



## **Kształtowanie postaw przedsiębiorczych w procesie edukacji z wykorzystaniem studium przypadku i metafor zaczerpniętych ze świata sportu**

### **STRESZCZENIE**

---

Artykuł poświęcony jest problematyce edukacji przedsiębiorczej w kontekście branży sportowej. W toku poszukiwań najbardziej skutecznych metod nauczania przedsiębiorczości, autorki starają się zwrócić uwagę czytelników na niezwykle znaczenie łączenia dwóch perspektyw celem zrozumienia istoty przedsiębiorczości. Dwie odmienne płaszczyzny działania – prowadzenie biznesu i aktywność sportowa – zostają zestawione w ramach wykorzystania studium przypadku i metafor w procesie nauczania przedsiębiorczości. Inspiracją dla autorek były doświadczenia uzyskane w trakcie pracy ze studentami. Słuchacze, poszukując odpowiedzi na pytanie, czym jest przedsiębiorczość i jak rozumieć to zjawisko, chętnie czerpią inspirację ze świata sportu, który w mniejszym lub większym stopniu jest im znany. Autorki stawiają sobie za cel prezentację możliwości wykorzystania studium przypadku oraz metafor ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu branży sportowej. W niniejszym opracowaniu dokonano przeglądu literatury poświęconej zastosowaniu metafor i studium przypadku w edukacji oraz przedstawiono możliwości ich wykorzystania w ramach dydaktyki przedsiębiorczości.

→ **SŁOWA KLUCZOWE** – PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, SPORT, METAFORA,  
 STUDIUM PRZYPADKU

### **SUMMARY**

---

*Shaping Entrepreneurial Attitudes in Entrepreneurship Education with the Use of Case Studies and Metaphors Connected with Sport*

The article addresses entrepreneurship education from the perspective of sport. In their search for the most effective methods of teaching entrepreneurship, the authors focus on the importance of combining two perspectives in order to understand the core of entrepreneurship. Two different dimensions of activity – running a business and doing

sport – are juxtaposed within the frames of a case study and metaphors in teaching entrepreneurship. The inspiration for this idea was the authors' experience with teaching entrepreneurship at the university level. In an attempt to understand entrepreneurship, students very often compare the world of business with the world of sport, with which they are usually familiar. The authors present the possibilities offered by a case study and metaphors within the sports industry. The article reviews the subject literature devoted to metaphors and case studies in education and presents their possible applications in entrepreneurship education.

→ **KEYWORDS** – ENTREPRENEURSHIP, SPORTS, METAPHOR, CASE STUDY

## Wprowadzenie

Jak przewidywał P. Drucker, przeżywające kryzys państwo dobrobytu prawdopodobnie będzie zastąpione przez społeczeństwo przedsiębiorczości<sup>1</sup>. Aby tak się stało, konieczne wydaje się zwiększenie intensywności i skuteczności kształcenia w kierunku szeroko rozumianej przedsiębiorczości<sup>2</sup>. Promowanie i rozwijanie przedsiębiorczości jest wskazywane jako jeden ze sposobów na pobudzenie gospodarki oraz wzrost jej innowacyjności. Ma także przyczynić się do zmniejszenia bezrobocia, które szczególnie wśród młodych, wykształconych osób jest zjawiskiem niepokojąco dużym. Dane Eurostatu za rok 2013 pokazują, że bezrobocie wśród osób do 25. roku życia w UE waha się od 7,5% w Niemczech do 57% w Hiszpanii. W Polsce wynosi ponad 27%<sup>3</sup>. Bezrobocie młodzieży może mieć poważne skutki społeczne. Brak zatrudnienia tej grupy spowoduje prawdopodobnie odkładanie w czasie decyzji o usamodzielnieniu się, założeniu rodziny, a w długiej perspektywie może doprowadzić do trwałej marginalizacji<sup>4</sup>. Zarówno

---

<sup>1</sup> Por. P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Warszawa 2002, s. 480.

<sup>2</sup> Por. R. Sobiecki, *Jak uczyć przedsiębiorców – na podstawie przedsiębiorczości rodzinnej*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010/3; T. Oleksyn, *Przedsiębiorczość jako kategoria złożona. Jak ją rozwijać?*, „Problemy Zarządzania”, 1(2012)36, s. 8.

<sup>3</sup> Por. Projekt Wspólnego Sprawozdania o Zatrudnieniu, Komisja Europejska, Bruksela 2013.

<sup>4</sup> Por. G. Kida, *Kreowanie postaw przedsiębiorczych studentów w ramach zajęć z forum integracji społeczno-gospodarczej na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II*, „Problemy Zarządzania” 1(2012)36, s. 196.

Komisja Europejska, jak i Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej dostrzegają powagę zjawiska i starają się przeciwdziałać bezrobociu wśród młodych. Jednym z priorytetów Europejskiej Strategii Zatrudnienia, a także lokalnie tworzonych dokumentów (np. Krajowego Planu Działania na rzecz Zatrudnienia na lata 2012-2014), jest wspieranie tworzenia nowych miejsc pracy poprzez rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności. Chodzi zarówno o znoszenie barier administracyjnych w zakładaniu i prowadzeniu firm, jak i o aktywne pobudzanie postaw przedsiębiorczych wśród młodzieży. Zasadnicza rola w tym procesie przypisywana jest dydaktykom.

Nie ma wątpliwości, że pobudzanie postaw przedsiębiorczych jest ważnym wyzwaniem dla edukacji. Jak zauważa K. Wach, edukacja w zakresie przedsiębiorczości odgrywa bardzo ważną rolę w budowaniu przedsiębiorczego społeczeństwa i przedsiębiorczej gospodarki<sup>5</sup>. Za D.F. Kuratko należy stwierdzić, że edukacja przedsiębiorcza stoi przed wielkim wyzwaniem wobec rosnącej roli przedsiębiorczości dla ogólnego rozwoju społeczno-gospodarczego poszczególnych krajów<sup>6</sup>. Rozbrzmiewa jednak wciąż pytanie: jak uczyć przedsiębiorczości? Refleksja na ten temat jest podstawą szeregu badań w kierunku poszukiwań pożądanej ścieżki kształcenia w zakresie przedsiębiorczości. Ogromnym wyzwaniem jest odpowiednie wykorzystanie dostępnych metod i technik nauczania. Jak jednak sugeruje Pawłowska, wiele wskazuje na to, że dorobek naukowy w obszarze badań nad przedsiębiorczością nadal nie osiągnął na tyle zadowalającego poziomu, aby wskazywać w praktyce najefektywniejsze metody i instrumenty pobudzania tej sfery gospodarczej<sup>7</sup>. Być może jest tak, ponieważ przedsiębiorczość to wielowymiarowe zjawisko, a na samą postawę przedsiębiorczą składa się wiele elementów, jak choćby socjalizacja przedsiębiorcza czy wewnętrzne umiejscowienie kontroli, na które formalna edukacja ma tylko ograniczony wpływ. Być może więc edukacja powinna głównie

---

<sup>5</sup> Por. K. Wach, *Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych*, „Przedsiębiorczość i Edukacja” 2013/9, s. 248.

<sup>6</sup> Por. D.F. Kuratko, *The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, September 2005, s. 577.

<sup>7</sup> Por. A. Pawłowska, *Młodzi w biznesie z perspektywy teorii rozwoju zawodowego. Wyniki badań własnych*, „Problemy Zarządzania”, 1(2012)36, s. 131.

koncentrować się na kształtowaniu właściwych postaw do podjęcia własnej działalności lub bycia intraprzedsiębiorcą. Z badań wynika, że ponad połowa młodych Polaków deklaruje chęć założenia własnej firmy, ale ostatecznie aktywność w tym kierunku podejmuje około 2%<sup>8</sup>. Można wnioskować, że trudność stanowi zrobienie pierwszego kroku. Respondenci w powtarzanych licznie badaniach ankietowych wskazują jako barierę początkową brak odpowiednich umiejętności do prowadzenia firmy oraz brak środków na rozpoczęcie działalności. W przypadku studentów zarządzania problem jednak wydaje się tkwić w braku odwagi i wiary w sukces. Absolwenci, kończąc studia z zarządzania, mają solidną podstawę wiedzy, a także świadomość możliwości uzyskania wsparcia finansowego na start. W dyskusjach podczas zajęć przyznają niejednokrotnie, że podstawowymi przeszkodami w rozpoczynaniu własnej działalności jest brak dobrego pomysłu oraz brak wiary w powodzenie projektu. Oswajanie z prowadzeniem firmy i wspieranie poczucia sprawstwa, które jest jedną z podstawowych cech przedsiębiorcy<sup>9</sup>, są więc głównymi wyzwaniem, z jakimi jako dydaktycy powinniśmy się zmierzyć. Owe wyzwania można omawiać także w kontekście zaprezentowanych przez K. Wach trzech komponentów edukacji w zakresie przedsiębiorczości. Pierwszy komponent – przedsiębiorczość indywidualna i organizacyjna – dotyczy między innymi kreatywności i komunikatywności. Kolejny komponent – przedsiębiorczość biznesowa – to kształtowanie umiejętności potrzebnych do podejmowania przedsięwzięć o charakterze biznesowym, komercyjnym i społecznym. Ostatni komponent, czyli edukacja ekonomiczna, dostarcza wiedzy na temat otoczenia przedsiębiorstw<sup>10</sup>.

Warto podjąć refleksję na temat tego, w jaki sposób kształtować właściwe cechy i postawy wśród studentów. W dalszej części artykułu zwracamy szczególną uwagę na użyteczność studium przypadku oraz powiązanego wywiadu z przedsiębiorcą, a także możliwość posługiwania się metaforami w procesie dydaktycznym. O podstawach metodologicznych oraz zaletach i wadach wynikających z zastosowania powyższych traktują dalsze części niniejszego artykułu.

---

<sup>8</sup> Por. Millward Brown SMG/KRC, 2009.

<sup>9</sup> Por. B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Warszawa 2001.

<sup>10</sup> Por. K. Wach, *Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych*, art. cyt., s. 250.

## Branża sportowa jako tło w procesie edukacji w zakresie przedsiębiorczości

W dydaktyce przedsiębiorczości warto korzystać z przykładów zrozumiałych, czyli takich, które odwołują się w jakiejś części do doświadczeń i wiedzy ogólnej słuchaczy. Branżą, która dostarcza wyjątkowo dużo takich użytecznych przykładów, jest branża sportowa. Sport jest bliski większości społeczeństwa, a prowadzenie biznesu z nim związanego często połączone jest z realizacją pasji. Jest to jednocześnie ciekawa i wciąż słabo zagospodarowana nisza, w której ciągle jest miejsce dla nowych, kreatywnych podmiotów. Dlatego warto o niej mówić i przybliżać jej specyfikę. Sport to zjawisko i obszar działania, z którym w mniejszym lub większym stopniu uczestnik procesu edukacyjnego styka się w różnych wymiarach. Aktywnie – jako uczestnik grup rówieśniczych skupionych wokół poszczególnych dyscyplin, niejednokrotnie pasjonat wybranej dyscypliny sportowej; czy też jako członek społeczności, w których sport uznawany jest za cenną wartość (rodzina, przyjaciele, znajomi, społeczność akademicka). Biernie zaś – jako uczestnik życia gospodarczego, w którym coraz bardziej znaczącą rolę odgrywa przedsiębiorczość w branży sportowej; jako odbiorca przekazu płynącego z mass mediów, w którym sporo miejsca poświęca się wiadomościom ze sfery sportu, głównie przez pryzmat osiągnięć znanych osobistości życia sportowego. Nie bez znaczenia jest też to, że sportowcy osiągający sukcesy coraz częściej stają się popularni w szerszym gronie społecznym (dzięki zintensyfikowanym działaniom PR). Są traktowani jak bohaterzy narodowi, ich wizerunki wykorzystywane są w reklamach, a wywiady z nimi pojawiają się w kolorowej prasie i w telewizji. Dla młodzieży stają się więc wzorami do naśladowania. Niektórzy z nich są znani i podziwiani na równi z aktorami czy innymi bohaterami popkultury. Wykorzystywanie w dydaktyce przykładów dotyczących przedsiębiorczości w sporcie lub w inny sposób odwołujących się do doświadczeń sportowych także dzięki temu jest atrakcyjne dla dużej części młodych słuchaczy.

Branża sportowa intensywnie się rozwija i może być źródłem szans dla nowych inicjatyw. Prezentowanie podczas zajęć przykładów z praktyki gospodarczej z rynku sportowego zwraca uwagę studentów na potencjał tej niszy. Jest to rodzaj wskazania,

gdzie poszukiwać pomysłu na działalność biznesową (oczywiście jako jednej z możliwości). Znaczenie sportu w krajach zachodnich jest duże. Wynika to zarówno z polityki krajów rozwiniętych, jak i rosnącej wiedzy ludzi na temat walorów zdrowotnych i społecznych uprawiania sportu<sup>11</sup>.

Sport przyczynia się w oczywisty sposób do promocji zdrowia fizycznego i psychicznego oraz do kształtowania wartości takich jak dyscyplina i duch zespołowy, które prowadzą do integracji społecznej. Uprawianie sportu odgrywa zasadniczą rolę w zapobieganiu różnym chorobom. Problemy zdrowotne bezpośrednio przekładają się na niski poziom aktywności obywateli. Uprawianie sportu zwiększa jakość i oczekiwaną długość życia Europejczyków, a także produktywność i konkurencyjność gospodarki europejskiej. EKES wzywa do propagowania aktywności sportowej i podjęcia przez UE działań w tej dziedzinie<sup>12</sup>.

Mimo rozbrzmiewającej w dyskursie społecznym retoryki pro-sportowej na najwyższych szczeblach władzy, można dostrzec bierność w podejmowaniu działań w zakresie realizacji postulatów o potrzebie popularyzacji sportu powszechnego. O sytuacji tej szerzej traktujemy w publikacji poświęconej kulturowo-organizacyjnym uwarunkowaniom rozwoju przedsiębiorczości w branży sportowej<sup>13</sup>, a jedna ze współauterek niniejszego opracowania rozszerza tę problematykę w swojej pracy doktorskiej<sup>14</sup>. Nakreślając tło funkcjonowania branży sportowej, warto zwrócić uwagę na to, że aktywność sportowa naszego społeczeństwa, jak wskazują liczne opracowania, jest na niskim poziomie. W raporcie o kondycji Polaków pojawiają się dane, które pokazują skalę zaniedbań w porównaniu z innymi krajami Zachodu. Z badań wynika, że odsetek Szwedów i Finów w wieku powyżej 65 lat podejmujących jakąkolwiek aktywność fizyczną jest wyższy niż w przypadku polskich 25-latków. Pod tym względem wypadamy

---

<sup>11</sup> Por. U. Gulan, *Uwarunkowania tworzenia profesji menedżerów sportowych z Polsce*, praca doktorska powstała na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, niepublikowana, 2012, s. 5.

<sup>12</sup> Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 28.01.2012.

<sup>13</sup> Por. U. Starakiewicz, M. Kubów, *Przejawy przedsiębiorczości w sporcie w kontekście uwarunkowań kulturowych i organizacyjnych rozwoju branży*, „Problemy Zarządzania” 2014/3.

<sup>14</sup> Por. U. Gulan, *Uwarunkowania tworzenia profesji menedżerów sportowych w Polsce*, dz. cyt.

gorzej nie tylko od mieszkańców Skandynawii, ale i od naszych sąsiadów, gdzie odsetek osób aktywnych fizycznie jest o kilka – kilkanaście procent wyższy niż w Polsce<sup>15</sup>. W dyskursie politycznym wyraźnie słycać zaniepokojenie wynikami rodzimych sportowców na imprezach sportowych najwyższej rangi, jak i zaniedbaniem ruchowym dzieci i młodzieży, brakiem uczestnictwa w życiu sportowym osób dorosłych, nie mówiąc już o osobach starszych. Autorzy cytowanego już raportu stwierdzają, że wiele grup społecznych: ludzi starszych, kobiet, mieszkańców małych miejscowości, młodzieży z mniej zamożnych rodzin nie ma szans trwale wejść w sportowe doświadczenie. Wchodzą w nie z mniejszym prawdopodobieństwem, mniej wytrwale tam pozostają, szybciej się zniechęcają. Koszt wpisania sportu w swoje życie jest dla nich zbyt duży, a świadomość korzyści zbyt niska. O ile zgadzamy się z autorami raportu co do aktualnego wykluczenia wielu grup społecznych z aktywności sportowej, o tyle zupełnie inaczej postrzegamy proces komercjalizacji sportu.

Komercjalizacja jest według nas szansą na stworzenie bardziej atrakcyjnych produktów i usług dla pomijanych dotąd grup, jak na przykład grupy seniorów. Długofalowa aktywizacja Polaków będzie wymagała wielu inicjatyw, co może się stać szansą dla obecnych i przyszłych przedsiębiorców. Jak wynika z badań, struktury sportowe (Ministerstwo Sportu i Turystyki, związki sportowe, PKOL i inne) nie są w stanie w obecnym momencie efektywnie podjąć się realizacji tychże zadań. Organizacja sportu na poziomie krajowym przechodzi proces modernizacji i zmian, ale póki co nowe zadania, takie jak włączanie do sportu jak największej liczby obywateli, nie są przez te instytucje sprawnie realizowane<sup>16</sup>. Wszystkie powyższe okoliczności sprawiają, że branża sportowa staje się atrakcyjnym obszarem działań przedsiębiorczych, dlatego uważamy, że warto korzystać z przykładów z tego obszaru w procesie edukacji przedsiębiorczej.

Przejdziemy teraz do charakterystyki studium przypadku oraz metafor, wskazując, w jaki sposób w procesie nauczania można

---

<sup>15</sup> Por. *Kondycja Polaków. Czyli po co nam sport?*, Projekt Społeczny 2012, red. W. Fenrich, M. Stec, A. Goldys, M. Rogaczewska, Warszawa 2009, s. 6.

<sup>16</sup> Por. U. Starakiewicz, M. Kubów, *Przejawy przedsiębiorczości w sporcie w kontekście uwarunkowań kulturowych i organizacyjnych rozwoju branży*, art. cyt.

je wykorzystać, osadzając w kontekście działań gospodarczych podejmowanych w obszarze sportu.

## Studium przypadku w procesie edukacji przedsiębiorczej

Studium przypadku to jedna z metod badawczych osadzona w metodologii badań jakościowych. Z jednej strony bardzo popularna, a z drugiej wyjątkowo trudna do prawidłowego zastosowania<sup>17</sup>. Napisanie dobrego studium przypadku wymaga pogłębionej i całościowej analizy określonego przypadku wraz z kontekstem jego funkcjonowania<sup>18</sup>. Jako przypadek można potraktować organizację jako taką lub też poszczególne procesy w niej zachodzące. Przypadkiem do rozważenia można uczynić także relacje w grupie, funkcjonowanie grup społecznych czy też wybraną sytuację społeczną. W aspekcie edukacji, metoda studium przypadku charakteryzuje się możliwością analizowania realnych sytuacji biznesowych, osadzonych w konkretnych realiach rynkowych. Umożliwia studentom zmierzenie się z rzeczywiście zaistniałym problemem i zachęca do przedyskutowania możliwych rozwiązań. Uświadamia także konieczność uwzględnienia lokalnego kontekstu i uwarunkowań kulturowych w projektowaniu rozwiązań<sup>19</sup>.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na to, że w edukacji przedsiębiorczej efektywnym podejściem pedagogicznym może się okazać nauczanie zorientowane na rozwiązywanie problemu<sup>20</sup>. Jak zauważono, im bardziej angażujący jest proces dydaktyczny, tym większy jest poziom przyswojenia nowych umiejętności przedsiębiorczych przez studentów<sup>21</sup>.

---

<sup>17</sup> Por. D. Jemielniak, *Wprowadzenie. Różnorodność metod i narzędzi w badaniach jakościowych*, w: *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, red. D. Jemielniak, Warszawa 2012, s. 13.

<sup>18</sup> Por. M. Strumińska-Kutra, I. Kołodkiewicz, *Studium przypadku*, w: *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, dz. cyt., s. 2.

<sup>19</sup> Por. B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa 2008.

<sup>20</sup> Por. S.S. Tan, C.K.F Ng, *A problem-based learning approach to entrepreneurship education*, „Education and Training” 48, 6: 2006, s. 416-428.

<sup>21</sup> Por. *Metoda studium przypadku w edukacji biznesowej*, red. P. Ammerman, A. Gawel, M. Pietrzykowski, R. Rauktienè, T. Williamson, Poznań 2012, s. 32.

Analizowanie ze studentami aktualnych, osadzonych na rynku polskim studiów przypadków ma wiele zalet. Po pierwsze, pozwala zapoznać się z konkretnymi branżami i charakterystyką ich funkcjonowania. Cyklem przykładów można więc chociażby wprowadzić studentów w branżę sportową, o której zaletach w aspekcie dydaktyki przedsiębiorczej szerzej napisano w poprzednim podrozdziale. Poprzez rozpatrywanie konkretnych problemów, z którymi musi się zmierzyć przedsiębiorca działający w sporcie, studenci szybciej mogą zrozumieć specyfikę branży, wpływ uwarunkowań kulturowych i gospodarczych na możliwość wdrożenia poszczególnych pomysłów.

Po drugie, historie konkretnych przedsiębiorców działają inspirująco i pozytywnie wpływają na socjalizację przedsiębiorczą słuchaczy. Poczucie własnej skuteczności zależy od takich czynników, jak rzeczywiste osiągnięcia, oceniane na podstawie własnych doświadczeń; doświadczenia związane z obserwacją sukcesów i porażek innych; społeczna perswazja oraz pobudzenie emocjonalne<sup>22</sup>. Analizując studia przypadków, studenci pośrednio obserwują opisywanych przedsiębiorców, a dyskusja nad rozwiązaniami i ich ograniczeniami może pobudzać ich emocjonalnie. Szczególnie, jeśli historie te są dla nich atrakcyjne. W opisach konkretnych przedsiębiorców studenci mogą znaleźć motywację do podjęcia własnej działalności i nabrać wiary w sukces, oczywiście o ile przykłady nie będą dla nich zbyt abstrakcyjne i odległe od ich doświadczenia. Branża sportowa dostarcza jednak przykładów różnych sytuacji problemowych, które można przedstawić i na wysokim poziomie przeanalizować, bazując na wiedzy ogólnej słuchaczy i dobrym opisie studiów przypadków.

Metoda studium przypadku ma także swoje ograniczenia. Po pierwsze, skupiając uwagę na wybranym aspekcie działalności firmy, ogranicza się możliwość analizowania innych wątków. Naświetlając jedną sytuację problemową, znacząco upraszcza się rzeczywistość. Należy o tym informować słuchaczy, żeby nie nabrali mylnego wrażenia, że rzeczywiste wyzwania przedsiębiorcze da się ująć na kilku stronach opisu. Studium przypadku jest efektem diagnozy sytuacji problemowej przez autora, co już samo w sobie jest uproszczeniem. Jest tylko pewnym odwzorowaniem rzeczywistości, jej interpretacją, a nie rzeczywistością.

---

<sup>22</sup> Por. S. Gudkova, *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Warszawa 2008, s. 22.

Warto mieć to na uwadze, szczególnie podczas moderowania dyskusji studentów.

Po trzecie, w studium przypadku można spotkać przedsiębiorcę tylko „na papierze”. Jest to inspirujące, ale nie aż tak jak w sytuacji osobistego wywiadu z przedsiębiorcą. Jak pisze S. Gudkova, wizyta w terenie często prowadzi do nieoczekiwanych odkryć i zaskoczeń. Jest ona również okazją do przeprowadzenia obserwacji oraz wywiadów z przedstawicielami najbliższego otoczenia przedsiębiorcy, co zdecydowanie wzbogaca doświadczenia badawcze studentów<sup>23</sup>. Podczas analizowania studium przypadku, studenci muszą bazować wyłącznie na informacjach opracowanych przez autora. Uzyskują opis szerszego kontekstu i wstępne opracowanie problemu. Podsumowując, można stwierdzić, że studium przypadku wykorzystywane w procesie dydaktycznym ma zarówno swoje zalety, jak i istotne ograniczenia.

## Metafory w procesie edukacji przedsiębiorczej

Wstępem do rozważań na temat metafor powinna być chociażby krótka refleksja poświęcona problematyce wyobraźni. Wyobraźnia odgrywa ważną rolę w rozwoju człowieka, a jej znaczenie jest ostatnio podkreślane w naukach o organizacji. Wyobraźnia ekonomiczna dostarcza ludziom kategorii pozwalających zrozumieć oraz interpretować spostrzegane i osobiście odczuwane przez nich zjawiska gospodarcze. Podstawowym elementem wyobraźni ekonomicznej – na poziomie jednostki – są przekonania dotyczące tego, co decyduje o sukcesie ekonomicznym kraju, regionów, przemysłów, a przekładając to na grunt organizacji – przedsiębiorstw, zespołów czy też wreszcie poszczególnych jednostek ludzkich<sup>24</sup>. Jak zauważa G. Morgan, umiejętność korzystania z wyobraźni podczas zarządzania firmą można w sobie wykształcić, ale trzeba w tym celu nauczyć się posługiwania obrazami i metaforami<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Por. S. Gudkova, *Wywiad z przedsiębiorcą jako narzędzie w procesie nauczania przedsiębiorczości*, „Problemy Zarządzania”, 1(2012)36, s. 85.

<sup>24</sup> Por. A.K. Koźmiński, K. Zagórski, *Wyobraźnia ekonomiczna w Polsce*, „Studia Socjologiczne”, 2(2011) 201, s. 58.

<sup>25</sup> Por. G. Morgan, *Wyobraźnia organizacyjna*, Warszawa 2001.

Najważniejsze pytania, które należałoby postawić w tym miejscu rozważań, są następujące: Dlaczego metafory są tak cenne? Co jest istotą metaforyzacji? Za M. Jo Hatch należy zauważyć, że metafora to niezwykle użyteczny środek, pozwalający na dostrzeżenie istoty zjawisk, na przykład rozmaitych zjawisk organizacyjnych<sup>26</sup>. W teorii organizacji zastosowanie metafor zdaje się szczególne, gdyż jest związane z wyjątkową złożonością badanych obiektów i omawianych zjawisk<sup>27</sup>. Metafora pozwala zrozumieć jeden rodzaj doświadczenia za pomocą drugiego przez to, że sugeruje identyczność rzeczy, których normalnie nie uznalibyśmy za tożsame. Świadomość istnienia różnych metafor i sposobów postrzegania przedsiębiorczości nie tylko poszerza horyzonty, ale także pozwala na bardziej kompleksową analizę organizacji i jej problemów. W naukach o zarządzaniu prekursorem myślenia metaforycznego był wspomniany już G. Morgan, który w książce *Obrazy organizacji* (1986/1997) jako pierwszy na szeroką skalę użył metafor do wyjaśnienia różnych aspektów działalności firm. Od tego czasu wielu autorów docenia użyteczność myślenia metaforycznego (np. M. Jo Hatch, 1997) i wykorzystuje metafory w dydaktyce.

Przenosząc rozważania na grunt przedsiębiorczości, jak zauważają L. Nicholson i A.R. Anderson, metafory odgrywają niezwykle istotną rolę w zrozumieniu istoty fenomenu tego zjawiska<sup>28</sup>. Autorzy wyrażają pogląd, że metafory są niezwykle użyteczne z uwagi na swoją barwność i jaskrawość<sup>29</sup>. Metaforyczne ujęcia przedsiębiorczości pozwalają zbliżyć się do logiki działania przedsiębiorców, zrozumieć poszczególne aspekty podejmowanych przez nich działań w obszarze działalności gospodarczej. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że istnieje wiele innych przykładów badań i opracowanych na ich podstawie publikacji, skupionych wokół problematyki wykorzystania metafor do objaśniania złożonego zjawiska, jakim jest przedsiębiorczość.

---

<sup>26</sup> Por. M. Jo Hatch, *Teoria organizacji*, Warszawa 2002, s.66.

<sup>27</sup> Por. S. Kwiatkowski, *Organizacja i przedsiębiorczość w świetle metafory mózgu*, „Prakseologia”, nr 141/2001, s. 441.

<sup>28</sup> Por. L. Nicholson, A.R. Anderson, *News and Nuances of the Entrepreneurial Myth and Metaphor: Linguistic Games in Entrepreneurial Sense-Making and Sense-Giving*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 29, Issue 2, 2005, s. 153-172.

<sup>29</sup> Por. tamże, s. 154.

Metafory bardzo dobrze sprawdzają się w dydaktyce przedsiębiorczości, co samo w sobie nie jest nowością. Przy czym warto zwrócić uwagę na użyteczność przenośni związanych ze sportem do wyjaśniania zjawisk związanych z przedsiębiorczością, jej istotą i znaczeniem. Te zresztą, jak wynika z naszych doświadczeń dydaktycznych, w sposób naturalny nasuwają się studentom. Sport wydaje się tematyką bliską słuchaczom. Dostrzegaliśmy to wspomniany już klasyk metafor – G. Morgan, który także wykorzystywał w swoich pracach przykłady sportowe. Aby zwrócić uwagę na potrzebę zsynchronizowania i ukierunkowania na cel w organizacji, autor posłużył się metaforą wioślarzy. Podkreślając znaczenie silnego kierowania, Morgan porównał menedżera do trenera drużyny amerykańskiego futbolu<sup>30</sup>. Doświadczenia związane z aktywnością ruchową podlegają transferowi na inne sytuacje i sfery życiowe, a porównania do znanych zjawisk pozwalają nam szybciej zrozumieć nową sytuację.

Podczas prowadzonych na Wydziale Zarządzania UW ćwiczeń z przedmiotu przedsiębiorczość pytamy studentów, z czym kojarzy im się przedsiębiorczość oraz do czego lub do kogo mogą porównać działanie przedsiębiorcy. Ci, którzy korzystają z przykładów związanych ze sportem, czerpią zarówno ze specyfiki poszczególnych dyscyplin sportowych, jak i z wartości płynących z uczestnictwa w sporcie. Poniżej zaprezentujemy kilka wybranych przykładów obrazów stworzonych przez słuchaczy.

Jedna ze studentek porównała przedsiębiorczość do wyścigów Formuły 1. Opisując metaforę, tłumaczyła, że sukces kierowcy jest zależny od sprawności teamu, ale też od warunków pogodowych. Podobnie według niej jest z przedsiębiorcami, którzy zależni są od innych podmiotów oraz losowych wydarzeń. Jakikolwiek opad na torze ma ogromny wpływ na przyczepność opon, co w tym sporcie jest znaczącym czynnikiem. W metaforze tej uwypuklono więc zależność powodzenia przedsiębiorcy od warunków zewnętrznych i podkreślono ogromną potrzebę uwzględniania tychże warunków oraz możliwie najlepszego przygotowania się do nich. Kolejny obraz stworzony przez uczestnika zajęć to metafora przedsiębiorczości jako gry w tenisa. Zaskakujący może być obszar, na który szczególną uwagę zwrócił twórca obrazu, porównując mecz tenisowy do swego rodzaju widowiska sportowego. Według autora zadaniem tenisistów na korcie nie jest wygrana jako

cel sam w sobie, lecz także zdobycie aprobaty publiczności, która chce mieć przyjemność z oglądania pojedynku. Przedsiębiorca podobnie jak tenisista powinien zdobyć aprobatę społeczną, czyli uwzględnić interesy swoich interesariuszy i dbać o ich poparcie. Kolejna metafora, którą chcemy przywołać, kładła nacisk na aspekt współpracy w grupie i na potrzebę poprowadzenia takiej grupy przez lidera. W ujęciu studenta liderem formalnym był trener, stojący na czele drużyny. W metaforze zwrócono uwagę na funkcje, jakie pełni trener w procesie zarządzania swoim zespołem – wśród jego zadań wyszczególnione zostały między innymi selekcja zawodników oraz dobór graczy do poszczególnych pozycji na boisku. Student utożsamiał dobór zawodników z doбором odpowiednich zasobów, zwracając uwagę, że trener, dokonując wyboru, uwzględnia takie kwestie jak doświadczenie, staż zawodnika, jego umiejętności i predyspozycje. W metaforze tej szczególnie nacisk położony jest na rolę trenera, który porównany został do przedsiębiorcy. Podkreślona została kwestia ogromnej odpowiedzialności spoczywającej na osobie trenera/ przedsiębiorcy, którego zadaniem jest wyznaczyć cel, nakreślić różne drogi jego osiągnięcia i dokonać właściwej selekcji zasobów.

Celem prezentacji przykładów metafor sportowych stworzonych przez studentów było pokazanie, jak dobrze odwzorowują one pewne aspekty działań przedsiębiorczych. Podczas pracy nad tworzeniem metafor studenci zastanawiają się nad ograniczeniami swoich skojarzeń, korygują metafory, dyskutują z sobą na temat trafności proponowanych obrazów. Studenci chętnie angażują się w ćwiczenia z myślenia metaforycznego, doceniają łączenie swoistej zabawy z poważną dyskusją i nauką. Podchodząc do tematu w sposób krytyczny, należy jeszcze uwypuklić istotne ograniczenia płynące z zastosowania metafor sportowych. Do najważniejszych zalicza się z pewnością idealizowanie świata sportu, utożsamianie rozgrywki sportowej z grą na zasadach *fair play*. Jak zauważa G. Morgan, to, co się wie o wspaniałych rozgrywkach, wielkich zespołach i wielkich trenerach, może podsuwać cudowne modele ról oraz punkty odniesienia do kształtowania działań we własnych organizacjach<sup>31</sup>. Autor uczula czytelnika, że bardzo łatwo wejść w ślepią uliczkę idealnych i utylitarnych wartości sportu. Podkreśla przy tym, że należy uwzględniać i nie można pomijać ogromnego często

---

<sup>31</sup> Por. tamże, s. 239.

dystansu między wielką grą oglądaną na szklanym ekranie lub boisku sportowym a monotonną egzystencją codziennego funkcjonowania firmy. Innym istotnym ograniczeniem w stosowaniu metafor sportowych w nauczaniu przedsiębiorczości może być daleko idące uproszczenie obrazów. Warto także odnotować, że zgubne może się okazać także nadużywanie metafor lub ograniczanie się tylko do jednej, wybranej metafory. Działanie takie może doprowadzić do kształtowania nadmiernie symbolicznych wyobrażeń, które nie przystają do rzeczywistości<sup>32</sup>. Żadna z metafor nie zapewnia pełnego zrozumienia zjawiska i nie oferuje pełnych możliwości interpretacyjnych. W każdej metaforze uwypukla się tylko wybrane aspekty działania przedsiębiorców i funkcjonowania przedsiębiorstw. Wieloaspektowego i wielowymiarowego zjawiska, jakim jest przedsiębiorczość, nie da się zamknąć w jednym, nawet najbardziej rozbudowanym obrazie. Nie oznacza to jednak, że w procesie dydaktycznym nie warto sięgać po metafory, które nawet kosztem chwilowych uproszczeń pozwalają słuchaczom szybciej zrozumieć dane zjawisko i które przy okazji uatrakcyjniają przekaz.

## Podsumowanie

Aktywizacja przedsiębiorcza Polaków jest niezwykle aktualnym i bardzo ważnym wyzwaniem. Znacząca w tym procesie jest rola dydaktyków przedsiębiorczości. Autorki, bazując na przeglądzie literatury, a także na doświadczeniach w pracy ze studentami, podkreślają dwa istotne aspekty. Zwracają uwagę, że skuteczność edukacji przedsiębiorczej można zwiększyć poprzez posługiwanie się dostępnym i atrakcyjnym językiem oraz przykładami, które są bliskie doświadczeniom studentów. Przy okazji dobrze jest, kiedy przykłady te wskazują na faktycznie atrakcyjne nisze, w których podejmowanie działalności jest dla młodych osób możliwe. Według autorek branżą, na którą szczególnie warto zwrócić uwagę w tym kontekście, jest sport. Jest i w najbliższym czasie zapewne będzie to atrakcyjna nisza do podejmowania działań przedsiębiorczych. Szczególnie wartościowe na zajęciach z przedsiębiorczości jest według autorek prezentowanie ciekawych studiów przypadków (z dostępnych i zrozumiałych branż, np. sportowej)

oraz zachęcanie do samodzielnych wywiadów z przedsiębiorcami, a ponadto zastosowanie metafor. Dzięki temu można zainspirować słuchaczy do działania, wzmacniając poprzez obserwację dobrych przykładów ich poczucie sprawstwa. Poznając historie osób, które z powodzeniem prowadzą firmy, rozbudza się w studentach chęć sprawdzenia się i odwagę do podjęcia pierwszego kroku. To natomiast jest, według nas, podstawowym wyzwaniem w procesie edukacji przedsiębiorczej.

#### BIBLIOGRAFIA

- Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Broadbridge A.M., Maxwell G.A., Ogden S.M., *Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y.*, „Career Development International”, 12(2007)6, s. 523-544.
- Bygrave W.D., Birley S., Churchill N.C., Hoy Gatewood E., Kecley R.H., Wetzel W.E., *Frontiers of entrepreneurship research*, MA: P&R Publications, Waltham 1995.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 28.01.2012.
- Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2001.
- Gudkova S., *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwo ALK, Warszawa 2008.
- Gudkova S., *Wywiad z przedsiębiorcą jako narzędzie w procesie nauczania przedsiębiorczości*, „Problemy Zarządzania”, 1(2012)36, s. 85-98.
- Gulan U., *Uwarunkowania tworzenia profesji menedżerów sportowych z Polsce*, praca doktorska powstała na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, niepublikowana, 2012.
- Hatch M. Jo, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hyrsky K., *Entrepreneurship: Metaphors and related concepts*, „Journal of Enterprising Culture”, 6(4)1998
- Jemielniak D., *Wprowadzenie. Różnorodność metod i narzędzi w badaniach jakościowych*, w: *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Kida G., *Kreowanie postaw przedsiębiorczych studentów w ramach zajęć z forum integracji społeczno-gospodarczej na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II*, „Problemy Zarządzania” 1(2012)36, s. 194-219.
- Kondycja Polaków. Czyli po co nam sport?*, red. W. Fenrich, M. Stec, A. Gołdys, M. Rogaczewska. Projekt Społeczny 2102, Warszawa 2009.

- Kostera M., *O wyobraźni, organizacjach i zmienianiu świata*, w: *Organizować z polotem. Wyobraźnia organizacyjna w praktyce*, red. M. Kostera, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2013.
- Koźmiński A.K., Zagórski K., *Wyobraźnia ekonomiczna w Polsce*, „Studia Socjologiczne”, 2(2011)201.
- Kuratko D.F., *The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, September 2005.
- Kwiatkowski S., *Organizacja i przedsiębiorczość w świetle metafory mózgu*, „Prakseologia”, nr 141/2001.
- Metoda studium przypadku w edukacji biznesowej*, red. P. Ammerman, A. Gawęł, M. Pietrzykowski, R. Rauktiené, T. Williamson, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2012
- Millward Brown SMG/KRC, 2009.
- Morgan G., *Wyobraźnia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Nicholson L., Anderson A.R., *News and Nuances of the Entrepreneurial Myth and Metaphor: Linguistic Games in Entrepreneurial Sense-Making and Sense-Giving*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 29, Issue 2, 2005, s. 153-172.
- Ogrzyńska D., *Przedsiębiorcy pasjonaci jako wzór dla rozwijania postaw przedsiębiorczych i pobudzania aktywności ludzi młodych*, „Problemy Zarządzania”, 1(2012)36, s. 161-175.
- Oleksyn T., *Przedsiębiorczość jako kategoria złożona. Jak ją rozwijać?*, „Problemy Zarządzania”, 1(2012)36, s. 8-25.
- Pawłowska A., *Młodzi w biznesie z perspektywy teorii rozwoju zawodowego. Wyniki badań własnych*, „Problemy Zarządzania”, 1(2012)36, s. 131-143.
- Projekt Wspólnego Sprawozdania o Zatrudnieniu, Komisja Europejska, Bruksela 2013.
- Starakiewicz U., Kubów M., *Przejawy przedsiębiorczości w sporcie w kontekście uwarunkowań kulturowych i organizacyjnych rozwoju branży*, „Problemy Zarządzania” 3/2014.
- Strumińska-Kutra M., Koładkiewicz I., *Studium przypadku*, w: *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Tan SS., C.K.F Ng, *A problem-based learning approach to entrepreneurship education*. „Education and Training” 48, 6/2006.
- Wach K., *Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych*, „Przedsiębiorczość i Edukacja” 2013/9.