

کرت لوین

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

تفکر کلیدی

■ سبک‌های رهبری و تأثیرات آنها

لوین به همراه همکارانش یعنی ال. لیبیت^۹ و آر. وایت^{۱۰} اقدام به مطالعه در خصوص تأثیرات سه سبک مختلف رهبری بر نتایج فعالیت‌های گروه‌های مختلف پسران در آیووا (۱۹۳۹) کرد. این سه سبک عبارتند از «دموکراتیک»، «استبدادی» و «آزاد».

اثبات شده که در گروه رهبری استبدادی، عدم رضایت بیشتر است و رفتارهایی که منجر به پرخاشگری می‌شوند، بیشتر دیده می‌شوند. در گروه دارای رهبری پویا، همکاری و لذت بیشتری وجود داشت در حالی که افراد گروه آزاد، نه ناراضی خاصی داشتند و نه مشخصاً مولدتر از بقیه بودند.

جالب این‌که وقتی از رهبران خواسته می‌شد تا سبک‌های خود را تغییر دهند، اثرات حاصل از هر سبک رهبری، یکسان و دست نخورده باقی می‌ماندند. لوین قصد داشت تا نشان دهد که سبک دموکراتیک نتایج بهتری را به دنبال دارد. احتمالاً عوامل اجتماعی و فرهنگی که بر این نتایج تأثیرگذار بوده‌اند، زیربنای اصلی یافته‌های او را تشکیل می‌داده‌اند. تحقیقات انجام شده نمایانگر مزایای سبک دموکراتیک در آمریکا بودند. همچنین آنها نشان می‌دادند که برای رهبران و مدیران محتمل است که رویکردشان را تغییر دهند، رهبری خود را از طریق آموزش توسعه دهند و سبک‌های مدیریتی را متناسب با وضعیت و محیط خود به کار بگیرند.

■ تصمیم‌گیری گروهی

پس از جنگ جهانی دوم، لوین تحقیقاتی را برای دولت آمریکا انجام داد و روش‌هایی را برای تأثیرگذاری بر مردم یافت تا عادات غذایی خود را تغییر دهند و از مصرف گوشت را بکاهند. او دریافت

مهم‌ترین برآیند کارهای کرت لوین، تحقیق درباره سبک‌های رهبری و تأثیرات آنها و همچنین کار بر روی تصمیم‌گیری گروهی و جمعی است. لوین را مسئول توسعه نظریه عرصه نیرو^۲، مدل «از انجماد در آوردن - تغییر - انجماد مجدد»^۳، رویکرد «پژوهش عملی»^۴، در قبال پژوهش و رویکرد پویایی‌های جمعی^۵ در قبال آموزش (به ویژه در گروه‌های T) می‌دانند.

۱۸۹۰ تولد.

۱۹۱۰ آغاز آموزش رسمی در رشته روان‌شناسی در برلین.

۱۹۱۴ اخذ مدرک دکترا از دانشگاه برلین.

۱۹۱۴-۱۹۱۶ خدمات فعالانه در ارتش آلمان؛ او در جنگ

زخمی شد و نشان صلیب آهنی^۶ دریافت کرد.

۱۹۲۲-۱۹۱۶ تدریس در دانشگاه برلین.

۱۹۳۲ ترک آلمان برای فرار از پیگرد قضایی توسط دولت نازی.

۱۹۳۵ انتصاب به عنوان استاد روان‌شناسی کودک در دانشگاه آیووا^۷.

۱۹۳۹ انجام تحقیق در زمینه سبک‌های رهبری در دانشگاه آیووا.

۱۹۴۴ تأسیس مرکز پویایی‌های گروه در انستیتوفن آوری ماساچوست.

۱۹۴۶ پیشگام رویکرد گروه T.

۱۹۴۷ درگذشت.

■ زندگی و دوران شغلی

لوین که متولد آلمان است، استاد فلسفه و روان‌شناسی در دانشگاه برلین بود تا این‌که در سال ۱۹۳۲ برای فرار از دست رژیم نازی به ایالات متحده فرار کرد. در آنجا، او اقدام به تدریس در

دانشگاه کورنل^۸ و سپس دانشگاه آیووا کرد و نهایتاً به سمت استاد رشته روان‌شناسی کودک در مرکز تحقیقات کودکان دانشگاه آیووا منصوب شد. در سال ۱۹۴۴، او اقدام به تأسیس یک مرکز تحقیقاتی برای پویایی‌های گروه در انستیتوفن آوری ماساچوست کرد.

- | | |
|-----------------------------|---------------|
| 1- Kurt Lewin | 6- Iron Cross |
| 2- force field | 7- Iowa |
| 3- unfreeze-change-refreeze | 8- Cornell |
| 4- action research | 9- L. Lippitt |
| 5- group dynamics | 10- R. White |



مرکز پژوهشی توسعه مدیریت
باشگاه مدیران پیشرفت ۰۰۲۶۲۱۵۰

- تقویت نیروهای محرک مانند پرداخت پول بیشتر بابت بهره‌وری؛
 - محدود کردن نیروهای منبع‌کننده مانند ساده‌سازی فرآیندهای تولیدی.
- لویین دو پرسش را نیز در این زمینه مطرح می‌کند:
- چرا یک فرآیند در سطح فعلی و تحت شرایط فعلی خود ادامه می‌یابد؟
 - چه شرایطی می‌توانند سطوح فعلی را تغییر دهند؟

■ مدل تغییر: از انجماد در آوردن - تغییر - انجماد مجدد
لویین معتقد بود که برای دستیابی به تغییری کارآمد و اثربخش، لازم است تا به تمامی گزینه‌ها برای حرکت از وضعیت فعلی به یک

اگر اعضای گروه ترغیب شوند تا با هم کاری را انجام دهند، موضوعات را بین خودشان به بحث بگذارند و بتوانند به عنوان یک گروه تصمیم‌گیری نمایند، آنگاه بهتر می‌توانند عادات خود را تغییر دهند.

■ تجزیه و تحلیل میدان نیرو^{۱۱}

لویین نظریه‌ای را مطرح کرده که به موجب آن، فعالیت افراد تحت تأثیر نیروهای موجود در محیط پیرامون آنها یا «میدان» قرار دارد. سه اصل اساسی مد نظر او عبارتند از:

- رفتار تابعی از میدان موجود است؛
- تجزیه و تحلیل از وضعیتی کامل آغاز می‌شود و بخش‌های مختلف را متمایز می‌سازد؛
- وضعیت یک فرد کامل در یک موقعیت کامل را می‌توان به کمک علم ریاضی نشان داد.

یکی از ویژگی‌های کلیدی روش لویین در تجزیه و تحلیل رفتارها در یک میدان خاص مانند یک سازمان، تعریف نیروهای موجود در این میدان است که در واقع «نیروهای محرک^{۱۲}» سازمان هستند و تمایل دارند تغییرات را توسعه دهند یا «نیروهای محدودکننده^{۱۳}» هستند که می‌خواهند جلوی تغییرات را بگیرند. موضوعاتی همچون بلندپروازی‌ها، اهداف، نیازها یا هراس‌ها که محرک انسان به سمت چیزی یا دور شدن از آن هستند، در واقع نیروهای محرک می‌باشند. نیروهای محدودکننده دارای ماهیتی متفاوت می‌باشند که مغایر با نیروهای محرک عمل می‌کنند.

به طور گسترده، از تجزیه و تحلیل میدان نیروها برای اهداف سازمانی و توسعه منابع انسانی استفاده می‌شود زیرا می‌تواند به شناسایی این موضوع کمک کند که چه زمانی نیروهای محرک یا محدودکننده که بر افراد تأثیرگذار هستند، نامتوازن شده و موقعیتی را خلق می‌کنند که در آن امکان رخ دادن تغییر وجود دارد.

رابطه این دو نوع نیرو می‌تواند هم ثابت به دنبال داشته باشد و هم بی‌ثباتی. وقتی فعالیت‌ها و موقعیت‌ها دارای یک توالی روزمره هستند، مسیر باثبات - که لویین آن را فرآیندهای شبه ثابت^{۱۴} می‌نامد - نیروهایی کم و بیش متوازن هستند و در بین یک وضعیت متعادل و متوازن در نوسان می‌باشند. بنابراین اعمال تغییر در برگیرنده آگاهی نیروهایی است که این تعادل را حفظ می‌کنند. مثلاً برای افزایش بهره‌وری، می‌توان نیروهایی را تغییر داد که هم‌اینک تولید را در سطح شبه ثابتی حفظ کرده‌اند. این امر با پیمودن یکی از دو مسیر جایگزین زیر انجام می‌شود:

11- Force Field Analysis

12- driving forces

13- restraining forces

14- quasi-stationary processes

اهمیت وافری در روش‌های تحقیقاتی دارد و مشخصاً از آن در صنعت و آموزش استفاده می‌شود. تحقیق عملی دربرگیرنده تجربه کردن از طریق اعمال تغییرات و مطالعه همزمان نتایج در قالب فرآیند برنامه‌ریزی و گردآوری حقایق است. رویکرد لوین بر رابطه قوی میان محقق و آنانی تأکید دارد که مورد تحقیق و پژوهش قرار می‌گیرند.

■ کورت لوین در یک نگاه

لوین به عنوان شخصیتی برجسته در روان‌شناسی اجتماعی شناخته می‌شود هر چند که تازه بعد از مرگش بود که جایگاهش در مدیریت روابط انسانی برای دیگران شناخته شد. در ایالات متحده و انگلستان (به ویژه از طریق کارهای لوین در انستیتو تاویستاک^{۱۶}) بسیاری از تفکرات مدیریت و تحقیقات انجام شده تحت تأثیر رویکردها و ایده‌های او بودند. از جمله آنها می‌توان به تحقیقات انجام شده در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ اشاره کرد که اساس توسعه سازمانی و مدیریت تغییر را تشکیل می‌دهند.

برای اطلاعات بیشتر

آثار کلیدی لوین

کتاب:

«حل تضادهای اجتماعی و نظریه میدان نیروها در علوم اجتماعی»، ۱۹۸۷

مقالات نشریات:

«الگوهای رفتارهای پرخاشگرانه در شرایط تجربی محیط‌های اجتماعی»، مجله روان‌شناسی اجتماعی، ۱۹۳۹
 «تحقیقات علمی و مشکلات اقلیت‌ها»، نشریه موضوعات اجتماعی، ۱۹۴۶
 «مرزهای پویایی‌های گروه»، مجله روابط انسانی، ۱۹۴۷

15- Connecticut
 16- Tavistock

وضعیت مطلوب در آینده توجه کنیم، سپس احتمالات هرگزینه را ارزیابی نماییم و سپس درباره بهترین گزینه تصمیم‌گیری کنیم نه این که فقط هدف مطلوب را شناسایی کنیم و مستقیم‌ترین و راحت‌ترین راه را انتخاب کنیم. مدل مدیریت تغییر اورارتباط زیادی با تجزیه و تحلیل میدان نیرو دارد و مدیران را ترغیب می‌کند تا از دو نوع نیروی مقاومت‌کننده آگاه باشند: نخست نیروهای ناشی از عادات اجتماعی یا «ضوابط» هستند و دوم نیروهای ناشی از ایجاد یک «مقاومت درونی». این دو نوع نیرو ریشه در رابطه میان یک گروه و افراد آن گروه دارند. تنها آن دسته از نیروهای محرک که به اندازه کافی قوی باشند می‌توانند این ضوابط را در هم بشکنند یا اصطلاحاً آنها را از حالت انجماد درآورند. از آن جا که اکثر اعضا می‌خواهند ضوابط رفتاری گروه را رعایت کنند، مقاومت فردی در برابر تغییر افزایش می‌یابد زیرا فرد ترغیب شده تا از ارزش‌های گروه خود تخطی نماید. در نگرش لوین، این نوع مقاومت را می‌توان با کاهش ارزش‌های گروه نسبت به یک موضوع یا تغییر اساسی ارزش‌های گروه، در هم شکست. او فرآیندی پیچیده و چند مرحله‌ای را در نظر می‌گیرد که شامل از انجماد در آوردن، تغییر و دوباره منجمد کردن ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های لازم برای تحقق تغییر است که معمولاً فاز نخست آن یعنی از انجماد در آوردن شامل مباحث گروهی است که در آن افراد نگرش‌های دیگران را تجربه کرده و سعی می‌کنند خودشان را با آنها وفق دهند.

■ گروه‌های T

آنچه که امروز به نام رویکرد گروه‌های T (یا گروه‌های آموزشی) شناخته می‌شود، رویکردی است که لوین آن را در سال ۱۹۴۶ مطرح کرد و هدفش تلاش برای توسعه روابط بهتر میان جوامع یهودی و سیاه‌پوستان در کانکتیکات^{۱۵} بود. لوین با کنار هم قرار دادن این گروه‌ها، روشی مفید را برای پی بردن به نقاط متناقض ابداع کرد. این رویکرد آموزشی تادهه^{۱۷} ۱۹۷۰ رواج داشت. حتی برخی افراد این روش را از دید خود تفسیر کرده‌اند و به شکلی متفاوت با لوین از آن استفاده نموده‌اند.

■ تحقیق عملی

رویکرد تحقیق عملی لوین ارتباط زیادی با گروه‌های T دارد. این رویکرد در دهه ۱۹۴۰ معرفی شد. بر اساس این رویکرد، نوآوری

کورت لوین

«برای کار عملی، هیچ چیزی بهتر از یک نظریه خوب نیست.»

کورت لوین

«اگر می‌خواهید چیزی را واقعا درک کنید، تلاش کنید تا آن را تغییر دهید.»