

Anna Maria Kamińska

Politechnika Wrocławska
<https://orcid.org/0000-0002-6638-1155>

Mariusz Mazurkiewicz

Politechnika Wrocławska
<https://orcid.org/0000-0002-0109-0138>

Joshua Luis

Politechnika Wrocławska

Zarządzanie ryzykiem i niepewnością w międzynarodowych projektach akademickich

Streszczenie

Artykuł przedstawia studium wpływu ryzyka i niepewności na realizację międzynarodowych projektów akademickich, koncentrując się na doświadczeniach Politechniki Wrocławskiej w roli jednostki prowadzącej działania w takich projektach. Badania ankietowe oraz wywiady jakościowe, które zostały przeprowadzone wśród pracowników naukowych i administracyjnych pracujących w projektach międzynarodowych, ujawniły złożoność tego typu przedsięwzięć, wynikającą z różnic kulturowych, barier językowych, odmiennych systemów zarządzania oraz zmiennych wymagań partnerów i instytucji finansujących. Celem artykułu jest analiza, w jaki sposób ryzyko i niepewność wpływają na przebieg międzynarodowych projektów realizowanych w uczelniach wyższych oraz wskazanie praktycznych rozwiązań poprawiających zarządzanie w projektach, uwzględniających specyfikę środowiska akademickiego. Wskazano ograniczoną gotowość organizacyjną na sytuacje kryzysowe, niewystarczające planowanie sposobów minimalizacji ryzyka oraz niskie zaufanie do skuteczności istniejących narzędzi zarządzania. Szczególną rolę w efektywności zarządzania projektami odgrywają kompetencje

interpersonalne, nieformalne relacje i kapitał społeczny. Autorzy rekomendują wzmocnienie planowania strategicznego, zarządzania dynamiką kulturową, przygotowanie do pracy w warunkach niepewności oraz wdrożenie odpowiednich rozwiązań dla uczelni.

Słowa kluczowe: projekty międzynarodowe, szkolnictwo wyższe, zarządzanie ryzykiem, współpraca akademicka

Kody JEL: M12, L20, M50

1. Wprowadzenie

W globalnym środowisku akademickim międzynarodowa współpraca między uniwersytetami staje się coraz bardziej istotna. Uniwersytety na całym świecie nawiązują partnerstwa w celu realizacji wspólnych projektów badawczych i edukacyjnych, opracowywania nowych technologii oraz rozwiązywania globalnych problemów, takich jak zmiany klimatyczne, kryzysy zdrowotne czy innowacje w edukacji. Międzynarodowe projekty uniwersyteckie oferują wiele korzyści: umożliwiają wymianę wiedzy, dzielenie się zasobami oraz dostęp do nowych perspektyw i pomysłów. Jednak pomimo ogromnego potencjału, takie projekty napotykają również znaczące trudności – szczególnie w zakresie zarządzania ryzykiem i niepewnością [Shih, 2023].

Międzynarodowe projekty uniwersyteckie różnią się od standardowych, lokalnych projektów w kilku kluczowych aspektach. Po pierwsze, angażują osoby z różnych krajów i kultur akademickich. Każdy uniwersytet może mieć własne zasady dotyczące organizacji pracy, systemy finansowania, sposoby pracy i style komunikacji [Moshtari, Safarpour 2023]. Po drugie, często występują bariery językowe, różnice czasowe oraz nieporozumienia wynikające z różnorodności kulturowej. Po trzecie, międzynarodowe projekty często zależą od zewnętrznych instytucji finansujących, co może wprowadzać rygorystyczne terminy, dodatkowe wymagania dotyczące raportowania oraz skomplikowane procedury administracyjne [Tenzer i in., 2014]. Wszystkie te czynniki tworzą wysoki poziom złożoności i niepewności, który może wpływać na sukces projektu.

Ryzyko w takich projektach może wynikać z wielu źródeł – na przykład niejasnych celów projektu, braku komunikacji, zmian w składzie zespołu, opóźnień w otrzymywaniu funduszy czy nieoczekiwanych wydarzeń politycznych lub gospodarczych. Z kolei niepewność może wynikać z nieprzewidywalnych, przyszłych wydarzeń, takich jak zmiany kierunków badań, rozwój technologii czy korekty priorytetów partnerów. Te ryzyka i niepewności często prowadzą do opóźnień w realizacji projektu, konfliktów, a nawet całkowitej porażki, jeśli nie zostaną odpowiednio zarządzane [Paprica, 2021].

Ze względu na te wyzwania konieczne jest opracowanie specyficznych strategii i narzędzi do zarządzania ryzykiem i niepewnością w międzynarodowych projektach uniwersyteckich. Tradycyjne techniki zarządzania projektami mogą nie być wystarczające w tak złożonym śro-

dowisku. Potrzebne jest podejście dostosowane do unikalnego charakteru instytucji akademickich i akademickiej współpracy międzynarodowej.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie, w jaki sposób ryzyka i niepewności wpływają na międzynarodowe projekty uniwersyteckie, oraz zaproponowanie praktycznej metody dla skutecznego zarządzania ryzykiem i niepewnością. Przeprowadzona zostanie analiza tych zagadnień przy uwzględnieniu specyfiki międzynarodowej współpracy akademickiej oraz wyzwań, które mogą się z tym wiązać. Połączenie badań i analiz o charakterze teoretycznym przyniesie pogłębione rozumienie tej złożonej problematyki, dodatkowo pozwoli na sformułowanie ogólnych refleksji i obserwacji. Uzyskane wyniki mogą pomóc w kierowaniu międzynarodowymi projektami akademickimi oraz przyczynić się do szerszej dyskusji na temat specyfiki skutecznego zarządzania projektami w międzynarodowym środowisku akademickim.

Złożoność i nieprzewidywalność międzynarodowych projektów akademickich stanowią istotne wyzwanie dla instytucji szkolnictwa wyższego, szczególnie w kontekście rosnącej liczby partnerstw transnarodowych. Autorzy, jako aktywni uczestnicy i koordynatorzy takich inicjatyw, dostrzegli lukę w zakresie systemowego podejścia do zarządzania ryzykiem i niepewnością w projektach realizowanych w uczelni macierzystej. Artykuł stanowi połączenie refleksji praktycznej z analizą naukową w celu wskazania skutecznych narzędzi wspierających instytucjonalną odporność dla projektów realizowanych w zmiennym otoczeniu międzynarodowym.

2. Ryzyko w zarządzaniu projektami

Instytut Zarządzania Projektami (*Project Management Institute*) definiuje ryzyko projektowe jako „niepewne zdarzenie lub warunek, który – jeśli wystąpi – wywiera pozytywny lub negatywny wpływ na jeden lub więcej celów projektu, takich jak zakres, harmonogram, koszt i jakość” [PMI, 2017]. Ta definicja podkreśla zarówno podwójną naturę ryzyka (pozytywną i negatywną), jak i jego znaczenie dla celów projektu. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) przedstawia szerszą definicję: „Ryzyko to wpływ niepewności na cele” [ISO, 2018]. Takie ujęcie pozwala na interpretację w różnych sektorach, uwzględniając zarówno zagrożenia, jak i szanse. Stowarzyszenie Zarządzania Projektami (*Association for Project Management*, APM) definiuje ryzyko jako „możliwość wystąpienia sytuacji lub zdarzenia, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie konkretnych celów”, jasno wskazując, że ryzyko może mieć charakter zarówno negatywny, jak i pozytywny [APM, 2020]. Odzwierciedla to strategiczne, zorientowane na wyniki podejście do rozumienia ryzyka.

Niepewność jest nieodłącznym elementem wszystkich projektów, jej znaczenie zdecydowanie wzrasta w przypadku międzynarodowych inicjatyw realizowanych w środowisku akademickim. Tego rodzaju projekty funkcjonują w ekosystemie zmiennych oczekiwań instytucjonalnych, zróżnicowanych priorytetów interesariuszy oraz zmieniającego się dynamicznie otoczenia zewnętrznego. W takich warunkach niepewność nie stanowi jedynie tła działań, lecz staje się cechą definiującą projekt, która musi być nieustannie uwzględniana i zarządzana.

Choć „ryzyko” często stanowi centralny element planowania projektowego, „niepewność” jest pojęciem szerszym i trudniejszym do uchwycenia. Odnosi się ona do sytuacji, w których brakuje wystarczającej wiedzy, by przewidzieć przyszłe rezultaty, ocenić prawdopodobieństwa niepożądanych zdarzeń lub poprawnie określić ich ewentualne konsekwencje. Z tego względu zrozumienie niepewności wymaga zarówno klarowności pojęciowej, jak i praktycznych strategii dostosowanych do specyfiki konkretnego projektu.

Kutsch i in. [2015] definiują niepewność jako „niemożność przewidzenia przyszłych zdarzeń z powodu braku informacji, wiedzy lub przejrzystości”, odróżniając ją od ryzyka poprzez brak możliwych do określenia prawdopodobieństw. Międzynarodowe Stowarzyszenie Zarządzania Projektami [IPMA, 2020] przedstawia podobne ujęcie, podkreślając, że niepewność dotyczy „sytuacji, w których niemożliwe jest określenie jednoznacznych rezultatów, prawdopodobieństw ani skutków”.

To rozróżnienie zostało pierwotnie sformułowane przez ekonomistę Franka H. Knighta na początku XX wieku. Według Knighta [1921] ryzyko odnosi się do mierzalnej niepewności, w przypadku której można przypisać statystyczne prawdopodobieństwa, natomiast prawdziwa niepewność takiej mierzalności nie posiada. To fundamentalne rozróżnienie stanowi podstawę współczesnej teorii zarządzania projektami i ekonomii. W zarządzaniu projektami ma ono istotne znaczenie: podczas gdy ryzyko pozwala na prognozowanie i modelowanie, niepewność podważa założenia, na których opierają się wykorzystywane modele. Konieczne jest wspomnienie o dwóch głównych typach niepewności: niepewność epistemiczna, niepewność aleatoryczna. Źródła tych niepewności są odmienne, podobnie jak implikacja dla zarządzania, w tym zarządzania projektami [Hüllermeier, Waegeman, 2019].

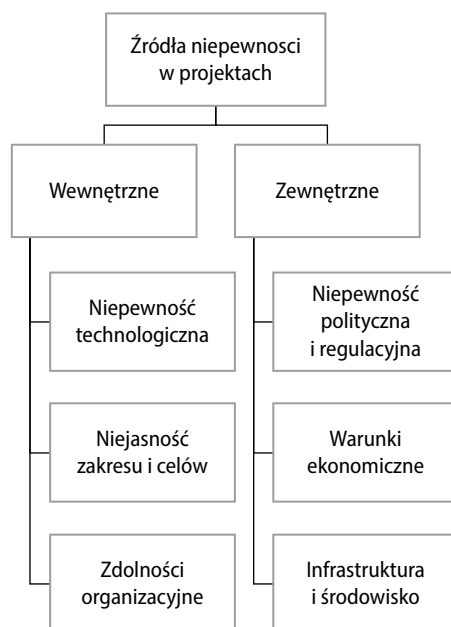
Niepewność epistemiczna, nazywana również niepewnością redukowalną, wynika z niedostatecznej wiedzy lub braku informacji. Tego rodzaju sytuacje pojawiają się, gdy nie przeprowadzono wystarczających badań lub gdy brakuje wiarygodnych danych. Teoretycznie, niepewność epistemiczną można ograniczyć poprzez edukację, gromadzenie danych i konsultacje z ekspertami. Na przykład zespół projektowy z uczelni, który nie ma jasności co do procedur uzyskania zgody etycznej w kraju partnerskim, może zmniejszyć tę niepewność poprzez konsultacje z lokalnymi ekspertami lub analizę dokumentów publicznych [Loch i in., 2006].

Niepewność aleatoryczna, określana również jako nieredukowalna lub stochastyczna, wynika z wrodzonej losowości lub zmienności środowiska. Zespół projektowy zazwyczaj nie ma wpływu na tego rodzaju niepewności, których nie można zredukować nawet przy założeniu znacznego dostępu do informacji. Przykładami są nieoczekiwane wydarzenia polityczne, nagle cięcia budżetowe czy globalne katastrofy, takie jak pandemie lub wojny. Taka niepewność wymaga nie tyle pogłębionej wiedzy, co zdolności adaptacyjnej i odporności [Ward, Chapman, 2003].

W literaturze traktującej o zarządzaniu projektami, w szczególności w standardach opracowanych przez Project Management Institute, zarządzanie ryzykiem przedstawiane jest jako uporządkowany proces obejmujący pięć kluczowych faz, począwszy od planowania, poprzez identyfikację ryzyk, aż po ich monitorowanie i kontrolę [PMI, 2021]. Pierwsza faza, plano-

wanie zarządzania ryzykiem, polega na określeniu, w jaki sposób ryzyko będzie zarządzane. Obejmuje to przydzielenie ról, ustalenie akceptowalnych poziomów ryzyka, wybór narzędzi oraz uzgodnienie formatów dokumentacji. Następnie występuje identyfikacja ryzyk, która wykorzystuje metody takie jak burze mózgów, analiza danych historycznych czy wywiady z interesariuszami w celu wykrycia potencjalnych zagrożeń. Wynikiem tej fazy jest zazwyczaj kompleksowy rejestr ryzyk.

Rysunek 1. Źródła niepewności w projektach



Źródło: opracowanie własne na podstawie Latusek i Jemieliński [2008] oraz Perminova i in. [2008].

Trzecią fazą jest analiza ryzyka, dzieląca się na ocenę jakościową i ilościową. Ocena jakościowa zazwyczaj polega na przypisaniu ryzykom wartości prawdopodobieństw i wpływu, często przedstawianych w formie macierzy prawdopodobieństwo–wpływ. Techniki ilościowe idą o krok dalej, wykorzystując narzędzia takie jak symulacje Monte Carlo czy drzewa decyzyjne do szacowania możliwych wyników i przypisanych im prawdopodobieństw [Virine, Trumper, 2008].

3. Specyfika akademickich projektów międzynarodowych

Międzynarodowe projekty akademickie funkcjonują w niestabilnym otoczeniu, kształtowanym przez zmiany polityczne, priorytety donatorów oraz ograniczenia instytucjonalne [OECD, 2023; World Bank, 2020]. Złożoność kontekstualna obejmuje dynamiczne, wielopoziomowe uwarunkowania, takie jak różnice w kalendarzach akademickich, systemach prawnych,

strukturach zarządzania czy oczekiwaniach interesariuszy. Przykładowo, projekty w ramach programów rodziny Erasmus+ realizowane wspólnie przez uczelnie z Europy i Afryki Subsaharyjskiej często napotykają trudności wynikające z odmiennych systemów finansowych i ram zapewniania jakości [Knight, 2018]. PMI [2021] podkreśla znaczenie „dopasowania kontekstualnego” i zaleca analizę dojrzałości instytucjonalnej oraz stabilności społeczno-politycznej już na etapie planowania. Miterev i in. [2017] wskazują, że skuteczne projekty międzynarodowe rozwijają diagnozy instytucjonalne, aby dostosować interwencje do lokalnych warunków. Złożoność kontekstowa rośnie także wraz z liczbą interesariuszy i zróżnicowaniem ich wpływu, co w projektach finansowanych przez organizacje takie jak Bank Światowy czy UNESCO wymaga pogodzenia odgórnych reguł z oddolnymi praktykami uczelni [Tight, 2014]. Dlatego skuteczne zarządzanie wymaga elastyczności, zaangażowania interesariuszy i pogłębionej analizy kontekstu, by uniknąć fragmentaryzacji działań i osiągnąć trwałe rezultaty.

Projekty międzynarodowe różnią się od krajowych nie tylko zakresem i skalą, lecz także złożonym środowiskiem operacyjnym, obejmującym różnorodność kulturową, niejednorodność systemów prawnych, złożoność logistyczną oraz zróżnicowane oczekiwania interesariuszy. Choć cechy te niosą ze sobą istotną wartość, wiążą się również z wyższym poziomem niepewności, większym nakładem na koordynację i zwiększonym zapotrzebowaniem na strategiczne planowanie [Churchwell, 2015].

Stworzona przez Geerta Hofstede’a teoria pozostaje jednym z najbardziej wpływowych modeli służących zrozumieniu różnic międzykulturowych w środowisku biznesowym i projektowym. Opiera się na szeroko zakrojonym badaniu pracowników IBM w ponad 70 krajach i wyróżnia sześć podstawowych wymiarów kultury narodowej [Hofstede, 2001]:

- a) **dystans władzy** (*power distance*) – stopień, w jakim mniej wpływowi członkowie społeczeństwa akceptują nierówny podział władzy;
- b) **indywidualizm vs. kolektywizm** (*individualism vs. collectivism*) – poziom integracji jednostki z grupą;
- c) **unikanie niepewności** (*uncertainty avoidance*) – tolerancja wobec niejasności i nieustrukturyzowanych sytuacji;
- d) **męskość vs. kobiecość** (*masculinity vs. femininity*) – orientacja na rywalizację i sukces vs. współpracę i jakość życia;
- e) **orientacja długoterminowa vs. krótkoterminowa** (*long-term vs. short-term orientation*) – nastawienie na przyszłe nagrody vs. przywiązanie do tradycji i bieżących zobowiązań;
- f) **permissywność vs. powściągliwość** (*indulgence vs. restraint*) – zakres swobody w zaspokajaniu podstawowych ludzkich potrzeb i pragnień.

Te wymiary kulturowe mają bezpośredni wpływ na preferencje dotyczące przywództwa, podejmowanie decyzji oraz komunikację w projektach. Na przykład zespoły funkcjonujące w kulturach o wysokim poziomie unikania niepewności (np. Japonia, Grecja) mogą oczekiwać szczegółowych planów zarządzania ryzykiem, podczas gdy w społeczeństwach bardziej indywidualistycznych (np. USA, Wielka Brytania) preferowane może być zdecentralizowane podejmowanie decyzji [Hofstede, 2001; Minkov, Hofstede, 2011].

Projekt **GLOBE** (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) rozwija teorię Hofstede'a, wprowadzając perspektywę przywództwa. Badanie przeprowadzono w 62 społeczeństwach z udziałem ponad 17 000 menedżerów i wyróżniono w nim dziewięć wymiarów kulturowych [House i in., 2004]:

- a) **dystans władzy** (*power distance*),
- b) **unikanie niepewności** (*uncertainty avoidance*),
- c) **kolektywizm instytucjonalny** (*institutional collectivism*),
- d) **kolektywizm wewnątrzgrupowy** (*in-group collectivism*),
- e) **asertywność** (*assertiveness*),
- f) **równość płci** (*gender egalitarianism*),
- g) **orientacja humanitarna** (*humane orientation*),
- h) **orientacja na wyniki** (*performance orientation*),
- i) **orientacja na przyszłość** (*future orientation*).

Tym, co wyróżnia model GLOBE, jest wskazanie preferencji przywódczych w różnych klastrach kulturowych. Na przykład w ramach klastra **Azji Konfucjańskiej** (np. Chiny, Singapur) ceni się liderów zorientowanych na wyniki i samoobronę, natomiast **Europa Nordycka** (np. Szwecja, Finlandia, Dania, Norwegia) preferuje przywództwo partycypacyjne i zespołowe.

Teoria instytucjonalna bada, w jaki sposób organizacje i jednostki są kształtowane przez otoczenie instytucjonalne, w którym funkcjonują. Scott [2001] wyróżnia trzy filary instytucji:

- a) **regulacyjny** – oparty na przepisach prawa i politykach,
- b) **normatywny** – związany z wartościami społecznymi i normami,
- c) **kognitywny** – oparty na wspólnych przekonaniach i modelach mentalnych.

W kontekście projektów międzynarodowych teoria instytucjonalna pomaga zrozumieć, dlaczego podejście zarządcze, skuteczne w jednym kraju, może zawieść w innym. Na przykład w państwach o silnych ramach regulacyjnych (np. Niemcy) procesy projektowe mają zwykle charakter formalny i oparty w dużej mierze na istniejących przepisach i procedurach. Natomiast w krajach, gdzie dominują instytucje nieformalne (np. Nigeria), większe znaczenie może mieć zarządzanie oparte na relacjach niż na formalnych umowach [North, 1990; Scott, 2001].

Sukces projektów międzynarodowych zależy od wielu wzajemnie powiązanych czynników, które wykraczają poza tradycyjny trójkąt „czas–koszt–jakość”. W odróżnieniu od projektów krajowych, inicjatywy międzynarodowe muszą radzić sobie z takimi wyzwaniem jak złożoność kulturowa, różnorodność instytucjonalna, bariery językowe czy fragmentacja logistyczna. Wymaga to rozwiniętych kompetencji w zakresie przywództwa, zarządzania interesariuszami, ograniczania ryzyka oraz uczenia się organizacyjnego.

Skuteczni liderzy w projektach międzynarodowych wykazują się wysoką inteligencją kulturową (CQ) – zdolnością do interpretowania i dostosowywania zachowań w różnych kontekstach kulturowych. Chengere i Bekele [2024] wskazują, że CQ jest kluczowa dla budowania włączającego przywództwa i zarządzania zespołami etnicznie zróżnicowanymi. Z kolei Schilke i in. [2024] pokazują, że CQ przewiduje skuteczność liderów i spójność zespołów w środowisku wirtualnym i wielokulturowym. W uczelniach liderzy muszą elastycznie łączyć styl

dyrektywny i partycypacyjny w zależności od norm kulturowych, co sprzyja budowaniu zaufania i współpracy [Schilke i in., 2024; Chengere, Bekele, 2024].

Projekty z udziałem zróżnicowanych interesariuszy – od darczyńców po kadre akademicką – wymagają proaktywnego i przejrzystego zaangażowania. Blak Bernat i in. [2023] wykazują, że mapowanie interesariuszy, karty projektowe i cyfrowe plany komunikacji poprawiają ich spójność w środowiskach akademickich. Jiménez i in. [2025] potwierdzają, że konsekwentna komunikacja – zarówno formalna, jak i nieformalna – zmniejsza nieporozumienia i wzmacnia spójność zespołów.

Różnice kulturowe prowadzą niekiedy do konfliktów, lecz, jak wskazują Turner i in. [2022], procedury rozwiązywania sporów i strategie dopasowane kulturowo skutecznie redukują napięcia. Wiedza międzyinstytucjonalna to kluczowy czynnik sukcesu – Xu i Yan [2023] pokazuje, że formalne repozytoria i kultura wymiany sprzyjają pamięci organizacyjnej. Model SECI wspiera uczenie się w różnych kontekstach [Nonaka i in., 2022], a zespoły hybrydowe z pętlami informacji zwrotnej osiągają lepsze wyniki w innowacjach i współpracy [Juranovic i in., 2025].

4. Wyzwania w międzynarodowych projektach uniwersyteckich

Międzynarodowe projekty uniwersyteckie są kluczowe dla globalnej wymiany wiedzy, wzmacniania instytucji i promowania inkluzywnej edukacji wyższej. Finansowane przez organizacje takie jak Komisja Europejska, UNESCO czy Bank Światowy, skupiają się na reformie programów, współpracy badawczej, transformacji cyfrowej i mobilności akademickiej. Jednak ich sukces często ograniczają wyzwania operacyjne, instytucjonalne, kulturowe i geopolityczne, różne od tych w sektorze komercyjnym czy krajowym.

Projekty te cechują się unikalną kulturą instytucjonalną, autonomią uniwersytecką i zdecentralizowanym podejmowaniem decyzji, co komplikuje współpracę z donatorami i wymusza dostosowania do sztywnych ram finansowania [Altbach, Knight, 2020]. Instytucje z Globalnego Południa często startują z nierównych pozycji, co wpływa na ich zaangażowanie i w konsekwencji na trwałość projektów.

Realizacja projektów wymaga zbalansowania wymagań interesariuszy z możliwościami i priorytetami uczelni partnerskich. Jak zauważa Knight [2020], internacjonalizacja edukacji wyższej to proces polityczny i kulturowy, na który wpływają nierówności zasobów i różnorodność epistemologiczna. Dodatkowo, różne warunki prawne i polityczne w regionach utrudniają ich realizację.

Często projekty, mimo finansowania i początkowego entuzjazmu, napotykają problemy w trakcie wdrażania, przez niezgodność oczekiwań indywidualnych i instytucjonalnych, słabe zaangażowanie interesariuszy, brak trwałych zmian instytucjonalnych ułatwiających udział i realizację. Kluczowe cele, takie jak trwałość i poziom lokalnego zaangażowania, pozostają trudne do osiągnięcia w kontekstach wysokiej zależności zewnętrznej i słabych zdolności wewnętrznych [OECD, 2018; British Council, 2016].

Podsumowując, główne wyzwania w międzynarodowych projektach uniwersyteckich to:

- a) złożoność strukturalna i biurokratyczna,
- b) różnice kulturowe i akademickie,
- c) nierówności technologiczne i infrastrukturalne,
- d) koordynacja interesariuszy i luki motywacyjne,
- e) trwałość i ciągłość po zakończeniu projektu,
- f) wrażliwość etyczna, prawna i polityczna.

Na potrzeby niniejszego artykułu do analizy wybrano cztery zróżnicowane projekty międzynarodowe:

- 1) Erasmus+ Budowanie potencjału w szkolnictwie wyższym (CBHE) – UE i Bałkany Zachodnie;
- 2) Afrykańskie Centra Doskonałości (ACE) – inicjatywa Banku Światowego;
- 3) Partnerstwa wymiany wiedzy Wielka Brytania–Pakistan;
- 4) Uniwersytet Széchenyi István – współpraca węgiersko-chińska.

Projekty te reprezentują różne modele finansowania, instytucjonalne struktury oraz geograficzne i kulturowe konteksty współpracy. Każdy z nich charakteryzuje się odmiennym stopniem decentralizacji, poziomem zaangażowania interesariuszy lokalnych oraz różną skalą ryzyka i niepewności, co umożliwiło porównanie skuteczności zastosowanych strategii zarządzania. Wybrane projekty odzwierciedlają także aktualne trendy w międzynarodowej polityce akademickiej, takie jak budowanie potencjału w krajach rozwijających się, dywersyfikacja źródeł finansowania czy wyzwania wynikające z różnic systemowych i kulturowych.

Analiza ta pozwoliła na stworzenie zestawienia przykładowych sposobów na eliminowanie barier w tych projektach (tabela 1).

Tabela 1. Porównawcze zestawienie wyzwań i strategii zaradczych w wybranych międzynarodowych projektach uniwersyteckich

Wyzwanie	Obserwowane w projekcie	Wdrożone rozwiązania
Luki w akredytacji i programie nauczania	1, 3	Wspólne projektowanie programów, procesy wzajemnego uznawania
Biurokratyczne opóźnienia w zamówieniach	2, 4	Zdecentralizowane zamówienia, budowanie lokalnych kompetencji, zdecentralizowana władza
Nierówności w infrastrukturze cyfrowej	1, 2, 3	Modele asynchronicznej realizacji, granty technologiczne
Zależność od ekspertów zewnętrznych	2, 4	Osadzenie lokalnych zespołów, ramy inkubatorów
Kultura badawcza i etyka	3, 4	Wspólne szkolenia etyczne, polityki wspólnego zarządzania własnością intelektualną
Trwałość po zakończeniu finansowania	Wszystkie przypadki	Dywersyfikacja źródeł dochodu, lokalne przywództwo, akceptacja instytucjonalna

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki potwierdzają, że mimo różnic środowiskowych, strukturalne, administracyjne i technologiczne nierówności utrzymują się w większości międzynarodowych współprac uniwersyteckich. Projekty, których realizacja jest planowana z uwzględnieniem różnorodności instytucjonalnej, działań sprzyjających rozwojowi lokalnych kompetencji oraz iteracyjnych struktur komunikacji, są zazwyczaj bardziej odporne i efektywne na dłuższą metę [Altbach, Knight, 2007; Knight, 2013].

5. Wyzwania w projektach międzynarodowych – badania własne

Autorzy opracowania przeprowadzili badanie, które miało na celu kompleksowe zrozumienie wyzwań i czynników sukcesu w międzynarodowych projektach uniwersyteckich. Ze względu na złożoność tematu, obejmującą zarówno mierzalne wzorce, jak i subtelne, kontekstowe doświadczenia uczestników, zastosowano podejście mieszane (*mixed-methods*), łączące metody ilościowe i jakościowe. Pozwoliło to na uzyskanie pełniejszego obrazu badanych zjawisk.

Badanie zaprojektowano jako dwufazowe:

- a) faza ilościowa — badanie ankietowe online skierowane do osób zaangażowanych w międzynarodowe projekty uniwersyteckie, które miało na celu zebranie danych ilościowych i opisowych dotyczących ról uczestników, zakresu projektów, napotykanich wyzwań oraz stosowanych strategii zarządzania ryzykiem;
- b) faza jakościowa — pół-ustrukturyzowane wywiady z wybranymi respondentami z ankiety, które pozwoliły na zgłębienie doświadczeń i refleksji dotyczących konkretnych aspektów zarządzania projektami międzynarodowymi.

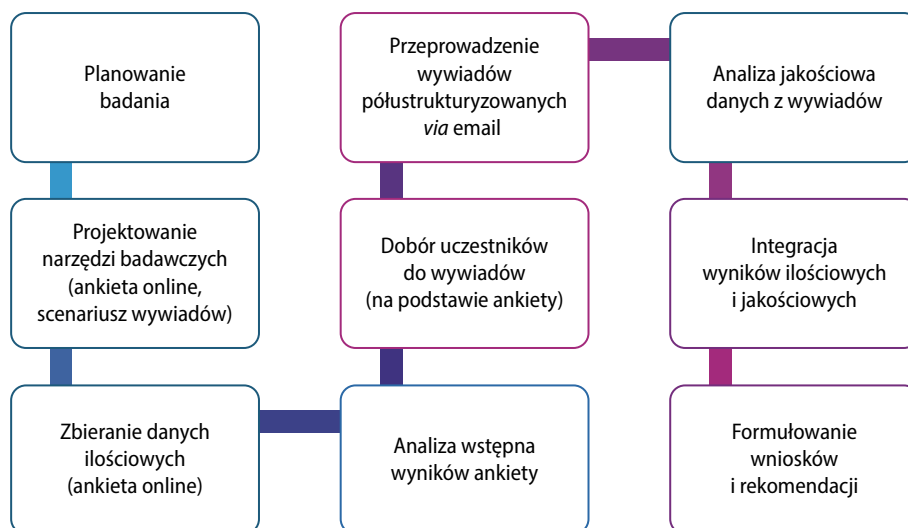
Główne założenia badania

- 1) Zapewnienie równowagi między ilościowym pomiarem tendencji a jakościowym zrozumieniem zjawisk.
- 2) Uwzględnienie złożoności i wielowymiarowości projektów międzynarodowych.
- 3) Transparentność i systematyczność w prezentacji danych.
- 4) Poglębianie wyników ankiety przez uzupełniające wywiady, co pozwoliło na lepsze zrozumienie procesów decyzyjnych i zarządzania ryzykiem.

Ankieta objęła 51 respondentów z Politechniki Wrocławskiej, z przewagą kobiet (56,9%), następnie mężczyzn (35,3%), oraz 7,8% osób, które nie chciały podać płci. Ten rozkład płci odpowiada ogólnym charakterystykom administracji akademickiej, kobiety często dominują na stanowiskach koordynatorów programów i projektów. Jeśli chodzi o role zawodowe, największą grupę stanowili pracownicy akademicy (58%), tacy jak wykładowcy i profesorowie, następnie osoby zajmujące się administracją i zarządzaniem projektami (38%). Niewielki odsetek (4%) stanowili konsultanci zewnętrzni lub koordynatorzy projektów. Sugeruje to, że

większość respondentów była bezpośrednio zaangażowana zarówno w aspekty merytoryczne, jak i operacyjne współpracy międzynarodowej.

Rysunek 2. Przebieg badania



Źródło: opracowanie własne.

W kwestii doświadczenia, 54,9% badanych deklaroowało udział w międzynarodowych projektach akademickich przez 1–3 lata, 25,5% przez 4–6 lat, a 13,7% mniej niż rok. Zaledwie 5,9% miało ponad sześć lat doświadczenia. Wyniki te wskazują, że choć wielu respondentów dopiero zaczyna swoją karierę w projektach międzynarodowych, to jednak grupa doświadczonych profesjonalistów również jest reprezentowana.

Najczęstszym poziomem uczestnictwa było zaangażowanie w 2–3 projekty (49%), następnie 4–5 projektów (25,5%). Tylko 9,8% respondentów brało udział w więcej niż pięciu projektach, co wskazuje na umiarkowane, lecz powtarzalne doświadczenie wśród większości badanych.

Na pytanie o to, jak ryzyko było uwzględniane na etapie planowania, 58% respondentów odpowiedziało, że było to tylko w minimalnym stopniu, natomiast 36% stwierdziło, że ryzyko było umiarkowanie zintegrowane. Tylko niewielki odsetek (6%) zaznaczył, że ryzyko zostało szeroko omówione w planowaniu, a 4% wskazało, że wcale nie było uwzględniane. Wskazuje to na lukę w strukturalnym zarządzaniu ryzykiem w wielu instytucjach. Uczestnicy wymieniali różne narzędzia stosowane do zarządzania ryzykiem, takie jak formalne macierze oceny ryzyka, plany awaryjne, mapowanie interesariuszy, regularne spotkania dotyczące ryzyka oraz protokoły instytucjonalne.

Ocena skuteczności tych narzędzi pokazuje, że większość respondentów uważa je za częściowo skuteczne (56,9%) lub skuteczne (35,3%). Mniejszość oceniła je jako bardzo skuteczne (11,8%) lub nieskuteczne (7,8%). Sugeruje to, że choć narzędzia istnieją, ich wdrożenie często bywa powierzchowne lub niespójne między instytucjami.

Jeśli chodzi o przygotowanie na konkretne zakłócenia, takie jak wycofanie się partnera w trakcie realizacji projektu czy zmiany otoczenia prawnego, tylko 56% potwierdziło istnienie jasnych planów awaryjnych. 34% przyznało, że ryzyko jest dostrzegane, ale nie ma szczegółowego planowania, a 30% nie podjęło żadnych przygotowań. Wskazuje to na potrzebę usprawnienia proaktywnego projektowania działań ograniczających ryzyko.

Wyniki ankiety jednoznacznie pokazują wpływ różnic kulturowych i instytucjonalnych na dynamikę projektów. Najbardziej dotkniętymi obszarami były jasność komunikacji (68,6%), szybkość podejmowania decyzji (62,7%) oraz harmonogramy projektów (51%). Konflikty były również wskazywane przez niemal połowę respondentów. Potwierdza to wcześniejsze badania, które podkreślają, że sukces projektów międzynarodowych zależy nie tylko od technicznej realizacji, ale także od umiejętnego zarządzania różnicami kulturowymi i instytucjonalnymi.

W zakresie zdolności instytucjonalnych, do zarządzania ryzykiem panuje ograniczone zaufanie. Jedynie 9,8% respondentów ocenia wysoko zdolności swojej instytucji do zarządzania ryzykiem, podczas gdy największa grupa (41,2%) deklaruje jedynie lekką pewność w tym zakresie, a 35,3% tylko umiarkowaną pewność. Wynika z tego wyraźna potrzeba budowania kompetencji i instytucjonalnego uczenia się w obszarze zarządzania ryzykiem.

W celu pogłębienia wyników ankiety przeprowadzono półstrukturyzowane wywiady z naukowcami posiadającymi doświadczenie w międzynarodowych projektach uniwersyteckich. Uczestnicy reprezentowali różne kraje i instytucje zaangażowane w projekty edukacyjne i badawcze. Główne wnioski z wywiadów dotyczyły zarówno barier, jak i dobrych praktyk w realizacji projektów w zróżnicowanych środowiskach instytucjonalnych i kulturowych. W jednym z projektów głównym wyzwaniem była niestabilna sytuacja polityczna i wybuch wojny, co skutkowało zakłóceniami operacyjnymi, takimi jak przerwy w dostawach prądu czy utrudnienia logistyczne. Dodatkowo zwracano uwagę na psychiczne obciążenie zespołów projektowych, podkreślając potrzebę wzmocnienia wsparcia w zakresie zdrowia psychicznego.

W ramach planowania wdrożono mechanizmy zabezpieczające przed zakłóceniami, takie jak fundusze rezerwowe i analizy scenariuszowe. W efekcie nie doszło do poważnych przerw w realizacji projektu, co świadczy o skuteczności przygotowań. Różnice kulturowe i organizacyjne między partnerami okazały się wyzwaniem, szczególnie w zakresie stylów komunikacji i procedur decyzyjnych. W innym projekcie wskazano, że czynniki ludzkie – takie jak zmienna motywacja partnerów czy niska aktywność – wpływały na tempo i jakość współpracy.

Szczególnym wyzwaniem były rezygnacje ekspertów zgłaszane w ostatniej chwili; dzięki nieformalnym sieciom kontaktów problemy rozwiązywano poprzez organizowane szybko zastępstwa. Pokazuje to znaczenie kapitału społecznego w budowaniu odporności projektów. Zauważono także różnice w podejściu do dokumentacji i terminów – niektóre instytucje były bardziej elastyczne, inne rygorystyczne, co czasem prowadziło do nieporozumień. Mimo stosowania formalnych narzędzi zarządzania ryzykiem, za najskuteczniejsze uznano czynniki ograniczające negatywne konsekwencje, takie jak doświadczenie zespołu projektowego i kompetencje interpersonalne. Uczestnicy podkreślali, że nieformalne działania,

takie jak szybka i efektywna komunikacja, współpraca oparta na zaufaniu, były często dużo bardziej skuteczne niż formalne procedury. Wywiady potwierdziły znaczenie elastyczności, przygotowania i wzajemnego zrozumienia w zarządzaniu międzynarodowymi projektami akademickimi.

6. Zmiany w sposobie realizacji projektów międzynarodowych w latach 2020–2025

W okresie 2020–2025 zaobserwowano istotną transformację w sposobie organizacji i realizacji projektów międzynarodowych w szkolnictwie wyższym. Klasyczne modele współpracy, oparte na fizycznych spotkaniach i bezpośrednich interakcjach w siedzibach koordynatorów, zostały w dużej mierze zastąpione przez formułę pracy zdalnej oraz spotkań online. Choć początkowo zmiana ta została wymuszona przez pandemię COVID-19, to w kolejnych latach utrwaliła się również z powodów o charakterze ekologicznym (ograniczanie mobilności ze względu na ochronę klimatu), geopolitycznym (utrudnienia w podróżowaniu w związku z wojną w Ukrainie) oraz organizacyjnym.

Doświadczenia zespołów projektowych, w tym obserwacje z Politechniki Wrocławskiej, wskazują na szereg korzyści wynikających z wykorzystania narzędzi do pracy zdalnej. Należą do nich m.in.: łatwiejsze dokumentowanie spotkań (w tym z wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji), dostęp do nagrań, cyfrowa wymiana informacji oraz automatyzacja technicznych aspektów zarządzania. Jednocześnie jednak ujawniły się nowe wyzwania, takie jak ograniczenie nieformalnych interakcji, osłabienie relacji interpersonalnych oraz trudności w osiągnięciu wspólnego zrozumienia celów i harmonogramów projektowych.

Problemy te są szeroko analizowane w literaturze. W szczególności w pracy Handke i in. [2024] poświęconej funkcjonowaniu zespołów hybrydowych podkreśla się, że tego typu zespoły są bardziej podatne na fragmentację tożsamości grupowej, powstawanie podgrup oraz zakłócenia w przepływie informacji. Brak spontanicznych, nieformalnych kontaktów wpływa negatywnie na poziom zaufania, utrudnia koordynację i ogranicza rozwój wspólnego rozumienia celów działania. Co więcej, dynamiczna i zmienna konfiguracja zespołów hybrydowych – wynikająca z różnic w trybie pracy (zdalnie vs. stacjonarnie) – prowadzi do nierównego dostępu do informacji i różnic w interpretacji wspólnych ustaleń, co znajduje odzwierciedlenie również w projektach konsorcyjnych uczelni wyższych.

Jednym z dodatkowych wyzwań wynikających z pracy rozproszonej jest trudność w doborze osób posiadających właściwe kompetencje do realizacji zadań projektowych. W warunkach braku bezpośrednich kontaktów trudniejsze staje się precyzyjne określenie i zakomunikowanie oczekiwań wobec zespołów w uczelniach partnerskich. Handke i współautorzy zwracają uwagę na znaczenie dopasowania zadań do dostępnych kanałów komunikacji (tzw. *task-media fit*) oraz konieczność świadomego planowania komunikacji i lokalizacji pracy w zależności od etapu realizacji projektu.

Podobne wnioski odnajdujemy w badaniu Choquez-Millan i in. [2024], dotyczącym współpracy badawczej pomiędzy instytucjami z Niemiec i Tanzanii. Pomimo odmienności kontekstu geograficznego i tematycznego, autorzy wskazują na zbliżone problemy – zwłaszcza w zakresie rozumienia ról projektowych, asymetrii komunikacyjnej oraz niedoboru nieformalnych interakcji. Brak możliwości swobodnej wymiany myśli i spontanicznych rozmów między partnerami utrudnia budowanie wzajemnego zaufania oraz sprzyja utrwalaniu, a nie niwelowaniu, istniejących różnic instytucjonalnych i kulturowych. W efekcie prowadzi to do osłabienia spójności zespołów i spadku efektywności realizowanych działań.

Co istotne, autorzy ci postulują zwiększoną obecność fizyczną zespołów w początkowych fazach projektów – zwłaszcza na etapie definiowania wspólnych celów, zasad współpracy i oczekiwań – oraz rekomendują bardziej elastyczne podejście do pracy zdalnej w późniejszych etapach, kiedy zespoły osiągną większy poziom dojrzałości organizacyjnej i wzajemnego zrozumienia.

W świetle powyższych analiz można stwierdzić, że przemiany organizacyjne obserwowane w międzynarodowych projektach akademickich mają solidne podstawy, zarówno empiryczne, jak i teoretyczne. Wskazują one na konieczność świadomego i zrównoważonego podejścia do planowania współpracy zespołowej – nie tylko w aspekcie technologicznym, ale również relacyjnym, komunikacyjnym i kulturowym.

7. Skuteczne zarządzanie akademickimi projektami międzynarodowymi – rekomendacje

Bazując na analizie literatury oraz na wynikach badań, dla poprawy skuteczności oraz odporności międzynarodowych projektów uniwersyteckich autorzy opracowania proponują działania w czterech kluczowych obszarach:

1) Planowanie strategiczne, przygotowanie na ryzyko i odporność instytucjonalna

Zaleca się instytucjonalizację protokołów oceny ryzyka w ramach projektów, w tym tworzenie rezerw finansowych, planów awaryjnych oraz zaangażowanie doświadczonych pracowników w proces planowania. Ważne jest również budowanie elastycznych struktur zarządzania, które pozwalają na szybkie reagowanie na nieprzewidziane sytuacje, takie jak wycofanie partnera czy zmiany regulacyjne.

2) Dynamika kulturowa i długoterminowa trwałość

Różnice kulturowe i instytucjonalne mają znaczący wpływ na współpracę. Zaleca się organizowanie warsztatów międzykulturowych, tworzenie wielojęzycznej dokumentacji oraz

wprowadzenie mechanizmów refleksji w trakcie projektu. Długoterminowa trwałość projektów może być osiągnięta poprzez współtworzenie celów z lokalnymi partnerami, inwestowanie w rozwój kompetencji liderów oraz projektowanie wyników z myślą o skalowalności i adaptacji.

3) Zarządzanie projektami w niepewnych warunkach

W obliczu nieprzewidywalnych sytuacji, takich jak konflikty zbrojne czy zmiany polityczne, kluczowe jest wprowadzenie adaptacyjnych metod zarządzania. Zaleca się stosowanie scenariuszowego planowania, budżetów awaryjnych oraz technologii wspierających ciągłość działań, takich jak narzędzia o niskim zapotrzebowaniu na przepustowość. Ważne jest również budowanie zaufania i bezpieczeństwa psychologicznego w zespołach projektowych.

4) Rekomendacje dla Politechniki Wrocławskiej

Politechnika Wrocławska, jako kluczowy partner w międzynarodowych projektach, powinna rozważyć wprowadzenie warsztatów międzykulturowych, rotacyjnego przywództwa w projektach oraz systemu zachęt dla pracowników akademickich i administracyjnych. Politechnika Wrocławska może również pełnić rolę regionalnego centrum szkoleniowego dla uczelni w Europie Wschodniej, oferując wsparcie w zakresie zarządzania projektami międzynarodowymi.

Podsumowując, sukces międzynarodowych projektów uniwersyteckich zależy od strategicznego planowania, elastyczności, uwzględnienia różnic kulturowych oraz budowania trwałości wyników projektów.

8. Podsumowanie

Niniejsze badanie stanowi pogłębioną analizę wyzwań oraz czynników sukcesu w międzynarodowych projektach uniwersyteckich, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania ryzykiem, dopasowania instytucjonalnego i współpracy międzykulturowej. W oparciu o podejście mieszane – ankietę internetową z udziałem 51 przedstawicieli środowiska akademickiego oraz wywiady półustrukturyzowane – zidentyfikowano powtarzające się luki organizacyjne i operacyjne, które wpływają na efektywność takich projektów.

Jednym z kluczowych wniosków jest niski poziom planowania ryzyka na etapie projektowania przedsięwzięć. Większość respondentów wskazała, że zagadnienia ryzyka były poruszane jedynie w ograniczonym zakresie, a mniej niż 10% badanych wyraziło pełne zaufanie do zdolności swoich instytucji w tym zakresie. Choć dostępne są narzędzia takie jak matryce ryzyka czy mapowanie interesariuszy, ich stosowanie często jest nieregularne i powierzchowne. Równie istotnym czynnikiem zakłócającym były różnice kulturowe i instytucjonalne, wpływające na komunikację, harmonogramy oraz procesy decyzyjne.

Wywiady potwierdziły te obserwacje, szczególnie podkreślając znaczenie doświadczenia zespołu projektowego, elastycznej komunikacji i przywództwa adaptacyjnego w radzeniu sobie z niepewnością i złożonością. Projekty realizowane w trudnych warunkach, takich jak strefy konfliktu, wykazały, że kluczowe znaczenie mają odporność psychiczna, gotowość instytucjonalna i zaufanie między partnerami.

Na podstawie wyników sformułowano kilka rekomendacji praktycznych: instytucjonalizacja protokołów zarządzania ryzykiem na etapie projektowania, tworzenie wewnętrznych struktur wsparcia (np. biura projektów międzynarodowych) oraz wzmacnianie kompetencji międzykulturowych i dopasowania interesariuszy. Strategie te pozwolą nie tylko minimalizować ryzyko, lecz także budować trwałą odporność i zaufanie w międzynarodowych partnerstwach akademickich.

Badanie miało charakter instytucjonalnie ograniczony – respondenci pochodzili wyłącznie z jednej uczelni, co może wpływać na ograniczoną możliwość uogólnienia wyników. Zastosowana ankieta opierała się na deklaracyjnych odpowiedziach, co niesie ryzyko subiektywności i efektu społecznej aprobaty. Wywiady jakościowe, choć pogłębiły analizę, objęły jedynie wybranych uczestników i nie uwzględniały pełnego przekroju partnerów zagranicznych. Ponadto, badanie koncentrowało się na percepcji ryzyka, bez analizy obiektywnych wskaźników efektywności zarządzania. Wnioski z badania mają zastosowanie w przypadku badań projektów na Politechnice Wrocławskiej.

Badanie to pokazuje potrzebę bardziej systemowego i strategicznego podejścia do zarządzania projektami międzynarodowymi w szkolnictwie wyższym. Artykuł dostarcza wstępnych wniosków i stanowi punkt wyjścia do dalszych badań nad długoterminowymi efektami, procesem uczenia się instytucji oraz odpornością międzynarodowych projektów uczelnianych wobec globalnych wyzwań. Uzyskane wyniki wskazują na istnienie wyraźnych luk w planowaniu ryzyka, różnicach instytucjonalnych oraz ograniczonej gotowości organizacyjnej do zarządzania niepewnością. Przyszłe badania powinny objąć szerszą grupę projektów i instytucji w różnych regionach geograficznych oraz uwzględnić zmienne kontekstowe, takie jak polityczna niestabilność, konflikty zbrojne czy różnorodność systemów edukacyjnych. Zaleca się także analizę długoterminowego wpływu międzynarodowych projektów na rozwój kompetencji organizacyjnych i trwałość partnerstw. Istotne będzie pogłębienie wiedzy na temat skuteczności różnych narzędzi zarządzania ryzykiem oraz roli kompetencji międzykulturowych w zapobieganiu konfliktom. W przyszłych pracach warto również uwzględnić perspektywę studentów i beneficjentów końcowych projektów. Systematyczne, wieloetapowe badania jakościowe i ilościowe mogą przyczynić się do opracowania trwałych modeli zarządzania projektami w środowisku globalnym.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. APM (2020). *APM Body of Knowledge*, 8th ed. Buckinghamshire: Association for Project Management.
2. British Council (2018). *Bridging the Gap: Enabling Effective UK–Pakistan University Partnerships*. London: British Council.
3. Chapman, C., Ward, S. (2003). *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*. Chichester: John Wiley & Sons.
4. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
5. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (Eds.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
6. ISO (2012). *ISO 21500:2012 – Guidance on Project Management*. Geneva: International Organization for Standardization.
7. Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin.
8. Loch, C.H., DeMeyer, A., Pich, M.T. (2006). *Managing the Unknown: A New Approach to Managing High Uncertainty and Risk in Projects*. Hoboken: John Wiley & Sons.
9. Minkov, M., Hofstede, G. (2011). *Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures*. Thousand Oaks: Sage Publications.
10. North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
11. OECD (2018). *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.
12. PMI (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6th edn. Newtown Square: Project Management Institute.
13. Tight, M. (2004). *The Development of Higher Education in the United Kingdom since 1945*. Buckingham: Open University Press.
14. Virine, L., Trumper, M. (2008). *ProjectThink: Why Good Managers Make Poor Project Choices*. Farnham: Gower Publishing.
15. World Bank (2020). *The Belt and Road Initiative: Economic, Environmental and Social Impacts*. Washington, D.C.: The World Bank.
16. Scott, W.R. (2001). *Institutions and Organizations*. 2nd edn. Thousand Oaks: Sage Publications.

Artykuły naukowe

1. Altbach, P.G., Knight, J. (2007). The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities, *Journal of Studies in International Education*, 11 (3–4), 290–305.
2. Blak Bernat, G., Qualharini, E.L., Castro, M.S. (2023). Enhancing Sustainability in Project Management: The Role of Stakeholder Engagement and Knowledge Management in Virtual Team Environments, *Sustainability*, 15(6), 4896.
3. Chengere, K.A., Bekele, M. (2024). Cross-Cultural Leadership and Diversity: A Comprehensive Review, *Science Innovation*, 12(6), s. 109–112.

4. Choquez-Millan, M.F., Lechtape, C.L., Löhr, K., Schröter, B., Graef, F. (2024). Uncovering Power Asymmetries in North–South Research Collaborations: An Example from Sustainability Research in Tanzania, *Futures*, 156, 103316. DOI: 10.1016/j.futures.2023.103316.
5. Churchwell, C.D. (2015). Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Organizations by J. Rodney Turner, *Journal of Business & Finance Librarianship*, 20(3), s. 246–248.
6. Handke, L., Aldana, A., Costa, P.L., O'Neill, T.A. (2024). Hybrid Teamwork: What We Know and Where We Can Go From Here, *Small Group Research*, 55(5), s. 805–835. DOI: 10464964241279078.
7. Jiménez, A., López, C., Smith, J. (2025). Temporal Coordination in Global Academic Teams: Balancing Synchronous and Asynchronous Modes, *International Journal of Project Management*, 43(1), s. 112–130.
8. Juranovic, F., Ristic, L., Yang, W. (2025). Governance, Social Acceptability, and Organizational Learning in Virtual Project Environments, *Journal of Resilience & Policy* (forthcoming).
9. Knight, J. (2018). The Changing Landscape of Higher Education Internationalisation: For Better or Worse?, *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 17(3), s. 84–90.
10. Kutsch, E., Hall, M., Turner, N. (2015). Project Risk Management in Practice: The Generic Nature of Risk Management in Projects, *International Journal of Project Management*, 33(1), s. 63–75.
11. Latusek, D., Jemielniak, D. (2008). Knowledge Sharing and Organizational Culture: The Role of Trust and Openness in Global Teams, *International Journal of Knowledge Management Studies*, 2(3), s. 272–284.
12. Miterev, M., Turner, J.R., Mancini, M. (2017). The Organization Design Perspective on the Project-Based Organization: A Structured Review, *International Journal of Managing Projects in Business*, 10, s. 527–549. DOI: 10.1108/IJMPB-06-2016-0048.
13. Moshtari, M., Safarpour, A. (2023). Challenges and Strategies for the Internationalization of Higher Education in Low-Income East African Countries, *Higher Education*, 86(1), s. 145–165. DOI: 10.1007/s10734-023-00994-1.
14. Perminova, O., Gustafsson, M., Wikström, K. (2008). Defining Uncertainty in Projects – A New Perspective, *International Journal of Project Management*, 26(1), s. 73–79.
15. Schilke, O., Reus, T.H., Shenkar, O. (2024). Cross-Cultural Leadership: What We Know, What We Need to Know, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, s. 421–447.
16. Shih, T. (2023), Managing the Risks of International Collaboration, *Issues in Science and Technology*, Winter 2023.
17. Tenzer, H., Pudelko, M., Harzing, A.-W. (2014). The Impact of Language Barriers on Trust Formation in Multinational Teams, *Journal of International Business Studies*, 45(5), s. 675–699.
18. Xu, R., Yan, Z. (2023). Inter-Project Knowledge Transfer in Project-Based Organisations: An Organisational Context Perspective, *Management Decision*, 61(2), s. 404–424.

Materiały internetowe

1. Hüllermeier, E., Waegeman, W. (2019). *Aleatoric and Epistemic Uncertainty in Machine Learning: An Introduction to Concepts and Methods*, arXiv preprint, <https://arxiv.org/abs/1910.09457> (dostęp: 02.07.2025).

2. Paprica, A.P. (2021). *Risks for Academic Research Projects: An Empirical Study of Perceived Negative Risks and Possible Responses*, arXiv preprint, <https://arxiv.org/pdf/2103.08048> (dostęp: 04.07.2025).

Risk and Uncertainty Management in International Academic Projects

Abstract

The article analyses the impact of risk and uncertainty on the implementation of international academic projects, focusing on the experiences of Wrocław University of Science and Technology. Survey research and qualitative interviews conducted among academic and administrative staff revealed the complexity of such initiatives, resulting from cultural differences, language barriers, diverse management systems and changing requirements of partners and funding institutions. The study identified limited organisational preparedness for crisis situations, insufficient risk planning and low trust in the effectiveness of existing management tools. Interpersonal skills, informal relationships and social capital play a key role in ensuring project effectiveness. The authors recommend strengthening strategic planning, managing cultural dynamics, working in uncertain conditions and implementing dedicated solutions for the university.

Keywords: international projects, higher education, risk management, academic cooperation
