

Cytowanie: Beliczyński J. (2024), *Wyobraźnia strategiczna w kształtowaniu strategii firmy* [w:] *Złożoność problemów w zarządzaniu organizacjami*, pod red. P. Cabały, M. Marchewki, T. Małkusa, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora, Toruń, s. 177-196. ISBN: 978-83-67153-70-6 (wersja drukowana), E-ISBN: 978-83-67153-74-4 (wersja pdf on-line),

Rozdział 9

WYOBRAŹNIA STRATEGICZNA W KSZTAŁTOWANIU STRATEGII FIRMY

Jan Beliczyński

Streszczenie

Niniejsze opracowanie przedstawia wyobraźnię strategiczną jako kluczową kompetencję menadżera/stratega i lidera firmy. W pracach studialnych na tą kategorię pojęciową korzystano z literatury przedmiotu (systematyczny i krytyczny przegląd). Przyjęto tezę, iż wyobraźnia strategiczna jest niezbędną kompetencją menadżera/stratega w procesie formułowania strategii firmy. Niestety zagadnienie wyobraźni strategicznej nie jest doceniane w praktyce biznesowej, jak i literaturze przedmiotu. Na wstępie opracowania przedstawiono istotę wyobraźni, jej zalety i wady. Omówiono trzy podstawowe rodzaje wyobraźni, tj. opisowa, kreatywna i śmiała, a następnie przedstawiono różne sposoby rozumienia wyobraźni strategicznej. Na zakończenie zaprezentowano tradycyjne i niestandardowe metody rozwijania wyobraźni strategicznej.

Słowa kluczowe

strategia, wyobraźnia, rodzaje wyobraźni, wyobraźnia strategiczna, rozwijanie wyobraźni strategicznej.

1. Wprowadzenie

Wyobraźnia jest istotną i specyficzną dla natury ludzkiej cechą, częścią inteligencji człowieka. Jest ona nazywana „królową zdolności” [Gorniewicz, 1997, s. 43]. Wyobraźnia jest przedmiotem naukowego zainteresowania m.in. psychologii, pedagogiki, a także zarządzania humanistycznego. We współczesnych warunkach działania firmy oczywistą rzeczą jest to, że musi ona znaleźć sposoby, aby stać się bardziej innowacyjną i elastyczną oraz lepiej przygotowaną na wezwania otoczenia. Jednak pomimo wykorzystania modeli zarządzania

strategicznego, jak i wyrafinowanych, ilościowych metod analizy strategicznej, firmy nie są w stanie opracować taką strategię biznesową, która by im pomogła lepiej radzić sobie z nieoczekiwanymi zmianami w otoczeniu. Większość menadżerów/strategów firmy jest zanurzona mentalnie w epoce kiedy to działania konkurencji były możliwe i łatwe do przewidzenia. Formułowanie strategii biznesowej ogranicza się do stosownych kalkulacji i analiz, dzięki czemu strategia jest pozbawiona tzw. iskry wyobraźni, która mogłaby ją ożywić. Aby opracowywanie strategii biznesowej stało się procesem inspirującym, menadżerowie/stratedzy firmy muszą zmienić swoje praktyki działania, czyli wykorzystać mądrość zrodzoną z doświadczenia, wyjść poza czysto obiektywne myślenie oraz wykorzystać intuicję i wyobraźnię. Przekłada się to na sukces firmy. Wyobraźnia strategiczna stanowi nieodzowny element myślenia strategicznego.

Na użytek niniejszego opracowania przyjęto oryginalne podejście w definiowaniu strategii, które prezentują David B. Yoffie i Michael A. Cusumano [2016, s. 41-43]. Uważają oni, iż strategia to głównie spoglądanie do przodu, co wymaga tzw. wyobraźni strategicznej menedżera/stratega. Jest ona potrzebna, żeby zaplanować przyszłość. Cytowani wyżej autorzy stwierdzają, że stratedzy nie patrzą w przeszłość, żeby ustalić, co robić w przyszłość, tylko spoglądają w przyszłość i rozumieją wstecz. Tworzenie strategii polega nie na wskazywaniu, gdzie chcesz się znaleźć wraz firmą, lecz na wymyślaniu jak tam dotrzeć. To nie tylko spoglądanie w przód, lecz również rozumowanie wstecz i dokonywanie po drodze niezbędnych poprawek. A to wszystko wymaga ludzkiej wyobraźni.

2. Istota wyobraźni

Wyobraźnia (gr. *phantasia*, łac. *imaginatio*, ang. *imagination*)¹ to zdolność umysłu tworzenia obrazów, czyli przywoływania i tworzenia w myślach wyobrażeń (zdolność wizualnego myślenia). Jest to zdolność tworzenia myślowych obrazów rzeczywistości lub wybranych jej aspektów, łączenia składników wiedzy w nowe całości, odtwarzania i projektowania możliwych sytuacji. Źródłem przechowywanych w pamięci wyobrażeń są zmysły. Wyobraźnia jest władzą zmysłową, która pozwala na zachowanie obrazów rzeczy ujętych zmysłowo, niezależne od tego, czy są aktualnie obecne. Wyobraźnię można określić jako zdolność człowieka do przedstawiania sobie osób, rzeczy czy wydarzeń, które nie są

¹ Angielskie słowo *imagination* wywodzi się z starofrancuskiego słowa *imaginacion* – pojęcie, obraz mentalny oraz od łac. słowa *imaginatio* – fantazja, obraz, *imago* – obraz, łac. czasownik *imaginari* – tworzenie obrazu, przedstawianie, *imitari* – kopiować, naśladować [Imagination, 2024].

odbiciem aktualnej percepcji. Jest ona psychicznym tworzeniem subiektywnej rzeczywistości według – używając języka Alfreda Adlera – logiki prywatnej danej osoby [Dziewiecki, 2004]. Wyobraźnia definiowana jest w ujęciu procesualnym [Kurcz, Skarżyńska, 2008; Okoń, 1992] lub atrybutywnym [Kupisiewicz, Kupisiewicz 2009; Szewczuk, 1979]. Wyobraźnia w podejściu procesualnym określana jest jako „proces psychiczny” (*imagery processes*), „forma aktywności psychicznej” (*mental activities*), „widzenie oczyma umysłu” (*seeing with the mind's eye*) [Bertolo, 2005, s. 173; Thompson, Hsiao, Kosslyn, 2011, s. 256] oraz jako proces formułowania nowych konstruktów ze śladów uprzednich doświadczeń i z wcześniej tworzonych obrazów [Kurcz, Skarżyńska 2008, s. 889]. Wyobraźnia to możliwość tworzenia czegoś zupełnie nowego w podstawie skojarzeń wykraczających poza liniowe sekwencjonowanie. To stan ducha, przenikliwości świadomości i poczucia sensu [Kruk, Kłos, 2013, s. 38-39]. Wyobraźnia to zdolność postrzegania i rozumienia sytuacji w nowy sposób. Wiąże się ona z przywoływaniem na pomoc i wykorzystywaniem obrazów, które mogą służyć jako „lustra” i „okna” [Morgan, 2001, s. 327]. Wyobraźnia wykorzystuje obrazy jako „lustra”, w których ludzie i organizacje mogą dostrzec siebie i swoje sytuacje w nowym świetle, tworząc okazje do nowych działań. „Lustro” może okazać się „oknem”, ponieważ pozwala dojrzeć resztę świata z nowej perspektywy (...) lub otwiera nowe „horyzonty”, również tworząc okazje do nowych działań [Morgan, 2001, s. 328]. Horyzonty określają kontekst w jakim ludzie (organizacje) się znajdują [Morgan, 2001, s. 331-332]. Wyobraźnia korzysta z tzw. wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*), która nie jest dostępna introspekcyjnie ani artykułowana werbalnie². Luis Buñuel Portolés, hiszpańsko-meksykański reżyser filmowy i scenarzysta, uważał, że życiem rządzi przypadek i tajemnica, między które wślizguje się wyobraźnia, uosabiająca absolutną wolność człowieka. Wierzył, że wyobraźnia jest naszym największym skarbem i że należy ją trenować i rozwijać, tak jak pamięć [Taborska, 2022, s. 45].

² Problematyką wyobraźni i wyobrażeń zaczęto interesować się już czasach starożytnych Termin ‘wyobrażenie’ wprowadził do języka nauki grecki filozof Arystoteles (384-322 p.n.e.), który problematykę wyobraźni włączył w nurt rozważań epistemologicznych [Limont, 1996; Nęcka, Orzechowski, Szymura, 2006]. W traktacie *O duszy* pisze, że wyobraźnia „nie jest zmysłem” lecz „zdolnością, która jednak nie zawsze stoi w prawdzie” [Arystoteles, 1992, s. 87–88]. Platon uważał, że ludzka wyobraźnia jest miejscem oddziaływania sił nadziemskich na człowieka. Twierdził, że są w nas wyobrażenia które nie pochodzą z poznania na jawie świata materialnego, lecz Bóg lub jakaś boska istota formułuje w człowieku odpowiednie wyobrażenia, zwłaszcza podczas marzeń sennych [Jaroszynski, 2010, s. 6]. Św. Tomasz z Akwinu (1225–1274), najwybitniejszy myśliciel złotego wieku średniowiecznej scholastyki, uważa, iż wyobraźnia („skarbiec form odebranych przez zmysły”) odnosi się do wyobrażeń zawartych w pamięci, uprzedmiotawia poznane obrazy. Ibn-Arabi (1165-1240), filozof arabski, podniósł wyobraźnię do rangi boskiego sposobu poznania i tworzenia świata, w których może również uczestniczyć człowiek (...) dzięki odpowiedniej koncentracji [Corbin, 1977]. Pismo Święte ma wiele do powiedzenia o wyobraźni (np. *List do Hebrajczyków 11:1*). Bóg może mówić do nas w równie pewny sposób przez nasze myśli i wspomnienia, jak i przez wyobraźnię.

3. Zalety i wady wyobraźni

Adam Smith (1723-1790) uważa, iż dzięki wyobraźni można widzieć związki między zjawiskami, które innym wydają się nieciekawe i nieoczywiste [Kostera, 2013, s. 10]. Napoleon Bonaparte mawiał, iż światem rządzi wyobraźnia. Dla Alberta Einsteina (1879-1955) wyobraźnia jest ważniejsza niż wiedza. Wiedza jest ograniczona do tego, co wiemy i rozumiemy, podczas gdy wyobraźnia obejmuje cały świat i wszystko, co kiedykolwiek będziemy wiedzieć i rozumieć [Taylor, 2002].

Wyobraźnia wpływa na podejmowane decyzje, umożliwia przewidywanie skutków swego zachowywania; wpływa na krytyczną ocenę rzeczywistości, w rezultacie pozwala dostrzegać m.in. związki przyczynowo-skutkowe. Jest niezbędna do kreatywnego rozwiązywania problemów. Wyobraźnia może spełniać funkcje pozytywne, np. diagnostyczną, poznawczą, motywacyjną a nawet terapeutyczną. Jest cennym pomostem między potrzebami i przeżyciami danej osoby a rzeczywistością zewnętrzną. Może jednak stać się źródłem zagrożeń, wręcz może przybrać destrukcyjny charakter, gdy staje się ona mechanizmem obronnym i sposobem reagowania na frustracje. Wyobraźnia łatwo może przemienić się w siłę dezintegrującą życie osobowe człowieka, gdy sugestia jej obrazów osłabi potrzebę weryfikacji aktów poznania [Jaroszyński, 2010]. Destrukcyjność wyobraźni zaczyna się tam, gdzie wyobraźnia nie poszerza kontaktu z rzeczywistością lecz zastępuje rzeczywistość. Źródłem destrukcyjnego działania wyobraźni jest także jej komercjalizacja. Środki społecznego komunikowania (media) mogą ujednolicać i okaleczać wyobraźnię, o czym świadczą choćby obecnie zachodzące zjawiska ujednolicenia gustów, słownictwa czy zachowań odbiorców, szczególnie nastolatków. Media mogą koncentrować wyobraźnię człowieka na jego cielesności i emocjonalności, gdyż w tych sferach najłatwiej jest wytworzyć sztuczne potrzeby. Takie działania prowokują wyobraźnię, w której rzeczy i emocje są ważniejsze od osób i życia, która czyni z człowieka postać z komiksów a ludzkie życie redukuje do poziomu gry komputerowej [Dziewiecki, 2004].

Wyobraźnia odgrywa kluczową rolę w rozwoju organizacji. Edward De Bono [1999, s. 16]. wskazuje, że zarządzanie bez wyobraźni grozi porażką, natomiast myślenie z wyobraźnią prowadzi do nowych sposobów patrzenia na rzeczywistość. Wyobraźnia stanowi zasób niezbędny do wypełniania ważnych funkcji tradycyjnie związanych z rolą menadżera/stratega [Kozmiński, Jemielniak, 2008]. Gareth Morgan [1993] uważa, że w domenie refleksji, jak i praktyki biznesowej, wyobraźnia pomaga ludziom lepiej radzić sobie z zarządzaniem w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia organizacji. Tzw. wyobraźnia organizacyjna stanowi, zdaniem Moniki Kostery [1996], umiejętność wyjścia poza bieżące miejsce w

strukturze organizacyjnej oraz myślenia o organizacji w szerszych kategoriach. Umożliwia ona menadżerowi wyjście poza aktualny moment w życiu organizacji, by dostrzec szerszy kontekst i dłuższą perspektywę czasową [Gandziarowska-Ziołocka, Średnicka, 2013, s. 53].

4. Pojęcie wyobraźni strategicznej

Istnieją trzy powiązane ze sobą formy wyobraźni, tj. opisowa (*descriptive*), kreatywna (*creative*) i śmiała (*challenging*). Wyobraźnia opisowa polega na wywoływaniu w umyśle obrazów, które pokazują złożony, pełen zamętu i pogrążony w chaosie świat. Wiąże się ona z dużą szczegółowością samych wyobrażeń [Łukasik 2008, s. 110-111]. Identyfikuje ona wzory działań, znajduje oraz klasyfikuje i porządkuje prawidłowości kojarzone poprzez obrazy, które są generowane poprzez własny osąd oparty na doświadczeniu, jak i tworzone w oparciu o wyniki analizy danych [Roos, Victor 1999, s. 349]. Proces tworzenia strategii firmy jest przejawem wyobraźni opisowej, która pozwala dostrzec okazje niezauważone przez innych. Literatura z zarządzania strategicznego przedstawia bogactwo technik i narzędzi stymulujących wyobraźnię opisową w postaci rygorystycznych i systematycznych diagnostyk, które pokazują otoczenie biznesowe za pomocą diagramów (np. model zarządzania strategicznego), wykresów (np. profil konkurencyjny), schematów blokowych (np. łańcuch wartości), macierzy (np. macierz McKinseya). Inne techniki pobudzania wyobraźni opisowej to wykorzystanie metafor [Morgan, 1993], jak i nakreślanie przyszłych scenariuszy dzięki czemu możemy być lepiej przygotowani w reagowaniu na sygnały płynące z otoczenia organizacji (dzięki scenariuszom możemy zobaczyć szerszy zakres możliwych zdarzeń w przyszłości).

Wyobraźnia twórcza (*creative imagination*), często mylona z kreatywnością, jest umiejętnością aktywnego wyobrażania sobie rzeczy oryginalnych, jak i dostrzegania rzeczy, których inni nie widzą. Może ona składać się z rozbudowanego świata *fantasy*. Wyobraźnia twórcza odgrywa istotną rolę w nakreślaniu instrukcji/wytocznych dotyczących procesu tworzenia strategii biznesowej oraz wizji firmy, jak i w metodzie burzy mózgów i technikach relaksacyjnych. Johan Roos i Bart Victor [1999, s. 350] uważa, że wyobraźnia twórcza jest okrytą tajemnicą, i że jest często opisywana za pomocą takich terminów jak np. błyskotliwość, przecucie, geniusz, talent będący darem od Boga. Jako sposoby pobudzania wyobraźni twórczej literatura przedmiotu wskazuje doświadczenie i analizę, np. rynku, konkurencji, rentowności. Jest to niezbędne przed podjęciem próby sformułowania kreatywnej strategii firmy. Należy zwrócić uwagę, iż nieodłączną pułapką wyobraźni twórczej jest fantazja. Kiedy nasza wyobraźnia wznosi się w stronę fantazji, to opracowanie strategii biznesowej w sposób rzetelny, solidny i mądry staje się problematyczne. Budowanie strategii w oparciu o fantazję

oznacza „bujanie się w obłokach” („chodzenie z głową w chmurach”). Takie strategie nie mają nic wspólnego z realiami otoczenia i życia organizacji [Roos, Victor 1999, s. 350].

Wyobraźnia śmiała (*challenging imagination*) oznacza zdolność tworzenia w umyśle – na podstawie opisu objaśniającego i kreatywności – obrazów, które negują, demaskują, deprecjonują, zaprzeczają, burzą sens i logikę postępu. Wyobraźnia śmiała pozwala z wiedzy zdjąć ciężar powagi, wywołuje bunt wobec nieprzerwanej dominacji strategii biznesowych z tzw. głównego nurtu, opisywanych przez takich badaczy jak Tom Peters, Gary Hamel i Michael Hammer [Roos, Victor 1999, s. 350]. Wyobraźnia śmiała wiąże się z buntem, niepokojem, wielką żarliwością czy niepokorną postawą życiową. Dzięki niej znajdujemy to co jest rozczarowujące, absurdalne i oburzające w codziennym doświadczeniu. Do podstawowych metod pobudzania wyobraźni śmiałej można zaliczyć dekonstrukcję (np. odwrócenie rzeczywistości, zaczynanie wszystkiego od nowa, wprowadzenie diametralnej zmiany, wymyślenie na nowo sposobu wykonywania działań) i sarkazm (złośliwa ironia, drwina, wskazanie absurdu, wyolbrzymienie, itp.). Według Oscara Wilde’a sarkazm to najniższa forma dowcipu, za to najwyższa forma inteligencji. Przejawy takiego podejścia można znaleźć w popularnej serii *Dilbert on Management* (1989), autorstwa Scotta Adamsa (polskie tłumaczenie *Dilbert. Losowe akty zarządzania*). Ukazuje w niej biura/firmy, gdzie króluje niekompetentne kierownictwo, niezrozumiałe kryptonimy projektów i miniaturowe podwyżki, a także gąszcz procedur współczesnego zarządzania, nonsensowne polityki firmy i idiotyczne strategie zarządzania [Roos, Victor 1999, s. 350].

Johan Roos i Bart Victor [1999, s. 349] definiują wyobraźnię strategiczną jako wyłaniającą się właściwość złożonej zależności pomiędzy trzema rodzajami wyobraźni, tj. opisowej, twórczej i śmiałej. Według szkoły planistycznej i projektowej trzy wyżej przytoczone rodzaje wyobraźni biorą aktywny udział w procesie tworzenia oryginalnych strategii firmy. Wyobraźnia strategiczna nie daje odpowiedzi na pytanie „co jest?” lecz daje odpowiedź na pytanie „co może być?” [Hamel, 1998, s. 7–14]. Wyobraźnia strategiczna definiowana jest także jako zdolność identyfikowania pojawiających się trendów społeczno-kulturowych, technologicznych i gospodarczych, określania ich wpływu na formowanie nowych rynków oraz definiowania nowych możliwości działania. Jest ona zorientowana na przyszłość. Violina P. Rindova i Luis L. Martins [2018, s. 167-179] uważają, że wyobraźnia strategiczna jest umiejętnością, której menadżerowie, stratedzy czy przywódcy mogą się nauczyć. Przytaczają myślenie antycypacyjne, rozumowanie przez analogie i myślenie projektowe jako podejścia, których można się nauczyć, aby rozwinąć trzy sposoby myślenia: przeszły, teraźniejszy i przyszły. Wyobraźnia ma moc wyciągnięcia menadżera/stratega z pułapki dotychczasowego

sposobu myślenia, pozwala dostrzec odważniejsze wizje przyszłości organizacji. Korzystając trzypiętrowego procesu strategicznej wizji narracyjnej, tj. podejścia łączącego elementy myślenia wyprzedzającego, rozumowania przez analogię i myślenia projektowego menadżer może łatwiej nakreślić obraz przyszłości firmy i jej otoczenia [Rindova, Martins 2018, s. 167-179].

Wyobraźnia strategiczna, jako kluczowa kompetencja menadżera/stratega, może być rozumiana jako zdolność tworzenia przyszłego obrazu organizacji i jej otoczenia z innych, nowych perspektyw widzenia. Jest to zdolność tworzenia – ze strzępów informacji i faktów, przypuszczeń i spekulacji – nowego obrazu organizacji i otoczenia, nowej rzeczywistości na użytek formułowania i wdrożenia konkretnej strategii firmy [Obłój 2013, s. 38]. Powala ona, na podstawie nawet niepełnych informacji, nakreślić wizję, kluczowy element strategii biznesowej. Pomaga dostrzec tego czego nie widzą lub co ignorują inni, a także odkryć prawdziwe źródła przewagi konkurencyjnej w sytuacji, wydawałoby się, bez wejścia [Rumelt, 2011] lub znaleźć tzw. błękitne oceany [Kim, Mauborgne, 2005]. Kierowanie się wyobraźnią w procesie formułowania strategii biznesowej wiąże się z takimi elementami działania menadżerów, jak przewidywanie i kreowanie przyszłości, przewidywanie możliwych scenariuszy w przyszłości, kreowanie wizji czy sporządzanie dalekowzrocznych planów. Wyobraźnia ma moc przekształcania wizji w sukces organizacji. Jest ona niezbędna w określaniu sposobów radzenia firmy z wyzwaniami, poszukiwaniu nowych rozwiązań oraz w definiowaniu celów strategicznych. Stratedzy/menadżerowie organizacji muszą cały czas aktywnie używać wyobraźni by łączyć ze sobą nieliniowo różne pojawiające się okoliczności w procesie zarządzania strategicznego, zazwyczaj przedstawiane jako uporządkowane i przejrzyste, a w rzeczywistości bardzo odległe od normatywnych modeli. Budowanie strategii firmy wiąże się z radzeniem sobie z nieliniowym działaniem – obejmującym zapominanie, pamiętanie, zadawanie pytań, stawianie celów, zbieranie faktów (...) – i z patrzeniem na organizację jako na część szerszego otoczenia [Kostera, 2013, s. 14-15]. Dzięki wyobraźni lider/strateg w organizacji widzi szanse i okazje tam, gdzie inni tego nie zauważają. Jest ona szczególnie istotna w przypadku realizacji wielkich, ambitnych i znaczących dla gospodarki narodowej projektów strategicznych, jak na przykład projekt budowy Centralnego Portu Komunikacyjnego (CPK), czy projekt polityczno-gospodarczy „Międzymorze”.

Wyobraźnia strategiczna ma w sobie coś intuicji, wewnętrznego przekonania, które nierzadko są niezbędne w procesie podejmowania decyzji strategicznych [Soldecka, 2018, s. 67]. Intuicja w połączeniu z doświadczeniami życiowymi i umiejętnościami powoduje, że myśli jak smugi światła są „chwytane” w kompozycje obrazów, pomysłów, wyobrażeń [Kruk, Kłós,

2013, s. 51]. Szczególną rolę w wyobraźni odgrywają metafory, które pozwalają w sposób obrazowy opisać otaczającą rzeczywistość. Wyobraźnia strategiczna to jeden z trzech filarów myślenia strategicznego, obok wnikliwego obrazu teraźniejszości i przewidywania przyszłości [Laszczak, 2010, s. 6]. To właśnie w myśleniu strategicznym ważna jest wyobraźnia, czyli umiejętność przewidywania i wizualizacji powstałych koncepcji działań strategicznych. Wyobraźnia pozwala stworzyć pewnego rodzaju połączenie pomiędzy wnikliwym obrazem teraźniejszości i umiejętnością przewidywania i/lub kreowania przyszłości. Tworzenie obrazów organizacji i jej otoczenia w przyszłości pomaga dostrzec trudno uchwytnie analogie, a stawiane hipotezy dają szansę na porównywanie różnych scenariuszy [Morgan, 2001].

Należy zwrócić uwagę, iż brak wyobraźni oznacza bezmyślność, lekkomyślność, niedomyślność, niefrasobliwość, beztroskę, głupotę, ignorancję, niewiedzę, nieracjonalność, bezrefleksyjne podążanie utartym szlakiem, jak i wiąże się z brakiem rozsądku, przenikliwości, przezorności, odpowiedzialności i rozwagi. Brak wyobraźni ma negatywne skutki, np. w trudnej sytuacji może skłaniać do inercji i kontynuowania dotychczasowych wzorców działania, co może być dysfunkcjonalne [Dworzecki, 2018, s. 117]. Wyobraźnia zdominowana przez strach może działać paraliżująco wobec wyolbrzymianych problemów, odczuwanej bezsilności i braku wpływu, co oznacza stagnację [Dworzecki, Leśniak-Łebkowska, 2018, s. 117].

5. Niestandardowe sposoby rozwijania wyobraźni strategicznej

Wyobraźnia jest kluczem do sukcesu. Ludzie, którzy odnoszą największe sukcesy, są zazwyczaj bardzo kreatywni i mają bogatą wyobraźnię. Wyobraźnia jest narzędziem, które pozwala nam przeskakiwać bariery i osiągać cele, które wydają się niemożliwe do osiągnięcia. Wyobraźnię rozwija czytanie różnorodnych książek, pisanie pamiętnika/bloga, zajmowanie się sztuką (np. rysowanie) i kulturą, zwiedzanie różnych krajobrazów, kultur oraz tradycji, angażowanie się w gry i zagadki, uczenie się nowych umiejętności, poświęcanie czasu na refleksję i medytację, sięganie do marzeń, porzucanie utartych schematów postępowania, czy budzenie w sobie dziecięcej ciekawości. Wyobraźnia „karmi” się poprzez sięganie do np. doświadczenia życiowego, wiedzy historycznej oraz analogii i metafor. Kadra zarządzająca może rozwijać wyobraźnię strategiczną podobnie jak, kompetencję, talent i pozostałe zdolności menadżerskie. W rozwijaniu wyobraźni strategicznej menadżera szczególnie pomaga czytanie baśni i bajek, uczestnictwo w strategicznych grach biznesowych, wykorzystanie analogii, uczenie się z przeszłości (historii), teraźniejszości i przyszłości.

Bajki, jak i baśnie dają pewne wyobrażenia na temat zależności zachodzących w obszarze różnych zjawisk, także i ekonomicznych. Przyczyniają się one do rozwoju kreatywności, uczą wyrażania emocji oraz krytycznej analizy i syntezy, tj. umiejętności niezbędnych w procesie budowy strategii biznesowej. Fenomenem bajki jest jej uniwersalność, gdyż jej fabuła opiera się na odwiecznych pragnieniach człowieka. Innym wyróżnikiem bajki jest (...) jej nadążanie za rozwojem cywilizacyjno-technicznym [Baranowska, Baranowski, 2020, s. 15]. Istotną cechą bajki jest alegoryczność. Alegorie i symbole przyczyniają się do rozwoju wyobraźni ludzkiej. Bajki i baśnie stanowią łącznik przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Sięganie do przeszłości, jak i przyszłości kształtuje wyobraźnię strategiczną. Baśnie i bajki stymulują wyobraźnię i fantazję, ćwiczą mechanizmy wyobrażeniowe, uczą odnajdywać głębszy sens [Kowolik, 2004, s. 43]. Pokazują świat, w których występują uniwersalne wyzwania ludzkiego życia, związane z poszukiwaniem sensu, przeżywaniem różnych trudności, co również ma miejsce w procesie budowy strategii biznesowej. Pokazują także, że dzięki aktywnej postawie możliwe staje się rozwiązanie każdego problemu i poradzenia sobie z każdym wyzwaniem, w tym także w obszarze praktyki zarządzania strategicznego [Chrzczonowicz, 2020, s. 40]³.

Gry strategiczne/biznesowe stanowią doskonały trening wyobraźni. Narracja gier strategicznych, oparta na rozgrywaniu historii, sytuacji i wyobrażalnych wyzwań niesie ogromny potencjał pobudzenia wyobraźni, eksperymentowania, budowy projekcji i prawdopodobnych scenariuszy [Gandziarowska-Ziołocka, Średnicka, 2013, s. 56]. Z rozwijającej wyobraźnię siły gier zdawano sobie sprawę już w czasach starożytnych (gry symulacyjne w ramach sztuki wojennej). Gry inspirują do zmierzenia się z pytaniami *co jeśli?* lub *co jeśli nie?*. Skompresowany (ograniczony) w grach czas umożliwia identyfikację związków między zdarzeniami oraz ich konsekwencjami. W ten sposób mają szansę powstać specyficzne pamięci przyszłości (*memories of the future*), złożone z alternatywnych, mniej lub bardziej prawdopodobnych scenariuszy [Gandziarowska-Ziołocka, Średnicka, 2013, s. 56].

Sięganie do przeszłości (uczenie się z przeszłości/historii) kształtuje wyobraźnię, gdyż przyszłość zaczyna się w przeszłości. W utworze Kamila Cypriana Norwida pt. *Przeszłość* (1865), będący polemiką z heglowską filozofią dziejów czytamy, iż *przeszłość – to jest dziś*,

³ W rozwijaniu wyobraźni strategicznej może posłużyć lektura specjalnie dobranych bajek i powieści. Przykładowo *Alicja w krainie czarów* (1943), autorstwa Charlesa Lutwidge’a Dodgsona (pseudonim Lewis Carroll) zawiera przesłanie „jeśli nie wiesz, dokąd chcesz dojść, to wszystko jedno, którą drogą pójdziesz”. Oznacza to, że strategia to droga, kierunek, drogowskaz, mapa pozwalająca poruszać się w skomplikowanym świecie. *Mały Książę* (fr. *Le Petit Prince*) z 1865 r., powiastka filozoficzna autorstwa Antoine’a de Saint-Exupéry’ego, zawiera przesłanie, iż „wiedzieć można sercem; najważniejsze jest niewidoczne dla oczu”, oraz że „można mieć wiedzę z książek, ale tak naprawdę nie znać świata”. Bajka ta uświadamia nam rangę/znaczenie ludzkiej wyobraźni w życiu oraz to, jaką wartość ma tzw. głębsze spojrzenia.

tylko cokolwiek dalej. Można powiedzieć, że jutro (przyszłość) rozpoczęło się już wczoraj (w przeszłości). Zmiany w otoczeniu organizacji mają swoją historię i lubią się powtarzać. Krzysztof Obłój [2020, s. 63] uważa, że wiele współczesnych zmian ma swoje analogie w przeszłości, często w innych sferach otoczenia, w innych branżach lub w innych obszarach geograficznych. W historii należy szukać prawidłowości i wzorców charakterystycznych dla danej grupy lub typu organizacji, jak i źródeł rozwiązań aktualnych problemów zarządczych firmy (uczenie się na doświadczeniach z przeszłości) [Obłój s. 76 i 87]. Przeszłość (historia) trwa w funkcjonowaniu organizacji dzięki istnieniu wspólnych praktyk/zwyczajów biznesowych uformowanych przez pewne zbiorowości ludzi lub firm, logice ścieżek rozwojowych (powtarzalnych wzorców funkcjonowania) organizacji i jej otoczenia oraz specyficznego rodzaju uczenia się, czyli naśladowania wzorców zachowania firm powstałych wcześniej [Obłój, 2020, s. 76, 78, 92, 97, 100].

Sięganie do teraźniejszości kształtują wyobraźnię w tym sensie, iż odczytywanie obecnych trendów oraz słabych sygnałów płynących z otoczenia daje możliwość nadawania sensu (*sensemaking*) obrazowi otoczenia i sformułowania najważniejszych wyzwań. Słabe sygnały informują o zmianach wykluwających się na peryferiach otoczenia organizacji i zwiastują nadejście zmian i dominujących zjawisk/trendów [Obłój, 2022, s. 11]. Jak zauważa Krzysztof Obłój [2022, s. 11] rozpoznawanie słabych sygnałów wymaga wysiłku i wyobraźni; nietypowych technik analizy; wyobrażenia sobie sytuacji, zdarzeń i relacji, których inni nawet nie rozważają. Wyobraźnia jest szczególnie potrzebna, gdy nie potrafimy dostrzec i/lub zrozumieć znaczenia zmian na peryferiach otoczenia organizacji.

Sięganie do przyszłości jest szczególnie istotne w praktyce zarządzania, gdyż strategię biznesową buduje się na przyszłość. Jak zauważa K. Obłój, [2022, s. 50], w miarę jak wydłużamy horyzont czasowy i rozszerzamy obraz naszego terytorium, możemy wyraźniej rozpoznać zachodzącą (najczęściej powolną) ewolucję – zmiany, np. technologii, zachowań konkurentów i preferencji odbiorców. Zadawanie pytań typu, jakie niespodzianki w przyszłości mogłyby wpłynąć na firmę rozwija wyobraźnię strategiczną. Niekiedy menedżerowie tworzą futurystyczny obraz przyszłości (tzw. koncepcje bajkowe), aby przewidzieć niespodzianki, które mogłyby zmienić kierunek rozwoju branży [Day, Schoemaker, 2006, s. 107]. George S. Day i Paul J.H. Schoemaker [2006, s. 110] zwracają uwagę, iż aby dostrzec całe spectrum skutków potencjalnych niespodzianek w przyszłości, menedżerowie powinni opracować przynajmniej jeden niewyobrażany scenariusz, który (...) jest tak mało prawdopodobny, że łatwo go zignorować. Sięganie do przyszłości poprzez tworzenie jej obrazów w umyśle rozwija wyobraźnię strategiczną.

Marzenia to powstający w wyobraźni ciąg obrazów i myśli odzwierciedlających pragnienia, często nierealne; to przedmiot pragnień i dążeń. Marzenie oznacza fantazjowanie, pragnienie czegoś, chęć uzyskania lub osiągnięcia czegoś. Marzenie to myśl w której możemy sobie wyobrazić, co można osiągnąć w przyszłości, to co nie jest łatwe w realizacji [Dymara, 1999, s. 21]. Marzenia mogą pomóc kształtować przyszłość, nakierować się na jeden, określony cel oraz pomagają dążyć do jego spełnienia. Mogą też pomóc osiągać sukces czy po prostu zrozumieć, kim się naprawdę jest i co chce się robić w przyszłości. Można powiedzieć, że marzenia to wyobrażenie o tym, co się stanie, gdy zrealizujemy swój długoterminowy plan. Marzenia to wizja, idea, intuicja, wewnętrzne przekonanie.

Marzenie są czym znacznie szerszym niż cel. Jest wizją, inspiracją, głęboką potrzebą, która nie wymaga racjonalnego uzasadnienia. Cel jest czymś wąskim, ale konkretnym. Cel to umysł, konkretny punkt odniesienia, plan, logika, zewnętrzna korzyść. Nastawia nas na działanie. Sięganie do marzeń, porzucanie utartych schematów postępowania, budzenia dziecięcej ciekawości, czyli myślenie niestereotypowe stanowi doskonały trening rozwijania wyobraźni strategicznej.

Wizjonerstwo to doznawanie wizji, próba dostrzegania czegoś nierealnego, ponadmysłowego, zagłębianie tajemniczości, fascynacja jutrem. To także usiłowanie urzeczywistnienia zamiarów oczywiście niemożliwych, czyli sięganie do rzeczy – w sensie działania – wielkich, ambitnych, śmiałych, z pozoru nierealistycznych. Wizjonerstwo pobudza wyobraźnię strategiczną i może kształtować umiejętność określania jasnego kierunku w którym się zmierza. Gdy się ma wizję przyszłości to wyobraźnia wyprzedza postęp, np. nauki. Sedno wizji bardzo dobrze oddaje przysłowie japońskie: „wizja bez działania to marzenie, natomiast działanie bez wizji, to koszmar”.

Zdolność dostrzegania analogii między tym co się wydarzyło w ramach strategicznej gry symulacyjnej a codzienną rzeczywistością organizacji umożliwia trafną refleksję dotyczącą kształtu strategii biznesowej. Paradoksalnie większość problemów strategicznych nie jest tak nowych, żeby wymagały stosowania metody prób i błędów, ani tak znanych i złożonych żeby poddawały się dedukcji. W podejmowaniu decyzji strategicznych dużą rolę odgrywa rozumowanie poprzez analogię. Przejawem wyobraźni jest sięganie pamięcią do jakiś podobnych zdarzeń/zjawisk, które już miały miejsce w sytuacji pojawienia się nieznanego z natury problemów lub okazji. Giovanni Gavetti i Jan W. Rivkin [2005, s. 91] zwracają uwagę, iż analogie mogą zawodzić w sytuacji skupiania się na powierzchownych podobieństwach a nie na głębokich związkach przyczynowo-skutkowych. Wyobraźnia pomaga odróżnić głębokie, strukturalne właściwości biznesu od jego powierzchownych cech, zwłaszcza jeżeli jest to nowy

i w znacznym stopniu nieznany typ działalności biznesowej. Wyobraźnia strategiczna pozwala unikać powierzchownych analogi w wykorzystaniu wzorów działania z przeszłości lub z innych branż.

6. Zakończenie

Wyobraźnia strategiczna, poprzez tworzenie – na użytek formułowania strategii biznesowej – obrazów w umyśle stanowi zespół umiejętności: 1) przewidywania przyszłych trendów, zdarzeń i możliwych scenariuszy, które mogą mieć wpływ na organizację, 2) formułowania inspirujących i ambitnych celów oraz wizji, które wyznaczają kierunek rozwoju organizacji w długim terminie, 3) generowania różnych możliwych scenariuszy przyszłości oraz analizy ich konsekwencji dla organizacji, 4) identyfikacji strategicznych wyzwań, 5) określenia priorytetów. Wyobraźnia strategiczna stymuluje innowacyjność i kreatywność, zachęcając do poszukiwania nowych rozwiązań, pomysłów i strategii działania, które mogą przynieść organizacji przewagę konkurencyjną. To kluczowa zdolność menedżerów/strategów i liderów, wykorzystywana w celu zarówno skutecznego radzenia z niepewnością i zmiennością otoczenia organizacji, jak i kształtowania jej przyszłości. Dzięki wyobraźni strategicznej organizacje mogą być bardziej elastyczne, innowacyjne i skuteczne w osiąganiu swoich celów biznesowych.

Bibliografia

1. Arystoteles (1992, *Dzieła wszystkie*, t. III, *O duszy*, tłum P. Siwek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Baranowska M., Baranowski L. P. (2020), *Bajka w przestrzeni publicznej*, [w:] K. Wiśniewska-Borysiak (red.) *Bajka jako narzędzie w edukacji ekonomicznej w ujęciu interdyscyplinarnym*, CEDEWU, Warszawa 2020.
3. Bertolo, H. (2005), Visual imagery without visual perception?, *Psicologica*, Vol. 26, No. 1, pp. 173–188.
4. Chrzczonowicz P. (2020), *Podziemne skarby i monety o magicznych mocach pomnażania bogactwa. Czy baśnie i baki mogą być dla dziecka dobrym źródłem podstawowej wiedzy i mądrości ekonomicznej* [w:] K. Wiśniewska-Borysiak (red.), *Bajka jako narzędzie w edukacji ekonomicznej w ujęciu interdyscyplinarnym*, CEDEWU, Warszawa, Wyd. II.
5. Corbin H. (1977), *L'imagination créatrice dans le soufisme d'Ibn 'Arabi*, Flammarion, Paris.
6. Cronin T.J. (1966) *Objective Being in Descartes and Suarez*, Garland, New York.
7. Day G.S., Schoemaker P.J.H., (2006), Skanowanie peryferii, *Harvard Business Review Polska*, marzec, s. 96-110.
8. De Bono E., (1999), *Jak myśleć sprawniej*, Wydawnictwo Medium, Warszawa.
9. Dobrołowicz, W. (2006), *Psychologia wyższych procesów poznawczych*. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa.
10. Dymara B. (1999), *Dziecko w świecie marzeń*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
11. Dziewiecki M. (2004) *Ambiwalencja wyobraźni*, https://opoka.org.pl/biblioteka/II/ambivalencja_wyobraznie , data dostępu: 15.03.2024.
12. Dworzecki Z., Leśniak-Łebkowska G. (2018), Wyobraźnia strategiczna w biznesie, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Zeszyt naukowy nr 162, s. 115-142.

13. Gandziarowska-Ziołocka J., Średnicka J. (2013), *Gry symulacyjne jako przestrzeń treningu wyobraźni organizacyjnej menedżerów*, [w:] M. Kostera (red.) *Organizować z polotem. Wyobrażenia organizacyjna w praktyce*, SEDNO Wydawnictwo Akademickie, Warszawa.
14. Gavetti G., Rivkin J.W. (2005), Jak naprawdę myślą stratedzy. Korzystanie z siły analogii, *Harvard Business Review Polska*, Lipiec-sierpień.
15. Gorniewicz, J. (1997), *Kategorie pedagogiczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej Olsztyn.
16. Hamel, G. (1998), Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review* Vol.39, No. 2, pp. 7–14.
17. Jaroszyński P. (2010), *Wyobrażenia*, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, <http://www.ptta.pl/pef/pdf/w/wyobrazenia.pdf>, data dostępu: 15.03.2024.
18. *Imagination*, https://www.etymonline.com/word/imagination#etymonline_v_34543, data dostępu: 15.03.2024.
19. Kim C., Mauborgne R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
20. Koronkiewicz M. (2022), *Wyobrażenia w praktyce*, [w:] M. Falkowski (red.) *Myślenie dziś VIII: Wyobrażenia*, Fundacja na rzecz Myślenia im. Barbary Skargi, Warszawa.
21. Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE Warszawa.
22. Kostera M. (2013), *O wyobraźni, organizacjach i zmienianiu świata – Wstęp* [w:] M. Kostera (red.). *Organizować z polotem. Wyobrażenia organizacyjna w praktyce*, SEDNO Wydawnictwo Akademickie, Warszawa.
23. Koźmiński A., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
24. Kowolik P. (2004), Wpływ bajki i baśni na dzieci w edukacji wczesnoszkolnej (szkieł teoretyczny), *Nauczyciel i Szkoła*, t. 3-4 (24-25), s. 37-52.
25. Kruk E., Kłos A. (2013), *O przekształceniu twórczych wyobrażeń w biznesowe koncepcje*, [w:] M. Kostera (red.) *Organizować z polotem. Wyobrażenia organizacyjna w praktyce*, SEDNO Wydawnictwo Akademickie, Warszawa.
26. Kupisiewicz, Cz., Kupisiewicz, M. (2009), *Słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
27. Kurcz, I., Skarżyńska, K. (2008), *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
28. Laszczak M. (2010), Wyobrażenia w myśleniu strategicznym, *Przegląd Organizacji*, nr 2, s. 6-8.
29. Limont, W. (1996), *Analiza wybranych mechanizmów wyobraźni twórczej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
30. Łukasik, A. (2008), *Filogeneza i adaptacyjne funkcje ludzkiej wyobraźni*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
31. Łukaszewicz W. (2008), Pragmatyczna strona wyobraźni, *Przegląd Psychologiczny*, T. 51, Nr 2, s. 181-196.
32. Morgan G. (1993), *Imagination: New mindsets for seeing for seeing, organizing and managing*. SAGE, Thousand Oaks.
33. Morgan G. (2001), *Wyobrażenia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
34. Nęcka, E., Orzechowski, J., Szymura, B. (2006). *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
35. Oblój K. (2022), *Myśl strategicznie! Jak przygotować i zmieniać organizację w odpowiedzi na wyzwania otoczenia*, Poltext, Warszawa.
36. Okoń, W. (1992), *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
37. Rejniak-Majewska A. (2024), *Wyobrażenia*, <https://cbh.pan.pl/pl/wyobra%C5%BAnia>, data dostępu: 11.03.2024.
38. Rindova V. P., Martins., L.L. (2018), The Three Minds of the Strategist: Toward an Agentic Perspective in Behavioral Strategy, *Advances in Strategic Management*, Vol. 39, pp. 167-179.
39. Roos J., Victor B. (1999), Towards a New Model of Strategy-making as Serious Play, *European Management Journal* Vol. 17, No. 4, pp. 348–355.
40. Rumelt R. P.. (2011), *Good Strategy/Bad Strategy. The Difference and Why It Matters*, Crown Business Group, New York.

41. Soldecka N., (2018), Wyobrażenia strategiczna polskich menedżerów w artykułach prasy codziennej, *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, Zeszyt 12, s. 65-74.
42. Szewczuk W., (1979)., *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
43. Taborska A., (2022), *Ucieczka w wyobraźnię przed powtarzalnością Historii* [w:] M. Falkowski (red.), *Myślenie dziś 8 Wyobrażenia*, Fundacja na rzecz myślenia im. Barbary Skargi, Warszawa.
44. Taylor K., (2002), *Is Imagination more Important than Knowledge?*, Times Higher Education, <https://neurotaylor.com/wp-content/uploads/2012/09/thes-for-web-ii.pdf> , data dostępu 20.03.2024.
45. Thompson, W. L., Hsiao, Y., Kosslyn, S. M. (2011), Dissociation between visual attention and visual mental imagery, *Journal of Cognitive Psychology*, Vol. 23, No. 2, pp. 256–263.
46. Yoffie D.B., Cusumano M.A. (2016), *Zasady strategii, Bill Gates, Andy Grove i Steve Jobs, Pięć ponadczasowych lekcji*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.

Strategic imagination in formulation the company's strategy

Abstract: This study presents strategic imagination as a key competence of a manager/strategist and company leader. In studies on this conceptual category, the literature on the subject was used (systematic and critical review). The thesis was put forward that strategic imagination is a necessary competence of a manager/strategist in the process of formulating a company's strategy. The issue of strategic imagination is not appreciated in business practice or in the literature on the subject. At the beginning of the study, the essence of imagination, its advantages and disadvantages were presented. Three basic types of imagination were discussed: descriptive, creative and bold, and then different ways of understanding strategic imagination were presented. Finally, traditional and non-standard methods of developing strategic imagination were presented.

Keywords: strategy, imagination, strategic imagination, developing strategic imagination

JEL Classification: L10, L21, L29

Dane o autorze:

Jan Beliczyński,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
Ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków,
+48 12 2935067
beliczynj@uek.krakow.pl