

# przegląd

## organizacji

### Wprowadzenie

**W** latach sześćdziesiątych, mniej więcej wtedy, gdy zaczynały pojawiać się zręby zarządzania strategicznego, Pat Hughes, irlandzko-kanadyjski poszukiwacz, doszedł do wniosku, że w życiu liczą się tylko ambitne cele, dla których warto poświęcić większość posiadanych zasobów, nie licząc na szybkie zyski i niekoniecznie ufając w to, co mówią inni. W głowie kołatała mu niecodzienna myśl – chciał w Irlandii odkryć wartościowe minerały. Właściwie czyste szaleństwo. Jak to, w Irlandii? W tym kraju słynącym co najwyżej z piwa, nie bardzo mlecznych krów i zielonych krasnoludków, to tam miałyby znajdować się cenne minerały? Potencjalni inwestorzy widzieli w Pacie Hughesie irlandzkiego spryciarza, co to na kiepskie łgarstwo próbuje wyłudzić spore pieniądze. A jednak Hughes znalazł i ołów, i cynk, i miedź, i srebro. A to, co opowiadał inwestorom, to nie były irlandzkie baśnie, lecz mieszanka odważnego myślenia i wyobraźni, które stały się zaczątkiem ogromnej fortuny i dowodem, że u początków wielkiego biznesu znajduje się zawsze oryginalny pomysł i szczególnie dalekowzroczność posiadanej wizji. Po prostu trzeba myśleć strategicznie.

### Cechy myślenia strategicznego

**P**odobnych zdarzeń w historii biznesu nie brakuje. Nagromadziło się ich tyle, że musieli na nie zwrócić uwagę również teoretycy zarządzania, tworząc zbiór właściwości charakteryzujących myślenie strategiczne. Cechuje się ono:

- długofalowością,
- nadrzędnością wobec procesów myślowych poprzedzających podjęcie innych niż strategiczne decyzji,
- odwagą, gdyż decyzje podjęte w wyniku myślenia strategicznego wiążą najważniejsze zasoby przedsiębiorstwa i są trudno odwracalne (a czasem nieodwracalne),
- pragnieniem zdobycia ważnych i ambitnych celów, zapewniających wzrost i rozwój organizacji przez długie lata.

W myśleniu strategicznym wyróżnia się trzy podstawowe składniki strukturalne, są to:

- wnikliwy obraz teraźniejszości (*insight about the present*),
- przewidywanie przyszłości (*foresight about the future*),
- zdolność wizualnego myślenia (*visual thinking*)<sup>1)</sup>.

Pierwszy ze składników wiąże się z potrzebą posiadania wiedzy o zjawiskach zachodzących na rynku, o procesach tworzących ten rynek i ewokujących sukces organizacji, zmusza też do wniknięcia w istotę organizacji. Drugi składnik strukturalny kieruje uwagę ku przyszłości, bo to tam będą rozgrywać się strategiczne zmagania i obecne decyzje muszą uwzględniać cechy przyszłego rynku. Związek pomiędzy teraźniejszością a przyszłością, tak ewidentny w zarządzaniu strategicznym, wymusza przyjęcie kreatywnej postawy wśród zarządzających i przesuwa akcenty z chłodnej kalkulacji ku obszarom imaginacji, twórczości i oryginalności, tak ważnym w konkurencyjnych zmaganiach, że kształtują one trzeci ze składników strukturalnych myślenia strategicznego.

# Wyobrażenia w myśleniu strategicznym

<https://doi.org/10.33141/po.2010.02.02>

Mirosław Laszczak

Przegląd Organizacji, Nr 2 (841), 2010, ss. 6-8

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

W chwili, gdy próbuje się sprawdzić poprawność wyobrażonej wizji, musi dojść do konfrontacji z rzeczywistością, następuje zatem ciąg niezwykle ważnych decyzji, których konsekwencje są trudne do odwrócenia, a związany z nimi nacisk psychiczny jest tym bardziej zrozumiały, że aktywność strategiczna absorbuje ogromne zasoby, zarówno natury finansowej, jak i psychologicznej. Z tego względu, gdy rozpoczynają się już działania strategiczne: „zarządzający i stratedzy powinni żyć nadzieją i modlić się, że ich wizja i sposób postrzegania rzeczywistości są poprawne”<sup>2)</sup>.

Podstawowy problem myślenia strategicznego polega na tym, że nigdy nie ma się pewności, w jakim stopniu wyobraźnia jest zbiorem pobożnych życzeń, a na ile pomaga zauważyć coś, co jest jeszcze niedostrzegalne dla innych. Wiadomo tylko, że jeśli wyobraźnia menedżerów nie jest intelektualnym oszustwem, to implikując działanie, staje się machiną napędzającą sukces i wprowadza tak głębokie przemiany w branży, że zachodzące tam procesy zostają podźwignięte na jakościowo wyższy poziom.

## Wyobrażenia menedżerska

**S**koro historia biznesu poucza, że wyobraźnia ma moc przekształcania wizji w sukces organizacji, było jasne, że stanie się ona przedmiotem licznych badań. Wynika z nich, że menedżerowie dzielą się na tych, którzy cenią przede wszystkim konkrety, i tych, którzy lubią oderwać się od codzienności i dać upust fantazji. W jednym z badań poproszono menedżerów, żeby po zaznajomieniu się z sytuacją ekonomiczną pewnego fikcyjnego przedsiębiorstwa podjęli wiele decyzji inwestycyjnych. Wtedy okazało się, że część badanych po paru decyzjach stwierdziła, że wpaść w pułapkę nadmiernego zadłużenia i kolejnych decyzji inwestycyjnych podjąć już nie może<sup>3)</sup>. Przypomina to nieco inny eksperyment, w którym badanych poproszono, aby w myślach poruszali się wokół figury namalowanej na podłodze pokoju pokazanego im na zdjęciu. Wtedy również część osób powiedziała, że nie daje rady, bo wciąż wpadają na ścianę<sup>4)</sup>.

Takie trzymanie się konkretów świadczy o tzw. wyobraźni analogicznej. Ale również dowodzi, że aby wyobrazić sobie jakąś własność, najpierw musimy wyobrazić sobie coś innego. Odślania to pewne szczególne cechy metod analizy strategicznej, które mogą spełniać nieco inną funkcję, niż im się powszechnie przypisuje. Wiadomo przecież, że metodom analizy strategicznej (takim choćby, jak macierz BCG) daleko do zgodnego z rzeczywistością odwzorowania rynku. Jednak wykreślona na płaszczyźnie macierzy pozycja przedsiębiorstwa, która dodatkowo ukazana jest w kontekście konkurencyjnych firm, stanowi dobrą

pożywkę dla wyobraźni. W tym przypadku wizualizacja pomaga w myśleniu właśnie dlatego, że uruchamia wyobraźnię przy jednoczesnym zakotwiczeniu myślenia w podstawowych faktach.

Jeśli macierze analizy strategicznej potrafią pobudzić wyobraźnię, to są również w stanie uruchomić procesy myślowe (także te, których część zachodzi poza świadomością), w wyniku których pojawiają się strategie. Na ile będą to strategie nowatorskie, a w jakim stopniu będą one zgodne z doświadczeniem, zależy już tylko od tego, czy menedżerowie mają bardziej naturę artysty, czy księgowego. Taki podział menedżerów ze względu na ich cechy osobowości widoczny jest w każdym przedsiębiorstwie. Wyobraźnia okazuje się ważnym czynnikiem różnicującym miejsce zajmowane przez poszczególnych pracowników w strukturze hierarchicznej organizacji. Zdaniem Ralpha S. Larsena (prezesa Johnson & Johnson): pracownicy na niższych szczeblach podejmują wystarczająco dobre decyzje, opierając się na wskaźnikach ilościowych. Gdy jednak awansują, stają się nieporadni, brakuje im bowiem zdolności do identyfikowania subtelnych składników biorących udział w procesie podejmowania decyzji<sup>5)</sup>. Wyniki eksperymentów potwierdzają, że nowicjusz potrzebuje racjonalności analitycznej, doświadczony decydent z racjonalności analitycznej korzysta w dalszym planie; ekspert natomiast podejmuje decyzje dzięki intuicji i wyobraźni, strateg zaś dzięki wyobraźni przenika przez mglistą zasłonę przyszłości i jest w stanie przewidywać rynkowe zdarzenia<sup>6)</sup>.

## Tworzenie się wyobrażeń

**P**owszechnie przyjmuje się, że wyobraźnia korzysta z tzw. wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*). Procesy poznawcze zachodzące w organizmie nie mają swobodnego dostępu do wiedzy ukrytej, nie można swobodnie włączać tej wiedzy do logicznie poprawnego rozumowania. Jej większa część nie jest dostępna introspekcyjnie ani artykułowana werbalnie<sup>7)</sup>. Przetwarzający ogromne ilości informacji umysł robi to poza świadomością i poza językiem, wynikające z przetworzenia tych informacji wnioski zapadają w tzw. pamięci utajonej. Ten proces nieświadomego przetwarzania informacji nazwano „myśleniem oszczędnościowym” (pochłania ono czwartą część wysiłku wkładanego w normalne myślenie)<sup>8)</sup>. Równocześnie, obok tworzącej się „wiedzy jawnej”, która „wie, że...”, współistnieje „wiedza milcząca”, która „wie, jak...”<sup>9)</sup>. Budowane na tej wiedzy przesądzenia odpowiedzialne są za kształt wyobraźni, z tak typowymi dla niej cechami, jak brak stereotypowości, oryginalność oraz pojawianie się w zupełnie nieoczekiwanych momentach. ➡

Na kształt wyobrażeń wpływa też doświadczenie. To dlatego wprowadzono kryterium przenikalności poznawczej. Wyobrażenia są nieprzenikalne poznawczo, jeśli przyjmowane w danej chwili założenia są na tyle trwałe, że nie pozwalają na modyfikację wyobrażeń. Tym samym przekonanie o sile konkurentów – o ile jest nieprzenikalne poznawczo – zawsze będzie narzucać gotowe strategie – bądź to agresywne, jeśli sądzić będziemy, że konkurenci są słabi, bądź defensywne, jeśli założymy, że na ich rzecz musimy zrezygnować z części naszych udziałów rynkowych. Warto zauważyć, że nieprzenikalne poznawczo zjawiska mogą zmieniać się wraz z takimi czynnikami, jak wprawa lub doświadczenie, lub po zażyciu narkotyków<sup>10</sup>. W tym kontekście uciekanie się menedżerów do używek czy sięganie po dopalacze po to, by uzyskać lepszy wgląd w naturę rzeczywistości, może być lepiej zrozumiane, choć w żadnym razie nie może być usprawiedliwione. Obserwacje podpowiadają zresztą, że dużo bardziej użyteczne jest posiadane przez menedżerów doświadczenie oraz zgromadzona przez nich wiedza, i to niekoniecznie ściśle związana z biznesem; jeśli wiedzy i doświadczenia nie traktuje się bowiem zbyt ortodoksyjnie, to dzięki nim powstają bogate pokłady wiedzy ukrytej, skąd nieoczekiwane przenikają do świadomości i przyjmują postać oryginalnych odpowiedzi na zadawane dużo wcześniej pytania. Każde skostnienie poglądów oraz niechęć do przyjmowania cudzych założeń, jak również brak zgody na uwzględnienie odmiennych punktów widzenia, niszczy wyobraźnię, co w zarządzaniu strategicznym przenosi się bezpośrednio na długość horyzontu czasowego rozpatrywanych zdarzeń, na wielość branych pod uwagę rozwiązań strategicznych, a w końcu na stopień oryginalności pomysłów i realizowanych strategii.

Menedżerów od zwykłych fantastów różni to, że swoje niezwykle czasem idee starają się wcielić w życie. Zamiast mnożyć pomysły, przystępują do konfrontacji z rzeczywistością. Bardzo prawdopodobne, że ujawni się wówczas kolejna cecha wyobraźni. Francuski psycholog Coue sformułował prawo mówiące, że jeśli pragnienia stoją w sprzeczności z wyobrażeniami, to w ostateczności wyobrażenia właśnie okazują się silniejsze. Nawet atrakcyjne i realistyczne cele w zestawieniu z pesymistycznymi wizjami przyszłości będą relatywnie częściej kończyć się porażką. Jeśli więc stanowisko szefa firmy zajmować będą mało kontenci z pesymistycznymi wyobrażeniami dotyczącymi przyszłości, jest całkiem możliwe, że swymi decyzjami prowokować będą sytuacje zagrażające stabilności ekonomicznej przedsiębiorstwa.

## Wyobraźnia a racjonalność

**S**wiatem rządzi wyobraźnia” – powiedział Napoleon, a potwierdzenie jego słów przychodzi ze strony teoretyków zarządzania, dostrzegających w tak hołubionej niegdyś racjonalności wartość konserwatywną, silnie naznaczoną przeszłością i myśleniem zachowawczym. Szwedzki teoretyk organizacji, Nils Brunsson, mówi wprost: „Racjonalne decyzje nie zawsze służą jako dobra podstawa właściwego i udanego działania”<sup>11</sup>. Brunsson uważa, że kurczowe trzymanie się faktów i pragnienie przeprowadzenia logicznego wyводу może mieć zastosowanie w sytuacji podejmowania działań mniej doniosłych, mało skomplikowanych i nastawionych na krótki okres<sup>12</sup>. W przypadku wielkich i znaczących strategicznych projektów liczy się wyobraźnia menedżerska. Na nią też powołuje się co drugi indagowany przez McKin-

seya menedżer, twierdząc, że filozofia zarządzania strategicznego sprzyja kreatywności<sup>13</sup>.

Ta typowa dla zarządzania strategicznego łączność pomiędzy tworzeniem wyobrażeń i ich późniejszą realizacją jest niezwykle pociągająca, strateg staje się poniekąd demiurmem, co wiąże go mentalnie z proponowanymi działaniami. Objawia się to zwiększonym poziomem zaangażowania i wpływa na skuteczność realizowanych strategii – wdrażaniu wizji towarzyszy większa motywacja, bez czego trudno byłoby oczekiwać pomyślnego zakończenia.

Jest też wyobraźnia szkołą myślenia. To dzięki niej menedżerowie mogą zachować plastyczność umysłu, tak podatnego na skostnienie i tak skorego do posługiwania się anachronicznymi supozycjami. Wiadomo przecież, że: „dorosły człowiek raczej woli odrzucić sprzeczne informacje lub zmienić ich treść, aniżeli przebudować lub zmodyfikować system swych przekonań”<sup>14</sup>. Kreacja kolejnych strategicznych wyobrażeń ćwiczy umysł, pomaga odkrywać trudno dostrzegalne analogie i to bez zrywania kontaktu z rzeczywistością. Menedżerowie posługujący się wyobraźnią są zdolni podejmować decyzje lepiej dostosowane do przyszłych charakterystyk rynku, a myślowe testowanie hipotez sprawia, że działania w *realu* nie są zawieszane w intelektualnej próżni, lecz mają szansę rozgrywać się w krajobrazie wymyślonych (ale nie zmyślonych) uwarunkowań.

dr inż. Mirosław Laszczak  
Akademia Techniczno-Humanistyczna  
w Bielsku-Białej

## PRZYPISY

<sup>1</sup> G. HAMEL, C. K. PRAHALAD, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996. Cyt. za: F. KRAWIEC, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 115.

<sup>2</sup> E.D. BEINHOCKER, *On the Origin of Strategies*, „The McKinsey Quarterly” 2000, no. 3. The Online Journal of McKinsey & Co. ([www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)).

<sup>3</sup> Z. POLYSHYN, *The Imagery Debate: Analogue Media vs. Tacit Knowledge*, „Psychological Review” 1981, no. 88 (1), s. 16–45.

<sup>4</sup> *Op.cit.*, s. 16–45.

<sup>5</sup> *Rola intuicji przy podejmowaniu decyzji*, „Zarządzanie na Świecie” nr 4/2004, s. 12.

<sup>6</sup> Cytat pochodzi z pracy: A. LEWANDOWSKI, A. P. WIERZBICKI, *Aspiration-based Decision Analysis and Support*, IASA, Laxenburg 1988. Cyt. za: T. SZAPIRO, *Co decyduje o decyzji*, PWN, Warszawa 1993, s. 65.

<sup>7</sup> Z. CHLEWINSKI (red.), *Psychologia poznawcza w ostatnich dekadach XX wieku*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 376.

<sup>8</sup> D.G. MYERS, *Intuicja. Jej siła i słabość*, Biblioteka Moderatora, Wrocław 2004, s. 53.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 99.

<sup>10</sup> Z. POLYSHYN, *The Imagery...*, *op.cit.*, s. 16–45.

<sup>11</sup> N. BRUNSSON: *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, John Wiley, Chichester 1985. Cytat za: M.J. HATCH, *Teoria organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 278.

<sup>12</sup> M.J. HATCH, *Teoria...*, *op.cit.*, s. 280.

<sup>13</sup> *Better Strategy for Business Units: A McKinsey Global Survey*. w: „The McKinsey Quarterly” lipiec 2007, The Online Journal of McKinsey & Co. ([www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)).

<sup>14</sup> P.H. LINDSAY, D.A. NORMAN, *Procesy przetwarzania informacji u człowieka*. PWN, Warszawa 1991, s. 438.

## Summary

The important features of the strategic thinking is the originality, visionary disposition and the importance of the future. The specific attributes of imagination result from managers' experience which is unintentionally transformed in the tacit knowledge. The vision which comes from tacit knowledge can affect the reality and its causative power seems to be greater than managers' desires.