

KIRÁLY GÁBOR

A vállalkozó egyetem fogalmi tere

Elméleti keretek és gyakorlati kérdések

A tanulmány először bemutatja a vállalkozó egyetem körüli fogalmi teret, kiemelve a szakirodalomból három ideáltípust: a szervezet-, az ökoszisztéma- és az emberközpontú megközelítéseket. Ezek a vállalkozó egyetem más-más szempontjaira helyezik a hangsúlyt. Míg a szervezetczpontú megközelítés az egyetem mint szervezet vállalkozói jellemzőire, valamint az egyetemi kutatás-fejlesztés értékesítésére koncentrált, addig az ökoszisztéma-központú megközelítés rámutat, hogy az ilyen egyetemek meghatározott helyi/regionális feltételek közepette jöhetnek létre és működhetnek. Az emberközpontú megközelítés arra hívja fel a figyelmet, hogy a vállalkozói attitűdök és magatartásformák nem önmaguktól jönnek létre, hanem olyan értékteremtő projekteken keresztül, amelyekben külső gyakorló szakemberek, kutatók és hallgatók közösen vesznek részt. A tanulmány második része konkrét gyakorlati kérdéseket vet fel annak kapcsán, hogy miként képzelhető el egy olyan szervezeti átalakulás, amely során egy „hagyományos” felsőoktatási intézmény vállalkozó egyetemmé válik. Ez részben érinti a szervezetenkultúra-váltással, a különböző tudományterületek vállalkozói potenciáljával, az egyetemi dolgozók vállalkozói hajlandóságával, a hasznosítással, valamint a hallgatói elköteleződéssel kapcsolatos kérdéseket.*

Journal of Economic Literature (JEL) kód: D73, O32, O35.

Bevezetés

Mit is tekintünk az egyetem szerepének és feladatának ma a társadalomban? Egyáltalán nem egyértelmű a válasz erre az egyszerűnek tűnő kérdésre. Egyre több kritika éri a hagyományos egyetemi modelleket, hogy nem képesek lépést tartani a világot jelenleg formáló környezeti, társadalmi, gazdasági és technológiai folyamatokkal. Ha az oktatás oldaláról nézzük ezt, akkor a képzések jövőorientációjának hiánya merül fel (Arvanitakis–Hornsby [2016], Aoun [2017], Davidson [2017], Kosslyn és szerzőtársai

* A tanulmány az NKFIH által támogatott, Az üzleti képzés jövője elnevezésű (FK 127972) projekt keretében készült. Köszönetet szeretnék mondani a tanulmány anonim lektorának.

[2017]), kutatási oldalról pedig az, hogy sok egyetemi kutatás eredménye nem hasznosul a társadalmi, gazdasági térben (Weiss [1979], Stehr [2001], Marginson [2014]). Bár azzal, hogy az egyetemeknek változniuk kell, az érintettek nagy része általában egyetért, arról azonban, hogy mi is legyen a változások iránya, és ki legyen, aki meghatározza ezeket az irányokat, már erősen megoszlanak a vélemények.

Fayolle–Redford [2014] azt emeli ki, hogy napjainkban az egyetemek paradox helyzetben vannak, amelyet a jelen helyzetük és az átalakulásukkal kapcsolatos lehetőségek, elvárások közötti feszültség jellemez. Ezek az elvárások sok esetben kívülről, az egyetem falain túlról érkeznek, amelyekkel viszont az egyetemi dolgozók kevésbé tudnak azonosulni. Az is kijelenthető, hogy sok esetben a fő külső érintettek között sincs konszenzus azzal kapcsolatban, hogy pontosan mivé kellene válniuk az egyetemeknek. Kutatásközpontú elitegyetemekké, amelyek a nemzetközi rangsorok élén szerepelnek, a gazdasági igényekre érzékeny képzőhelyekké, esetleg a helyi gazdaságot kiszolgáló és fejlesztő csomópontokká vagy felelős és önálló gondolkodásra képes állampolgárokat nevelő intézményekké? Ezek a szétartó elvárások különböző irányokba rángathatják a felsőoktatási intézményeket, amelyek ha egyszerre próbálnak ezeknek megfelelni, akkor könnyen válnak inkoherens és töredezett szervezetekké. Felmerül tehát annak az igénye, hogy legyen egy többé-kevésbé egységes fejlesztési irány, amelyet az intézmények a stratégiai céljaik meghatározása és a fejlesztéseik során követhetnek.

A jelenlegi nemzetközi szakpolitikai diskurzusban az egyik legmarkánsabban megjelenő változási irányt a vállalkozó egyetem koncepciója kínálja (Clark [1998], Hrubos [2004], Polónyi–Szilágyi [2008], Meira Soares–Amaral [1999]).¹ Pinheiro–Stensaker [2014] egyenesen úgy érvel, hogy a vállalkozó egyetem fogalma egy új globális szervezeti sablonnak (*organisational template*) tekinthető. Míg korábban a felsőoktatási intézmények vonatkoztatási rendszere a kutató egyetem ideáltípusán alapult, az elmúlt években, évtizedekben egyre inkább a vállalkozó egyetem válik a követendő példává a globális térben. Ez a fogalom azonban távolról sem annyira egyértelmű és problémamentes, mint azt a szakpolitikai anyagok sugallják. Egyesek szerint ez az egyik legígéretesebb fejlesztési irány az egyetemek számára (Thorp–Goldstein [2013]), különösen akkor, ha valaki úgy érzi, hogy itt az ideje kiszabadítani az intézményeket az intellektuális öncélúság dohos, önmagába forduló tereiből. Mások számára ez az új típusú egyetemi fogalom csupán a neoliberális elképzelések újracsomagolása (Sotiris [2012]). Szerintük arról van ugyanis szó, hogy a piaci logika ismét megpróbálja maga alá gyűrni a felsőoktatás szféráját, olyan rendszeridegen elveket erőltetve közintézményekre, mint a kiválóság, a piaci haszon és a verseny szükségessége (Ibarra-Colado [2007]). Ezeknek az elveknek az érvényesítése viszont ki is szorít olyan tudásformákat, amelyek kevésbé látszanak gyakorlatorientáltaknak, és/vagy kisebb a közvetlen piaci értékesíthetőségük (Mautner [2005], Shore [2010], Lorenz [2012]).

¹ A tanulmány nem tér ki az akadémiai kapitalizmus, az új közszolgálati menedzsment és a vállalkozói egyetem elméleti konstrukcióinak összehasonlítására. Deem [2001] tanulmánya viszont részletesen elemzi az említett jelenségek között lévő hasonlóságokat és különbségeket. Érdemes továbbá megnézni a témában Jessop [2018]-at, ez a tanulmány kifejezetten az akadémiai kapitalizmus folyamának tekinti a vállalkozói egyetemek diskurzusának megerősödését.

Szintén felmerülhet annak a kérdése, hogy „ha a diskurzus mögé nézünk” (*Bridgman* [2007]), akkor milyen nehézségekkel és kihívásokkal jár együtt a vállalkozói egyetemi koncepció megvalósítása. Érdeemes például kiemelni, hogy a régi (magas tudományos minőséget célzó) és az új (alkalmazás- és értékesítés-központú) szervezeti prioritások egyszerre lehetnek jelen a szervezetben, belső feszültséget és koordinációs problémákat okozva a dolgozók és a szervezeti vezetők között (*Baldini* [2006]). A szervezeti átalakulást tárgyaló irodalom azt mutatja továbbá, hogy a gyakorlatközeli és az érintettekre nyitottabb szervezet kialakítása számos negatív externáliával járhat (*Hugentobler és szerzőtársai* [2017]). Ezek közé tartozhat például a kritikai értelmiségi hozzáállás gyengülése (*Sotiris* [2012], *Eagleton* [2015]), a szervezeti auditálási és ellenőrzési folyamatok elburjánzása (*Kováts* [2011]), a női kutatók tudományos előmenetelének nehezebbé válása (*Fisher* [2007], *Nikunen* [2012], [2014]), az alacsonyabb szervezeti pozícióban lévők – vagy akár a hallgatók – kihasználása (*Baldini* [2006]), a tudományos kutatások objektív jellegébe és a szakértői tudásba vetett társadalmi bizalom erodálódása (*Hugentobler és szerzőtársai* [2017]), valamint az egyetemek széles értelemben vett társadalmi és kulturális missziójának a feladása (*Ibarra-Colado* [2007]).

Ez a tanulmány ehhez a diskurzushoz igyekszik hozzájárulni azzal, hogy a vállalkozó egyetem fogalmát három ideáltípus szerint tárgyalja. Ez a három ideáltípus a vállalkozó egyetem más-más aspektusait emeli ki. Ez a fajta fogalmi rendezés segítheti a gondolkodást szervezeti és szakpolitikai szinten, hogy pontosabban meg tudjuk határozni, miről is beszélünk, amikor a fogalmat használjuk. A tanulmány második része már konkrét gyakorlati kérdéseket, dilemmákat vet fel, amelyekkel egy szervezetnek foglalkoznia kell, ha elindítja a vállalkozó egyetemmel alakulás folyamatát.

Egy új globális szervezeti sablon?

Az elmúlt évek irodalomáttekintő írásai rámutatnak, hogy egyáltalán nem egyszerű annak a meghatározása, hogy mit is tekintünk vállalkozó egyetemnek (*Gibb-Haskins* [2014], *Mascarenhas és szerzőtársai* [2017], *Clauss és szerzőtársai* [2018]). A szakirodalom számos eltérő meghatározást kínál, amelyek egyes pontokon mutatnak ugyan hasonlóságokat, de sokkal jellemzőbbek a köztük lévő különbségek. Emiatt a fogalom meglehetősen diffúz és homályos marad. Ez viszont annak a kérdését is felveti, hogy léteznek-e vállalkozó egyetemek a valóságban, vagy (néhány kivételtől eltekintve: MIT, Aalto vagy Twente Egyetem) a fogalom inkább „csak” egy normatív jövőképpnek tekinthető (*Fayolle-Redford* [2014], *Sperrer és szerzőtársai* [2016], *Erdős* [2018])?

Bizonyos értelemben a fogalom körül kialakult „állapot” hasonló a szervezeti tanulás (*Lipshitz és szerzőtársai* [2006]) és a tanulószervezetek közötti összefüggésekhez (*Senge* [1990]). Ezt a következőképpen foglalhatjuk össze: bár sok szervezetnek vannak gyakorlatai és mechanizmusai a szervezeti tanulás elősegítésére, ez nem jelenti azt, hogy ezek mind tanulószervezetek lennének. A tanulószervezetekben ugyanis a tanulás „kódja” része a szervezet DNS-ének, áthatva a szervezeti működés minden szintjét és oldalát. Hasonlóképpen gondolkodhatunk a vállalkozó egyetem fogalmával kapcsolatban is: meg kell különböztetnünk az egyetemhez kötődő vállalkozói

tevékenységeket és a vállalkozó egyetemeket (*Sam-van der Sijde* [2014] 901. o.). Így a vállalkozói tevékenységek folytatása egy felsőoktatási intézményben nem teszi közvetlenül az adott intézményt vállalkozó egyetemmé. A szakirodalom szerint ugyanis a vállalkozó egyetem valamilyen minőségileg más működésmódot jelent. Az ilyen szervezetek minden jellemzőjében megnyilvánul a vállalkozó jelleg: a stratégia, a kultúra és az értékek szintjén egyaránt (*Etzkowitz* [2014]).

Míg a vállalkozói tevékenységek meghatározása és gyakoriságuk mérése viszonylag egyszerűnek mondható (lásd bővebben *Sperrer és szerzőtársai* [2016], *Hofer-Kaffka* [2018]), sokkal nehezebb dolgunk van, ha a vállalkozó egyetem fő jellemzőit próbáljuk megragadni. Akár – kissé cinikusan, de annál több realitásérzéssel – azt is mondhatnánk, hogy maguknak a felsőoktatási intézményeknek is érdeke ennek a megkülönböztetésnek a mellőzése, hiszen így vállalkozó jellegű tevékenységeiket a szervezet vállalkozói természetének jeleiként tüntethetik fel.

Pinheiro-Stensaker [2014] szerint a fogalom igen összetett, többfajta jelentéstartalma van. Egyszerre rendelkezik egy jelzőfunkcióval (a kormányzat és/vagy egyéb fenntartók számára jelzi, hogy a szervezet finanszírozási forrásainak a diverzifikálására törekszik), egy legitimációs funkcióval (igazolja a szervezet létének értelmét a fő érintettek számára), valamint egy márkaépítési (*branding*) funkcióval (az egyetemet mintegy innovatív, adaptív, „friss” intézménynek mutatja, amely összegyűjti a legjobb hallgatókat és oktatókat/kutatókat – *Pinheiro-Stensaker* [2014] 513. o.). Ez a fajta benyomáskeltési stratégia, amely a külső szereplők számára egy idealizált szervezeti identitást mutat, még nehezebbé teszi a valós folyamatok értelmezését és megragadását.

Ez a tanulmány megpróbálja áttekinthetővé tenni ezt a fogalmi összetettséget azáltal, hogy bemutatja a vállalkozói egyetem három különböző értelmezését. Ezeket a szervezet-, az ökoszisztéma-, valamint az emberközpontú megközelítéseknek nevezzük. Ezen ideáltípusokat érdemes úgy tekinteni, mint amelyek segítik az eligazodást a fogalmi rengetegben, ugyanakkor szükségképpen leegyszerűsítik a szakirodalomban található definíciók gazdagságát. Érdemes továbbá megjegyezni, hogy ezek a szervezeti sablonok nem zárják ki egymást, inkább tekinthetők úgy, mint amelyek kiemelnek és felerősítenek egy-egy jellemzőt a vállalkozó egyetemmel kapcsolatos szerteágazó tudományos és szakpolitikai diskurzusból. A vállalkozó egyetem alább bemutatott három verziója segíthet abban, hogy pontosabban tudjunk beszélni arról, hogy mit is jelent, ha egy egyetem vállalkozó jellegű, vagy ha ebbe az irányba szeretnénk az egyetemi szervezetet fejleszteni.

Szervezetközpontú megközelítés

Lehetnek-e a szervezetek vállalkozók? Rendelkezhetnek-e vállalkozói tulajdonságokkal? *Etzkowitz* és munkatársai szerint Schumpeter vállalkozókról szóló modelljét ma már kibővített módon használhatjuk. Egyrészt az egyéni szinten túl is van értelme vállalkozókról beszélni, továbbá már nem csupán az üzleti szférában, hanem az oktatásban és a kormányzati szférában is találhatunk vállalkozókat. Ennek megfelelően akár közintézmények, így egyetemek is lehetnek kollektív vállalkozók (*Etzkowitz és szerzőtársai* [2000] 325–326. o.).

Ezt a fajta érvelést követve az egyetem nem csupán metaforikus értelemben, hanem a valóságban is vállalkozóvá válhat azáltal, hogy képes beépíteni a legfontosabb vállalkozói viselkedéseket és minőségeket (Clark [1998] 4. o.). A vállalkozó egyetem szervezetközpontú megközelítése ezt a fajta értelmezést fejezi ki: úgy definiálja a vállalkozó egyetemet, mint amely innovatív módon képes felkutatni, megteremteni és kihasználni a lehetőségeket (Bronstein–Reihlen [2014] 247. o.). Ennek a típusú szervezetnek olyan további jellemzői lehetnek, mint:

- „a szervezeti innovációs képesség a pénzügyi függetlenség elérésére,
- a kutatóközpontú stratégia kiválasztásának intézményi képessége és
- új vállalkozások fejlesztéséhez való hozzájárulás képessége” (Mascarenhas és szerzőtársai [2017] 331. o.).

Az utolsó ponthoz kapcsolódik egy másik fontos jellemző is: a szervezeti kétoldalság (*organisational ambidexterity*), amely szerint az egyetemeknek a tudás feltárására és hasznosítására egyszerre kellene képesnek lenniük (Chang és szerzőtársai [2009]). Ennek megfelelően a szervezet belső működésében az úgynevezett egyetemi vállalkozó (egyén) tekinthető kulcsszereplőnek (Erdős–Varga [2010], [2016]). Az ilyen egyetemi dolgozók a hagyományos egyetemi feladataikkal párhuzamosan formális piacosítási és értékesítési tevékenységeket végeznek, amelyek szabadalmakhoz, licencek értékesítéséhez és kipörgetett (*spin-off*) vállalatok létrejöttéhez vezetnek (Sperrer és szerzőtársai [2016] 38. o.).

Ezekhez a tevékenységekhez kapcsolódik a második akadémiai forradalom elképzelése is. Etzkowitz [2014] szerint az első akadémiai forradalmat az jellemezte, hogy az oktatás hagyományos szerepe mellett megjelent a kutatás is mint kiemelt társadalmi funkció. Ez nem csupán egy egyszerű funkcióbővülést jelentett, hiszen a két egyetemi feladat kölcsönösen támogatta és gazdagította egymást. Napjainkban egy hasonló forradalom zajlik le azáltal, hogy a már meglévő két akadémiai funkció mellé bekerül a társadalmi/gazdasági szerepvállalás (*service*)² is mint kiemelt (harmadik) misszió.

Etzkowitz szerint ennek az új misszióknak a megjelenése a „csomagban” csak akkor lehet sikeres, ha az oktatás, a kutatás és a társadalmi/gazdasági szerepvállalás feladatai kölcsönösen összekapcsolódnak, pozitív szinergiákat alkotva a területek között (Etzkowitz [2014] 225. o.). Itt tehát alapvetően egy olyan egyetemi felépítést képzelhetünk el, amelyben egyetemi vállalkozók úgy végeznek kutatásokat, hogy már az induláskor figyelembe veszik az alkalmazási lehetőségeket. Ugyanakkor az értékesítési és hasznosítási tevékenységeik szorosan összekapcsolódnak az oktatással. Ennek

² Nem egyszerű az angol kifejezés magyarázása, hiszen a *service* szó kétértelmű: egyszerre jelent szolgálatot és szolgáltatást. Míg az első jelentéstartalmában (szolgálat) a fogalom inkább a felsőoktatás társadalmi, gazdasági fejlődés iránti felelősségét hangsúlyozza, addig a második értelmezés (szolgáltatás) inkább a közvetlenül értékesíthető tudásra, eljárásokra és technológiára helyezi a hangsúlyt. Valószínűleg a magyar szakirodalomban azért terjedt el a misszió kifejezés, mivel ez az új funkció egyaránt magában foglalja mind a szolgálat, mind a szolgáltatás jelentéseket, amit magyarul nem tudunk röviden kifejezni. Érdemes kiemelni, hogy a szervezetközpontú megközelítésben elsősorban ennek a harmadik misszióknak a szolgáltatási (értékesítés-központú) oldala kerül előtérbe.

egy példája lehet, ha az oktatók hallgatókat mentorálnak, hogy miként indítsanak kutatási eredményeiken alapuló vállalkozásokat.

Tehát a társadalmi/gazdasági szerepvállalás beemelése az egyetemi funkciók közé magával vonja a hagyományos funkciók újraértelmezését, hiszen az akadémiai vállalkozói tevékenységek nem lehetnek csupán pluszfeladatok a kutatás és oktatás mellett. Ez persze rövid távon nem mentes a feszültségektől. Szükségszerű, hogy egyéni és szervezeti szinten a különböző szerepek között megjelenjenek és élesebbé váljanak a konfliktusok. Ugyanakkor ezeknek a konfliktusoknak a feloldására tett kísérletek olyan változásokhoz vezethetnek el, amelyekkel idővel átalakul az egész szervezeti kultúra (Etzkowitz [2014] 227. o.).

A magyarországi és nemzetközi szakpolitikai diskurzus egyértelműen a vállalkozói egyetem ezen értelmezését tartja meghatározónak és követendőnek. Ezt mutatja az is, hogy az EU és az OECD által fejlesztett HEInnovate önértékelésen alapuló eszközindikátorai is kifejezetten a szervezetközpontú megközelítéssel hozhatók kapcsolatba (Sperrer és szerzőtársai [2016]). Ez a mérőeszköz olyan dimenziókat fed le, mint az irányítás és vezetés, a szervezeti kapacitás, a vállalkozások (indulásának) szervezeti támogatása vagy a külső kapcsolatok kiépítése/fenntartása (lásd bővebben HEInnovate [2018], Hofer–Kaffka [2018]). Ezek a dimenziók erős központi irányító egység meglétét feltételezik, amely stratégiai szinten is képviselni tudja a vállalkozói egyetem koncepcióját, illetve meg tudja valósítani az ezzel kapcsolatos fejlesztéseket. Magyarországon a Fokozatváltás a felsőoktatásban című stratégiai dokumentum (Emmi [2015]) mind nyelvezetében, mind megközelítésében a szervezetközpontú megközelítést támogatja.

Ökoszisztéma-központú megközelítés

Míg a szervezetközpontú megközelítés az egyetem vállalkozói kapacitásaira koncentrált, az ökoszisztéma-központú megközelítés szélesebb körben mozog, mivel az intézmények környezetének szerepét is figyelembe veszi. Az egyetemek ugyanis nem önmagukban állnak, hanem egy kapcsolatrendszer részei. Ebben az értelemben nagyon is számít, hogy milyen az egyetem földrajzi elhelyezkedése, valamint milyen más szereplők vannak a fizikai közelségében. Az egyes területek ugyanis történetükből fakadóan erősen különbözhetnek abban, hogy mennyire képesek a vállalkozói tevékenységek és vállalkozói jellemzők fejlesztését segíteni (Bramwell–Wolfe [2008], Guerrero és szerzőtársai [2016], Stam [2015]).

Az ökoszisztéma metaforája tehát egy adott környezetben egymással kapcsolatban álló szervezetek rendszerére irányítja a figyelmünket. Önmagában nem elegendő annak a megértése, hogy milyen jellemzői vannak egy vállalkozó egyetemnek. Sokkal inkább az a kérdés, hogy egy adott intézmény milyen pozíciót foglal el a többi szervezetet alkotó hálózatban, valamint milyen szerepet játszik magában az ökoszisztémában (Stam és szerzőtársai [2016], Guerrero és szerzőtársai [2016] 555–556. o.).

Érdemes megjegyezni, hogy ez a szemlélet az egyetemek szerepét a regionális fejlődésben látja, közvetetten azáltal, hogy a helyi és regionális vállalatokat támogatják új termékek és szolgáltatások kifejlesztésében (Bramwell–Wolfe [2008]). Az egyetem

társadalmi/gazdasági szerepvállalás funkciójának ez az értelmezése áll legközelebb a fogalom „hagyományos” értelmezéséhez, amely az Egyesült Államokban tagállami támogatással létrejött (*land-grant*) egyetemek kialakulásában érhető tetten, ugyanis ezek hagyományaik szerint erősen kötődtek a helyi mezőgazdaság fejlesztéséhez (Erdős [2009] 15–16. o.).

Ahogy Guerrero és munkatársai [2016] (554–555. o.) rámutatott, a vállalkozói ökoszisztémáknak jól meghatározható helyspecifikus jellemzői vannak. Ezekre a lokalitásokra a hozzáférhető piacok, az emberi tőke és tehetség, a(z állami és piaci) forrásokhoz való hozzáférés, valamint a vállalkozási tevékenységeket elősegítő szabályozói és kulturális környezet együttes jelenléte jellemző. A szerzők érvelése szerint az egyetemek kulcsszereplők lehetnek, hiszen a vállalkozói ökoszisztéma fejlődése szempontjából több kulcsfontosságú funkciójuk van. Az oktatási funkciójuk a tehetségek és a munkaerő fejlesztését, valamint térbeli koncentrációját, míg a kutatás a tudás létrehozását segíti, végül pedig a tudásátadás a helyi közegben használható tudás azonosítását és gyakorlattá fordítását jelenti (uo. 555. o.). Egyik oldalról tehát az intézményeknek helyi szinten meghatározó súlyuk és környezetalakító szerepük lehet. Másik oldalról azonban ez a megközelítés azt is hangsúlyozza, hogy a vállalkozói egyetemmé válás lehetőségei erősen függenek a helyspecifikus tényezőktől (Göransson és szerzőtársai [2009]).

Emberközpontú megközelítés

Az utolsó megközelítés egy teljesen más szemszögből – az egyéni és társadalmi változások perspektívájából – próbál a vállalkozó egyetem fogalmának jelentést adni. A megközelítés leginkább a Scharmer–Käufér szerzőpáros munkájához kötődik: az Egyetemek mint a vállalkozó emberi lények létrehozói című tanulmányuk több olyan szempontot érint, amelyet a vállalkozó egyetemekről szóló tudományos és szakpolitikai diskurzus gyakorlatilag figyelmen kívül hagy (Scharmer–Käufér [2000]). A másik két ideáltípus a vállalkozói egyetemek szervezeti oldalát és hálózati beágyazottságát hangsúlyozza. Míg ezek a jellemzők kétségtől fontosak, nem adnak választ azokra a közel sem egyszerű kérdésekre, hogy valaki miért kezd el vállalkozni, hogyan válik – a szó legszélesebb értelmében – vállalkozóvá. Az utóbbi években több szerző kifejezetten a vállalkozóvá válás emberi oldalának kérdéseivel foglalkozik: hogyan sajátítanak el egyének és csoportok vállalkozói szemléletet és viselkedésformákat, valamint milyen szerepet játszhatnak ezek kifejlesztésében, támogatásában az egyetemek és más oktatási intézmények (Scharmer–Käufér [2000], Lackéus [2015], [2016], Krueger [2015], Shumar–Robinson [2018]).

Etzkowitz [2014]-hez hasonlóan Scharmer–Käufér [2000] is a fő felsőoktatási funkciók közötti lehetséges szintézist hangsúlyozza. A szerzőpáros is azt keresi, hogy az oktatás, a tanítás és a gyakorlat (praxis) között milyen lehetséges kereszt-hatások és pozitív szinergiák lehetségesek. A szerzők részéről a *gyakorlat* fogalmának használata – a társadalmi/gazdasági szerepvállalás (*service*) helyett – nagyon is tudatos döntésnek tűnik, hiszen itt elsősorban nem értékesítési célú tevékenységekről van szó, hanem sokkal inkább előtérbe kerül a pozitív társadalmi hatás

(szolgálat) kérdése. A gyakorlat kifejezés egy tágabb tevékenységi kört fed le, hiszen az egyének és csoportok sok értelemben tanúsíthatnak vállalkozói hozzáállást, számos kontextusban válhatnak vállalkozóvá. A megközelítés fő kérdése, hogy létre tudnak-e hozni bármilyen jellegű értéket mások számára. Ez az érték pedig sokféle lehet, például társadalmi, kulturális, környezeti stb. Aki pedig egy ilyen értékteremtő tevékenységben részt vesz – amely az érintettek meghatározásával, az igényeik felmérésével kezdődik, és egy adott termék vagy szolgáltatás kifejlesztésével ér véget –, a szó tágabb értelmében vállalkozóvá válik.

Szemben a vállalkozói egyetem szervezetközpontú megközelítésével, a fő szereplő ebben a megközelítésben nem annyira az egyetemi vállalkozó, mint inkább a vállalkozó szemléletű egyetemi dolgozó (*Sperrer és szerzőtársai* [2016] 38. o.). Ő az, aki összekapcsolja a tudás létrehozásának, átadásának és gyakorlati alkalmazásának folyamatait mozgósítva a belső (például hallgatók, oktatók, kutatók, menedzsment stb.) és a külső (például gyakorló szakemberek) érintetteket. Ahogy Sperrer és szerzőtársai rámutatnak, a vállalkozó szemléletű egyetemi dolgozó folyamatosan keresi az új lehetőségeket, nyitja meg a kísérletezés új tereit a hallgatók és a többi egyetemi dolgozó számára (uo.).

Ebben a megközelítésben tehát a hangsúly a gyakorló szakemberekkel történő közös fejlesztéseken (*co-creation*) van, amelyek célja valamilyen pozitív társadalmi változás elindítása. A közös fejlesztőtevékenységek eredményeképpen létrejöhetnek kereskedelmi értelemben is értékesíthető termékek vagy szolgáltatások, de elindulhatnak társadalmi vagy kulturális innovációk is, amelyek pozitív, tovaggyűrűző hatásait elősegíthetik a társadalmi vállalkozások, illetve akár állami vagy civil szervezetek. Ezeket a közös fejlesztőtevékenységeket tekinthetjük kétirányú „tudás- és/vagy készségátadásnak”, amelyek mind a gyakorló szakemberek, mind a kutatók számára új ismeretekhez és felismerésekhez vezetnek. Ahogy a szerzők fogalmaznak:

„...az egyetem transzformatív kapcsolatokat alakíthat ki a környezetével: Ebben a helyzetben a tudósok mint akciókutatók vesznek részt; tevékenységüket egyik oldalról az innovációs gyakorlatban való teljes elmerülés, másik oldalról a mély reflexió és írás ritmusváltásai jellemzik. Ebben a világban az egyetemek olyan tereket hoznak létre, ahol a gyakorló szakemberek is reflektálhatnak a tapasztalataikra és a mindennapokban használt elméleti feltevéseikre, valamint új világokat álmodhatnak és fejleszthetnek közösen [a tudósokkal].” (*Scharmer–Käuffer* [2000] 15. o.)

Ebben az értelmezésben tehát számos dolog tartozhat az egyetemen folyó vállalkozói tevékenységekhez. Egy ilyen típusú vállalkozói egyetemen nem csupán a tudás/technológia értékesítésének vagy a finanszírozási források diverzifikálásának van jelentősége, hanem bármilyen olyan projektnek, amelynek hatása transzformatív – azaz pozitív társadalmi, szervezeti és/vagy egyéni változásokat generál (*Lackéus* [2015], *Seelig* [2015], *Shumar–Robinson* [2018]).

Az oktatás szempontjából ez azt is jelenti, hogy az ilyen jellegű vállalkozói projekteken dolgozó hallgatók felelősek a saját tanulási folyamatukért. Nem elszenvedői az egyetemi éveiknek, hanem alkotó módon vesznek benne részt: az előre kialakított és fix tananyag elsajátítása helyett a hallgatók is saját maguk

választotta, egyéni és csoportos transzformatív projekteken dolgozhatnak (Schein [1999]). Egy ilyen tanulási helyzetben nem az a kérdés, hogy a hallgatók mennyire képesek a vizsgákon visszaidézni azt, amit *megtanítottak* nekik, miközben csendben ültek az órákon. Sokkal inkább azon van a hangsúly, hogy hogyan tudják azonosítani, mozgósítani – és ha szükséges kifejleszteni – azokat a tudásokat, készségeket és kompetenciákat, amelyek a projektjeik megvalósításához szükségesek. Ezekben a projekteken az egyetemi oktatóknak egyrészt mentorként lehet kritikus szerepük, másrészt pedig segíthetik a hallgatókat a missziójuk azonosításban és az elérendő jövőképeik, vízióik kialakításában (Seelig [2015], Jansen és szerzőtársai [2015], Mueller és szerzőtársai [2017]).

Az 1. táblázat a három megközelítés fő elemeit hasonlítja össze.

1. táblázat

A vállalkozói egyetem megközelítéseinek fő jellemzői

	Szervezet-	Ökoszisztéma-	Ember-
		központú	
Elemzési szint	mezo-/makroszint (szervezeti és/vagy felsőoktatási szektor szintje)	mezoszint (regionális szint)	mikroszint (szervezeti alegységek, csoportok és egyének szintje)
Fő terület	bevételei források diverzifikálása, új vállalatok létrehozása	regionális fejlesztésben való szerepvállalás	tágabb társadalmi és emberi átalakulás elősegítése
Kulcsszereplők	az egyetem mint vállalkozó (szervezeti szint); egyetemi vállalkozó (egyéni szint)	maga az ökoszisztéma; az egyetem	vállalkozó szemléletű egyetemi dolgozó
Kulcsszavak	értékesítés, hasznosítás, szervezeti kétoldalúság, tudás- és technológiatranszfer	szerepvállalás, helyspecifikus jellemzők, fejlesztési kapacitás	gyakorlat, közös vízió, jövőorientáltság
Lényeges érintetti csoportok	egyetem, ipar, kormányzat hármasa (hármasspirál-modell)	fejlesztési ügynökségek, helyi önkormányzatok, helyi vállalkozói hálózatok, innovációs szereplők	gyakorlati szakemberek és kliensi és/vagy ügyfélkörük

A megvalósítás kérdései

Ahogy látható, a vállalkozó egyetem fogalma egy sor, egymással többé-kevésbé szoros kapcsolatban lévő elképzelésből épül fel. Ezek az elképzelések nagyon ritkán vetődnek fel egyszerre. Sokkal inkább az a jellemző, hogy amikor vállalkozó

egyetemeikről van szó, akkor az adott szerző/előadó a saját szemlélete és céljai alapján kiemel és felnagyít bizonyos szempontokat. Ez így eddig a pontig elméleti „okoskodás” is lehetne, bármilyen közvetlen gyakorlati szempont nélkül. Ugyanakkor egyre inkább érzékelhető az a követelmény, hogy az intézmények működésük során igazodjanak a vállalkozó egyetem szervezeti sablonjához. Ez azonban nem jelenti, hogy létezne a vállalkozó egyetemmé alakulás során követhető implementációs terv (*Sperrer és szerzőtársai* [2016]). Emiatt erős a tanácsstalanság, hogy vajon miként lehet a gyakorlatba ültetni ezt az elmosódó kontúrokkal rendelkező elméleti konstrukciót (*Pinheiro–Stensaker* [2014], *Fayolle–Redford* [2014]). Ha valaki érdeklődik a szervezetek működésével kapcsolatban (különös tekintettel a felsőoktatási intézményekre), akkor láthatja, hogy bármilyen „irányított” változás nagyon sok kérdést, dilemmát vet fel (*Todnem By* [2005]). Ráadásul bármilyen összetett rendszerbe való beavatkozás számos nem szándékolt következménnyel jár. Nem hihetjük tehát azt, hogy egy egyetem átalakítása vagy akár egy szektor átalakítása komolyabb kihívások nélkül véghezvihető. A vállalkozói egyetem koncepciójának gyakorlatba ültetése emiatt is nagyon izgalmas része a jelenlegi felsőoktatás-kutatásnak. A teljesség igénye nélkül – hiszen lehetetlen az összes fontos kérdést vagy ellentmondást összegyűjteni – a következőkben néhány, a megvalósítás során felmerülő problémára, dilemmára mutatunk rá.

Vállalkozásorientált szervezeti kultúra?

Az első, kifejezetten gyakorlati kérdés a szervezetikultúra-váltás kérdésével kapcsolatos. A legtöbb jelenlegi felsőoktatási intézmény szervezeti kultúrája ugyanis nemigen elégíti ki a vállalkozó egyetem követelményeit. A szakirodalom hangsúlyozza, hogy csak abban az esetben nevezhetünk egy intézményt valódi vállalkozó egyetemnek, ha a vállalkozói szemlélet és viselkedésforma a szervezet és szervezeti működés minden oldalát áthatja (*Etzkowitz és szerzőtársai* [2000], *de Zilwa* [2005]). Eszerint nem elég egy jól kidolgozott és kommunikált márkanév és/vagy egy-két kiemelt projekt, a normáknak, értékeknek és a mindennapi gyakorlatoknak is vállalkozói attitűdöt kell tükrözniük. Bár a felsőoktatási szektorban vannak olyan intézmények, amelyek gyakorlat- és piacorientált(abb)ak a szektor többi szereplőjéhez képest, de általában a vállalkozói kultúra kevésbé jellemzi őket (*Novotny* [2010], *Erdős–Varga* [2016], *Chandler és szerzőtársai* [2017], [2018], *Erdős* [2019]). Ahhoz tehát, hogy az intézmények ebbe az irányba mozduljanak el, jelentős részüknek komoly kultúráváltáson kellene keresztülmenniük.

Ugyanakkor a szervezeti változással és változásmenedzsmenttel foglalkozó irodalomban teljesen elfogadott tétel, hogy a kultúra mélyrétegeinek megváltoztatása különösen nehéz, időigényes feladat, és az erre irányuló törekvések sok esetben a várakozásokkal ellentétes eredményekhez vezetnek (*Kegan–Lahey* [2009], *Groot–Homan* [2012], *Pieterse és szerzőtársai* [2012], *Stensaker és szerzőtársai* [2012]). Például jelentős ellenállás várható az egyetemi dolgozók jelentős részétől, akik a vállalkozó egyetemmé alakulással járó változásokat az egyetemi autonómia elvesztéseként, a kutatási

tevékenység céljainak túlzott korlátozásaként vagy egyszerűen csak a megszorítások és racionalizálás újabb formájaként értelmezik (Mautner [2005]).

Egy jelenlegi felsőoktatási intézmény vállalkozó egyetemmé alakítása tehát hosszú távú, egész szervezetet érintő változási folyamat, amelyre feszültségek és – a dolgozók közötti, valamint a dolgozók és a menedzsment közötti – konfliktusok sokasága jellemző (Philpott és szerzőtársai [2011]).

Ugyanakkor azt is érdemes megjegyezni, hogy a fent ismertetett megközelítések közül csak a szervezetközpontú változat igényel kifejezetten az egész szervezetre kiterjedő normatív és kulturális átalakulást, míg az ökoszisztéma- és az emberközpontú változatokban explicit módon nem merül fel ilyen igény. Az utóbbi két változat esetén az is elképzelhető, hogy nem a szervezet egésze, hanem egyes részei dolgoznak külső partnerekkel együtt kutatásokban és fejlesztési projektekben. Ezekben az esetekben viszont az a kérdés merül fel, hogy ezek a saját környezetüknél innovatívabb és „kifelé” orientálódó szervezeti egységek milyen viszonyt tudnak kialakítani az egyetemi szervezet többi, „hagyományosán működő” részével. Az ezzel kapcsolatos ellentmondásokkal és féloldalas megoldási próbálkozásokkal több tanulmány és könyv is foglalkozott az utóbbi években (Bridgman [2007], Davidson [2017], Barrow [2018], Lahikainen és szerzőtársai [2019]).

Minden vagy csak néhány kiemelt tudományterület váljon vállalkozásorientálttá?

A vállalkozó egyetemmel kapcsolatos másik kérdés a tudományterületek kérdéséhez kötődik. Ahogy arról a tanulmány első részében már volt szó, a szervezetközpontú fel fogás nagyon konkrétan meghatározza a vállalkozói tevékenységek körét az egyetemen. Ha tehát a vállalkozói kifejezést szűkebb (és megszokottabb) értelmében használjuk, akkor az egyetemi közegben elsősorban a tudás és technológia értékesítésére, valamint a finanszírozási források diverzifikálására irányuló tevékenységek kerülnek előtérbe. Ez a megközelítés azokat a tudományterületeket hozza előnyös helyzetbe, amelyekre jellemzők a piac érdeklődésére számot tartó kutatások és fejlesztések – ilyenek lehetnek az orvosi és mérnöki tudományok, valamint a természet- és a gazdálkodástudomány egyes területei (Philpott és szerzőtársai [2011]). Ugyanakkor ez a megközelítés kizárja a bölcsészet- és társadalomtudományok jelentős részét, amelyek így értéktelennek, haszontalannak tűnhetnek (Marginson [2014], Eagleton [2015], Dodd [2018]).

Meghatározhatjuk azonban a vállalkozói kifejezést tágabban is: mint a külső érintettek számára való értékkeremtés lehetőségét és képességét (Lackeus [2015], Shumar–Robinson [2018]). Ez leginkább a vállalkozó egyetem emberközpontú megközelítéséhez kapcsolódhat (bár nem zárja ki az ökoszisztéma-központú megközelítést sem), amely így befogadóbb lehet olyan tudományterületeken folyó kutatások esetében is, amelyek nem törekednek a közvetlen piaci hasznosíthatóságra. Ennek kapcsán Shumar–Robinson [2018] a vállalkozó egyetem fogalmának újraértelmezését szorgalmazza, rámutatva, hogy bármilyen szakos hallgatókat képez is az egyetem, a külső érintettekre való nyitottságot és az értékkeremtés lehetőségeire való érzékenységet – vagyis a vállalkozói szemléletet – jól tudják majd használni

az életük során. Valószínűsíthető, hogy a vállalkozói kifejezés ezen második, megengedőbb változata kisebb ellenállást vált ki a több más karral is rendelkező (több tudományterületet lefedő) kutató egyetemek részéről.³

Mi hajtja előre az átalakulási folyamatot: a struktúrák vagy a cselekvők?

A vállalkozói egyetemmé válás egy másik szempontja a struktúra és cselekvők viszonyának kérdése. Ahogy már röviden volt arról szó: a vállalkozói egyetem szervezet-központú megközelítése erős központi irányító egység meglétét feltételezi, amely elegendő hatalmat képes gyakorolni a szervezet többi részére. Ennek kapcsán úgy tűnhet, hogy egy ilyen erős központ képes a saját elképzelései szerint formálni az intézményt. A szervezeti változással foglalkozó kutatók egy része azonban hangsúlyozza: a „fentről” erőltetett strukturális változások kevésbé életképesek, hiszen minden átalakulási folyamatban számos szereplő vesz részt (*Todnem By* [2005], *Pieterse és szerzőtársai* [2012]). A különböző belső érintetti csoportok támogatása (vagy legalábbis a semleges, ellenállásmentes hozzáállásuk) különösen fontos, ha hosszú távú, az egész szervezetet érintő átalakulási folyamatról van szó.

Az egyetemi vezetés létrehozhat ugyan új struktúrákat, szabályozásokat és politikai irányelveket annak a céljából, hogy a szervezetet elmozdítsa a vállalkozói egyetem ideálja felé, de ezek az intézkedések önmagukban általában nem elegendők (*Fini és szerzőtársai* [2017]).

Mint azt a tanulmány előző részében láthattuk, az emberközpontú megközelítés pont az egyéni szintű vállalkozói hozzáállást, a változási és változtatási hajlandóságot emelte ki az egyetem szervezetén belül. Ennek kapcsán érdemes hangsúlyozni, hogy az átalakuláshoz szükség van még olyan cselekvőkre, változást előmozdító (*change agent*) személyekre, akik mind a szervezeten belül (tanszékek, tudományterületek között), mind a szervezeten kívül (az egyetem és külső érintettek, partnerek között) együttműködések kezdeményeznek valamilyen vállalkozói projekt kapcsán. Ha ilyen változásgeneráló személyek hiányoznak a szervezetből, akkor a kialakított struktúrák nem telnek meg élettel, nem látják el a funkciójukat.

Ki is legyen vállalkozó?

Az előző pont kapcsán az is felmerül, hogy akkor pontosan ki is a vállalkozó. A legegységesebb választ erre a kérdésre az emberközpontú megközelítés alapján adhatunk: ebben a megközelítésben elsősorban az egyetemi dolgozók „vállalkoznak”,

³ Ugyanakkor természetesen felmerülhet annak a kérdése, hogy akkor egy ilyen irányultságú intézményt szükséges-e egyáltalán vállalkozó egyetemnek nevezni, hiszen lehet például értékvézelt vagy elkötelezett egyetem (*engaged university* – *Whitmer és szerzőtársai* [2010]) is. Ez persze visszavezet ahhoz a bevezetésben felvetett kérdéshez, hogy a vállalkozó egyetem kifejezés egyben kommunikációs eszköz is, amellyel az egyetemek a belső működésük egyes jellemzőit jelezhetik külső szereplők számára.

hallgatók és külső gyakorlati szakemberek bevonásával új projekteket kezdeményeznek. Ezzel szemben az ökoszisztéma-központú megközelítésben kifejezetten nehéz erre a kérdésre választ adni, hiszen itt nem az egyes szervezetek működése, hanem az ökoszisztéma egésze áll az elemzés középpontjában. Ebben a tekintetben az egyetem nem mint vállalkozó, inkább mint a vállalkozói tevékenység katalizátora jelenik meg. Másrészt arról ahhoz, hogy valódi katalizátorrá tudjon válni, magának az egyetemnek és az egyetemi dolgozóknak is külső kapcsolatrendszerrel kell kiépíteniük és fenntartaniuk, különben a regionális elköteleződés megmarad a „ceremoniális” szinten (*Lahikainen és szerzőtársai* [2019]).

Érdemes kiemelni, hogy a szervezatközpontú megközelítés sem egyértelmű ebben a tekintetben. Egyrészt úgy tűnik, hogy az intézmény egészének kell vállalkozói attribútumokkal rendelkeznie, olyan szervezatként kell működnie, amely felkutatja, létrehozza és kihasználja a lehetőségeket. Másrészt az ezzel kapcsolatos irodalomban az is hangsúlyosan jelen van, hogy egy vállalkozó egyetem sikeressége nagymértékben múlik az akadémiai vállalkozókon, akik olyan „hibrid” tudósok, akik már a kutatás kezdetekor figyelembe veszik a hasznosíthatóság és a piaci értékesítés szempontjait (is); valamint projektjeik nem állnak meg a tudástermelésnél vagy prototípusok kifejlesztésénél, hanem lefedik a hasznosítás szakaszát is. Ugyan a szakirodalom nem tér ki külön erre, de ez a kétszintű – szervezeti és egyéni – vállalkozói működés számos helyzetben ellentmondásba kerülhet egymással.

Ha maga a szervezet működik vállalkozói módon, akkor úgy képes kihasználni a környezetében felfedezett lehetőségeket, hogy emberi erőforrásokat rendel az ezzel kapcsolatos kezdeményezésekhez. Ez azonban azt feltételezi, hogy a központ, a szervezet vezetése erős érdekérvényesítési képességgel rendelkezzen, míg a szervezet dolgozóinak autonómiája gyenge, azaz kevésbé választhatják meg kutatásuk tárgyát és módját. Alapvetően azokon a kutatási és fejlesztési projekteken dolgoznak, amelyeket előírnak számukra, és amelyeket a központ által meghatározott irányok – az egyetem vállalkozói tevékenységei – megkövetelnek. Ehhez a viszonyrendszerhez viszont inkább jó, megbízható és adaptív (értsd: projektek között gyorsan váltani képes) beosztottakra van szükség, nem pedig autonóm, önérdekkövető és saját érdeklődésüket érvényesítő vállalkozókra. Erősen kérdéses, hogy a nonkonformista, kreatív, vállalkozó típusú emberek, akik folyamatosan a kereteken kívül keresik a megoldásokat, elviselnének-e egy ilyen alá-fölé rendeltségen alapuló helyzetet.

Ha viszont a szervezet dolgozóitól várjuk a vállalkozói szemlélet és magatartásformák megjelenését, akkor az a kérdés merül fel, hogy honnan lesznek az egyetemnek ilyen dolgozói. Ez a kérdés azonban már nemcsak a szervezet-, hanem az ökoszisztéma- és az emberközpontú megközelítések számára is központi jelentőségű.

Az ezzel kapcsolatos lehetséges válaszok az adaptáció és a szelekció mechanizmusaihoz kötődnek (*Heim* [1989]), vagy a meglévő dolgozók alakulnak hozzá, alkalmazkodnak (*adaptáció*) az új egyetemi működéshez, vagy pedig új, vállalkozó szellemű munkatársakat vesznek fel, miközben a régiek lassan kikopnak a rendszerből (*szelekció*). A régi, nem rendszerkonform dolgozók nyugdíjazás, elbocsátás útján hagyhatják el a szervezetet, vagy miután rájönnek, hogy képtelenek alkalmazkodni a szervezeti elvárásokhoz, önkéntes alapon lépnek ki.

Vajon reális elvárás-e az egyébként bármilyen tudományterületen dolgozó kutatókkal szemben, hogy feladják évtizedek szakmai szocializációját, és egy teljesen más, „hasznosításorientált” keretben kezdjenek el projekteket kezdeményezni és lefolytatni? Kérdéses, hogy a jelenlegi rendszerben lévő egyetemi dolgozók mekkora aránya lehet hajlandó és képes viszonylag rövid időn belül a vállalkozói szemlélet és magatartásformák elsajátítására.

A szelekció, a vállalkozói egyetemmé alakulás egy hosszabb távú projekt lehet, amely során egy bizonyos idő elteltével teljesen lecserélődnek a dolgozók, ezt követően főleg vállalkozó szemléletűek maradnak. Természetesen ez egy lehetséges, még ha nem is feltétlenül gyors útja az egyetemi szervezet átalakulásának és kultúraváltásának. Ekkor viszont felmerül a kérdés, hogy vajon szeretnének-e vállalkozói szemléletű személyek egyetemi közegben dolgozni. Vonzó lehet-e az egyetem az ilyen típusú, ilyen aspirációkkal rendelkező emberek számára (*Barrow* [2018])?⁴

Az egyetem általában egy bürokratikus szervezeti modellel, nehézkes, lassú ügymenettel, szerteágazó szabályokkal és erősen hierarchikus viszonyokkal működik. Ellenérvként felhozható, hogy egy vállalati működésre átalált felsőoktatási intézményre már nem lennének jellemzők ezek a bürokratikus jellemzők, és így sokkal vonzóbb lenne vállalkozói szemlélettel rendelkező dolgozók számára is. Az eddigi tapasztalatok fényében azonban érdemes megfelelő kritikai attitűddel kezelni az ilyen típusú feltevéseket. Az egyetemek vállalati működésre való áttérésére számos jól dokumentált példát találhatunk (*Gjerding és szerzőtársai* [2006], *Martinelli és szerzőtársai* [2008], *Guerrero–Urbano* [2012], *Pinheiro–Stensaker* [2014]). Az ezzel kapcsolatos szakirodalom alapján nem a hivatal leépülése és az adminisztrációs terhek csökkenése jellemezte ezt a fajta átalakulást (*Vogel–Kaghan* [2001], *Lorenz* [2012], *Pinheiro–Stensaker* [2014]). A vállalati logika egyetemeken való érvényesítésére sokkal inkább jellemző a dolgozók kiszolgáltatottságának és túlterheltségének növekedése, valamint a rövid távú teljesítménykényszerek megerősödése (*Kováts* [2011]). Tehát nem az olyan szervezeti környezet kialakulását láthatjuk, amelyben a vállalkozó személyiségek jól éreznék magukat. A vállalkozókra ugyanis sokkal inkább jellemző a korlátok feszegetése, az új elképzelések megvalósítása, a nyitottság az új ötletek, elképzelések iránt, valamint az öntörvényűség (*Rimler* [1998], *Luksander és szerzőtársai* [2012]).

Hogyan is hasznosul a tudás?

Az elmondottak kapcsán pedig felvetődik a hasznosítás ügye is. A vállalkozói egyetem egyik legfontosabb eleme mind a szervezet-, mind az ökoszisztéma-központú megközelítésben, hogy új, akadémiai tudásra épülő (kipörgetett) vállalkozások

⁴ *Barrow* [2018] válasza erre a kérdésre egyértelmű és határozott nem. A vállalkozó értelmiségi a vállalati egyetemen című monográfiája tanulságos, amelyben annak a történetét mutatja be, hogy miként lehetetlenítette el az egyetemi bürokrácia egy egyébként piaci értelemben sikeres kutatóintézet működését; valamint hogy a belső rugalmatlanság és ellenállás elkerülése érdekében hogyan szervezték ki (pörgették ki) lépésről lépésre a saját kutatási és tanácsadói tevékenységüket az egyetemről.

jönnek létre. Ez egyrészt segíti a tudástartalmak és fejlesztések közvetlen társadalmi és gazdasági hasznosulását, ami elvárásként jelenik meg az egyetemek felé. Másrészt, ezekben a vállalkozásokban az egyetem tulajdonrészrel bírhat, és így a nyereségük egy része felett rendelkezhet, ezzel is diverzifikálva a finanszírozási forrásait. Mindkét feltételezéssel kapcsolatban felmerülhetnek problémák.

Az az elképzelés ugyanis, hogy ha az egyetemen létrejön valamilyenfajta hasznosítható tudás vagy fejlesztés, még nem jelenti azt, hogy ténylegesen is használni fogják. A gazdaságban számos új és eredeti ötlet van, de az induló vállalkozások innovatív jellege nem feltétlenül támogatja a túlélésüket (*Hyytinen és szerzőtársai* [2015]), néha egyszerűen csak azért, mert a piaci viszonyok, a felhasználók érdeklődése vagy a termék érettsége nem megfelelő. Naivitás lenne azt feltételezni, hogy az akadémiai tudáson alapuló termékek esetében ez máshogy, kevésbé problémamentesen és nagyobb sikerrátával alakulna.

Ez már önmagában is árnyalja azt az idealista képet, hogy a kutatási eredményeken alapuló vállalkozások képesek tényleges (szemmel látható módon is) bevételi forrásként szolgálni az egyetemek számára. Az ezzel kapcsolatos vizsgálatok inkább azt mutatják, hogy az ezekből a vállalkozásokból származó bevételek sokszor még a hasznosítással foglalkozó technológiatranszfer-irodák költségeit sem képesek fedezni, nemhogy pluszbevételeket generálnának (*Harrison-Leitch* [2010], *Fini és szerzőtársai* [2017]). Az ilyen típusú vállalatok még a hasznosításban élvasként kikiáltott egyetemek esetén sem feltétlenül járulnak hozzá számottevően az egyetemi költségvetéshez (*Woodell-Smith* [2017], *Baglieri és szerzőtársai* [2018]). Ez természetesen nem azt jelenti, hogy egyes egyetemeken (még ha nem is az összes intézményben) ne lenne szükség technológiatranszfer- vagy -hasznosítási irodákra vagy vállalkozások indulásának elősegítésére, hiszen ezek a kezdeményezések számos előnnyel járhatnak a pénzügyi szempontokon túl is (*McDevitt és szerzőtársai* [2014]). Ugyanakkor rövid és középtávon inkább tekinthetők bizonytalan befektetéseknek, kevésbé reális azt várni, hogy gyorsan képesek hozzájárulni az egyetemi költségvetéshez, valamint azt, hogy ez a hozzájárulás bármikor is meghatározó lesz az egyetem működése szempontjából.

A hasznosítás kapcsán ráadásul az önérdékkövetés (*opportunistic*) problémája is felmerül, vagyis az a fajta viselkedés, hogy az akadémiai vállalkozó az általa létrehozott terméket vagy fejlesztést nem a technológiatranszfer-irodán keresztül, hanem saját érdekét követő módon, közvetlenül a piacon értékesíti (*Gianiodis és szerzőtársai* [2016]). Az ezzel kapcsolatos jogi kérdések is meglehetősen bonyolultak lehetnek, mert míg egy laborban létrehozott eljárás egyértelműen az egyetemhez kötődik, egy gazdasági szolgáltatással kapcsolatos gyakorlati tudásról sokkal nehezebb eldönteni, hogy a szervezethez vagy az egyénhez kötődik-e (*Barrow* [2018]).

Mindezek mellett érdemes kiemelni, hogy a tudás hasznosulásának kérdése kevésbé összetett az emberközpontú megközelítésben. Mint arról már volt szó, itt nem elsősorban a piaci értékesíthetőség áll a középpontban, hanem az a pozitív társadalmi hatás, amelyet a kutatók, hallgatók és gyakorlati szakemberek által közösen végzett projektek kifejtenek. A hasznosítás tekintetében pedig nem a jogi garanciákon, kizárólagossági kitételeken és részesedési arányokon van a hangsúly, hanem

a tágabb értelemben vett értékkeremtésén. Mindez a fentiek fényében idealisztikusnak tűnhet. Ugyanakkor az elmúlt időszakban a technológiatranszfer-irodákkal kapcsolatban megjelent az az érvelés, hogy a működésük értékelésekor ne (csak) a közvetlen, pénzben is kifejezhető hasznokat, hanem a tágabb társadalmi hatásokat kellene figyelembe venni (*McDevitt és szerzőtársai* [2014]). Ez a típusú gondolat pedig már inkább az emberközpontú, mint a szervezet- vagy ökoszisztéma-központú megközelítésekkel rokonítható.

Hol vannak az elkötelezett hallgatók?

Végül pedig felmerül az a kérdés is, hogy az egyetemi funkciók közötti szinergiát milyen módon lehet megvalósítani. Ahogy már volt arról szó, mind *Etzkowitz és munkatársai* [2000] (szervezetközpontú megközelítés), mind *Scharmer-Käuffer* [2000] (emberközpontú megközelítés) hangsúlyozza, hogy az új egyetemi funkciót (társadalmi/gazdasági szerepvállalás; gyakorlat) hozzá kell kapcsolni a kutatási és oktatási tevékenységekhez. Tehát abban a tekintetben, hogy a különböző egyetemi funkciók nem állhatnak függetlenül önmagukban, hanem kölcsönösen erősíteniük kell egymást (*Orozco és szerzőtársai* [2018]), és átfedés van a két megközelítés között.

Ez leginkább úgy működhet, hogy a hallgatók tanulási folyamatuk meghatározott szakaszaiban az oktatóik vállalkozói tevékenységeiben vesznek részt, és/vagy mentori segítséggel maguk hoznak létre kutatási eredményeken alapuló vállalkozásokat. Érdemes kiemelni, hogy a kutatás, oktatás, külső hasznosítás integrációján alapuló tevékenységek nagyon komoly idő- és energiabefektetést igényelnek mind az oktatók, mind a hallgatók részéről (*Matt-Schaeffer* [2018]). Még ha a kellően felkészült és elkötelezett oktatói gárda rendelkezésre is áll erre, vajon a hallgatók mekkora része hajlandó részt venni komoly elköteleződést igénylő projektekben.

A tapasztalatok alapján ugyanis jelenleg – még a világ vezető egyetemén is – a hallgatók jelentős része inkább törekszik az oktatási terhek minimalizálására (*Caplan* [2018]). Felmerülhet ellenérvként, hogy a hallgatói részvétel és elköteleződés hiánya alapvetően az oktatási rendszer diszfunkciói miatt van, amelyben nincs igazán tere az aktivitásnak, az egyéni autonómiának és kezdeményezőképességnek. Ez alapján azt várhatjuk, hogy a hallgatói aktivitás is magasabb lenne egy olyan programban, amelynek a hallgatók – a közvetlen hasznosíthatóság miatt – nagyobb értelmét látják (a jelenlegi felsőoktatási gyakorlathoz képest). Ennek az érvelésnek a létjogosultsága mellett mégis kevésbé reális elképzelés az, hogy a kutatás, oktatás, külső hasznosítás hármását integráló projektekben a hallgatók többsége hajlandó és képes részt venni. Máshogy kifejezve, az ilyen típusú oktatás/tanulás valószínűleg nem válik tömegessé, hanem mindig kevesek lesznek annyira elkötelezettek és érdeklődők, hogy részt vegyenek ezekben. Másik oldalról jelenleg az egyetemek sem képesek a hallgatók nagyobb részére kiterjeszteni ezeket a kezdeményezéseket (*Davidson* [2017]), már csak az ilyen jellegű projektek megszervezésével járó adminisztratív és logisztikai terhek és költségek miatt sem.

Összegzés

Ahogy az láthattuk, a vállalkozó egyetem egyszerűnek tűnő fogalma nagyon összetett, különböző elméleti megközelítések léteznek, és nagyon sok a tisztázatlan pont. Ezt mutatta be a tanulmány, amely két fő részből áll. Egyrészt feltárta a vállalkozó egyetem körüli fogalmi teret, kiemelve a szakirodalomból három ideáltípust: a szervezet-, az ökoszisztéma- és az emberközpontú megközelítést. Ezek a vállalkozó egyetem más-más megközelítésére helyezik a hangsúlyt. Míg a szervezatközpontú megközelítés az egyetem mint szervezet vállalkozói jellemzőire, valamint az egyetemi kutatás-fejlesztés értékesítésére koncentrál, addig az ökoszisztéma-központú megközelítés rámutat, hogy az ilyen egyetemek meghatározott helyi/regionális feltételek mellett jöhetnek létre és működhetnek. Ha ezek a feltételek adottak, akkor egy egyetem kiemelt, központi szereplője lehet a vállalkozásokat segítő helyi vagy regionális rendszernek. Végül az emberközpontú megközelítés arra hívja fel a figyelmet, hogy a vállalkozói attitűdök és magatartásformák nem önmaguktól jönnek létre, hanem olyan értékteremtő projekteken keresztül, amelyekben külső gyakorló szakemberek, kutatók és hallgatók közösen vesznek részt. Ez a részvétel kifejezetten hasznos lehet akkor, amikor a vállalkozó egyetem fogalma tudományos vagy szakpolitikai diskurzusban merül fel, mert a résztvevők ebben a diffúz fogalmi keretben pontosabban megfogalmazhatják szempontjaikat.

A tanulmány második része már konkrét gyakorlati kérdéseket vet fel annak kapcsán, hogy hogyan is képzelhetünk el egy olyan szervezeti átalakulást, amely során egy „hagyományos” felsőoktatási intézmény vállalkozó egyetemmé válik. Ez a rész sorra veszi a szervezetskultúra-váltással, a különböző tudományterületek vállalkozói potenciáljával, az egyetemi dolgozók vállalkozói hajlandóságával, a hasznosítással, valamint a hallgatói elköteleződéssel kapcsolatos kérdéseket. Egy ilyen teljes szervezetet érintő és hosszú évekre kiterjedő átalakulási folyamat előtt érdemes ezeket a kérdéseket tisztázni, és valamilyen válaszokat (legyenek azok akár „feltételezettek”, akár „feltételesek”) megfogalmazni velük kapcsolatban.

Érdemes kiemelni, hogy mások valószínűleg más dilemmákat, kérdéseket vetnének fel az átalakulás kapcsán. Az azonban már ebből a listából is látszik, hogy egy ilyen mértékű átalakulási folyamat számos buktatóval, feszültséggel és előre nem látott következménnyel jár. Emellett számos jobban és kevésbé jól artikulált feltevés húzódik a háttérben azzal kapcsolatban, hogy mi is lehet egy ilyen átalakulásnak a haszna rövid, közép- és hosszú távon. A vállalkozó egyetemmé alakulással kapcsolatos jelenlegi szakpolitikai diskurzus hajlamos a költségek és nehézségek alul-, míg az ezzel járó hasznok túlbecslésére. Ez egyébként általában is igaz a szervezeti változásokkal (*Kegan–Lahey* [2009]) és a nagy léptékű projektek megvalósíthatóságával kapcsolatos gondolkodásra (*Flyvbjerg* [2008]).

Mindez persze nem jelenti azt, hogy egyáltalán ne lenne szükség vállalkozó egyetemekre. Viszont akkor érdemes egyáltalán erről – egy egyetem vállalkozó egyetemmé alakításáról – gondolkodni, ha rendelkezésre állnak azok a belső és külső feltételek, amelyek egy ilyen irányított szervezeti változást lehetővé tesznek. Ezzel együtt az már egy alapvetően elhibázott és kevésbé kivitelezhető elgondolás, hogy a felsőoktatás fejlesztésének legjobb módja, ha a vállalkozó egyetem szervezeti sablonját próbáljuk minden felsőoktatási intézményre ráerőltetni.

Hivatkozások

- AOUN, J. E. [2017]: Robot-Proof. Higher Education in the Age of Artificial Intelligence. MIT Press, Cambridge, MA.
- ARVANITAKIS, J.–HORNSBY, D. J. [2016]: Are universities redundant? Megjelent: *Arvanitakis, J.–Hornsby, D. (szerk.): Universities, the citizen scholar and the future of higher education.* Palgrave Macmillan, London, 7–20. o. https://doi.org/10.1057/9781137538697_2.
- BAGLIERI, D. –BALDI, F. –TUCCI, C. L. [2018]: University technology transfer office business models: One size does not fit all. *Technovation*, Vol. 76–77. 51–63. o. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.003>.
- BALDINI, N. [2006]: The Entrepreneurial University: A Debate. *SSRN Electronic Journal*, 1–14. o. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1097325>.
- BARROW, C. W. [2018]: The entrepreneurial intellectual in the corporate university. Springer International Publishing, New York, NY.
- BRAMWELL, A.–WOLFE, D. A. [2008]: Universities and regional economic development. *The entrepreneurial University of Waterloo. Research Policy*, Vol. 37. No. 8. 1175–1187. o. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.016>.
- BRIDGMAN, T. [2007]: Freedom and autonomy in the university enterprise. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20. No. 4. 478–490. o. <https://doi.org/10.1108/09534810710760036>.
- BRONSTEIN, J.–REIHLEN, M. [2014]: Entrepreneurial university archetypes: A meta-synthesis of case study literature. *Industry and Higher Education*, Vol. 28. No. 4. 245–262. o. <https://doi.org/10.5367/ihe.2014.0210>.
- CAPLAN, B. [2018]: The case against education: Why the education system is a waste of time and money. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- CHANDLER, NICK–HEIDRICH BALÁZS–KÁSA RICHÁRD [2017]: Everything changes? A repeated cross-sectional study of organisational culture in the public sector. *Evidence-based HRM*, Vol. 5. No. 3. 283–296. o. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2017-0018>.
- CHANDLER, NICK–HEIDRICH BALÁZS–KÁSA RICHÁRD [2018]: Evolution of Higher Education Organizational Subcultures following Changes to Structure Systems: Results from a Longitudinal Study in Hungary. *Organizational Cultures*, Vol. 18. No. 2. 53–69. o. <https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v18i02/53-69>.
- CHANG, Y. C.–YANG, P. Y.–CHEN, M. H. [2009]: The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective. *Research Policy*, Vol. 38. No. 6. 936–946. o. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.03.005>.
- CLARK, B. R. [1998]: Creating Entrepreneurial Universities. *Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press, Oxford – New York.
- CLAUSS, T.–MOUSSA, A.–KESTING, T. [2018]: Entrepreneurial university: a stakeholder-based conceptualisation of the current state and an agenda for future research. *International Journal of Technology Management*, Vol. 77. No. 1–3. 109–144. o. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2018.091726>.
- DAVIDSON, C. N. [2017]: The new education: How to revolutionize the university to prepare students for a world in flux. Hachette, New York.
- DE ZILWA, D. [2005]: Using entrepreneurial activities as a means of survival: Investigating the processes used by Australian universities to diversify their revenue streams. *Higher Education*, Vol. 50. No. 3. 387–411. o. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6359-8>.

- DEEM, R. [2001]: Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: Is the local dimension still important? *Comparative Education*, Vol. 37. No. 1. 7–20. o. <https://doi.org/10.1080/03050060020020408>.
- DODD, D. [2018]: Lost in Translation? Non-STEM Academics in the ‘Entrepreneurial’ University (Doktori disszertáció). Plymouth Institute of Education, University of Plymouth, <http://hdl.handle.net/10026.1/11831>.
- EAGLETON, T. [2015]: The Slow Death of the University. *The Chronicle of Higher Education*, április 6. <http://chronicle.com/article/The-Slow-Death-of-the/228991>.
- EMMI [2015]: Fokozatváltás a felsőoktatásban. A teljesítményelvű felsőoktatás fejlesztésének irányvonalai. Emberi Erőforrások Minisztériuma, Budapest, <https://www.kormany.hu/download/d/90/30000/fels%C5%91oktat%C3%A1si%20koncept%C3%B3.pdf>.
- ERDŐS KATALIN [2009]: Vállalkozó egyetemek kialakulása az Amerikai Egyesült Államokban és Európában. Megjelent: Szávai Ferenc (szerk.): *A Virtuális Intézet Közép-Európa-kutatása (VIKEK) évkönyve*, 2009. Szeged–Kaposvár, 15–20. o.
- ERDŐS KATALIN [2018]: Felsőoktatás és innováció: Spin-offok és vállalkozó egyetemek Magyarországon – Vannak vagy nincsenek? *Educatio*, 27. évf. 2. sz. 225–236. o. <https://doi.org/10.1556/2063.27.2018.2.5>.
- ERDŐS KATALIN [2019]: Egyetemi vállalkozások Magyarországon – újragondolva? *Közgazdasági Szemle*, 66. évf. 3. sz. 305–329. o. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2019.3.305>.
- ERDŐS KATALIN–VARGA ATTILA [2010]: Az egyetemi vállalkozó – legenda vagy valóság az európai regionális fejlődés elősegítésére? *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 5. sz. 457–472. o.
- ERDŐS KATALIN–VARGA ATTILA [2016]: Egyetemi vállalkozás. Lehetőség az egyetemi karrier előmozdítására Közép-Európában? *Tér és Társadalom*, 30. évf. 4. sz. 88–105. o. <https://doi.org/10.17649/TET.30.4.2815>.
- ETZKOWITZ, H. [2014]: The entrepreneurial university wave: from ivory tower to global economic engine. *Industry and Higher education*, Vol. 28. No. 4. 223–232. o. <https://doi.org/10.5367/ihe.2014.0211>.
- ETZKOWITZ, H.–WEBSTER, A.–GEBHARDT, C.–TERRA, B. R. C. [2000]: The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, Vol. 29. No. 2. 313–330. o. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00069-4).
- FAYOLLE, A.–REDFORD, D. [2014]: Introduction: Towards more entrepreneurial universities-myth or reality. Megjelent: *Fayolle, A.–Redford, D.* (szerk.): *Handbook on the Entrepreneurial University*. Edward Elgar, Cheltenham–Northampton, 1–18. o. <https://doi.org/10.4337/9781781007020.00005>.
- FINI, R.–FU, K.–MATHISEN, M. T.–RASMUSSEN, E.–WRIGHT, M. [2017]: Institutional determinants of university spin-off quantity and quality: a longitudinal, multilevel, cross-country study. *Small Business Economics*, Vol. 48. No. 2. 361–391. o. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9779-9>.
- FISHER, G. [2007]: You need tits to get on round here. Gender and sexuality in the entrepreneurial university of the 21st century. *Ethnography*, Vol. 8. No. 4. 503–517. o. <https://doi.org/10.1177/1466138107083565>.
- FLYVBJERG, B. [2008]: Curbing optimism bias and strategic misrepresentation in planning: Reference class forecasting in practice. *European Planning Studies*, Vol. 16. No. 1. 3–21. o. <https://doi.org/10.1080/09654310701747936>.
- GIANIODIS, P. T.–MARKMAN, G. D.–PANAGOPOULOS, A. [2016]: Entrepreneurial universities and overt opportunism. *Small Business Economics*, Vol. 47. No. 3. 609–631. o. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9753-6>.

- GIBB, A. A.–HASKINS, G. [2014]: The university of the future: An entrepreneurial stakeholder learning organisation. Megjelent: *Fayolle, A.–Redford, D.* (szerk.): Handbook on the Entrepreneurial University. Edward Elgar, Cheltenham–Northampton, 25–63. o. <https://doi.org/10.4337/9781781007020.00008>.
- GJERDING, A. N.–WILDEROM, C. P.–CAMERON, S. P.–TAYLOR, A.–SCHEUNERT, K. J. [2006]: Twenty practices of an entrepreneurial university. Higher Education Management and Policy, Vol. 18. No. 3. 1–28. o. <https://doi.org/10.1787/hemp-v18-art19-en>.
- GÖRANSSON, B.–MAHARAJH, R.–SCHMOCH, U. [2009]: New activities of universities in transfer and extension: multiple requirements and manifold solutions. Science and Public Policy, Vol. 36. No. 2. 157–164. o. <https://doi.org/10.3152/030234209X406863>.
- GROOT, N.–HOMAN, T. H. [2012]: Strategising as a complex responsive leadership process. International Journal of Learning and Change, Vol. 6. No. 3–4. 156–170. o. <https://doi.org/10.1504/IJLC.2012.050858>.
- GUERRERO, M.–URBANO, D. [2012]: The development of an entrepreneurial university. The Journal of Technology Transfer, Vol. 37. No. 1. 43–74. o. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x>.
- GUERRERO, M.–URBANO, D.–FAYOLLE, A.–KLOFSTEN, M.–MIAN, S. [2016]: Entrepreneurial universities: emerging models in the new social and economic landscape. Small Business Economics, Vol. 47. No. 3. 551–563. o. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9755-4>.
- HARRISON, R. T.–LEITCH, C. [2010]: Voodoo institution or entrepreneurial university? Spin-off companies, the entrepreneurial system and regional development in the UK. Regional Studies, Vol. 44. No. 9. 1241–1262. o. <https://doi.org/10.1080/00343400903167912>.
- HEIM, K. M. [1989]: Organizational entry: Human resources selection and adaptation in response to a complex labor pool. Library Trends, Vol. 38. 21–31. o.
- HEINNOVATE [2018]: The entrepreneurial and innovative higher education institution. A review of the concept and its relevance today. Local Economic and Employment Development, OECD–EU, <https://heinnovate.eu/en/resources>.
- HOFER, A. R.–KAFFKA, G. [2018]: HEInnovate: facilitating change in higher education. Megjelent: *Ferreira, J. J.–Fayolle, A.–Ratten, V.–Raposo, M.* (szerk.): Entrepreneurial Universities. Edward Elgar, Cheltenham–Northampton, 135–152. o. <https://doi.org/10.4337/9781786432469.00011>.
- HRUBOS ILDIKÓ [2004]: Gazdálkodó egyetem. Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- HUGENTOBLE, M.–MÜLLER, M.–MORRISSEY, F. A. [2017]: Private funding and its dangers to academia: an experience in Switzerland. European Journal of Higher Education, Vol. 7. No. 2. 203–213. o. <https://doi.org/10.1080/21568235.2016.1275975>.
- HYTTINEN, A.–PAJARINEN, M.–ROUVINEN, P. [2015]: Does innovativeness reduce startup survival rates? Journal of Business Venturing, Vol. 30. No. 4. 564–581. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.10.001>.
- IBARRA-COLADO, E. [2007]: Future university in present times: Autonomy, governance and the entrepreneurial university. Management Revue, Vol. 18. No. 2. 117–137. o. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2007-2-117>.
- JANSEN, S.–VAN DE ZANDE, T.–BRINKKEMPER, S.–STAM, E.–VARMA, V. [2015]: How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIIT, and Utrecht University. The International Journal of Management Education, Vol. 13. No. 2. 170–181. o. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2015.03.001>.
- JESSOP, B. [2018]: On academic capitalism. Critical Policy Studies, Vol. 12. No. 1. 104–109. o. <https://doi.org/10.1080/19460171.2017.1403342>.

- KEGAN, R.–LAHEY, L. L. [2009]: Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization. Harvard Business Press, Boston.
- KOSSLYN, S. M.–NELSON, B.–KERREY, B. [2017]: Building the Intentional University: Minerva and the Future of Higher Education. MIT Press, Cambridge, MA.
- KOVÁTS GERGELY [2011]: Menedzserizmuskritika az angol felsőoktatásban. *Educatio*, 20. évf. 4. sz. 482–497. o.
- KRUEGER, N. [2015]: Thematic paper on entrepreneurial education in practice. Part1: The entrepreneurial mindset. OECD–EC, <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-Education-Practice-pt1.pdf>.
- LACKÉUS, M. [2015]: Entrepreneurship in education. What, why, when, how. Background Paper, OECD–EC, https://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf.
- LACKÉUS, M. [2016]: Value Creation as Educational Practice-Towards a new Educational Philosophy grounded in Entrepreneurship? Disszertáció. Chalmers University of Technology, Göteborg, <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/236812/236812.pdf>.
- LAHIKAINEN, K.–KOLHINEN, J.–RUSKOVAARA, E.–PIHKALA, T. [2019]: Challenges to the development of an entrepreneurial university ecosystem: The case of a Finnish university campus. *Industry and Higher Education*, Vol. 33. No. 2. 96–107. o. <https://doi.org/10.1177/0950422218815806>.
- LIPSHITZ, R.–FRIEDMAN, V.–POPPER, M. [2006]: Demystifying organizational learning. Sage, Thousand Oaks – London – New Delhi.
- LORENZ, C. [2012]: If you're so smart, why are you under surveillance? Universities, neoliberalism, and new public management. *Critical Inquiry*, Vol. 38. No. 3. 599–629. o. <https://doi.org/10.1086/664553>.
- LUKSANDER ALEXANDRA–MIKE KÁROLY–CSITE ANDRÁS [2012]: Maguk urai – a magyar vállalkozó lelkialkata. A magyarországi kisvállalkozók értékvilágának néhány jellemzője. Műhelytanulmány. Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- MARGINSON, S. [2014]: University Research: The Social Contribution of University Research. Megjelent: *Shin, J. C.–Teichler, U.* (szerk.): The Future of the Post-Massified University at the Crossroads. Springer, Heidelberg, 101–117. o. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01523-1_8.
- MARTINELLI, A.–MEYER, M.–VON TUNZELMANN, N. [2008]: Becoming an entrepreneurial university? A case study of knowledge exchange relationships and faculty attitudes in a medium-sized, research-oriented university. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 33. No. 3. 259–283. o. <https://doi.org/10.1007/s10961-007-9031-5>.
- MASCARENHAS, C.–MARQUES, C. S.–GALVÃO, A. R.–SANTOS, G. [2017]: Entrepreneurial university: towards a better understanding of past trends and future directions. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 11. No. 3. 316–338. o. <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2017-0019>.
- MATT, M.–SCHAEFFER, V. [2018]: Building entrepreneurial ecosystems conducive to student entrepreneurship: New challenges for universities. *Journal of Innovation Economics Management*, Vol. 10. No. 1. 9–32. o. <https://doi.org/10.3917/jie.025.0009>.
- MAUTNER, G. [2005]: The entrepreneurial university: A discursive profile of a higher education buzzword. *Critical Discourse Studies*, Vol. 2. No. 2. 95–120. o. <https://doi.org/10.1080/17405900500283540>.
- MCDEVITT, V. L.–MENDEZ-HINDS, J.–WINWOOD, D.–NIJHAWAN, V.–SHERER, T.–RITTER, J. F.–SANBERG, P. R. [2014]: More than money: The exponential impact of academic technology transfer. *Technology and Innovation*, Vol. 16. No. 1. 75–84. o. <https://doi.org/10.3727/194982414X13971392823479>.

- MEIRA SOARES, V. A.–AMARAL, A. M. S. C. [1999]: The Entrepreneurial University: A Fine Answer to a Difficult Problem? Higher Education in Europe, Vol. 24. No. 1. 11–21. o. <https://doi.org/10.1080/0379772990240102>.
- MUELLER, B. A.–WOLFE, M. T.–SYED, I. [2017]: Passion and grit: An exploration of the pathways leading to venture success. Journal of Business Venturing, Vol. 32. No. 3. 260–279. o.
- NIKUNEN, M. [2012]: Precarious work at the ‘entrepreneurial’ university: Adaptation versus ‘abandon ship’. Individualization and identity work: Coping with the ‘entrepreneurial’ university. Megjelent: Ahola, S. –Hoffman, D. M. (szerk.): Higher education research in Finland. Emerging structures and contemporary issues. University of Jyväskylä, Jyväskylä, 271–290. o. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42356/978-951-39-5189-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- NIKUNEN, M. [2014]: The ‘entrepreneurial university’, family and gender: changes and demands faced by fixed-term workers. Gender and Education, Vol. 26. No. 2. 119–134. o. <https://doi.org/10.1080/09540253.2014.888402>.
- NOVOTNY ÁDÁM [2010]: Vállalkozó egyetemek Magyarországon: technológiatranszfer-aktivitás és -attitűd a magyar egyetemi kutatók körében. Doktori disszertáció. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Budapest.
- OROZCO, L. A.–ARISTIZABAL, J. P.–VILLAVECES, J. L. [2018]: Management Challenge in the Entrepreneurial University and Academic Performance. Megjelent: Altinay, F. (szerk.): Open and Equal Access for Learning in School Management. Intech Open, 195–213. o. <https://doi.org/10.5772/intechopen.71754>.
- PHILPOTT, K.–DOOLEY, L.–O'REILLY, C.–LUPTON, G. [2011]: The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. Technovation, Vol. 31. No. 4. 161–170. o. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.12.003>.
- PIETERSE, J. H.–CANIËLS, M. C. J.–HOMAN, T. [2012]: Professional discourses and resistance to change. Journal of Organizational Change Management, Vol. 25. No. 6. 798–818. o. <https://doi.org/10.1108/09534811211280573>.
- PINHEIRO, R.–STENSAKER, B. [2014]: Designing the entrepreneurial university: The interpretation of a global idea. Public Organization Review, Vol. 14. No. 4. 497–516. o. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0241-z>.
- POLÓNYI ISTVÁN–SZILÁGYI ENIKŐ [2008]: Felsőoktatási privatizáció, felsőoktatási vállalat vagy vállalkozó felsőoktatás? Közgazdasági Szemle, 55. évf. 3. sz. 262–277. o.
- RIMLER JUDIT [1998]: Kreativitás és vállalkozás. Vizsgálódások Schumpeter nyomában. Közgazdasági Szemle, 45. évf. 4. sz. 353–369. o.
- SAM, C.–VAN DER SIJDE, P. [2014]: Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models. Higher Education, Vol. 68. No. 6. 891–908. o. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9750-0>.
- SCHARMER, C. O.–KÄUFER, K. [2000]: Universities as the birthplace for the entrepreuneuring human being. Reflections: The SoL Journal on Knowledge, Learning and Change, 1–19. o. http://www.ottoscharmer.com/sites/default/files/2000_Uni2lus.pdf.
- SCHEIN, E. H. [1999]: Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. Reflections: The SoL Journal, Vol. 1. No. 1. 59–74. o.
- SEELIG, T. L. [2015]: Insight out: Get ideas out of your head and into the world. HarperOne, New York.
- SENGE, P. [1990]: The fifth discipline: The art and science of the learning organization. Currency Doubleday, New York.

- SHORE, C. [2010]: Beyond the multiversity: Neoliberalism and the rise of the schizophrenic university, *Social Anthropology*, Vol. 18. No. 1. 15–29. o. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8676.2009.00094.x>.
- SHUMAR, W.–ROBINSON, S. [2018]: Universities as Societal Drivers: Entrepreneurial Interventions for a Better Future. Megjelent: *Bengtsen, S.–Barnett, R. (szerk.): The Thinking University. Debating Higher Education: Philosophical Perspectives*. Springer, Cham, 31–45. o. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77667-5_3.
- SOTIRIS, P. [2012]: Theorizing the Entrepreneurial University: Open questions and possible answers. *Journal for Critical Education Policy Studies*, Vol. 10. No. 1. 112–126. o.
- SPERRER, M.–MÜLLER, C.–SOOS, J. [2016]: The concept of the entrepreneurial university applied to universities of technology in Austria: already reality or a vision of the future? *Technology Innovation Management Review*, Vol. 6. No. 10. 37–44. o. <http://doi.org/10.22215/timreview/1026>.
- STAM, E. [2015]: Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, Vol. 23. No. 9. 1759–1769. o. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>.
- STAM, E.–ROMME, A. G. L.–ROSO, M.–VAN DEN TOREN, J. P.–VAN DER STARRE, B. T. [2016]: Knowledge triangles in the Netherlands: an entrepreneurial ecosystem approach. OECD, Párizs.
- STEHR, N. [2001]: The fragility of modern societies: Knowledge and risk in the information age. Sage, Thousand Oaks –London–New Delhi.
- STENSAKER, B.–HENKEL, M.–VÄLIMAA, J.–SARRICO, C. S. [2012]: Introduction. Hw is change in higher education – managed? Megjelent: *Stensaker, B.–Välimaa J.–Sarrico C. S. (szerk.): Managing Reform in Universities*, Palgrave Macmillan, London, 1–16. o. https://doi.org/10.1057/9781137284297_1.
- STENSAKER, B.–BENNER, M. [2013]: Doomed to be entrepreneurial: Institutional transformation or institutional lock-ins of ‘new’ universities? *Minerva*, Vol. 51. No. 4. 399–416. o. <https://doi.org/10.1007/s11024-013-9238-6>.
- THORP, H.–GOLDSTEIN, B. [2013]: Engines of innovation: The entrepreneurial university in the twenty-first century. The University of North Carolina Press, Chapel Hill.
- TODNEM BY, R. [2005]: Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, Vol. 5. No. 4. 369–380. o. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>.
- VOGEL, A.–KAGHAN, W. N. [2001]: Bureaucrats, brokers, and the entrepreneurial university. *Organization*, Vol. 8. No. 2. 358–364. o. <https://doi.org/10.1177/1350508401082019>.
- WEISS, C. H. [1979]: The many meanings of research utilization. *Public Administration Review*, Vol. 39. No. 5. 426–431. o. <https://doi.org/10.2307/3109916>.
- WHITMER, A.–OGDEN, L.–LAWTON, J.–STURNER, P.–GROFFMAN, P. M.–SCHNEIDER, L.–HART, D.–HALPERN, B.–SCHLESINGER, W.–RACITI, S.–BETTES, N.–ORTEGA, S.–RUSTAD, L.–PICKETT, S.–KILLILEA, M. [2010]: The engaged university: providing a platform for research that transforms society. *Frontiers in Ecology and the Environment*, Vol. 8. No. 6. 314–321. o. <https://doi.org/10.1890/090241>.
- WOODELL, J. K.–SMITH, T. L. [2017]: Technology transfer for all the right reasons. *Technology – Innovation*, Vol. 18. No. 4. 295–304. o. <https://doi.org/10.21300/18.4.2017.295>.