

Zbigniew Dworzecki

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Grażyna Leśniak-Łebkowska

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wyobraźnia strategiczna w biznesie

Streszczenie

Artykuł zawiera prezentację wyników badań statutowych nt. wyobraźni strategicznej w biznesie. Badanie polegało na przeprowadzeniu wywiadów z uczestnikami dwóch podyplomowych studiów menedżerskich przy wykorzystaniu kwestionariusza i analizy źródeł wtórnych, tj. raportów firm consultingowych a także z artykułów prasowych – wywiadów z prezesami spółek na temat ich wizji rozwoju przedsiębiorstw, którymi kierują, pożądanych kompetencji kierowniczych niezbędnych w zarządzaniu i kształtowaniu przyszłości biznesu. W wyniku przeprowadzonych badań określono zakres wyobraźni strategicznej, tj. szerokość i głębokość perspektywy poznawczej dotyczącej otoczenia przedsiębiorstwa i jego najważniejszych zasobów, stanowiących podstawę projektowania zmian w jego strategii¹.

Słowa kluczowe: wyobraźnia, kreatywność, kompetencje, strategie, zmiany

Kody klasyfikacji JEL: M10, D80, D21, J50

¹ Badania statutowe przeprowadzone przez autorów w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2017 r.

1. Wprowadzenie

Kreatywność w organizacji gospodarczej jest szczególnie pożądaną cechą, najbardziej docenianą w sytuacji wyścigu konkurencyjnego oraz wtedy, gdy znane sposoby działania zawodzą i organizacja staje przed koniecznością redefiniowania strategii na wszystkich poziomach. Jedynym nośnikiem kreatywności są zasoby ludzkie i to one posiadają potencjał do inicjowania zmian w strategiach, strukturach, procesach i produktach. Każdy uczestnik organizacji ma właściwe sobie talenty kreatywne, nie zawsze wykorzystywane w organizacji w zakresie jego obowiązków. Każdy jednak jest obserwatorem rozwoju sytuacji i dokonuje jej oceny przez pryzmat swojej wiedzy i doświadczenia a także wyobraźni, co się może wydarzyć.

W artykule postawiono tezę, że wyobraźnia strategiczna kadr kierowniczych, ale także całych zespołów pracowniczych, jest ważnym wyznacznikiem postrzegania sytuacji przedsiębiorstwa, poszukiwania nowych rozwiązań pozwalających na realizację celów uznanych za ważne i możliwe w danych warunkach. Bez wyobraźni nie ma kreatywnych rozwiązań. Nie jest to jednak warunkiem wystarczającym do osiągnięcia sukcesu.

2. Definicja podstawowych pojęć

Wyobraźnia jest jedną z najbardziej istotnych i specyficznych dla natury ludzkiej cech, jest częścią inteligencji. To ona umożliwia kreowanie wizji przyszłości zarówno w formie całościowych szerokich obrazów, jak i ich poszczególnych części. Ludzie zazwyczaj różnią się między sobą tym, jak wyobrażają sobie przyszłość².

Czynnikami, które prawdopodobnie wywierają wpływ na różnicowanie zakresu i sposobu wizualizowania przyszłości, są m.in. takie cechy indywidualne jak wiek, płeć, rodzaj wykształcenia, posiadane doświadczenie zawodowe i życiowe, pozycja społeczna i zawodowa, a także utrzymywane relacje. Można założyć, że kobiety będą inaczej postrzegać i interpretować określone aspekty sytuacji niż mężczyźni. Poziom i rodzaj edukacji wpływa na szerokość i głębokość wglądu w rzeczywistość oraz na sposób i zakres komunikacji swoich spostrzeżeń innym. Praca na stanowiskach wykonawczych w organizacji może wpływać ograniczająco na zakres dokonywanych obserwacji w porównaniu do kadry kierowniczej odpowiedzialnej za szersze spektrum zagadnień. Inżynierowie mogą się koncentrować na innych aspektach niż np. ekonomiści, prawnicy lub humaniści. Doświadczenie, z reguły rosnące wraz z wiekiem i dojrzałością, wpływa na korygowanie wcześniejszych oczekiwań i wizji pod względem poziomu optymizmu lub pesymizmu odnoszącego się do oceny obserwowanych trendów zmian, ich kontynuacji i siły wpływu. Można również uwypuklić charakterystyczne cechy

² *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, D. Doliński, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Gdańsk 2007; A. Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

lub wręcz rodzaje wyobraźni związane np. z dominacją abstrakcyjnych kalkulacji, zabarwienia emocjonalnego, zróżnicowanego poziomu wrażliwości i intuicji.

Można je zaobserwować w sposobie myślenia i oceny środowiska społecznego lub zawodowego a także szeroko rozumianego kontekstu prowadzonej aktywności, począwszy od zasięgu lokalnego aż po globalny.

Wyobraźnia jest konieczna w definiowaniu przyszłych pożądaných celów, których realizacja wymaga pokonywania postrzeganych lub potencjalnych ograniczeń, porządkowanych według wyuczonej lub intuicyjnej logiki. Im trudniejsze do pokonania wydają się dla danej osoby postrzegane bariery, tym więcej potrzeba wyobraźni i kreatywnego podejścia, aby osiągnąć postęp.

Brak wyobraźni w trudnej sytuacji może skłaniać do inercji i kontynuowania dotychczasowych wzorców działania, co może być dysfunkcyjne. Wyobraźnia zdominowana przez strach może też działać paraliżująco wobec wyolbrzymianych problemów, odczuwanej bezsilności i braku wpływu, co oznacza stagnację.

Wyobraźnia, zwłaszcza wyobraźnia twórcza, staje się niezbędna w poszukiwaniu nowych rozwiązań³. Powstaje jednak pytanie, czy wszyscy członkowie danej organizacji powinni taką wyobraźnię posiadać, czy też wystarczy, że będą ją mieli liderzy lub zewnętrzni decydenci realizujący własną misję i wizję działania. W jaki sposób dokonuje się zrozumienie własnej roli w tej zespołowej grze? Czy wymaga ono szerokiego zaangażowania we współtworzenie strategii i zrozumienia jej uwarunkowań, czy tylko w wąskim zakresie związanym z pełnioną funkcją?

Wyobraźnia strategiczna w biznesie jest oczekiwanym przymiotem menedżerów i liderów, ich zdolności do przewodzenia i nadawania kierunku działania, zwłaszcza w sytuacji coraz bardziej burzliwego i złożonego otoczenia.

Analizy współczesnego otoczenia biznesu wskazują na znaczny wzrost zainteresowania badaczy globalnymi czynnikami zmian postrzeganymi zarówno jako potencjalne szanse, jak i zagrożenia oddziałujące również na lokalny przebieg i zakres procesów konkurencyjnych. Obejmuje to w szczególności przyszłe zjawiska w konkurencji dotyczące poszukiwania przewagi konkurencyjnej, wyboru strategii konkurencji i przywództwa strategicznego.

Zdaniem wielu autorów najważniejsze wśród tych czynników to: internacjonalizacja struktur, procesów i podmiotów prowadząca do integracji gospodarczej i politycznej oraz budowy międzynarodowej pozycji konkurencyjnej, globalizacja popytu i sektorów gospodarczych wpływająca na zmianę kluczowych czynników sukcesu strategicznego, zmiany stylu życia i preferencji klientów indywidualnych i instytucjonalnych, sieciowe powiązania gospodarcze umożliwiające przez nowe technologie informacji, zdolność partnerów do rozwiązywania globalnych wyzwań z zakresu zrównoważonego rozwoju, zdolność rządzących do opanowywania kryzysów ekonomicznych i przeciwdziałania zachowaniom nieuczciwym,

³ A. Pierchalski, *Wyobraźnia twórcza – o źródłach teoretyzowania w nauce o polityce*, „Teoria Polityki” 2017, nr 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

znoszenie barier handlowych hamujących rozwój krajów ubogich, możliwość zapewnienia taniej energii i przeciwdziałanie kryzysom energetycznym⁴.

Jak się jednak okazuje, po okresie przewycięzania globalnego kryzysu finansowego lat 2008–2013, postrzegane szanse na realizację bardziej optymistycznej wizji świata nie zostały wykorzystane wskutek braku spójności działań politycznych, co przełożyło się na pogłębianie procesów dezintegracyjnych w gospodarce oraz konfliktów o podłożu narodowościowym i religijnym a w ich efekcie wojen, masowych migracji i stref ubóstwa grożących dalszym zaostrzaniem się globalnego ryzyka egzystencjalnego. Można pokusić się o spostrzeżenie, że zarówno kraje wysoko rozwinięte, jak i te u podstaw piramidy dobrobytu poszukują nowej tożsamości politycznej i społecznej, poszukują lepszej w ich ocenie pozycji w świecie i własnej drogi rozwoju. Dokonujący się przełom technologiczny w sferze informacji oraz wytwarzania stwarza kolejną szansę rozwojową pod warunkiem włączenia w jej nurt szerszego grona beneficjentów. Z drugiej strony obserwujemy polityczne inicjatywy zarówno w kierunku szerszej integracji, jak i dezintegracji oraz zamykania się w granicach krajów, w których można sprawować rządy w miarę niezależne.

W tej sytuacji trudno byłoby znaleźć przedsiębiorstwo, które określiłoby swoje otoczenie mikro i makro jako stabilne i przewidywalne. Zakres i tempo zachodzących zmian tworzą sytuację niepewności i niejednoznaczności co do racjonalnego wyboru kierunku rozwoju i sposobu uzyskiwania oczekiwanych rezultatów na coraz wyższym poziomie. Można wręcz uznać, że częste są sytuacje dylematów, w których każde rozwiązanie oprócz oczekiwanych pozytywnych skutków jest niezadowolające przy uwzględnieniu innych traconych alternatywnych korzyści.

Dodatkowo, presje ze strony różnych interesariuszy bywają sprzeczne, co z kolei prowadzi do sytuacji wyboru kompromisowych rozwiązań w istocie niezadowolających nikogo. Jest to częsta sytuacja w przypadku dążenia do działań zrównoważonych w duchu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), kiedy cele ekonomiczne muszą być zintegrowane z celami społecznymi i środowiskowymi. Jest to trudne zwłaszcza w krótkiej perspektywie czasowej, jednak konsekwentnie budowana strategia w zakresie CSR może być atrakcyjną, ambitną i trudną do skopiowania podstawą budowy trwałych przewag konkurencyjnych jako podstawy sukcesów strategicznych.

Kluczową kompetencją umożliwiającą jej budowę jest zdolność do przekształcania uzgodnionych wizji w realne rozwiązania a także celów na procesy i projekty o mierzalnych rezultatach oczekiwanych przez interesariuszy. Bez niej w silnie konkurencyjnym środowisku brakuje mechanizmów i wsparcia dla wytyczania nowych celów, pozyskiwania zasobów dla ich realizacji i działań w ramach krótkich okresów relatywnej swobody działania, zanim pojawią się naśladowcy, opór i ograniczenia ze strony różnych ośrodków wpływu.

⁴ K. Duczkowska-Małysz, M. Duczkowska-Piasecka, *Przyszłość konkurencji wobec niestabilności globalnej*, w: *Narastająca niestabilność gospodarki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.

Aby zdefiniować zakres wyobraźni strategicznej w firmie niezbędnej do opracowania skutecznych odpowiedzi na pojawiające się wyzwania należy sformułować granice prawdopodobnego spectrum wydarzeń oscylujące pomiędzy przetrwaniem a wygraną w nowym układzie czynników wpływu⁵. Czynniki te odnoszą się również do horyzontu czasowego wystąpienia potencjalnego wpływu i czasu potrzebnego do opracowania rozwiązań i wdrożenia ich w życie w danej organizacji.

3. Wyobraźnia strategiczna w biznesie – wyniki badań dotyczące polskich menedżerów

Przedstawione dalej rezultaty badań dotyczą badań pilotażowych, mających na celu przetestowanie różnych źródeł wiedzy oraz użyteczności narzędzi badawczych do uzyskania wiarygodnych odpowiedzi umożliwiających ich interpretację z punktu widzenia celu badania. Ograniczona pod względem liczebności, sposobu doboru respondentów próba badawcza i różnorodny czas obserwacji nie upoważniają do wyprowadzenia wniosków co do statystycznej istotności związków pomiędzy licznymi zmiennymi. Obserwacje mają wyłącznie wartość ugruntowanych empirycznie hipotez, które wymagają dalszego testowania.

3.1. Wyniki przeglądu prasy biznesowej

W pierwszej kolejności zostały uwzględnione poglądy wybitnych polskich menedżerów zawarte w artykułach zamieszczonych w latach 2014–2017 w następujących czasopismach: „Puls Biznesu”, „Parkiet”, „Sukces”, „Menedżer” i „Forbes”. Drugim źródłem były opracowania dwóch firm doradczych: Accenture i Deloitte, dotyczące trendów i profili kompetencyjnych menedżerów przyszłości.

Na podstawie analizy artykułów zamieszczonych w prasie codziennej, które dotyczyły wysokiej rangi menedżerów polskich firm można wyciągnąć wniosek, że niewielu z nich posiada wyobraźnię. Wśród wyższej kadry kierowniczej z trudem można znaleźć przykłady szerokiej wyobraźni strategicznej⁶. Choć specyfiką prasy jest wyostrzenie omawianych zjawisk, aby komunikat wywarł oczekiwane wrażenie na czytelniku, to jest to jeden z elementów budowy zobiektywizowanej rzeczywistości.

⁵ *Zachowania polskich grup kapitałowych w czasach kryzysu*, red. Z. Dworzecki, W. Mierzejewska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015; Z. Dworzecki, *Wrażliwość kryzysowa przedsiębiorstw*, w: *Księga Jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, red. Z. Dworzecki, G. Leśniak Łebkowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.

⁶ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001; G. Morgan, *Wyobraźnia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Prezesi zarządów w wywiadach podkreślają szczególne znaczenie posiadania wizji jako ukierunkowania zachowań organizacyjnych, potrzeby jej formułowania, komunikowania i tworzenia warunków dla jej urzeczywistnienia. Stwierdzili oni, że „właściwy i dobrze sformułowany pomysł biznesowy przynosi wspaniałe rezultaty”⁷. Inny interlokutor stwierdził: „Zwykłem mówić o naszej firmie jako o nigdy niekończącym się start-upie. Zmiany są na stałe wpisane w nasz biznes. Prezes posiadający wyobraźnię strategiczną zawsze może ją sformułować i wyrazić”⁸.

Liczne grono menedżerów dużych przedsiębiorstw przywiązuje dużą wagę do wpływu zmian rynkowych i ich przewidywania. Wizja obejmuje przede wszystkim strategię produktowo-rynkową a także strategię konkurowania. Duże znaczenie dla kształtowania opinii w tym zakresie przypisywane jest w tej grupie menedżerów do aktywnego uczestnictwa w spotkaniach przemysłowych i biznesowych, co pozwala na adaptację do sytuacji rynkowej. „Nasze doświadczenie i ludzie tworzący zespół umożliwiają antycypowanie wzrostowych trendów rynkowych i przygotowanie się do boomu, tak jak to było w przypadku ubiegłego roku”⁹. Oryginalność tych stwierdzeń nie jest w istocie znacząca ani przełomowa i odnosi się do relatywnie krótkiego horyzontu czasowego.

D. Gorzelana-Królikowska zauważyła, że przykłady strategicznego podejścia odzwierciedlające szeroki zakres wyobraźni strategicznej są raczej rzadkim zjawiskiem. „Mamy sprawnych menedżerów, ale ich wyobraźnia pozostawia wiele do życzenia albo wręcz nie posiadają jej wcale. Niektóre organizacje nie wymagają takiego podejścia. Zarządy są zwykle mianowane zgodnie z oczekiwaniami właścicieli i ich organami przedstawicielskimi. W niektórych przedsiębiorstwach mamy do czynienia z postawami konformistycznymi umacniającymi istniejący porządek. Nawet jeśli budują swój wizerunek jako silnych i dynamicznych menedżerów, w rzeczywistości kierują się dyrektywami i pomysłami dominującego udziałowca. Brak jest koncentracji na wyobraźni strategicznej”¹⁰.

Wywiady z menedżerami świadczą o różnorodnych aspektach ich wyobraźni. Założyciel jednej z firm kosmetycznych odnoszącej duże sukcesy stwierdził, że źródła ich sukcesu rynkowego tkwią w „marzeniach i pasji. Tylko z pasją, która jest integralną częścią wyobraźni strategicznej, można organizację skierować na ścieżkę wzrostu”¹¹.

W innym modelu wyobraźni strategicznej menedżer posługuje się obrazami i metaforami. Tworzy on nowe wzorce, które są zupełnie odmienne od stosowanych w tradycyjnych organizacjach. “Nowy sposób postrzegania świata ma na celu stymulowanie działań kreatywnych.

⁷ Badanie statutowe nt. wyobraźni strategicznej w biznesie przeprowadzone przez autorów w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2017 r.

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

¹⁰ D. Gorzelana-Królikowska, *Wyobraźnia strategiczna polskich menedżerów w artykułach prasy codziennej, czasopiśmie i wywiadach z nimi*, VI edycja niestacjonarnych studiów doktoranckich Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa 2017 (opracowanie niepublikowane).

¹¹ Badanie statutowe nt. wyobraźni strategicznej w biznesie przeprowadzone przez autorów w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2017 r.

To rozszerzone i innowacyjne wyobrażenie perspektywnego świata jest wynikiem pluralizmu, zróżnicowania i rozciągania organizacyjnych granic¹².

Analiza artykułów prasowych zawierająca wywiady z menedżerami skłania do wniosku, że wyobraźnia strategiczna jako całościowe podejście jest stosunkowo rzadkim zjawiskiem. Częściej menedżerowie odnoszą się tylko do niektórych aspektów myślenia i działania strategicznego opartego na ich zakresie wyobraźni strategicznej. W szczególności są to takie pojęcia, jak wizja, misja, długookresowe cele, przewidywanie przyszłości, wyznaczanie kierunków rozwoju, budowa pozycji konkurencyjnej, „wizja samych siebie i ich organizacji w nowej przyszłości”, „przewidywanie prawdopodobnych scenariuszy przyszłości”¹³.

Menedżerowie są jednak świadomi tego, że wyobraźnia strategiczna pozwala na widzenie danej organizacji „z lotu ptaka”, w sposób systemowy, z uwzględnieniem aspektów sytuacyjnych związanych z otoczeniem i że jest to zjawisko złożone, wielowątkowe, podlegające różnym uwarunkowaniom wewnętrznym i zewnętrznym.

Opierając się na przytoczonych opiniach można przypuszczać, że menedżerowie zdają sobie sprawę z niepewności i nieokreśloności wielu przyszłych uwarunkowań prowadzenia biznesu, posługują się dobrze ustrukturalizowaną wiedzą z zakresu standardowego zakresu zarządzania strategicznego, zaś w działaniach preferują generalnie podejście pragmatyczne nastawione na mierzalne wyniki w relatywnie krótkich okresach, jeśli przewidywania nie są wystarczająco dobrą podstawą do podejmowania decyzji strategicznych. Świadczyłoby to o świadomym zarządzaniu ryzykiem poprzez redukcję zaangażowania inwestycyjnego o charakterze strategicznym w sytuacji niepewności oraz braku możliwości pełnej kontroli procesów i wyników, co z kolei wiąże się z ich osobistą odpowiedzialnością reputacją.

3.2. Opinie firm konsultingowych dotyczące przyszłych profili kompetencyjnych menedżerów

Wyobraźnia strategiczna nabiera szczególnego znaczenia w procesie kształtowania profili kompetencyjnych kadr kierowniczych, które będą niezbędne w przewidywalnej przyszłości. Podstawowym założeniem, jakie przyjmują konsultanci, jest wykształcenie zdolności menedżerów do szybszej i bardziej innowacyjnej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu charakteryzujące się coraz większą dynamiką i złożonymi powiązaniem. Powinni oni być lepiej przygotowani do przewidywania zmian, dostosowywania systemów zarządzania do nowych sytuacji, podejmowania eksperymentów i stosownie do ich wyników przekształcania kultury organizacyjnej.

¹² A. Zatoński, *T-Mobile odwraca spadkowy trend*, „Puls Biznesu”, nr 44(4807).

¹³ N. Soldecka, *Wyobraźnia strategiczna polskich menedżerów w artykułach prasy codziennej*, VI edycja nie-stacjonarnych studiów doktoranckich Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa 2017 (materiał niepublikowany).

Propozycja ta jest spójna z raportem firmy konsultingowej Deloitte pt. *Globalne trendy w zakresie kapitału ludzkiego w 2016 r. Nowa organizacja inaczej zaprojektowana*¹⁴. Powstał on w wyniku badań przeprowadzonych w ponad siedmiu tysiącach firm ze 130 krajów, w tym 40 z Polski. Aż 92% firm – respondentów uznała zmiany organizacyjne i nowe modele biznesu za najważniejsze wobec presji innowacyjnej, jaką stworzyły w tym zakresie Uber i Airb&b powodując konieczność szybkiej reakcji i repozycjonowania, aby sprostać nowym wyzwaniom konkurencyjnym. Pojawianie się tzw. Czarnych Łabędzi, zarówno tych o niewielkim jak i silnym wpływie na rynek, także uświadomiły coraz bardziej istotną potrzebę budowy zwinności (*agility*). Jako kolejne pod względem znaczenia w kształtowaniu kapitału ludzkiego wyróżniono zagadnienia związane z przywództwem (cechy i umiejętności przyszłych liderów), co zostało uznane za bardzo ważne lub ważne przez 89% badanych. Na trzecim miejscu wymieniono kulturę (86%), na kolejnych zaangażowanie (85%) oraz uczenie się i rozwój (84%).

Podobne badanie na próbie kilku tysięcy menedżerów przeprowadziła kilka lat wcześniej firma konsultingowa Accenture, koncentrując się na cechach i umiejętnościach, które – ich zdaniem wówczas i zwłaszcza w przyszłości – miałyby być kluczowe dla efektywnego pełnienia ról przywódczych. W wyniku tych badań powstał interesujący obraz tych kompetencji. Zakreślone zmiany odnosiły się do aż 14 rodzajów kompetencji uznanych za kluczowe dla przyszłego przywództwa.

Najważniejszych zmian oczekiwano w zakresie umiejętności globalnego myślenia, doceniania różnicowania kulturowego, zachęcania do podejmowania i kontrolowania konstruktywnych zmian. Doceniono również zdolność do antycypowania zmian, dbałość o satysfakcję klienta, budowę wspólnej wizji, wspieranie pracy zespołowej i partnerstwa.

Współcześnie można stwierdzić, że przewidywania te doskonale wpisują się w obszar wyobraźni strategicznej potrzebnej w biznesie, co znalazło swoje odzwierciedlenie w praktykach stosowanych przez firmy rekrutujące kadrę na stanowiska kierownicze. W licznych wywiadach pojawiają się takie elementy oczekiwanego profilu kompetencyjnego poszukiwanych menedżerów, jak wysoki poziom inteligencji ogólnej (IQ), inteligencji emocjonalnej i relacyjnej, wiedzy profesjonalnej w zakresie domeny działania przedsiębiorstwa, zdolności do współpracy i budowy zespołów, silnej motywacji osiągnięć, doświadczenia, umiejętności wytyczania ścieżki rozwoju i kształtowania warunków dla jej urzeczywistnienia, myślenia systemowego i elastyczności. Ponadto wśród pożądanych zalet indywidualnych wymienia się kompetencje behawioralne, dynamizm, empatię i asertywność.

Jak wynika z zaleceń ekspertów w tym zakresie, w kształtowaniu zasobów ludzkich następuje proces ciągłego weryfikowania wcześniej określonych rekomendacji dotyczących formowania kadr tak, aby były one zdolne do podejmowania nowych wyzwań zewnętrznych z wykorzystaniem swojego potencjału w sposób skuteczny i sprawny. Oznacza to potrzebę krytycznego spojrzenia na wypracowane postawy wobec zmian i wzorce postępowania, które

¹⁴ *Global Human Capital Trends in 2016. The New Organization Different by Design*, Deloitte University Press, 2016.

mają swoją wartość w ograniczonej perspektywie czasowej a zatem konieczne jest ustawiczne kwestionowanie wszystkich tych czynników, które stabilizują organizację, czyli struktur organizacyjnych, standardowych procesów, sformalizowanych standardowych systemów informacyjno-decyzyjnych, roli hierarchii organizacyjnej, kontraktów, więzi partnerskich itp. Biorąc pod uwagę coraz bardziej istotny wpływ uwarunkowań globalnych informacja o nich jest najczęściej dostarczana przez wyspecjalizowane organizacje eksperckie i doradcze.

Jedną z takich globalnych organizacji jest KPMG, która co roku definiuje najistotniejsze trendy w zmieniającym się otoczeniu globalnym, wyzwania dla naczelnej kadry menedżerskiej oraz kierunki kształtowania nowych kompetencji. Z jej raportu za rok 2017¹⁵ w stosunku do raportu za 2016 r. wynika wiele interesujących wniosków dotyczących zmian opartych na opiniach szefów wielkich korporacji, które z jednej strony określają poprzez swoje działania poparte silnym potencjałem zasobów nowe warunki konkurencji, a z drugiej strony poprzez prognozowane oceny ryzyka, kosztów i korzyści wskazują innym, na ile istniejące przełomowe innowacje pozwalają na zdefiniowanie nowych obszarów wzrostu. Ich oceny pozwalają innym w szerszy sposób spojrzeć na warunki działania w biznesie globalnym, ale i na skalę regionów oraz państw. Tym samym poprzez swoje osądy poparte doświadczeniem biznesowym sprzyjają rozwojowi wyobraźni strategicznej innych.

Poprzedni rok był przez wszystkie korporacje postrzegany jako rok przełomu, w którym głównym wyzwaniem było podjęcie decyzji o transformacji biznesów ukierunkowanej na wykorzystanie przełomowych innowacji. Decyzja polegała na wyborze: „teraz albo nigdy”¹⁶. Oceniono, że lepiej burzyć stary ład niż ponosić skutki braku zmian i niedostosowania, gdy inni obejmują przywództwo i wyznaczają nowe zasady konkurowania. Uznano więc, że jest to znacząca szansa a podjęte inicjatywy już w roku 2017 przyniosły pierwsze pozytywne rezultaty, jednak pojawiające się wyzwania i fale niepewności wymuszają ciągle poszukiwanie nowych sposobów myślenia i działania odpowiednich do skali innowacyjnych wyzwań i potrzebnych reakcji. Proces ten nie jest zakończony. Wobec zaostrzających się wpływów geopolitycznych i niepewności ekonomicznej wzrosło ryzyko utraty reputacji i wartości marek. Aby utrzymać dobre wyniki, priorytetem strategicznym stało się skracanie czasu dotarcia z innowacją na rynek. Jednak w trosce o budowę wartości położono duży nacisk na wykorzystanie istniejących rdzennych kompetencji i obszarów działania, czyli strategii penetracji, ale z uwzględnieniem zmian w sposobie budowy wartości dostosowanych do nowej sytuacji.

Złożoność i niespotykane dotąd tempo zmian na tak szeroką skalę zrodziły presje na poszerzenie zakresu kompetencji i ekspertyzy w zarządzaniu organizacjami. Potrzebne stały się w szczególności: stymulowanie innowacji, monitorowanie nowych relacji z klientami i „twarde” decyzje o inwestowaniu w nowe technologie. Równolegle konieczne stało się poszukiwanie i rozwój nowej wiedzy, umiejętności i zdolności, kreatywnych oraz idei i wpływów, aby zmiana przebiegała w całej organizacji i jej ekosystemie biznesu. Rosnące znaczenie

¹⁵ Przykładem takiego opracowania jest *Disrupt and Grow*, 2017, Global CEO Outlook.

¹⁶ John Veihmeyer, prezes KPMG International.

przypisuje się wzrostowi zaufania koniecznemu dla współpracy w sytuacji poczucia zagrożenia i niepewności, budowie wartości i kultury. Wymaga to także większej empatii organizacyjnej i zaufania zewnętrznych interesariuszy. Pomimo wiodących przełom technologii, również czynniki „miękkie” nabierają nowego znaczenia.

Wśród głównych rodzajów ryzyka kolejno znalazły się: ryzyko operacyjne, nowe technologie, ryzyko reputacyjne i erozji marki, strategiczne oraz cyberprzestępczość¹⁷. Wśród głównych inicjatyw wymieniono: szybsze dotarcie na rynek z nowym produktem/usługą, wsparcie innowacji, wdrożenie przełomowych technologii, wzrost znaczenia informacji i cyfryzację biznesu. Z kolei za najważniejsze wyzwania światowi liderzy uznali: przyciąganie nowych talentów, integrację nowych technologii poznawczych, pilotowanie nowych technologii, optymalizację wykorzystania nowych technologii poznawczych i prognostycznych oraz zmianę kompetencji obecnych pracowników.

Podstawowe wnioski, jakie zostały sformułowane przez autorów omawianego raportu, zawierają: podkreślenie roli innowacji wszędzie tam, gdzie odczuwana jest niepewność, konieczność wzmocnienia rdzennej działalności w trosce o budowę wartości, pozyskania talentów zdolnych do wykorzystania inteligentnych technologii, rozwój kompetencji obecnych kadr oraz zarządzanie ryzykiem utraty reputacji.

3.3. Wyobraźnia strategiczna w biznesie w opiniach uczestników menedżerskich studiów podyplomowych (Katowice)

3.3.1. Charakterystyka narzędzia badawczego i próby

Chcąc bliżej określić rolę, jaką pełni wyobraźnia strategiczna w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami w opiniach kadr kierowniczych i innych uczestników tego procesu, w Głównym Instytucie Górnictwa w Katowicach została przeprowadzona ankieta wśród 60 uczestników Podyplomowych Studiów Menedżerskich opartych na strukturze programu MBA prowadzonych przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie.

Cechami różniącymi respondentów były: wiek, płeć, rodzaj edukacji (wyższej), staż pracy i formalna pozycja w organizacji. Dane dotyczące przedsiębiorstw dotyczyły następujących cech specyficznych: sektora gospodarki, wielkości przedsiębiorstwa (w relacji do struktury branży), pozycji rynkowej w sektorze, formy własności i formy prawnej.

Dobór próby ani jej wielkość nie stanowią podstawy do szerszych uogólnień¹⁸. Sformułowane przez badanych opinie należy traktować wyłącznie w kategorii przesłanek zwiększających prawdopodobieństwo prawdziwości sformułowanych hipotez.

¹⁷ W roku 2016 były to: cyberprzestępczość, ryzyko regulacyjne, nowe technologie, ryzyko strategiczne i geopolityczne.

¹⁸ M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Zawarty w ankietach zbiór opinii dostarcza wiele interesujących poglądów opartych na dominujących spostrzeżeniach.

Materiał empiryczny został uporządkowany ze względu na trzy kluczowe kategorie charakteryzujące respondentów, tj. wiek, płeć i staż pracy. W ten sposób wyróżniono 7 grup respondentów. Pozostałe cechy różniące respondentów, tj. zajmowana pozycja w organizacji, profil edukacji wyższej a także przynależność do sektora gospodarki, rodzaj sektora gospodarki oraz wielkość firmy i forma własności zostały dołączone do opisów wyróżnionych 7 grup.

Wśród 60 respondentów były 22 kobiety i 38 mężczyzn.

Grupa kobiet na podstawie analizy zróżnicowania wiekowego i stażu pracy została podzielona na trzy kategorie:

Grupa A: kobiety poniżej 30 roku życia i stażu poniżej 5 lat (n = 5),

Grupa B: kobiety poniżej 30 roku życia i stażu od 6 do 10 lat (n = 6),

Grupa C: kobiety w wieku 31–40 lat i stażu powyżej 11 lat (n = 11).

Grupa mężczyzn, bardziej liczna, została podzielona na 4 grupy:

Grupa D: mężczyźni w wieku do 30 lat i stażu pracy 6–10 lat (n = 7),

Grupa E: mężczyźni w wieku 31–40 lat i stażu pracy 6–10 lat (n = 13),

Grupa F: mężczyźni w wieku 31–40 lat i stażu pracy 11–15 lat (n = 11),

Grupa G: mężczyźni w wieku ponad 41 lat i stażu pracy ponad 15 lat (n = 7).

3.3.2. Wyobraźnia strategiczna w biznesie w opiniach kobiet

Grupa A składała się z najmłodszych kobiet, poniżej 30 roku życia o najkrótszym stażu pracy, tj. do 5 lat. Pomimo tego wszystkie panie reprezentowały średni szczebel zarządzania, a jedna reprezentowała szczebel zarządu (w niewielkiej firmie). Były zatrudnione zarówno w dużych, jak i małych lub średnich przedsiębiorstwach. Dominującym typem edukacji w tej grupie było wykształcenie wyższe techniczne, jedna osoba miała wykształcenie ekonomiczne, jedna humanistyczne (prawo).

Wszystkie wyraziły pozytywną opinię o potrzebie posiadania wyobraźni strategicznej w zarządzaniu biznesem, jednak różniły się w wypowiedziach, kto oczekuje posiadania wyobraźni strategicznej od zatrudnionych kadr. W pierwszej kolejności byli to konsultanci wewnętrzni lub zewnętrzni, drugim wyborem byli menedżerowie i właściciele a ostatnim, najmniej licznym, że wszyscy tego oczekują.

Taki sam rozrzut opinii dotyczył ich oczekiwań co do tego, kto powinien charakteryzować się wyobraźnią strategiczną.

W ich opinii wyobraźnia strategiczna swoim zakresem powinna obejmować kombinację takich elementów, jak wizja ulepszonego przedsiębiorstwa oraz zestaw kompetencji zawierający zdolność do analitycznego myślenia, przewidywania rezultatów działania, optymalizacji, zdolności do rozwiązywania problemów i kreowania takich rozwiązań, które pozwolą uniknąć niepowodzeń i sytuacji kryzysowych. Odrębnie podkreślanym elementem wyobraźni była

zdolność do definiowania prawdopodobnych oczekiwań ze strony klientów, nowych trendów w technologiach oraz dostrzegania i reagowania na wszelkie niespodziewane sytuacje.

Powszechną w tej grupie opinią było uznanie zdecydowanie największego i ważnego wpływu makrootoczenia na sposób myślenia i działania w ich przedsiębiorstwach. Podkreślano zarówno rolę czynników politycznych, prawnych, ekonomicznych, społecznych, jak i ekologicznych na sposób działania i wyniki firm. Jednak ich sposób rozumienia związków pomiędzy czynnikami zewnętrznymi a strategiami organizacji był dość ograniczony, z jednym wyjątkiem respondentki zatrudnionej w firmie konsultingowej.

Podobnie uogólnione spostrzeżenia dotyczą wpływu czynników zewnętrznych z otoczenia konkurencyjnego i bezpośredniego otoczenia zadaniowego na strategię organizacji i jej wyniki. Podkreślano natomiast kluczową rolę klientów w definiowaniu bezpośrednich oczekiwań, znaczenie dostawców i poddostawców ze szczególną rolą inspirującą konkurentów w podejmowaniu gry rynkowej.

Respondentki były stosunkowo słabo zorientowane w zakresie zmian strategicznych dokonujących się w firmie oraz w sposobie, w jaki działa system zarządzania firmą i wpływa na kształtowanie wyobraźni strategicznej poprzez modele biznesu, struktury organizacyjne, procesy zarządzania i kulturę organizacyjną.

Za najważniejsze czynniki sprzyjające rozwojowi wyobraźni strategicznej uznano zasoby ludzkie, a szczególnie ich talenty, przywództwo oraz zasoby materialne w dyspozycji przedsiębiorstwa. Czynnikiem ograniczającym swobodę działania okazały się być w opiniach tej grupy cechy struktury organizacyjnej, a w mniejszym stopniu przywództwo, obecnie realizowana strategia, zasoby ludzkie i systemy IT. Całkiem nieoczekiwanie te same czynniki zostały uznane za ograniczające wyobraźnię strategiczną. Zmiana strategii polegająca np. na wycofywaniu niektórych produktów lub technologii, wycofywaniu się z niektórych rynków, kontraktów lub podejmowania reorganizacji a także podejmowanie nowych inicjatyw w postaci projektów, procesów, programów, partnerstwa były postrzegane jako dominująca reakcja na zmiany zewnętrzne albo niepodejmowanie zmian w ogóle (postawa bierna, ignorująca zmiany zewnętrzne, co może prowadzić do kryzysów).

Wszystkie respondentki określiły swoje firmy jako umiarkowanych moderatorów, jednak innowacje z reguły ograniczały się do produktów i dystrybucji. Zdaniem respondentek z tej grupy, potencjał dla podejmowania innowacji strategicznych może być budowany w odniesieniu do zasobów ludzkich poprzez programy edukacyjne, warsztaty, przykłady oraz rozwój kreatywności.

Grupa B składała się z kobiet do 30 roku życia, ale o dłuższym niż poprzednia grupa stażu pracy, tj. w przedziale 6–10 lat. Reprezentowały one średni szczebel zarządzania w dużych organizacjach (przemysł samochodowy i bankowość) oraz posiadały zróżnicowany i szeroki profil edukacji. Zgodnie z oczekiwaniami w grupie tej znalazły się respondentki o szerszym zakresie doświadczeń i dojrzałości w wyrażaniu opinii na temat zagadnień zarządczych w ich firmach.

Potrzeba posiadania wyobraźni strategicznej została uznana przez wszystkie respondentki w odniesieniu do wewnętrznych interesariuszy, z podkreśleniem przywódczej roli zarządu wspieranego przez ekspertów i konsultantów, ale także w odniesieniu do niższych szczebli zarządzania, do których są delegowane uprawnienia aż po szczebel bezpośrednich wykonawców. Chodzi o to, aby wszyscy mądrze uczestniczyli w całym procesie. Na szczeblach kierowniczych powinny być aktywnie przejawiane sposoby myślenia charakteryzujące się szeroką wyobraźnią strategiczną zarówno w myśleniu, przekazywanych decyzjach i informacjach, jak i działaniu.

Wyobraźnia strategiczna może się materializować w postaci analiz strategicznych, prognoz, nowych celów, jak i całego procesu zarządzania strategicznego zawierającego, między innymi, takie elementy jak: plany rozwoju, nowe wymagania klientów, nowe ewoluujące wzorce doskonałości operacyjnej, zarządzanie ryzykiem, efektywność planowania, wdrażania i kontroli realizacji wyników z użyciem nowoczesnych technologii wytwarzania, informacji i komunikacji.

Najważniejszą rolę w kształtowaniu wyobraźni strategicznej przypisywano, podobnie, jak w grupie A, do wpływu makrootoczenia, jednak z uwzględnieniem dostosowania jej zakresu do perspektywy koniecznej w ich biznesie (międzynarodowa skala, zarządzanie i kapitał).

Dostrzegane były zarówno pozytywne, jak i negatywne wpływy ze strony czynników politycznych, prawnych, podatkowych, prawa pracy, konieczności relokacji spowodowanej czynnikami ekonomicznymi, szanse i problemy związane ze starzejącym się społeczeństwem, wpływ robotyzacji i automatyzacji, zmiany w infrastrukturze technologicznej oraz rosnąca popularność i znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Za najbardziej wpływowe podmioty w zakresie rozwoju wyobraźni strategicznej uznano klientów, dostawców i partnerów w łańcuchu wartości. Respondentki doskonale rozumiały rolę wewnętrznych i zewnętrznych klientów oraz ewoluujące struktury biznesowe oparte na analizie kosztów i korzyści. Doświadczenie nauczyło je antycypować ruchy konkurencyjne i chronić pozycję firmy poprzez dostosowania głównie cenowe i technologiczne. Uznały, że aktualna pozycja, jaką zajmują na rynku reprezentowane przez nie firmy jest na tyle dobra, a zdolność do reagowania ze względu na dostępne zasoby na tyle duża, że wystarczy to do przeciwdziałania zagrożeniom konkurencyjnym, a zatem zmiana strategiczna nie jest potrzebna.

Ogólny poziom innowacyjności został określony jako umiarkowany a wyobraźnia strategiczna znajduje oparcie w realnych możliwościach polegających na dostępie do zasobów, aktywnym udziale kadr, aktualnym systemie wartości i strategii oraz systemach wspierających (technologia, przywództwo i systemy informatyczne).

Wśród czynników ograniczających możliwość wykorzystania wyobraźni strategicznej zostały wymienione: struktura organizacyjna, obecna strategia korporacji i biznesu, przywództwo oraz systemy informacyjno-decyzyjne. Istniejące systemy zarządzania działają ograniczająco na rozwój zakresu wyobraźni strategicznej, a pomimo to są w stanie wyobrazić sobie zmiany strategiczne, reorganizację, nowe inicjatywy i formy partnerstwa oraz relacji.

Najczęściej innowacje były odnoszone do sfery produktów technologii produkcji i usług, systemów informatycznych, oraz sposobów finansowania.

Wyobraźnia strategiczna kształtuje się głównie pod wpływem permanentnej ekspozycji na nowe sytuacje, ciągłego uczenia się w działaniu i podnoszenia poziomu edukacji.

Grupa C była zdecydowanie dominująca pod względem liczebności i składała się z kobiet w wieku 31–40 lat o znacznie dłuższym stażu pracy, tj. 11–15 lat i przeważającym profilem wykształcenia ekonomicznego i humanistycznego. Prawie wszystkie respondentki pracowały w małych i średnich firmach, których były właścicielkami lub pełniły rolę zarządu. Zakres branżowy firm był relatywnie bardziej zróżnicowany i obejmował poligrafię, przemysł stalowy, druk przemysłowy, usługi medyczne i finanse.

Nie było więc zaskoczeniem, że znaczenie wyobraźni strategicznej było uznane za bardzo ważne i szczególnie oczekiwane przez członków zarządu firm oraz właścicieli. Jednak nie zawsze nowe inicjatywy były przyjmowane z aprobatą. W opinii respondentek cały personel powinien posiadać pewien zakres wyobraźni strategicznej, który uwzględnia długookresowe relacje z klientem, rozszerzanie obsługiwanego rynku, klarowne cele, plany i bazę wiedzy umożliwiającą orientację rynkową na pojawiające się szanse i zagrożenia oraz zdolność do wykorzystania potencjału organizacji i budowania relacji partnerskich.

Dostrzegano lukę pomiędzy szeroką i optymistyczną wizją opartą na wyobraźni a rzeczywistością wyłaniającą się z przeprowadzanych analiz. Dlatego podkreślana była rola wiedzy i doświadczenia w hamowaniu zbyt optymistycznych inicjatyw. Być może taka bardziej konserwatywna w stosunku do poprzednich grup postawa wynikała również z większej podatności ich firm na wpływy zewnętrzne z makrootoczenia. Podkreślano silne zależności pomiędzy sytuacją ekonomiczną w kraju i politycznymi decyzjami kształtującymi warunki działania biznesu. W planowaniu działania wykorzystywane były najczęściej prognozy dotyczące trendów demograficznych. Starannie były analizowane wszystkie elementy analizy konkurencji i uwarunkowania sukcesu, co często prowadziło do podejmowania decyzji o konsolidacji z silniejszymi partnerami i akceptacji ich strategii.

Połowa firm z tej grupy nie planowała zmian strategii określając się jako umiarkowani innowatorzy, a w niewielkiej części silni innowatorzy szczególnie wysoko oceniający swoje wyjątkowe kompetencje i zdolności, przywództwo i systemy wartości jako główne czynniki wpływające pozytywnie na wyobraźnię strategiczną, zaś struktury organizacyjne, systemy informatyczne oraz częściowo też przywództwo jako czynniki ograniczające. Jednak nastawienia a realizacja nie zawsze idą w parze.

Zdaniem tej grupy respondentek ograniczone rozmiary firm (MŚP) wymuszają większą adaptacyjność i zwinność w przystosowaniach do zmian rynkowych, dlatego cały zakres dostępnych instrumentów i sposobów reakcji był rozważany, chociaż w rezultacie określono ich firmy jako mało innowacyjne, zaś innowacje głównie dotyczyły produktów, systemów informacyjnych i kanałów dystrybucji. Druga połowa określiła się jako firmy raczej nieinnowacyjne.

W opinii respondentek wyobraźnia strategiczna wymaga większej uwagi skupionej na strategii, budowie nowych zdolności, edukacji i upowszechniania wiedzy, rozwijania kreatywności, naśladownictwa najlepszych wzorców oraz studiowania czasopism popularyzujących nowe idee i trendy oraz praktyki.

Panie z tej grupy sugerowały również potrzebę zmiany mentalności młodszej generacji pracowników.

3.3.3. Wyobraźnia strategiczna w biznesie w opiniach mężczyzn

Grupa D składała się z mężczyzn poniżej 30 roku życia o stażu pracy w przedziale 6–10 lat. Większość z nich posiadała wyższe wykształcenie o profilu technicznym i była zatrudniona w dużych przedsiębiorstwach, zajmując w nich pozycje kierownicze średniego szczebla lub – w przypadkach zatrudnienia w mniejszych firmach – stanowiska kierownicze w zarządzie. Reprezentowane w tej grupie sektory gospodarki obejmowały budowy zagraniczne, nowe technologie IT, górnictwo, przemysł samochodowy (zagraniczna firma), wsparcie dla innowacji i nowych technologii oraz napoje alkoholowe.

Wyobraźnia strategiczna w opinii tej grupy respondentów jest niezbędna w sytuacji nowych wyzwań technologicznych i ekologicznych, które wymagają inteligentnych reakcji z ukierunkowaniem na zrównoważony i zyskowny rozwój firm, przy czym przyszłość organizacji w wyobraźni strategicznej powinna być nieograniczona.

Zarząd powinien oczekiwać od wszystkich zatrudnionych takiej wyobraźni, która powinna towarzyszyć im w codziennej pracy, tak, żeby realizować zadania w sposób przemyślany i z wizją przyszłości.

Makrootoczenie odgrywa w tym procesie ważną rolę wyznaczając granice tego, co jest legalne i możliwe. Z kolei otoczenie zadaniowe uwzględnia przede wszystkim klientów, dostawców, partnerów w łańcuchu wartości, podczas gdy pozytywną stroną konkurencji jest pobudzanie do myślenia, w jaki sposób przewodzić i umacniać własną pozycję strategiczną. Jednak wiedza o potencjalnych zmianach strategicznych w dużych firmach, zdaniem respondentów jest bardzo ograniczona.

Czynnikami wspierającymi rozwój wyobraźni strategicznej są przede wszystkim zasoby materialne i finansowe, które zapewniają możliwość podejmowania nowych inicjatyw. Na drugim miejscu wymieniano zasoby ludzkie z wyjątkowymi umiejętnościami i talentami, zaś strukturze organizacyjnej i przywództwu przypisano dużo mniejsze znaczenie.

Czynnikami o negatywnym wpływie na kształtowanie i wykorzystanie wyobraźni strategicznej w istniejącej rzeczywistości organizacyjnej były w opiniach tej grupy: obecnie realizowane strategie, systemy informacyjno-decyzyjne oraz posiadane zasoby. Pomimo to, w przypadku postrzeganych zmian w otoczeniu biznesowym oczekiwali oni podejmowania właściwej reakcji strategicznej, głównie w obszarze produktów, rynków, technologii i portfela kontraktów. Tylko w jednej firmie wymieniono budowę platform innowacji. W ogólnej

ocenie uznano w większości przypadków swoje firmy jako raczej innowacyjne, a tylko nieliczni jako nieinnowacyjne.

Wzmocnienie potencjału kreatywnego opartego na wyobraźni strategicznej zdaniem respondentów powinno nastąpić dzięki większej stabilizacji, zdobywaniu tzw. wiedzy ukrytej budowanej dzięki doświadczeniu oraz analizie nowych rozwiązań opartych na szerszych doświadczeniach międzynarodowych.

Grupa E, jako jedna z najliczniej reprezentowanych, składała się z mężczyzn w wieku 31–40 lat i doświadczeniu zawodowym w przedziale 6–10 lat. Dominującym rodzajem wykształcenia był profil techniczny a miejscem zatrudnienia przeważnie małe i średnie firmy, w nieco mniejszym stopniu duże a najmniejszym mikro. Słuchacze reprezentowali firmy działające w następujących sektorach gospodarki: górnictwo, budownictwo i usługi deweloperskie, konsulting, budowa dróg, automatyka przemysłowa, opakowania i telekomunikacja.

Większość zajmowała pozycje na średnim szczeblu zarządzania, inni byli właścicielami, ekspertami lub pracownikami wykonawczymi. W opiniach większości kierownictwo organizacji naczelnego i średniego szczebla oraz właściciele powinni oczekiwać znacznej wyobraźni strategicznej od wszystkich zatrudnionych, zaś pracownicy bez względu na ich pozycję powinni mieć na tyle wyobraźni, żeby móc przewidywać różne scenariusze przyszłości i na wczesnym etapie ich urzeczywistniania umieć zaplanować zmiany wykorzystując inteligencję strategiczną. Szczególnie aspirujący do awansu kierownicy średnich szczebli powinni myśleć w perspektywie długookresowej i być przygotowanymi na nieznane dzięki elastyczności. Skracający się czas na reakcje sprawia, że wyobraźnia strategiczna nabiera większego znaczenia jako kluczowy czynnik warunkujący sukces przedsiębiorstwa oraz budowę jego wizerunku i reputacji. Ponadto wytwarza presję na ciągłą poprawę skuteczności i wydajności procesów.

Wszyscy respondenci postrzegali wpływ makrootoczenia jako decydujący lub ważny, podkreślając jego różne elementy jako szczególnie istotne z punktu widzenia specyfiki ich branży oraz firmy. Jako ważny określono wpływ wyobraźni strategicznej na rozumienie i kształtowanie otoczenia konkurencyjnego i zadaniowego. W sytuacji postrzeganych zmian w otoczeniu większość uznała za konieczne zmiany strategii, inni kontynuację obecnej strategii, zaś kilku respondentów nie było zorientowanych w sytuacji.

System zarządzania jest postrzegany przez respondentów reprezentujących pozycje kierownicze jako zależny od posiadanej wyobraźni i zgodnie z nią może, ich zdaniem, być kształtowany. Opinie pozostałych były bardziej umiarkowane w ocenie tego wpływu.

Jako sprzyjające rozwojowi wyobraźni strategicznej wymieniono głównie czynniki „miękkie”, takie jak kompetencje kadr, talenty, system wartości, przywództwo i obecnie realizowaną strategię, zaś jako ograniczające – struktury organizacyjne, systemy informacyjno-decyzyjne, kadry, ale także przywództwo i niedobory zasobowe.

Jako potencjalne reakcje na postrzegane w otoczeniu zmiany wymieniano wszystkie rodzaje przedsięwzięć strategicznych. Większość określała swoje firmy jako umiarkowanie

innowacyjne, pozostali jako nieinnowacyjne. Rozważane innowacje głównie dotyczyły produktów i technologii (IT i produkcyjnych).

Wyobraźnia strategiczna powinna ich zdaniem być rozwijana poprzez różne formy edukacji sprzyjające ciągłym ulepszeniom pod nadzorem perspektywicznie myślących kierowników. Ambicja, kreatywne myślenie i eksperymentowanie to czynniki o największym wpływie na rozwój wyobraźni strategicznej.

Grupa F była drugą pod względem liczebności wśród mężczyzn w wieku 31–40 lat i stażu pracy w przedziale 11–15 lat. Respondenci byli zatrudnieni w następujących sektorach gospodarki: górnictwo i energetyka, produkcja dóbr konsumpcyjnych, automatyka przemysłowa oraz administracja w samorządzie terytorialnym. Większość pracowała w dużych organizacjach, tylko niektórzy w małych lub średnich. Przeważało wykształcenie wyższe techniczne oraz średni szczebel zarządzania.

W opiniach tej grupy to naczelne kierownictwo powinno oczekiwać od innych wyobraźni strategicznej, ale z drugiej strony, każdy w przedsiębiorstwie powinien taką wyobraźnię posiadać. Niektórzy respondenci stwierdzili, że w praktyce to eksperci i konsultanci rezerwują sobie prawo autorstwa koncepcji przyszłości organizacji.

Szeroko postrzegano zakres zagadnień, które powinny być objęte wyobraźnią strategiczną, która to powinna być ukierunkowana na wizję organizacji w przyszłości w relacji do identyfikowanych, wizualizowanych bądź antycypowanych szans i zagrożeń, przyszłych wyborów strategicznych dotyczących struktury sektora, innowacji, rozwiązań organizacyjnych i infrastrukturalnych.

Rola makrootoczenia została powszechnie uznana jako bardzo ważna z uwzględnieniem wszystkich jego elementów składowych i ich specyfiki oddziaływania na organizację.

Jako najbardziej wpływowe ośrodki oddziałujące na wyobraźnię strategiczną w firmie uznano klientów, a następnie dostawców i partnerów w łańcuchu wartości. Bardzo pragmatyczne było postrzeganie konkurentów: w przypadku ich bankructwa lub niepowodzeń uznawano to za szansę dla ich firmy, ale również dostrzegano wartość w możliwości budowy aliansów z konkurentami.

Większość brała pod uwagę potrzebę i możliwość zmiany obecnie realizowanej strategii szczególnie w zakresie rozwoju eksportu.

Obecny system zarządzania wymieniano jako czynnik silnie kształtujący wyobraźnię strategiczną a wśród czynników sprzyjających rozwojowi wyobraźni – przywództwo wspierane przez kompetentne kadry, system wartości oraz systemy informacyjno-decyzyjne. Jako najsilniej ograniczające czynniki uznano struktury organizacyjne i zasoby ludzkie.

Respondenci określili swoje firmy jako umiarkowanie innowacyjne, a pożądane innowacje powinny, ich zdaniem, dotyczyć głównie działalności produkcyjnej, tj. nowych produktów, technologii, dystrybucji i sposobów finansowania.

Rozwojowi wyobraźni strategicznej sprzyja uczestnictwo w różnych formach edukacji, konferencjach, targach i wystawach, ale też systematyczne studiowanie czasopism dotyczących biznesu i zarządzania. Co ważne, podkreślono też rolę szeroko rozumianego rozwoju kultury.

Grupa G była reprezentowana przez stosunkowo mniej licznych respondentów, ale bardziej dojrzałych pod względem wieku (ponad 40 lat) oraz doświadczenia zawodowego (ponad 15 lat) w tradycyjnych sektorach przemysłu ciężkiego, takich jak górnictwo, usługi i specjalistyczne narzędzia dla górnictwa, produkcja materiałów wybuchowych, metalurgia, produkcja części zamiennych do maszyn. Oprócz tego miejscem zatrudnienia była też administracja na poziomie jednostki samorządu terytorialnego. Z reguły były to duże przedsiębiorstwa, ale też z sektora MŚP komplementarne w stosunku do nich. Większość respondentów zajmowała pozycje w zarządzie firm, inni na średnim szczeblu systemu zarządzania, pozostali jako eksperci.

W opinii wszystkich respondentów z tej grupy wyobraźnia strategiczna jest niezbędna do unikania błędów oraz możliwych do uniknięcia różnych rodzajów ryzyka w działalności operacyjnej a także do przemyślanych przystosowań do zmieniającego się popytu oraz innych czynników zmian zaliczanych do makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego i zadaniowego. Często rozważne postępowanie w tym zakresie wymaga wyjątkowych i niestandardowych metod. Dlatego też wizje potrzebne w planowaniu długookresowym są szczególnie istotne w przemyśle o wysokiej kapitałochłonności i jego szeroko rozumianych ekosystemach. Opinie i wiedza wąskiej grupy osób mogą zawężać perspektywę poznawczą, co z kolei może utrudniać realizację trudnych, ale koniecznych zamierzeń. Dlatego też właściciele i zarządy firm oczekują takiej wyobraźni od wszystkich, ale kompetencji w tym zakresie powiązanych z odpowiedzialnością od zarządu i właścicieli. Pozostali uczestnicy organizacji powinni być świadomi tego, co może się wydarzyć.

Makrootoczenie kreuje liczne i bardzo silne presje na zmiany strategiczne, włączając w to decyzje polityczne, presje ekonomiczne i *terms of trade* w skali międzynarodowej, poczucie niepewności wśród społeczeństwa oraz zaostrzające się restrykcje prośrodowiskowe. Wszystkie te czynniki są starannie analizowane, chociaż w spółkach skarbu państwa niektóre decyzje zapadają na wyższych politycznych szczeblach rządowych.

Większość rozważa wprowadzenie zmian strategicznych, inni kontynuują realizację już zmodyfikowanych strategii.

System zarządzania w opinii większości ma umiarkowany wpływ na wyobraźnię strategiczną, w opinii pozostałych wysoki. Wśród czynników sprzyjających rozwojowi kształtowaniu się wyobraźni strategicznej na pierwszym miejscu ulokowano przywództwo i wyróżniające kompetencje oraz talenty kadr, pozostałym czynnikom przypisano jednakowy poziom wpływu. W przypadku czynników hamujących rozwój wyobraźni strategicznej, tak jak w poprzednich grupach, wymieniono strukturę organizacyjną, natomiast wszystkim innym czynnikom przypisano również istotny, ale niezróżnicowany poziom wpływu.

W propozycjach dotyczących ewentualnych zmian w strategii najczęściej wymieniano wycofywanie się z niektórych produktów, technologii i relacji oraz wprowadzanie nowych inicjatyw wraz ze strategiczną reorganizacją uwzględniającą outsourcing. Pomimo dojrzałości ich branż respondenci uznali swoje firmy jako umiarkowanie innowacyjne, zwłaszcza w odniesieniu do produktów, technologii i dystrybucji oraz nowych inicjatyw związanych z formami finansowania działalności a także położyli nacisk na znacznie szerszy rozwój usług.

W ich opinii wyobraźnia strategiczna powinna być kształtowana w procesie uczestnictwa w różnych programach edukacyjnych, dzielenia się wiedzą i wzorcami najlepszych praktyk, poszukiwania i słuchania wizjonerskich liderów, nawiązywania relacji ze światowymi ośrodkami doskonałości, nie zaniehbując jednocześnie eksperymentowania.

3.4. Wyobraźnia strategiczna w biznesie w opiniach uczestników menedżerskich studiów podyplomowych (Warszawa)

W kolejnym kroku badań sondażowych dotyczących wyobraźni strategicznej polskich menedżerów wykorzystaliśmy poglądy i opinie na ten temat uczestników Rocznych Podyplomowych Studiów Menedżerskich prowadzonych przez Zakład Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Badania przeprowadzono w czerwcu 2017 roku za pomocą ankiety (formularz ankiety ten sam, co w Katowicach). Odpowiedziało na nią 24 uczestników studiów zajmujących różne stanowiska organizacyjne w przedsiębiorstwach, głównie średnich szczebli kierowania, chociaż w grupie udzielających odpowiedzi było także 5 właścicieli firm, prezesów i członków zarządów spółek. Duże zróżnicowanie branżowe przedsiębiorstw, w których pracują udzielający wypowiedzi, silne zróżnicowanie samych przedsiębiorstw pod względem wielkości, zakresu działania, sytuacji rynkowej i kondycji finansowej stwarzało okazję do szerszego spojrzenia na badane zagadnienia. Podobnie zajmowane stanowiska organizacyjne, pełnione funkcje oraz osobiste obserwacje i doświadczenia naszych respondentów pozwalały ukazać podobieństwa i różnice w percepcji wyobraźni strategicznej w odniesieniu do konkretnych przedsiębiorstw.

Rozpoczęto od kwestii definicyjnych wyobraźni strategicznej, a więc chęci poznania, co oznacza to pojęcie dla naszych respondentów?

Pojęcie wyobraźni strategicznej nie jest precyzyjne i szczegółowo zdefiniowane. Wiele osób utożsamia je z myśleniem twórczym czy strategicznym. Obraz uzyskany z wypowiedzi respondentów nie jest jednorodny, jest dość zróżnicowany, choć zawiera elementy wspólne. W odniesieniu do organizacji wyobraźnią strategiczną można nazwać umiejętność osób zarządzających organizacjami do kreowania wyobrażeń i podejmowania stosownych działań w coraz bardziej złożonym, dynamicznym i nieciągłym otoczeniu zapewniających przetrwanie i rozwój organizacji.

Oto kilka przykładów: Wyobraźnia strategiczna to:

- „*pomysł na rozwój, na sukces*” (prezes zarządu, mężczyzna, wiek 40–45 lat, staż pracy powyżej 15 lat),
- „*umiejętność analizy obecnej i przewidywania sytuacji, w której może znaleźć się przedsiębiorstwo w dłuższej perspektywie czasu*” (zarządzający/właściciel, mężczyzna, wiek 31–40 lat, staż pracy 6–10 lat),

- „*umiejętność przewidywania różnych scenariuszy dla działalności firmy na podstawie analizy czynników zewnętrznych i wewnętrznych*” (zarządzający/właściciel, kobieta, wiek 31–40 lat, staż pracy powyżej 15 lat),
- „*zdolność do przewidywania możliwości zajęcia przez przedsiębiorstwo pewnych obszarów biznesowych i unikania innych*” (szczebel zarządu, kobieta, wiek powyżej 50 lat, staż pracy powyżej 15 lat).

Dla wielu osób wyobraźnia strategiczna obejmuje wizję rozwoju, która prowadzi do założonych celów, osiągnięcia sukcesów; to umiejętność określenia pozycji przedsiębiorstwa w przyszłości i ścieżki dojścia do niej; zdolność analizowania warunków zewnętrznych i wewnętrznych i na ich podstawie budowanie wyobrażeń, w jakim kierunku i jak może rozwijać się przedsiębiorstwo. Ale wyobraźnia strategiczna to także umiejętność przewidzenia potencjalnych trudności i zagrożeń, kryzysów zewnętrznych i wewnętrznych, odpowiedniego przygotowania przedsiębiorstwa do nich pod względem strategii, struktury, procesów zarządzania i kultury organizacyjnej. Zdaniem naszych respondentów niezbędna do tego jest wiedza, umiejętności intuicja i doświadczenie.

Zadaliśmy respondentom pytanie, jaką rolę należy przypisać wyobraźni strategicznej w przedsiębiorstwie. Na 24 odpowiedzi 15 osób uznało ją za niezbędną, 6 za pożądaną, dla jednej osoby była ona obojętną dla przedsiębiorstwa, w dwóch przypadkach nie jest oczekiwana. Można więc stwierdzić, że w większości przypadków uznaje się tę kategorię za ważną, a niekiedy wręcz niezbędną w zarządzaniu.

Kto zatem powinien ją mieć w przedsiębiorstwie? Najwięcej osób wskazało na zarząd przedsiębiorstwa (16), kadrę kierowniczą średnich szczebli zarządzania (14), radę nadzorczą (11). Uważano także, że wyobraźnię strategiczną powinni posiadać eksperci zewnętrzni i/lub wewnętrzni (6), pracownicy (6), a nawet wszystkie wyróżnione grupy (6). W tym kontekście nieco zaskakuje marginalna rola związków zawodowych (tylko 1 wypowiedź).

Jakich obszarów, kluczowych zagadnień dotyczy wyobraźnia strategiczna? Ten temat konkretyzował już wcześniej poruszoną definicję. Wypowiedzi skupiały się wokół makrootoczenia przedsiębiorstwa (politycznego, gospodarczego, technologicznego, społeczno-kulturowego) otoczenia rynkowego (popyt, konsumenci, podaż, struktura rynku, konkurencja), ale także akcentowały znaczenie zasobów i potencjałów przedsiębiorstwa tak materialnych, jak i niematerialnych, jego kompetencji, odpowiednich modeli biznesowych. Podkreślano kluczową rolę wiedzy, zasobów ludzkich, rozwoju zespołów ludzkich, kształtowania odpowiedniej struktury i kultury organizacyjnej. Można odnieść wrażenie, że dominującym obszarem zainteresowań i obserwacji jest otoczenie rynkowe i konkurencyjne oraz zasoby i potencjały przedsiębiorstwa. Nieco mniej uwagi poświęca się zagadnieniom makrootoczenia (poza regulacjami prawnymi i technologiami).

Wyobraźnia strategiczna była jednoznacznie kojarzona ze strategią i myśleniem strategicznym w przedsiębiorstwie. Większość naszych respondentów zna strategię przedsiębiorstwa, w którym pracuje (18 z 24 osób). Pięciu jest ona nieznaną, a jedna zna ją w ogólnym zarysie.

Interesowało nas zatem, jakie są (zdaniem naszych respondentów) główne inspiracje dla strategii lub jej zmiany w ich przedsiębiorstwach.

Z punktu widzenia instytucjonalnego za główne a zarazem najważniejsze źródła inspiracji uznano: kontakty z klientami (20 wypowiedzi), władze państwowe i administrację (16), właściciele, inwestorów, akcjonariuszy (14), media (12), kontakty z dostawcami i partnerami biznesowymi (10), instytucjami finansowymi, w tym bankami (10). Niewielką rolę inspiracyjną odgrywają pracownicy (8), instytucje kontrolujące (5), firmy doradcze i audytorskie (4), samorząd gospodarczy (3).

Za główne a zarazem za bardzo ważne źródła inspiracji dla strategii własnych przedsiębiorstw uznano w kolejności: raporty, analizy finansowe (20 wypowiedzi), realizację projektów/procesów (16), akty normatywne (15), spotkania biznesowe (15), nieformalne rozmowy z partnerami biznesowymi (13), konferencje, seminaria, workshopy (12), informacje z mediów (12), informacje z internetu (11).

Zadano też pytanie, co w Twoim przedsiębiorstwie w największym stopniu kształtuje wyobraźnię strategiczną, co na nią wpływa? W pytaniu otwartym wyróżniono 29 czynników. Zatem lista jest dość długa, jednak stopień koncentracji wypowiedzi bardzo niewielki. Najwięcej osób wskazało na trendy na rynku (6 wypowiedzi), sytuacje na rynku (5), potrzeby klientów, rozmowy z nimi, ich opinie o firmie, produktach przedsiębiorstwa (5), pozycja marek na rynku (4), wyniki firmy (4), pracowników, ich pomysłowość, doświadczenie, chęć do pozyskiwania wiedzy, dzielenia się nią, promowanie pracy zespołowej, projektowej (2), konkurencję (2). Pojedyncze wypowiedzi dotyczyły m.in. innowacyjności, wiedzy o branży, produktach, systemu prawa, finansowania przedsiębiorstwa, kreatywności i chęci zmiany dotychczasowych strategii oraz zachowań. Zwracano też uwagę, że skład i decyzje rad nadzorczych, zarządu, spójność, przejrzystość lub chaos w zarządzaniu mogą wywierać istotny wpływ na zarządzanie, w tym na wyobraźnię strategiczną.

Ogólna ocena poziomu wyobraźni strategicznej we własnych przedsiębiorstwach w opiniach respondentów nie wypada źle. W skali pięciopunktowej średnia to 3,65 (7 osób oceniło ją na najwyższym poziomie, tj. 5 punktów, 6 przyznało im 4 punkty, dwie oceniły je na 1 punkt i 2 osoby na 2 punkty). Jednocześnie większość osób uznała, że poziom ten powinien być znacznie wyższy (5 wypowiedzi) lub wyższy od dotychczasowego (13). W opinii 5 osób powinien on pozostać na dotychczasowym poziomie.

Przyczyn rozbieżności między dotychczasowym a oczekiwanym poziomem wyobraźni strategicznej w przedsiębiorstwach jest wiele. Respondenci wskazywali na:

- nieznaną sytuację na rynku,
- brak jednolitej wspólnej wizji,
- różnorodność celów, interesów i motywacji różnych interesariuszy,
- dużą rotację na najwyższym szczeblu zarządzania,
- nowe osoby z nową wizją strategiczną, częste zmiany wizji i strategii,
- brak świadomości niezbędności zmian, kreatywności, innowacyjności eksperymentowania,
- brak komunikacji, mała spójność przekazów,

- dbałość o partykularne interesy, „każdy sobie rzepkę skrobie”,
- brak stałego śledzenia rynku, brak umiejętności analitycznych, planistycznych,
- trzymanie się utartych schematów działania, rutyny, niechęć do zmian,
- sztywne procedury, brak autonomii, elastyczności,
- układy w organizacji i „szklane sufity”, dobór pracowników o niskich kompetencjach, ale z kręgu własnych znajomych lub osób polecanych,
- źle obsadzone stanowiska kierownicze, brak umiejętności zarządzania firmą przez zarządzających, skupianie się na kwestiach bieżących,
- mało rozwinięty HR i rozwój kadr, niedostateczna współpraca zarządu z e służbami HR w przedsiębiorstwie w kwestiach rozwoju.

Co zatem należałoby uczynić, jakie działania podjąć, co zmienić, co wzmocnić, by zwiększyć poziom wyobraźni w przedsiębiorstwach? Zdaniem respondentów należy dokonać istotnych zmian w samej organizacji. „Spójrzeć na nią z lotu ptaka, w sposób innowacyjny, otwarty i kompleksowy”. Na czoło wysuwają się propozycje dotyczące poprawy komunikacji, uwzględnianie opinii i propozycji pracowników, szersze wykorzystanie spotkań jako formy do wymiany myśli, doświadczeń, wzajemnych inspiracji.

Dużą rolę przypisuje się wiedzy i kwestiom rozwoju kadr. Postuluje się poszerzenie bazy informacyjnej, tworzenie systemów wczesnego rozpoznawania problemów strategicznych i systemów wczesnego ostrzegania, zdobywanie i transfer wiedzy, lepsze wykorzystanie wiedzy z opracowań naukowych, raportów. Docenia się rolę gier strategicznych, budowania i dyskusowania zróżnicowanych scenariuszy rozwojowych.

Ważne miejsce wśród propozycji zajmują zmiany w polityce personalnej przedsiębiorstwa i to we wszystkich jej podsystemach (rekrutacji, rotacji, motywacji, szkoleń i rozwoju, ocen). Jednym z celów powinno być zwiększenie kreatywności, skłonności do eksperymentowania i zmian, zaangażowania zespołów pracowniczych w tworzenie strategii oraz jej rozumienie, silniejsze oparcie zarządzania na wartościach i zintegrowanie go z nimi.

Zmiany powinny także obejmować strukturę organizacji, jej spłaszczenie, silniejsze powiązanie z rynkiem, wprowadzić koła inicjatyw i innowacji, silniej promować struktury modułowe o zwiększonej autonomii strategicznej i bezpośrednim kontakcie z rynkiem, wprowadzać i wzmocniać struktury zadaniowe, projektowe, procesowe. Ogólnie należy zmniejszyć stopień sformalizowania i zbiurokratyzowania organizacji, uwolnić inicjatywy twórcze, szybciej reagować na wyzwania rozwojowe, trendy i zmiany.

Propozycje te wiążą się często z potrzebą kompleksowej restrukturyzacji przedsiębiorstwa i postulatem budowania przedsiębiorstwa uczącego się, zarządzającego wiedzą.

4. Podsumowanie i konkluzje

W naszych badaniach stwierdziliśmy istnienie potrzeby i rosnącego znaczenia wyobraźni strategicznej dla rozwoju organizacji w sytuacji obserwowanych przełomowych zmian w otoczeniu globalnym, konkurencyjnym i zadaniowym.

Jak wynika z analizy raportów globalnych firm konsultingowych, rok 2016 był rokiem pozytywnych decyzji dotyczących zaangażowania w proces głębokich przemian w korporacjach polegający na wykorzystaniu potencjału innowacji technologicznych i innych mega trendów (ekonomicznych, społecznych, ekologicznych) w procesie rozwoju przy jednoczesnej kontroli różnych rodzajów ryzyka mogących spowodować utratę wartości rynkowej. W 2017 roku zanotowano pierwsze pozytywne rezultaty tych decyzji, ale jednocześnie zidentyfikowano i wyskalowano główne zagrożenia. Nie spowodowały one wycofania z obranej trajektorii rozwoju, chociaż poziom optymizmu był nieco niższy niż rok wcześniej.

W odpowiedzi na nowe wyzwania w trakcie realizacji przedsięwzięć sformułowano kluczowe warunki, które muszą być spełnione, aby zapewnić zrównoważony rozwój w dłuższej perspektywie. Dotyczą one głównie roli kreatywności i innowacji wszędzie tam, gdzie odczuwana jest niepewność, konieczności wzmocnienia rdzennej działalności w trosce o budowę wartości, pozyskania talentów zdolnych do wykorzystania inteligentnych technologii, rozwój kompetencji obecnych kadr organizacji, aby jakościowa zmiana objęła swym zasięgiem tych, którzy wspólnie tworzą ekosystem biznesu.

Szczególnie ważne stało się zarządzanie ryzykiem utraty reputacji, dlatego też położono nacisk na doskonałość operacyjną w rdzennych biznesach i kontynuację wdrażania nowych technologii, nie tylko w procesie wytwarzania, ale również wsparcia procesów decyzyjnych, w tym technologii poznawczych i prognostycznych, umożliwiających antycypację warunków realizacji przyszłych zamierzeń oraz szybkie korekty.

Znacznie wzrosła rola tzw. czynników miękkich w zarządzaniu, jak wiedza, umiejętności, doświadczenia i intuicja kadr. Z punktu widzenia procesów zarządzania zasobami ludzkimi oznacza to konieczność koncentracji na poszerzaniu horyzontów poznawczych pracowników na wszystkich szczeblach hierarchii, zmianie mentalności i poczucia odpowiedzialności. Jednak, aby to było możliwe, potrzebne są procesy wsparcia informacyjnego, budowa zaufania i kapitału społecznego, niezbędnego do zwiększenia poziomu zaangażowania w dokonujące się przełomowe zmiany¹⁹.

Także w artykułach prasowych wizjonerzy liderzy przyznają, że bez wyobraźni i pasji nie mogliby osiągnąć tak dobrych pozycji i wyników. Wskazywali zwłaszcza na znaczenie takich elementów wyobraźni strategicznej, jak wizja, misja, cele strategiczne i wyróżniające zdolności. Kluczowym zagadnieniem jest antycypowanie prawdopodobnych zmian w otoczeniu

¹⁹ G. Leśniak-Łebkowska, *Drabina zaufania i kapitał społeczny jako podstawy rozwoju zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem w XXI wieku*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2017, vol. 5, no. 9.

i odpowiednio wczesna budowa swojej pozycji w tym kontekście. Z perspektywy czasu, kiedy udało się osiągnąć sukces, mniejszy akcent kładzie się na pokonywanie barier i zarządzanie ryzykiem. Inteligentne odpowiedzi na postrzegane wyzwania rozwojowe podlegają zróżnicowanym i licznym wpływom zewnętrznym i wewnętrznym. Niektóre z nich ze swej natury oddziałują jako czynniki ograniczające, inne jako sprzyjające realizacji zamierzeń wyobrażanych jako atrakcyjne i korzystne lub konieczne i nieuniknione. Czasem te same czynniki działają zarówno jako pozytywne i negatywne, ponieważ ich struktura nie jest jednolita (jak np. zasoby ludzkie). Makrootoczenie, otoczenie konkurencyjne i zadaniowe a także aktualnie realizowana w ramach istniejącego systemu zarządzania i struktury organizacyjnej strategia wpływają na zakres kształtującej się wyobraźni strategicznej uczestników działań. W opinii dziennikarzy zakres wyobraźni strategicznej jest raczej ograniczony.

W dwóch badaniach pilotażowych prowadzonych w 2017 roku użyto tego samego formularza ankiety – w dwóch edycjach podyplomowych studiów menedżerskich (w Katowicach i w Warszawie). Starano się odpowiedzieć na pytanie, czy zmianom dokonującym się w przedsiębiorstwach działających w Polsce, w których zatrudnieni są słuchacze poddani badaniu, towarzyszy wzrost wyobraźni strategicznej i w jakim zakresie postrzegają oni swój udział i wpływ na dokonujące się zmiany w strategiach przedsiębiorstw.

W odniesieniu do uczestników programu w Katowicach ze względu na liczniejszą próbę zastosowano podział odpowiedzi na siedem grup wyłonionych ze względu na płeć, wiek i staż pracy. Pozostałe cechy różniące respondentów, tj. zajmowana pozycja w organizacji, profil edukacji wyższej a także przynależność do sektora gospodarki, rodzaj sektora gospodarki oraz wielkość firmy i forma własności zostały dołączone do opisów wyróżnionych 7 grup.

Wśród 60 respondentów były 22 kobiety i 38 mężczyzn. Ze względu na empiryczny rozkład cech respondentów wyróżniono 3 grupy kobiet i 4 grupy mężczyzn, przy czym w grupie kobiet połowa uczestniczek była w wieku do 30 lat, a druga połowa w wieku 31–40 lat. W grupie kobiet 5 uczestniczek miało najkrótszy staż pracy z całej próby (tj. do 5 lat). Dominowały panie w wieku 31–40 lat ze stażem powyżej 11-letnim. Pozostałe pomimo młodego wieku (do 30 lat) również miały staż ponad 6-letni. Natomiast mężczyźni uczestniczący reprezentowali inny rozkład wieku i stażu. W grupie najmłodszych (do 30 lat) było ich 7, ale ze stażem pracy w przedziale 6–10, przy zdecydowanej dominacji uczestników w wieku 31–40 (24 uczestników) i stażu w przedziale 6–15 lat. Była także liczniejsza niż w grupie kobiet grupa panów powyżej 40 roku życia i stażu powyżej 15 lat (7 osób). Można więc uznać, że grupa kobiet była średnio znacznie młodsza niż mężczyźni i średnio o krótszym stażu pracy i doświadczeniu zawodowym, ale o wysokim poziomie ambicji związanych z wykształceniem menedżerskim.

W całej grupie badanej było szerokie spektrum sektorów gospodarki oraz form własności (firmy z kapitałem międzynarodowym, firmy będące spółkami skarbu państwa, małe i średnie firmy prywatne, jednostka samorządu terytorialnego). Jak wynika z odpowiedzi na pytania otwarte w regionie zlokalizowany jest przemysł ciężki, stąd obecność przedstawicieli dużych jednostek gospodarczych oraz zróżnicowanych firm prywatnych współpracujących z sektorem państwowym i prywatnym. Nie można jednak na podstawie tych badań wnioskować

o specyfice poszczególnych przedsiębiorstw, ich strategii i wyobraźni strategicznej, ponieważ wymagałoby to innego podejścia badawczego opartego na pytaniach otwartych, bez sugerowania struktury odpowiedzi, co pozwoli na szerszą wypowiedź uwzględniającą specyfikę przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Takie cechy osobowe jak wiek, płeć, staż pracy, poziom i profil edukacji, doświadczenie zawodowe z pracy na różnych stanowiskach wydają się wpływać na zakres wyobraźni strategicznej naszych respondentów w badaniach. Z kolei oni bardzo istotną rolę przypisali specyfice przedsiębiorstw i ich potencjałowi zasobowemu, w tym kadrom kierowniczym i pracowniczym.

Oczywistym wnioskiem jest stwierdzenie wzrostu wyobraźni strategicznej wraz ze wzrostem doświadczenia i wiedzy. Sama wyobraźnia jednak, ich zdaniem, nie wystarczy, ponieważ inercja i rutyny organizacyjne mogą skutecznie hamować jej wpływ na proponowane inicjatywy i zmiany. Wydaje się też, że „okno szansy” dla rozwoju wyobraźni i strategicznej i jej produktywnego wykorzystania w procesie zmian strategicznych silnie zależy od kombinacji cech osobowych i osobowościowych, społecznych i kulturowych a także zasobów, bez względu na sektor gospodarki.

Być może ze względu na dobór próby (podyplomowe studia menedżerskie, wszyscy uczestnicy posiadaczami dyplomów wyższych uczelni, większość posiadająca doświadczenia z pracy na stanowiskach kierowniczych, wysokie ambicje rozwoju kompetencji menedżerskich) wszyscy uczestnicy postrzegali potrzebę i znaczenie wyobraźni strategicznej dla zarządzania przedsiębiorstwem w perspektywie dokonujących się i oczekiwanych zmian w związku z wpływem makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego i zadaniowego na ich działanie i przyszłość.

I chociaż termin „wyobraźnia strategiczna” nie jest jeszcze bardzo popularny jako czynnik determinujący kierunek i kształt wprowadzanych zmian strategicznych, to jednak jej elementy były powszechnie odnoszone do procesu zarządzania strategicznego.

Można było zauważyć, że podmioty, od których respondenci oczekiwali wyobraźni strategicznej obejmowały przede wszystkim zarząd i właścicieli firm, doradców i ekspertów, w następnej kolejności menedżerów średniego szczebla aż po wszystkich pracowników. Im wyższy stopień scentralizowania decyzji w systemie zarządzania i mniej sztywna struktura organizacyjna oraz niższe kompetencje i zaufanie do pracowników, tym węższe grono w opiniach respondentów było postrzegane jako decydenci w sprawach rozwoju.

Im wyższe kompetencje, doświadczenia i wyobraźnia respondentów, tym szerszy zakres podmiotów wymieniano jako uczestników wpływających na proces kształtowania wyobraźni strategicznej, z wyróżnieniem ich pozytywnej roli w tym procesie. I tak za najważniejsze podmioty odpowiedzialne za kształtowanie wizji i misji przedsiębiorstw były uznane zarząd, właściciele, eksperci i doradcy, w drugiej kolejności średni szczebel zarządzania pod warunkiem delegowania władzy i przekazywania informacji „z góry” oraz pracownicy jako wykonawcy, ale i inicjatorzy pomysłów, o ile wyższe szczeble zarządzania umożliwiały taki przekaz.

Szerokie spojrzenie dominowało u osób zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach, zwłaszcza z kapitałem zagranicznym, które podkreślały znaczenie zasobów ludzkich i miały

możliwości zasobowe oceniane jako wystarczające. Z kolei w firmach z sektora MŚP silniej odczuwano potencjalne zagrożenia związane z przełomowymi zmianami w otoczeniu globalnym, wymagającymi kapitałochłonnych inwestycji, na co zasoby firm nie pozwalały, stąd poszukiwano również innowacyjnych sposobów finansowania. Było to szczególnie widoczne w grupie C i E.

Wśród najmłodszych respondentów (zwłaszcza w grupie A) definiowano oczekiwania związane z inteligentnym reagowaniem na zmiany w otoczeniu, jednak najsłabiej były rozpoznane przez nich relacje pomiędzy poszczególnymi elementami otoczenia a działaniami organizacji.

Starsi i bardziej doświadczeni respondenci znacznie szerzej i bardziej pragmatycznie określali związki pomiędzy różnymi czynnikami zewnętrznymi i ośrodkami wpływu a pożądanymi sposobami reakcji przedsiębiorstw.

Wśród bardziej doświadczonych respondentów (bez względu na płeć), doceniano zwłaszcza rolę przywództwa, inspirującą rolę konkurencji, nawet możliwość partnerstwa i konsolidacji, a także aktywną rolę pracowników, którzy powinni być informowani, aby mądrze uczestniczyć w procesie przemian. Sugerowano też konieczną zmianę mentalności wśród młodych pracowników, co świadczy o pewnym konflikcie międzygeneracyjnym.

Bardzo wysoko oceniono rolę klientów w definiowaniu nowych wyzwań strategicznych oraz współpracę z dostawcami, poddostawcami i partnerami w łańcuchu wartości, co bezpośrednio rzutowało na sukcesy operacyjne i strategiczne.

W przeciwieństwie do globalnych korporacji, które zdecydowanie przedstawiają się na nowe technologie i sposoby budowy wartości, w opisywanych badaniach respondenci w przeważającej większości uznali swoje firmy za umiarkowanie innowacyjne, a inni za nieinnowacyjne. Być może wynikało to z ograniczeń zasobowych, braku odczuwanej presji lub braku wyobraźni strategicznej. Priorytetami w zakresie innowacji i zmian strategicznych były głównie inwestycje w nowe produkty i sposoby dystrybucji, w dalszej kolejności w technologie informacyjne i produkcyjne, nowe kontrakty, projekty i reorganizacje.

Wyobraźnia strategiczna wymaga nowych specyficznych kompetencji od kadry kierowniczej. Mogą być one rozwijane w procesie edukacji, uczenia się od najlepszych firm, wizjonerskich liderów, w pracy zespołowej, także dzięki eksperymentowaniu i pobudzaniu kreatywności. Potrzebne jest silniejsze oparcie na informacji i analizach, ale także doświadczeniu i intuicji. Powszechnie doceniano różnorodne formy edukacji i konieczność ciągłego doskonalenia wiedzy i umiejętności.

Przeprowadzony sondaż opinii menedżerów i wywiadów prasowych wskazuje na pewien deficyt wyobraźni strategicznej i dominację myślenia krótkookresowego oraz koncentrację na rutynach wynikających ze struktur organizacyjnych, tradycyjnych systemów zarządzania i biurokratycznych kultur organizacji²⁰.

²⁰ G. Leśniak-Łebkowska, Z. Bochniarz, *Agile Management Education for the Future: The Role of Trust and Social Capital*, referat na konferencji "Future Education" organizowaną przez World Academy of Art and Sci-

Powstaje wyraźna potrzeba zmiany podejścia do rozwoju organizacji na bardziej kreatywne i wsparte przez zmodyfikowane profile kompetencyjne kadr. Wyobraźnia strategiczna powinna być elementem nowego typu edukacji menedżerskiej opartej na zwinnym podejściu (*agile*), kompetencjach diagnostycznych i projektowych oraz działaniach budujących kapitał społeczny.

Bibliografia

1. *Disrupt and Grow*, 2017 Global CEO Outlook, KPMG International.
2. Dworzecki Z., *Wrażliwość kryzysowa przedsiębiorstw*, w: *Księga Jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, red. Z. Dworzecki, G. Leśniak Łebkowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
3. Duczkowska-Małysz K., Duczkowska-Piasecka M., *Przyszłość konkurencji wobec niestabilności globalnej*, w: *Narastająca niestabilność gospodarki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
4. Giddens A., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
5. *Global Human Capital Trends in 2016. The New Organization Different by Design*, Deloitte University Press, 2016.
6. Gorzelana-Królikowska D., *Wyobraźnia strategiczna polskich menedżerów w artykułach prasy codziennej, czasopismach i wywiadach z nimi*, VI edycja niestacjonarnych studiów doktoranckich Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa 2017 (opracowanie niepublikowane).
7. Leśniak-Łebkowska G., *Drabina zaufania i kapitał społeczny jako podstawy rozwoju zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem w XXI wieku*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*” 2017, vol. 5, no. 9.
8. Leśniak-Łebkowska G., Bochniarz Z., *Agile Management Education for the Future: The Role of Trust and Social Capital*, referat na konferencję “Future Education” organizowaną przez World Academy of Art and Science, World University Consortium i Roma Tre University, Rzym, 16–18.11.2017.
9. Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
10. Morgan G., *Wyobraźnia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
11. Pierzchalski A., *Wyobraźnia twórcza – o źródłach teoretyzowania w nauce o polityce*, „*Teoria Polityki*” 2017, nr 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
12. *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, D. Doliński, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Gdańsk 2007.
13. Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
14. Soldecka N., *Wyobraźnia strategiczna polskich menedżerów w artykułach prasy codziennej*, VI edycja niestacjonarnych studiów doktoranckich Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa 2017 (materiał niepublikowany).

15. *Zachowania polskich grup kapitałowych w czasach kryzysu*, red. Z. Dworzecki, W. Mierzejewska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
16. Zatoński A., *T-Mobile odwraca spadkowy trend*, „Puls Biznesu”, nr 44(4807).

Strategic Imagination in Business

Summary

The article includes the presentation of results of statutory research on strategic imagination consisting in conducting interviews with students of postgraduate management studies with the use of a questionnaire and analysis of secondary sources, i.e. reports of consulting companies as well as newspapers interviews with presidents of companies on their vision of development of the companies they manage, desired managerial competences indispensable in management and development of the future of business. As a result of the conducted research we determined its scope, i.e. the width and depth of the cognitive perspective concerning the environment of the company and its most important resources constituting the basis for designing changes in its strategy.

Keywords: imagination, creativeness, competences, strategies, changes
