

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2018, nr 3 (75)



Elżbieta Karwowska, Krzysztof Leja, *Czy społeczna odpowiedzialność uniwersytetu może być bardziej odpowiedzialna? Szanse wynikające z kooperacji uczelni*, „e-mentor” 2018, nr 3(75), s. 4–13, <http://dx.doi.org/10.15219/em75.1357>.

## Czy społeczna odpowiedzialność uniwersytetu może być bardziej odpowiedzialna?

### Szanse wynikające z kooperacji uczelni



Elżbieta  
Karwowska\*



Krzysztof  
Leja\*

*Współczesna uczelnia funkcjonuje w świecie wyjątkowo usieciowionym i zmiennym. Otwartość czy gotowość do współpracy i rozwoju to wartości, które wydają się dziś uniwersalne. Czy można je przełożyć na grunt akademicki? Przywołując słowa Nikoli Tesli – nauka jest tylko fanaberią, jeżeli nie służy poprawie jakości życia społeczeństwa.*

#### Wprowadzenie

„Społeczna odpowiedzialność biznesu” (*corporate social responsibility* – CSR) to pojęcie funkcjonujące w literaturze przedmiotu przynajmniej od lat 30. XX wieku (Carroll, 1979, s. 497–505). Ważnymi głosami w narastającej z czasem dyskusji wokół CSR były słowa Milтона Friedmana, według którego jedynym zobowiązaniem firmy wobec społeczeństwa jest generowanie zysku (Friedman, 1970), oraz Archiego B. Carrola (1979, s. 497–505), który utrzymywał, że przedsiębiorstwo ma względem społeczeństwa szersze zobowiązania. W przypadku uczelni liczba opracowań naukowych dotyczących ich społecznej odpowiedzialności (*university social responsibility* – USR) jest relatywnie niewielka. Uniwersytet jest społecznie odpowiedzialny już z samej definicji – przez naturę trójzłonowej misji<sup>1</sup>, a termin społecznej odpowiedzialności uniwersytetu został upowszechniony w latach 80. XX wieku (Bok, 1982). Derek Bok, prezydent Harvard University w latach 2006–2007, wykażał związek wolności akademickiej i instytucjonalnej autonomii uczelni z odpowiedzialnością uczelni wobec państwa i społeczeństwa. Pedro Reiser Gasser podkreślał, że społeczna odpowiedzialność uczelni to *odpowiedzialne zarządzanie edukacyjnym, kognitywnym, kadrowym oraz środowiskowym wpływem uniwersytetu poprzez interaktywny dialog ze społeczeństwem, którego celem jest promowanie zrównoważonego rozwoju ludzkości* (Reiser Gasser, 2007). Simona Agoston z zespołem (Agoston, 2013, s. 23–43) stwierdzili, że misja uni-

wersytetu jest ściśle powiązana z ideą społecznej odpowiedzialności, a kierowanie się dobrem społeczeństwa powinno być podstawą jego działalności: z uwagi na to, że uniwersytet jest odpowiedzialny za kształtowanie postaw przyszłych liderów, powinien ukierunkowywać wszelką uwagę na dobro ogółu. Rozszerzone pojęcie USR definiowane jest jako *potrzeba wzmocnienia społecznego oddania i postaw obywatelskich, etyka, dobrowolne działania podejmowane przez uczelnię w celu rozwijania poczucia przynależności wśród studentów i nauczycieli akademickich, tak aby jak najlepiej służyć społeczeństwu i społeczności, a także promować zrównoważony rozwój w ujęciu globalnym* (Vasilescu et al., 2010, s. 4178).

Bez wątplenia odpowiedzialność społeczna to zjawisko wielowymiarowe. Autorzy opracowania zgadzają się z postawionym przez zespół Vasilescu twierdzeniem, że o ile zdefiniowanie pojęcia CSR jest problematyczne, optymalne ujęcie społecznej odpowiedzialności uniwersytetu jest zdecydowanie trudniejsze. Dostępne obecnie artykuły podejmują różne aspekty społecznej odpowiedzialności uczelni. Pomijają przy tym fakt, iż jednym z istotnych jej elementów może być uzyskanie wartości dodanej z kooperacji uczelni. Współpraca uczelni i jednocześnie konkurowanie o zasoby (kandydatów na studia i finanse) są bowiem faktem – pytaniem pozostaje, jakie działania podjąć, aby nastąpiła ich synergia.

Celem artykułu jest diagnoza stanu badań nad społeczną odpowiedzialnością uczelni oraz rozszerzenie ich obszaru o znaczenie zdolności i skłonności do współkonkurowania, nazywanej w literaturze również kooperacją (Bouncken, 2015) i kooperencją (Cygler, 2009). Współkonkurowanie uczelni, podobnie jak innych organizacji, od konkurowania wyraźnie odróżnia się tym, że polega na dążeniu do relacji, w których uczelnie współkonkurujące otrzymują wartość dodaną (relacja *win-win*) – nie jest to zatem

\* Politechnika Gdańska

<sup>1</sup> Tradycyjne role uniwersytetu, tj. kształcenie (pierwsza misja) i prowadzenie prac naukowo-badawczych (druga misja), uzupełnia trzecia misja rozumiana jako kreowanie i rozwijanie relacji z szeroko rozumianym otoczeniem społecznym. Uniwersytety bowiem nie są enklawą wyjętą z otoczenia, oddzieloną od społeczeństwa – R. Pinheiro, P. V. Langa and A. Pausits (2015), One and two equals three? The third mission of higher education institutions, *European Journal of Higher Education*, 2015.

gra o sumie zerowej (*zero game*). Współkonkurowanie może, lecz nie musi, poprzedzać konsolidację lub fuzję uczelni (*merger*), może być elementem sprzyjającym tworzeniu federacji uczelni przy zachowaniu ich tożsamości.

W pierwszej części opracowania autorzy przedstawia sześć studiów przypadku – ilustrujących uczelnie z różnych krajów i kultur, deklarujące się jako społecznie odpowiedzialne – by poszukać odpowiedzi na pytania dotyczące ich interesariuszy, motywacji oraz stosowanych praktyk z tego zakresu.

W drugiej części autorzy wykażą, dlaczego ważnym elementem społecznej odpowiedzialności uczelni może być ich zdolność i skłonność do współkonkurowania.

### Przykłady społecznej odpowiedzialności uczelni na świecie

Autorzy podjęli próbę odpowiedzi na następujące pytania:

1. Względem kogo uczelnie są społecznie odpowiedzialne?
2. W jakich warunkach uczelnie stają się społecznie odpowiedzialne?
3. Jakie praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności stosują uczelnie?

Punktem wyjścia dla badania było wyszukanie w bazach Web of Science, Scopus, Google Scholar i Google odpowiedzi na zadane słowa kluczowe: „*university social responsibility*” oraz „*social responsibility of university*”. Spośród trzydziestu wyników wybrano artykuły zawierające studia przypadku. Następnie dokonano pobieżnej analizy treści artykułów pod kątem merytorycznej możliwości odpowiedzi na postawione pytania badawcze. W rezultacie, dalszej analizie poddano sześć artykułów odnoszących się do uczelni, które uznają się za społecznie odpowiedzialne (Hill, 2004, s. 89–100; Atakan i Eker, 2007, s. 55–68; Vasilescu et al., 2010, s. 4177–4182; Metha, 2011, s. 300–304; Niziałek i Kowaluk, 2014, s. 178–181; Chile i Black, 2015, s. 234–253). Artykuły te zostały opublikowane w latach 2004–2015 i prezentują uczelnie z USA, Turcji, Rumunii, Omanu, Polski i Nowej Zelandii, co pozwoliło na zestawienie różnych spojrzeń na zagadnienie społecznej odpowiedzialności uczelni.

Wnioski z analizy, które będą mogły zostać wykorzystane przez instytucje akademickie, skłaniające się do wdrożenia w swoje struktury koncepcji społecznej odpowiedzialności, zostaną zaprezentowane w dalszej części artykułu.

### Względem kogo uczelnie są odpowiedzialne?

Termin „społeczna odpowiedzialność” nie wskazuje jednoznacznie, względem jakich podmiotów organizacja powinna być „odpowiedzialna”. Identyfikacja tychże staje się możliwa dzięki zastosowaniu teorii interesariuszy (*stakeholder theory*). Termin „interesariusz” oznacza podmiot lub grupę podmiotów zaangażowanych w jakiś sposób w działania i decyzje

organizacji, posiadających „interes” w postaci prawnego zobowiązania, takiego jak prawa właścicieli, pracowników czy klientów zawarte w kontrakcie, lub moralnego zobowiązania, takiego jak prawa jednostek do bycia traktowanym uczciwie czy bycia wysłuchanym (Freeman, 2010, s. 52).

Jak zauważył Carroll (1991, s. 39–48), występuje naturalna więź między ideą społecznej odpowiedzialności organizacji a jej interesariuszami. W świecie korporacyjnym rozpoznaje się pięciu kluczowych interesariuszy organizacji: właścicieli, pracowników, klientów, lokalną społeczność i ogół społeczeństwa. Uniwersytety podchodzą jednak do tego niejednorodnie, co zostało wykazane w dalszej części artykułu.

W artykule autorstwa Ronalda Paula Hilla (2004, s. 89–100) uniwersytet skupia się na przemyślanym i zintegrowanym wsparciu przedsiębiorstw prowadzonych przez przedstawicieli niżej sytuowanej lokalnej społeczności, obejmującym między innymi realizację projektów studenckich w odpowiedzi na zidentyfikowane przez nie potrzeby, a także uwzględnia prawa wewnętrznych interesariuszy, czyli nauczycieli akademickich, pracowników i studentów (Stany Zjednoczone).

W opracowaniu Serapa Atakana i Tutku Eker (2007, s. 55–68) podkreślone jest zobowiązanie uniwersytetu względem wykluczonych społecznie i ekonomicznie reprezentantów lokalnej społeczności. Uniwersytet odgrywa znaczącą rolę w zapewnieniu dostępu do edukacji czy angażowaniu się w podejmowanie legalnego zatrudnienia. Jest także odpowiedzialny w stosunku do swoich studentów, co wyraża się w wysiłkach, których celem jest zapewnienie kształcenia najwyższej jakości (Turcja).

W kolejnym artykule (Vasilescu et al., 2010, s. 4177–4182) wskazano, że uniwersytet poświęca szczególną uwagę studentom, którzy mają problem z udziałem w zajęciach ze względu na odległość, niepełnosprawność czy istotne zobowiązania. Zewnętrznym interesariuszem jest jedna organizacja non-profit, której misją jest promowanie wartości związanych z edukacją i szerzeniem wiedzy wśród lokalnej społeczności robotniczej. Pojawia się także abstrakcyjne odwołanie do ogółu społeczeństwa: zasygnalizowanie potrzeby poprawy w obszarach takich jak zmiany klimatu, rozwarstwienie społeczne, ochrona środowiska, recykling (Rumunia).

Czwarty artykuł (Metha, 2011, s. 300–304) prezentuje wyjątkowo interesujące podejście uniwersytetu do zaspokajania potrzeb interesariuszy. W tym wypadku głównym interesariuszem jest lokalna społeczność, natomiast to studenci są odpowiedzialni za realizację działań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Uniwersytet jest zobowiązany do zapewnienia wsparcia finansowego i administracyjnego organizacji studenckiej, a studenci czerpią jednocześnie korzyści z podejmowanych przez siebie inicjatyw (Oman).

Piąty artykuł (Niziałek i Kowaluk, 2014, s. 178–181) wyraźnie podkreśla konkretnych interesariuszy. Zewnętrznymi są branżowe przedsiębiorstwa, często

międzynarodowe korporacje, które poszukują pracowników o odpowiednich kompetencjach, zarówno technicznych, jak i miękkich. Wewnętrzni interesariusze to studenci, którzy wkrótce będą debiutować na rynku pracy i oczekują gwarancji edukacji dopasowanej do jego potrzeb (Polska).

W ostatnim artykule (Chile i Black, 2015, s. 234–253) uniwersytet skupia się na wzajemnych relacjach i dialogu z interesariuszami – włączając partnerów biznesowych, szkoły, lokalną społeczność, studentów i ich rodziny – którego celem jest podniesienie aspiracji do pozyskania uniwersyteckiej edukacji. Działania są ukierunkowane bezpośrednio na zdolnych sportowców, sportowców z niepełnosprawnością intelektualną, młodzież zagrożoną wykluczeniem ze szkolnych struktur, czy młodzież z trudną przeszłością, pochodzącą z obszarów mniej rozwiniętych (Nowa Zelandia).

### **W jakich okolicznościach uniwersytety stają się społecznie odpowiedzialne?**

Jak zauważyli Tony Becher i Paul R. Trowler (2001, s. 41), akademia organizuje procesy produkcji wiedzy, a także jej dyfuzji, konwersji i transferu, w sposób, który najbardziej odpowiada obowiązującej kulturze organizacyjnej, jej normom i przekonaniom. Perspektywa bycia społecznie odpowiedzialnym zaproponowana przez Williama C. Fredericka (1998, s. 358–389) pokazuje, że uniwersytet jest żywym, transformującym się organizmem, funkcjonującym w ekosystemie wzajemnie powiązanych podmiotów.

Sukces uniwersytetu jest uzależniony od jego interesariuszy, którzy również mają względem niego indywidualne lub powiązane oczekiwania. Współpraca pomiędzy tymi organizacjami, grupami i podgrupami przybiera wiele form i rozmiarów, które w pewnej mierze zależą od tego, czy interesy te są postrzegane jako posiadające bezpośredni czy pośredni wpływ na sukces instytucji (L'Etang, 1995, s. 125–132).

Johan P. Olsen (2007, s. 135–154) zaobserwował, że wiele dyskusji akademickich dotyczących roli uniwersytetu w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy ma tendencję do pomijania złożoności instytucji szkolnictwa wyższego. Paul Benneworth, Rómulo Pinheiro i Mabel Sánchez-Barrioluengo (2016, s. 731–735) dodali, że nie ma uniwersalnej reguły, która stanowiłaby o sposobie, w jaki uniwersytet może stać się społecznie odpowiedzialny (*one size does not fit all*). Różnorodność w rozumieniu roli uniwersytetu została zaobserwowana także i przez tych autorów, co zostanie zilustrowane w dalszej części niniejszej publikacji.

Podejście przedstawione w pierwszym z analizowanych artykułów (Hill, 2004, s. 89–100) oparte jest na zasadzie alokacji zasobów (*trickle-down sharing*), zakorzenionej w hierarchicznych modelach zachowań: dysponujący dzieli się zasobami z potrzebującym. Regionalny kampus uniwersytetu, w celu uzyskania autonomii zmuszony do opracowania indywidualnego programu nauczania, podjął decyzję o kształtowaniu swojej wartości na USR i zatrudnieniu ekspertów

z tego obszaru jako nauczycieli akademickich oraz etycznych administratorów. Opracowano statut, określający misję, wizję, wartości i cele, które oddawały dotychczasowe wysiłki podejmowane przez pracowników i studentów. Projekt statutu został przedstawiony wewnętrznym i zewnętrznym interesariuszom, takim jak cenieni reprezentanci biznesu i organizacji charytatywnych, walidując deklarowane wartości. Wyraźną rekomendacją dla innych uczelni rozważających podjęcie podobnych inicjatyw jest zastosowanie podejścia konserwatywnego, to jest rozpoczęcie od projektów o zasięgu pozwalającym na sprawne nimi zarządzanie, realizowanie projektów z należytą starannością, wyciąganie wniosków z doświadczeń i dalsze rozwijanie programu USR (Stany Zjednoczone).

Drugi artykuł (Atakan i Eker, 2007, s. 55–68) promuje prywatny uniwersytet podejmujący społecznie odpowiedzialne działania jako element programu budowania wizerunku (*corporate identity program*). Ten przypadek potwierdza obserwację T.C. Melewera i Sibela Akela (2005, s. 41–57): uniwersytety zmuszone do rywalizowania zdały sobie sprawę z możliwości budowania wizerunku w celu wykorzystania go jako źródła przewagi konkurencyjnej. Aby się wyróżnić, a w rezultacie wzmocnić swoją konkurencyjność, założyciele uniwersytetu podjęli decyzję o zbudowaniu wartości opartej na kombinacji wysokiej jakości kształcenia i społecznej odpowiedzialności. Dodatkowym powodem wdrożenia programu była niesprawiedliwa krytyka tamtejszego społeczeństwa, dotycząca umiejscowienia kampusów uniwersytetu w słabo rozwiniętej części miasta, znanej z wysokiego poziomu deprawacji. Głównym przesłaniem statutu uczelni jest filantropia, która ma wspierać i motywować akcje charytatywne ukierunkowane na powodowanie korzystnych zmian społeczności lokalnej. Zarządzanie programem budowania pozytywnego wizerunku nie przyjęło formy tradycyjnej realizacji wielofazowego planu. Ponieważ altruistyczne postawy są podzielane przez wielu akademików na wszystkich wydziałach, inicjatywy pojawiają się i rozwijają naturalnie, za zgodą i aprobatą zarządzających uniwersytetem (Turcja).

Trzeci artykuł (Vasilescu et al., 2010, s. 4177–4182) odwołuje się do powszechnych tendencji uniwersytetów, które zebrał Jón T. Jónasson (2008, s. 29): wzrostu liczby studentów niezależnie od wieku, propagowania szkolnictwa wyższego i „ubiznesowienia” uczelni. W tym kontekście uniwersytety zostały zmuszone do przystosowania się do zmian, aby skutecznie reagować na wyzwania współczesnego, globalnego świata. Jako przykład zaprezentowano prywatno-publiczny uniwersytet, noszący imię nobliwego rodzimego naukowca i polityka, który przeprowadził głębokie reformy w systemie edukacji. Założyciele uniwersytetu, zainspirowani jego osiągnięciami i postawą, uznali, że będąc katalizatorami procesu transformacji zobligowani są do przyjęcia nowej perspektywy, zgodnej z oczekiwaniami społeczeństwa oraz europejskimi standardami zawartymi w systemie bolońskim. Uniwersytet jako jeden z sygnatariuszy Magna Charta Uni-

versitatum<sup>2</sup> jest zobowiązany do wspierania integracji europejskiej, społecznej odpowiedzialności oraz partnerskiego traktowania studentów. Sam proces wdrożenia społecznej odpowiedzialności uczelni jest przedstawiony jako zbiór decyzji i działań podjętych na najwyższym szczeblu organizacyjnym, rozprze- strzeniających się w dół hierarchii (Rumunia).

Czwarty artykuł (Metha, 2011, s. 300–304) prezen- tuje uniwersytet utrzymujący się wyłącznie z dotacji rządowych, które są uzależnione od efektów uczelni w zakresie kształcenia, mierzonych jako wskaźnik absolwentów wchłoniętych przez rynek pracy. Podobnie jak w wypadku wcześniej omówionych instytucji, priorytety w zakresie USR zostały zawarte w statucie uczelni. Co interesujące, celem uniwersytetu nie jest wyróżnienie się spośród innych jednostek, a podążanie za regionalnym trendem bycia społecznie odpo- wiedzialnym. Bierze on udział w inicjatywach na rzecz lokalnej społeczności poprzez promocję organizacji studenckich oraz umożliwienie młodym i niedoświad- czonym ludziom zaangażowania się w wymagające zadanie rozwijania kultury narodowej (Oman).

Piąty artykuł (Niziałek i Kowaluk, 2014, s. 178–181) prezentuje przypadek publicznego uniwersytetu profilowanego, zmagającego się ze skutkami zmian demograficznych, które powodują znaczące zredu- kowanie liczby kandydatów na studia. Społeczna odpowiedzialność uczelni została wdrożona oddolnie, jako strategia na poziomie wydziału, a jej celem jest zapewnienie kształcenia w obszarach wskazanych przez przemysł jako kluczowe. Artykuł zwraca uwagę na fakt, że tworzenie strategii opartej na społecznej odpowiedzialności w uczelni jest trudniejsze do opisania, niż wdrożenie CSR w firmie, a społeczna odpowiedzialność uczelni wymaga podjęcia dobrze przemyślanych działań, zarówno przez uniwersytet, jak i jednostkę, zwiększonych nakładów finanso- wych oraz wewnętrznej i zewnętrznej współpracy (Polska).

W szóstym artykule (Chile i Black, 2015, s. 234–253) opisywany uniwersytet podąża za ideą, że innowacyj- ny stosunek do budowania partnerstwa uniwersytetu z otoczeniem wymaga odejścia od nadawania relacjom „odświętnej” formy i zastąpienia jej podejściem part- nerskim (Laursen, Thiry i Liston, 2012, s. 47–78). Auto- rzy przedstawiają zależności między uniwersytetem, szkołami i społeczeństwem, wypracowane w ramach programu rozwoju młodych. Dział odpowiedzialny za rekrutację i utrzymywanie relacji ze studentami wdrożył program, którego celem jest promowanie możliwości i korzyści z kontynuowania edukacji na poziomie uniwersyteckim oraz jego wpływu na roz- wój społeczeństwa. Uniwersytet dostrzega profity płynące z bycia społecznie odpowiedzialnym, takie jak rozpoznawalność, wiarygodność i uznanie dla

jakości świadczonych usług. Pomimo że podejmowa- ne aktywności wydają się niczym więcej jak strategią rekrutacji, podejście to zostało przedstawione jako przykład społecznie odpowiedzialnej uczelni (Nowa Zelandia).

### Jakie praktyki społecznej odpowiedzialności uczelni dominują?

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji i punktów widzenia odnoszących się do idei społecz- nie odpowiedzialnego uniwersytetu oraz rekomen- dowanych praktyk z tego zakresu. Ira Harkavy (2006, s. 5–37) zauważył, że oczekuje się, aby uniwersytet był zorientowany na działania i wartości, które pokazują, że „oddaje” społeczeństwu coś więcej niż tradycy- ne efekty kształcenia i prowadzenia badań. Jednak wedle badań Johna P. Angelidisa i Nabila A. Ibrahima (2002), kiedy [uniwersytety] spoglądają w głąb swoich organizacji i ewaluują swoje obowiązki, okazuje się, że mają skłonność do analizowania tylko tego, w jaki sposób uczą etyki, a nie przedstawiania właściwych i etycznych zachowań.

Porządkowanie i standaryzowanie praktyk podej- mowanych przez uniwersytety odpowiedzialne spo- łecznie jest możliwe dzięki zastosowaniu biznesowych koncepcji związanych z CSR. Jak podsumował Carroll (1991, s. 39–48), społeczna odpowiedzialność ma cztery komponenty: ekonomiczny (produktywność, zyskowość, wzrost), prawny (działania ekonomiczne zgodne z prawem), etyczny (niepisane normy i warto- ści akceptowane przez społeczeństwo) i filantropijny (dobrowolne działania ukierunkowane na poprawę jakości życia ogółu). Carroll zaproponował także przedstawienie tych wartości w formie piramidy, jed- nak autorzy niniejszej publikacji dalecy są od przyjęcia takiego porządku, z uwagi na to, że wszystkie wydają się równie istotne i wzajemnie powiązane.

Według słów Michaela E. Portera i Marka R. Krame- ra (2011, s. 2–17), *sukces organizacji i dobro społeczeń- stwa nie są grą o sumie zerowej*, a wdrożenie społecznej odpowiedzialności w ramach strategii organizacji wpływa na zwiększenie jej ekonomicznej wartości. W szerokim ujęciu koncepcja społecznie odpo- wiedzialnego uniwersytetu odpowiada na pytanie, w jaki sposób reaguje on na problemy socjoekonomiczne, polityczne i środowiskowe. Ukazuje także introspek- cję w wewnętrzne procesy i uwarunkowania (Nejati et al., 2011, s. 440–447) – w jaki sposób studenci, pracownicy naukowcy, władze i administracja zarzą- dzają wpływem uniwersytetu na otoczenie (Jarvis, 2000, s. 43–57).

Lina Dagilienė i Violeta Mykolaitienė (2015, s. 586–592) zaproponowały standaryzację pomiaru społecznej odpowiedzialności uniwersytetu, adaptu- jąc oficjalne wytyczne w zakresie sprawozdawczości

<sup>2</sup> Magna Charta Universitatum to dokument podpisany przez 388 uniwersytetów z całej Europy w dniu 18 wrześ- nia 1988, w 900 rocznicę powstania Uniwersytetu Bolońskiego. Wyznacza on zasady zarządzania uniwersytetem przyszłości podkreślając rolę wolności akademickiej i niezależności instytucjonalnej uniwersytetu. (Magna Charta Universitatum, 1988).

**Tabela 1. Praktyki uczelni społecznie odpowiedzialnych – przykłady ze Stanów Zjednoczonych, Turcji, Rumunii, Omanu, Polski i Nowej Zelandii**

	Wymiary USR			
	Ekonomiczny	Środowiskowy	Społeczny	Edukacyjny
STANY ZJEDNOCZONE, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zatrudnianie profesjonalistów o znaczącym doświadczeniu.</li> <li>Odpowiedzialne zarządzanie, finansowa i podatkowa rzetelność.</li> <li>Ewaluacja dotychczas realizowanych projektów z zakresu USR.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prowadzenie badań aplikacyjnych, których celem jest zaspokojenie potrzeb lokalnego przemysłu i społeczności.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nauczanie etyki, zarządzania wiedzą i społecznej odpowiedzialności.</li> <li>Angażowanie studentów w interdyscyplinarne badania aplikacyjne.</li> </ul>
TURCJA, 2007		<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwiększanie świadomości w zakresie zdrowia, ochrony środowiska, zagrożeń katastrofami naturalnymi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zapewnienie darmowego dostępu do edukacji, infrastruktury IT, zbiorów bibliotecznych i kultury dla wykluczonych reprezentantów lokalnej społeczności.</li> <li>Wsparcie finansowe, stypendia dla studentów.</li> <li>Angażowanie w legalne zatrudnienie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nauczanie etyki, zarządzania wiedzą i społecznej odpowiedzialności z użyciem <i>case study</i>.</li> <li>Promowanie różnorodności wśród wielokulturowych grup studentów.</li> </ul>
RUMUNIA, 2010			<ul style="list-style-type: none"> <li>Powołanie organizacji non-profit promującej lokalną kulturę i transfer wiedzy.</li> <li>Wsparcie twórców w tworzeniu i publikowaniu.</li> <li>Zapewnienie dostępu do infrastruktury IT i edukacji online.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Powołanie centrów nauczania na odległość.</li> <li>Wsparcie nauczania emigrantów w rodzimym języku.</li> </ul>
OMAN, 2011			<ul style="list-style-type: none"> <li>Zapewnienie dostępu do narodowej kultury, historii i sztuki.</li> <li>Promowanie i finansowanie działalności organizacji studenckich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pobudzanie studenckich inicjatyw w zakresie tworzenia i udostępniania sztuki.</li> </ul>
POLSKA, 2014				<ul style="list-style-type: none"> <li>Nauczanie kompetencji miękkich i języków obcych.</li> <li>Nauczanie kompetencji twardych zgodnie z oczekiwaniami rynku.</li> <li>Angażowanie studentów w badania aplikacyjne.</li> <li>Angażowanie studentów w sieci biznesowe uczelni.</li> </ul>
NOWA ZELANDIA, 2015			<ul style="list-style-type: none"> <li>Reinwestowanie w edukację i rozwój młodzieży ze słabo rozwiniętych obszarów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nauczanie kompetencji twardych zgodnie z oczekiwaniami rynku.</li> <li>Nauczanie krytycznej analizy i rozwiązywania problemów.</li> <li>Angażowanie studentów w sieci biznesowe uczelni.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Global Reporting Initiative G4 (GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines, 2013) i dostosowując je do realiów akademickich. Trzy wybrane obszary CSR, to jest środowiskowy, ekonomiczny, społeczny, poszerzono o dodatkowy wymiar edukacyjny (por. tabela 1). Klasyfikacja ta zostanie wykorzystana – w dalszej części artykułu – do przeanalizowania i zilustrowania modeli społecznie odpowiedzialnych uczelni będących przedmiotem opracowania. Przyjęto, że wymiar ekonomiczny zawiera kwestie prawne, z uwagi na nierozzerwalność tych dwóch obszarów, natomiast kwestie filantropijne ujęte są w wymiarze społecznym. W zestawieniu (tabela 1) można dostrzec, że w deklarowanych praktykach z zakresu społecznej odpowiedzialności uniwersytety miały tendencję do skupiania się na aspektach edukacyjnych i społecznych. Mniejszą uwagę poświęcano pozostałym okolicznościom. Pomijanie kwestii ekonomicznych może wynikać z faktu, że są to instytucje publiczne, nienastawione na generowanie korzyści finansowych lub że są to działania uznane za oczywiste.

Nawiązując do myśli Portera i Kramera (2011, s. 2–17), którzy zaproponowali, by organizacje traktowały wyzwania społeczne jako szanse biznesowe, można wnioskować, że podejmowane przez uniwersytety działania zmierzały do osiągnięcia celów ekonomicznych, głównie budowania lojalności i pozyskania nowych klientów, jakimi są studenci. Zastanawiający jest natomiast brak praktyk, których celem byłaby dbałość o środowisko, ważna z punktu widzenia odpowiedzialności względem przyszłych pokoleń.

### **Propozycja rozszerzenia obszaru badań nad społeczną odpowiedzialnością uczelni**

Ograniczenia badania nad społeczną odpowiedzialnością uczelni wynikają przede wszystkim z faktu, że ocena modeli społecznie odpowiedzialnych uniwersytetów zaprezentowanych w artykule została przeprowadzona wyłącznie na podstawie informacji zawartych w kilku opublikowanych studiach przypadku. Celem autorów było porównanie ideałów prezentowanych na przestrzeni lat 2004–2015 w wymiarze międzynarodowym, przy założeniu, że studia przypadku zostały przeprowadzone rzetelnie i że przedstawiają wszystkie informacje uznane przez uniwersytety za istotne z punktu widzenia kreowania wizerunku społecznie odpowiedzialnego. Wybrane uniwersytety zakorzenione są w skrajnie różnych kulturach, jednak z uwagi na pełnienie różnorodnych funkcji można zauważyć, że „posiadają wspólny mianownik”. Dla dopełnienia obrazu warto byłoby rozszerzyć badania studiów przypadku o analizę publicznych dokumentów i stron internetowych uniwersytetów, jednak przekracza to ramy artykułu.

Autorzy opracowania uznają, że interesującym i przyszłościowym kierunkiem badań nad społeczną odpowiedzialnością uczelni jest analiza ich zdolności i skłonności do współkonkurowania (koopetycja, ang. *coopetition*). Pojawia się jednak pytanie, *jak przenieść ideę koopetycji z biznesu na grunt instytucji akademickich?*

*W jaki sposób tworzyć sieci uczelni skupionych w aglomeracji będącej ośrodkiem akademickim? W jaki sposób tworzyć sieci współpracujących i rywalizujących uczelni, instytutów naukowo-badawczych oraz zainteresowanych przedsiębiorstw?”* (Leja, 2011, s. 232).

Przekonanie o celowości analiz nad możliwościami współkonkurowania uczelni wynika z faktu, że współczesne uczelnie w coraz większym stopniu konkurują o studentów, zasoby finansowe i prestiż mierzony pozycją w międzynarodowych rankingach, a społeczeństwo staje się coraz bardziej świadome roli, jaką względem niego pełni uczelnia, co rodzi związane z tym oczekiwania.

Efektom współkonkurowania uczelni może być synergia organizacyjna dotycząca zasobów materialnych i niematerialnych. Jest nią intensyfikacja wymiany wiedzy, wzajemne uczenie się oraz tworzenie kapitału intelektualnego, a także łączenie rzadkich zasobów, co umożliwia interdyscyplinarne rozwiązywanie złożonych problemów i tworzenie unikatowych technologii (Dryer i Singh, 1998, s. 660–679). Przenosząc hipotezę, że *relacje koopetycyjne są stymulatorem rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii* (Czakon, 2009, s. 11–15) na grunt uczelni, autorzy artykułu twierdzą, że relacje te stymulują rozwój badań naukowych, zarówno podstawowych, jak i aplikacyjnych. Zwłaszcza te ostatnie są wyjątkowo istotne z punktu widzenia oczekiwań społeczeństwa, a tym samym stanowią wartość dodaną do tradycyjnego postrzegania USR.

Przytoczone argumenty pozwalają autorom skonstatować, że współkonkurowanie może być odpowiedzią na wyzwania stawiane przed instytucjami szkolnictwa wyższego. Potwierdzają to również obserwowane w wielu krajach tendencje do konsolidacji i łączenia uczelni w Europie (Bennetot Pruvot, Claeys-Kulik, Estermann, 2015, s. 17), a ich początkiem może być „zaszczepianie” w umysłach uczonych idei współkonkurowania (zobacz Nalebuff i Brandenburger, 1996).

Czy zatem współkonkurowanie, które można by również nazwać tworzeniem aliansów i wiedzy, jest możliwe i ma sens pomiędzy konkurującymi ze sobą uczelniami? Czy zdolność do współkonkurowania uczelni jest ważnym elementem ich społecznej odpowiedzialności? Polskie uczelnie lokują się na odległych miejscach w światowych rankingach instytucji szkolnictwa wyższego. Pytanie, czy wynika to z ich permanentnego niedofinansowania oraz takich, a nie innych zasobów, czy może z faktu, że zasoby te nie są wykorzystywane tak, jak mogłyby być. Coraz częściej dostrzeganą przyczyną tej sytuacji jest fakt, że uczelnie, zamiast współpracować i współkonkurować, starając się uzyskać synergii zasobów, występując wspólnie z wnioskami o pozyskanie dużych projektów badawczych (w tym takich, których celem jest zmierzenie się z ważnymi wyzwaniami społecznymi), tworzenie interdyscyplinarnych centrów badawczych lub opracowanie programów dydaktycznych – funkcjonują obok siebie. Podobnie dzieje się w strukturach organizacyjnych uczelni, zwykle wydziałowo-katedralnych, które są nieelastyczne i utrudniają budowanie

więzi poziomych. Propozycje zmierzające ku temu, aby wydziały pełniły rolę koordynacyjną, a zespoły (badawcze/dydaktyczne i inne) rolę organizacyjną (uniwersytet trzeciej generacji) (Wissema, 2009, s. 216–219) trafiają na mur niezrozumienia, a nawet niechęci.

Autorzy artykułu mają obawy, że niezależnie od tego, czy struktura uczelni będzie macierzowo-siecowa, liniowo-dywiljonalna, hipertekstowa, fraktalna, hybrydowa czy jakkolwiek inna, nie przełamie się niemocy w zakresie współpracy bez klucza do naturalnej dyfuzji i konwersji wiedzy na poziomie pojedynczych uczonych, struktur wewnętrznych uczelni, a także między instytucjami akademickimi.

Można też zauważyć, że w uczelniach, podobnie jak w biznesie, konfiguracje tworzonych aliansów nie są stałe i dlatego konieczne jest odzwierciedlenie ich mnogości między konkurentami, poprzez wprowadzenie nowego pojęcia, jakim jest „koopetycja” (Dagnino et al., 2008, s. 3–7). W czasach, gdy wąskie specjalizacje naukowców są faktem, a najciekawsze badania prowadzi się na granicy dyscyplin naukowych, uczeni, którzy konkurują o to, kto pierwszy rozwiąże nierozwiązywalny dotychczas problem naukowy, są skazani na współpracę. W ten sposób następuje odrzucenie *konkurencji i współpracy jako ekstremów pewnego kontinuum na rzecz dwuwymiarowości przestrzeni relacji międzyorganizacyjnych* (s. 5). A rozważania nad współkonkurowaniem wpisują się w badania nad syntezą paradoksów, w tym przypadku paradoksu „konkurowanie” vs „współpraca”.

Autorzy artykułu uznają, że korzyści z wdrożenia w uczelni koncepcji współkonkurowania, spopularyzowanej m.in. dzięki zainteresowaniu teorią gier – w której zachodzą procesy tworzenia wartości przez łączenie zasobów i kompetencji, a także zawłaszczania wartości, co stwarza możliwość osiągnięcia wyższej wartości dla każdego z uczestników „gry”, niż w sytuacji, gdyby jej uczestnicy toczyli ją niezależnie od siebie (Czakon, 2009, s. 11–15) – mogą być odniesione do poszerzenia pojęcia społecznej odpowiedzialności organizacji, w tym przypadku uczelni. Jeśli przyjmiemy to za hipotezę sformułowaną na użytek artykułu, zasadne będzie powrót do pytań postawionych w pierwszej części opracowania, które odnoszono do przykładów kilku uczelni z różnych krajów, przedstawianych w literaturze jako społecznie odpowiedzialne.

### **Propozycja rozszerzenia odpowiedzi na pytanie: względem kogo uczelnie są społecznie odpowiedzialne?**

Nie sposób nie zauważyć, że ważnym interesariuszem uniwersytetu są konkurencyjne instytucje szkolnictwa wyższego. W przypadku konstruowania wspólnych programów studiów przez konkurujące i współpracujące uczelnie, ich program może zostać

istotnie wzbogacony. Szczególne znaczenie ma to w przypadku nauk ścisłych, technicznych i przyrodniczych, gdyż studenci mogą uzyskać dostęp do znacznie bogatszych zasobów aparatury pomiarowej, a także możliwość łatwiejszego konsultowania dostrzeganych problemów z odpowiednimi nauczycielami akademickimi: w bezpośredniej rozmowie i otoczeniu laboratorium badawczo-dydaktycznego<sup>3</sup>. Okazuje się to ważne z punktu widzenia studentów, którzy nie znają ery przedcyfrowej. Innym przykładem jest współpraca konkurencyjnych uczelni, które są partnerami w ramach badań prowadzonych na rzecz społeczeństwa (Karwowska i Leja, 2017, s. 4–13).

Niebagatelne znaczenie dla społeczeństwa ma także popularyzacja nauki, dlatego istotne jest ściśle współdziałanie uczelni, na co dzień konkurujących o zasoby, w ramach festiwalu nauki, które organizuje się w aglomeracjach akademickich. W przypadku gdy koopetycja jest dobrze ugruntowaną koncepcją w umysłach naukowców, poszukują oni możliwości jej urzeczywistnienia i doskonalenia, wiedząc, że jest to gra, w której wszyscy gracze wygrywają (*win-win*). Gdy orientacja uczelni na współdziałanie jest równie silna jak orientacja konkurencyjna, mówimy o zachowaniach synekretycznych, to jest połączeniu interesów często rozbieżnych.

### **Propozycja rozszerzenia odpowiedzi na pytanie: w jakich warunkach uczelnie stają się społecznie odpowiedzialne?**

Która ze strategii wdrożenia programu USR jest najbardziej racjonalna? Czy uczelnie powinny wdrażać praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności oddolnie, czy zdać się na odgórne działania instytucji, pod których jurysdykcją pozostają? W przekonaniu autorów artykułu, uczelnie powinny być *ex definitione* społecznie odpowiedzialne, gdyż służą społeczeństwu: zintensyfikowanie praktyk współkonkurowania może wpłynąć na wzrost zaufania społecznego do środowiska akademickiego, w efekcie wpłynąć na racjonalizację ich decyzji wyborczych, a co za tym idzie – lepsze zrozumienie przez polityków konieczności zwiększenia nakładów na szkolnictwo wyższe i naukę. Bezpośrednie apelowanie w tej sprawie do polityków okazuje się mało skuteczne, gdyż ci nie odczuwają wystarczająco silnej presji społecznej, aby podjąć skuteczne działania. Natomiast wsparcie tych apeli różnymi przedsięwzięciami wpisującymi się w koncepcję koopetycji uczelni może być istotnym argumentem w grze o wysokość nakładów.

Uczelnie, jak już wspomniano, konkurują o ograniczone zasoby publiczne i niepubliczne, co skłania je do poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań, jak choćby współkonkurowania, w oczekiwaniu efektu synergii – czyli wzrostu wartości wszystkich uczestników gry – co jest ważne z punktu widzenia intere-

<sup>3</sup> Dla przykładu, Politechnika Gdańska, Akademia Górniczo-Hutnicza i Politechnika Łódzka wspólnie prowadzą studia na kierunku „chemia budowlana”, podczas których studenci spędzają po semestrze na każdej uczelni.



sariuszy, a tym samym wzmocnienia jej społecznej odpowiedzialności. Innymi słowy, autorzy artykułu opowiadają się za oddolnym wdrażaniem praktyk z zakresu USR, zgadzając się z rekomendacjami płynącymi z pierwszego z analizowanych artykułów (Hill, 2004, s. 89–100) (*starting small, doing well and growing the program*).

### **Propozycja rozszerzenia odpowiedzi na pytanie: jakie praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności stosują uczelnie?**

Autorzy proponują uznanie współkonkurowania za jedną z takich praktyk. Niestety, droga do jej upowszechnienia jest wyboista. Wynika to stąd, że część środowiska akademickiego nieufnie ocenia propozycje nowych rozwiązań zapisanych w *Ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Ustawa, 2018) Dla przykładu, propozycje tworzenia rad uczelni publicznych, które wybierałyby rektora lub choćby wskazywały kandydata do pełnienia tej funkcji, były wyraźnie kontestowane, co spowodowało uzupełnienie projektu o możliwość wskazywania kandydatów przez inne gremia określone w statucie uczelni. A zatem, co dalej? Jedną z możliwości jest konsolidacja uczelni. Konsolidacja rozumiana jako połączenie zawsze będzie rodzić pytanie, która uczelnia jest tą najważniejszą, do której włączono inną lub inne. Dlatego też uzasadnione jest rozpoczęcie debaty: jak zacieśnić współpracę uczelni, nie naruszając ich autonomii. Ciekawą możliwością, zapisaną w *Ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, jest tworzenie federacji uczelni. Konsolidacja uczelni (*merger*), patrząc na doświadczenia europejskie, może mieć wymiar nazywany horyzontalnym, co oznacza, że łączą się uczelnie podobnej wielkości (przykładem jest łączenie dużych uczelni we Francji), lub wertykalnym, gdy większa z uczelni włącza mniejsze (np. Uniwersytet w Tallinie od 2005 roku włączył osiem mniejszych uczelni). Konsolidacja może dotyczyć uczelni o profilach komplementarnych (np. Växjö i Kalmar University utworzyły Linnaeus University) lub jednakowych (konsolidacja Oslo i Akershus University Colleges). Istotne jest też różnicowanie konsolidacji uczelni na podstawie skali ich integracji – od bliskiej współpracy do połączenia instytucji (Bennetot Pruvot, Claeys-Kulik, Estermann, 2015, s. 53). Niezależnie od rodzaju konsolidacji, jest to przykład aliansu wiedzy, a jego początkiem może być współkonkurowanie uczelni.

### **Podsumowanie**

W pierwszej części artykułu na kilku przykładach uczelni z różnych krajów pokazano rozmaite wymiary ich społecznej odpowiedzialności. Dominującymi są wymiary społeczny i edukacyjny, natomiast środowiskowy i ekonomiczny wydają się sytuować na drugim planie. W drugiej części opracowania autorzy starali się uzupełnić pojęcie społecznej odpowiedzialności o niedostrzegany w literaturze przedmiotu fakt, że uczelnie nie wykorzystują w wystarczającym stopniu możliwości do współkonkurowania, czyli współpracy

z konkurentami, aby lepiej wykorzystać zasoby przez tworzenie aliansów wiedzy.

Permanentne niedofinansowanie szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce napotyka na niezrozumienie ze strony polityków i ograniczenia budżetowe. Rzecz w tym, aby władze publiczne i instytucje szkolnictwa wyższego dążyły do synergii pomiędzy wizją polityczną na poziomie systemowym a strategiami instytucjonalnymi. Propagowanie kooperacji uczelni może temu sprzyjać, a uczelnie, które wskażą efekty wynikające ze współkonkurowania powinny mieć zapewnioną możliwie szeroką autonomię w zakresie dysponowania środkami publicznymi. Kooperacja może być bowiem wstępem do koncentracji zasobów, konsolidacji uczelni, a nawet ich fuzji. Motywem kierującym do kooperacji, a w perspektywie fuzji, nie powinny być względy finansowe, lecz przesłanie, jakim jest misja uczelni. Trzeba przy tym pamiętać, że współkonkurowanie uczelni jest procesem, a nie jednorazowym aktem, więc wymaga dostrajania i stopniowego dostosowywania się partnerów, którzy są równocześnie konkurentami. Proces ten powinien być czytelny dla środowiska akademickiego, dlatego niezbędne jest zadbanie o odpowiedni przekaz informacyjny z tym związanych.

W artykule wykazano, że współkonkurowanie uczelni jest jednym z istotnych elementów przemawiających za ich społeczną odpowiedzialnością, a rozważania nad pytaniami: względem kogo uczelnie są społecznie odpowiedzialne?; w jakich warunkach uczelnie stają się społecznie odpowiedzialne?; jakie praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności uczelnie stosują z uwzględnieniem kooperacji?, znajdują, zdaniem autorów, szersze wyjaśnienia.

### **Bibliografia**

- Agoston, S., Dima, A., Vasilache, S., & Ghinea, V. (2013). A Model of Academic Social Responsibility. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (38), 23–43.
- Angelidis, J.P., Ibrahim, N.A. (2002). Practical implications of educational back-ground on future corporate executives. *Teaching Business Ethics*, Vol. 6, 117–126. <https://DOI.org/10.1023/A:1014266926228>
- Atakan, M., Eker, T. (2007). Corporate Identity of a Socially Responsible University: A Case from the Turkish Higher Education Sector. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 55–68. <https://DOI.org/10.1007/s10551-006-9274-3>
- Becher, T., Trowler, P.R. (2001). *Academic Tribes and Territories Intellectual Enquiry and the Culture of Disciplines*. Philadelphia: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Bennetot Pruvot, E., Claeys-Kulik, A.-L., Estermann Th., (2015). *Designing strategies for efficient funding of universities in Europe*. Bruksela: European Universities Association. Pobrane z: <http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/designing-strategies-for-efficient-funding-of-universities-in-europe.pdf?sfvrsn=4>
- Bennetworth, P., Pinheiro, R., Sánchez-Barrioluengo, M. (2016). One size does not fit all! New perspectives on the university in the social knowledge economy. *Science and Public Policy*, Vol. 43, Iss. 6, 731–735. <https://DOI.org/10.1093/scipol/scw018>

- Bok, D., (1982). *Beyond the ivory tower. Social responsibility of the modern universities*. Cambridge, Massachusetts, and London: Harvard University Press
- Bouncken, R.B., Gast, J., Kraus S., Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis and future research directions. *Review Managerial Science*, Vol. 9, 577–601. <https://DOI.org/10.1007/s11846-015-0168-6>
- Carroll, A.B. (1979, 10). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 4, (4), 497–505. <https://DOI.org/10.2307/257850>
- Carroll, A.B. (1991). Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34, Iss. 4, 39–48. [https://DOI.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://DOI.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chile, L., Black, X. (2015). University–community engagement: Case study of university social responsibility. *Education, Citizenship and Social Justice*, Vol. 10, Iss. 3, 234–253. <https://DOI.org/10.1177/1746197915607278>
- Cygler, J. (2009). *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Czakov, W. (2009). Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości, *Przegląd Organizacji*, (12), 11–15.
- Dagilienė, L., Mykolaitienė, V. (2015). Disclosure of Social Responsibility in Annual Performance Reports of Universities. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 213, 586–592. <https://DOI.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.454>
- Dagnino, G.B., Le Roy, F., Yami, S., Czakov, W. (2008). Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki organizacyjnej? *Przegląd Organizacji*, (6), 3–7.
- de Wit, B., Meyer, R. (2014). *Strategy synthesis. Managing strategy paradoxes to creative competitive advantage*. Delhi: Cengage Learning EMEA.
- Dryer, J.H., Singh, H. (1998). The relational view cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* Vol. 23, 4, 660–679. <https://DOI.org/10.2307/259056>
- Frederick, W.C. (1998). Creatures, Corporations, Communities, Chaos, Complexity, A Naturological View of the Corporate Social Role. *Business & Society*, Vol. 37, Iss. 4, 358–389. <https://DOI.org/10.1177/000765039803700403>
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13. Pobrane z: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>; <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI4-Part2-Implementation-Manual.pdf>
- Harkavy, I. (2006). The role of universities in advancing citizenship and social justice in the 21<sup>st</sup> century. *Education, Citizenship and Social Justice*, Vol. 1, Iss. 1, 5–37. <https://DOI.org/10.1177/1746197906060711>
- Hill, R.P. (2004). The Socially-Responsible University: Talking the Talk while Walking the Walk in the College of Business. *Journal of Academic Ethics*, Vol. 2, Iss. 1, 89–100. <https://DOI.org/10.1023/B:JAET.0000039009.48115.3d>
- Jarvis, P. (2000). The changing university: meeting a need and needing to change. *Higher Education Quarterly*, Vol. 54, Iss. 1, 43–57. <https://DOI.org/10.1111/1468-2273.00144>
- Jónasson, J.T. (2008). *Inventing Tomorrow's University. Who is to Take the Lead?* (Chapter 4) Bologna: Bononia University Press.
- Karwowska, E., Leja, K. (2017). Tworzenie sieci współpracy uczelni z otoczeniem przy wykorzystaniu zamówień przedkomercyjnych na przykładzie projektu e-Pionier. *e-mentor* 2(69), 4–13. <https://DOI.org/10.15219/em69.1291>
- L'Etang, J. (1995). Ethical corporate social responsibility: A framework for managers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, Iss. 2, 125–132. <https://DOI.org/10.1007/BF00872017>
- Laursen, S.A., Thiry, H., Liston, C.S. (2012). The impact of a university-based school science outreach program on graduate student participants' career paths and professional socialization. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, Vol. 16, 2, 47–78.
- Leja, K. (2011). *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Lewis, M. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, Vol. 25, 4, 770–776. <https://DOI.org/10.2307/259204>
- Magna Charta Universitatum (1988). <http://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum>
- Melewar, T.C., Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector. A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, Iss. 1, 41–57. <https://DOI.org/10.1108/13563280510578196>
- Metha, S.R. (2011). Corporate Social Responsibility (CSR) and Universities: Towards an Integrative Approach. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 1, No. 4, 300–304. <https://DOI.org/10.7763/IJSSH.2011.V1.55>
- Nalebuff, B.J., Brandenburger, A. (1996). *Co-opetition*. London: Harper Collins Business.
- Nejati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y., Daraei M. (2011). Corporate social responsibility and universities: a study of top 10 world universities' websites. *African Journal of Business Management*, Vol. 5, 2, 440–447.
- Nizialek, I., Kowaluk, G. (2014). An example of Corporate Social Responsibility of university – activity of Faculty of Wood Technology WULS – SGGW. *Annals of Warsaw University of Life Sciences*, 88, 178–181.
- Olsen, J.P., Maassen, P. (2007). *The institutional dynamics of the European university' in University Dynamics and European Integration*. Dordrecht: Springer.
- Pinheiro R., Langa P.V., Pausits A. (2015). One and two equals three? The third mission of higher education institutions. *European Journal of Higher Education*. DOI: 10.1080/21568235.2015.1044552
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 1–2, 2–17.
- Reiser, J. (2007). *Managing University Social Responsibility (USR)*. Future Challenges ISCN Conference 2007, April 25–27 in Zurich, Switzerland. Pobrane z: <https://www.international-sustainable-campus-network.org/downloads/conference-and-symposia/iscn-conference-2007/108-panel-b1-juan-reiser-pontificia-universidad-catolica-del-peru/file>.
- Ustawa z 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Dz.U. 2018, poz. 1668 z 30 sierpnia 2018 r. Pobrane z: <http://konstytucjadlanauki.gov.pl/pobierz-ustawe>
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., Baicu, C. (2010).

# Czy społeczna odpowiedzialność uniwersytetu...

Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2, Iss. 2, 4177–4182. [https://DOI.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.660](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.660)

Wissema, J. (2009). *Towards the Third Generation Uni-*

*versity. Managing the University in Transition*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.

## Is there any room for improvement for university social responsibility? Coopetition as a catalyst

*The modern university, responsible for conducting research and teaching, is especially responsible towards the society. Current articles that refer to the social responsibility of the university focus either on its social, economic, environmental and educational aspects, or on an institutional or systematic level. Authors noticed a lack of articles that refer to an important factor of being socially responsible – the ability and willingness to perform coopetition. Coopetition, also known as a cooperation with competitors, is widely known within the business community. Authors find it suitable also to the academic circles, hence universities can create alliances, compete for resources while cooperating at the same time.*

*The article is based on the analysis of six case studies of socially responsible universities located in USA, Turkey, New Zealand, Oman, Romania and Poland. The aim of the article is to diagnose the state of the art in the area of university social responsibility and to fill the gap through reflections towards coopetition of the universities. Authors stated three research questions: who are universities responsible to? under what circumstances do they become socially responsible? and what are the dominant practices of socially responsible university? The article closes with a remark that coopetition among universities may be the first step in the process of their consolidation that may be observed in Europe. Authors find this observation a reason to consider the extension of the definition of university social responsibility with the advantages of coopetition.*

**Keywords:** social responsibility; coopetition; contemporary university

Krzysztof Leja jest absolwentem Wydziału Fizyki Technicznej i Matematyki Stosowanej Politechniki Gdańskiej, doktorem habilitowanym nauk o zarządzaniu. Obecnie pełni funkcję prodziekana ds. nauki Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki doskonalenia organizacji i zarządzania współczesną uczelnią. Autor dwóch monografii i ponad 100 publikacji naukowych oraz popularno-naukowych dotyczących szkolnictwa wyższego. Profil ResearchGate: [https://www.researchgate.net/profile/Krzysztof\\_Leja](https://www.researchgate.net/profile/Krzysztof_Leja)

Elżbieta Karwowska jest doktorantką na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej; od 2014 roku związana zawodowo z uczelnią, odpowiadała za zarządzanie procesem komercjalizacji wyników badań i współpracę nauki z biznesem. Opracowała koncepcję projektu, w ramach którego uczelnie włączają się w rozwiązywanie istotnych problemów społeczeństwa. Angażowała się merytorycznie w opracowanie między innymi in. strategii komunikacji oraz platformy łączącej uczelnię z otoczeniem. Interesuje się zagadnieniami związanymi z przedsiębiorczością akademicką, CSR i USR, zwłaszcza tworzeniem wartości ekonomicznej poprzez mierzenie się z ważnymi wyzwaniem społecznymi.



## POLECAMY

**Kongres EUNIS 2019:**  
*Campus for the future,*  
5–7 czerwca 2019,  
Trondheim, Norwegia

Jak co roku organizacja EUNIS (European University Information Systems) zaprasza na kongres poświęcony wykorzystaniu technologii informacyjnych w szkolnictwie wyższym. Jego celem jest umożliwienie wymiany doświadczeń oraz prezentacji najnowszych rozwiązań, jak też wyników

badania z obszaru technologii, tak w odniesieniu do dydaktyki, jak i zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego. Spotkanie adresowane jest do szerokiego grona kadry zarządzającej, naukowców, nauczycieli akademickich, osób odpowiedzialnych za infrastrukturę informatyczną uczelni oraz specjalistów branży IT z całej Europy. Więcej informacji na temat kongresu na stronie: <http://www.eunis.org/eunis2019/>