

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 13 (2018), nr 2 (kwiecień-czerwiec)  
ISSN 1896-9380, s. 65-74

**Modern Management Systems**  
Volume 13 (2018), No. 2 (April-June)  
ISSN 1896-9380, pp. 65-74



Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Cybernetyki  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Institute of Organization and Management  
Faculty of Cybernetics  
Military University of Technology

## Wyobraźnia strategiczna polskich menedżerów w artykułach prasy codziennej

### Strategic imagination of polish managers in daily newspaper articles

**Natalia Soldecka**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,  
Kolegium Zarządzania i Finansów

**Abstrakt.** Wyobraźnia strategiczna, mimo że często pomijana, jest jedną z kluczowych kompetencji menedżerskich w zarządzaniu strategicznym. Rola wyobraźni strategicznej w zarządzaniu uwidacznia się szczególnie wyraźnie w rzeczywistości charakteryzującej się dużą zmiennością i niepewnością. Z uwagi na istotną rolę mediów w kształtowaniu opinii społeczeństwa, w niniejszym artykule podjęto próbę analizy sposobu postrzegania wyobraźni menedżerskiej na podstawie wybranych artykułów prasy codziennej. Z oczywistych względów tekst ten nie wyczerpuje tematu, ale stanowi punkt wyjścia do jego zgłębienia w przyszłości.

**Słowa kluczowe:** wyobraźnia strategiczna, zarządzanie strategiczne, menedżer.

**Abstract:** The strategic imagination is one of the key competences in the strategic management, although often is ignored. The role of the strategic imagination in management is particularly evident in variable and uncertain reality. Due to the important role of the media in shaping the opinion of the society, in this article I attempted to analyze the perception of the strategic imagination on the basis of selected articles in the daily newspapers. For obvious reasons, this text does not exhaust the subject, but it is the starting point for his exploration in the future.

**Keywords:** strategic imagination, strategic management, manager.

## Wstęp

„L'imagination gouverne le monde!” – według Napoleona Bonaparte światem rządzi wyobraźnia. Albert Einstein z kolei twierdził, że wyobraźnia jest ważniejsza od wiedzy. Tak w życiu codziennym, jak i w biznesie pozwala dostrzec wiele znaczeń

i wymiarów w każdej sytuacji, tym samym skłaniając do zachowania otwartości na różne jej interpretacje. W konsekwencji zachęca do tworzenia własnych obrazów rzeczywistości.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie, na wybranych przykładach, w jaki sposób w prasie codziennej prezentowane jest wykorzystanie wyobraźni w zarządzaniu strategicznym.

Po ogólnym wprowadzeniu dotyczącym wyobraźni, przedstawię analizę kilku artykułów prasowych, w których autorzy nawiązali do zagadnienia wyobraźni strategicznej menedżerów. Uzupełnieniem analizy wybranych tekstów są opinie uzyskane od kilku dziennikarzy, na temat roli wyobraźni jako jednej z kluczowych kompetencji menedżerów. Pracę zamykają wnioski i podsumowanie na temat zaobserwowanych w materiale badawczym zjawisk.

## 1. Pojęcie wyobraźni strategicznej

Definiując wyobraźnię, za *Słownikiem języka polskiego*, można powiedzieć, że jest to zdolność tworzenia w myślach różnych historii czy obrazów. Mirosław Laszczak rozumie wyobraźnię jako szkołę myślenia (Laszczak, 2010, s. 8). Jego zdaniem pozwala ona menedżerom zachować plastyczność umysłu podatnego na posługiwanie się anachronicznymi supozycjami. Tworzenie obrazów i wyobrażeń przyszłej organizacji pomaga dostrzec trudno uchwytnie analogie, a stawiane hipotezy dają szansę na porównanie różnych scenariuszy. Dzięki temu proces decyzyjny przebiega sprawniej i, co najważniejsze, decyzje są lepiej dostosowane do przyszłych zdarzeń.

Czy to w życiu osobistym, czy zawodowym, ludzie działają, wykorzystując różnego rodzaju obrazy – samych siebie oraz rzeczywistości, w której żyją. Toposy, archetypy, metafory od wieków pozwalają ludziom w sposób obrazowy opisać otaczającą rzeczywistość oraz własne miejsce w świecie. Jak pisał Gareth Morgan: „wszyscy dokonujemy projekcji tych obrazów, a większość z nich ma zarówno dodatnie, jak i ujemne następstwa. Jeżeli potrafimy dojść do zrozumienia tych obrazów i tego, w czym są zbieżne z naszą osobowością, a w czym z nią kolidują, to uzyskujemy bardzo ważną umiejętność doskonalenia efektów naszych poczynań. (...) Przez «spojrzenie w lustro», widząc siebie zarówno tak, jak my sami siebie postrzegamy, jak i tak, jak postrzegają nas inni, mamy sposobność ujrzenia oczyma wyobraźni wielkich nowych możliwości” (Morgan, 2001, s. 60). Istotę wyobraźni w zarządzaniu organizacją podkreślał też Edward De Bono, który wskazywał, iż zarządzanie bez wyobraźni grozi porażką, natomiast myślenie z wyobraźnią prowadzi do nowych sposobów patrzenia na rzeczywistość (De Bono, 1999, s. 16). Przewaga, jaką daje menedżerowi wyobraźnia, wynika stąd, że pozwala ona, na podstawie nawet niepełnych informacji, nakreślić wizję, która może dać podstawy dla nowej strategii.

Mimo tak doniosłej roli wyobraźni, w wielu dziedzinach jej znaczenie bywa pomijane. Głównie z powodu naturalnego dążenia człowieka do porządkowania, systematyzowania i nadawania stałej struktury otaczającej rzeczywistości. Bardzo wyraźnie wydać tę tendencję w zarządzaniu, kiedy w firmach menedżerowie starają się w jednej strukturze ułożyć wszystkie elementy organizacji. Jak pokazują przykłady z praktyki zarządzania, takie podejście jest uzasadnione w stabilnych czasach. Tymczasem zdolność wizualnego myślenia, czyli wyobraźnia, to jeden z trzech filarów myślenia strategicznego. Co więcej, to właśnie wyobraźnia pozwala stworzyć pewnego rodzaju połączenie pomiędzy dwoma pozostałymi elementami – wnikliwym obrazem teraźniejszości i umiejętnością przewidywania przyszłości. Innymi słowy, wyobraźnia strategiczna jest niezbędna, by skutecznie wykorzystać wiedzę o procesach zachodzących na rynku i wniknąć w istotę organizacji, a następnie skierować uwagę w stronę przyszłości. Współistnienie teraźniejszości i przyszłości w zarządzaniu strategicznym wymaga od menedżerów kreatywności i przesunięcia akcentów od suchej kalkulacji do twórczości i oryginalności, które są przejawami wyobraźni strategicznej. Jednocześnie samo włączenie wyobraźni strategicznej do sposobu zarządzania może stanowić pewnego rodzaju wyzwanie. Wiąże się to z tym, iż wyobraźnia strategiczna wymaga „aktywnej refleksji” (Haque, 2008), odwagi do tego, by odwrócić się od przeszłości, od *status quo* i w sposób niemal wizjonerski podejść do rzeczywistości, a w szczególności do kreowania przyszłości. Wyobraźnia strategiczna ma w sobie coś z intuicji, wewnętrznego przekonania, które nierzadko również są niezbędne w procesie podejmowania strategicznych decyzji. W interesujący sposób omawia to zagadnienie Krystyna Serafin, która pisze: „Myślenie oparte na intuicji jest kwintesencją, syntezą wiedzy i zdobytych doświadczeń. Jest konsekwencją umiejętnego korzystania ze zgromadzonej wiedzy i wiązania faktów” (Serafin, 2006, s. 102). Co więcej, widać w przytoczonych przykładach, że autorzy nie stawiają wyobraźni czy intuicji w opozycji do myślenia racjonalnego, ale widzą w tych pojęciach element będący doskonałym uzupełnieniem klasycznego wnioskowania logicznego.

Kluczowe znaczenie wyobraźni w myśleniu strategicznym podkreślał także Krzysztof Obłój w swojej książce zatytułowanej *Pasja i dyscyplina strategii*: „trzecim i być może najbardziej istotnym klockiem budowy hipotez strategicznych jest wyobraźnia, nieomal godne Hamleta: «Zdaje mi się, że widzę... gdzie? Przed oczyma duszy mojej». Prawdziwy strateg nie widzi jednak zjawy (...), ale próbuje ze strzępów informacji i faktów, przypuszczeń i spekulacji, złożyć razem nowy obraz świata, wyobrazić sobie nową rzeczywistość lub nawet różne nowe rzeczywistości, które może stworzyć wdrożenie konkretnej strategii” (Obłój, 2013, s. 38). Kluczowe w powyższym cytacie jest stwierdzenie odnoszące się do menedżera, który ma do dyspozycji strzępy informacji. Zwracam uwagę na ten fragment, ponieważ fragmentaryczność danych jest jednym z charakterystycznych elementów dla współczesnej – niezwykle zmiennej – rzeczywistości. Jednocześnie należy

podkreślić, że właśnie obecna rzeczywistość, jak żadna dotąd, charakteryzuje się zmiennością i niepewnością, wymaga zatem od przywódców podejścia łączącego tradycyjne zarządzanie strategiczne z wyobraźnią. Zwracają na to uwagę autorzy artykułu pt. *Paradoksy współczesnego zarządzania strategicznego*, którzy zauważają, że we współczesnej gospodarce mamy do czynienia ze zjawiskami, które na pierwszy rzut oka mogą wydawać się sprzeczne, jednak w rzeczywistości przekładają się na poprawę zarządzania strategicznego: „połączenie spontaniczności zarządzania strategicznego z jego sprawną organizacją, otwartości na aktualizację z wytyczaniem generalnych kierunków działania, identyfikowania okazji z konsekwentnym wdrażaniem pomysłów to szansa na udoskonalenie zarządzania strategicznego” (Kaleta, Witek-Crabb, 2017, s. 119).

## 2. Obraz wyobraźni strategicznej w artykułach prasy codziennej

Na potrzeby niniejszej pracy przeanalizowałam kilkadziesiąt artykułów z prasy codziennej i Internetu. Opierałam się przede wszystkim na aktualnych wydaniach. Zdecydowałam się na wybór „Pulsu Biznesu” jako źródła materiału do analizy, ponieważ jest to tytuł o szerokim zasięgu, a co za tym idzie – ma stosunkowo istotny wpływ na kształtowanie wizerunku menedżera wśród czytelników.

W analizowanych tekstach można znaleźć liczne przykłady działań, w których wykorzystanie wyobraźni – połączone z trafnym przewidywaniem przyszłości i dostosowaniem do zmieniającego się otoczenia – pozwoliło osiągnąć sukces. W taki sposób przedstawiana jest np. Stocznia Crist z Gdyni w artykule Katarzyny Kapczyńskiej pt. *Kryzys nie zatopił Crista*. W tekście przeczytamy m.in.: „Stocznia należąca do pomorskich biznesmenów, Ireneusza Ćwirki i Krzysztofa Kulczyckiego, zmieniła specjalizację, zanim dały jej się we znaki problemy branży paliwowej i wiatrowej. Buduje inne konstrukcje nawodne i ma się świetnie” lub inny fragment: „Spółka dobrze sobie radzi, bo w porę przewidziała kryzys na rynku *offshore* i znalazła kontrahentów w innych dziedzinach biznesu stocznioowego” (Kapczyńska, 2017). W połączeniu z przytoczonymi w artykule komentarzami ekspertów na temat trudnej sytuacji w branży, której omawianej stoczni udało się uniknąć, dzięki wyobraźni jej menedżerów, mogą być traktowane jako wskazówka oraz zachęta do tego, by nie bać się wyprzedzać trendów rynkowych. Co więcej, autorka artykułu przywołuje także przykłady działań podejmowanych przez spółkę współcześnie w celu zapewnienia dalszego rozwoju – Crist współpracuje ze szkołami i uczelniami, aby w przyszłości uniknąć problemów związanych z brakami kadrowymi. Takie ujęcie tematu tworzy wizerunek przedsiębiorstwa zarządzanego w sposób dalekowzroczny, z wizją i precyzyjnie zdefiniowanymi planami na przyszłość. Co ciekawe, autorka przywołuje w artykule fragmenty rozmowy z Prezesem Zarządu

– Ewą Kruchelską, a także nawiązuje do aktywności założycieli i większościowych udziałowców stoczni, w ten sposób pokazując, że zarządzanie oparte na wyobraźni nie zawsze jest właściwe wyłącznie dla jednostek, ale może stanowić element charakterystyczny dla zespołu menedżerów.

„Prawdziwa strategia powstaje z idei, której towarzyszą emocje i niepewność” – pisał Krzysztof Obłój w cytowanej wcześniej *Pasji i dyscyplinie strategii* (Obłój, 2013, s. 23). W tym duchu napisany został artykuł pt. *Rozpylacze w przededniu rewolucji* autorstwa Bartłomieja Mayera, który ukazał się w wydaniu „Pulsu Biznesu” z 4 kwietnia 2017 r. Artykuł w dużym skrócie przedstawia sytuację, z jaką spółka WUZETEM musiała się zmierzyć w krótkim czasie – od groźby upadłości aż po plany dynamicznego rozwoju. Trudna sytuacja przedsiębiorstwa niewątpliwie wywołuje niepewność, często potęgowaną przez silne emocje związane z obawami kadry i wpływem interesariuszy. Właśnie w takich sytuacjach menedżerowie stoją przed poważnym wyzwaniem, w którego przewycięzeniu może pomóc myślenie strategiczne. W cytowanym tekście zostały zaprezentowane bardzo konkretne cele – zarówno w odniesieniu do zrealizowanej restrukturyzacji, jak i aktualnych planów Zarządu. Cele te definiują pozycję, jaką firma ma osiągnąć oraz środki do ich realizacji: „Żeby rosnać, trzeba stale inwestować (...) drugi etap inwestycji ma dać efekt w postaci zdywersyfikowania produkcji” (Mayer, 2017). W wypowiedziach kierującej firmą Joanny Szwajkowskiej da się zauważyć rodzaj myślenia obrazowego: „na kilka kluczowych maszyn, dzięki którym zrewolucjonizujemy produkcję, jeszcze czekamy. To urządzenia, które pozwolą nam wytwarzać szeroki wachlarz komponentów do silników najnowszej generacji. (...) Uruchomienie maszyn pozwoli zwiększyć produkcję z obecnych 600 tys. sztuk rozpylaczy do 800-900 tys. rocznie. Ma się to stać jeszcze w tym roku i będzie oznaczać zakończenie I etapu inwestycyjnego. Wtedy też WUZETEM planuje rozpocząć ekspansję na rynek europejski” (Mayer, 2017). W tym krótkim cytacie widać jasno określony obraz przyszłej sytuacji firmy – nowoczesnego producenta, rozszerzającego działalność o nowe rynki.

Model działania menedżera wykorzystującego wyobraźnię strategiczną został w interesujący sposób zaprezentowany w artykule *T-Mobile odwraca spadkowy trend* Marcela Zatońskiego. Wykorzystując wyobraźnię, przy użyciu metafor i obrazów, menedżer tworzy nowe wzorce całkowicie odmienne od tych, które obowiązują w tradycyjnych koncepcjach organizacji. Nowy sposób widzenia świata ma na celu zwiększenie twórczego działania. Przykładem takiego podejścia może być chociażby opisana w tekście sytuacja: „Wkrótce po przyjeździe do T-Mobile w połowie 2015 r. Adam Sawicki zlikwidował gabinet prezesa i zamienił go na siłownię dla pracowników” (Zatoński, 2017). Zabieg – wydawać by się mogło dość prozaiczny – stanowi przykład otwarcia się menedżera na zespół. Warto w tym miejscu wspomnieć, iż jedną z bardzo ważnych funkcji przywódczych jest tworzenie poczucia wspólnej wizji i wspólnie wyznawanych wartości. Wykorzystanie wyobraźni pomaga tworzyć obrazy, które będą podzielane przez cały zespół.

Gareth Morgan pisze w *Wyobraźni organizacyjnej*, że wykorzystywanie wyobraźni to „tworzenie nowej przestrzeni: nowej przestrzeni, w której mogą rozwijać się nowe sposoby myślenia, nowe poglądy i nowy dialog, i z której mogą wyłaniać się nowe inicjatywy” (Morgan, 2001, s. 253). Przekonanie to znajduje odzwierciedlenie w wielu przykładach z prasy, w których bardzo wyraźnie podkreślana jest wyobraźnia menedżerów związanych z działalnością kreatywną i innowacyjną oraz przedsiębiorców, którzy stworzyli biznes np. ze swojego hobby lub pasji. Artykuły na temat niewielkich firm stanowią bardzo ciekawe źródło informacji na temat wyobraźni w biznesie. Bardzo często w artykułach tego typu przedstawiane są osoby, które po kilku lub kilkunastu latach pracy w dużych organizacjach postanowiły postawić na rozwój własnego biznesu. Z racji skali działalności tego rodzaju firm, oczywiście nie możemy porównywać ich do dużych organizacji. Jednak charakterystyczne w takich firmach jest to, że pasja, jaka towarzyszyła ich założycielom podczas tworzenia koncepcji biznesu, znajduje odzwierciedlenie w sposobie kierowania taką firmą. Przykład znajdziemy w artykule Karoliny Zawadki pt. *Oryginalne meble z części aut*, w którym opisany został niecodzienny pomysł na biznes: „Kilka lat temu Jacek Wyrębkiewicz, oglądając na Discovery program telewizyjny, natknął się na niecodzienny mebel wykonany z samochodu marki Chevrolet. Wtedy w jego głowie narodził się pomysł produkcji artykułów wnętrzarskich. Wraz z żoną doszli do wniosku, że taki rynek w Polsce prawie jeszcze nie istnieje. Wtedy postanowił całkowicie zmienić swoje życie zawodowe” (Zawadka, 2017). Bohater tekstu, właściwie pod wpływem impulsu, zidentyfikował niszę, która pozwoliła, na bazie własnych zainteresowań, zbudować firmę.

Podobnych przykładów możemy szukać w artykułach na temat start-upów oraz firm, które opierają swoją działalność na innowacjach. Wynika to zapewne z samego charakteru takiej działalności. Wyobraźnia i kreatywność są istotą innowacji, dlatego nie powinno ich zabraknąć także w sposobie zarządzania tego rodzaju podmiotami.

Interesujących przykładów w tym zakresie dostarcza artykuł *Start-upy myślą, więc rosną* autorstwa Pauliny Kostro. Co prawda nie mamy w tekście nawiązania do stylu zarządzania konkretnego menedżera, autorka raczej odwołuje się do działalności start-upów jako takich. Mimo to w pracy zwraca się uwagę na dążenie do rozwoju firmy w oparciu o innowacyjne pomysły – polskie start-upy zwiększają zatrudnienie. Działalność opierają na własnych pieniądzach, a sukces upatrują w tworzeniu nowatorskich rozwiązań i patentów.

Podobny przykład znajdziemy w tekście *Polacy wydrukują linie przewodzące prąd*, w którym autorka – Anna Bełcik – prezentuje wynalazek firmy XTPL. „Niebawem ma trafić na rynek nowa technologia opracowana i opatentowana przez młodą spółkę technologiczną XTPL. Firma, na czele której stoi dr Filip Granek, stworzyła nowatorską metodę drukowania linii przewodzących prąd. Struktury te są 100 razy cieńsze od ludzkiego włosa. Metoda może się okazać atrakcyjna m.in. dla producentów paneli słonecznych i wyświetlaczy ciekłokrystalicznych” (Bełcik, 2017a).

Te i wiele innych artykułów prasowych przedstawiają autorów wynalazków lub innowacyjnych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych czy z różnych dziedzin, którzy na bazie swojego unikatowego „produktu” tworzą firmę. Zazwyczaj sposób myślenia charakterystyczny dla osób kreatywnych przekłada się także na styl prowadzenia biznesu.

W artykułach na temat polskich menedżerów i kierowanych przez nich firm, dziennikarze często odwołują się do ambicji jako jednej z kluczowych cech menedżera. Ambitne plany są bardzo często synonimem determinacji zarówno w dążeniu do rozwoju organizacji, jak i planowaniu jej przyszłości. W wielu tekstach ambicja towarzyszy wyobraźni. Możemy to zauważyć np. w artykule Anny Bełcik pt. *PGNiG wyda 680 mln na innowacje*. W przytoczonej wypowiedzi wiceprezesa koncernu ds. rozwoju, Łukasza Kroplewskiego, czytamy: „Dzięki zwiększeniu inwestycji w innowacje będziemy efektywniej wspierać nasze otoczenie biznesowe. W najbliższych latach chcemy mieć większy wpływ na rozwój sektora gazowego w Polsce. Mamy ambitne plany, aby stać się liderem rozwoju innowacyjności w tym sektorze. Ciągłe poszukujemy i jesteśmy otwarci na nowe inicjatywy” (Bełcik, 2017b).

Ostatnim przykładem artykułu odwołującego się do wyobraźni strategicznej, jaki chciałabym przedstawić, jest tekst Mirosława Konkla pt. *Bądź sobą i wyłącz ustawienia domyślne*. Wybrałam ten tekst na zakończenie analizy, ponieważ autor w bardzo interesujący sposób połączył historię menedżera – Krzysztofa Surgowta – z opiniami ekspertów na temat stylu zarządzania oraz postaw, które przekładają się na osiągnięcie lepszych wyników w pracy i wyższego poziomu innowacyjności. „Spotkałem w życiu wielu topmenedżerów i właścicieli najbardziej rozpoznawalnych firm na kuli ziemskiej. Wszyscy oni są tacy sami: cechują się wyobraźnią, fantazją, łamią konwencje, w sprawach naprawdę ważnych nigdy nie idą na kompromisy i nie dbają o to, co myśli o nich otoczenie” – opisuje Krzysztof Surgowt (Konkel, 2017). Doświadczenia zawodowe cytowanego menedżera i założyciela firmy Cryptomind oraz opinie ekspertów wskazują na cechy, które charakteryzują osoby o silnych osobowościach, takie jak chociażby kreatywność, odwaga, umiejętność przełamania stereotypów, czy zdolność do motywowania innych. Właśnie takie osoby mają istotny udział w budowaniu sukcesu firmy. W artykule poruszona została jeszcze jedna istotna kwestia, a mianowicie równowaga. Wyzwaniem dla menedżerów jest osiągnięcie złotego środka – stworzenie zespołu różnorodnego, w którym znajdują się zarówno indywidualiści, jak i osoby, które chętnie pracują w grupie, wizjonerzy i umysły analityczne. Na podstawie lektury i analizy wybranych artykułów z prasy codziennej można by porównać wyobraźnię strategiczną do spojrzenia na firmę z lotu ptaka – zajęcie takiej pozycji daje menedżerowi zupełnie inną perspektywę, a tym samym stwarza nowe możliwości. Zaletą takiego punktu widzenia jest przede wszystkim całościowy ogłąd – możliwość spojrzenia na różne aspekty funkcjonowania organizacji, jej otoczenie i konkurencję, a także proces ewolucji – od sposobu działania w przeszłości, przez stan obecny, aż po scenariusze rozwoju w przyszłości.

Takie wykorzystanie wyobraźni może stanowić doskonale uzupełnienie w tworzeniu strategii firmy. Prawdziwie innowacyjna strategia nie może być oparta wyłącznie na matematycznych obliczeniach, modelach ekonomicznych i twardej analizie, ale powinna zawierać wizję, która będzie wytyczała kierunki realizacji przyjętych celów. Jak pisał Johan Roos w artykule *Sparkling strategy imagination*, analiza faktów nie powinna służyć temu, by przysłonić lub podważać wartość praktycznej mądrości. Aby strategia była opracowana wnikliwie i w autentyczny sposób motywowała do realizacji zamierzonych celów, musi zawierać pewien komponent kreatywności i intuicji (Roos, 2004).

Jak pokazują wybrane przeze mnie przykłady, pisząc o wyobraźni strategicznej menedżerów, dziennikarze zwracają uwagę na różne jej aspekty. Z pewnością sposób postrzegania wyobraźni menedżera i rozłożenie akcentów na różne jej aspekty, w dużej mierze zależy od specyfiki branży, w której działa dana firma. Jednak niezależnie od branży, o jakiej jest mowa, wyobraźnia strategiczna daje menedżerom tę przewagę, że umożliwia całościowe spojrzenie na organizację, jej przyszłość i proces dochodzenia do zamierzonego stanu.

Kolejnym wnioskiem, który nasuwa się podczas analizy wyobraźni strategicznej menedżerów w prasie, jest fakt, że jest to umiejętność, która sprawdza się zarówno w zarządzaniu niewielką organizacją, jak i korporacją. Niezależnie od rozmiaru zarządzanej organizacji, potrzebne są intuicja wynikająca z doświadczenia oraz pasja, które pozwalają uniknąć ograniczania się wyłącznie do twardych danych analitycznych oraz włączyć w proces tworzenia strategii, obrazowe myślenie o organizacji.

Autorzy przeanalizowanych przeze mnie artykułów prasowych najczęściej nie piszą o wyobraźni strategicznej wprost i rzadko posługują się tym terminem, ale odnoszą się do pewnych elementów działania i zachowań menedżerów, które są przejawem kierowania się wyobraźnią w zarządzaniu, takich jak: przewidywanie przyszłości, kreowanie wizji czy dalekowzroczne plany. Może to wskazywać na fakt, iż zagadnienie wyobraźni strategicznej menedżerów nie jest jeszcze dobrze znane poza środowiskiem specjalizującym się w zarządzaniu strategicznym.

Wniosek ten mogą potwierdzać także dane korpusowe dotyczące częstości używania danego zwrotu w tekstach pisanych. Podczas analizowania tematu sięgnęłam do Narodowego Korpusu Języka Polskiego (Pęzik, 2012). Po wpisaniu do wyszukiwarki hasła „wyobraźnia strategiczna” otrzymałam tylko jeden wynik, pochodzący ze sprawozdania stenograficznego obrad sejmu z 16 lutego 2000 r., gdzie czytamy: „Z przedstawionej informacji można odczytać pewną fotografię stanu rzeczy. Trudności nie ustępują, szwankuje wyobraźnia strategiczna. Rząd mówi o przygotowaniach Polski do członkostwa w duchu akcesji do zastanego układu” (Pęzik, 2012). Dla porównania, po zapytaniu o zwrot „zarządzanie strategiczne” otrzymujemy ponad 30 wyników z różnych tekstów, a jeśli zapytamy korpus o hasło „strategia”, otrzymamy aż 3444 wyniki.



### 3. Wyobraźnia strategiczna widziana oczami dziennikarzy

Aby zgłębić wiedzę na temat wyobraźni strategicznej menedżerów w prasie, przeprowadziłam krótkie wywiady z dziennikarzami, którzy piszą na temat menedżerów i zarządzanych przez nich organizacji oraz przeprowadzają z nimi rozmowy. Formularze w formie anonimowych ankiet skierowałam zarówno do dziennikarzy dzienników o zasięgu krajowym, jak i portali branżowych. W grupie dziennikarzy, którzy odpowiedzieli na zadane pytania, były przede wszystkim osoby piszące na tematy związane z przemysłem, gospodarką morską i finansami.

W ankietach zapytałam między innymi o kluczowe kompetencje menedżerów współczesnych oraz w przyszłości. W odpowiedziach ankietowani wielokrotnie zwracali uwagę na takie elementy, jak: „kreowanie przyszłości”, „wizja siebie i organizacji w nowej przyszłości”, „przewidywanie możliwych scenariuszy w przyszłości” – wszystkie wymienione powyżej czynności wpisują się w pojęcie wyobraźni strategicznej.

Duże znaczenie wyobraźni strategicznej pojawia się w opiniach dotyczących kompetencji menedżerów, które będą zyskiwały na znaczeniu w przyszłości. Bardzo dynamiczne zmiany w otoczeniu spowodują, że menedżerowie będą musieli szybciej niż kiedykolwiek reagować na zachodzące zmiany. W tym zakresie pomocna może okazać się wyobraźnia. Zdaniem dziennikarzy, nowy model zarządzania, wykorzystujący wyobraźnię strategiczną, będzie się wiązał z rosnącą rolą skutecznej i efektywnej komunikacji, jako jednej z kluczowych kompetencji menedżerskich. W jednej z wypowiedzi otrzymanych w ankiecie mogłam przeczytać: „Brak odpowiedniej komunikacji może w przyszłości stać się przyczyną problemów wielu firm. Ważne staną się odpowiedzi na pytania nie tylko o to, co firma robi, ale także jak to robi i dlaczego? Konieczne będzie przekazanie pewnej wizji, a nie tylko informacji o produkcie czy usłudze”.

Co ciekawe, dziennikarze, którzy odpowiedzieli na pytania ankiety, wskazywali, że wyobraźnia menedżera i jego wizja organizacji przekładają się na sukces firmy: „dobry menedżer jest wizytówką przedsiębiorstwa. Sukces wielu firm kojarzy się z nazwiskami ich najlepszych menadżerów. Moim zdaniem to menadżer powinien być największym atutem firmy. Zawsze za sukcesem firmy stoją działania osób, które miały wizję, cel i odwagę i to oni powinni zajmować stanowiska menadżerskie i budować wizerunek firmy”.

### Podsumowanie

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że zagadnienia związane z wyobraźnią strategiczną znajdują się w obszarze zainteresowań dziennikarzy „Pulsu Biznesu”. Temat ten pojawia się zarówno w tekstach poświęconych sylwetkom konkretnych menedżerów, jak i w artykułach na temat strategii zarządzania.

Jednak mimo świadomości wpływu wyobraźni na model zarządzania, dziennikarze rzadko wprost posługują się pojęciem wyobraźni strategicznej. Natomiast częściej piszą o wizji, odwadze, kreatywnym podejściu, innowacyjnych metodach zarządzania, gotowości do zmian itp. Może to wskazywać na fakt, iż zagadnienie wyobraźni strategicznej nie jest jeszcze powszechne wśród dziennikarzy i może stanowić interesujący temat do nowych artykułów prasowych.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] DE BONO E., 1999, *Jak myśleć sprawniej*, Wydawnictwo Medium, Warszawa.
- [2] KALETA A., WITEK-CRABB A., 2017, *Paradoksy współczesnego zarządzania strategicznego*, [w:] A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [3] LASZCZAK M., 2010, *Wyobrażenia w myśleniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- [4] MORGAN G., 2001, *Wyobrażenia organizacyjne. Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [5] OBLÓJ K., 2013, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltex, Warszawa.
- [6] SERAFIN K., 2006, *Wyobrażenia organizacyjne. Intuicja jako czynnik współtworzący sukces menedżera*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 37, Katowice.

#### ARTYKUŁY PRASOWE I NETOGRAFIA

- [1] BEŁCIK A., 2017a, *Polacy wydrukują linie przewodzące prąd*, <https://www.pb.pl/polacy-wydrukuj-linie-przewodzace-prad-857916> [29.03.2017].
- [2] BEŁCIK A., 2017b, *PGNiG wyda 680 mln na innowacje*, <https://www.pb.pl/pgnig-wyda-680-mln-zl-na-innowacje-857094> [29.03.2017].
- [3] HQUE U., 2008, *How Strategic Imagination Happen*, <https://hbr.org/2008/04/how-strategic-imagination-happ-1> [4.04.2017].
- [4] KAPCZYŃSKA K., 2017, *Kryzys nie zatopił Crista*, [w:] „Puls Biznesu”, nr 46 (4809).
- [5] KONKEL M., 2017, *Bądź sobą i wyłącz ustawienia fabryczne*, <https://www.pb.pl/badz-soba-i-wylacz-ustawienia-domyslnie-857708> [28.03.2017].
- [6] KOSTRO P., 2017, *Start-upy myślą, więc rosną*, <https://www.pb.pl/start-upy-mysla-wiec-rosna-841524> [27.03.2017].
- [7] PĘDZIK P., 2012, *Wyszukiwarka PELCRA dla danych NKJP. Narodowy Korpus Języka Polskiego*, A. Przepiórkowski, M. Bańko, R. Górski, B. Lewandowska-Tomaszczyk (red.), <http://www.nkjp.uni.lodz.pl/index.jsp> [27.03.2017].
- [8] ROOS J., 2004, *Sparkling strategy imagination*, MIT Sloan Management Review, <http://sloan-review.mit.edu/article/sparking-strategic-imagination/> [27.03.2017].
- [9] ZATOŃSKI M., 2017, *T-Mobile odwraca spadkowy trend*, [w:] „Puls Biznesu”, nr 44 (4807).
- [10] ZAWADKA K., 2017, *Oryginalne meble z części aut*, <https://www.pb.pl/oryginalne-meble-z-czesci-aut-857456> [25.03.2017].