

Artykuł jest poświęcony charakterystyce podstawowych założeń dorobku Kurta Lewina i jego szkoły w nauce o organizacji i zarządzaniu. Przedstawiono sposób pojmowania podstawowych kategorii organizacyjnych, takich jak organizacja i równowaga organizacyjna oraz przyjmowany przez przedstawicieli szkoły lewinowskiej stereotyp człowieka, zarówno zwykłego uczestnika organizacji, jak i kierownika. (Redakcja)

Piotr Banaszyk

Kurt Lewin i jego szkoła

Dr P. Banaszyk – Instytut Organizacji i Zarządzania AE w Poznaniu.

O rozpoczęciu badań w dziedzinie organizacji i zarządzania przez K. Lewina (urodzonego w Mogilnie, wówczas w woj. poznańskim) można mówić od momentu opuszczenia przez niego w 1932 roku Niemiec i rozpoczęcia pracy na uniwersytetach amerykańskich (1). Podstawy teoretyczno-metodologiczne tych badań K. Lewin wypracował jednak już znacznie wcześniej, a szczególnie szybki ich rozwój obserwuje się z chwilą założenia w 1945 r. Ośrodka Badań Dynamiki Grupy przy Massachusetts Institute of Technology (2).

W toku swych wcześniejszych badań psychologicznych K. Lewin skłaniał się ku pogładowi, że w dążeniu do ujmowania przedmiotowych zjawisk w kategoriach stosunków a nie izolowanych rzeczy, psychologia powinna wzorować się na naukach przyrodniczych. Rozkwit fizyki jest bowiem ściśle związany z przewyciężaniem indywidualistycznego i technologicznego myślenia, charakterystycznego dla Arystotelesa, przez sposób myślenia właściwy dla Galileusza, poszukujący wyjaśnienia zjawisk w analizie przy czynowej całej sytuacji, w której zjawisko zachodzi (3). K. Lewin jest twórcą teorii pola psychicznego, według której człowiek w swej przestrzeni życiowej zmierza do sytuacji zadowalającej

go, lecz często musi znajdować się w sytuacji niemiłej dla niego, którą tworzą bariery ustawione na drodze jego dążenia. Siła energii psychicznej, która popędza go do celu zależy od: atrakcyjności pożądanego stanu psychicznego, niechęci do nie dających się uniknąć stanów pośrednich oraz istnienia lub nieistnienia akcentów psychicznie negatywnych w pożądanym stanie, do której dąży. Gdy bariery odstraszą osobnika od prób realizacji celu, może on popaść w stan frustracji. Doświadczenia z przeszłości oraz stan obecny pozwalają jednostce ocenić swą perspektywę rozwojową. Założenia te legły u podstaw badań nad dynamiką grup (4).

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

ganizatorskich związanych z rozwiązywaniem poszczególnych problemów, jak również umożliwiają zapoznanie się z elementami komputerowego systemu wspomagania decyzji.

Po zakończeniu ostatniego cyklu (dziesiątego roku działalności firmy) następuje podsumowanie i dyskusja. Niestety, to dopiero początek dalszej żmudnej pracy nad przekształceniem własnego (tym razem już prawdziwego) przedsiębiorstwa.

Słyszałem i zapomniałem, widziałem i pamiętam, zrobiłem i zrozumiałem...

Powyższe zdanie przypisuje się Konfucjuszowi. Być może jak większość starożytnych sentencji zostało ono wymyślone całkiem niedawno. Naszym zdaniem w najbardziej lapidarny sposób oddaje rolę i przeznaczenie gry, o której tu piszemy. Przedsta-

wione na wstępie kłopoty ze zrozumieniem zasad i metod stosowanych przy przekształcaniach własnościowych trudno jest pokonać słuchając wykładów czy prelekcji. Eksperyment, jakim zawsze będzie przekształcenie każdego przedsiębiorstwa, ma szanse powodzenia, jeśli jego uczestnicy będą mieli możliwość lepszego przygotowania się do jego podjęcia.

Przygotowana przez nas gra stanie się elementem pakietu, który może być udostępniany i wykorzystywany w przekształcanych przedsiębiorstwach. Z uczestnikami gry powinni negocjować przedstawiciele Agencji (Ministerstwa) ds. Przekształceń, banków, firm konsultingowych i innych realnie biorących udział w tym procesie instytucji. Taki model przygotowania do ostatecznych prac i rozstrzygnięć może być korzystny dla wszystkich stron. Wspólnie z Komisją Sejmową, Biurem Pełnomocnika ds. Przekształ-

ceń i Konfederacją Pracodawców Polskich podjęliśmy też prace nad przygotowaniem specjalnego filmu instruktażowego (kasety video), w którym m. in. wykorzystane zostaną elementy zaprezentowanej tu, z konieczności skrótowo, gry. O dalszych doświadczeniach, wynikających z jej stosowania będziemy chcieli napisać w najbliższym czasie.

„
Maj 1990
Miroslaw Długosz,
Elżbieta Naumienko

1. Szerzej na temat możliwości wykorzystania symulacyjnych gier organizacyjnych w książce M. Długosza „Gry decyzyjne w badaniach i doskonaleniu organizacji”, PWE, Warszawa 1990.

2. Por. rów. M. Długosz, E. Naumienko „Joint Venture”, „Przegląd Organizacji” nr 7/1989; E. Naumienko, M. Długosz „Polish Economic Reform in Management Games (Joint Venture Ver.)”, Humboldt Universität Berlin Weimar (ISAGA) 1989.



Przejście od myślenia w kategoriach przedmiotu do myślenia w kategoriach stosunków umożliwia psychologowi właśnie pojęcia jednolitego pola i przestrzeni życiowej. Również w odniesieniu do kategorii „organizacja” właściwsze jest rozpatrywanie jej pola sił i swoistej przestrzeni życiowej, czyli zastanowienie się nad relacjami, w jakie jest uwikłana organizacja bądź to małej grupy, bądź nawet jako całość, bowiem „istnieją trzy poziomy analizy pól sił: indywidualny, grupowy i społeczny. Dwa pierwsze są polami psychologicznymi: one tworzą zachowanie jednostki lub grupy, ostatnie tworzy zjawiska społeczne i dostarcza społecznych ram formowania się zachowań” (5). Organizacja jest zatem rozumiana jako konstrukcja tworząca warunki dla zachowań indywidualnych i grupowych. Dowolność zachowań uczestników organizacji i ich grup jest uzależniona od granic, jakie tworzą normy organizacji. K.Lewin jest kontynuatorem psychologicznej teorii postaci, a ta „... akcentuje pojęcie struktury... pokazując, że relacje, które łączą części by stworzyć całość, nie są ważne dla zachowania się całości na tyle, na ile ważna jest ich kompozycja. Całość jest ważniejsza od części. ... Jeśli spojrzymy np. na organizm odpowiadający natychmiast na miliony bodźców to zauważymy, że pierwszym stadium tej odpowiedzi jest organizacja pola; formuła psychologiczna brzmi więc jak następuje: typ bodźca, organizacja, odpowiedź jako efekt organizacji...” (6). Organizacja jest zatem taką całością, która tworzy ramy dla zachowań jej uczestników i grup, czyli nie jest wyrazem przyczynowo-skutkowego związku, lecz dynamicznym polem sił. Pozwala ona jednostkom i ich grupom reagować w efektywny organizacyjnie sposób na bodźce płynące spoza jej granic. Organizacja nie jest już pojmowana jako system zamknięty, nieczuły na oddziaływanie

środowiska, lecz przeciwnie – jest narzędziem dostosowania się do wpływów tego środowiska i obrony przed dezintegracją ustalonych norm grupowych i indywidualnych.

Konkretna analiza organizacji winna zakładać, wg K.Lewina, następujące tezy: zmiana i niezmiennosc są pojęciami względnymi, organizacja nie obywa się nigdy bez zmian oraz wszystkie badania warunków wprowadzania zmiany zmuszają do poszukiwania granicznych warunków niezmienności (7). Innymi słowy, trwanie każdej organizacji społecznej wymaga wprowadzenia do niej zmian, wywołanych czynnikami zewnętrznymi albo wewnętrznymi. Organizacja nie zmienia się, gdy pozostają spełnione warunki określone przez zewnętrzną i wewnętrzną równowagę. Jednakże oddziaływanie środowiska, w którym organizacja funkcjonuje oraz konieczność modyfikowania jej wewnętrznych charakterystyk uniemożliwiają osiągnięcie trwałej równowagi. Aby trwać organizacja musi więc dążyć do równowagi quasi stacjonarnej, czyli w przybliżeniu kompensować siły wyzwalające w niej zmiany i zmianę tę hamujące. Rezultatem oscylacji stanów organizacji wokół tej równowagi nie jest jednak zawsze powrót do danego poziomu (8). Gdy siły opóźniające zmiany i im sprzyjające kompensują się, to występuje sytuacja jak na rys. 1.

Równowaga quasi stacjonarna polega na tym, że organizacja przystosowuje się do sił wywołujących zmiany, o ile nie przekraczają one określonej granicy, zapewniającej utrzymanie się na danym poziomie równowagi. W przypadku gdy amplituda zmian zostaje przekroczona, organizacja przechodzi na inny poziom równowagi quasi stacjonarnej (9).

K.Lewina i jego uczniów charakteryzuje właściwe dla teorii postaci, inspirowanej ich badania, zainteresowanie poznawcze naukami matematyczno-fizycznymi. W szczególności Lewin

przystosował do swych dociekań naukowych takie działy matematyki, jak topologia (badająca przekształcenia różnych punktów przestrzeni) i analiza wektorów (10). Pojęcie równowagi w ogóle wywodzi się z kolei z fizyki mechanistycznej.

Badania K.Lewina sprzyjały wykształceniu się odmiennego niż dotychczasowy obrazu natury człowieka. Nie może on być traktowany jako indywidualum doskonałe racjonalne, kalkuluje swe przychody i straty związane z pracą w organizacji, lecz pozostaje obiektem oddziaływania całego pola sił czy przestrzeni życiowej, które kształtują jego dążenia i aspiracje. Nowy stereotyp człowieka zyskał dodatkowe uzasadnienie dzięki ogłoszeniu rezultatów słynnego eksperymentu w Hawthorne. Stało się jasne, że:

- praca ludzka jest działalnością zespołową i człowiek ją wykonujący należy do różnych grup formalnych i nieformalnych;

- ludzie podczas pracy przykładają większe znaczenie do stosunków międzyludzkich niż do rodzaju wykonywanej pracy;

- zadowolenie ze stosunków międzyludzkich wpływa na wzrost wydajności pracy;

- przynależność do małych grup nieformalnych powoduje, że ich normy są wyżej cenione niż cel grup formalnych;

- kierownictwo winno integrować załogę i przeciwdziałać konfliktom, aby kreować stany zadowolenia pracowników;

- bodźce niematerialne są co najmniej równie istotnym stymulatorem wydajności jak pieniądze (11).

Bardzo wyraźnie zostaje przesunięty punkt ciężkości w tłumaczeniu ludzkich zachowań z bodźców materialnych i racjonalnej kalkulacji na bodźce społeczne (nieformalne) i uczucia (12). Pozostając członkiem grup nieformalnych uczestnik organizacji formalnej powinien realizować jej cele, aby organizacja jako całość sprawnie funkcjonowała. W żadnym razie pracownik nie jest istotą bierną, odizolowaną od innych i unikającą jakiegokolwiek wysiłku. Przeciwnie, jego dążenia kształtują się wskutek oddziaływań norm formalnych i nieformalnych, on sam stara się zaś realizować własne cele, uwikłane w pole sił tych norm, zasad, zwyczajów i obyczajów.

W tej sytuacji kierownik musi być człowiekiem panującym nad całym tym skomplikowanym polem sił i dodatkowo tak je kształtującym, aby zapobiegać frustracjom pracowników, a sprzyjać powstaniu stanów zadowolenia. Jednocześnie musi więc panować nad normami formalnymi i niefor-

Rys. 1. Równowaga quasi stacjonarna w organizacji społecznej

Sily wywołujące zmiany	Równowaga	Sily utrudniające zmiany
Zmiany w otoczeniu (wpływy zewnętrzne) np. nowa technologia		Opory indywidualne – np. przyzwyczajenia obawa, dążenie do bezpieczeństwa
Potrzeba zmian w organizacji (wpływy wewnętrzne) np. humanizacja pracy		Opory na poziomie organizacji, np. – krótki horyzont myślenia, niewielkie zapasy, obawa przed niepokojami

malnymi. Nie może zatem ograniczać się do wypełniania roli formalnego kierownika, lecz powinien również starać się wypełniać rolę nieformalnego przywódcy.

Nowy program badawczy w dziedzinie organizacji i zarządzania, zaproponowany przez K.Lewina, odpowiadał nowym zapotrzebowaniom, ujawnionym w toku ewolucji społeczno-ekonomicznej ówczesnego kapitalizmu. W latach trzydziestych i późniejszych naszego stulecia wyraźnie zmieniły się warunki technologiczne i społeczne, w jakich przyszło funkcjonować organizacjom zespołów ludzkich. Nastąpił wzrost skomplikowania i nowoczesności maszyn, narzędzi i programów produkcji czy świadczenia usług. Co ważniejsze jednak, obserwowalny stał się wzrost ogólnego dobrobytu, wykształcenia i aspiracji pracowników tych organizacji. Wszystko to sprawiło, że wśród zatrudnionych w organizacjach relatywnie zmalała waga potrzeb bytowych i bezpieczeństwa na rzecz potrzeb wyższego rzędu (13).

Przedstawiciele szkoły K.Lewina zajmowali się wieloma szczegółowymi zagadnieniami organizacyjnymi. Bardzo rozbudowane podstawy teoretyczne, dotyczące uzasadnienia zachowań jednostkowych oraz grupowych, a także sposobu funkcjonowania organizacji społecznych są związane z rozwiązywaniem wielu zagadnień opisowo-poznawczych. Efektem tego pozostają takie kluczowe pojęcia, jak: przestrzeń życiowa, pole sił, dążenie, poziom aspiracji, frustracja itd. Z drugiej strony uzasadnienia te posłużyły do rozwiązania wielu zagadnień normatywno-projektowych i zaprojektowania modeli pożądanego przebiegu takich zjawisk, jak np. kierowanie. Badania K.Lewina oraz R.Lippitta i R.K.White'a (14) pozwoliły ustalić zalety i wady stylów autokratycznego, demokratycznego i liberalnego oraz skonstatować, że kierowanie demokratyczne posiada znaczną przewagę nad innymi stylami. Nie mniej ważne i głośnie są rozstrzygnięcia zagadnień praktyczno-wdrożeniowych, a w szczególności lewinowska triada: rozmrożenie, konwersja i zamrożenie. Etap pierwszy dotyczy zmiany układu sił w organizacji, tak aby dominowały te, które sprzyjają zmianie. Etap drugi polega na uczeniu się przez uczestników organizacji zachowań odpowiadających wdrożonym zmianom organizacyjnym. Treścią etapu trzeciego jest utrwalenie sposobów postępowania i nowych stosunków sił (15).

Z innego punktu widzenia można zauważyć, iż reprezentanci rozważanej szkoły najpełniej interesowali się

zagadnieniami typu społecznego. Wiąże się to z ich przekonaniem, że w gruncie rzeczy to, jak pracownicy postrzegają organizację, czy dokładniej swą przestrzeń życiową, decyduje o ich zachowaniach korzystnych lub nie z punktu widzenia organizacji jako całości. Zagadnienia metodyczne były przedmiotem daleko mniejszego zainteresowania. Niektóre rozwiązania zagadnień społecznych pozwalały jednak ubocznie i pośrednio na poruszenie tej problematyki. Można tu wymienić postulaty stosowania demokratycznego stylu kierowania, partycypacji pracowników w dochodach organizacji jako całości, stosowania metody grupowej, a nie tradycyjnego sposobu informowania w toku wprowadzania zmian organizacyjnych. Ponadto doświadczenia nad stylami kierowania wykazały także, że organizacja demokratyczna sprzyja swobodzie komunikowania się członków grupy między sobą i przez to wzmacnia innowacyjność członków takiej grupy (16).

Decydujący wpływ na metodologię stosowaną przez przedstawicieli rozważanej szkoły miał K.Lewin. „Prowadzone przez niego prace z zakresu psychologii indywidualnej oraz analiza natury nękających współczesny świat problemów doprowadziły go do przeświadczenia o istnieniu pilnej, społecznej potrzeby naukowego podejścia do zrozumienia dynamiki grupy. ... wysiłki ... poświęcone były doskonaleniu naukowego zrozumienia procesów zachodzących w grupach przez prowadzenie eksperymentów laboratoryjnych, badań terenowych oraz zastosowanie technik badania w działaniu” (17). Oznacza to, że w części teoretyczno-poznawczej nauki o organizacji i zarządzaniu (18) stosowano metodę indukcyjną (indukcja statystyczna). Projektowanie modeli pożądanego przebiegu wyróżnionych zjawisk organizacyjnych wynikało bezpośrednio z ustaleń części teoretyczno-poznawczej i dlatego wykorzystywano głównie metodę prognostyczną. Zmianianie organizacji koncentrowało się na interwencji w postawy ludzi, tak aby zmienić sposób postrzegania przez nich ich przestrzeni życiowej. Była to zatem metoda „nastawiona na ludzi”. Nasilająca się krytyka wcześniejszych koncepcji teoretycznych, a przede wszystkim zmiana społeczno-technologicznych warunków funkcjonowania organizacji społecznych wymagała nowego odczytania przede wszystkim roli człowieka w organizacji. Ponadto nastawiona na przekształcanie postaw uczestników organizacji procedura zmieniania organizacji oraz uzasadnienie konieczności traktowania orga-

nizacji jako obiektów otwartych na bodźce zewnętrzne wobec nich stwarzały podstawy późniejszego rozwoju koncepcji „Organization Development”, a także w pewnym sensie inspirowały takie np. kierunki, jak badania operacyjne czy systemowe.

Piotr Banaszyk

* Obszerne omówienie koncepcji „Organization Development” zamieszczone było w nr 1 „Przeglądu Organizacji”.

1. Zob. K.LEWIN: Psychologie dynamique. Les relations humaines, PUF, Paris 1959, s. II.

2. Zob. D.CARTWRIGHT: Doprowadzenie do zmian w ludziach: niektóre zastosowania teorii dynamiki grupy, w: Zachowanie człowieka w organizacji, t. 2, praca zbiorowa pod red. W.E.SCOTTA i L.L.CUMMINGSA, PWN, Warszawa 1983, s. 209.

3. Zob. K.LEWIN: dz. cyt., s. 35-48.

4. Zob. A.MATEJKO: Socjologia przemysłu w Stanach Zjednoczonych Ameryki, PWN, Warszawa 1962, s. 127-128.

5. K.LEWIN: dz. cyt., s. 19-20.

6. B.LUSSATO: Introduction critique aux théories d'organisation, Dunod, Paris 1972, s. 77-78.

7. Zob. K.LEWIN: dz. cyt., s. 244.

8. Por. D.KATZ, R.L.KAHN: Społeczna psychologia organizacji, PWN, Warszawa 1979, s. 44 i 46.

9. Zob. tamże, s. 472.

10. Zob. M.G.JAROSZEWSKI: Psychologia XX wieku, PWN, Warszawa 1985, s. 239 i 246.

11. Zob. Podstawy teoretyczne organizacji i zarządzania, praca zbiorowa pod red. H.HALAMY, AE, Katowice 1983, s. 77-78.

12. Obszerniejszą charakterystykę modelu „człowieka społecznego” można znaleźć np. w: M.DOBRZYŃSKI: Psychologiczne podstawy kierowania, TNOiK, Warszawa 1976, s. 37-39 oraz J.KURNAL: Zarys teorii organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1970, s. 53-54.

13. Zob. W.HILL, R.FEHLBAUM, P.UR-LICH: Organisationslehre, t. 2: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart 1976, s. 421.

14. Opis tych zjawisk można znaleźć m.in. w: S.MIKA: Psychologia społeczna, PWN, Warszawa 1984, s. 490-500.

15. Charakterystyka modelu zmieniania postaw wg K.LEWINA jest opisana m.in. w: E.MASŁYK: Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 46-49.

16. Zob. F.MICHON: Organizacja i kierowanie w świetle socjologii i psychologii pracy, KiW, Warszawa 1981, s. 88.

17. D.CARTWRIGHT, dz. cyt., s. 209.

18. W sprawie struktury nauki o organizacji i zarządzaniu zob. P.BANASZYK: Trójdzielna struktura nauki o organizacji i zarządzaniu, „Problemy Organizacji” 1987, nr 4, s. 49-66.

19. Zwraca na to uwagę B.LUSSATO, zob. B.LUSSATO, dz. cyt., s. 77.