



**Facoltà di SCIENZE MANAGERIALI**

**Corso di laurea in ECONOMIA E MANAGEMENT DEI SERVIZI SANITARI**

# CARATTERISTICHE E COMPITI DEL MANAGEMENT

## *Lezione 25*

### 3. La Scuola behaviorista

Il modello Behaviorista costituì la prima rivoluzione, rispetto alla dottrina corrente, della concezione del management nella teoria e nella pratica. L'applicazione delle idee proposte da tale Scuola avvenne fra la seconda guerra mondiale e la fine degli anni cinquanta.

Il contesto nel quale si svilupparono le teorie degli appartenenti a tale Scuola fu il seguente:

- ampliamento del mercato e concorrenza avevano favorito l'ampliamento delle dimensioni aziendali;
- il tasso di assenteismo nelle aziende era sempre più alto, a causa del deterioramento della situazione dei lavoratori nelle grandi imprese;
- la produttività, di conseguenza, non sempre aveva registrato gli incrementi sperati;
- il livello di conflittualità all'interno delle fabbriche, a seguito della maggiore sindacalizzazione dei lavoratori, era aumentato.

Il concetto fondamentale intorno al quale ruotano tutte le teorie degli studiosi appartenenti a tale scuola è che il management deve interessarsi non solo dell'aumento della produzione e della produttività, ma soprattutto **del morale dei lavoratori e delle loro interazioni sociali**. La produttività, infatti, aumenta se i lavoratori sono soddisfatti nel lavoro, e quest'ultima condizione si può verificare solo se il loro morale è elevato.

Due sono infatti le funzioni principali del management: quella di assicurare l'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario dell'azienda e quella di far lavorare in modo efficiente i dipendenti. Essi, in altre parole, non devono dimenticare che l'organizzazione che dirigono è anche **un sistema sociale**, nel quale le persone cercano di soddisfare, oltre ai bisogni materiali, anche le proprie aspirazioni.

Alcuni degli studiosi che possiamo comprendere nella Scuola sono:

1. **Elton Mayo**, esponente principale delle *Human relations*, il cui contributo è legato ai famosi esperimenti nello stabilimento Hawthorne e alla scoperta del cosiddetto “effetto Hawthorne”; di indubbia rilevanza sono l’attenzione rivolta al fattore umano quale chiave per l’incremento della produttività e la considerazione dell’esistenza di una *organizzazione informale* nell’ambito di quella *formale*;
2. **Chester Barnard**, i cui contributi sono relativi al concetto di impresa come “sistema di cooperazione”, all’efficienza e all’efficacia dell’azione organizzativa, alle funzioni del dirigente e ai rapporti tra l’organizzazione informale e formale.

### 3.1. Elton Mayo

Elton Mayo (1880-1949)<sup>1</sup>, psicologo, insegnò all’Università di Harvard e fu responsabile di molti progetti di ricerca, tra i quali l’indagine sui problemi di lavoro in fabbrica, condotta dal 1930 al 1932 presso la Western Electric Company di Hawthorne (Illinois), azienda produttrice di apparecchi telefonici e caratterizzata da una moderna organizzazione, da una politica di elevati salari e da buone condizioni lavorative.

Le sue opere principali sono *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1933) e *Some Notes on the Psychology of Pierre Janet* (1948).

Gli esperimenti presso la Western Electric furono condotti a partire dal 1924, dal National Research Council della National Academy of Sciences, con lo scopo di verificare la relazione causale tra l’ambiente fisico, in particolare l’illuminazione, e il rendimento produttivo.

Vennero selezionati due gruppi di lavoro, uno sul quale effettuare l’esperimento (aumentare l’illuminazione nei locali di produzione) e l’altro di controllo. I risultati degli esperimenti condotti mostrarono che la produttività era aumentata in entrambi i locali. A nulla valse un nuovo esperimento caratterizzato da una riduzione dell’illuminazione: la produttività continuò ad aumentare. A questo punto gli esperimenti vennero interrotti.

Nel 1927 venne iniziato un nuovo esperimento condotto da Mayo insieme ad altri psicologi: sei operaie, facenti parte della sala per il montaggio dei relais, vennero sottoposte a cambiamenti riguardo le

---

<sup>1</sup> F. Fontana, *Il sistema organizzativo aziendale*, FrancoAngeli, Milano 2003.

condizioni di lavoro (paghe, ferie, pause e orari, affaticamento e monotonia sul lavoro).

L'esperimento durò cinque anni, nel corso dei quali vennero rilevati i dati inerenti la produttività delle operaie e quelli riguardanti le loro condizioni fisiche.

A seguito delle variazioni introdotte la produttività aumentò notevolmente, ma l'incremento non era giustificabile solamente dal cambiamento delle variabili sotto controllo. Queste vennero portate ai livelli precedenti l'analisi: i risultati dell'esperimento furono sorprendenti, in quanto il rendimento del gruppo di lavoro subì un declino, ma non ai livelli di partenza.

La principale conclusione a cui approdò Mayo fu che la produttività dei singoli non dipendeva direttamente dalle condizioni di lavoro, ma era influenzata invece dal fatto che le sei operaie divennero un **gruppo di lavoro** che accettò in pieno di collaborare all'esperimento. Mayo, quindi, attribuì la maggiore produttività alla libera e spontanea collaborazione delle operaie nel gruppo di lavoro sperimentale, oltre che alla minore supervisione gerarchica e alla partecipazione alle decisioni da parte delle operaie stesse: il comportamento delle operaie era legato all'organizzazione sociale e non a quella tecnica.

L'applicazione dei principi di organizzazione scientifica del lavoro aveva fatto sì che da un lato i dipendenti non avevano compreso la comunanza di interessi con il management, con il quale potevano invece effettivamente collaborare, dall'altro che i manager non avevano compreso il forte desiderio di appartenenza all'organizzazione nutrito dai lavoratori. Al contrario l'assenteismo, il turnover, gli scioperi, potevano essere ridotti assicurando la cooperazione spontanea tra i membri dell'organizzazione (**compito principale del management**).

A tale scopo, fondamentale importanza riveste l'esistenza, accanto all'**organizzazione** formale, di quella **informale**, che contribuisce a soddisfare, nei membri, il bisogno di appartenenza, con indubbi riflessi positivi sul loro morale e quindi sulla produttività.

Il gruppo, inoltre, è un buon veicolo di informazioni tra la dirigenza e i membri del team, in quanto con esso è più semplice e veloce il passaggio di informazioni. Esso favorisce anche un maggiore perseguimento degli obiettivi aziendali.

Alla guida del gruppo vi è un **leader**, che non necessariamente è designato dalla direzione aziendale (può ad esempio essere un membro del gruppo dotato di particolari capacità e carisma).

Il gruppo di lavoro è anche luogo di certezze e di sicurezze. Se all'interno di esso, infatti, cambiano alcuni membri, i singoli provano immediatamente un senso di vuoto e perdono quindi la propria sicurezza. Poiché, però, *l'immutabilità del gruppo non è funzionale alle necessità di cambiamento delle organizzazioni*, è necessario individuare modalità idonee per facilitare il passaggio delle persone da un gruppo ad un altro.

Altre conclusioni importanti di Mayo sono la rilevanza degli incentivi non economici per il raggiungimento di adeguati livelli di produttività e la voglia di comunicare e di essere ascoltati da parte dei lavoratori.

L'**effetto Hawthorne** consiste proprio nel fatto che per i lavoratori costituiscono un fortissimo incentivo la consapevolezza della propria importanza e l'orgoglio di sentirsi apprezzati e seguiti con particolare attenzione.

Per il successo aziendale, in definitiva, il management non deve porsi in relazione con il singolo lavoratore, ma con un *teamwork*: la sua principale preoccupazione deve essere quella di organizzare gruppi di lavoro nei quali sostenere la cooperazione e la collaborazione.

Alcune delle critiche mosse alla Scuola delle *Human relations* sono le seguenti:

1. sono state trascurate alcune componenti quali quelle strutturali, quelle tecnologiche e quelle economiche;
2. non è stata data importanza all'esistenza di interessi divergenti tra i vari gruppi, in particolare tra la direzione e i lavoratori, non sempre gestibili con simboli di prestigio e di affetto;
3. le soluzioni proposte sono state spesso strumenti di manipolazione dei lavoratori.

Gli studi successivi agli esperimenti di Hawthorne dimostrarono che la connessione tra morale dei lavoratori e rendimento non era così diretta e scontata: era necessario, quindi, un nuovo quadro teorico in grado di spiegare i risultati raggiunti con le ricerche<sup>2</sup>.

Le Relazioni Umane, comunque, riscossero un prolungato successo in quanto il progresso tecnologico che caratterizzò gli anni '50 e '60 aveva comportato il superamento di alcune prescrizioni del Taylorismo e le indicazioni degli appartenenti a tale Scuola funsero da "lubrificante" dell'organizzazione scientifica del lavoro.

---

<sup>2</sup> G. Bonazzi, *op. cit.*

La crescente meccanizzazione, con le prime forme di automazione, infatti, avevano comportato lo spostamento dell'attenzione alla regolarità produttiva in funzione dei tempi e dei metodi stabiliti dalle macchine e il passaggio dal cottimo individuale a quello collettivo di squadra. Le conseguenze dirette di tali cambiamenti furono la non efficacia della sola disciplina gerarchica per il controllo degli operai e la progressiva prevalenza del lavoro di gruppo rispetto a quello individuale. Le risultanze delle Relazione Umane si adattarono benissimo a questo nuovo stato di cose.

La necessità di rendere più gradevole l'ambiente sociale interno fornì la giustificazione all'obbligatorietà del lavoro di squadra determinato dalle nuove condizioni produttive e l'importanza dei rapporti informali permisero la risposta alla spersonalizzazione del processo produttivo: i capi, infatti, erano invitati dal management a proporsi come leader naturali degli operai.

Successivamente, con la crescita civile e culturale degli operai e del management, il problema assunse dimensioni diverse. Non si trattava più di ottenere il consenso dei subordinati offrendo benefici che non erano il frutto di contrattazioni ma la concessione unilaterale dei padroni, ma si trattava di contrattare i contenuti del lavoro su basi paritarie.

Prima di considerare il contributo di Chester Barnard è utile un rapido cenno su una corrente di pensiero sviluppatasi sul finire degli anni Cinquanta, il **filone delle Risorse Umane**<sup>3</sup>, che si è posto in posizione critica sia rispetto al Taylorismo sia rispetto a Mayo.

Con tali studi, infatti, al contrario della scuola delle Relazioni umane, si è tentato di cambiare l'organizzazione per creare le condizioni idonee al soddisfacimento dei bisogni dei lavoratori, riflettendo sui contenuti dei compiti, sugli stili di direzione e sulla configurazione delle strutture organizzative. Gli appartenenti a tale filone sono convinti che sia importante un reale cambiamento dell'organizzazione del lavoro e del ruolo dei lavoratori all'interno di essa, piuttosto che semplicemente "far sentire" i lavoratori importanti e partecipi alle decisioni.

Gli esponenti principali della Scuola sono A. H. Maslow, che ha formulato la teoria della gerarchia dei bisogni, McGregor, che ha elaborato le teorie X e Y per spiegare le implicazioni derivanti da opposti atteggiamenti dell'uomo verso il lavoro, e Herzberg, che ha formulato la teoria motivazione-igiene.

---

<sup>3</sup> F. Fontana, *op. cit.*

Tutti i diritti riservati. Tutti i materiali pubblicati sul sito web dell'Ateneo telematico Leonardo da Vinci sono protetti da copyright, dalla L. 633/41 e da altre leggi sulla proprietà intellettuale e dai trattati internazionali. Il Contenuto è di proprietà dell'Ateneo telematico Leonardo da Vinci.

Il Contenuto è reso disponibile per il Suo uso personale e non commerciale. Lei non è autorizzato a riprodurre o a distribuire il contenuto con qualsiasi mezzo o in qualsiasi modo, compreso, ma non limitato, quello elettronico, meccanico, fotocopia, fotografico, magnetico o con altra registrazione senza il preventivo consenso scritto dell'Ateneo telematico Leonardo da Vinci.

Per ulteriori informazioni si invita a contattare il seguente indirizzo e-mail: **[info@unidav.it](mailto:info@unidav.it)**