

Marcin Komańda

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

ZMIANA A MODELE MENTALNE

1. Istota modeli mentalnych

Modele mentalne można zdefiniować jako wzór powiązań faktów i koncepcji dotyczących określonego zagadnienia, oddziałujących istotnie na myślenie oraz sposób działania [Morecroft 2000, s. 7]. Za literaturą przedmiotu można podać również następujące wyjaśnienia tego pojęcia [Spicer 1998, s. 3]:

- modele mentalne to głęboko utrwalone założenia, uogólnienia, wyobrażenia kształtujące myślenie (B.A. Vaudreuil),
- modele mentalne to uogólniony model rzeczywistości pomocny w procesie rozumowania (P.N. Johnson-Laird),
- modele mentalne to głęboko zakorzenione przypuszczenia, uogólnienia i wyobrażenia wpływające na to, jak rozumie się świat i w jaki sposób działamy (P.M. Senge),
- modele mentalne składają się z dwóch typów wiedzy: konceptualnej (odpowiadającej na pytanie *know-why*) oraz operacyjnej (*know-how*) stanowiące płaszczyznę procesu decyzyjnego (D.H. Kim).

Można zatem zauważyć, że pojęcie to odnosi się do zachodzących w ludzkich umysłach procesów, które mają na celu zrozumienie otaczającego świata. Mają więc one wpływ na zachowanie i działanie nie tylko indywidualnych osób, lecz także całych organizacji [Crook, Wind 2006, s. 10]. Pozwalają one wyjaśnić w pewnym stopniu, dlaczego jedne przedsiębiorstwa odnoszą niespodziewanie sukces rynkowy, a inne, które są liderami w danej dziedzinie, nagle pogrążają się w kłopotach.

Sztandarowym przykładem jest firma Shell, która wprowadzając planowanie scenariuszowe, przewidziała możliwość wystąpienia kryzysu naftowego. W ten sposób, jako jedyne przygotowane na daną okoliczność przedsiębiorstwo, znacznie się rozwinęła, wchodząc do czołówki firm naftowych. Mogła to osiągnąć, gdyż w przeciwieństwie do innych podmiotów działających na tym rynku, dopuściła możliwość zaistnienia sytuacji innej, niż ta najbardziej prawdopodobna [Senge 1998, s. 181-184].

Można również przytoczyć sukces eBay czy Google. Firmy te odniosły sukces przede wszystkim dlatego, że zakwestionowały model działalności rynkowej, w

którym dominującą rolę odgrywa podmiot gospodarczy. Zauważyły one wzrost znaczenia konsumentów (między innymi ze względu na rozpowszechnianie się nowych technologii), jako elementu łańcucha wartości, tworzącego integralną część badań i rozwoju, produkcji czy marketingu. Tak więc eBay stworzył wirtualny rynek, opierając się na inicjatywach sprzedawców, a Google dostarczył klientom narzędzia do indywidualnych poszukiwań pożądaných przez nich zasobów w Internecie [Crook, Wind 2006, s. 10].

Oczywiście sukces przedstawionych przedsiębiorstw zależał od wielu czynników. Jednak podstawową kwestią decydującą o powodzeniu rynkowym była interpretacja dostępnych informacji oraz rewizja dotychczasowych, wypracowanych i powszechnych sposobów funkcjonowania.

2. Zmiana w kontekście stanu umysłu

Zmiana działań w przedsiębiorstwie jest pochodną tego, co dzieje się w otoczeniu, a właściwie tych informacji o nim, które pozyskujemy i które przetwarzamy oraz wykorzystujemy. Dlatego na wstępie tych rozważań już można wyróżnić dwa problemy:

- 1) dostrzeganie źródeł informacji,
- 2) dokonywanie oceny przydatności tychże informacji.

Obie powyższe kwestie są związane z modelami mentalnymi. Stanowiąc stereotypy o rzeczywistości, determinują one przekonania o tym, co dla nas jest istotne, a co nie.

Pozyskiwanie informacji nie stanowi zatem jedyne uwarunkowania podejmowania decyzji i wprowadzania zmian. Decyzje są rezultatem istniejących zasad w tym zakresie, m.in. polityki informacyjnej związanej z instytucjonalnymi strukturami, strategią organizacji czy też normami kulturowymi, które to są kształtowane przez modele mentalne. W takim przypadku można mówić o pojedynczej pętli uczenia się, pozwalającej na osiąganie bieżących celów w istniejącym, przyjętym kontekście naszych rozważań.

Możliwe jest wystąpienie podwójnej pętli uczenia się. Pojawia się ona wtedy, gdy informacje nie tylko wpływają na nasze decyzje w sposób bezpośredni, ale również zmieniają nasze spostrzeganie kontekstu sprawy (dokonuje się więc także zmiana modeli mentalnych – tak jak w przypadku wcześniej omówionych przykładów przedsiębiorstw). Zmienia się zatem struktura systemu powodująca nowe zasady podejmowania decyzji i rodząca nowe strategie – ta sama informacja interpretowana w nowych warunkach (w nowo ukształtowanym kontekście) może zaowocować zupełnie innymi decyzjami [Sterman 2006, s. 509].

Należy zaznaczyć, że o ile można mówić o modelach mentalnych zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnym, to nie oznacza to, że postrzeganie otaczającej rzeczywistości przez pojedyncze osoby jest w organizacji takie samo. Każdy człowiek jest inny, a tworzenie się modeli mentalnych na poziomie organizacyjnym wynika z dotychczasowej rutyny, a więc wypracowanych sposobów działania, czyli takich, które dotychczas okazywały się skuteczne. Modele mental-

ne, zgodnie z jedną z definicji przytoczonych wcześniej, obejmują wyobrażenia o praktykach (wyrażają się np. w kolejności kroków realizacji określonego zadania, tzw. *know-how*), a także wyobrażenia dotyczące istoty tych działań (zrozumienie sensu wykonywania określonych działań, tzw. *know-why*) [Senge 1992, s. 2].

Niezbędne zatem staje się określenie warunków oddziaływania między poszczególnymi członkami organizacji, w celu doprowadzenia do zrozumienia aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa czy też formułowania podzielanej przez nich wizji (odnosi się to również do ich ewentualnej rewizji).

Należy tu się odnieść do koncepcji „interaktywnych konsultacji”. Są one definiowane jako proces dzielenia myśli i odczuć poprzez rozmowę w atmosferze współpracy, harmonii oraz zaangażowania, by rozwiązywać istniejące problemy, a także by realizować określony, wspólny cel [Black, Synan 1997, s. 10]. Ten proces obejmuje szczere, otwarte rozpatrywanie problemu i osiąganie konsensusu poprzez efekt synergii bazujący na wspólnym zrozumieniu przedstawianych spraw. Jest to tak naprawdę proces, którego zadaniem jest uchwycenie istoty problemu i rozważenie różnorodnych punktów widzenia w celu znalezienia najlepszego rozwiązania (czyli rozwijanie wiedzy i kształtowanie przyjętego modelu rzeczywistości). Aby w trakcie realizacji owych konsultacji możliwe było przenikanie się i zmienianie przekonań co do metod rozwiązywania problemów, należy przestrzegać następujących zaleceń [Black, Synan 1997, s. 10]:

- zaangażowanie wszystkich w realizację interesu ogółu,
- tworzenie atmosfery sprzyjającej nowym pomysłom,
- wzajemny szacunek i sprawne wykonywanie obowiązków,
- jasne wyrażanie myśli w celu informowania, a nie narzucania innym swojego zdania.

Podejście to jest zgodne z postulatami jednej z popularnych form motywacji pracowników do wprowadzania zmian. Mowa tu o podejściu, w którym rozdzielane są wśród uczestników organizacji uprawnienia decyzyjne związane z rozwiązywaniem danego problemu. Podejmowane w ten sposób szerokie uzgodnienia wśród pracowników, którzy stają się „agentami zmiany”, prowadzą do przełamania ich świadomości i zmniejszenia oporu wobec wprowadzanych innowacji [Pioch 2000, s. 18-19].

3. Uwarunkowania wprowadzania zmian

Modele mentalne stanowią ramy dla oceny aktów i kształtowania przekonań dotyczących właściwych sposobów działania. Pełnią one zatem istotną funkcję w procesie uczenia się organizacji, a więc także w procesie zmian zachodzącym w organizacji. Pojawiają się jednak potencjalne zagrożenia zarówno dla rozwoju osobistego, jak i organizacji jako całości, gdy modele mentalne nie odzwierciedlają obecnego kształtu otoczenia. Mogą one wynikać z [Chapman, Ferfolja 2002, s. 4]:

- bazowania wiedzy na kontekście historycznym (obecne fakty mogą zostać źle zinterpretowane),

- oceniania informacji z osobistej perspektywy (może to doprowadzić do subiektywnego zmniejszenia ich wartości lub uznania ich źródeł za nieistotne),
- formułowania wniosków przez interpretację wieloznacznych sytuacji (różne osoby mogą wyciągnąć z nich odmienne konkluzje),
- różnic pomiędzy tym, co jest wiadome różnym osobom,
- niewłaściwego sposobu przekazywania informacji, co może mieć wpływ na ich interpretację i późniejsze działania.

Powyższe czynniki powodują, że poziom niepewności (jako osobiste odczucie decydentów) może być tym większy, im bardziej ich modele mentalne odbiegają od rzeczywistości (niemożliwe może się wtedy okazać pełne lub nawet częściowe osiągnięcie zamierzonych celów) [Crook, Wind 2006, s. 101].

W zespole roboczym czynnikiem istotnym dla oceny informacji i faktów staje się kwestia koncentrowania uwagi przez jego członków na ich obowiązkach i potrzebach. Problem powstaje wtedy, gdy podczas realizacji niezwykle, a więc z natury jednorazowych zadań, wzrasta wśród uczestników grupy poziom stresu. Wpływa on negatywnie na perspektywę członków zespołu, niezbędną dla właściwego ukształtowania się modeli mentalnych, na którą składają się dwa elementy [Ellis 2006, s. 578-579]:

- 1) percepcja wspólna dla całej grupy, określająca jej tożsamość,
- 2) zrozumienie interakcyjności zadania, określonej przez wspólnotę wysiłku niezbędnego do osiągnięcia celu przez grupę.

Aby stwierdzić, czy modele mentalne członka zespołu są adekwatne do istniejącego jego otoczenia i czy ewentualnie jest możliwe ich dopasowanie, tak aby wprowadzane zmiany (przyjęte wcześniej do realizacji na podstawie opartej na nich analizy) zaowocowały sukcesem, należy przeprowadzić czteroetapowy proces [Crook, Wind 2006, s. 10]:

- 1) zrozumieć mocne strony i ograniczenia modeli mentalnych (określić ich wpływ na nasze możliwości, odpowiedzieć na pytanie, jak wpływają one na zdolność dostrzegania przez nas szans i zagrożeń);
- 2) sprawdzić stosowność modeli mentalnych wobec zmieniającego się otoczenia (określić, skoro świat się zmienia, czy nasze wyobrażenia o nim nadal są aktualne; ewentualnie określić je na nowo, by sprostać wyzwaniom przyszłości);
- 3) przemóc się do zmiany wytworzonej już infrastruktury i sposobów myślenia innych osób (wprowadzić nowy porządek wokół siebie);
- 4) przekształcić swoje otoczenie przez szybkie działanie, opierając się na nowo stworzonych modelach (nieustanne eksperymentowanie w celu oceniania nowych założeń i określania ich mocnych stron).

Literatura

- Black D.H., Synan C.D. (1997), *The Learning Organisation: the Sixth Discipline*, „Management Accounting”, vol. 75.
- Chapman J.A., Ferfolja T. (2002), *Fatal Flows: the Acquisition of Imperfect Mental Models and their Use in Hazardous Situations*, „Journal of Intellectual Capital”, vol. 2.

- Crook C., Wind J. (2006), *Changing Mental Models in an Uncontrollable World. To Handle Uncertainty, Business Must Constantly Reassess Established Mindsets*, „Financial Times”, London, March 17.
- Ellis A.P.J. (2006), *System Breakdown: the Role of Mental Models and Transactive Memory in the Relationship between Acute Stress and Team Performance*, „Academy of Management Journal”, vol. 49.
- Morecroft J.D.W. (2000), *Executive Knowledge, Models and Learning*, [w:] *Modeling for Learning Organizations*, red. J.D.W. Morecroft, J.D. Sterman, Productivity Press, Oregon.
- Pioch J. (2000), *Systemy motywacyjne a wdrażanie zmian w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Senge P.M. (1992), *Mental Models*, „Planning Review”, vol. 20.
- Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Spicer D.P. (1998), *Linking Mental Models and Cognitive Maps as an Aid to Organisational Learning*, „Career Development International”, vol. 3.
- Sterman J.D. (2006), *Learning from Evidence in a Complex World*, „American Journal of Public Health”, vol. 96.

THE CHANGE AND MENTAL MODELS

Summary

The mental models represent the ideas of the world, forming thoughts and actions. In case of a divergence between the view of the world and the reality, it's possible to understand incorrectly information and to analyze problems in the wrong way. In this case, we have to know the conditions of estimating the planned changes.