

# Dorota Ogrzyńska

---

## Przedsiębiorcy pasjonaci jako wzór do rozwijania postaw przedsiębiorczych i pobudzania aktywności ludzi młodych

---

Problemy Zarządzania 10/1 (2), 161-175

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

# Przedsiębiorcy pasjonaci jako wzór dla rozwijania postaw przedsiębiorczych i pobudzania aktywności ludzi młodych

Dorota Ogrzyńska

*W dzisiejszych czasach założenie własnej firmy staje się wyborem drogi życiowej i ścieżki kariery zawodowej, która stanowi alternatywę dla pracy na etacie. Jest to droga, którą coraz chętniej podążają w Polsce młodzi, najczęściej dobrze wykształceni ludzie. Chcą oni bowiem wprowadzać w życie własne pomysły oraz mieć swobodę w podejmowaniu decyzji. W przypadku gdy stworzenie firmy jest spełnieniem marzeń, wówczas droga do sukcesu nie wydaje się już taka żmudna.*

*W dzisiejszej rzeczywistości przedsiębiorcy pasjonaci mogą wpływać na socjalizację przedsiębiorczą młodego pokolenia. Stanowią dobry wzór dla rozwijania postaw przedsiębiorczych i aktywności gospodarczej młodzieży. Ich sukcesy na rynku uczą, że zaangażowanie i pasja są kluczem do kariery. Jednocześnie tworzą warunki dla postępu społecznego przez wychowanie jednostek aktywnych, wykazujących inicjatywę. Poprzez kontakty z przedsiębiorcami pasjonatami młodzi ludzie mogą ukierunkować swoją wizję, a także znaleźć przyszłych partnerów w biznesie.*

*Celem niniejszego opracowania jest analiza wpływu przedsiębiorczych działań z pasją na pobudzanie aktywności ludzi młodych. W pracy autorka koncentruje się na pasji jako podstawowym czynnikiem, który motywuje jednostki do zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej i sprzyja angażowaniu się w ambitne przedsięwzięcia. Autorka opiera się w pracy na literaturze, raportach dotyczących przedsiębiorczości oraz własnych projektach badawczych.*

## 1. Wstęp

W ostatnich latach można obserwować ewolucję poglądów wobec sektora mikro- i małych przedsiębiorstw, które najczęściej kojarzone są z szeroko rozumianą przedsiębiorczością. Uruchomienie własnego biznesu stało się atrakcyjnym kierunkiem realizacji własnych ambicji i kariery zawodowej. Identyfikowanie szans, pozyskiwanie niezbędnych zasobów i kompetencji, wykorzystywanie okazji pojawiających się w czasie szybkiego rozwoju, podtrzymywanie zachowań przedsiębiorczych – to bez wątpienia istotne obszary tworzenia bogactwa organizacji, a w tym jej przewagi strategicznej. Współ-

częściej, dla zwiększenia konkurencyjności gospodarki i podniesienia poziomu zarządzania przedsiębiorstwami, a także rozwoju nauk o zarządzaniu konieczne jest poznanie istoty zjawiska przedsiębiorczości oraz motywów, które prowadzą do uruchomienia i rozwoju nowych przedsięwzięć.

Ważne w nauczaniu przedsiębiorczości jest przedstawienie koncepcji teoretycznych oraz wyników empirycznych poszukiwań dotyczących przedsiębiorczych kompetencji, z uwzględnieniem pasji jako głównego i najważniejszego źródła inspiracji dynamicznych działań przedsiębiorczych. Analiza zjawiska przedsiębiorczości z uwzględnieniem przede wszystkim czynników niematerialnych jest istotna do zrozumienia motywów działania przedsiębiorców pasjonatów i ich sposobów osiągania sukcesów na rynku.

Pasja jest tutaj rozumiana jako pewna postawa życiowa, która skłania do zaangażowania się w jakąś ideę całym sobą. Z obserwacji autorki wynika, że dążenie do niezależności, samorealizacja, pasja czy wdrażanie własnych wynalazków to motywy, które kierują przedsiębiorcami nastawionymi na tworzenie przede wszystkim wartości, a nie czyste gromadzenie zysku. Tacy przedsiębiorcy zwykle odnoszą sukcesy, a porażka jest jedynie nowym doświadczeniem na drodze do realizacji wyznaczonego celu. Posiadają tak silną motywację, że wygrywa ona z lękiem przed podjęciem nowego wyzwania.

## 2. Istota przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość jest istotnym tematem badawczym zarówno ze względu na swoją złożoność teoretyczną, jak i doniosłość praktyczną. Należy przyjąć, że przedsiębiorczość jest zjawiskiem społeczno-gospodarczym odnoszącym się do pewnego typu aktywnych zachowań podejmowanych przez jednostki, których istotą jest innowacyjność. Sukces tych gospodarek, którym udało się odnotować znaczący wzrost, ma swoje podłoże w rozwoju przedsiębiorczości, w umiejętności generowania talentów przedsiębiorczych i mechanizmu, który te talenty napędza.

Jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia przedsiębiorczości nastęrcza wielu problemów. Jeden z najwybitniejszych twórców teorii przedsiębiorczości, J. Schumpeter, definiował przedsiębiorczość jako „proces twórczej destrukcji, w wyniku której powstają nowe kombinacje w sferze wytwarzania, będące załączkiem działań przedsiębiorczych” (Schumpeter 1990: 104). Tak więc, istota przedsiębiorczości polega na zrywaniu z rutyną i demontowaniu istniejących struktur. Z kolei na gruncie teorii organizacji J. Timmons określiła przedsiębiorczość jako „sposób myślenia, rozumowania oraz działania, nakierowany na wyszukiwanie szans” (Glinka 2008: 15). W. Gartner, podobnie jak J. Schumpeter, rozumie przedsiębiorczość jako „akt kreacji, innowacyjność, tworzenie nowego bytu”. Uważa, że nowe przedsięwzięcia powstają w obszarze czterech współzależnych wymiarów: jednostki, otoczenia, organizacji i procesów, które sprawiają, że każde nowe przedsięwzięcie

jest niepowtarzalne i odmienne od innych (Gartner 1992). Szkoła harwardzka, której głównymi przedstawicielami są J. Timmons i H. Stevenson, definiuje przedsiębiorczość jako „proces tworzenia lub rozpoznawania szans oraz wykorzystywania ich bez względu na posiadane aktualnie zasoby. Jest ona aktem twórczym przedsiębiorcy, który znajduje w sobie i poświęca dość energii, aby zainicjować i zbudować przedsiębiorstwo lub organizację, zamiast tylko obserwować, analizować i opisywać” (Timmons 1999: 218). Przedsiębiorczość można więc traktować jako proces kreowania czegoś odmiennego z uwagi na jego wartość. W procesie tym poświęca się konieczny do realizacji tego celu czas i wysiłek, zakładając towarzyszące mu finansowe, psychiczne i społeczne ryzyko oraz oczekując uzyskania nagrody finansowej, a także osobistej satysfakcji.

Dane empiryczne wskazują, że badając przedsiębiorczość, mamy do czynienia z połączeniem wielu cech, spośród których każda ma swoje znaczenie. Według P. Druckera przedsiębiorczość „jest cechą danej osoby czy instytucji, ale nie jest cechą osobowości. Jest ona sposobem zachowania, a jej podstawami są raczej koncepcja i teoria niż intuicja” (Drucker 1992: 30). Wynika z tego, że może ona być także umiejętnością, której można się nauczyć.

Podsumowując rozważania na temat określenia istoty przedsiębiorczości, można przyjąć, że współcześnie „przedsiębiorczość jest rozumiana jako szczególny typ aktywności ludzi działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji, polegającej na poszukiwaniu i wykorzystywaniu szans oraz tworzeniu innowacyjnych rozwiązań”. Innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, jak mówi P. Drucker, „można ją przedstawić jako dyscyplinę, można się jej nauczyć, można ją praktykować. Przedsiębiorcy powinni w celowy sposób szukać źródeł innowacji, szukać zmian i ich objawów, wskazujących na okazje do skutecznej innowacji” (Drucker 1992: 29).

We wszystkich sądach przeważa opinia, że przedsiębiorczość oznacza budowanie czegoś nowego, odmiennego, tworzenie lub przekształcanie wartości. Narasta przekonanie, że przedsiębiorczość jest zjawiskiem o dużej złożoności, co sprawia, że uwarunkowana jest szeregiem czynników ekonomicznych, społecznych i kulturowych. Przedsiębiorczość, którą należy rozwijać w procesie socjalizacji młodego pokolenia Polaków, wiąże się z działaniem przedsiębiorczym, a nie z przedsiębiorstwem jako instytucją, która jest zaledwie kontekstem dla działania przedsiębiorczego i interakcji przedsiębiorcy z innymi podmiotami.

### **3. Funkcje przedsiębiorcy i jego rola w otoczeniu społeczno-gospodarczym**

Przedsiębiorczość nie istnieje bez przedsiębiorców. Ze wszystkich czynników determinujących osiągnięcie sukcesu w działalności przedsiębiorczej sam przedsiębiorca jest najbardziej kluczowym podmiotem.

Według J. Schumpetera przedsiębiorca dynamizuje gospodarkę przez ciągłe wprowadzanie innowacji, które są siłą napędową poruszającą mechanizm gospodarczy. Jego zdaniem przedsiębiorczość jest charakterystyczna dla działalności ludzi pełnych pomysłów, inicjatyw i wytrwałości w pokonywaniu barier, łamaniu stereotypów, uodpornionych na stresy i porażki (Schumpeter 1990: 105). Twierdzi, że istnieją trzy główne czynniki motywujące przedsiębiorców do działania. Są to: marzenie o ustanowieniu mocarstwa, potrzeba współzawodnictwa, udowodnienia, że jest się lepszym, sukcesu oraz radość tworzenia, kreatywnego wykorzystania własnej energii i możliwości. Schumpeter traktuje przedsiębiorcę jako głównego sprawcę postępu i rozwoju, twórczego destruktora, wytrącającego gospodarkę z pewnego stanu równowagi. To przekonanie o szczególnej roli przedsiębiorcy w gospodarce obecne jest w rozważaniach o przedsiębiorczości do dziś. Jak zauważa S. Kwiatkowski, przedsiębiorca wykorzystując w procesie kreowania czegoś nowego swoją niewidoczną dla innych wiedzę, może być postrzegany jako tworzący coś z niczego (Kwiatkowski 2001: 447).

Odmienne poglądy na rolę przedsiębiorcy wyraził wybitny ekonomista I. Kirzner, który uważa, że przedsiębiorca to ten, który dostrzega istniejącą na rynku szansę, osiąga swój zysk i jednocześnie doprowadza rynek do równowagi. By móc działać skutecznie, reagować na pojawiające się możliwości, przedsiębiorca musi być otwarty, wrażliwy i wyczulony na nowe informacje (Kirzner 2001: 74). Należy zaznaczyć, że podejścia Schumpetera i Kirznera są komplementarne, a różnica polega bardziej na kwestii rozłożenia akcentów niż fundamentalnej niezgodzie.

Przedsiębiorca pełni najważniejsze funkcje w przedsiębiorstwie. Skupiając pełnię władzy oraz realizując wytyczone przez siebie cele, podejmuje strategiczne decyzje, jak również aktywnie angażuje się w bieżącą działalność organizacji. Przedsiębiorca jest głównym motorem przedsięwzięcia, którego przetrwanie oraz rozwój są uzależnione od jego zdolności do skutecznego dostrzegania, oceny oraz realizacji szans pojawiających się w otoczeniu. J. Sasa podkreśla, że przedsiębiorca umiejętnie łączy czynniki produkcji, przenosząc zasoby ekonomiczne z obszaru niższej do obszaru wyższej efektywności (Stankiewicz 2006: 153).

Przedsiębiorcą jest osoba zdolna do stworzenia idei i do jej realizacji, spełnia zatem wiele ról wymagających różnorodnych cech. Powinien być wizjonerem, liderem, projektodawcą, podejmującym ryzyko, zdobywającym środki, elastycznie dostosowującym się do sytuacji, tworzącym sieci społeczne.

W celu poznania mechanizmów rozwoju gospodarczego konieczne jest zrozumienie funkcji przedsiębiorcy i jego roli w gospodarce. Nowoczesny przedsiębiorca, ukształtowany przez bardzo różne demograficzne, prawne, techniczne, materialne i kulturowe czynniki, staje się nową siłą społeczną. Jeżeli przyjąć, że prawdziwe jest stwierdzenie, że to ludzie zmieniają świat, to najbardziej aktywnymi inicjatorami tych zmian i odkrywcami nowych możliwości są przedsiębiorcy.

## 4. Znaczenie pasji w odnoszeniu sukcesów w działaniach przedsiębiorczych

Pracować z pasją to marzenie wielu ludzi, głównie młodych, będących na początku kariery zawodowej. Tam, gdzie biznes spotyka się z pasją, można liczyć na długofalowy sukces gospodarczy i osobisty. Iskierki przedsiębiorczości zyskują przestrzeń i rozpalają prawdziwy ogień innowacyjnych działań, przynoszący wymierny zysk ekonomiczny oraz wartość dodaną w postaci unikatowej propozycji rynkowej, poczucia samorealizacji i samo-spełnienia. Pasja to odpowiedź na pytanie: „Dlaczego niektórzy przedsiębiorcy, szczególnie właściciele małych firm, na swój indywidualny sposób szybciej osiągają sukces niż pozostali i potrafią ten sukces trwale utrzymać?”. Dostrzeżenie tej szczególnej pasji, rozumianej jako specjalistyczna wiedza, kompetencje, zainteresowania, twórcze działanie, doskonałe wykonanie dzieła, powoduje wzrost społecznej akceptacji dla tego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej. Stanowi podstawę dla nowego sposobu życia – przedsiębiorczego. Przedsiębiorczość ta wymaga twórczej wyobraźni, trafnej oceny przyszłych nakładów i zysków oraz umiejętności rozeznawania złożonych sytuacji społecznych.

Pasja jest więc tym, co się uprawia, angażuje w to całe serce, wszystkie myśli i dużo czasu. Kocha się to i dopieszcza, chce się temu poświęcić, podzielić z innymi. Pasja jest jedną z sił, które sprawiają, że mimo trudności, warto iść dalej swoją drogą i dążyć do wyznaczonych celów. Pasja pozwala wyrazić samego siebie, jest spełnieniem odwiecznej potrzeby wolności, niezależności i swobody.

W przedsiębiorczości pasja może być rozumiana jako pasja tworzenia, skupiająca całą uwagę przedsiębiorcy na jakości produktów i usług, ale może też być to pasja do rozwijania firmy czy robienia biznesu (pieniędzy). Na pewno pasja polega na bardzo intensywnym, emocjonalnym zaangażowaniu się w daną sprawę. Jest siłą sprawczą każdego twórczego działania. K. Obłój udowadnia na podstawie badań i obserwacji, że z marzeń i decyzji można zbudować sukces firmy. Na pytanie, co jest najważniejsze dziś w globalnym biznesie, odpowiada: „Pasja!” (Obłój 2010: 21). Stąd wniosek, że pasja jest najważniejszym motywem dla uruchamiania i dynamicznego rozwoju firmy. Bez tego żaden biznes nie ma szans na przetrwanie w dłuższym okresie w świecie morderczego tempa, niepewności i globalnej konkurencji.

Historia przedsiębiorczości w Polsce zna takie przypadki, gdy o sukcesie rynkowym zdecydowała pasja i głęboka wiara we własny pomysł. Pan Marian Piasecki urodził się w Karpaczu. Przez 27 lat mieszkał i pracował w Niemczech jako specjalista od zabezpieczania reaktorów atomowych w zakładach Simens. Po redukcji etatu przeszedł na wcześniejszą emeryturę. Wrócił do Polski ze sporą odprową i oszczędnościami. Miał wtedy 58 lat. Gdy zaczął interesować się możliwością stworzenia Parku Miniatur Zabytków Dolnego

Śląska, nikt nie wierzył, że pomysł może się udać, a tym bardziej, że można na nim zarobić. Pytany o motyw swojej decyzji mówi: „Po kilku miesiącach zrozumiałem, że beczynność nie smakuje tak dobrze jak działanie z pasją. Wpadłem na pomysł stworzenia miniatur obiektów leżących w Kotlinie Jeleniogórskiej (...). Motywem nie był sentyment, ale biznes (...). Chciałem też co dzień spoglądać na moje dzieła i moją małą ojczyznę. Dla takich rzeczy warto podjąć każdy wysiłek”.

Przedsiębiorca nie mógł znaleźć żadnego funduszu, który wsparłby jego przedsięwzięcie. W końcu sfinansował je sam. Dzisiaj park jest odwiedzany nawet przez 900 osób dziennie. Tu mogą zobaczyć odwzorowane z niesamowitą dokładnością, w skali 1:25 zabytki, które w rzeczywistości są od siebie oddalone nawet o sto kilometrów. Po pięciu latach biznes zbudowany na sentymencie zaczął przynosić wymierne zyski.

Przytoczony przykład dowodzi, że przedsiębiorcy mogą budować silne przedsiębiorstwa z marzeń. Z jednej strony są zaangażowanymi pasjonatami, a z drugiej strony skutecznymi biznesmenami. W każdym przedsięwzięciu połączenie pasji ze zrozumieniem reguł rządzących rynkiem daje gwarancję sukcesu. Połączenie pomysłu z determinacją i odpowiednimi kompetencjami jest drogą do dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Doświadczenie uczy, że biznes musi być rentowny i innowacyjny, przy czym innowacyjność należy w przedsiębiorczości traktować bardzo szeroko. Założyciele firmy powinni mieć unikalną wiedzę, która pozwala na uniknięcie wszelkich przeciwności. Muszą być ludźmi sukcesu, chociaż niekoniecznie na polu biznesu, i muszą głęboko wierzyć w pomysł, być uczciwi i pracowici.

Jerzy Zbyszewski, znany miłośnikom polskich koni arabskich w kraju i za granicą, założyciel ośrodka George Z Training Center, a przede wszystkim promotor wielu polskich koni za Oceanem, o motywach założenia własnej firmy mówi: „Konie były moją pasją od dziecka. Choć urodziłem się w Bielsku-Białej, to zawsze marzyłem o tym, by mieszkać na wsi i jeździć konno. Swoją pasję zmieniłem w biznes, z którego żyję. To jest dla mnie przyjemność i z radością wstaję każdego dnia, by robić to, co kocham”.

Każda pasja, jak w tym przypadku, może przekształcić się w biznes przynoszący duże pieniądze. W Polsce do grona znanych przedsiębiorców pasjonatów, którzy odnieśli sukces na rynku, można zaliczyć I. Eris, W. Kruka, M. Dudę czy M. Łukasiewicza. Oczywiście lista przedsiębiorców, którzy odnieśli spektakularny sukces rynkowy, mogłaby być o wiele dłuższa. Ważne jest, że osoby te łączy ten sam scenariusz zdobywania najwyższych pozycji w branży – przedsiębiorca chciał wyrazić swoją pasję! To właśnie spowodowało, że te przedsięwzięcia powiodły się, podczas gdy tak wiele innych zakończyło się klęską.

Oczywiście, aby osiągnąć sukces, nie wystarczy tylko pasja. Potrzebna jest doskonała organizacja, innowacja, umiejętność pozyskiwania źródeł finansowania ambitnych przedsięwzięć, dobry marketing. Jednak wszystko zaczyna się od pasji. Każdy z twórców powyższych przedsięwzięć kochał to,

co tworzył. Angażował w swoje przedsięwzięcie pieniądze, czas, wiedzę, emocje, aż stało się ono nieodłączną częścią jego życia.

Przedsiębiorcy działający z pasją wyróżniają się wiarą we własne możliwości, poczuciem sprawstwa i pewnością siebie. Właśnie pewność siebie jest często podawana jako ważny czynnik działań przedsiębiorczych (Gudkova 2006: 166). Konsekwencją działalności przedsiębiorczej zmotywowanej pasją jest także dominujące występowanie perspektywy przyszłościowej. Jest to wewnętrzny przymus, aby ciągle chcieć lepiej i więcej. To z kolei wiąże się z podtrzymywaniem poczucia własnej wartości.

Sukces zawdzięcza się traktowaniu pracy jako pasji, otwartości, wytrwałości w realizacji celów, autorskiemu stylowi zarządzania, zaufaniu w stosunku do klientów i pracowników, umiejętnościom komunikacyjnym i pracy zespołowej oraz umiejętności wykorzystywania wiedzy (Koładkiewicz 2004: 42). K. Oblój podkreśla, że pasja buduje motywację i zaangażowanie, które nadają firmie sens istnienia, dają także przedsiębiorcom i ich pracownikom szansę na prawdziwe zaangażowanie i ogrom zwyczajnej radości. Dopiero połączenie pasji i dyscypliny tworzy prawdziwie wygrywające strategie. Firmy nie tylko są skuteczne w dynamicznym działaniu, ale także tworzą świat wartości, marzeń i nadziei (Oblój 2010: 93).

Badania empiryczne wykazują (własny projekt badawczy: „Analiza działań przedsiębiorczych, których inspiracją jest pasja” przeprowadzony w latach 2009–2011), iż przedsiębiorcy z pasją uruchamiają swój ambitny biznes i dynamicznie rozwijają go z sukcesem niezależnie od regionu, w jakim działają, poziomu bezrobocia oraz polityki społeczno-gospodarczej. Należy przypuszczać, że przedsiębiorstwa, których powstanie zdeterminowane jest pasją i potrzebą samorealizacji, pojawiłyby się na rynku bez względu na utrudnienia. Pasja to element przedsiębiorczości, który obejmuje coś więcej niż wyczerpanie na nowe możliwości rynkowe. Ludzie z pasją prędzej czy później zaczynają robić to, co najbardziej lubią, nawet jeśli jest to bardzo trudne. Na konferencji poświęconej rozwojowi małych i średnich przedsiębiorstw premier Polski, Donald Tusk, powiedział: „Myślę, że ludzie z pasją zawsze wygrywają. Pasjonat, który ma w sobie żar, zrobi karierę jako historyk, kowal artystyczny czy prywatny przedsiębiorca. Pasjonat nie wybiera między tym, co kocha, a tym, co się oplaca.”

## 5. Przedsiębiorcy z pasją

Pasja wychodzi od określenia spraw, na których rzeczywiście ludziom zależy i które służą ich najwyższym aspiracjom. Oznacza to, że nie tyle cechy osobowości, ile motywacja odgrywają szczególnie istotną rolę w procesie uruchamiania przedsięwzięć i osiągania wysokiej dynamiki wzrostu.

Przedsiębiorcy z pasją w życiu prywatnym i zawodowym stają się autorytetem, ludźmi odpowiedzialnymi za siebie i innych. Ludzie o wysokim poziomie osobistego mistrzostwa swoje wizje zmieniają w życiowe cele,



świadomie i konsekwentnie się do nich zbliżają i osiągają je. Biorą życie w swoje ręce, skupiają wokół siebie doskonałe zespoły pracowników, pogłębiają kompetencje w dziedzinie stosunków międzyludzkich, nawiązują trwałe związki z klientami, czym budują swoją przewagę konkurencyjną (Tracy i Scheelen 2001: 9). Kieruje nimi wewnętrzna potrzeba uczenia się przez całe życie. Mistrzostwo osobiste jest dyscypliną ciągłego wyjaśniania i pogłębiania osobistej wizji przyszłości, koncentrowania energii, kształcenia cierpliwości i obiektywnego obserwowania rzeczywistości. Kiedy ludzie się naprawdę o coś troszczą, stają się również w naturalny sposób zaangażowani. Są pełni energii i entuzjazmu, działają optymalnie, wykorzystując wszelkie dostępne zasoby. Nie poddają się nawet wtedy, gdy doświadczają frustracji i niepowodzeń.

Mistrzowską osobowość charakteryzuje pozytywna reakcja na stres, niepowodzenia i nieszczęścia. Cechą osobowości lidera jest skłonność do wyszukiwania pozytywnych stron każdej sytuacji. Próbuje on w każdym przykrym przeżyciu, w każdym niepowodzeniu znaleźć coś pozytywnego, potraktować je jak naukę na przyszłość, a każdą porażkę przekuć w doświadczenie (Senge 2002: 134). Wiara we własne siły i duma z osiągnięć buduje pewność siebie. Tym samym korzystnie wpływa na otoczenie.

Autorka na podstawie wywiadów z przedsiębiorcami, którzy podjęli ryzyko pracy „na swoim” i odnieśli sukces na konkurencyjnym rynku, przyjmuje założenie, że aby osiągnąć wysoki pułap przedsiębiorczości, potrzebna jest pasja. Takie założenia skłoniły autorkę pracy do przyjęcia głównie jakościowych metod badawczych, w tym elementów teorii ugruntowanej z wykorzystaniem wywiadów i obserwacji, analizy tekstów i metod narracyjnych. Celem badań było uzyskanie indywidualnej historii (narracji) dochodzenia do działalności gospodarczej oraz maksymalnej wiedzy na temat pasji badanych przedsiębiorców. Badania jakościowe prowadzone były w terenie. Celem badań było poznanie, jaki wpływ mają działania z pasją na kształtowanie kultury przedsiębiorczości i odniesienie sukcesu społeczno-gospodarczego przez badane przedsiębiorstwa. Łącznie w latach 2009–2011 przeprowadzono 27 częściowo strukturalizowanych wywiadów z przedsiębiorcami. Były to wywiady swobodne, gdzie prowadzący wywiad pracował bez ustalonej z góry dokładnej listy pytań do respondentów. Grupa ta była zróżnicowana pod względem rodzaju prowadzonej działalności, regionu oraz długości okresu funkcjonowania firmy na rynku. Wywiady przeprowadzono z celowo dobraną grupą osób prowadzących zarejestrowaną działalność gospodarczą. Najważniejszym kryterium doboru próby była pasja jako motyw uruchomienia i dynamicznego rozwoju przedsięwzięć gospodarczych. Zgromadzony materiał empiryczny został poddany analizie jakościowej z wykorzystaniem procedur metodologii ugruntowanej (Konecki 2000: 39).

W badaniach uczestniczyli przedsiębiorcy stojący na czele swoich firm, którzy te firmy zakładali i od początku nimi zarządzają. Przeprowadzone badania miały charakter otwarty, dynamiczny, nakierowany na poznanie

motywów kierujących przedsiębiorcami przy zakładaniu działalności gospodarczej oraz zachodzących zależności pomiędzy podawanymi motywami a rozwojem badanych firm na rynku. Szczególnie ważne w nich było dostrzeżenie nieoczekiwanych zależności przyczynowo-skutkowych. Siłą rzeczy, jest to jednak badanie wycinkowe, a jego celem nie jest i nie może być generalizacja wyników na całą populację.

Na podstawie analizy literatury tematu i własnych badań autorki można postawić tezę, że przedsiębiorca, który działa z pasją, rozwija i realizuje swoje zamiłowania, spełnia marzenia, tworzy kulturę, która z ogromną siłą przenika do społeczeństwa, kształtując nowy wizerunek polskiego przedsiębiorcy. Przedsiębiorcy pasjonaci są źródłem informacji i stanowią dobry wzór dla rozwijania postaw przedsiębiorczych i aktywności gospodarczej młodzieży. Ich sukcesy na rynku uczą, że aktywność i pasja są kluczem do kariery.

## 6. Nauczanie przedsiębiorczości przez modelowanie

Badania nad przedsiębiorczością jako odrębna dziedzina akademicka są stosunkowo młodą dyscypliną, posiadającą jednak już znaczny dorobek i ustabilizowane miejsce na akademickiej mapie. Powstają też inicjatywy popularyzujące przedsiębiorczość, organizowane są konferencje, sympozja, projekty badawcze poświęcone samej problematyce przedsiębiorczości. Stale poszukuje się najlepszych metod rozwijania aktywności przedsiębiorczej ludzi młodych.

Rozwój działań przedsiębiorczych nakierowanych na tworzenie, odkrywanie i wykorzystanie szans, uwarunkowanych zespołem materialnych i niematerialnych czynników związany jest z jednostką i jej kompetencjami oraz środowiskiem, w którym ona działa. Do niematerialnych uwarunkowań powstawania i rozwoju przedsiębiorstw należy zaliczyć: kompetencje przedsiębiorcze, proces uczenia się oraz sieć osobistych powiązań przedsiębiorcy. Koncepcja kompetencji przedsiębiorczych dostarcza odpowiedzi na jedno z fundamentalnych pytań stawianych przez badaczy na gruncie przedsiębiorczości. Co decyduje o tym, że tylko niektórzy dostrzegają oraz realizują szanse pojawiające się w otoczeniu?

Jako jedną z najbardziej całościowych koncepcji w tej dziedzinie S. Gudkova uznaje model zaproponowany przez R. Boyatzisa. Skuteczność działań jest w tym modelu definiowana jako stopień realizacji podejmowanych zadań oraz stawianych celów. Boyatzis przyjął, że kompetencja przedsiębiorcza to „określona charakterystyka osoby, której wynikiem jest wysoka oraz nadzwyczajna efektywność podejmowanych działań”. Szerszą definicję kompetencji przedsiębiorczych podaje B. Bird, określając je jako „charakterystyki, takie jak ogólna oraz specjalistyczna wiedza, motyw, cechy osobowości, postrzeganie siebie, rola społeczna oraz umiejętności, które prowadzą do stworzenia, przetrwania i rozwoju przedsięwzięcia” (Gudkova 2008: 16).

Oznacza to, że skłonność do inicjatyw przedsiębiorczych może być nie tylko efektem naturalnych cech osobowych – może także wynikać z czynników społeczno-kulturowych i demograficznych lub też być pochodną przebytej ścieżki edukacyjnej oraz kumulacji doświadczeń praktycznych. Wiedza ta może być niezwykle przydatna do nauczania przedsiębiorczości. Może pomóc nauczycielom akademickim w dostosowaniu ich kursów i programów w celu lepszego przygotowania słuchaczy do podejmowania działań przedsiębiorczych. Powstają jednak pytania. Jak skutecznie nauczać przedsiębiorczości? Jak pobudzać aktywność ludzi młodych? Jak ich inspirować do zakładania własnej firmy?

Autorka, opierając się na własnych doświadczeniach, proponuje wykorzystanie technik i strategii NLP (programowania neurolingwistycznego), która znana jest jako dyscyplina, najczęściej definiowana jako studium doskonałości, gdzie najlepszym wzorem dla rozwijania postaw przedsiębiorczych i pobudzania aktywności ludzi młodych są przedsiębiorcy pasjonaci.

Studium doskonałości ich osiągnięć pozwala poznać motywy założenia własnej firmy, sposoby działania, osiągania celów, budowania sieci osobistych powiązań. Odkrywanie pewnych podstawowych wzorców myślenia i postępowania przedsiębiorców, którzy z sukcesem prowadzą swój biznes, pozwala na wykorzystanie tej wiedzy w celu opracowania schematów i technik pomagających młodym ludziom w podejmowaniu decyzji o uruchomieniu własnego przedsięwzięcia. Sama metoda NLP bazuje na tym, co się sprawdza. Zakłada, że można poznać własne pragnienia oraz je zrealizować, pod warunkiem że podejmuje się właściwe działania i posiada odpowiednie zasoby (McDermott i Jago 2003: 23). Dlatego tak łatwo zaadaptować tę metodę do nauczania przedsiębiorczości.

Określanie czyjegoś sposobu działania (w tym wypadku przedsiębiorców) w NLP nazywane jest modelowaniem. Modelowanie to szczegółowe poznanie sposobu postępowania innych: realizowania zadań, wykorzystywania jakiejś umiejętności, wchodzenia w konkretny stan (McDermott i Jago 2003: 27). Im więcej wiemy na temat przedsiębiorcy, który odnosi sukcesy rynkowe, którego chcemy naśladować, tym łatwiej nam przyjąć sposób jego postępowania. Jeżeli można to opisać, to można też się tego nauczyć i można to sobie przyswoić.

Modelowanie w przedsiębiorczości pozwala stworzyć wzorzec przedsiębiorcy, który poprzez innowacje jest głównym sprawcą postępu i rozwoju, ma wizję i odwagę, racjonalnie potrafi skalkulować koszty i korzyści. Wymaga to poznania sposobu ich działania, określenia ich nastawienia do tego, co robią; co na ten temat sądzą, o czym myślą, kiedy działają, jak sobie radzą z problemami i własnymi błędami.

Modelowanie to pewna postawa, która wywodzi się od pytania: „Jak oni to robią?”. Pozwala wejść w skórę modelowanego przedsiębiorcy i zrozumieć, dlaczego on tak, a nie inaczej postępuje. Zakłada, że możemy nauczyć się działać równie skutecznie jak inni, pod warunkiem że wiemy, jak oni to

robią, oraz mamy wystarczająco szczegółowe informacje. Analiza konkretnych przypadków przedsiębiorców pasjonatów może mieć ogromne zasługi w wyjaśnianiu działań przedsiębiorczych, poczynając od rozumienia postrzegania pojawiających się możliwości i intencji towarzyszących ich podjęciu poprzez postawy podtrzymujące te intencje oraz głębsze struktury poznania, leżące u ich podstaw, które stwarzają możliwość wejścia w proces uczenia się jednostek przedsiębiorczych (Krueger 2003: 105). K. Konecki uważa, że działalność przedsiębiorcza ma charakter procesualny, a warunkami podjęcia działalności gospodarczej są punkty zwrotne w biografii jednostki oraz motywacja, pozostające w interakcji z tożsamością (Konecki 2007: 75).

Wpływ procesu modelowania na podejmowanie działań przedsiębiorczych przebiega poprzez proces internalizacji postaw i wartości sprzyjających i afirmujących tego typu działania. Proces ten może zachodzić przez powielanie wzorów ról zawodowych, pełnionych przez przedsiębiorców pasjonatów. Jednocześnie ten sposób socjalizacji polega na kształtowaniu takich postaw społecznych, które sprzyjają przedsiębiorczości. Gdy kształtowanie postaw przedsiębiorczych wsparte jest takimi kulturowymi charakterystykami społeczeństwa, jak wysoki prestiż przedsiębiorcy, afirmacja pracy i bogacenia się, to liczba młodych ludzi podejmujących działalność przedsiębiorczą stale wzrasta.

Teza o kluczowej roli wiary we własne siły w kształtowaniu skłonności do podejmowania konkretnych działań została zaczerpnięta przez autorkę z metody NLP do interpretacji zachowań przedsiębiorczych. Zgodnie z nią, osoby o pozytywnym przekonaniu o własnych możliwościach mają większą skłonność do uruchomienia własnych przedsięwzięć, ponieważ wiara we własne siły sprawia, że decyzje o wyborze przedsiębiorczej ścieżki kariery zawodowej zapadają stosunkowo wcześniej, a zdobyte pozytywne doświadczenia wzmacniają przekonanie o możliwości osiągnięcia sukcesu w kolejnych przedsięwzięciach. D. Shepherd i J. Wiklund dowodzą, że aspiracje wzrostowe małych firm stanowią pochodną wiary we własne siły, kontroli nad realizacją przedsięwzięcia oraz dostępu do kluczowych zasobów, niezbędnych do rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej (Cieślak 2008: 62). Z kolei koncepcja poczucia własnej skuteczności zaproponowana przez Bandurę odnosi się do opinii człowieka na temat własnych możliwości w konkretnych sytuacjach. 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 (Gudkova 2008: 22). Jednostki charakteryzujące się wysokim poczuciem własnej skuteczności mają większe aspiracje, są skłonne do wytyczania bardziej ambitnych długofalowych celów, a także z większym zaangażowaniem podchodzą do ich realizacji.

Koncepcje te odgrywają znaczącą rolę w wyjaśnieniu mechanizmu inicjowania przedsięwzięć biznesowych i mogą być wykorzystywane do mode-

lowania. Potwierdzają, że łatwiej osiągają sukces rynkowy ci przedsiębiorcy, którzy otwierają swoje firmy z potrzeby samorealizacji, pasji, myślą o nieustannym rozwoju swojej firmy, są wykształceni i posiadają pewne doświadczenie biznesowe. Bardzo istotną rolę odgrywa umiejętność obiektywnej oceny własnego potencjału i bezwarunkowe uznanie, że kwalifikacje, kompetencje i gruntowna, często specjalistyczna wiedza wymagają stałego doskonalenia i pracy nad sobą.

## 7. Dydaktyka oparta na rodzimych wzorcach

Rozpoznanie istoty przedsiębiorczości i jej kulturowych aspektów ma istotne znaczenie zarówno dla tych, którzy konstruują programy jej rozwoju, jak też dla samych przedsiębiorców. W analizie przedsiębiorczości ważny jest nie tylko jej główny aktor – przedsiębiorca, ale też uwarunkowania społeczne, w których żyje i działa.

Przedsiębiorstwo jest uzależnione od otoczenia, w którym funkcjonuje, a równocześnie samo wywiera na nie wpływ ze względu na różnorodne, wielopłaszczyznowe i wielokierunkowe powiązania z innymi podmiotami. Wzajemne relacje między przedsiębiorczością a różnymi wymiarami społecznego świata są postrzegane jako coraz bardziej złożone (Granovetter 1985).

Legitymizacja przedsiębiorczości w środowisku kulturowym składa się z jednej strony z moralnej akceptacji odwołującej się do zgodności z normami i wartościami społecznymi, a z drugiej strony z urzędowej akceptacji, odwołującej się do zgodności z istniejącymi uregulowaniami prawnymi. Występowanie i zakres takich zjawisk pozostają w ścisłej korelacji z kulturowym profilem danego społeczeństwa. Znajomość kulturowego kontekstu jest więc dla małych przedsiębiorców kluczowa, podobnie jak umiejętność dostrzegania w nim zarówno zagrożeń, jak i szans na rozwój oraz innowacje (Glinka 2008: 260).

Patrząc z tej perspektywy, nauczanie przedsiębiorczości nie może pomiąć jej związków z otoczeniem, musi uwzględniać jej kulturowy kontekst oraz dynamikę zmian w tym zakresie, dlatego, zdaniem autorki, modelowanie powinno opierać się na rodzimych wzorcach. Badania nad przedsiębiorczością pokazują, że jej pojawienie się, natężenie, wzorce są w dużym stopniu zdeterminowane lokalnie. Powstanie i przetrwanie firmy zależy od efektywności indywidualnego przedsiębiorcy, ale również od sprzyjającego mu środowiska.

Przedsiębiorcą można się stać w długim procesie interakcji pomiędzy daną jednostką a jej środowiskiem. Procesy te mają charakter wewnętrzny i składają się ze społecznego poznania, atrybucji, postaw i samooceny, podczas których ludzie analizują swoje zachowania, zachowania innych oraz zachodzące wokół nich zdarzenia (Shaver 2003). Mimo że, jak pisze B. Glinka, przedsiębiorcy postrzegają gospodarkę polską jako niesprzyjającą

przedsiębiorczości, w dużej mierze opartą na nieuczciwości i chęci wykorzystania innych podmiotów (Glinka 2008: 215), to cechy osobowości i postawa pojedynczych osób, umiejętności współdziałania z innymi ludźmi i otoczeniem, wywierają istotny wpływ na poziom przedsiębiorczości, rozumiany nie tylko w sensie indywidualnym, ale także ogólnospołecznym, i dają podstawę do odmitologizowania negatywnego obrazu polskiego przedsiębiorcy. Sukcesy indywidualne odnoszone przez poszczególnych przedsiębiorców pasjonatów zachęcają do podejmowania działań przedsiębiorczych. Kontakt z tymi przedsiębiorcami ma wymiar większy niż tylko wymiana gospodarcza. Jest w nich coś niematerialnego, autentycznego, budzącego powszechny szacunek dla ich działalności i podziw.

Łukasz Osowski i Michał Kaszczuk są najlepszym przykładem na to, że mała firma z Trójmiasta może podbić świat. Kierowana przez nich spółka IVO Software to obecnie świetnie rozpoznawana marka na rynku. Jest to firma, która stworzyła najlepszy na świecie syntezytor mowy ludzkiej IVONA. Obaj panowie poznali się jeszcze podczas studiów na Politechnice Gdańskiej. Szybko udało im się znaleźć wspólne zainteresowania i postawić sobie ambitne cele, zbudować firmę, wprowadzić na rynek rewolucyjny produkt i oczywiście zarabiać pieniądze.

Marcin Iwiński i Michał Kiciński, przedsiębiorcy roku 2008, pasjonaci gier komputerowych, w ciągu zaledwie kilku lat od ukończenia liceum zbudowali firmę, która stała się największym wydawcą i dystrybutorem gier komputerowych w Europie Środkowo-Wschodniej. Stworzyli wielokrotnie nagradzaną grę „Wiedźmin”, której sprzedaż na świecie przekroczyła 1,7 mln sztuk, wprowadzili CD Projekt do światowej czołówki producentów gier, stworzyli platformę cyfrowej dystrybucji GOG.com. Dzisiaj są jednymi z najmłodszych polskich milionerów.

Coraz częściej własne przedsiębiorstwa prowadzą ludzie młodzi, starannie wykształceni, aktywnie włączający się w życie społeczne. Do bogactwa częściej dochodzą dzięki ciężkiej pracy, innowacyjnemu pomysłom i determinacji w działaniu, niż lekceważeniu i omijaniu prawa. Mozolnie budują swój autorytet. Ludzie przedsiębiorczy uważają, że klucz do przyszłości i sukcesu tkwi przede wszystkim w ich własnych decyzjach i działaniach. Przedsiębiorcami zostają znani aktorzy, muzycy, piosenkarze i sportowcy.

Marek Kondrat, aktor, pasjonat win, ostatecznie kilka lat temu porzucił scenę i założył ogólnopolską sieć sklepów winiarskich Winarium Marek Kondrat i Syn. Sonia Bohosiewicz, popularna aktorka, pasjonatka sushi i kultury azjatyckiej, niedawno zrealizowała swoje marzenie i otworzyła na warszawskim Mokotowie małą restaurację Sushibu. Z kolei znany muzyk, lider zespołu Formacja Nieżywych Schabuff, prowadzi w Częstochowie Artystyczne Przedszkole Olka Klepacza.

Podobnych przykładów jest bardzo wiele. Przyczynia się to do nowego sposobu postrzegania polskiego przedsiębiorcy, gdyż obraz całości składa się z odwołań do indywidualnej przedsiębiorczości. Wynikałoby stąd, iż

przedsiębiorca cieszy się coraz większym społecznym zaufaniem, a prywatni przedsiębiorcy generalnie przestali być w Polsce postrzegani negatywnie. Stawianie osób znanych, ogólnie cenionych i szanowanych, które prowadzą swój biznes z pasją za wzór dla rozwijania postaw przedsiębiorczych, może stanowić inspirację do podjęcia decyzji o założeniu własnej działalności gospodarczej.

## 8. Zakończenie

Modelowanie, gdzie wzorem jest przedsiębiorca pasjonat, który wyróżnia się doskonałością w uprawianej przez siebie dziedzinie, może być skuteczną metodą nauczania przedsiębiorczości. Obserwacja przedsiębiorców pasjonatów uczy, że każdy udany biznes rozpoczynał się w ten sam sposób – przedsiębiorca chciał wyrazić swoją pasję. Do uzyskania właściwych rezultatów niezbędna okazała się inicjatywa, aktywność, innowacyjność, inteligencja oraz wytrwała praca. Przykłady działalności przedsiębiorców pasjonatów mogą przyczynić się do innego, nowego spojrzenia na przedsiębiorczość jako alternatywę dla pracy na etacie. Cywilizacja potrzebuje przedsiębiorców pasjonatów, podobnie jak potrzebuje mądrych polityków, odpowiedzialnych przywódców religijnych, artystów, naukowców i techników, nauczycieli i prawników, którzy zabezpieczają wzrastanie człowieka i rozwój społeczeństwa poprzez wychowanie i dydaktykę. Jeżeli młodzi ludzie akceptują i starają się naśladować postępowanie ludzi sukcesu w każdej dziedzinie swojego życia, to umożliwiają sobie osiągnięcie tych samych celów (Tracy i Scheelen 2001: 12).

Reasumując, można postawić wniosek, że przedsiębiorcy, którzy własną pasję potrafią przełożyć na działania biznesowe, działają na rynku małych przedsiębiorstw lepiej i skuteczniej od innych. Potrafią podejmować większe ryzyko w imię sukcesu firmy. Są skoncentrowani na realizacji własnych ambitnych celów, oddani, zakochani w tym, co robią i tym samym zarażają swoją pasją wszystkich wokół.

Pasjonaci tworzą w Polsce nową kulturę przedsiębiorczości. Ich osobowość, postawa i wartości, które wyznają, budzą szacunek i sprawiają, że przedsiębiorca kojarzy się z człowiekiem sukcesu, kreatorem nowej przedsiębiorczej rzeczywistości. Trudno nie zauważyć, że przedsiębiorcy pasjonaci żyją i tworzą z pasją, realizują swoje marzenia, odnoszą sukcesy w biznesie i tworzą nowe normy, wartości w kulturze nowego wieku przedsiębiorczości. Oddziaływanie pasji na tle innych czynników motywacyjnych ma bowiem istotny charakter: wzmacniający, komplementarny i ukierunkowujący.

### Informacje o autorce

**Mgr Dorota Ogrzyńska** – Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie.

E-mail: dorota.ogrzynska@interia.pl

## **Bibliografia**

- Cieślak, J. 2006. *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Drucker, P. 1992. *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gartner, W. 1992. A Conceptual Framework for Decoding the Phenomenon of New Venture Creation, *Academy of Management Review*, nr 4.
- Glinka, B. 2008. *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Granovetter, M.S. 1985. Economic action, social structure and embeddedness. *American Journal of Sociology*, nr 91, s. 481–510.
- Gudkova, S. 2006. Rola doświadczenia w procesie uczenia się przedsiębiorców. *Problemy Zarządzania*, nr 1, s. 163–176.
- Gudkova, S. 2008. *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kirzner, I.A. 2001/1973. *Competition and Entrepreneurship*, Chicago–London: The University of Chicago Press.
- Kołodkiewicz, I. 2004. Co decyduje o sukcesie? Doświadczenia menedżerów – założycieli przedsiębiorstw – liderów, w: S. Borkowska (red.) *Zarządzanie talentami*, Warszawa: IPiSS.
- Konecki, K. 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konecki, K. 2007. Działanie przedsiębiorcze. Auto-praca nad tożsamością a społeczny proces konstruowania motywacji do działania przedsiębiorczego, w: J. Leński i U. Kozłowska (red.) *W kręgu socjologii interpretatywnej. Badania jakościowe nad tożsamością*, Szczecin: Economicus.
- Krueger, N.F. Jr. 2003. The Cognitive Psychology of Entrepreneurship, w: Z.J. Acs i D.B. Audretsch (red.) *Handbook of Entrepreneurship Research*, Boston–Dordrecht–London: Kulwer Academic Publishers, s. 105–140.
- Kwiatkowski, S. 2001. Organizacja i przedsiębiorczość w świetle metafory mózgu. *Prakseologia*, nr 141.
- McDermott, I. i W. Jago 2003. *Trening NLP*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Oblój, K. 2010. *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Warszawa: Poltext.
- Schumpeter, J.A. 1990. *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Senge, P.M. 2002. *Piąta dyscyplina*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Shaver, K.G. 2003. The Social Psychology of Entrepreneurial Behavior, w: Z.J. Acs i D.B. Audretsch (red.) *Handbook of Entrepreneurship Research*, Boston–Dordrecht–London: Kulwer Academic Publishers, s. 331–357.
- Stankiewicz, W. 2006. *Historia myśli ekonomicznej*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Timmons, J.A. 1999. *New Venture Creation*, Irwin/McGraw-Hill.
- Tracy, B. i F.M. Scheelen 2001. *Osobowość lidera*, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.