najlepszych przykładów jest cel Helsinki Think Company: „Naszym celem jest podniesienie znaczenia uczenia się przez całe życie, kreatywnego myślenia i innowacji wśród wszystkich podmiotów i obszarów społeczeństwa. Stało się to możliwe dzięki współpracy z organizacjami spoza znanego ekosystemu przedsiębiorczości w Helsinkach oraz dzieleniu się ideologią Helsinki Think Company z innymi uniwersytetami za granicą” (<https://www.thinkcompany.fi/about-us/our-story>, dostęp: 1.03.2022). Innowacje były także celem projektu Una.Futura: „Una.Futura to innowacyjny proces mający na celu opracowanie rozwiązań dotyczących rzeczywistych wyzwań w środowisku społeczno-gospodarczym związanych z rewolucją cyfrową, które znacząco wpływają na zmiany w świecie społecznym” ([https://www.uj.edu.pl/wiadomosci/-/journal\\_content/56\\_INSTANCE\\_d82lKZvhit4m/10172/148203091](https://www.uj.edu.pl/wiadomosci/-/journal_content/56_INSTANCE_d82lKZvhit4m/10172/148203091), dostęp: 1.03.2022). Powyższe cytaty demonstrują także centralną pozycję innowacji w modelach biznesowych Una Europa oraz jednostek organizacyjnych partnerskich uniwersytetów zaangażowanych w projekt.

### Zwartość pracowników

Zaangażowanie pracowników oddelegowanych przez uniwersytety partnerskie do projektu Una.Futura wynikało ze zgodności celów projektu z celami jednostek organizacyjnych, takich jak Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości UJ, Helsinki Think Company, Spin-off & Innovation (KU Leuven), Edinburgh College of Art (University of Edinburgh), I.D.E.A. (The University of Bologna). Ponadto, zaangażowanie

uniwersytetów w innowacje jest wyrażone nie tylko funkcjonowaniem jednostek organizacyjnych wspierających innowacje, ale także poprzez sam fakt przystąpienia uniwersytetów do sieci Una Europa i podejmowanie w jej ramach wielu działań wolontariackich bądź też finansowanych z własnych środków uczelni.

Zaangażowanie pracowników oddelegowanych do projektu Una.Futura było wyczuwalne podczas spotkań międzynarodowego zespołu koordynującego, o czym świadczą dyskusje i reakcje uczestników na problemy (np. deklarowanie chęci i udzielanie wzajemnej pomocy). Zaangażowanie moderatorów oddają rezultaty uzyskane przez studentów i doktorantów oraz często wypowiedziane podczas formalnych i nieformalnych rozmów zdanie: „Jestem dumny z mojej grupy”.

O zaangażowaniu studentów w projekt świadczy entuzjazm dwójki studentów, z którymi autor przeprowadził oficjalny wywiad po zakończeniu projektu. Potwierdzają to też emocje studentów i doktorantów towarzyszące im podczas prezentacji koncepcji rozwiązań (udokumentowane na nagraniach wideo). Być może najlepszym dowodem jest fakt, że kilka zespołów deklarowało chęć dalszej pracy po projekcie i szukanie finansowania na platformie Kickstarter, co wyniknęło z nieformalnych rozmów oraz decyzji o nieujawnianiu pomysłu w publikacji poprojektowej (Lewandowski, 2022).

## Organizacyjne uczenie się

Stopień, w jakim szkolenie i możliwości edukacyjne pracowników uczelni partnerskich oraz osób zaangażowanych w sieć Una Europa są powiązane z celami w zakresie innowacji, jest trudny do dokładnego rozpoznania i udokumentowania bez pogłębionych badań, wykraczających poza ramy tego opracowania. Istnieją jednak pewne przesłanki, z których można wnioskować o kierunkach i potencjale powiązań organizacyjnego uczenia się z innowacjami. Una Europa inicjuje, wspiera i/lub rozwija:

- ekosystem sieci uniwersytetów w zakresie badań i innowacji w ramach inicjatywy Una.Resin (<https://www.una-europa.eu/about/una.resin>, dostęp: 1.03.2022);
- wymianę i mobilność pracowników między uczelniami partnerskimi, czego jednym z pożądaných rezultatów jest „zaangażowanie partnerów nieakademickich lub firm” (<https://www.una-europa.eu/initiatives/una-europa-chairs>, dostęp: 1.03.2022);
- tworzenie wspólnych innowacyjnych formatów działania i kształcenia w ramach projektu 1Europe, takich jak wymiana wiedzy pracowników administracyjnych, naukowych czy warsztaty dla doktorantów;
- edukację studentów opartą na metodach typu *challenge-based learning* i w odpowiedzi na wyzwania określone przez zewnętrznych partnerów, w tym przemysł,

organizacje pozarządowe czy władze lokalne (<https://www.una-europa.eu/initiatives/una-europa-learnin-for-society>, dostęp: 1.03.2022);

- prowadzenie wspólnych projektów w zakresie badań podstawowych, co umożliwia prowadzenie badań stosowanych kończących się innowacjami, choć niekoniecznie innowacjami społecznymi (<https://www.una-europa.eu/initiatives/seed-funding>, dostęp: 1.03.2022).

Każda z partnerskich uczelni ma jednostki wspierające przedsiębiorczość akademicką, centra transferu technologii i wiedzy. Przykładowo, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości UJ (AIP UJ) prowadzi szkolenia dla studentów i doktorantów w zakresie start-upów czy prowadzenia biznesu, a Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju UJ (CITTR UJ) prowadzi szkolenia w zakresie komercjalizacji wyników badań naukowych.

W ramach projektu Una.Futura przygotowano dwa rodzaje wsparcia w zakresie metody *design sprint*. Po pierwsze, dla chętnych moderatorów zorganizowano dwa spotkania w celu zaznajomienia ich z założeniami metody, przedstawienia szablonów i wyjaśnienia opisów poleceniami dla zespołów studenckich. Ponadto, cała metoda i każde ćwiczenie opisane na platformie Miro miało powiązany materiał wyjaśniający w postaci filmów wideo, dostępnych powszechnie na platformie YouTube. Materiały te zostały przygotowane i upowszechnione przez podmioty prywatne uznane w środowisku za ekspertów i nie były powiązane w żaden sposób z siecią Una Europa ani z projektem Una.Futura. W ten sposób zarówno moderatorzy nieznający metody, jak i studenci oraz doktoranci mogli zapoznać się z całą metodą i z poszczególnymi ćwiczeniami z wyprzedzeniem. Ponadto, każdy z moderatorów mógł korzystać z własnych metod pracy kreatywnej, pod warunkiem przygotowania materiałów dla studentów. Część moderatorów skorzystała z takiej możliwości.

## Kreatywność i upełnomocnienie

Trudno oszacować, w jakim stopniu poszczególne uniwersytety oraz sieć Una Europa tworzą potencjał kreatywny pracowników oraz kształtują możliwości wyrażania kreatywności w pracy. Ogólnie można założyć, że pracownicy cieszą się dużą autonomią w zakresie swoich badań.

Na poziomie projektu Una.Futura starano się stworzyć odpowiednie warunki do rozwoju zdolności kreatywnych studentów i doktorantów oraz wykorzystania tego potencjału. Możliwości te wynikają z przyjętej metody *design sprint* i otwartości na inne kreatywne metody, które mogli znać moderatorzy. Ponadto, zapewniono moderatorom, studentom i doktorantom wsparcie merytoryczne. Zostały także przygotowane narzędzia do pracy zdalnej, w tym szablony na platformie Miro oraz kanały komunikacji synchronicznej i asynchronicznej (Slack, MS Teams i Google

Meet). Z analizy nieformalnych rozmów oraz korespondencji wynika, że niektórzy moderatorzy korzystali z własnych narzędzi, a niektórzy improwizowali, adaptując scenariusz przewidziany w szablonach Design Sprint.

Po zakończeniu projektu, podczas jego ewaluacji, niektóre osoby, które brały udział także jako moderatorzy, wyraziły zadowolenie z tego, że nauczyły się nowych technik stosowanych podczas Design Sprint oraz poznały narzędzia do wspólnej pracy (platforma Miro). Warto odnotować, że wykorzystanie narzędzi jak Slack czy Miro było podyktowane dobrymi doświadczeniami z pierwszej edycji projektu – Una.Ten, realizowanej w 2020 r. Narzędzia te wprowadzili przedstawiciele Uniwersytetu Bolońskiego, który zainicjował pierwszą edycję.

### Orientacja rynkowa

Zakres, w jakim pracownicy tworzą i upowszechniają wiedzę o klientach, konkurencji, branży oraz swoje rozumienie łańcucha wartości lub klastra, w którym działają, jest odzwierciedlony powołaniem sieci Una Europa i wspólnymi przedsięwzięciami zorientowanymi na kształcenie studentów i doktorantów, na prowadzenie wspólnych badań naukowych, a także na współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Trudno na poziomie każdego z uniwersytetów tę orientację rynkową ocenić, a tym samym jej wpływ na projekt czy sieć. Niemniej z rozmów nieformalnych przeprowadzonych przez autora z osobami zaangażowanymi w Una Europa na UJ wynika, że działania w ramach sieci zmieniają sposób rozumienia i funkcjonowania łańcucha wartości wszystkich uczelni będących w sieci (dydaktyka, badania, innowacje), a realizacja Una.Futura w zespołach międzynarodowych przyczyniła się do ukonstytuowania takiej orientacji zarówno na poziomie sieci, jak i poszczególnych uczelni.

### Orientacja na tworzenie wartości

Stopień, w jakim pracownicy są skupieni na procesie tworzenia wartości dla klienta, oznacza zaangażowanie pracowników w kształcenie studentów i doktorantów, prowadzenie badań naukowych, a także zespołów w generowanie wartości dla otoczenia społeczno-gospodarczego. Wydaje się, że działania sieci Una Europa, w tym realizacja projektu Una.Futura, przełożyły się na wzmocnienie tej orientacji na poziomie zarówno sieci jako całości, jak i poszczególnych jej uniwersytetów. Świadczą o tym opinie o nowej wiedzy i doświadczeniach zdobytych podczas Una.Futura, a także wykorzystanie sieci kontaktów z Una.Futura do wymiany wiedzy niezwiązanej z projektem i po jego zakończeniu.



## Kontekst wdrażania

Środowisko wsparcia wdrożenia, zaakceptowanie nieodłącznego ryzyka i kompromisów w zakresie korzyści, przejawiające się zdolnością organizacji do realizowania pomysłów o wartości dodanej, to elementy dość dobrze zinstytucjonalizowane i funkcjonujące na poszczególnych uniwersytetach. Świadczą o tym działania jednostek organizacyjnych typu AIP UJ czy CITTRU UJ oraz ich odpowiedników na uczelniach zrzeszonych w Una Europa (przykłady jednostek podano powyżej).

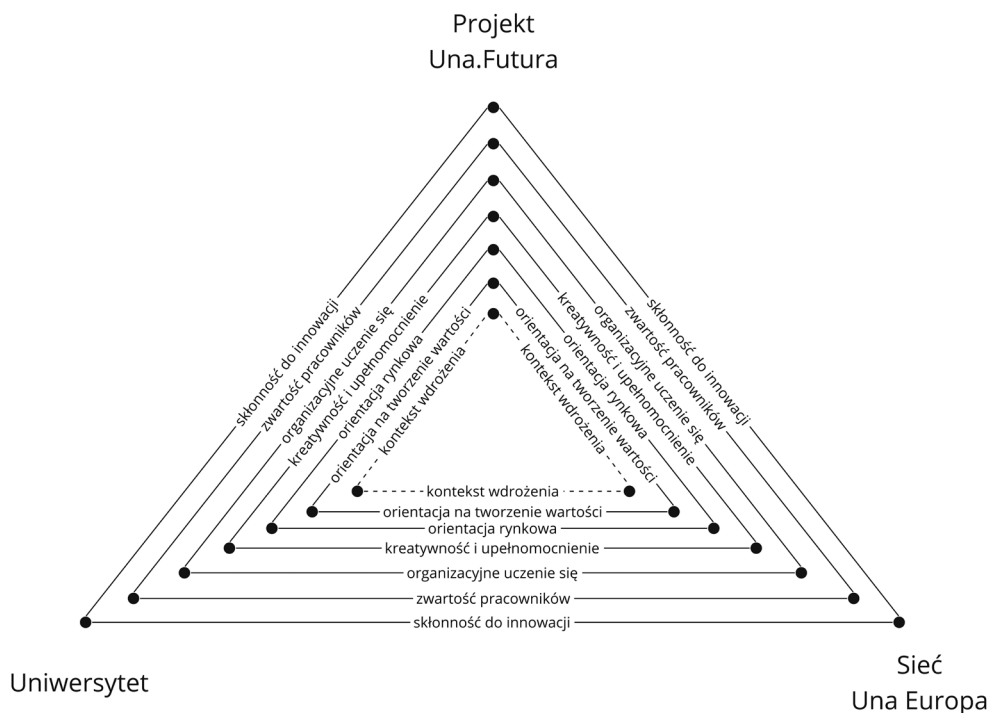
W czasie realizacji projektu Una.Futura na poziomie Una Europa nie istniały jeszcze wypracowane mechanizmy, które ułatwiałyby wdrażanie innowacji stworzonych wspólnie przez uniwersytety. Tym samym w projekcie Una.Futura przewidziano, że dalsze prace zespołów będą możliwe w trybie indywidualnym po zgłoszeniu takiej potrzeby. Jednak po zakończeniu projektu większość zespołów przerwała prace. Podczas ewaluacji po zakończeniu projektu, dokonanej przez zespół koordynatorów, pojawiły się głosy, że byłyby przydatne mechanizmy dalszej inkubacji pomysłów.

Z nieformalnych rozmów i korespondencji wiadomo, że co najmniej jeden zespół studentów planował poszukiwanie zewnętrznego finansowania na rozwój swojego pomysłu. Zespół, którego prace moderował autor artykułu, także zdecydował się na kontynuację działań. Jednak po kilku spotkaniach zespołu, w tym po rozmowach z potencjalnymi partnerami zewnętrznymi zainteresowanymi koncepcją, zdecydowano się je zakończyć.

Model badawczy innowacyjnej kultury organizacyjnej sieci Una Europa, badany na przykładzie projektu Una.Futura, zilustrowano na rysunku 2. Przedstawiony opis pozwala na wyciągnięcie kilku ogólnych wniosków. Po pierwsze, czynniki konstytuujące wymiary innowacyjnej kultury organizacyjnej opisane przez Dobniego (2008) stanowią ramy teoretyczne przydatne do uchwycenia specyfiki innowacyjnej kultury sieci. Po drugie, w badanym przypadku nastawienie na innowacje społeczne i realizacja projektów w tym obszarze zwiększyły pełnomocnienie pracowników uniwersytetów oraz rozwijają potencjał pracowników i studentów. Nakierowanie na rynek, które wpisuje się w korporacyjny model uniwersytetu, w analizowanym przypadku nie potwierdziło obaw w zakresie erozji etosu akademickiego (Sułkowski, Zawadzki, 2016). Obszar innowacji społecznych i współdziałanie w międzynarodowej sieci uniwersytetów w tym obszarze pokazuje, że istnieje możliwość zaprojektowania dobrego połączenia tradycyjnych wartości akademickich z nastawieniem na społeczną przydatność rozwiązań opartych na badaniach naukowych (Lewandowski, 2019). Kultura innowacyjna nie powinna być utożsamiana z kulturą korporacyjną uniwersytetów. Po trzecie, biorąc pod uwagę raczej niski poziom potencjału polskich uczelni wyższych w zakresie wdrażania innowacji społecznych (Morawska-Jancelewicz, 2021),

należy podkreślić, że uczestnictwo w sieci międzynarodowej może ten potencjał istotnie zwiększyć.

Rysunek 2. Model badawczy innowacyjnej kultury organizacyjnej sieci Una Europa



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

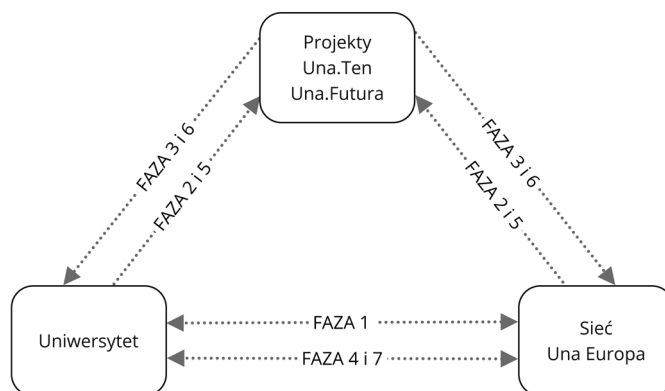
### Dynamika relacji między poziomami innowacyjnej kultury organizacyjnej badanej sieci uniwersytetów

Przeprowadzona analiza eksploracyjna projektu Una.Futura pozwoliła wskazać główne fazy formowania się kultury innowacyjnej sieci Una Europa. Fazy te są wyznaczone przez chronologiczny przebieg działań między grupami określającymi poziomy kultury organizacyjnej sieci – uniwersytetem, siecią oraz zespołem projektowym (rysunek 3).

Pierwszą fazą było utworzenie sieci przez uniwersytety. Otworzyło to nowe możliwości realizacji projektów i zainicjowało formowanie się kultury innowacyjnej sieci. Została w ten sposób zwiększona skłonność do innowacji i organizacyjnego uczenia się poszczególnych uniwersytetów oraz sieci jako całości. Wraz ze stworzeniem

warunków dla wspólnych międzynarodowych przedsięwzięć zorientowanych na tworzenie innowacji zaczęto oczekiwać takich projektów.

**Rysunek 3. Fazy kształtowania się innowacyjnej kultury organizacyjnej sieci Una Europa z uwzględnieniem realizacji projektów Una.Ten i Una.Futura**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Drugą fazę stanowią zainicjowanie i realizacja projektu Una.Ten (w 2020 r.), który był nastawiony na generowanie otwartych innowacji i innowacji społecznych. Realizacja tego projektu stworzyła ogólny wzór działania zorientowanego na tworzenie otwartych innowacji oraz innowacji społecznych na poziomie sieci.

W fazie trzeciej wiedza o tym modelu działania i narzędziach została upowszechniona na uniwersytetach partnerskich sieci. Samo uczestnictwo kadry akademickiej lub administracyjnej w projekcie Una.Ten przełożyło się na wzrost wiedzy i doświadczenia w ramach poszczególnych uniwersytetów. W przypadku UJ powstały lokalne inicjatywy, takie jak kierowany przez autora projekt ISP.TEN, w którym uczestniczyli pracownicy i studenci Instytutu Spraw Publicznych UJ.

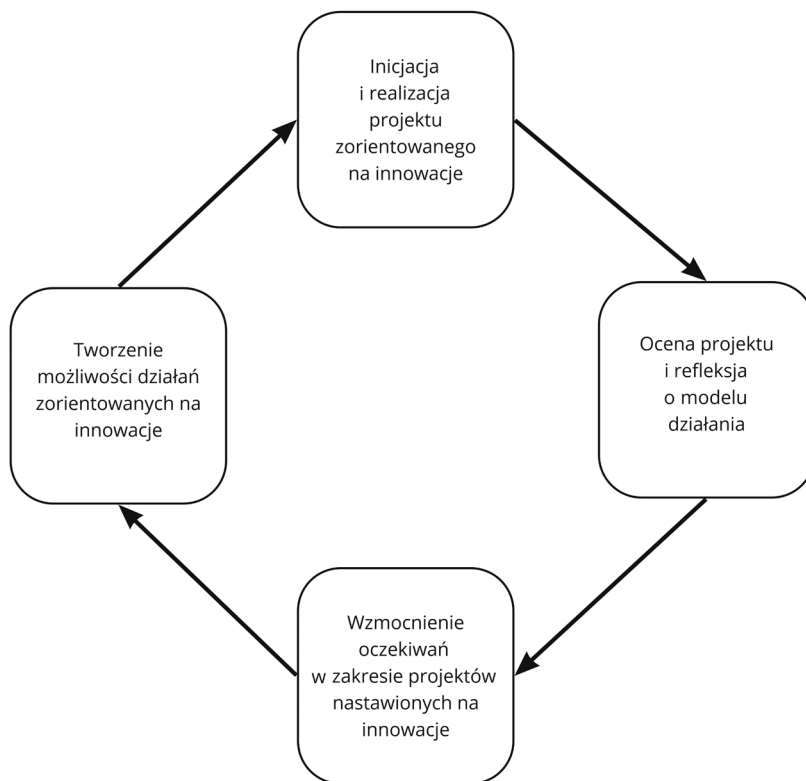
W fazie czwartej zacieśniły się więzi między uczelniami partnerskimi jako członkami sieci Una Europa, świadczy o tym wzrost liczby wspólnych inicjatyw. Potencjał modelu wspólnego działania zorientowanego na innowacje wypracowanego w ramach Una.Ten dostrzeżono zarówno na uniwersytetach, jak i w ramach sieci. Oczekiwania w tym zakresie zostały umocnione, o czym świadczy decyzja władz Una Europa o kontynuacji inicjatywy, która w 2021 r. przybrała formę projektu Una.Futura.

Faza piąta jest w zasadzie powtórzeniem fazy drugiej, sprowadzającej się do realizacji projektu – tym razem drugiej edycji (Una.Futura). Podczas przygotowań do tego projektu wykorzystano doświadczenia z pierwszej edycji. Wprowadzono też modyfikacje i nowe elementy do modelu wspólnego działania zorientowanego

na generowanie innowacji społecznych (np. wspólna organizacja projektu, międzynarodowe zespoły studentów).

Faza szósta, podobnie jak faza trzecia, polega na przyswojeniu wiedzy i doświadczeń z międzynarodowego projektu zorientowanego na innowacje w celu ich wykorzystania do rozwoju lokalnych inicjatyw na poszczególnych uniwersytetach. Przykładowo, autor artykułu korzystał z tych doświadczeń podczas zajęć dydaktycznych.

**Rysunek 4. Model empiryczny „pętli innowacji” powstałej podczas cyklu projektów (Una.Ten, Una.Futura, Una.Together)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Faza siódma jest niejako powtórzeniem fazy czwartej. Przykładem jest wymiana wiedzy i doświadczeń w zakresie przedsiębiorczości akademickiej między AIP UJ i jego odpowiednikami na uniwersytetach w Leuven i Helsinkach. Wymiana ta odbyła się dzięki relacjom zbudowanym w projekcie Una.Futura i po jego zakończeniu i nie dotyczyła bezpośrednio samego projektu Una.Futura. Jest to przykład umacniania się kultury innowacyjnej sieci Una Europa, jak również kultury innowacyjnej

poszczególnych uniwersytetów. Ponadto, po ocenie efektów projektu Una.Futura władze Una Europa podjęły decyzję o kontynuacji inicjatywy. Trzecia edycja – Una Together – została oficjalnie ogłoszona w marcu 2022 r. (<https://www.una-europa.eu/calendar/una-together-virtual-q-a-session>, dostęp: 3.03.2022). Jest to wyraz umocnienia się oczekiwań oraz utrwalenia wzorów wspólnego działania zorientowanego na innowacje społeczne.

Zaobserwowane działania konstytuujące innowacyjną kulturę organizacyjną sieci Una Europa przypominają zasadę samospełniającej się przepowiedni (Weick, 2016). Działanie w postaci projektu zorientowanego na innowacje ma efekty, których ocena umacnia oczekiwania sieci Una Europa w zakresie tworzenia innowacji. Umocnione oczekiwania tworzą możliwości działania, którego efekty znowu umacniają oczekiwania. Istotę tej „pętli innowacji” ilustruje rysunek 4.

## Podsumowanie

W literaturze przedmiotu kultura organizacyjna i jej powiązania z innowacjami są dobrze rozpoznane. Istnieją jednak specyficzne konteksty, które wymagają eksploracji. Jednym z takich obszarów jest kultura innowacyjna międzynarodowej sieci uniwersytetów, w szczególności w sytuacji, w której innowacje wpisują się w trzecią misję uniwersytetu i są ukierunkowane na potrzeby społeczne.

Przeprowadzone studium przypadku projektu Una.Futura wykazało adekwatność wymiarów kultury innowacyjnej według Dobniego (2008) do opisu kultury sieci uniwersytetów. Obejmują one: skłonność do innowacji, zwartość pracowników, organizacyjne uczenie się, kreatywność i upełnomocnienie, orientację rynkową, orientację na tworzenie wartości, wdrażanie innowacji. Ponadto, w przypadku badanego projektu współrealizowanego przez partnerów sieci wyróżniono trzy zaangażowane grupy: pojedynczy uniwersytet, sieć Una Europa oraz zespołów projektu Una.Futura. Grupy te wyznaczają poziomy kultury innowacyjnej sieci. Wszystkich siedem wymiarów kultury innowacyjnej kształtowało się poprzez relacje między tymi grupami w trakcie realizacji projektu Una.Futura, a także przed nim i po nim. Chronologia kształtowania tych relacji sugeruje, że działania konstytuujące innowacyjną kulturę organizacyjną sieci Una Europa przypominają zasady działania samospełniającej się przepowiedni, co nazwano roboczo „pętlą innowacji”. Dalsze badania powinny skupić się na potwierdzeniu poczynionych obserwacji, co będzie przyczynkiem do rozbudowy koncepcji proinnowacyjnej kultury organizacyjnej.

Uzyskane wyniki badań pozwoliły także odnieść się do kilku kwestii pośrednio dotyczących innowacji społecznych tworzonych przez uniwersytety. Po pierwsze, jeśli przyjąć, że trzecia misja uniwersytetu wpisuje się w korporacyjny model

uniwersytetu, to w analizowanym przypadku nie potwierdziły się obawy w zakresie erozji etosu akademickiego. Po drugie, analizowany przypadek współdziałania w międzynarodowej sieci uniwersytetów w obszarze innowacji społecznych pokazuje, że istnieje możliwość zaprojektowania dobrego połączenia tradycyjnych wartości akademickich z nastawieniem na społeczną przydatność rozwiązań opartych na badaniach naukowych. Po trzecie, niski poziom potencjału polskich uczelni wyższych w zakresie wdrażania innowacji społecznych może zostać istotnie zwiększony poprzez działania w ramach międzynarodowej sieci. Może to stanowić jeden ze strategicznych kierunków rozwoju polskich uczelni.

## Bibliografia

- Avalos, M., Larios, V.M., Salazar, P., Maciel, R. (2017). *Hackathons, semesterathons, and summerathons as vehicles to develop smart city local talent that via their innovations promote synergy between industry, academia, government and citizens*. Paper presented at the 2017 International Smart Cities Conference (ISC2).
- Barzelay, M. (1993). The single case study as intellectually ambitious inquiry. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3, 305–318. DOI:10.2307/1181786.
- Baxter, P., Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report Volume*, 13, 544–559.
- Dobni, C.B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559. DOI:10.1108/14601060810911156.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Hysing, E., Lidskog, R. (2021). Do Conceptual Innovations Facilitate Transformative Change? The Case of Biodiversity Governance. *Frontiers in Ecology and Evolution*, 8. DOI:10.3389/fevo.2020.612211.
- IDEO. (2015). *Field Guide to Human-Centered Design*.
- Khazanchi, S., Lewis, M.W., Boyer, K.K. (2007). Innovation-supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 871–884.
- Kincheloe, J.L. (2004). Introduction: The power of the bricolage: Expanding research methods. W: J.L. Kincheloe, K. Berry (red.), *Rigour and Complexity in Educational Research: Conceptualizing the bricolage*. New York: Open University Press, 1–22.
- Klimas, P. (2014). Kultura organizacyjna w sieciach innowacji. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 202, 100–112.
- Kraśnicka, T., Głód, W., Wronka-Pośpiech, M. (2016). Proinnowacyjna kultura organizacyjna a wyniki przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 7, 20–27. DOI:10.33141/po.2016.07.03.
- Lewandowski, M. (2013). Introduction to Academic Entrepreneurship. W: A. Szopa, W. Karwowski, P. Ordóñez de Pablos (red.), *Academic Entrepreneurship and Techno-*



- logical Innovation: A Business Management Perspective*. Hershey: Information Science Reference (IGI Global).
- Lewandowski, M. (2015). Types of Innovations in Cultural Organizations. *International Journal of Contemporary Management*, 14, 67–78.
- Lewandowski, M. (2019). How University Misses a Trick: The Perspective of Bad Design. W: Ł. Sułkowski, K. Wacha (red.), *Doskonalenie systemów organizacyjnych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Lewandowski M. (red.). (2022). *Una Futura Concept Book*, on-line. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie (w druku).
- Morawska-Jancelewicz, J. (2019). SOU i koncepcje pokrewne – społeczna odpowiedzialność nauki, trzecia misja i zaangażowanie społeczne. W: E. Jastrzębska, M. Przybysz (red.), *Społeczna odpowiedzialność – znaczenie dla uczelni i sposoby wdrażania*. Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, 14–17.
- Morawska-Jancelewicz, J. (2021). The Role of Universities in Social Innovation Within Quadruple/Quintuple Helix Model: Practical Implications from Polish Experience. *Journal of the Knowledge Economy*. DOI:10.1007/s13132-021-00804-y.
- Olszewska, K. (2013). Innowacje w oświacie. *Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka*, 2, 38–53.
- Oslo Manual (2005). *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 3rd Edition, OECD.
- Oslo Manual (2018). *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, OECD.
- Sitko-Lutek, A. (red.). (2014). *Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Stake, R.E. (2009). Jakościowe studium przypadku. W: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 623–654.
- Sułkowski, Ł., Zawadzki, M. (2016). Corporate University: A Critical Approach. *Entrepreneurship and Management*, 17.
- Weick, K.E. (2016). *Tworzenie sensu w organizacjach*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Zbiegień-Maciąg, L. (2005). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zolberg, V. (1980). Displayed Art and Performed Music: Selective Innovation and the Structure of Artistic Media. *The Sociological Quarterly*, 21, 219–231.

## Abstract

### Shaping a Pro-Innovative Culture Through Actions Within the European Network of Universities Una Europa – A Case Study Una.Futura

Organisational culture is a significant and well-recognised factor shaping the innovative capacity of organisations. One of the research gaps is the pro-innovation culture of university networks. The aim of the article is to explore and describe the elements of a pro-innovation culture and the process of its formation within the framework of activities complemented by universities from different countries. An exploratory, single case study was used in the research. The data analysis was based on the dimensions of innovative culture described by Dobni (2008). As a result, elements of cooperation in the international network of universities and elements of the co-creation process of social innovations, crucial for the development of a pro-innovation culture within the European university network, were identified and described. The conducted research showed the adequacy of the dimensions of innovative culture for describing the culture of university networks and the possibility of its extension by levels of innovative culture in the case of university networks and the observed “innovation loop”.

**Keywords:** organisational culture, innovation culture, network, universities, case study, innovations

**JEL Classification Codes:** I230, M140, O310

#### **Dr hab. Mateusz Lewandowski**

Doktor nauk o zarządzaniu. Jego zainteresowania badawcze dotyczą m.in. koprojektowania, innowacji, gospodarki o obiegu zamkniętym. Jest autorem lub współautorem kilkudziesięciu opracowań naukowych. Publikował m.in. w *Public Management Review*, *Transylvanian Review of Administrative Sciences* oraz w renomowanych wydawnictwach, w tym Emerald, Springer i Oxford Brookes University. Jest współzałożycielem SIG Design-Led Approaches to Renewing Public Management and Governance, działającej w ramach międzynarodowej sieci IRSPM.

e-mail: mateusz.lewandowski@uj.edu.pl

ORCID: 0000-0002-8818-403X