

La scuola delle *Relazioni umane*

Elton Mayo

- **Nasce ad Adelaide (Australia) il 26 dicembre 1880**
- **Personaggio dai mille interessi**
- **Trasferitosi negli Stati Uniti nel 1923, inizia una serie di ricerche che lo portano ad insegnare all'Università di Pennsylvania**
- **Nel 1926 viene chiamato ad Harvard, dove partecipa alle attività dell'Harvard Fatigue Laboratory, interessandosi dei problemi legati alla monotonia industriale**
- **Trascorre gli ultimi anni della sua vita in Inghilterra, dove collabora con il National Institute of Industrial Psychology**
- **Muore a Guilford (Surrey, UK) il 1° settembre 1949**

«The Human Problems of an Industrial Civilization» [1933]

1923-1925 - Azienda di filatura (Filadelfia)

**Rendimento
insoddisfacente**

**Nel reparto filatoi intermittenti
il turnover era del 250%**

**Nel resto dell'azienda il
turnover era del 5-6%**

**La settimana era di 50 ore e gli operai si
lamentavano della FATICA e della MONOTONIA**

Tutto ciò indusse Mayo ad agire in questo modo:



Esperimento in sei FASI



Esperimento in sei FASI

3

LA PAUSA *deve essere* **GUADAGNATA**

4

ABOLIZIONE
delle PAUSE



Ripristino della
SITUAZIONE
lavorativa come
ALLE ORIGINI

Esperimento in sei FASI

Elton Mayo

Ripristino delle
PAUSE
senza condizioni

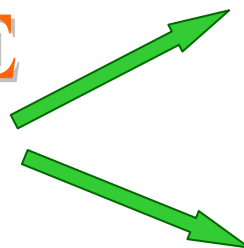
5



> **RENDIMENTO**
< **ASSENTEISMO**
MORALE ALTO

AUTOGESTIONE
delle PAUSE

6



MASSIMO
RENDIMENTO
TURNOVER nella
media aziendale

W.E.C. (Hawthorne - Chicago)

Elton Mayo

1° esperimento: 1924-1927 – (illuminazione)

•sugli effetti provocati dai cambiamenti
nell'illuminazione sul posto di lavoro

IPOTESI:

tanto migliori sono l'illuminazione e la luce,
tanto di più si dovrebbe riuscire a produrre

Elton Mayo

1° esperimento: 1924-1927 – (illuminazione)

gruppo sperimentale

A

illuminazione **CRESCENTE**
GIORNO PER GIORNO



**LA PRODUZIONE
AUMENTA**
*indipendentemente dal
grado di illuminazione*

gruppo di controllo

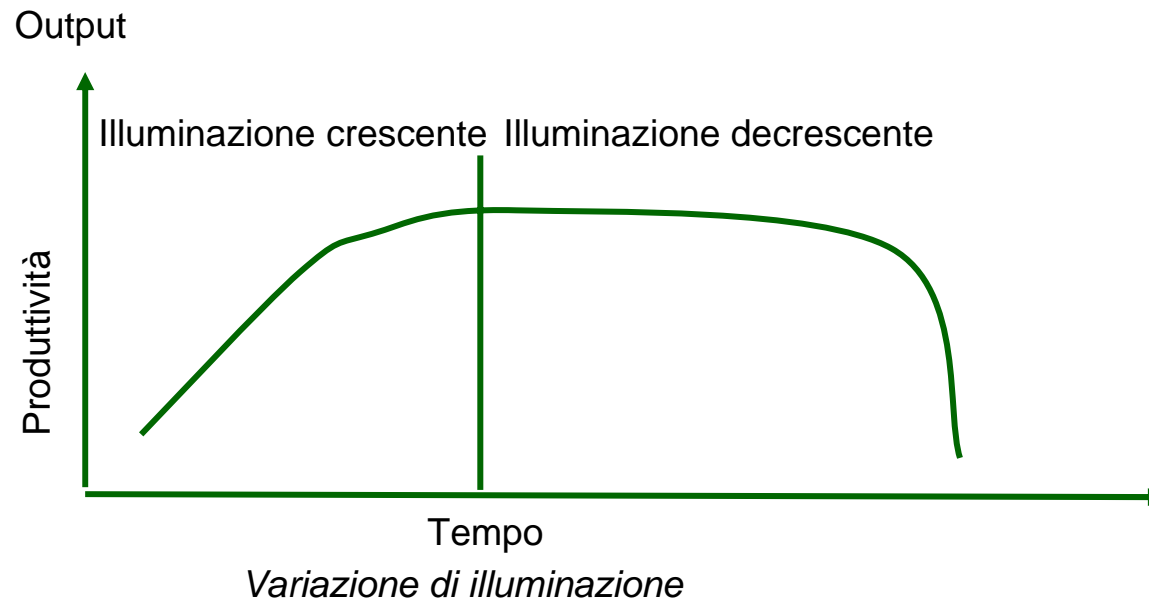
B

illuminazione
COSTANTE



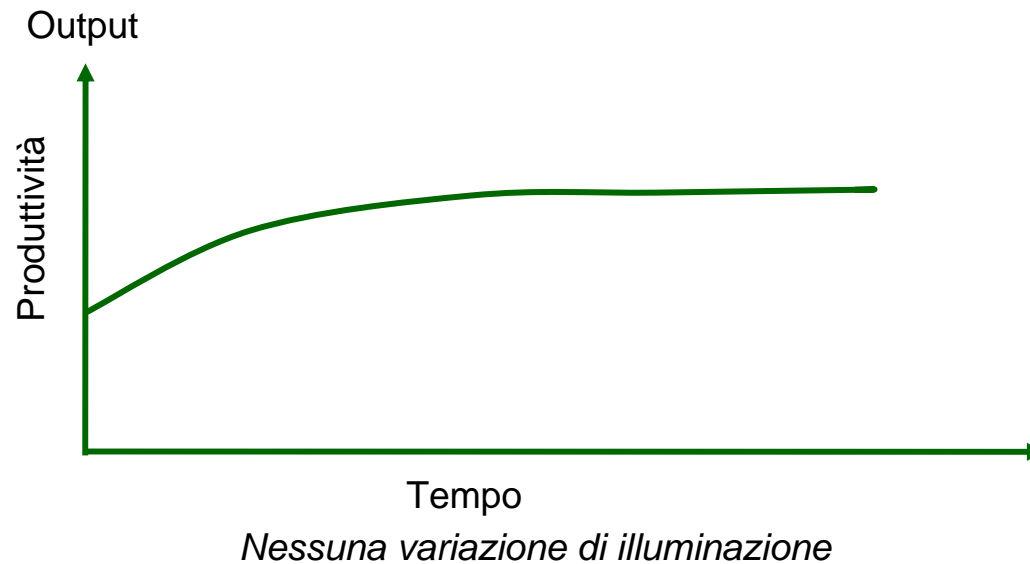
**LA PRODUZIONE
AUMENTA**
*pur avendo mantenuto le
stesse condizioni*

1° esperimento: 1924-1927 – (illuminazione)



Produttività del gruppo sperimentale

1° esperimento: 1924-1927 – (illuminazione)



Produttività del gruppo di controllo

2° esperimento: 1927-1929 – (atteggiamento)

*• su un GRUPPO di sei operaie
del reparto di assemblaggio dei relays*



TEST ROOM

*Esperimento articolato in tredici periodi, suddivisi in
quattro fasi, e durato più di due anni*

*Ad ogni cambiamento introdotto conseguiva
un aumento della produttività*

Elton Mayo

Periodi	Durata (in settimane)	Condizioni
		<i>I fase preliminare</i>
1	due	Le operaie restano in un normale stabilimento, sottoposte alle condizioni solite (settimana di 48 ore suddivise in 6 giorni. Ricevono una retribuzione collettiva applicata ad un centinaio di salariati.
2	cinque	Le operaie vengono trasferite nel test-room, dove vengono mantenute le condizioni di lavoro precedenti. Il rendimento individuale è inferiore ai 2500 circuiti settimanali.
3	otto	Viene istituito un salario di gruppo, in proporzione del lavoro svolto. Il rendimento aumenta.

Elton Mayo

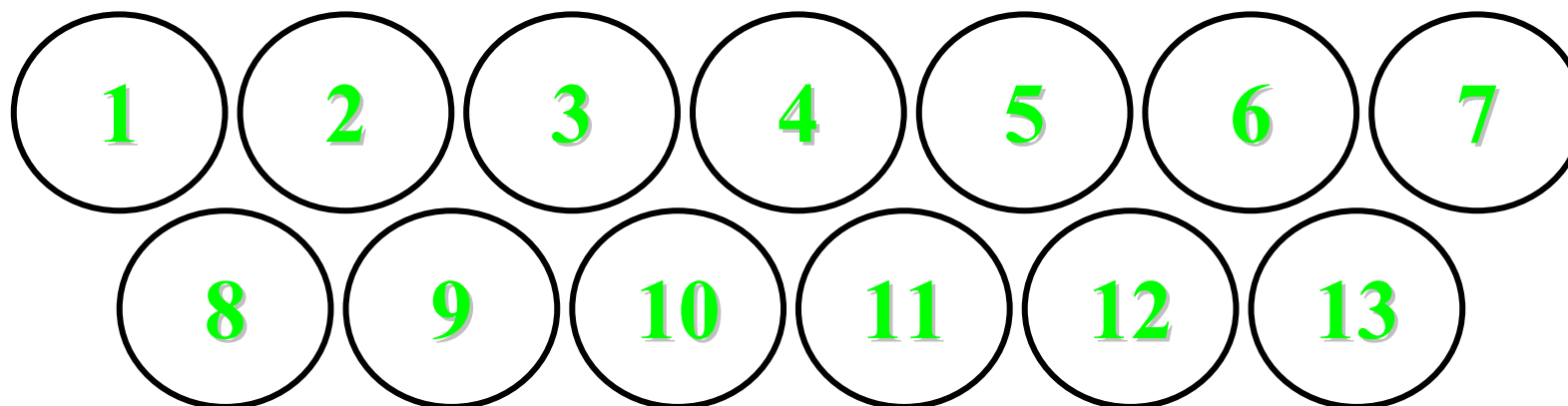
Periodi	Durata (in settimane)	<i>Il fase delle pause intercalate nell'orario di lavoro</i>
4	cinque	Si introducono due pause di 5 minuti ciascuna, una alle 10 l'altra alle 14. Il rendimento è in aumento.
5	quattro	Le pause sono portate a 10 minuti ciascuna. Il rendimento cresce sensibilmente.
6	quattro	Sei pause di 5 minuti. Gli operai dicono che si interrompe il ritmo del lavoro. Il rendimento diminuisce leggermente.
7	undici	Si ritorna a due pause, un quarto d'ora alle 9.30, dieci minuti alle 14.30. Durante la prima pausa l'azienda offre alle operaie una colazione. Il rendimento riprende a salire salvo per quanto riguarda due operaie il cui spirito di cooperazione viene giudicato insufficiente (vengono sostituite all'inizio dell'ottavo periodo).

Elton Mayo

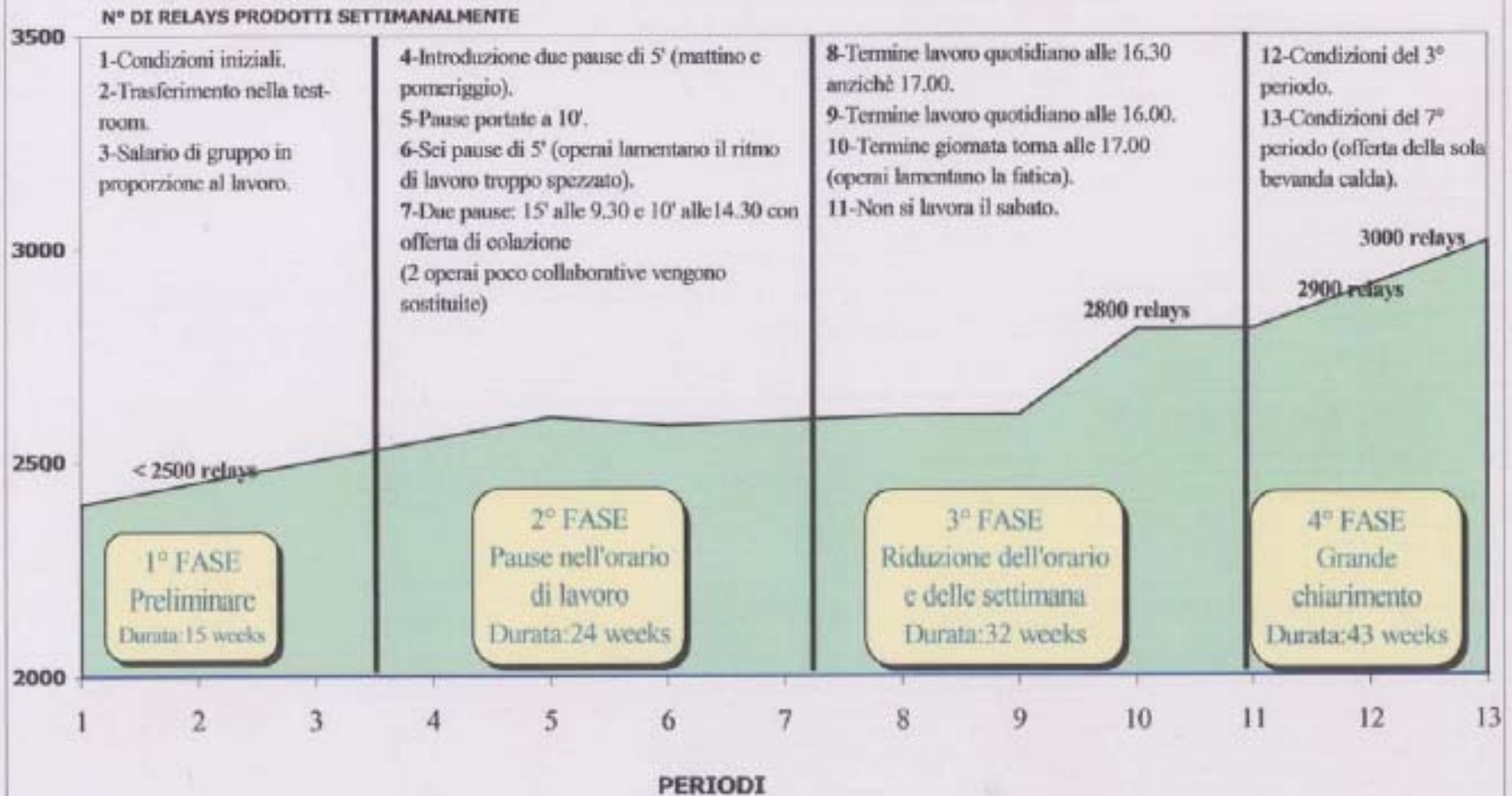
Periodi	Durata (in settimane)	<i>III fase della riduzione della giornata e della settimana lavorativa</i>
8	sette	Ferme restando le condizioni precedenti, le operaie terminano alle 16.30 anziché alle 17. Il rendimento è in aumento.
9	quattro	Il termine della giornata lavorativa è fissato alle 16. Il rendimento (settimanale) è stazionario.
10	dodici	Il termine della giornata lavorativa è portato nuovamente alle 17. Il rendimento cresce nettamente (2800), ma le operaie si lamentano della fatica.
11	nove	Il sabato mattina è sospeso il lavoro. Il rendimento si mantiene allo stesso livello.

Elton Mayo

Periodi	Durata (in settimane)	<i>IV fase del “grande chiarimento”</i>
12	dodici	Si ritorna alla condizione del 3° periodo. Nessuna pausa, niente colazione, settimana di 48 ore suddivise in 6 giorni lavorativi. Il rendimento supera la quota 2900.
13	trentuno	Si ripristinano le pause stabilite con il 7° periodo. La mattina, l'azienda offre soltanto una bevanda calda. Il rendimento raggiunge la quota massima di 3000.



ESPERIMENTO SULLE OPERAIE ADDETTE AL MONTAGGIO DI RELAYS HAWTHORNE WORKS, GENERAL ELETRIC COMPANY (CHICAGO 1924-1927)



2° esperimento: 1927-1929 – (atteggiamento)

Con questi esperimenti **Mayo** scoprì l'esistenza del **GRUPPO PSICOLOGICO** nelle organizzazioni

Il senso di appartenenza ad un gruppo, oggetto di attenzione da parte della direzione, è più importante di qualsiasi miglioramento (o peggioramento) dell'ambiente di lavoro.

La dimensione sociale all'interno delle organizzazioni quale elemento generatore di produttività.

2° esperimento: 1927-1929 – (atteggiamento)

EFFETTO HAWTHORNE

**Segnali positivi e attenzioni verso gli operai
generano meccanismi virtuosi**

*«Se l'azienda mostra tanta attenzione verso di me,
questo vorrà pur dire qualcosa»*

**La dimensione informale all'interno delle organizzazioni
quale elemento generatore di produttività.**

Altri esperimenti: 1928-1930 – (parere lavoratori)

Ricerca sui fenomeni psicosociologici e psicosociali

*Intervista strutturata / Colloquio non direttivo a 21.000 dipendenti
per approfondire l'opinione nei confronti dell'azienda*

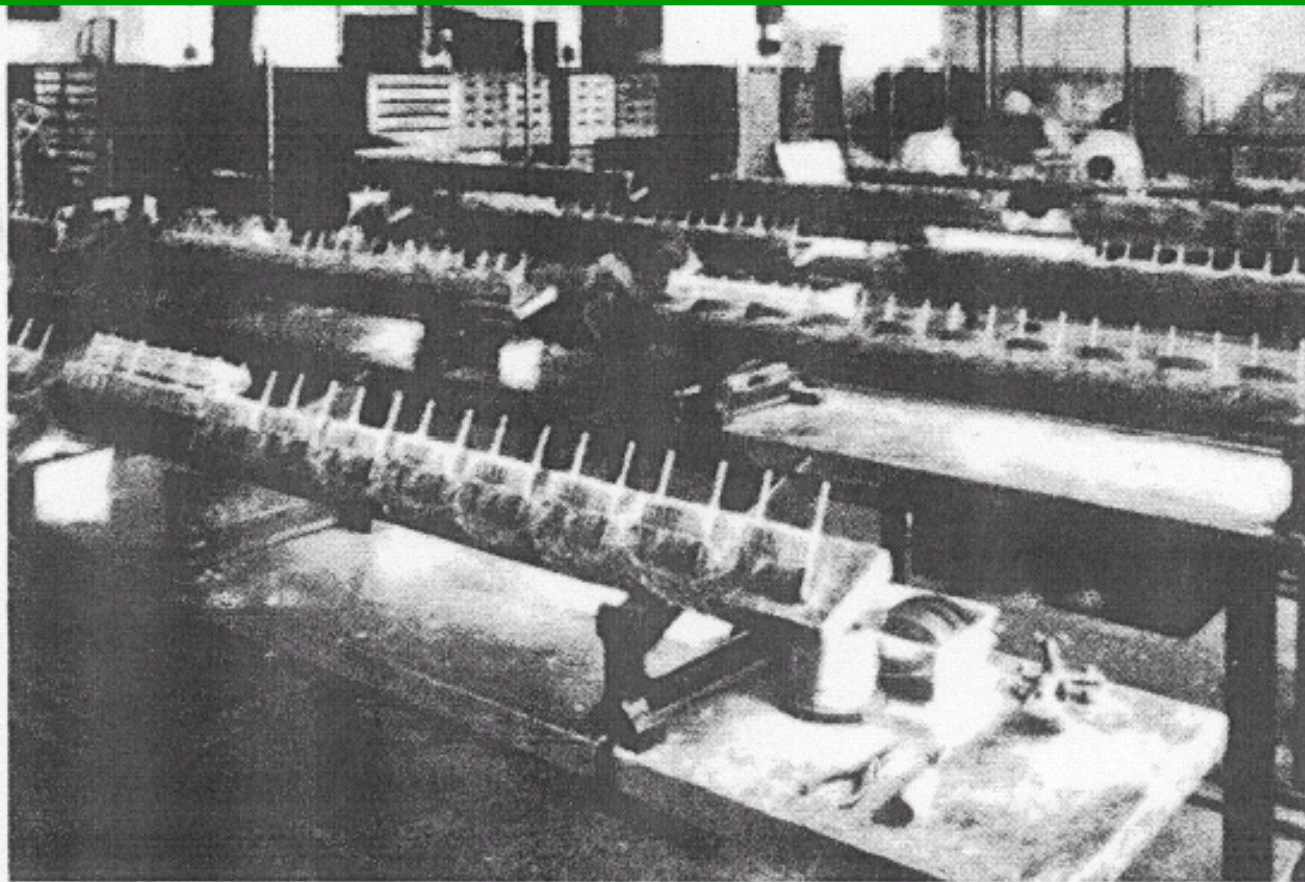


RISULTATO:

Effetto terapeutico

- ▣ per gli esaminati (*che si sentono considerati dall'azienda*)
- ▣ per gli esaminatori (*che riescono a conoscere e capire meglio gli operai*)

**3° esperimento: 1931-1932
(Bank Wiring Observation Room Experiment)**



A section of the Bank Wiring department showing Banks at different stages of completion.

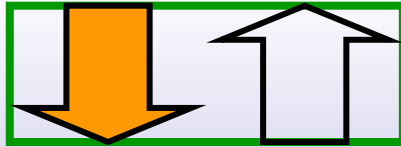
3° esperimento: 1931-1932 – (Bank Wiring Observ. Room Exp.)

Aumento dei livelli di produzione del reparto

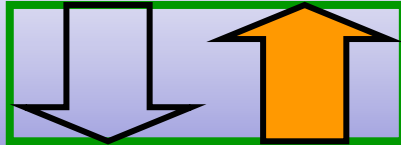
14 addetti al cablaggio e 3 osservatori

TOTALE OSTRUZIONISMO

- ◆ **diffidenza nei confronti delle finalità del progetto**
- ◆ **isolamento nei confronti degli osservatori**
- ◆ **comparsa del leader informale e di meccanismi di controllo**
- ◆ **emarginazione di chi non si attiene alle regole condivise dal gruppo**



Variabili classiche

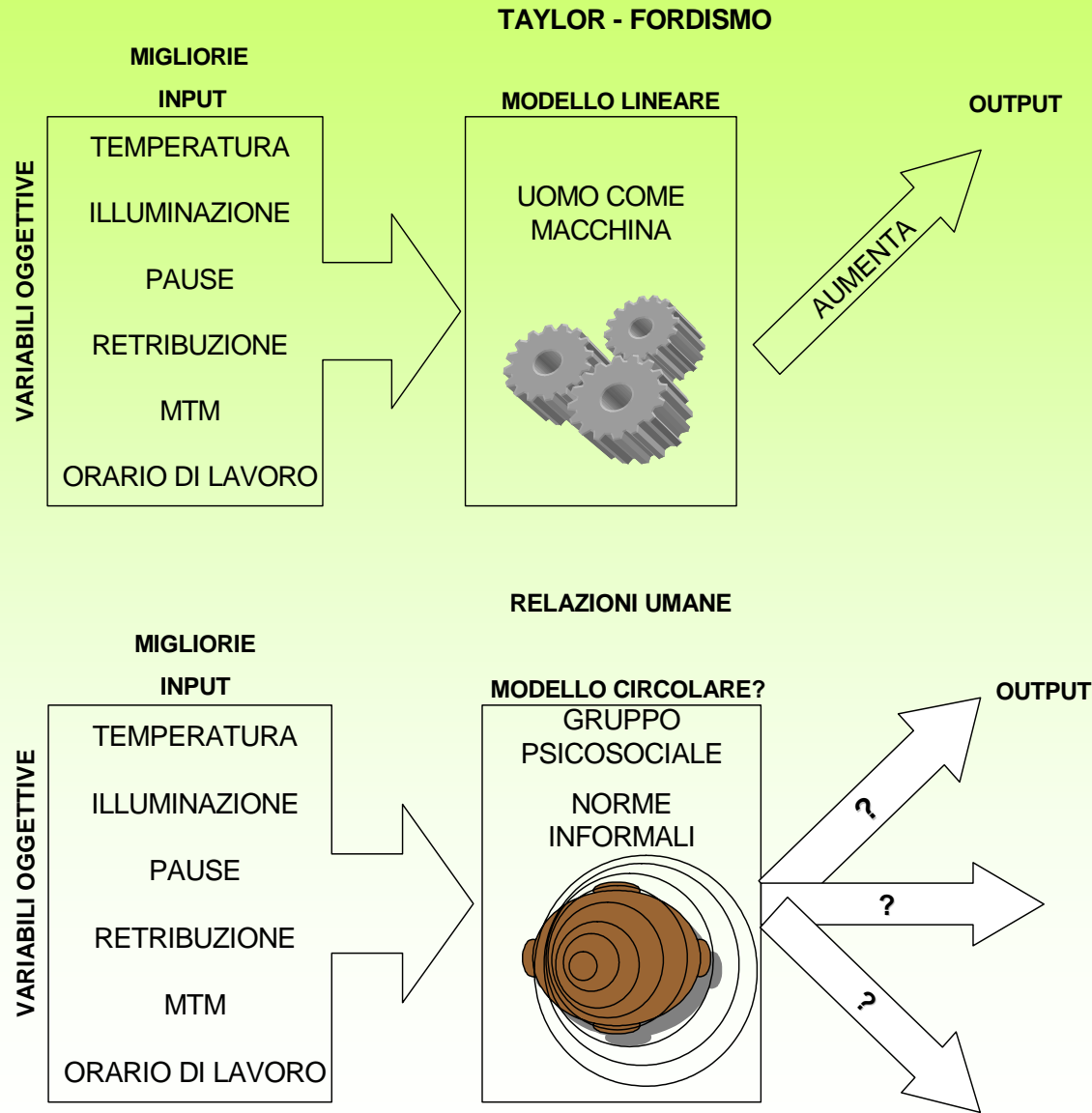


Variabile “gruppo psicologico”

- *le relazioni tra i membri di un gruppo sono più importanti delle condizioni fisiche di lavoro;*
- *a tutte le azioni viene attribuito un significato sociale;*
- *esiste un'organizzazione informale all'interno di ogni organizzazione formale, che esercita un forte controllo sociale;*
- *la posizione sociale dei lavoratori è una determinante importante.*

Movimento delle Relazioni umane = Taylorismo dal volto umano

Dal tecnicismo taylor-fordista alle Relazioni umane



Strumenti di studio dei fenomeni gruppali nelle organizzazioni

- *il costrutto scientifico di atteggiamento (Thurstone, Likert)*
- *la sociometria di J. Moreno*
- *l'analisi delle dinamiche di gruppo (k. Lewin)*

Ciascun individuo, quando lavora, si caratterizza per il modo col quale rappresenta se stesso e gli altri dentro quell'organizzazione.

Atteggiamento

(Costrutto scientifico messo a punto dalla psicologia sociale)

- *predisposizione cognitiva, emotiva e comportamentale verso un oggetto psicologico che popola lo spazio vitale dell'individuo*
- *processo mentale individuale che determina le risposte, sia attuali sia potenziali, di ogni individuo al mondo sociale (Thomas & Znaniecki, 1918)*
- *schema complesso che riflette la cultura del gruppo di appartenenza (Bartlett, 1932)*

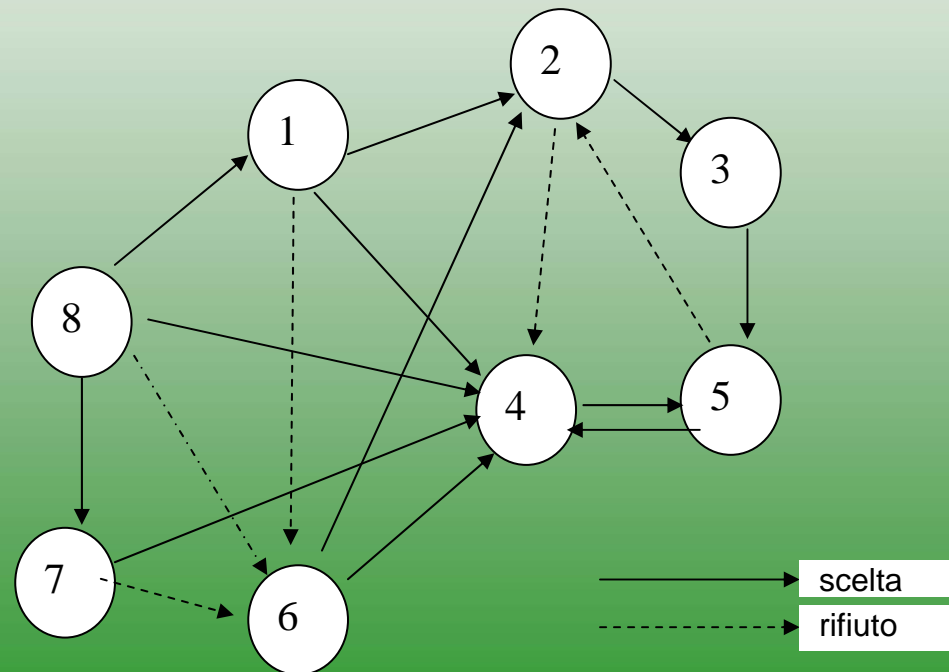
Gli atteggiamenti possono essere misurabili

- *la possibilità di misurare gli atteggiamenti posseduti da diversi individui e da diversi gruppi è fondamentale per lo studio dei gruppi stessi e dei fenomeni organizzativi*
- *le **scale di atteggiamento** di L. L. Thurstone e di R. Likert sono metodologie quantitative in grado di misurare fenomeni soggettivi quali appunto gli atteggiamenti*

Thurstone, L.L. e Chave, E.J. (1929), *The measurement of attitudes. A psychological method and some experiments with a scale for measuring attitude towards the church*, University of Chicago Press, Chicago.

Sociometria

- *Il sociogramma è una tecnica ideata per riuscire a mappare, attraverso delle domande, le relazioni reciproche tra i membri di un gruppo*



Le dinamiche di gruppo

(Non è possibile capire le organizzazioni senza capire i gruppi)

- *K. Lewin studiò l'archetipo delle dinamiche di gruppo in quello che è noto come T-Group*

Meccanismi e condizioni nelle quali e per le quali nascono, si sviluppano e agiscono i gruppi psicosociali:

- 1. Compresenzialità**
- 2. Reciprocità**
- 3. Influenzamento o dinamica**
- 4. Costituzione di ruoli**
- 5. Individuazione e condivisione di regole**
- 6. Emissione di comportamenti**

**Per Tuckman (1965) quattro sono le tappe di sviluppo di un gruppo sociale:
1. forming, 2. storming, 3. norming, 4. performing.**