

## Wykorzystanie metafor w nauczaniu przedsiębiorczości

Magdalena Kubów

*Artykuł jest poświęcony tematyce kreowania postaw przedsiębiorczych przez uczelnię wyższą, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką pełnią metafory w procesie nauczania przedsiębiorczości. W poszukiwaniu pożądanej ścieżki kształcenia w zakresie przedsiębiorczości autorka przedstawia jedną z metod możliwych do zastosowania w procesie nauczania. Przyjmując, że ważnym wyzwaniem stojącym przed edukacją przedsiębiorczą jest kształtowanie postaw kreatywnych, autorka proponuje wykorzystanie metafor. W pierwszej części niniejszego opracowania na podstawie analizy literatury dokonano próby scharakteryzowania roli metafor i myślenia metaforycznego w naukach o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczości. Druga część artykułu została poświęcona przedstawieniu możliwości i ograniczeń zastosowania metafor w procesie kształtowania postaw przedsiębiorczych studentów.*

### 1. Wstęp

Jak zauważa D. Kuratko, edukacja przedsiębiorcza stoi przed wielkim wyzwaniem, wobec rosnącej roli przedsiębiorczości dla ogólnego rozwoju społeczno-gospodarczego poszczególnych krajów (Kuratko 2005: 577). Uczelnie wyższe stają się obecnie siłą napędową dla rozwoju gospodarki, w tym przede wszystkim gospodarki opartej na wiedzy (Mawson 2007: 265–272).

Na wstępie rozważań należy przedstawić podstawowe założenie autorki, dotyczące możliwości nauczania przedsiębiorczości i kształtowania postaw przedsiębiorczych przez uczelnie wyższe. Na łamach wiodących czasopism naukowych z zakresu przedsiębiorczości wielu autorów próbuje szukać odpowiedzi na pytanie: „Czy przedsiębiorczości można uczyć?”. Można wręcz – za jednym z autorów – stwierdzić, że w środowisku naukowym trwa otwarta debata na temat tego, czy przedsiębiorczość może być przedmiotem nauczania (Neck i Greene 2011: 55). D. Kuratko stwierdza otwarcie, że nie tylko można, ale należy uczyć przedsiębiorczości, walcząc tym samym ze swoistym mitem, że przedsiębiorcą trzeba się urodzić (Kuratko 2005: 577). Podobne stanowisko prezentuje wytrawny znawca tematyki zarządzania – P. Drucker. Autor ten zauważa, że przedsiębiorczość nie ma nic wspólnego z genami, ale

jest dyscypliną naukową i, jak każdej dyscypliny, tak również przedsiębiorczości można uczyć. W podobnym tonie wypowiadają się autorzy G. Gorman, D. Hanlon i W. King, zauważając, że przedsiębiorczość powinna stać się tematem poruszonym na uczelniach wyższych, a sama idea przedsiębiorczości powinna być w tych instytucjach silnie promowana (Gorman, Hanlon i King 1997: 56–77). Spójny punkt widzenia z ujęciami przedstawionymi powyżej prezentuje także inny autor, A. Shapero, który uważa, że przedsiębiorcą nikt się nie rodzi, tylko się nim staje (Bławat 2003: 14). W świetle zaprezentowanych wypowiedzi w artykule autorka przyjmuje, że przedsiębiorczość może – i powinna być – przedmiotem nauczania na uczelni wyższej.

Jeśli kwestia możliwości kształcenia w zakresie przedsiębiorczości została rozstrzygnięta, należy zastanowić się także nad tym jak uczyć przedsiębiorczości. Refleksja na ten temat może być źródłem wielowymiarowych badań, w kierunku poszukiwań pożądanej, idealnej ścieżki kształcenia w zakresie przedsiębiorczości. Ogromnym wyzwaniem w zakresie edukacji przedsiębiorczej może stać się więc odpowiednie wykorzystanie dostępnych metod i technik nauczania. I w tym miejscu należy stwierdzić, że od wielu lat w środowisku naukowym trwa dyskusja na temat tego, jak należy kształtować postawy przedsiębiorcze i jaką perspektywę przyjąć w rozważaniach nad modelem kształcenia w zakresie przedsiębiorczości. Różni autorzy zwracają uwagę na odmienne paradygmaty, różnie przedstawiając możliwości nauczania w tym zakresie. Badacze przedmiotu są w większości zgodni co do tego, że ścieżka nauczania przedsiębiorczości powinna przebiegać w sposób nieco odmienny od kierunków nauczania obecnych na tradycyjnych kursach ekonomii i zarządzania (Vesper i McMullen 1988: 7).

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że stosowane metody powinny być nakierowane na rozbudzanie w młodych ludziach twórczych, aktywnych i prowokujących do działania postaw. Formy nauczania wykorzystywane w procesie edukacji przedsiębiorczej powinny umożliwiać praktyczne dochodzenie do własnych poglądów oraz rozwijanie przedsiębiorczej wyobraźni (Kurek 2001: 14).

Podsumowując powyższe rozważania, jeśli – zgodnie z zaleceniami autorów – w procesie nauczania przedsiębiorczości należy zwrócić uwagę na kształtowanie postaw kreatywnych i twórczych, to służyć temu może m.in. wykorzystanie metafor.

## **2. Metafory i myślenie metaforyczne**

Metafory są chętnie stosowane przez przedstawicieli różnych nauk, w tym m.in. filozofii, socjologii, psychologii czy też teorii organizacji. Na wstępie rozważań teoretycznych należy podjąć próbę odpowiedzi na pytania, czym są metafory, czemu służą i w jakim celu się je stosuje.

Metafora, nazywana także przenośnią, jest to figura stylistyczna oparta na skojarzeniu dwóch zjawisk. W ujęciu J.P. Cornelissena jest to porówna-

nie jednego zjawiska lub przedmiotu do innego (Cornelissen 2006a: 685). Zdaniem M. Kostery, dzięki metaforom możliwe jest wyrażanie rzeczy i zjawisk, które inaczej byłyby niemożliwe do wyrażenia (Kostera 1996: 39). Autorka wysuwa nawet wniosek, że metafory niejako zmieniają otaczający nas świat, nazywając otaczające nas rzeczy i zjawiska w sposób odmienny, pozwalają zrozumieć ich istotę (Kostera 1996: 39).

Istotą metaforyzacji jest jednoczesne używanie różnych zastępczych obiektów poznania w procesie analizowania procesu, który jest przedmiotem zainteresowania (Kwiatkowski 2001: 451). Metafory zwracają uwagę na istotne i znaczące aspekty danych zjawisk, wypuklając wybrane cechy charakterystyczne (Hill i Levenhagen 1995: 1057).

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na szerokie możliwości interpretacji metafor. Rozumiejąc nawet tylko jeden element metafory, można zrozumieć kolejny lub odczytać to, co z niego wynika (Puchalski 2008: 33). Metafory pozwalają więc na zrozumienie wycinka rzeczywistości w kategoriach jej innego fragmentu (Kostera 1996: 39). M. Jo Hatch zauważa, że metafora jest niezwykle cennym i użytecznym środkiem, zapożyczonym z nauk humanistycznych, który służy do dostrzegania istoty zjawisk (Hatch 2002: 66).

W takim ujęciu można wysunąć twierdzenie, że stosowanie metafor jest niezwykle cenne także z uwagi na zrozumienie istoty funkcjonowania organizacji. Na znaczącą rolę myślenia metaforycznego w zrozumieniu istoty działania organizacji zwraca uwagę wielu autorów (Cornelissen 2006b: 366, Cornelissen i Kafouros 2008: 365). Jak zauważa S. Kwiatkowski, posługiwanie się myśleniem metaforycznym w teorii organizacji wynika z wyjątkowej złożoności badanych obiektów i z braku dostatecznie precyzyjnych narzędzi, służących ich poznawaniu (Kwiatkowski 2001: 441). K. Weick i R.L. Daft zwracają uwagę na fakt, że wiele perspektyw, przez pryzmat których opisujemy istotę organizacji, odnosi się w mniejszym lub większym stopniu do ujęć metaforycznych (Cornelissen i Kafouros 2008: 365). Wyniki badań prowadzonych przez J.P. Cornelissena wskazują wręcz na to, że stosowanie metafor to w ostatnich latach jeden z podstawowych sposobów rozumienia świata organizacji (Cornelissen 2008: 365).

W literaturze przedmiotu można napotkać wiele odmiennych sposobów patrzenia na organizację, co wpłynęło na powstanie licznych metafor organizacyjnych. Najsłynniejszym twórcą metafor organizacyjnych jest G. Morgan. W swojej książce pt. *Obrazy organizacji* autor prezentuje liczne i niezwykle barwne obrazy, porównując organizację do rozmaitych rzeczy i zjawisk. Do najpopularniejszych metafor organizacji autorstwa G. Morgana należą (Morgan 1999):

- metafora organizacji jako organizmu,
- metafora organizacji jako maszyny,
- metafora organizacji jako kultury,
- metafora organizacji jako systemów politycznych.

Każda z metafor zwraca uwagę na odmienny aspekt, kładąc nacisk na różne cechy charakterystyczne organizacji. W kolejnej części artykułu uwagę poświęcono szczegółowemu zaprezentowaniu metafor przedsiębiorczości.

### 3. Przedsiębiorczość w świetle wybranych metafor

Jak zauważają L. Nicholson i A.R. Anderson, metafory odgrywają niezwykle istotną rolę w zrozumieniu istoty fenomenu przedsiębiorczości (Nicholson i Anderson 2005: 154). Różne sposoby widzenia mogą mieć odzwierciedlenie w istnieniu różnych metafor przedsiębiorczości. Wybrane metafory zostały zaprezentowane poniżej.

Jedną z najbardziej popularnych metafor przedsiębiorczości jest metafora orkiestry. W obrazie tym uwypuklona zostaje rola dyrygenta, przewodzącego grze całego zespołu. Jak zauważają B. Glinka i S. Gudkova, najbardziej znanych na całym świecie dyrygentów-przedsiębiorców charakteryzuje ogromna pasja. Co więcej, pasją tą dyrygent-przedsiębiorca potrafi zarazić innych, swoich współpracowników czy też pracowników (Glinka i Gudkova 2011: 76). Bardzo duże znaczenie w metaforze przedsiębiorczości jako orkiestry przypisuje się współpracy – zarówno dyrygenta z zespołem, jak i współdziałaniu poszczególnych członków całej orkiestry. Zróznicowanie to, wynikające z różnych ról pełnionych w organizacji, czyli metaforycznie różnych instrumentów, współtworzących dźwięki w orkiestrze symfonicznej, może doprowadzić do trudności we współdziałaniu i osiągnięciu zamierzonego celu – wydaniu pożądanego dźwięku, zgodnego z zaleceniami dyrygenta, a zapisanych w nutach. W metaforze orkiestry istotne znaczenie ma także instytucja pierwszego skrzypka, czyli działalność zaufanej osoby w otoczeniu przedsiębiorcy, jego „prawej ręki” (Glinka i Gudkova 2011: 76).

Inną znaną metaforą przedsiębiorczości, popularną przede wszystkim dzięki amerykańskim autorom, jest gra w golfa. W porównaniu podejmowania działań przedsiębiorczych do gry w golfa dostrzec można przede wszystkim aspekt doskonale dobranej strategii działania (Glinka i Gudkova 2011: 77). O ile w grze w golfa niezwykle istotne znaczenie ma dokładność i precyzja ruchów, o tyle podobnie jest w działalności przedsiębiorców, którzy podejmując działania, narażeni są na ogromne ryzyko – niejako wpisane w działalność gospodarczą. Metafora gry w golfa uwypukla także aspekt otoczenia gracza-przedsiębiorcy, które bywa mniej lub bardziej burzliwe, ale zawsze zmienne i do pewnego tylko stopnia przewidywalne. Podobnie jak przy uderzeniu kijem golfowym, gracz musi uwzględnić warunki otoczenia, siłę i kierunek wiatru, podobnie przedsiębiorca musi brać pod uwagę różne czynniki, odpowiednio dobierając narzędzia – niczym różnego rodzaju specjalistyczne kije golfowe – do odpowiednich ruchów. W porównaniu przedsiębiorczości do gry w golfa należy także zwrócić szczególną uwagę na jeszcze jeden aspekt – myślenie perspektywiczne. Podobnie jak gracz

musi przewidywać kilka ruchów naprzód, przedsiębiorca podejmujący działania także perspektywicznie spogląda w przyszłość, przewidując nie tylko swoje ruchy, ale także ruchy innych graczy – konkurentów (Glinka i Gudkova 2011: 77).

Żongler jest jedną z najczęściej spotykanych metafor, za pomocą której opisuje się przedsiębiorczość. Autor tej metafory, J. Timmons, to jeden z badaczy skupionych wokół amerykańskiego Babson College – wiodącego na świecie ośrodka badań przedsiębiorczości i jednocześnie autor popularnego podręcznika przedsiębiorczości pt. *New Venture Creation*.

J. Timmons przedstawia przedsiębiorcę jako żonglera, który balansując na linie, operuje trzema kulami. Kule są różnej wielkości i symbolizują trzy główne elementy procesu przedsiębiorczego – szansę, zespół i zasoby. Wielkość kul odnosi się do znaczenia poszczególnych elementów. I tak, największa kula symbolizuje szansę identyfikowaną lub kreowaną przez przedsiębiorcę na rynku. Szansa według twórcy metafory, odgrywa najważniejszą rolę. Autor, prezentując model procesu przedsiębiorczego, w którym wyróżnia trzy podstawowe elementy: szansę, zespół i zasoby, zwraca szczególną uwagę właśnie na rolę i znaczenie szansy, a jej identyfikację czyni fundamentalnym i kluczowym etapem całego procesu przedsiębiorczego (Glinka i Gudkova 2011: 59). Żongler-przedsiębiorca, działając w zmiennych warunkach otoczenia, balansuje na linie, a jego zadaniem jest utrzymać równowagę, nie tracąc panowania nad żadną z kul. W metaforze tej zwrócono uwagę na ryzyko ponoszone przez przedsiębiorców, którzy zmuszeni są do działania w warunkach niepewności.

Kolejną metaforą, wybraną spośród szeregu prezentowanych w literaturze przedmiotu, jest metafora S. Kwiatkowskiego. Autor porównuje przedsiębiorcę, poszukiwacza szans na rynku, do dywanojeźdźcy – podróżnika podejmującego wyzwanie (Kwiatkowski 2001: 448). Inspiracją dla autora metafory była historia mitologicznego Dedala i jego syna, Ikara (Kwiatkowski 2001: 448). W obrazie tym uwypuklono rolę, jaką pełni wiedza w przedsiębiorczości. Jest to kluczowy – zdaniem S. Kwiatkowskiego – zasób przedsiębiorstwa służący pokonywaniu ograniczeń stwarzanych przez otoczenie (Kwiatkowski 2002).

Ciekawe ujęcie metafor przedsiębiorczości zaprezentowano na łamach wiodącego światowego periodyku naukowego *Journal of Business Venturing* (Dodd 2002). Autorka przedstawia obszerną listę metafor przedsiębiorczości, niezwykle interesujących z uwagi na to, że stworzonych przez samych przedsiębiorców – opisujących swoje doświadczenia i historię działalności za pomocą obrazów. Jedną z zaprezentowanych w artykule metafor jest metafora przedsiębiorczości jako podróży. W tym obrazowym ujęciu przedsiębiorczości zwraca się uwagę na potrzebę podążania we właściwym, wcześniej obranym kierunku. W metaforze tej uwypukla się, że podejmowanie działalności gospodarczej to ciągły proces, a samo rozpoczęcie działalności porównuje się do wejścia na drogę prowadzącą w określonym kierunku.

Przedsiębiorca utożsamiany jest z podróżnikiem – pionierem, eksplorującym nowe obszary, pokonującym przeszkody i podążającym drogą prowadzącą do osiągnięcia sukcesu (Dodd 2002: 526).

W innym obrazie zaprezentowanym w omawianym artykule przedsiębiorczość została porównana do wyścigu. Analogią dla podejmowania działań gospodarczych i odnoszenia sukcesów w biznesie jest w takim ujęciu przemieszczanie się naprzód, niczym pojazd podczas wyścigu, który stara się zająć jak najlepszą pozycję i w jak najkrótszym czasie dojechać do mety, zostawiając z tyłu przeciwników (konkurentów). Sukces, czyli osiągnięcie celu, to w obrazie wyścigu dotarcie do mety (Dodd 2002: 527). Kolejna metafora przedsiębiorczości przedstawia porównanie procesu przedsiębiorczego do wznoszenia budowli, w którym to procesie niezbędne jest uwzględnienie odpowiednich fundamentów. W tym symbolicznym obrazie, w którym przedsiębiorcę utożsamia się z budowniczym, należy uwypuklić, że podejmowanie działalności gospodarczej – podobnie jak wznoszenie budowli – jest to proces wieloetapowy (Dodd 2002: 528).

Analizując wybrane metafory przedsiębiorczości, można zauważyć, że pozwalają one spojrzeć na to złożone zjawisko z różnych perspektyw, co prowadzić może do zrozumienia jego istoty. Szczególnie istotną rolę obrazy przedsiębiorczości mogą pełnić w edukacji przedsiębiorczej.

#### **4. Metafory przedsiębiorczości jako pomocne narzędzia w procesie edukacji przedsiębiorczej**

Ścisłe zdefiniowanie terminu „przedsiębiorczość” jest zadaniem niezwykle trudnym, z uwagi na wieloznaczność i złożoność tego zjawiska. W zrozumieniu fenomenu przedsiębiorczości pomocne może się okazać zastosowanie metafor.

W ujęciu G.L. Clark i M. Dear język w znaczeniu ogólnym jest stosowany do konstruowania i rekonstruowania otaczającej nas społecznej rzeczywistości (Nicholson i Anderson 2005: 154). W takim ujęciu można stwierdzić, że język metafor może służyć do głębszego zrozumienia istoty otaczających nas zjawisk, w tym także zjawiska przedsiębiorczości.

W tym miejscu można zadać pytanie, dlaczego zastosowanie metafor może być tak cenne w zrozumieniu istoty przedsiębiorczości. I dlaczego metaforyczne opisy fenomenu przedsiębiorczości mogą okazać się cenne w procesie edukacji w zakresie przedsiębiorczości?

L. Nicholson i A.R. Anderson wyrażają pogląd, że metafory są niezwykle użyteczne z uwagi na swoją barwność i jaskrawość (Nicholson i Anderson 2005: 154). Metaforyczne ujęcia przedsiębiorczości pozwalają zbliżyć się do logiki działania przedsiębiorców, zrozumieć poszczególne aspekty podejmowanych przez nich działań w obszarze działalności gospodarczej.

Metafory pozwalają studentom spojrzeć na zjawisko przedsiębiorczości z różnych perspektyw, co pozwala im na głębsze zrozumienie jej istoty.

Metafory pełnią w nauczaniu przedsiębiorczości niezwykle istotną rolę, ponieważ stwarzają okazję do twórczego myślenia.

Stosowanie metafor to środek niezwykle aktywizujący – studenci, tworząc własne metafory i obrazy przedsiębiorczości, kształtują swoją wyobraźnię i rozwijają kreatywność. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że – podobnie jak przedsiębiorczość – kreatywność jest terminem wielowymiarowym, stanowiącym przedmiot zainteresowań wielu nauk (Runco 2004: 657). Zasadniczo jednak kreatywność jest polem do badań dla psychologii twórczości (Nęcka 2003; Szmidt 2005). W literaturze przedmiotu kreatywność rozumiana jest jako cecha jednostki, która przejawia się w formie obserwowanego zachowania, które może przynosić twórcze i wartościowe wytwory (Stasiakiewicz 1999). W takim ujęciu można stwierdzić, że jednym z przejawów takich twórczych wytworów mogą być autorskie metafory przedsiębiorczości stworzone przez studentów.

## 5. Metafory przedsiębiorczości – propozycje studentów

Celem badań przeprowadzonych w marcu 2011 r., których wyniki zaprezentowano w niniejszym artykule, było ustalenie, jakie wyobrażenia na temat przedsiębiorczości mają studenci kierunku Zarządzanie. Metodą zastosowaną podczas badań był wywiad standaryzowany. Szczególną odmianą wywiadu standaryzowanego, który jest wykorzystywany w badaniach etnograficznych, jest zbieranie definicji na piśmie (Kostera 2003: 123). Studenci tworzyli własne metafory przedsiębiorczości. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano 45 odpowiedzi. Celem autorki było uzyskanie informacji na temat tego, z czym kojarzy się studentom przedsiębiorczość i do czego lub do kogo mogą porównać osobę przedsiębiorcy. Studenci, prezentując własne metafory przedsiębiorczości, wykazywali się ogromną pomysłowością i nieszablonowym myśleniem, czerpiąc inspirację z przeróżnych dziedzin. Poniżej zaprezentowano wybrane obrazy przedsiębiorczości zaproponowane przez studentów.

Wśród licznych metafor stworzonych przez studentów można dostrzec nawiązanie do świata istot żywych – roślin i zwierząt. I tak, jedna ze studentek, czerpiąc inspirację ze świata przyrody, porównała przedsiębiorcę do mrówki, uwypuklając w ten sposób charakterystyczną cechę przypisywaną tym zwierzętom, czyli pracowitość:

*Przedsiębiorczość można porównać do mrówki. Praca pojedynczej mrówki jest początkowo niemal niezauważalna, jednak w dłuższej perspektywie czasowej, to co zapoczątkowała mrówka może być wsparte przez inne mrówki i po pewnym czasie powstają imponujące „budowle”. Podobnie jest w przedsiębiorczości – początkowo małe, startujące przedsiębiorstwo w krótkim okresie nie osiągnie skali korporacji, jednak nawet pozornie*

*małe działania mogą zapoczątkować coś wielkiego, czego przykładem jest firma Gate'sa – która urosła z garażowej firmy do olbrzymiej korporacji (s1).*

Zaprezentowano także obraz przedsiębiorczości, porównując ją do drzewa. Metafora ta uwypukla pełną zależność drzewa i przedsiębiorstwa od warunków otoczenia, a także odporność na jego negatywne oddziaływanie (np. silny wiatr):

*Można zaobserwować działania optymalizacyjne – przykładem czego jest usychanie niektórych gałęzi, a nie całego drzewa. Przyczyną tego może być brak dostępu do zasobów (np. brak nasłonecznienia w danym miejscu), w takiej sytuacji usycha tylko jedna część drzewa (...) w lesie – podobnie jak na rynku – panuje nieustanna konkurencja o zasoby (...) drzewo – podobnie jak przedsiębiorstwo to struktura wymagająca doskonałej współpracy wszystkich elementów (s2).*

Czerpiąc inspirację ze świata przyrody, przedsiębiorczość porównano także do dżungli i do ośmiornicy:

*Przedsiębiorczość to dżungla – którą zwierzęta, aby przetrwać, muszą najpierw dobrze poznać (...) przedsiębiorca jest jak zwierzę, które wchodząc do dżungli, decyduje się na walkę o przetrwanie i musi być niezwykle uważny, aby nie został pożarty przez dzikie zwierzęta, czyli konkurencję (...) metafora zwraca uwagę na otoczenie, które jest dynamiczne i ciągle się zmienia (...) należy umieć dostrzec szanse i wykorzystać je, ale jednocześnie umieć rozpoznawać zagrożenia i radzić sobie z nimi (s3).*

*Jak ośmiornica – która przystosowuje się do funkcjonowania w najtrudniejszych warunkach do życia – podobnie przedsiębiorstwo musi się przystosować do panujących warunków rynkowych (...) ośmiornica potrafi przetrwać bez pożywienia – co można porównać do prowadzenia działalności w początkowej fazie lub w trudniejszych okresach bez środków pieniężnych (...), ośmiornica dzięki współdziałaniu macek umie poruszać się – podobnie członkowie organizacji muszą ze sobą współpracować (s4).*

Inna grupa metafor zaprezentowanych przez studentów nawiązywała w swej istocie do świata przedmiotów. Jeden ze studentów porównał przedsiębiorczość do działania mechanizmu zbliżonego do komputera:

*Przedsiębiorczość jest jak komputer – w którym istnieje wiele podzespołów, uzupełniających się nawzajem – podobnie w przedsiębiorstwie istnieje podział na komórki organizacyjne i działy (...), można wyróżnić wiele celów wykorzystania komputera – tak jak może istnieć wiele powodów dla istnienia firmy – jak na przykład maksymalizacja zysku, zadowolenie klienta czy*



*stworzenie marki (...) podobnie jak w komputerze sercem całego układu jest procesor, tak na czele przedsiębiorstwa stoi jedna osoba (...), podobnie jak do pracy komputera potrzebna jest energia – zasilanie, tak i w przedsiębiorstwie niezbędne są pieniądze i pomysł (...), w komputerze można zastosować oprogramowanie różnych firm zewnętrznych – w przedsiębiorstwie odnosi się to do outsourcingu usług (s5).*

Na ogromne znaczenie czynników zewnętrznych w działalności przedsiębiorców zwrócono szczególną uwagę, prezentując metaforę latawca:

*Przedsiębiorczość jako metafora puszczania latawca – w procesie którym siłą napędową jest wiatr – symbolizujący możliwości, które przedsiębiorczy człowiek dostrzega (...) ma on przygotowany projekt do wdrożenia, ale wie, że musi mieć warsztat środków, które będą pomocne przy sterowaniu firmą – jest to symboliczny sznurek do latawca, który pomaga w odpowiednim momencie obniżyć loty, aby zminimalizować straty, ale także podwyższyć lot latawca, w celu maksymalizacji zysku (s6).*

W innym miejscu przedstawiono porównanie przedsiębiorczości do statku:

*Metafora przedsiębiorczości jako statku – na którym znajduje się kapitan, oraz załoga (...) statek płynie w zmiennych warunkach pogodowych – co symbolizuje zmienność otoczenia przedsiębiorstwa na rynku (...) załoga na statku – podobnie jak pracownicy w firmie – powinni być odpowiednio zmotywowani do uważnej obserwacji, do spoglądania dalej – aby w miarę szybko dostrzec zagrożenie i podjąć działania zapobiegające katastrofie (...) kapitan, który motywuje i kieruje, jest strategiem odpowiedzialnym za załogę i towar na statku (...) gdy statek dobije do portu, używa się kotwicy – symbolizującej osiągnięcie celu (...) podobnie jak istnieją różne rodzaje statków, w zależności od przewożonego towaru, tak i organizacje specjalizują się w konkretnych branżach (s7).*

W obrazie przedsiębiorczości jako rodziny uwypuklono szczególnie aspekt działalności, jakim jest dobór odpowiednich zasobów przez przedsiębiorców:

*Przedsiębiorcy są jak rodzice, zaś ich firmy można porównać do dzieci (...) rodzice robią wszystko, aby firma osiągnęła sukces – rodzice operując swoimi zasobami – pieniędzmi – zapewniają dziecku jak najlepszy rozwój. Miarą sukcesu jest powodzenie dziecka w życiu, co symbolizuje powodzenie firmy na rynku (...) bardzo istotną rolę odgrywa tu otoczenie, w którym jest bardzo wiele zagrożeń – rodzice starają się ustrzec swoje dziecko przed tymi zagrożeniami (s8).*

Studenci zaprezentowali także metafory związane ze światem sportu. Przedsiębiorczość została np. porównana do drużyny sportowej:

*Przedsiębiorczość to drużyna, na czele której stoi trener – który ustala taktykę, dobiera odpowiednich zawodników do poszczególnych pozycji na boisku (...) trener ma charyzmę, wyznacza cele i różne drogi do ich osiągnięcia (...) wadą tego porównania jest to, że odpowiedzialność za wynik zazwyczaj spada właśnie na trenera (s9).*

Inne skojarzenie ze sportem miał jeden ze studentów, który utożsamił przedsiębiorcę z maratończykiem:

*Porównałbym przedsiębiorczość do maratonu – przedsiębiorca niczym maratończyk biegnie w kierunku wyznaczonego celu, a aby go osiągnąć konieczne jest dystrybuowanie zasobami energii tak, żeby nie wypalić się już na starcie (...) ważne jest uprzednie przygotowanie – trening (...) w sytuacji rozpoczęcia nowego przedsięwzięcia – podobnie jak przy udziale w maratonie – należy poznać otoczenie, swoich konkurentów, szanse i zagrożenia (...) aby wziąć udział w maratonie trzeba być głęboko przekonanym i głęboko wierzyć, że uda się go przebiec (...) przygotowanie do maratonu to tworzenie bazy pod przyszłą działalność (...) maratończyk jest długodystansowcem, czyli nastawiony jest na dalekosiężne rezultaty swoich działań (s10).*

Działanie przedsiębiorcy przedstawiono także obrazowo jako prowadzenie bolidu podczas wyścigów samochodowych:

*Przedsiębiorczość to wyścig Formuły 1, w którym bolidem jest organizacja, natomiast kierowca to menedżer (...) do odniesienia sukcesu, poza umiejętnościami menedżera niezbędne jest zgranie wszystkich członków zespołu (...) inne pojazdy na torze to konkurencja, a nad właściwym przebiegiem wyścigu czuwa komisja sędziowska (...) często o wygranej decydują innowacje i przewaga technologiczna (s11).*

Zwracając szczególną uwagę na precyzję podejmowanych ruchów działalność przedsiębiorcy porównano także do przeprowadzania zabiegu chirurgicznego:

*Przedsiębiorczość jako metafora operacji chirurgicznej – podczas której każdy ruch i działanie muszą być poparte odpowiednią wiedzą i analizą konkretnej sytuacji (...) każda operacja jest unikalna, nie ma jednego, sprawdzonego przepisu na powodzenie (...) lekarz prowadzący operację, tak jak przedsiębiorca musi stale kontrolować sytuację, trzymać rękę na pulsie, a każdy jego ruch i decyzja muszą być precyzyjne i przemyślane (...) Przedsiębiorca jak lekarz musi stale dostosowywać się do danej sytuacji*

(...) a w nietypowych sytuacjach zachować zimną krew i wykazać się elastycznością działania (...) Prowadzenie operacji wiąże się też zazwyczaj z określonym poziomem ryzyka, a bez jego podjęcia nie osiągnie się pożądanych korzyści (s12).

Niezwykłe interesującą metaforę przedstawiła jedna ze studentek, która przedsiębiorczość porównuje do spektaklu:

*Przedsiębiorczość jako teatr uliczny – w którym przedsiębiorcami są aktorzy, którzy biorą udział w przedstawieniu (...) każdy aktor ma określoną rolę, tak jak na rynku istnieją różne rodzaje działalności (...) aktor odgrywa swoją rolę z lepszym lub gorszym skutkiem (...) Aktorzy – przedsiębiorcy są oceniani przez publiczność – klientów, która może mieć wpływ na ich zachowania (...) ważną rolę pełni w przedstawieniu reżyser – menedżer, który planuje, analizuje, organizuje i kontroluje przebieg przedstawienia (s13).*

W poniższych metaforach autorzy sięgając do wyobraźni, porównali zjawisko przedsiębiorczości do eksplorowania i odkrywania nowych, nieznanych terenów:

*Przedsiębiorczość jako metafora podróżowania – kiedy każda podróż to odkrywanie nowych miejsc, nabywanie nowych doświadczeń, poszerzanie własnych horyzontów i możliwości (...) z przedsiębiorczością jest podobnie – każda nowa inicjatywa jest jak nowa podróż, którą trzeba zaplanować i przygotować (...) pomimo dobrego przygotowania każda działalność jest niepewna, ryzykowna (...) przedsiębiorca jest jak podróżnik, który cały czas stawia przed sobą nowe wyzwania, czyli coraz dalsze i bardziej niebezpieczne podróże (s14).*

*Przedsiębiorczość jest jak odkrywanie nowych planet – kiedy przedsiębiorca to kosmonauta, wyruszający na podbój wszechświata (...) technologia i wiedza – to niezbędne czynniki umożliwiające start, a także zapewniające przewagę konkurencyjną (...) działalność gospodarcza jako podróż w nieznanie – często trzeba kierować się intuicją (...) zasiedlanie nowej planety jest jak tworzenie nowego rynku (s15).*

Stosowanie metafor w przedsiębiorczości pozwala uwypuklać charakterystyczne cechy i poszczególne aspekty działalności przedsiębiorców, jak na przykład podejmowanie ryzyka:

*Przedsiębiorczość jest jak skok ze spadochronem, podczas którego można skorzystać z pomocy innych osób – skoczyć z kims, co symbolizuje uzyskanie pomocy z różnych instytucji, np., w postaci dotacji (...) przedsiębiorczość podobnie jako skok to przelamywanie swoich barier – lęku wysokości (...)*

*skok ze spadochronem podobnie jak zakładanie własnej firmy to podejmowanie ryzyka (...) aby wykonać skok należy przejść odpowiednie szkolenie – podobnie przedsiębiorcy mogą skorzystać z szeregu szkoleń (...) podczas skoku mamy do dyspozycji spadochron zapasowy – w przedsiębiorczości to możliwość pomocy finansowej w postaci kredytu (...) podczas skoku – tak jak podczas prowadzenia działalności – należy uwzględniać zmienne warunki otoczenia – wiatr (s16).*

Studenci, tworząc rozmaite obrazy przedsiębiorców, chętnie sięgają po inspiracje do różnych dziedzin życia. Z wypowiedzi studentów chętnie prezentujących na forum grupy swoje obrazy przedsiębiorczości wynika, że dzięki tworzonym metaforom świat organizacji i poszczególne aspekty działań podejmowanych przez przedsiębiorców stają się dla nich bardziej klarowne, a logika działania przedsiębiorców bardziej zrozumiała. Korzyści i ograniczenia płynące ze stosowania metafor w nauczaniu przedsiębiorczości zostały zaprezentowane dalej.

## **6. Możliwości stosowania metafor w nauczaniu przedsiębiorczości**

Dokonując analizy wyników badań, warto wskazać, jak konkretne metafory można wykorzystać w procesie edukacji przedsiębiorczej. W prezentowanych przez siebie metaforach, studenci kładą nacisk na wybrane aspekty działań gospodarczych, uwypuklając w ten sposób cechy, które według nich należałoby uznać za kluczowe. Dzięki temu specyfika działań przedsiębiorczych (a przynajmniej wybrany jej aspekt) staje się dla studentów bardziej zrozumiała. Różne punkty widzenia przedsiębiorczości zostały w badaniach odzwierciedlone poprzez odmienne metafory, które warto zanalizować po kącie użyteczności ich stosowania w procesie edukacji przedsiębiorczej.

Zaproponowane przez studentów metafory biologiczne, związane z szeroko rozumianym światem istot żywych – roślin i zwierząt, implikują, że podobnie do żywych organizmów, przedsiębiorstwa są zależne od otoczenia. Tę zależność uwypuklono w metaforze drzewa, w której można dostrzec także kolejny interesujący aspekt. Otoczenie jest w przypadku drzewa źródłem niezbędnych do życia zasobów. W obrazie tym zwrócono uwagę na to, że drzewo – podobnie jak przedsiębiorstwo – wymaga różnych zasobów, niezbędnych do przetrwania. Metafora przedsiębiorczości jako drzewa, która ma pewne podobieństwa do metafory organizacji jako organizmu żywego, może być wykorzystana w procesie nauczania z uwagi na uwypuklenie takich procesów związanych z działalnością przedsiębiorstw, które wiążą się z jej przetrwaniem na rynku. Zaletą stosowania tej metafory może być możliwość zwrócenia uwagi studentów na ogromną zależność przedsiębiorstw i przedsiębiorców od otoczenia. Na aspekt zmienności otoczenia, od którego zależy przetrwanie, zwrócono także uwagę w metaforze dżungli.

Podobnie, nawiązując do innej zaproponowanej metafory, w której nacisk został położony na zależność pojedynczej mrówki od innych mrówek w procesie realizacji wytyczonych celów, należy stwierdzić, że zaletą prezentowanych metafor jest zwrócenie uwagi na współzależność przedsiębiorcy od innych uczestników życia gospodarczego – w tym między innymi wspólników i współpracowników. Stosowanie podobnych metafor, nawiązujących do świata przyrody, może być w tym aspekcie cenne w realizacji tematyki związanej z budowaniem sieci osobistych powiązań przez przedsiębiorców. Zaletą zaprezentowanych metafor jest także to, że dzięki ich zastosowaniu, studenci budują obraz przedsiębiorcy, który nie działa w próżni, ale jest otoczony przez innych przedsiębiorców. Może z nimi zarówno konkurować, jak i współdziałać dla realizacji wyznaczonych celów.

Inne metaforyczne ujęcie przedsiębiorczości jako komputera może służyć głębszemu zrozumieniu istoty tego wieloaspektowego zjawiska. Z uwagi na przydatność w procesie edukacyjnym, metafora komputera to niezwykle cenny przykład, który przedstawia przedsiębiorstwo jako złożony mechanizm, w którym należy zwrócić uwagę na poszczególne elementy. Obraz komputera – jako mechanizmu złożonego z różnych podzespołów – można wykorzystać podczas prezentowania teorii dotyczącej struktur organizacyjnych. Co więcej, metafora komputera zwraca uwagę na „serce” całego układu, czyli procesor, który porównany zostaje do osoby przedsiębiorcy stojącego na czele organizacji. W tym aspekcie metafora komputera może okazać się cenna z uwagi na możliwość wykorzystania podczas zajęć poświęconych tematyce przedsiębiorcy i jego roli w gospodarce.

Na ogromną rolę przedsiębiorcy w całym procesie zwrócono także uwagę w metaforze statku. Kapitan stojący na czele załogi, czyli przedsiębiorca stojący na czele organizacji, to obraz, który można wykorzystać, prezentując studentom tematykę kompetencji przedsiębiorcy. Tematyka kompetencji przedsiębiorczych – cech osobowości przedsiębiorców, motywów ich działania czy też wiedzy, jaką dysponują – to ważny komponent programu zajęć przedsiębiorczości. Doskonale ilustruje to metafora drużyny, na której czele stoi trener, wytyczający cele i prowadzący zawodników do ich osiągnięcia.

Z kolei przywołanie innego obrazu przedsiębiorczości jako zabiegu chirurgicznego może być cenne z uwagi na uwydatnienie jednej z podstawowych kompetencji przedsiębiorcy – wiedzy. Podobnie jak nieoceniona jest wiedza chirurga podczas przeprowadzania skomplikowanej operacji, tak też wiedza przedsiębiorcy w procesie przedsiębiorczym odgrywa rolę kluczową. Dzięki przedstawionej metaforze studenci mogą poznać rolę wiedzy, która w ujęciu S. Kwiatkowskiego jest *metazasobem* w budowaniu przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw (Kwiatkowski 2000).

Jak wcześniej zauważono, metafory pozwalają studentom spojrzeć na zjawisko przedsiębiorczości z różnych perspektyw, co pozwala im na głębsze zrozumienie jej istoty. Ciekawy punkt widzenia zaprezentowano w metaforze przedsiębiorczości jako spektaklu teatralnego. Spojrzenie na organi-

zając z perspektywy klienta – obrazowo przedstawione jako oglądanie przez publiczność spektaklu, w którym główną rolę gra przedsiębiorca – to cenny obraz, możliwy do wykorzystania w procesie nauczania przedsiębiorczości, z uwagi na możliwość analizowania działalności organizacji z punktu widzenia jednego z kluczowych interesariuszy – klienta.

Patrząc przez pryzmat szerokiej możliwości zastosowania w nauczaniu, kolejnym interesującym przykładem obrazu przedsiębiorczości jest metafora latawca. W toku nauczania przedsiębiorczości, omawiając proces przedsiębiorczy, prezentowane są studentom jego główne komponenty – szansa, zespół i zasoby. Szansa, będąca fundamentalnym składnikiem owego procesu, jest ważnym zagadnieniem, szczegółowo omawianym na zajęciach z przedsiębiorczości. Istotną rolę stanowi w tym aspekcie prezentacja różnorodnych możliwości identyfikowania szans na rynku. W takim ujęciu, metafora latawca, w której uwypuklono istotę i znaczenie szansy, może być przydatna w procesie poznawania zjawiska przedsiębiorczości przez studentów, z uwagi na możliwość zrozumienia logiki działania przedsiębiorcy, który dostrzegając lub kreując szansę przedsiębiorczą, podejmuje działania w celu jej realizacji. Metafora ta stanowi barwną wizualizację idei przedsiębiorczości, jaką jest właśnie – według H. Stevensona – pogoń za szansą.

## **7. Ograniczenia stosowania metafor w nauczaniu przedsiębiorczości**

Prezentując szereg zalet płynących z zastosowania metafor w nauczaniu przedsiębiorczości, należy jednocześnie zasygnalizować pewne negatywne aspekty i zagrożenia wynikające z ich zastosowania. Istotnym ograniczeniem zaprezentowanych metafor przedsiębiorczości jest fakt, iż poznanie za pomocą takich obrazów jest tylko częściowe. Wieloaspektowe zjawisko, jakim jest przedsiębiorczość, nie jest możliwe do przedstawienia w pełni za pomocą jednej, wybranej metafory.

Istotnym ograniczeniem stosowania metafor przedsiębiorczości w nauczaniu jest także to, że ujawniają one podobieństwa między różnymi przedmiotami, zjawiskami, nic nie mówiąc o istniejących różnicach. Na przykład wykorzystując metaforę latawca, zwracamy uwagę na istotę kluczowego elementu procesu przedsiębiorczego – szansy, ale pomijamy przy tym pozostałe komponenty owego procesu – zespół i zasoby. Stosując w nauczaniu metaforę komputera, skupiamy się na osobie przedsiębiorcy, utożsamianego z procesorem, ale nie zwracamy uwagi na zależność tegoż przedsiębiorcy i jego organizacji od zmiennego otoczenia. W tym aspekcie istotnym ograniczeniem może być także daleko idące uproszczenie obrazów. Metafory, uwypuklając pewne aspekty działalności gospodarczej, pozostałe czynią mniej ważnymi. Niektóre metafory – jak na przykład przedstawione metafory komputera czy latawca – uwypuklają w sposób znaczący wybrane elementy i aspekty przedsiębiorczości, nie oddając całej złożoności zjawiska.

Badania na temat nastawień studentów wobec przedsiębiorczości i ich wyobrażeń związanych z tym zjawiskiem były prowadzone w Polsce przez S. Kwiatkowskiego (Kwiatkowski 2002: 149). W książce pt. *Przedsiębiorczość intelektualna* autor prezentuje interesujące wyniki. W tym miejscu należy wspomnieć o jeszcze jednym istotnym ograniczeniu płynącym ze stosowania metafor, na które zwrócił on uwagę. Badania studentów, nie mających jeszcze doświadczeń przedsiębiorczych, na temat ich wyobrażeń o przedsiębiorczości i przedsiębiorcach mają pewne ograniczenie, bo dotyczą najczęściej czegoś, co nie jest własne, osobiście, przeżyte i w dostatecznym stopniu przez studentów przemyślane (Kwiatkowski 2002: 149).

Warto także zauważyć, że nadużywanie metafor lub ograniczenie się tylko do jednej, wybranej może prowadzić do powstania nadmiernie symbolicznego wyobrażenia, które nie przystaje do rzeczywistości. Autorka podkreśla, że samodzielnie żadna z metafor nie zapewnia zrozumienia wystarczającego do zbudowania na nim wiedzy o przedsiębiorstwie i specyfice jego funkcjonowania (Hatch 2002: 70).

## 8. Podsumowanie

Ze wzrostu roli przedsiębiorczości we współczesnym świecie wynika konieczność edukacji w tym zakresie (Sobiecki 2010: 38). Na podstawie analizy dostępnej literatury można wysunąć wniosek, że priorytetowym celem edukacji – w tym także edukacji przedsiębiorczej – powinno być kształtowanie osobowości, a nie tylko przekazywanie wiedzy i wyuczenie umiejętności narzędziowych. Osiągnięciu takiego celu mogą służyć zajęcia przedsiębiorczości, których celem jest m.in. kształtowanie postaw przedsiębiorczych i kreatywnych. Cennym środkiem może być zaś wykorzystanie w procesie nauczania metafor przedsiębiorczości.

Odnosząc wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę do przedstawionej w artykule teorii przedmiotu, należy stwierdzić, że metafory stosowane w nauczaniu przedsiębiorczości służą kształtowaniu wyobraźni przedsiębiorczej oraz pomagają wprowadzić studentów w tematykę przedsiębiorczości. Z uwagi na inspirującą funkcję metafory są niezwykle pomocne w zrozumieniu istoty przedsiębiorczości. Poszerzają horyzonty studentów i pozwalają dostrzec rozmaite aspekty tego wielowymiarowego zjawiska. Jednocześnie przeprowadzone przez autorkę badania pozwoliły wskazać, że zastosowanie porównania przedsiębiorczości do różnych obiektów i zjawisk pozwala studentom na wniknięcie w naturę tego zjawiska i zrozumienie fenomenu jego funkcjonowania.

W literaturze przedmiotu niejednokrotnie podkreśla się, że nie można wskazać jednej, uniwersalnej i najlepszej metody edukowania przyszłych przedsiębiorców (Klimek 2010: 47). Jednak w kontekście nabywania umiejętności praktycznych, ważnych dla studentów, wśród których są potencjalnie przyszli przedsiębiorcy, wykorzystanie metafor w procesie edukacji

przedsiębiorczej wydaje się środkiem niezwykle cennym z uwagi na kształtowanie wyobraźni młodych ludzi, którzy analizując zjawisko przedsiębiorczości przez pryzmat obrazów i metafor, lepiej rozumieją jego istotę i dzięki temu mogą być bardziej skłonni do rozważenia założenia własnej firmy w przyszłości. Metafora w takim ujęciu może stanowić ciekawą formę wprowadzenia do podstawowych zagadnień z przedsiębiorczości. Co więcej, metafory są przejawem manifestu ludzkiej kreatywności (Nicholson i Anderson 2005: 156). Można przypuszczać, że tworzenie własnych metafor przedsiębiorczości przez studentów jest dobrym treningiem kreatywności, który może oddziaływać na ich wyobraźnię przedsiębiorczą. Metafory przedsiębiorczości mogą stać się dla młodego człowieka inspiracją do rozważenia opcji podjęcia w przyszłości działań w obszarze przedsiębiorczości. Warto uwagi byłoby podjąć bardziej szczegółowych badań w tym obszarze.

#### **Informacje o autorce**

**Mgr Magdalena Kubów** – Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.  
E-mail: magdalenakubow@wp.pl.

#### **Bibliografia**

- Bławat, F. 2003. *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańsk: Gdańskie Towarzystwo Naukowe.
- Cornelissen, J.P. 2006a. Metaphor and the dynamics of knowledge in organization theory: A case study of the organizational identity metaphor. *Journal of Management Studies*, nr 4 (43), s. 683–709.
- Cornelissen, J.P. 2006b. Making sense of theory construction: Metaphor and disciplined imagination. *Organization Studies*, nr 26, s. 1579–1597.
- Cornelissen, J.P. i M. Kafouros 2008. Metaphors and theory building in organization theory: What determines the impact of a metaphor on theory? *British Journal of Management*, nr 19, s. 365–379.
- Dodd, S.D. 2002. Metaphors and meaning. A grounded cultural model of us entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 17 s. 519–535.
- Etzkowitz, H. 2004. The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, nr 1, s. 64–77.
- Gorman G., Hanlon D. i W. King 1997. Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education, and education for small business management: A ten-year literature review. *International Small Business Journal*, nr 15, s. 56–77.
- Hatch, M. Jo 2002. *Teoria organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hill, R.C. i M. Levenhagen 1995. Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovation and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, nr 6 (21), s. 1057–1074.
- Hytti, O. i P. Kuopusjärvi 2004. *Evaluating and Measuring Entrepreneurship and Enterprise Education: Methods: Tools and Practices*, Turku: Small Business Institute, Business Research and Development Centre, Turku Schools of Economics and Business Administration.
- Johannisson, B., Landström, H. i J. Rosenberg 1998. University training for entrepreneurship – an action frame of reference. *European Journal of Engineering Education*, nr 23, s. 477–496.



- Kerr, C. 1983. *The Uses of the University*, London: Harvard University Press.
- Klimek, J. 2010. Dylematy edukacji przedsiębiorczości – nauka czy praktyka? *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, nr 3, s. 40–47.
- Kostera, M. 1996. *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M. 2003. *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuratko, D.F. 2005. The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, September.
- Kwiatkowski, S. 2001. Organizacja i przedsiębiorczość w świetle metafory mózgu. *Prakseologia*, nr 141, s. 441–452.
- Kwiatkowski, S. 2002. *Przedsiębiorczość intelektualna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mawson, J. 2007. Research councils, universities and local government: Building bridges. *Public Money and Management*, nr 27, s. 265–272.
- Neck, H.M. i P.G. Greene 2011. Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *Journal of Small Business Management*, nr 1 (49).
- Nelles, J. i T. Vorley 2008. Conceptualising the academy: Institutional development of and beyond the Third Mission. *Higher Education Management and Policy*, nr 20, s. 109–126.
- Nelles, J. i T. Vorley 2010. Entrepreneurial architecture: A blueprint for entrepreneurial universities. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, nr 186.
- Nęcka, E. 2003. *Psychologia twórczości*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Nicholson L i A.R. Anderson 2005. News and nuances of the entrepreneurial myth and metaphor: Linguistic games in entrepreneurial sense-making and sense-giving. *Entrepreneurship Theory and Practice*, March, s. 153–172.
- Piech, P. 2009. *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa*, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Wiedzy i Innowacji.
- Plaschka, G.R. i H.P. Welsch 1990. Emerging structures in entrepreneurship education: Curricular designs and strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, nr 3 (14), s. 55–71.
- Puchalski, J. 2008. *Podstawy nauki o organizacji*, Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki.
- Runco, M. 2004. Creativity. *Annual Review of Psychology*, nr 55, s. 657–687.
- Shane, S. 2004. Encouraging university entrepreneurship? The effect of the Bayh-Dole act on university patenting in the United States. *Journal of Business Venturing*, nr 19, s. 127–151.
- Sobiecki, R. 2010. Jak uczyć przedsiębiorców – na podstawie przedsiębiorczości rodzinnej. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, nr 3.
- Stasiakiewicz, M. 1999. *Twórczość i interakcja*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Adama Mickiewicza.
- Szmidt, J.K. 2005. *Psychopedagogika twórczości*, Kraków: Impuls.
- Vesper, K.H. i W.E. McMullen 1988. Entrepreneurship: Today courses, tomorrow degrees? *Entrepreneurship Theory and Practice*, nr 1 (13), s. 7–13.