

Il movimento delle Human Relation

A cura di

Pier Giorgio Gabassi, Giantullio Perin, Maria Lisa Garzitto

Supporto didattico al corso di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni



© All rights reserved



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Elton Mayo

Elton Mayo, psicologo, nato ad Adelaide (Australia) -1880/1949-

- “gruppo di Harvard” - *Graduate School of Business Administration* dell'Università di Harvard,
- figura atipica nel contesto degli studi sperimentali di quegli anni,
- promuove ricerche con inedito di rigore scientifico applicato alla causa della rivalutazione dell'elemento umano nell'ambiente industriale, **a salvaguardia dell'integrità psichica e fisica del lavoratore** che Mayo aveva vista minacciata dal razionalismo individualistico di Taylor e dei suoi seguaci

1 - L'esperimento di Filadelfia

- 1923 grande azienda tessile / reparto filatura
- Mayo chiamato a risolvere problema del **TURNOVER** in un reparto quello dei filatoi intermittenti
- turnover filatoi del **250%** durante i periodi di massimo sforzo produttivo (la direzione si vedeva costretta ad assumere circa cento nuovi operai l'anno per poterne impiegare una quarantina appena)
- gli altri reparti dell'impresa registravano un turnover medio del **5-6%** per cento, che rientrava entro i limiti della norma

Apparentemente, quindi, non vi erano motivazioni plausibili per le quali gli addetti alla filatura dovessero alternarsi nel lavoro a ritmi che denotavano un'evidente patologia. Mayo aveva notato però che il tipo di lavoro da essi svolto implicava **una sorveglianza continua sulle macchine, e un'attenzione che, pur essendo elevata, non li assorbiva completamente,** cosa questa che poneva i soggetti in uno stato di continua tensione

L'esperimento di Filadelfia

Fase	Condizione sperimentale	Conseguenze
1	Introduzione di pause (in un gruppo)	Aumenta la produttività (anche di gruppi non coinvolti nell'esperimento)
2	Introduzione di pause a tutti	Ulteriore aumento della produttività
3	La pausa deve essere meritata	Ritorno alla condizione iniziale (alto turnover e bassa produttività)
4	Ripristino pause senza condizioni (con macchine ferme)	La produzione risale e il turnover diminuisce
5	Pause autogestite e concordate con il gruppo	Produzione massima e turnover regolare

2 - L'esperimento alla *Western Electric* *Company* di Hawthorne

- valutazione degli effetti dei cambiamenti lavorativi. L'esperimento durò più di cinque anni (1927-1932)
- gruppo sperimentale: sei operaie addette al montaggio dei relè telefonici separate in una test room con il banco ben illuminato; cinque operaie lavoravano presso di esso, mentre la sesta doveva procurare loro i pezzi da montare.

Fasi dell'esperimento di Hawthorne

1° - Misurazione dei tempi unitari di lavorazione e delle singole produttività.

Prima di trasferire il gruppo nella test room si registrarono le produttività delle singole operaie all'interno del reparto, **a loro insaputa**, per due settimane, in modo da ottenere un dato di riferimento rispetto alla produttività di base. Si vide che l'operazione di montaggio richiedeva circa un minuto; essa era assai ripetitiva e vi erano addette delle donne, tutte operaie provette.

2° - Misurazione dei tempi unitari di lavorazione senza migliorie

Una volta trasferite nella test room, la produttività venne registrata nuovamente senza che fosse stata introdotta alcuna miglioria.

Fasi dell'esperimento di Hawthorne

3° - nuovo sistema di pagamento per 8 settimane

→ vecchio sistema = le operaie ricevevano un salario calcolato sulla base della produzione complessiva di un gruppo di circa cento operaie.

→ **nuova condizione sperimentale** = si considera il gruppo campione come base per il cottimo. Ogni ragazza avrebbe guadagnato una somma più direttamente proporzionale al proprio sforzo individuale, visto che veniva pagata sulla base di un gruppo di sei anziché di cento.

4° - nuove pause

→ **nuova condizione sperimentale** = si concessero due intervalli di riposo di cinque minuti ciascuno (alle 10 e alle 17), precedentemente concordati con le operaie stesse.

DOPO 5 SETTIMANE → si constatò che la produzione, calcolata sia rispetto alla nuova forma di pagamento, sia rispetto all'introduzione delle pause, era aumentata sensibilmente.

Fasi dell'esperimento di Hawthorne

5° - pause prolungate a 10 minuti

→ **nuova condizione sperimentale** = si mantennero le pause, prolungate a dieci minuti ciascuna; la produzione, tanto giornaliera che settimanale, crebbe ulteriormente nel corso di quattro settimane.

6° - introduzione di ulteriori pause

→ **nuova condizione sperimentale** = le operaie usufruirono di altri sei intervalli di cinque minuti ciascuno. Esse si mostrarono contrariate dalle troppe interruzioni, e la produzione segnò un lieve regresso.

Fasi dell'esperimento di Hawthorne

7° - introduzione di ulteriori pause

→ **osservazione** = le operaie subivano un calo produttivo attorno alle 9.30 del mattino; questo perché esse avvertivano i primi stimoli della fame ben prima delle 12, ora in cui era fissata la pausa per il pranzo.

→ **nuova condizione sperimentale** = le sei piccole soste precedenti vennero allora abolite; fu stabilito invece un intervallo di quindici minuti all'ora critica. Furono inoltre ripristinate le due pause di dieci minuti. Questo orario rimase in vigore per undici settimane, al termine delle quali si vide che la produzione si era stabilizzata a un livello che era il più alto fra tutti i precedenti.

8° - uscita alle 16.30

→ **nuova condizione sperimentale** = il gruppo poté finire di lavorare mezz'ora prima del solito, cioè alle 16.30; la produzione segnò un progressivo aumento.

Fasi dell'esperimento di Hawthorne

9° - uscita alle 17.00

→ **nuova condizione sperimentale** = le operaie ritornarono a uscire alle 17; ci fu un leggero calo nella produzione settimanale, ma un aumento in quella media oraria.

10° - ripristino condizioni della 7° fase

→ **ripristino condizione sperimentale** della 7 fase (pause di 15 minuti); per dodici settimane la produzione registrò il suo massimo assoluto.

11° - settimana corta

→ **nuova condizione sperimentale** = introduzione della settimana corta per il gruppo; dopo altre dodici settimane, si vide che la produzione giornaliera era aumentata, ma non in maniera così elevata da poter compensare la perdita delle ore lavorative del sabato, per cui la produzione settimanale registrò una flessione, pur restando al di sopra della norma.

Fasi dell'esperimento di Hawthorne

12° - ripristino condizioni inizio fase 3°

→ **ripristino condizione sperimentale** = ripristino delle condizioni iniziali del gruppo: per tre mesi furono soppresse tutte le concessioni precedenti e si iniziò un programma d'interviste; paradossalmente, la produzione si rivelò la più alta mai registrata.

13° - ripristino condizioni della 7° fase

→ **ripristino condizione sperimentale** = il gruppo tornò a godere le condizioni di favore del settimo, escluso però il pranzo, prima offerto dalla direzione, cui ora provvedevano le operaie stesse, mentre restavano gratuiti caffè e bibite. Ancora una volta si vide che la produzione era ulteriormente aumentata.

14° - ripristino condizioni della 11° fase

→ **ripristino condizione sperimentale** = come l'11° fase.

15° - ripristino condizioni della 13° fase

→ **ripristino condizione sperimentale** = come la 13° fase.

Conclusioni degli esperimenti di Hawthorne

- gli esperimenti avevano portato le operaie a produrre una quantità di relè ben maggiore di quella registrata inizialmente: questo aumento sembrava inoltre essere **indipendente dall'introduzione delle pause** di riposo: in particolare, le operaie non si erano lamentate di essere stanche, il che faceva supporre che la fatica muscolare non avesse influito negativamente sui loro rendimenti
- il turnover era calato dell'80%, e nessuna di esse aveva lamentato problemi di salute, anzi, tutte affermavano di sentirsi al meglio della propria forma fisica.

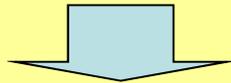
Il mutamento generatosi nelle condizioni lavorative sembrava anche aver fornito alle operaie uno stimolo per venire a lavorare più volentieri al mattino; tra i fattori incentivanti esse additavano la **maggior libertà** di cui avevano goduto nel periodo sperimentale, che veniva identificata nella **sorveglianza meno rigorosa** e nella **varietà dei ritmi** lavorativi.

Conclusioni degli esperimenti di Hawthorne

Pennock – 3 fattori:

1. la diminuzione della fatica, che però non era emersa dalle indagini mediche effettuate;
2. l'aumento salariale, che pure aveva sortito effetti limitati;
3. il mutamento di mentalità verificatosi nelle operaie durante le sperimentazioni → clima di gruppo → superflua la sorveglianza → era caduta la tensione nervosa derivante dalla presenza di un supervisore

NATURA DELLA SORVEGLIANZA



**indagine
“locale della mica”**

CLIMA “IDEALE” DI LAVORO



programma di interviste

Il “locale della mica”

Come esperimento precedente (vengono scelte cinque operaie, la cui produttività in sede di reparto era stata preventivamente registrata; vennero quindi trasferite in un locale sperimentale, separato dal resto del reparto; dopo cinque settimane a regime normale, cominciarono a essere introdotte le prime migliorie). **L'unica differenza era che questo gruppo svolgeva comunque, al contrario di quello dei relè, anche del lavoro straordinario.** Nonostante ciò, i risultati dell'esperienza dei relè vennero confermati in buona parte: all'inizio gli intervalli introdotti erano stati determinanti nell'innalzare la produzione; in seguito era stata la distensione creatasi all'interno dell'ambiente lavorativo che aveva contribuito a elevare i livelli produttivi.

Veniva ribadito quindi che le pause erano soltanto uno degli elementi da considerare nella vasta gamma dei cambiamenti operativi, mentre importanza crescente assumeva l'insieme delle altre variabili emerse nel corso delle indagini, e soprattutto il clima di gruppo del locale sperimentale.

Programma di interviste

obiettivo → chiedere agli operai di esprimere liberamente un giudizio sulle misure adottate in materia di sorveglianza dall'azienda

- campione di 1 600 dipendenti, qualificati e non, scelti tra i lavoratori dell'officina e degli uffici
- 5 intervistatori maschi per i maschi e 5 femmine per le femmine
- importante il rapporto intervistato-intervistatore
- argomenti: paghe, collocamento, economia, sorveglianza, orari, sicurezza e salute, armadietti personali, vacanze, circolo aziendale, sporcizia, illuminazione, ventilazione, gabinetti, fatica, ospedale, benessere, norme, interesse al lavoro, attrezzi e macchine, avanzamento, temperatura, materiale, mobilio e impianti, fumo ed esalazioni, igiene, spazio per lavorare, lavoro ininterrotto, monotonia, mensa, programma di interviste, corridoi, pavimento, rumore, assenza.

Conclusioni delle interviste...

- ✓ lamentele nei confronti dell'ambiente di lavoro (→ introdotte alcune innovazioni)
- ✓ esperienze negative sulla sorveglianza avute individualmente nella maggior parte dei soggetti
- ✓ l'importanza di offrire agli operai un traguardo ragionevolmente raggiungibile, che potesse servire a stimolare il lavoro di *routine*
- ✓ il fatto che tale traguardo dava agli operai l'opportunità di liberarsi da una sorveglianza troppo stretta
- ✓ la conferma che un lavoro eseguito seguendo dei ritmi liberamente regolati costava ai soggetti meno, in termini di impegno psichico e fisico, rispetto a un'attività lenta ma noiosa

...inoltre:

L'uomo è motivato da esigenze di natura sociale, più che economica e ottiene dal confronto con gli altri il proprio senso di identità personale

L'operaio si mostrava influenzato più da forze di natura sociale, quali **la coesione all'interno del proprio gruppo**, che da incentivi e controlli operati dall'alto, e reagiva agli stimoli nella misura in cui **le sue esigenze sociali e umane venivano accolte dalla direzione.**

Era quest'ultima a dover attuare una **pianificazione razionale degli obiettivi primari, tenendo presenti, a fianco delle necessità produttive, tutte le altre variabili "umane"**.

L'effetto *Hawthorne*

La coscienza di essere valutate attentamente aveva creato nelle operaie una curiosità e un interesse crescente verso il proprio lavoro, riuscendo, al di là dei miglioramenti oggettivi posti in atto, ad alzare e a mantenere elevata la produttività, creando l'effetto che da allora venne denominato *effetto Hawthorne*



Le *HUMAN RELATIONS*

Movimento che incentrò i suoi studi sui gruppi, sul loro funzionamento, sull'effetto che aveva l'appartenenza o meno al gruppo da parte dei singoli, sul rendimento individuale complessivo.

- veniva proposta l'individuazione delle **motivazioni del lavoratore** con quelle aziendali attraverso un'accurata analisi psicosociale dell'organizzazione e l'adozione di stili di direzione che non comprimessero la soggettività degli individui
- venivano promosse **attività formative** per stimolare l'apprendimento di comportamenti da tenere nei confronti dei sottoposti e a rendere più umana una struttura progettata in modo astratto nella quale l'uomo era stato tradizionalmente trattato come oggetto passivo
- l'impianto sostanziale dello *Scientific Management* però non veniva toccato

Gellermann, 1963

È accaduto che, mentre le idee di Mayo sono state largamente divulgate, la loro penetrazione è stata appena superficiale (...). Era necessario un nuovo tipo di capo, qualcuno che avesse alla base delle proprie motivazioni personali, più che il piacere di comandare altri individui, il desiderio di favorire la produttività di gruppo. Sfortunatamente il fatto di avere poter sugli altri è spesso un'esperienza troppo affascinante per chi lo possiede: solo un individuo con notevole autocontrollo può cedere una parte di potere deliberatamente o può essere disposto a fingere di cederlo (...). L'industria ha accettato con troppo entusiasmo l'idea che i capi possono essere addestrati a ottenere buone relazioni sul lavoro. L'addestramento non può far male, ma, se il capo non è opportunamente motivato, non può nemmeno servire. Più ancora, non tutti i capi possono essere motivati ad abbandonare il loro modo abituale di fare e a cominciare a trattar bene il prossimo, perfino quel prossimo che per la sua posizione può mettere in dubbio il giudizio e la sincerità del capo. In ultima analisi, era questo atteggiamento e questo calor umano, più di ogni altra forma particolare di comando, che Mayo chiedeva (tr. it. p. 84).

Le HR oggi

- ✓ L'atteggiamento dei capi (più o meno intermedi o, come usualmente sono definiti, *middle manager*) ha subito negli anni significativi cambiamenti, anche in relazione agli eventi politici e sindacali.
- ✓ Il problema è che non sono mutate come le condizioni delle conoscenze permetterebbero, se fossero adeguatamente applicate.
- ✓ In questo senso si può dire che l'innovazione in azienda è considerata solo o prevalentemente nei suoi aspetti tecnologici, meno negli aspetti che riguardano la gestione delle *risorse umane*.

Formazione e addestramento, problematiche aperte

Problema aperto → **Il libero convincimento del formando** rispetto ai principi dai quali muove il disegno *Human Relations*, generico se ridotto a metodo per ottenere buone relazioni negli ambienti lavorativi. Bisogna modificare gli atteggiamenti.

Il taylorismo non si preoccupava di questo aspetto di consenso e di persuasione: il consenso alla *one best way* era ritenuto perseguibile con la monetizzazione della prestazione e con un opportuno addestramento (*training*) alla via più breve e, come tale, più vantaggiosa economicamente.

Ancora oggi non sembra che si possa registrare una diffusa **cultura della formazione di qualità**, quanto piuttosto una diffusa **cultura tecnicistica della formazione**: quest'ultima spesso derivata da compromessi politici e amministrativi e non **autenticamente centrata sul processo di crescita**, che prevede, oltre alla capacità di apprendere, anche la capacità di **apprendere ad apprendere** e, soprattutto, l'apprendimento autonomo come motore di creatività, di acquisizione di fiducia in sé, di competenze