

## Schematy myślowe lidera jst

Prof. dr hab. Jan Fazlagić ekspert NIST  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

### Wprowadzenie

Pełnienie funkcji kierowniczej w samorządzie staje się coraz bardziej wymagającym zadaniem. Nie wystarczy administrować urzędem i stosować się wyłącznie do przepisów prawa. W przepisach prawa przede wszystkim znajdują się ograniczenia i sankcje za realizację niepożądanych przez Ustawodawcę działań. Natomiast współczesne samorzady muszą być coraz bardziej innowacyjne, a co za tym idzie doskonalić się w zakresie tworzenia nowoczesnych rozwiązań problemów. W opracowaniu niniejszym omówione zostanie zagadnienie ściśle związane z innowacyjnością samorządu. Chodzi o to, że urzędnicy, nawet ci najbardziej kompetentni, zazwyczaj z czasem przyzwyczajają się do pełnionych funkcji i tracą zdolność do dostrzegania nowych możliwości. W psychologii znane jest określenie schematu myślowego czyli sposobu, w jaki analizujemy rzeczywistość. Aby być bardziej innowacyjnym liderem należy nieustannie analizować swoje schematy myślowe a te, które uznajemy za przeszkodę w realizacji zadań, zmieniać lub modyfikować.

### Dlaczego istnieje potrzeba zwrócenia uwagi na schematy myślowe?

Przewodzenie ludziom wymaga od nas myślenia. Ale myślenie jest dla naszego mózgu męczące. Dlatego nasze mózgi w obliczu nowych problemów w pierwszej kolejności starają się odnaleźć analogie z poprzednimi problemami i znaleźć najbardziej „pasujący”, rozwiązany już problem zamiast tworzyć zupełnie nowe rozwiązanie dla tego problemu.

Edukacja w sposób formalny lub nieformalny kształtuje schematy myślowe. Szczególnie istotna jest rola edukacji wczesnoszkolnej, w czasie której kształtują się podstawowe

schematy i nawyki np. wykształcona w przedszkolu ciekawość pozwoli dziecku w szkole podstawowej zainteresować się rozwojem rośliny. **Postęp i rozwój są możliwe tylko wtedy, gdy uznamy, że świat może wyglądać inaczej niż obecnie.** Przez wiele lat uważano, że człowiek nie jest w stanie przebiec dystansu jednej mili w czasie krótszym 4 minuty. W latach 40-tych i 50-tych XX wieku wielu biegaczom udało się zbliżyć do magicznej granicy czterech minut, ale nikomu się nie powiodło. W dniu 5 maja 1954, w Oksfordzie w Wielkiej Brytanii, Roger Bannister przebiegł jedną milę w czasie 3 minuty 59 sekund. Zaledwie w 46 dni po tym historycznym rekordzie, John Landy ponownie go pobił. Do 1957 roku szesnastu innym biegaczom udało się przekroczyć granicę 4 minut. Do dziś ponad 1000 biegaczy na świecie pokonało milę w czasie poniżej 4 minut.

Schematy myślowe działają jak filtry, pozwalając nam dostrzec lub przegapić wiele elementów danej sytuacji; wspierają nasze przekonania na temat tego, czym powinno być coś, co widzimy. Pewnie każdemu z nas zdarzyło się zobaczyć kogoś odzianego byle jak, kto wyglądał na nie wykształconego i ocenić go tak, a potem w rozmowie przekonać się, że osoba ta dobrze się wysławia i jest bardzo interesująca; tyle, że pracowała właśnie przy swoim samochodzie. Problem polega na tym, że dostrzegamy jeden szczegół i automatycznie kojarzymy go z większym schematem, zamiast sprawdzić swoje przekonania i dowiedzieć się, czy w danej sytuacji są one słuszne. Aby skutecznie perswadować, musisz wstrzymać się od ulegania tym modelom i przekonaniom tak długo, aż sprawdzisz, czy mają zastosowanie do sytuacji, w którą jesteś aktualnie zaangażowany.

Kultura organizacyjna w wielu jst niestety nie sprzyja kształtowaniu i rozoraniu umiejętności łamania schematów myślowych. **Nasze życie kształtują schematy myślenia, ponieważ na ich podstawie podejmujemy decyzje i tworzymy subiektywny obraz świata.** „Nie żyjemy w świecie, który jest na zewnątrz, ale w tym, który jest w naszym

umyśle<sup>1</sup>. Dowodem na istnienie takiego świata są doświadczenia osób, którym amputowano kończyny. Choć nie mają już ręki bądź nogi, nadal odczuwają ich istnienie. Nasz mózg jest narzędziem konstruującym schematy. Schematy myślenia są zwykle przeszkodą w osiąganiu celów, zwłaszcza tych, które wymagają od nas wykonywania nowych czynności (Ramka 1).

#### Ramka 1. Dlaczego kobiety nie mogły grać na waltorni?

Pewne irlandzkie przysłowie mówi "Wiem, że jesteś bezstronny w tej walce, ale po czyjej stronie jest twoja bezstronność?". Malcolm Gladwell autor książki pt. „Blink!” (wyd. polskie pt.: „Błysk”, Wydawnictwo Znak 2007) poświęcił ją niemal w całości znaczeniu schematów myślowych w naszym życiu codziennym i zawodowym. Do jej napisania sprowokowała go zmiana reakcji osób postronnych na jego wygląd po tym, jak zapuścił włosy. Okazało się, że był np. częściej zatrzymywany przez policję. Malcolm Gladwell opisuje m.in., jaki wpływ na rekrutację pracowników w filharmoniach miało zastosowanie kurtyny w trakcie przesłuchań muzyków. Od czasu, gdy zaczęto odgradzać muzyka w trakcie przesłuchania kurtyną, znacząco wzrosła liczba kobiet-filharmoników. Tradycja nakazywała, aby w orkiestrach grali mężczyźni. Sądzono, że kobiety nie potrafią grać jak mężczyźni. Nie dbano o obiektywizację przesłuchań, bo sądzono, że jedną z cech eksperta jest zdolność do odróżnienia talentu bez względu na inne uwarunkowania. Przekonanie, że „liczą się kompetencje” jest mitem. Julie Landsman: kobieta, pierwsza waltornia filharmoników była znana komisji. Grywała w Filharmonii na zastępstwach już od kilku lat lecz nie „odkryto jej” ponieważ wszyscy „wiedzieli” że kobieta nie zagra na waltorni tak dobrze jak mężczyzna.

Źródło: opracowanie własne.

## Jak zmieniać schematy myślowe?

Oto rozmaite sugestie pomocne w zmianie schematów myślowych:

- 1) Należy odnaleźć w swoim otoczeniu ograniczenia (np. nieuzasadniona wrogość lub lojalność wobec jakiejś osoby), fizycznych (miejsce zamieszkania, warunki mieszkaniowe), emocjonalnych.
- 2) Należy nawiązać kontakt z osobami, które mają na swoim koncie niekonwencjonalne osiągnięcia.

- 3) Warto zastanowić się, jakie ryzyko wiąże się z przyjęciem nowych schematów. Einstein powiedział, że „nie ma nic potężniejszego niż idea, której czas nadszedł”. Może dzisiaj nadszedł czas na pomysł, który wszyscy wysmiali cztery lata temu?
- 4) Należy walczyć z rutyną – jeśli to tylko możliwe, zmieniaj otoczenie, schematy prezentacji, sposoby odnoszenia się do ludzi. Staraj się różnie interpretować te same informacje („szklanka jest w połowie pełna czy pusta?”).
- 5) Warto czasami wcielić się w rolę adwokata diabła próbując stanąć po stronie osoby, z którą się nie zgadzamy i starać odnaleźć coś racjonalnego w nonsensownym naszym zdaniem zdaniu lub stwierdzeniu.
- 6) Warto wyrazić jakiś problem w innej stylistyce i innym słownictwem – wyobraź sobie, że jesteś żołnierzem, inżynierem lub poetą!
- 7) Rozważaj rady specjalistów, przeczytaj raporty i rekomendacje, po czym zastanów się, czy nie postąpić wbrew ich zaleceniom.

## Podsumowanie

Zmiana schematów myślowych jest trudna. Zbyt często, gdy rozpoczynamy próbę perswazji, chcemy zmienić przekonania ludzi tak, aby były identyczne z naszymi. Rzadko kiedy jest konieczne, aby ludzie w pełni przyjęli nasze stanowisko albo całkowicie zmienili swoje poglądy, by podjąć działania, których od nich oczekujemy. Najtrudniej zmienić takie przekonania, które mocno opierają się na wierze i braku dowodów. W samorządach często mamy do czynienia z niedoborem wiarygodnych informacji statystycznych lub wyników badań. W związku z tym opieramy się na intuicji i tradycji. Dobrym przykładem testu, na to, jak reaguje samorząd na utarte schematy i wiedzę potoczną byłaby kwestia liczebności klasy w szkołach. Zdecydowana większość nauczycieli jest głęboko przekonana, że zmniejszenie liczebności klas to doskonały sposób na podwyższenie jakości nauczania. „Duże klasy = mało efektywne nauczanie” – taki jest bardzo popularny schemat myślowy – nie tylko wśród polskich nauczycieli. A jaka jest „prawda”? Czy mamy jakieś dowody, które podważają tę tezę, które de facto jest schematem myślowym? (okazuje się, że w ostatnich latach temat ten został przebadany przez naukowców i okazało się, że wpływ dużej klasy jako czynnika negatywnego jest przeceniany).

Praca samorządowca wymaga ciągłego analizowania zmian w otoczeniu. Coraz to nowe wyzwania sprawiają, że co jakiś czas stwierdzamy, że rozwiązania stosowane przez nas w przeszłości przestają być skuteczne. To najlepszy dowód na to, że musimy zmieniać również własne schematy myślowe.

<sup>1</sup> Patrz: Yorram Wind, Colin Crook, Robert Gunther, *Umysł. Nasze prawdziwe oczy*, Studio Emka, Warszawa 2006.

## Źródła:

- 1) Peter Senge, The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Doubleday/Currency, 1990).
- 2) Yoram Wind, Colin Crook, Robert Gunther, *Umysł. Nasze prawdziwe oczy*, Studio Emka, Warszawa 2006.
- 3) Malcolm Gladwell, *Błysk*, Znak, Kraków 2007.
- 4) Jim Leonard, *Twoje najskrytsze marzenie*, Medium, Warszawa 1995.



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.  
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.  
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

EKSPERTYZY NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601  
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70  
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl