

Monika Kostera

O wyobraźni, organizacjach i zmienianiu świata

Wstęp

1.1. Wyobraźnia a organizowanie

Obecne czasy charakteryzują się z jednej strony niespotykanym dotąd wszechdobylstwem organizacji (Perrow, 1992; Burrell, 1988), z drugiej zaś – ich destabilizacją, ciągłą erozją jakichkolwiek stabilnych ich podstaw, takich jak długotrwałość zatrudnienia, zaufanie społeczne czy faktyczne przestrzeganie głoszonych zasad etycznych (Bauman, 2006; 2011). Jednocześnie istnieje gigantyczny potencjał do przeprowadzenia zmian w postaci ogromnej i stale rosnącej liczby absolwentów kierunków zarządzania na całym świecie (Kostera, 2012). Jeśli rola państwa narodowego ulega atrofii (Bauman, 2011), to puste miejsce, jakie ono zajmowało, może zostać zajęte przez organizacje, czy to, jak dzieje się obecnie, korporacje, czy też inicjatywy oddolne, społeczne, w postaci rozmaitych rodzajów przedsiębiorczości (ekonomicznej, społecznej, ekologicznej itd.), czy też organizacji pozarządowych i alternatywnych. Jest to technicznie możliwe nie tylko ze względu na potencjał i dynamikę takich organizacji, ale też dzięki temu, że istnieje już społeczna kompetencja, która może zostać wykorzystana do zarządzania nimi. Istnieje wiele możliwych sposobów zarządzania, a także wiele kierunków dla możliwego rozwoju mniej lub bardziej konwencjonalnych organizacji (Kostera, 2012). Aby nadać dynamikę temu potencjałowi, niezbędne są odwaga intelektualna i wyobraźnia. O wyobraźni organizacyjnej w praktyce traktuje niniejsza publikacja.

Wyobraźnia odgrywa kluczową rolę w rozwoju pojedynczego człowieka, ludzkich społeczności i organizacji, a nawet całej ludzkości. Jean Jacques Rousseau (2007) pisał w *Emile*:

Świat rzeczywisty ma granice, lecz świat wyobraźni jest bez granic; skoro nie możemy poszerzyć tego pierwszego, ograniczymy zatem ten drugi; gdyż wszystkie cierpienia, które naprawdę czynią nas nieszczęśliwymi, pochodzą z różnicy między tym, co rzeczywiste, a tym, co wyobrażone (s. 43).

Immanuel Kant (2008) uważał ją za:

ślepą, lecz niezbędną funkcję duszy, bez której poznanie nie byłoby zgoła możliwe, lecz z działania której jesteśmy rzadko choćby świadomi (s. 78).

Wyobraźnia jest, zdaniem Kanta, tą właściwością umysłu, która umożliwia syntezę poprzez reprodukcję doznania oraz łączenie sposobów rozumienia i percepcji w schematy i uogólnianie. Jest integralną częścią procesu percepcji i sprawia, że wizerunki stają się uświadomione. Adam Smith (1799) przyznawał wyobraźni bardziej jednoznacznie pozytywną rolę – to dzięki niej filozof potrafi widzieć związki między zjawiskami, które innym wydają się nieciekawe lub oczywiste. Albert Einstein przypisywał wyobraźni jeszcze większą wartość:

Wyobraźnia jest ważniejsza niż wiedza. Wiedza jest ograniczona do tego, co wiemy i rozumiemy, podczas gdy wyobraźnia obejmuje cały świat i wszystko, co kiedykolwiek będziemy wiedzieć i rozumieć (Einstein, 1929, cytowany w: Taylor, 2002).

W wywiadzie udzielonym poecie i dziennikarzowi George'owi Sylwestrowi Viereckowi uczony wyjaśnił, że intuicja i inspiracja odgrywają ważną rolę w jego pracy – zdarzało mu się nie wiedzieć na pewno czegoś, ale czuć, że jego poszukiwania idą w dobrym kierunku. Widział w sobie także duszę artysty, dzięki której mógł swobodnie czerpać z wyobraźni (Taylor, 2002).

Claude Bowman (1936) zauważa, że nie ma wyraźnej granicy między doświadczeniem a wyobraźnią. Przede wszystkim wyobraźnia jest częścią ludzkiego doświadczenia – nadawanie sensu przeżyciom i percepcjom następuje na zasadzie wyobrażania sobie bardziej ogólnych praw i wzorców, jakie nimi rządzą. W naukach zajmujących się człowiekiem – naukach społecznych – wyobraźnia stanowi pomost między tym, co prywatne i jednostkowe, a tym, co akumuluje się jako wiedza. Doświadczenie jednostkowe może stać się częścią

wiedzy socjologicznej przez transponowanie go na inne sytuacje i okoliczności. Wyobraźnia przydaje się też naukowcom do generowania zrozumienia psychologicznego, ponieważ bez niej musieliby pozostać w roli zewnętrznych obserwatorów i ograniczyć się tylko do percepcji. Również antropolog potrzebuje wyobraźni, by wytłumaczyć zachowania kulturowe i nadać im sens wykraczający poza prosty opis. Samo pojęcie kultury wymaga wyobraźni, by nadać mu znaczenia, które mogą być przydatne w różnych społecznych interakcjach. Zrozumienie historyka opiera się w jeszcze większym stopniu na wyobraźni, ponieważ nie jest w stanie empirycznie doświadczyć sytuacji przez siebie badanej – potrzebna jest nie tylko na etapie interpretacji materiału, ale także do jego rekonstrukcji i ułożenia danych w sensowne ciągi.

Wyobraźnia jest medium zrozumienia psycho-społecznych faktów w naukach społecznych. Fakty psycho-społeczne to takie, które dotyczą ludzi w ich różnorodnych interakcjach ze sobą wzajemnie, do czego niezbędny jest rozumiejący wgląd (Bowman, 1936, s. 640).

Bez wyobraźni nauki społeczne zawężają swój ogłąd do małego, pozbawionego sensu światka.

Znane pojęcie wyobraźni socjologicznej C. Wright Millsa (1959) oznacza umiejętność, która daje nadzieję na wyzwolenie jednostki, oferuje jej możliwość wzniesienia się ponad ograniczające ją struktury społeczne i zrozumienie związków między tym, co jednostkowe, a tym, co ogólne i historyczne. Życie codzienne zdaje się oczywiste, a otaczający człowieka świat – jedynym możliwym. Dla większości ludzi doświadczenia życia codziennego nie uczą rozwiązywania problemów strukturalnych, wykraczających ponad zakres świata jednostki i najbliższej grupy społecznej. Wyobraźnia socjologiczna wynosi człowieka poza te ograniczenia. Jest umiejętnością łączenia doświadczenia człowieka z jego miejscem w społeczeństwie i historii. Dzięki niej możemy popatrzyć z dystansu na nasz codzienny świat i porwać się na projekty niedostępne w ograniczonej przez czas i pozycję przestrzeni społecznej. Fakty społeczne są bowiem zakorzenione w strukturach i procesach społecznych raczej niż w jednostce. Zazwyczaj rzeczywiście znajdują się poza zasięgiem oddziaływania pojedynczego człowieka. Wywierają wpływ na niego, lecz ten nie na ogół jest w stanie wpływać na nie. By móc to zrobić, potrzebne jest mu doświadczenie ponadjednostkowe – grupowe, społeczne – które istnieje tylko w sferze wyobrażonej. Wyobraźnia jest więc stanem ducha łączącym ludzi i przekraczającym jednostkowe granice. Może także pomóc odróżnić to, co jednostkowe, od tego, co społeczne, kolektywne. Dzięki niej uwaga człowieka zostaje ukierunkowana w sposób umożliwiający działanie na poziomie społecznym i wywieranie wpływu na ponadjednostkowe struktury i uwarunkowania. Daje także poczucie moralnego sensu, co jest szczególnie ważne w świecie, gdzie zmiany zachodzą

tak szybko, że konieczna staje się ciągła reorientacja, która może kończyć się bezrefleksyjnością, automatyzacją życia umysłowego.

Tempo kształtowania się historii obecnie przekracza możliwości mężczyzn i kobiet do orientowania się w świecie zgodnie z cenionymi przez siebie wartościami (Mills, 1959, s. 4).

Jednak przy pomocy wyobraźni socjologicznej można uniknąć dezorientacji i moralnej bezsensowności świata, świadomie używając tej umiejętności do tego, by widzieć szerszy społeczny kontekst i siebie, wraz ze swoją moralną wrażliwością, jako jego aktywną i odpowiedzialną część. Wyobraźnia socjologiczna jest zatem dla Millsa umiejętnością tak socjologiczną, jak polityczną i moralną.

W podręczniku zatytułowanym *The research imagination* (Wyobraźnia badawcza) Paul Gray, John Williamson, David Karp i John Dalphin (2007) zauważają, że wyobraźnia ożywia badania naukowe i nadaje im cel. Zdaniem autorów badania naukowe to „rzemiosło, wymagające umiejętności oceny i kreatywności, nie tylko opanowania zasad nauki stosowania ich” (ibid., s. xix, emfaza oryginału). Karl Weick (1989) zauważa, że proces generowania teorii na podstawie badań empirycznych też wymaga użycia wyobraźni. Często powstają błahе teorie dlatego, że badacze są bardziej skoncentrowani na zapewnieniu istotności metodologicznej, niż zainteresowani tym, do czego teoria może być potrzebna. Tymczasem dobra teoria powstaje w wyniku procesu zachodzącego w wyobraźni, przypominającego sztuczną selekcję, dokonywaną między dużą ilością możliwych modeli i twierdzeń w zdyscyplinowany (uporządkowany) sposób. Do powstania ciekawej i użytecznej teorii potrzebne jest zatem zarówno nastawienie na porządkowanie, zawężanie możliwości, jak i jednocześnie tworzenie wciąż nowych propozycji i poszerzanie zestawu możliwości. Szczególnie w naukach społecznych, zajmujących się skomplikowanymi przedmiotami badań, jest to bardzo ważne (Weick, 1989). Niektórzy autorzy rozszerzają ten postulat także na nauki humanistyczne i działalność artystyczną. Na przykład Harry Hunt (2012) przywołuje pojęcie jungowskiej wyobraźni archetypicznej, by pokazać, jak wielkie znaczenie ma aktywna praca wyobraźni w tych obszarach nauki i twórczości. Wyobraźnia archetypiczna jest źródłem energii, potrzebnej dla wszelkiej kreatywności – współdziała z myśleniem intuicyjnym, a jej substancją są skojarzenia metaforyczne. Jest zjawiskiem unikatowym dla człowieka.

Według Karla Weicka (2001) wyobraźnia odgrywa ważną rolę w codziennym nadawaniu sensu. Jest to tym bardziej istotne, że procesy organizacji aktywnie opierają się na nadawaniu sensu. Organizacje to procesy zbiorowo strukturyzowane poprzez nadawanie sensu działaniom przez uczestników. Gareth Morgan (1993) uważa, że tak w praktyce, jak w refleksji wyobraźnia

pomaga ludziom lepiej radzić sobie z zarządzaniem i udziałem w szybko zmieniających się współczesnych organizacjach. Autor podkreśla, że możliwe jest, aby nauczyć się myśleć twórczo, stale korzystając z różnych form treningu wyobraźni, takich jak gry umysłowe czy burze mózgu. Gibson Burrell (1997) twierdzi, że bez wyobraźni skazani jesteśmy na martwość umysłu, i nie tylko zresztą umysłu – *liniowość zabija*. Zygmunt Bauman (2011) jest zdania, że współczesny deficyt w sferze moralności wiąże się z deficytem wyobraźni. Bez niej człowiek nie jest w stanie sięgać poza percepcję zorientowaną na poszukiwanie standardowych technicznych rozwiązań. Nie ma miejsca na przekraczanie granic własnego świata i otworzenie się na konsekwencje, jakie te rozwiązania mogą mieć dla innych ludzi. Bez wyobraźni nie ma prawdziwej empatii. Karl Weick (2005) także uważa, że brak wyobraźni może mieć negatywne, a nawet katastrofalne skutki, podając przykłady niepowodzeń wyobraźni wskazanych przez Komisję 9/11 i Columbia Accident Investigation Board, w związku z atakiem terrorystycznym na World Trade Center w Nowym Jorku i katastrofą promu Columbia. Brak wyobraźni wynika w dużym stopniu z faktu, że współczesne organizacje preferują umiejętność określaną przez Weicka jako fantazjowanie (*fancy*), będącą rodzajem myślenia liniowego, polegającego na przegrupowaniu zapamiętanych doświadczeń. Wyobraźnią jest natomiast możliwość tworzenia czegoś zupełnie nowego na podstawie skojarzeń wykraczających poza liniowe sekwencjonowanie.

[W]yobraźnia pierwotna [fantazjowanie] polega na tworzeniu sensorycznych obrazów, które są podatne na kojarzenie [*associable*] ze sobą, natomiast wyobraźnia drugiego rzędu opiera się na zasadach kojarzenia które przyporządkowują, łączą i przemieszczają tę podatność [*associables*], co pozwala im „tworzyć się wokół i inkrustować jakikolwiek nowy obiekt lub doświadczenie, z którym mają powinowactwo... Z wewnętrznego zasobu idee i uczucia napływają, by otoczyć jakikolwiek obiekt, który pojawi się w umyśle” (Engell, 1981, s. 201). „Otoczyć” to w tym opisie słowo klucz, ponieważ wskazuje ono, iż zasady grupowania dotyczą czegoś więcej niż zwykłego składania razem epizodów, etapów i obiektów. Wyobraźnia drugiego rzędu zbiera doświadczenie i wizerunki w „bardziej wszechstronne schematy” (ibid., s. 14). Produktem wyobraźni drugiego rzędu są podobne do obrazów, na których przedstawione są wizerunki bez widocznych złącz czy szwów i nie sugerują, iżby były złożone razem z części składowych. Takie złącza są, jednakże, widoczne w wytworach fantazji [*fancy*] (Weick, 2005, s. 428).

Gdy ludzie angażują się w fantazjowanie w sposób liniowy i sekwencyjny, to tworzą w efekcie związku graniczenia. Wyobraźnia natomiast oparta jest na współwystępowaniu, a wywodzące się z niej pomysły i idee rosną

wykładniczo, tworząc związki równoczesności. Innymi słowy, „wyobraźnia nadaje kształt rzeczom nieznanym” (Weick, 2006, s. 447), podczas gdy fantazjowanie to rekonfigurowanie elementów zapamiętanych, wyzwolonych z kontekstu czasoprzestrzeni. Wyobraźnia wyłania to, co było postrzegane lub uzmysławiane tylko częściowo, fragmentarycznie, powołuje więc do życia nowe idee. Fantazjowanie układa na nowo i bawi się formą tego, co już istnieje. Weick (2006) podaje przykład pegaza jako wytworu fantazji – połączenie istniejących bytów: konia i skrzydeł daje istotę, która nie występuje w naturze, ale która zawiera w sobie kształty już istniejące.

Andrzej K. Koźmiński (1982) proponuje podobne do Millsowskiej wyobraźni socjologicznej pojęcie wyobraźni ekonomicznej, jako umiejętności łączenia indywidualnych i zbiorowych „strategi[i] działania podmiotów będących uczestnikami procesu gospodarowania”, która „dostarcza ludziom kategorii pozwalających zrozumieć oraz interpretować spostrzegane i osobiście odczuwane przez nich zjawiska gospodarcze” (ibid., s. 9). Analogicznie przedstawiam zjawisko wyobraźni organizacyjnej (Kostera, 1996) jako podobną zdolność w odniesieniu do zjawisk i procesów organizowania, umiejętność wykraczania poza bieżące miejsce w strukturze i myślenia o organizacji w szerszych kategoriach. Raza Mir i Ali Mir (2002) charakteryzują wyobraźnię organizacyjną jako łączenie teorii praktyki, właściwość będącą podstawą zaangażowanej społecznie nauki. Przesuwanie granic dotyczy nie tylko intelektualnej aktywności, polegającej na zdobywaniu dystansu do badanej sytuacji, ale także do granic między teoretyzowaniem a działaniem. Autorzy zauważają, że zwykli obywatele mają znikomą wpływ na działalność organizacji, które kompletnie zmieniają ich życie. Wyobraźnia organizacyjna ma pomóc badaczom, menedżerom i uczestnikom myśleć o organizacjach i relacjach między nimi jako o instytucjach, które można i należy kontrolować. Celem jest wypracowanie metod i środków kontroli, w razie potrzeby powołanie do życia organizacji kontrolujących.

Karl Weick (1998) opisuje sposób działania wyobraźni w odniesieniu do analizy organizacyjnej jako opierający się na improwizacji, podobnej do improwizacji jazzowej. Osoby zarządzające organizacjami muszą cały czas aktywnie używać wyobraźni, by łączyć ze sobą nieliniowo różne pojawiające się okoliczności i elementy procesu zarządzania, zazwyczaj przedstawiane w podręcznikach jako uporządkowane i przejrzyste, a w rzeczywistości bardzo odległe od tych normatywnych modeli. Menedżerowie jednocześnie wytyczają cele i podążają do nich, często dokonują wyborów w trakcie działania i to raczej na zasadzie, że któryś kierunek im nie pasuje, a nie dlatego, że mają sprecyzowane wizje celów i rezultatów. Prawdziwy talent do zarządzania przejawia się w tym, że menedżer radzi sobie z takim jednoczesnym, nieliniowym działaniem i, podobnie jak muzyk jazzowy, raz na kilkadziesiąt prób, odnosi sukces, trafia na motyw, który się sprawdza, który przynosi

wartościowe rezultaty. Weick zauważa, że umiejętne korzystanie z takiego improwizującego trybu działania jest wspólne dla menedżerów i naukowców, więc nie są to całkiem odmienne od siebie sfery ludzkiej aktywności. Jednak menedżer różni się od naukowca – i od muzyka – tym, że działa w zbiorowym medium i ponosi odpowiedzialność za całość, w tym także za los innych ludzi. Kolejnym przejawem myślenia w kategoriach wyobraźni organizacyjnej jest artykuł Karla Weicka (2002) poświęcony uczeniu się organizacji. Zdaniem autora zdyscyplinowana wyobraźnia potrzebna jest do tego, by w nielinowym i skomplikowanym procesie, obejmującym zapominanie, pamiętanie, zadawanie sobie pytań, podążanie za wartościami, stawianie celów i zbieranie faktów, zachować dynamikę, pozwalającą na przyrost wiedzy i mądrości. Prawdziwe uczenie się jest zdolne do tego, by wypchnąć nieprzydatne stare dogmaty, by z lekkością poszukiwać nowych idei. Takie uczenie możliwe jest dzięki użyciu czegoś więcej niż percepcji i zdolności do zapamiętywania – właśnie wyobraźni. Wraz z współautorem (Kociatkiewicz i Kostera, 2012) podejmujemy wątek wyobraźni i racjonalności organizacyjnej, posługując się przykładem fikcyjnej postaci, Sherlocka Holmesa. W normatywnej literaturze głównego nurtu dominuje redukcjonistyczna wizja zarządzania, gdzie centralną rolę odgrywa wąsko pojęta racjonalność. Tymczasem oparte na badaniach empirycznych publikacje ukazują inną, szerszą wersję używanej w praktyce przez dobrych menedżerów racjonalności – nie jest ona liniowa, lecz zawiera w sobie wymiar wyobraźni. Taka poszerzona racjonalność jest w zarządzaniu najbardziej przydatna, bo umożliwia rozwiązywanie złożonych problemów w kontekście, oferuje także możliwość patrzenia na organizacje jako na część szerszego otoczenia, a na takie spojrzenie nie pozwala ograniczony redukcjonizm, ponieważ przerasta on możliwości analityczne prostej racjonalności. Najbardziej przydatna wiedza menedżerska jest tym, co Gregory Bateson (1972) określał jako *wiedzę kompletną*, czyli holistyczną, systemową, a do jej zdobycia potrzebna jest racjonalność, którą określamy jako poszerzoną. Według Romana Batko (w tym tomie), wyobraźnia jest procesem opartym na obrazie, polegającym na oświetlaniu i nadawaniu kształtów temu, co nieznanne, niewidoczne, niepewne. Jest więc z definicji twórcza.

Wyobraźnia jest, zatem, bardzo potrzebna, naturalna dla człowieka, ale można ulec złudzeniu, że jest czymś innym niż w istocie (np. można ją pomylić z fantazjowaniem). Należy ją rozwijać i uczyć się jej wykorzystania. Ta publikacja oferuje możliwość takiej nauki w sposób dobrze do tego celu przystosowany – przez uczenie się na praktycznych przykładach.

Studia przypadku o wyobraźni

Studium przypadku (*case study*) jest bardzo cennym i uznanym narzędziem edukacyjnym, zwłaszcza na studiach i kursach z zakresu zarządzania i przedsiębiorczości. Na światowym rynku podręczników istnieje wiele tego

rodzaju publikacji, w Polsce dopiero zaczynają się pojawiać. W proponowanej publikacji wszystkie rozdziały są przypadkami pochodzącymi z aktualnej praktyki organizacyjnej i oparte są na badaniach własnych autorów. Wszystkie badania prowadzone były przy pomocy metod etnograficznych lub pochodnych (Kostera, 2010). Opisane przypadki przedstawione są w sposób jak najbardziej autentyczny i zbliżony do praktyki, z jednoczesnym zachowaniem dystansu i zaangażowania, co sprawia, że są żywe, wciągające dla czytelnika i można na ich podstawie rozpatrywać różne warianty rozwiązań.

Struktura książki

Wprowadzenie opowiada o roli wyobraźni organizacyjnej oraz przedstawia krótko metody badawcze przyjęte w publikacji. Każdy z kolejnych rozdziałów zawiera opis przypadku, do każdego z nich przypisana jest lista 4-5 pytań do rozważenia i dyskusji. Pytania te mają postać problemowych tematów do syntezy i pogłębionej refleksji.

Wprowadzenie opowiada o roli wyobraźni organizacyjnej – umiejętności kluczowej dla twórczego radzenia sobie z problemami organizacyjnymi, tak na poziomie kierowniczym, jak z perspektywy zwykłego uczestnika. Brak wyobraźni może mieć szkodliwe, a nawet katastrofalne skutki dla organizacji i ich otoczenia. Umiejętne korzystanie z wyobraźni może natomiast być kołem zamachowym dla wielu ważnych zmian, tak na poziomie organizacyjnym, jak, w efekcie, całych społeczeństw. Rozdział przedstawia także w skrócie metody badawcze przyjęte w publikacji, czyli etnografię i metody pochodne.

Rozdział Michała Zawadzkiego pokazuje, jak zaangażowanie w działalność zespołu muzycznego przypomina pracę w organizacji. Większość profesjonalnych zespołów ma menedżerów, odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji i kontakty z otoczeniem. Z punktu widzenia wyobraźni organizacyjnej ciekawe są tak zwane zespoły niezależne, które bez zatrudnionego menedżera organizują swoją pracę. Autor przedstawia studium przypadku jednego takiego zespołu, Uda, starając się naświetlić znaczenie wyobraźni organizacyjnej w codziennej pracy muzyków. Ewa Kruk i Arkadiusz Kłós opowiadają o cyrku, organizacji kulturalno-artystycznej, gdzie wyobraźnia szefa jest podstawą strategii i codziennej działalności. Potrafi zakomunikować swoje wizje artystom i z powodzeniem wspólnie z nimi je realizuje. Jagoda Gandziarowska-Ziołocka i Joanna Średnicka przedstawiają gry symulacyjne jako wehikuł rozwoju wyobraźni organizacyjnej. Autorki przeprowadziły badania w firmach polskich i międzynarodowych, wykorzystujących gry i symulacje w swoich programach rozwojowych. W badanych organizacjach poszukują wątków i symboli znamionujących działanie wyobraźni organizacyjnej. Monika Kostera prezentuje mapę wyobrażeń na temat wyobraźni w pracy naukowca, sporządzoną na podstawie collage'u narracyjnego skomponowanego z opowiadań naukowców zajmujących się naukami społecznymi. Rozdział

pokazuje pracę naukowca z punktu widzenia roli wyobraźni w jego/jej codzienności oraz przedstawia procesy, jakie składają się na jej działanie. Marta Szeluga-Romańska przedstawia bardzo zorganizowany sposób działania, który leży u podstaw wspaniałej przygody żeglarskiej. Pokazuje obszary działania żeglarzy, w których wyobraźnia okazuje się niezbędna, a także próbuje określić, w jakim stopniu żeglowanie jest sztuką. Roman Batko podejmuje się refleksji nad rolą wyobraźni zawartej w przestrzeni. Niekiedy przestrzeń ta jest pusta, jak w przypadku opisywanego przez Autora miasta w południowej Polsce, gdzie kiedyś żyli po sąsiedzku Polacy i Żydzi. Dzisiaj pustka ta mobilizuje obrazy, które służą temu, by zapomnieć, ukryć lub zniszczyć tamten świat. Michał Izak opowiada o rzeczywistości niekojarzącej się na ogół z wyobraźnią – o instytucjach europejskich i ich głównych aktorach, eurourzędnikach. Autor pokazuje, czy i w jakim stopniu tworzone przez nich przestrzenie niekontrolowane przez organizacje pozwalają na zawieszenie obowiązujących praw. Sylwia Ciuk i Marta Makowska opowiadają o codziennej pracy przedstawicieli medycznych, ukazując sposoby używania przez nich wyobraźni w tej mocno ograniczonej przepisami prawnymi profesji. Wyobraźnia pokazana jest jako ważny składnik efektywności pracy przedstawiciela medycznego. Małgorzata Ćwikła przedstawia działanie świetlicy dla trudnej młodzieży, organizacji, gdzie ogromny wysiłek pedagogiczny wymaga odpowiedzialności, wyczucia i wyobraźni. Młodzież z problemami nie jest bowiem „niemożliwa”, lecz ma określone blokady i problemy, których identyfikacja i sposoby rozwiązań wymagają uruchomienia wyobraźni, co jest związane z inicjowaniem procesów twórczych. Agnieszka Całek i Magdalena B. Król opisują zawód wróżki jako działalność zarówno zorganizowaną i podporządkowaną prawom biznesu, jak i wymagającą użycia niekiedy bardzo rozwiniętej wyobraźni. To bardzo ważne narzędzie pracy, pomocne nie tylko w stworzeniu własnej marki i w codziennych kontaktach z klientami. Agnieszka Brzozowska i Agnieszka Postuła charakteryzują profesję informatyków, cechującą się dużą elastycznością w przyjmowaniu na siebie ról społecznych. Umiejętne użycie wyobraźni pozwala im tworzyć przestrzeń na organizację czasu w projekcie przez pozostałych uczestników, a tym samym dostosować rolę społeczną do indywidualnych predyspozycji. Bartosz Sławecki podejmuje problem wyobrażeń studentów, którzy oczekują, że uczelnie wyższe przygotowują ich do wykonywania pracy zawodowej. Wyobrażają sobie przyszłych pracodawców i siebie jako osoby poszukujące zatrudnienia. Rozdział poświęcony jest roli wyobraźni w procesie przejścia ze szkoły wyższej na rynek pracy. Beata Glinka opisuje przedsiębiorców amerykańskich mających polskie korzenie i ich wykorzystanie wyobraźni dla kształtowania wizji i określania celów organizacji. Przedsiębiorcy ukazani są jako osoby mające oryginalne wizje i wyobrażenia dotyczące przyszłości ich własnych firm oraz kontekstów ich powstawania.