

MAREK STANISZEWSKI

ZAGUBIONA PERŁA

CZYLI JAK OPOWIEŚCI
NADAJĄ SENS



ZAGUBIONA PERŁA

Czyli jak opowieści nadają sens

Marek Staniszewski

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor dołożył wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich osób trzecich. Autor nie ponosi również odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redakcja: Marek Staniszewski

Projekt okładki i ilustracje: generatywna AI na podstawie szkiców autora.

Wydawnictwo: Heuristica – Staniszewski Marek

Warszawa

E-mail: staniszewski@heuristica.pl

WWW: <http://heuristica.pl>

Hymn o Perle w przekładzie wykonanym z udziałem generatywnej AI, na podstawie angielskiego tłumaczenia Williama Wrighta (*Apocryphal Acts of the Apostles*, London 1871), pozostającego w domenie publicznej.

ISBN 978-83-982760-1-6

© Marek Staniszewski, 2021

Wydanie pierwsze, 2026

Skład: EB Garamond, Inter

Format: 140 × 210 mm

Pamięci mojej Babci Eugenii, która wprowadziła mnie w świat opowieści

SPIS TREŚCI

CZĘŚĆ PIERWSZA: TEORIA

Wstęp – jak odnaleźć drogę w labiryncie?	8
Zła strategia lepsza jest niż żadna	18
Potrzeba sensu potrzebą struktury	24
Być autorem własnego życia	31
Opowieści i schematy poznawcze	42
Domysł językowy	52
Czworo uszu von Thuna	59
Wirusowość opowieści	67
W poszukiwaniu struktury opowieści – Arystoteles	74
Podróż Bohatera	83
Archetypy w marketingu	94
Marki i storytelling. Jak postrzegają ten temat specjaliści marketingu i komunikacji w Polsce?	107

CZĘŚĆ DRUGA: PRAKTYKA

W jaki sposób samodzielnie tworzyć opowieść?	118
Zdefiniowanie odbiorcy opowieści	120
Ustalenie kluczowego celu opowieści	127
Zdefiniowanie spodziewanych emocji	130
Stworzenie Bohatera opowieści	133
Stworzenie oraz wypełnienie ramy historii	141
Analiza i wdrożenie pomysłu	152

Prezentacja jako opowieść	154
Dlaczego ludzie nie lubią prezentacji?	155
Prezentacja w strukturze narracyjnej	158
Nieoceniona rola konspektu i majsterkowania	165
Praktyka czyni mistrza	168

HYMN O PERLE – ZAMIAST POSŁOWIA

BIBLIOGRAFIA

Część Pierwsza: Teoria

Wstęp – jak odnaleźć drogę w labiryncie?

Być może zdarzyło Ci się kiedyś wyruszyć w podróż w nieznane i poruszać się po niezbadanym dotychczas terenie. Mogła to być np. wycieczka do lasu lub poszukiwanie konkretnego pokoju w rozległym biurowcu. Jeśli w takiej sytuacji chcesz wrócić na miejsce, z którego wyruszyłeś, to potrzebujesz sposobu poruszania się w przestrzeni, który umożliwiać będzie powrót do punktu początkowego. Jeśli zaś teren jest zupełnie nowy i niezbadany, to nie posiadasz mapy – modelu, który go odwzorowuje. Co zatem robisz? Najczęściej poszukujesz znaków orientacyjnych. W lesie będzie to charakterystyczny głąz, strumień czy drzewo. W biurowcu może to być gaśnica na ścianie, charakterystyczne okno, czy – co wcale nie bywa oczywiste – numery pomieszczeń. Taka strategia sprawdza się, gdy otoczenie jest różnorodne – znajdują się w nim obiekty o znacząco odmiennych kształtach, barwach czy fakturze. Jeśli jednak otoczenie jest w miarę monotonne – wciąż takie same drzewa i krzewy, lub identyczne korytarze, to potrzebujesz samodzielnie umieścić w przestrzeni punkty określające kolejność pokonywanych etapów podróży.

Z podobną sytuacją ludzie radzili już sobie jednak niejednokrotnie i przez dziesiątki tysięcy lat wypracowano skuteczne rozwiązanie problemu tego rodzaju. Sposoby rozwiązywania podobnych problemów przekazywano zaś sobie poprzez wymianę doświadczeń. Starsi i bardziej doświadczeni przekazywali tę wiedzę młodszym np. siedząc w jaskiniach przy ogniskach i opowiadając o swoich przygodach i naukach, jakie

z nich płynęły. Niektóre typowe struktury problemów i sposoby ich rozwiązań zaczęły się utrzymywać tworząc powtarzalne wzorce, które przekazywano dalej w syntetycznej formie w postaci opowieści.

Opowieść o „triku” na pokonanie labiryntu znajdziesz zatem np. w epizodzie z mitu o Minotaurze, w którym Tezeusz pokonujący labirynt rozciąga nić z kłębka podarowanego mu przez Ariadnę. Identyczne rozwiązanie stosuje także bajkowy Jaś, który w trakcie wędrówki z Małgosią poprzez las rozrzuca kamyki i okruszki chleba by wiedzieć jak wrócić do domu. Bo ten sam problem i zasadę jego rozwiązania można wyrazić poprzez wiele metafor i środków. Najważniejsze jest to by uchwyciły one kluczowe elementy struktury wyzwania i sposobu odpowiedzi na nie.

Jedną z funkcji opowieści – w postaci mitów, eposów, baśni czy bajek – jest właśnie przekazanie takich „trików” postępowania – heurystyk, które można zastosować przy powtarzających się strukturach problemów. Bo mądrość zawarta w opowieści jest często skumulowanym doświadczeniem pokoleń kolejnych badaczy rzeczywistości, którzy przed nami poszukiwali sposobów coraz sprawniejszego działania i radzenia sobie w nieprzyjaznym często środowisku. Ponieważ zaś jesteśmy gatunkiem niezwykle ekspansywnym, środowisko to często zmieniało się wraz z naszymi wędrówkami i zasiedlaniem kolejnych zakątków globu. Jednakże wyzwania i sprawdzone odpowiedzi często okazywały się podobne w swojej podstawowej strukturze. Przekazywane w opowieściach metafory i symbole adaptowano więc jedynie do nowych warunków otoczenia modyfikując np. w opowieściach elementy scenografii, wygląd bohaterów i drugorzędne szczegóły. Nie naruszano jednak tego, co stanowiło istotę problemów, z jakimi od zawsze musieliśmy sobie radzić.

Wraz z rozwojem naszej cywilizacji nasze otoczenie stawało się coraz bardziej złożone. Do codziennych problemów łowców i zbieraczy, a później pasterzy dołączyły wyzwania rolników, następnie mieszkańców miast i dużych skupisk ludności. Niektóre problemy przestały nas dotyczyć, pojawiały się nowe. Okazało się jednak, że pewne opowieści są na tyle uniwersalne, że dotyczą szerokiej gamy wyzwań i mogą stanowić inspirację w wielu kontekstach. Drogą ewolucji i adaptacji były one wciąż przekształcane i dopasowywane do zmieniających się warunków życia naszego gatunku. W ten oto sposób rozrastał się ogólnoludzki katalog przekazywanych sobie historii, a jednocześnie doskonaliliśmy metody i techniki ich tworzenia, utrwalania i przekazywania.

Książka ta stanowi zatem rodzaj luźnej opowieści o tego rodzaju zjawiskach: strategiach skutecznego działania, sposobach rozwiązywania problemów oraz o formach przekazywania tej wiedzy innym – właśnie w postaci opowieści.

Nie ulega wątpliwości, że jako gatunek jesteśmy stworzeniami aktywnie działającymi w otoczeniu. Wątpliwości pojawiają się gdy rodzaj tych aktywności chcemy scharakteryzować w celu odróżnienia nas od świata zwierząt. Określenia proponowane przy okazji badań historii naszego gatunku i pojawiania się kolejnych hominidów wskazywały na różne dyspozycje: zawdzięchaną dwunożności postawę wyprostowaną, zręczność, twórczość, prospołeczność czy w końcu myślenie. To ostatnie kwestionowane bywa, kiedy ma być rozumiane jedynie jako synonim racjonalności. Niemniej jednak, to właśnie myślenie wydaje się być tym szczególnym wyróżnikiem naszego gatunku decydującym o naszej wyjątkowości w świecie natury.

Działanie, które podejmujemy przejawia się na wiele sposobów – potrafimy zdobywać pożywienie, budować bezpieczne schronienia, komunikować się, kochać i troszczyć o siebie wzajemnie lub walczyć

i zabijać. I w każdym z tych obszarów wykazujemy niezwykłą pomysłowość – jesteście kreatywni.

Jesteśmy również istotami wciąż przekraczającymi ograniczenia narzucone nam przez naturę – stworzeniami niespokojnymi (*homo inquietus*) i wciąż poszukującymi nowych sposobów działania. Mamy skłonność do eksperymentowania, a jednocześnie zdolność do wyciągania wniosków z podejmowanych działań. Potrafimy też uczyć się wnioski te zamieniać w użyteczną wiedzę, a tę utrzymywać i przekazywać innym. Z kolei dzięki gromadzonej i przekazywanej wiedzy działania nasze modyfikujemy i poszukujemy nowych granic, by znowu je przekraczać. I wiele wskazuje na to, że to właśnie zależność pomiędzy wiedzą i działaniem stanowi o naszej wyjątkowości i czymś, co nazywać dziś możemy (choć może się to okazać sytuacją przejściową) swoistym sukcesem gatunkowym.

Wiedza i działanie są ze sobą powiązane głównie za sprawą komunikacji możliwej przy pomocy języka (tu rozumianego szeroko, jako systemu znaków i sposobu posługiwania się nimi). Przy okazji zaś sama komunikacja stanowi także formę działania i opiera się na wiedzy. Wiedza nagromadzona, o której nikt nie wie – bo nie została przekazana w procesie komunikacji – jest wiedzą bezużyteczną niczym zapomniana książka leżąca gdzieś w kącie strychu opuszczonego budynku. Z kolei sam akt komunikowania, którego funkcją nie jest przekazywanie wiedzy może służyć różnym innym celom: wyrażaniu emocji (np. kiedy zaklniemy siarczyście po przytrzaśnięciu palca), rozrywce (np. gdy śpiewamy na weselu znajomych) czy zacieśnianiu więzi społecznych (np. kiedy mówimy komuś „dzień dobry”).

Głównie jednak komunikujemy się by działać sprawniej – w czym na pewno pomaga nam rozwinięty język, który umożliwia dokonywanie zaawansowanych działań na symbolach czy myślenie w kategoriach

abstrakcyjnych. Bo komunikować się potrafią, jak wiadomo, również pszczoły, bociany i delfiny. Jednak nikt dotychczas nie odnotował, by jakiś delfin sformułował równanie matematyczne, napisał wiersz, czy dyskutował z innymi delfinami na temat miłości, przypadku czy wolnej woli (choć w zasadzie to do końca nie wiemy na jakie tematy dyskutują delfiny).

Komunikować się możemy również sami ze sobą – np. myśląc nad rozwiązaniem jakiegoś problemu, wspominając miłe wakacje czy strofując się za nieprzestrzeganie diety. Właściwie przy większości świadomych czynności umysłowych pojawiają się w naszym umyśle dwie postaci. Jedną jest wewnętrzny „narrator”, podmiot tworzący treść wyobrażaną. Drugim zaś wewnętrzny „odbiorca”, który analizuje pojawiające się treści, a w dodatku zajmuje zazwyczaj określoną postawę wobec nich. Jest to więc czasami życzliwy pomocnik („dobrze ci idzie”), innym razem wewnętrzny cenzor („tego nie mów, bo nie wypada”) lub surowy krytyk („stary co ty robisz? To beznadziejne”). Pomiędzy „narratorem” i „odbiorcą” zachodzi akt komunikowania się.

Wróćmy jednak do działań. Wszystkie działania, jakie podejmujemy układają się w procesy posiadające określoną strukturę. Jej formalne elementy składowe stanowią zazwyczaj: podmiot działający, cel działania (docelowy wynik czy rezultat), przeszkody (lub opór) oraz możliwy sposób realizacji celu (strategia).

Jako istoty aktywne i działające staramy się zazwyczaj optymalizować zużycie energii i zasobów niezbędnych dla podejmowanych działań by osiągnąć jak największy rezultat przy jak najmniejszym wysiłku – nie lubimy zużywać cennych kalorii bez potrzeby. Pomagają nam w tym zarówno procesy nieświadome i automatyzmy (np. wykonywanie wielu

działań w sposób nawykowy – w trybie „autopilota”), jak i procesy świadome w postaci planów, strategii, pomysłów, idei usprawniających sposoby osiągania zamierzonych rezultatów itp.

Chcąc optymalizować działania pod względem energii i zasobów dokonujemy często testów różnych wariantów wykonania konkretnej czynności lub osiągnięcia danego celu. Próby te i wyniki kolejnych doświadczeń możemy zapamiętać, poddać obróbce w wyniku refleksji, a następnie dzięki wynalazkowi języka utrwalić i przekazać innym w postaci wyniesionych „lekcji”.

Wnioski płynące z doświadczeń są zatem wyabstrahowaną, uogólnioną i w pewnym sensie skompresowaną wiedzą na temat tego, co się w działaniu sprawdza, co się nie sprawdza, w jakich okolicznościach, pod jakimi warunkami, jakie mogą być spodziewane rezultaty itp. W praktyce jest to najczęściej wiedza heurystyczna – uogólnione obserwacje opierające się na doświadczeniach empirycznych i indukcji, wiedza wieloznaczna, niepełna i otwarta na interpretacje. Ale paradoksalnie to właśnie taki „rozmyty” i często nieprecyzyjny charakter wiedzy pozwala nam działać skutecznie. Z przykładami tego rodzaju wiedzy mamy do czynienia np. w mądrościach ludowych (np. „Lepiej z mądrym zgubić, niż z głupim znaleźć”), tzw. wiedzy potocznej czy w przypadku stereotypów („Szkoci są skąpi”, „Lepiej nie ufać wróżbom Cyganki”). Jej praktyczne zastosowanie wymaga nie tylko odebrania komunikatu ze strony nadawcy, który wiedzę taką przekazuje, ale również uzupełnienia go ze strony odbiorcy – wkładającego weń swoją własną subiektywną wiedzę i przeżyte doświadczenia oraz lokującego komunikat w określonym kontekście. W przypadku stereotypów ktoś może zaprotestować, że przecież często są one krzywdzące i można wskazać wiele przypadków, które im nie podlegają i falsyfikują zawarte w nich przekazy. To prawda, ale właśnie na tym polega ogólny, rozmyty,

a często przez to błędny charakter wiedzy heurystycznej. Nie jest to wiedza w kategoriach naukowych, ale czysto życiowych – pragmatycznych. I podobnie jak w przypadku instynktownych reakcji może być często nieadekwatna do konkretnego przypadku. Z ewolucyjnego punktu widzenia lepiej jednak zawsze odruchowo cofnąć się, gdy na ziemi widzimy poskręcany, błyszczący kształt niż wdepnąć na zmięę. To rzecz jasna mógł być fragment w żaden sposób niegroźnego mokrego konaru czy gałęzi. Co w takim przypadku jest lepsze: czasem się pomylić i przetrwać czy za każdym razem uważnie badać i mieć rację? Uważne i szczegółowe badanie rzeczywistości jaka nas otacza nie zawsze jest możliwe – pochłania też wiele zasobów w postaci czasu i energii. W dodatku szybka reakcja w sytuacji ekstremalnej jest często jedyną sensowną, jeśli chcemy zwiększyć szanse naszego przeżycia. Praktyczna wiedza heurystyczna pełna więc będzie takich pozornych sprzeczności – z jednej strony działa, z drugiej jest błędem w kategoriach poznawczych.

Skok jakościowy w naszej wiedzy, a tym samym jej stopniowa przemiana w coś, co nazywano kiedyś mądrością, następuje wtedy, gdy nowo pozyskana wiedza zakłóca w jakiś sposób nasze nawykowe myślenie domagając się zajęcia wobec niej stanowiska – np. zmiany perspektywy. Zjawisko refleksji (wyrażone np. w sformułowaniu: „To mi dało do myślenia.”), które się tu pojawia pociąga wówczas za sobą stopniową dekompozycję elementów istniejącej układanki – to, co wiedzieliśmy dotychczas zostaje przearanżowane lub ułożone w zupełnie nowy sposób.

Poza stopniową zmianą wiedzy może też zaistnieć coś zupełnie innego – gwałtowne olśnienie, przebłysk, wgląd (ang. insight, blink), który pozwala nam w jednej chwili ujrzeć pełną strukturę elementów oraz ich powiązań, zobaczyć ład dotychczas przed nami ukryty lub zająć

radykałnie odmienną od przyjmowanej dotychczas perspektywę. Skutki oraz konsekwencje, jak również warunki wywołania takiego wglądu będą jednym z tematów niniejszych rozważań.

Proces gromadzenia nowej wiedzy, pojawianie się w jego trakcie wglądów, budowania refleksji, wnioskowania i uogólniania przypomina w strukturze swoistą podróż, w której bohaterem jest poszukujący podmiot dążący do celu, przeszkody, jakie napotyka w drodze oraz nauka, jaką czerpie z ich pokonywania. Jest to zatem ciąg działań, który stanowi pewną historię – opowieść dając się wyrazić, zapisać i przekazać. Opowieści, którymi się dzielimy są zatem sposobem pozyskiwania lub utrwalania wiedzy – narzędziem uczenia się. Akt przekazywania i odbioru opowieści jest zaś działaniem, którego jedną z kluczowych funkcji jest wywołane w odbiorcy „przeżycie zastępcze”, pewna symulacja rzeczywistości – wewnętrzne doświadczenie procesu, który stanowi treść opowieści. Odbiorca dzięki opowieści może zatem partycypować w ciągu zdarzeń, w których nigdy nie uczestniczył, a dzięki ich głębokiemu przeżyciu emocjonalnemu uzyskać wgląd na temat opowiedzianego sposobu działania – określonych w nich warunków, przeszkód i problemów, które należało rozwiązać oraz uzyskanego efektu.

Istnieje nieskończona liczba opowieści, które mogą mieć różny charakter – tak jak możliwych jest nieskończenie wiele różnych działań, które możemy podjąć. Jednak działania podejmowane przez nas najczęściej, te, które są najistotniejsze dla naszego życia i przetrwania oraz sprawnego funkcjonowania w otoczeniu sprowadzają się najogólniej do wąskiego zbioru podejmowanych przez nas inicjatyw czy reakcji na środowisko. Pisząc środowisko mam tu na myśli działania zarówno w świecie materialnym, jak i te, które podejmujemy w tworzonym przez nas kontekście społecznym i kulturowym. To, co

możemy w tym przypadku nazwać typowością akcji i reakcji znajduje odzwierciedlenie w typowości struktur opowieści. Działamy więc na podstawie pewnych wzorców zachowań ułożonych w określone struktury i podobnie opowieści możemy podzielić na pewne typy pod względem konstrukcji strukturalnych – w tym przypadku narracyjnych.

W książce tej przyglądać się będziemy zatem różnym zagadnieniom. Spróbujemy zrozumieć na czym oparte są strategie skutecznego działania i w jaki sposób przekazywane są w formie modeli narracyjnych. Poza tym spojrzymy na sposoby korzystania z opowieści i różnorakie sposoby ich zastosowania. Bo wszystkie te tematy, jak się okazuje, wiążą się w całość – w opowieść o naszym wiecznym poszukiwaniu mądrości: zagubionej i zapomnianej perły, w opowieść o skarbie, który leży często pod naszymi stopami, ale nie dostrzegamy go zanim się nie schylimy. Schylając się zaś musimy opuścić głowę w dół, co sygnalizuje naszą pokorę i niedoskonałość.

Książka składa się z dwóch części. Pierwsza ma charakter teoretycznych rozważań oraz refleksji i włączone zostały do niej również wybrane felietony, jakie pisałem i publikowałem w ostatnich latach na łamach internetowego serwisu „Marketing przy kawie” (www.marketingprzykawie.pl) oraz na stronie ICAN Institute (www.ican.pl). Część druga ma charakter stricte poradnikowy i przedstawiam w niej krok po kroku metodę samodzielnego tworzenia opowieści, a także prezentacji w formie storytellingowej.

Ponieważ z racji doświadczeń zawodowych bliskie mi są tematy zarządzania, marketingu i komunikacji reklamowej, to właśnie z tych obszarów czerpałem niektóre inspiracje i przemyślenia, którymi dzielę się na kolejnych stronach. Biznes i marketing to dziedziny niezwykle żywe i dynamiczne – związane są z wysokim stopniem konkurencyjności, zmiennością otoczenia i potrzebą użytecznej

kreatywności – tu określanej często innowacją. Zjawiska zachodzące w tych obszarach mogą być zatem dobrymi przykładami szerszych praw i reguł związanych ze stykiem wiedzy i działania. Ponieważ zaś dyscypliny te z natury są zorientowane pragmatycznie, w książce poza rozważaniami i refleksją postanowiłem zamieścić propozycje różnych narzędzi, które można zastosować w celu lepszego zrozumienia poruszanych wątków, a jeśli ktoś uzna za celowe, to również do zastosowania ich w praktyce.

Życzę zatem miłej lektury.

Marek Staniszewski

Zła strategia lepsza jest niż żadna

Młody porucznik małego węgierskiego oddziału stacjonującego w Alpach wysłał jednostkę rozpoznawczą na lodowe pustkowia. Zaraz potem zaczął padać gęsty śnieg. Burza śnieżna trwała przez całe dwa dni, a wysłana grupa żołnierzy nie wróciła do bazy.

Porucznik zaczął się martwić i czynić sobie wyrzuty, że wysłał swoich ludzi na pewną śmierć.

Jednakże trzeciego dnia grupa nagle powróciła. Gdzie byli w tym czasie? W jaki sposób udało im się odnaleźć drogę powrotną?

– Tak – odpowiedzieli – zdaliśmy sobie sprawę, że już po nas, i czekaliśmy na koniec. Ale jeden z nas znalazł w kieszeni mapę. To nas uspokoiło. Rozbiliśmy obóz, przeczekaliśmy śnieżycę, a później dzięki mapie udało nam się ustalić naszą pozycję. I oto jesteśmy.

Porucznik poprosił, aby pokazali mu tę wyjątkową mapę. Wziął ją do ręki i dokładnie obejrzał. Nie była to mapa Alp, tylko Pirenejów¹.

Powyższa historia stanowi przykład dobrego storytellingu i można jej używać jako ilustracji w wielu kontekstach biznesowych (np. w sytuacji kryzysowej, konfrontacji z niepewnością, kiedy pojawi się potrzeba motywacji itp.). Ale opowieść ta jest także pojemną metaforą

1. Opisany incydent, który miał miejsce w trakcie manewrów militarnych w Szwajcarii, zanotowany został pierwotnie przez węgierskiego laureata Nagrody Nobla, Alberta Szent-Györgyiego. W formie białego wiersza wydarzenie to zapisał czeski poeta Miroslav Holub w roku 1977. Historię tę przywołuje często w swoich publikacjach Karl E. Weick – amerykański ekspert teorii organizacji, który wprowadził do dyskursu na temat zarządzania m.in. termin sensemaking – tworzenie/nadawanie sensu w organizacji.

dla myślenia o celowym działaniu – działaniu strategicznym. Przede wszystkim dlatego, że zdarzenie to ilustruje pewien paradoks strategii, który można sprowadzić do prostego zalecenia w rodzaju: jeśli się zgubiłeś w drodze i nie wiesz, co dalej zrobić, to nawet zła mapa jest lepsza niż żadna.

Historia ta przypomina mi się czasem w trakcie facylitacji warsztatów, podczas których zespół określa strategię działań biznesowych, marketingowych czy komunikacyjnych. W pewnym momencie podnoszone są wówczas wątpliwości w rodzaju: „ale czy to jest dobry kierunek?”, „czy nie będzie to nadmierne ryzyko (lub zbytnia zachowawczość)?”, „czy uda nam się przekonać innych?”.

Większość pojawiających się obaw wyrażanych w trakcie tych dyskusji dotyczy najczęściej obrazu przyszłości i tego, co może ona przynieść. Są tu pytania związane z tym, na ile przyszła rzeczywistość zgodna będzie z tym, co jest oczekiwane i zaplanowane (a więc w jakimś sensie znajdujące się pod kontrolą). Są też pytania o możliwe niespodzianki (zarówno te miłe, jak i te przykre i bolesne), które mogą się pojawić, kiedy już plan strategiczny zacznie być realizowany.

Zachęcam wtedy zespół do myślenia w kategoriach scenariuszowych i do tworzenia wielu różnych hipotez co do możliwych dróg rozwoju przyszłych wydarzeń. Dopiero po takim „zasymulowaniu przyszłości” i przećwiczeniu w wyobraźni kilku różnych konfiguracji możliwych zdarzeń zapraszam do formułowania wniosków i strategii optymalnej. I okazuje się, że jest to zupełnie inna strategia niż ta, która powstawałaby wyłącznie na podstawie założeń związanych z wąską (linearną) wizją przyszłych zdarzeń.

Tworzenie mentalnej mapy przyszłości jest w tym wypadku zadaniem kreatywnym i w pewnym sensie wynalazczym. A to dlatego, że polega ono na twórczej selekcji oraz kombinacji hipotetycznych

wydarzeń, a następnie budowaniu za ich pomocą ciągów przyczynowo-skutkowych. W ten zaś sposób powstają z kolei miniopowieści o tym, co ewentualnie może się wydarzyć.

Kreatywna wyobraźnia jest tutaj niezbędna – zarówno w momencie generowania listy potencjalnych „epizodów” lub „faktów”, które mogą mieć miejsce w przyszłości, jak i w fazie poszukiwania oraz „odkrywania” (stąd analogia do wynalazczości) zależności pomiędzy nimi.

„Mapa terenu”, którą jest powstały w ten sposób obraz przyszłości, nigdy rzecz jasna nie stanie się samym terenem. W miarę posuwania się do przodu pojawiać się będą niewidoczne wcześniej przeszkody (lub ułatwienia), nowi aktorzy działań (np. w postaci nowych podmiotów konkurencyjnych) oraz nieuwzględnione siły przyspieszające lub opóźniające tempo marszu (np. nieprzewidywalne mody czy fascynacje konsumenckie).

I tu pojawia się kolejny paradoks strategii: to, co niespodziewane, również powinno się na takiej mapie znaleźć. A to choćby po to, aby zapewnić sobie lekką nadwyżkę zasobów koniecznych do zastosowania w nieprzewidzianych okolicznościach. Stopień takiej redundancji jest miarą względną lub czysto subiektywną. Już sama dyskusja na ten temat jest jednak wartościowa. Pokazuje bowiem wyraźnie elementy kultury organizacyjnej, np. otwartość, odpowiedzialność, postawę wobec ryzyka, lęk przed porażką itd.

Dopiero wówczas, gdy powstanie tak zarysowana „mapa przyszłości”, określić można rodzaj i charakter przyszłych działań (możliwych do podjęcia akcji, kontrakcji, interwencji itp.), które podejmowane będą jako priorytetowe. Jest to już jednak strategia

elastyczna. Uwzględnia dynamikę otoczenia oraz daje możliwość szybkiej reakcji i wprowadzania różnych manewrów w zależności od zmieniającego się środowiska.

W przykładzie przywołanym na początku rozdziału sukces przedsięwzięcia i jego wynik były pochodną kilku czynników. Jednym z nich była na pewno metodyczność i konsekwencja działania: założenie obozu, przeczekać burzy, ustalenie położenia. Nie byłaby ona możliwa przy nadmiernym napięciu, negatywnych emocjach członków zespołu czy braku współdziałania.

Moment znalezienia mapy relacjonowany przez ocalałych („To nas uspokoiło”) był kluczowy dla ustanowienia sensu wszystkich kolejnych działań oraz dla motywacji członków zespołu. By zaś działania te były skuteczne, spełnionych musiało zostać kilka warunków. Członkowie zespołu najprawdopodobniej:

- ufali sobie wzajemnie (oraz potrafili zaufać naturalnemu liderowi),
- potrafili komunikować się pomiędzy sobą, a mając różne zdania i opinie, formułować wspólne wnioski,
- byli zaangażowani we wspólne realizowanie celu, który nie był dla nich obojętny,
- brali odpowiedzialność za wykonywanie poszczególnych zadań.

W tym szczególnym przypadku nikt z nich nie przedkładał interesu własnego nad cel zespołu, ponieważ wszystkim zależało na tym samym – przetrwać i powrócić do bazy. Odwołując się do teorii Patricka Lencioniego, można by więc powiedzieć, że w grupie tej nie wystąpiła żadna z dysfunkcji pracy zespołowej.

Poszukując jeszcze innych interpretacji, a zarazem inspiracji w omawianej historii, można też zauważyć, że tym, co okazało się najważniejsze dla osiągnięcia wyniku, była przecież nie treść mapy

(nieadekwatnej do terenu), ale samo działanie. Kluczowe okazało się zainicjowanie procesu. Mając mapę, żołnierze wyruszyli w drogę, poszukiwali jakichś śladów, być może zaczęli rozpoznawać znajome miejsca. Budowali kolejne wyobrażenia tego, gdzie się znajdują i dokąd dalej iść.

Bardzo podobnie funkcjonują sprawne zespoły w biznesie. Czasem wystarczy, że zostanie im przedstawiony jedynie zamierzony wynik końcowy, a jego członkowie sami znajdą sposób osiągnięcia celu. Wymaga to jednak nie tylko dobrego zgrania zespołu oraz braku wspomnianych dysfunkcji, ale również zaufania ze strony menedżerów.

Wszystko to, co powyżej, nie oznacza jednak, że nie należy przywiązywać wagi do tworzenia strategii, czy że lepiej redukować wysiłek związany z jej powstawaniem. Chciałbym jednak zaakcentować, że przecenianie jakości strategii, przygotowanej przecież jedynie na papierze, a tym samym nadmierne przedłużanie procesu jej powstawania może paraliżować działania i działać demobilizująco.

Strategia jest nie tylko kierunkiem na mapie i koncepcją wykorzystania środków dla realizacji celu. Jest także ważnym narzędziem zarządzania – czynnikiem motywacyjnym, organizującym i kierującym energią zespołu. W tym zaś wymiarze powinna być swoistą narracją na temat przyszłości – opowieścią o pokonywaniu przeszkód w drodze do celu. A dobra opowieść biznesowa, oprócz tego, że powinna cechować się spójnością, ma przede wszystkim poruszać emocje i angażować do działania. I przy ewaluacji strategii warto brać ten czynnik pod uwagę.

Dogłębna analiza wielu danych i logiczne wnioskowanie zaspokajają co prawda naszą potrzebę racjonalizacji działań. Są potwierdzeniem, że przyszłość została w jakiejś mierze przewidziana, czyli w jakiś sposób

opracowana i ujrzana wcześniej. Jednak racjonalność argumentów to często zbyt słaby czynnik perswazyjny i motywujący do działania.

Emocjonująca opowieść potrafi w tym wypadku okazać się dużo bardziej skuteczna. Opowieść łatwiej zrozumieć, zapamiętać, przekazać innym, ale też twórczo zinterpretować, jeśli zajdzie taka potrzeba. Bo opowieści nadają sens otaczającej nas rzeczywistości. A nikt przecież nie lubi działać bez sensu i realizować zadań, w których sensu nie dostrzega.

To był fragment.

Dalej czeka jeszcze jedenaście rozdziałów o tym, jak działają opowieści — od Arystotelesa i Podróży Bohatera po archetypy marek — oraz cała część praktyczna: krok po kroku, jak zbudować własną historię i opowiedzieć ją tak, żeby ktoś ją zapamiętał.

ZAGUBIONA PERŁA

Czyli jak opowieści nadają sens

Pełna wersja — PDF i EPUB

59 zł

storytelling.com.pl

Marek Staniszewski · Heuristica