

A taylorizmus korlátain túl (az emberi kapcsolatok szerepe): Mayo és a hawthorne-i tanulmányok (1924-36)

A tízes évektől Taylor és követői hatására megindultak a gyárakban és üzemekben a termelési folyamat optimalizációjára irányuló kísérletek. 1924-ben, a *Western Electric* egyik telephelyén, **Hawthorne** városkában a cég mérnökei például azt kezdték vizsgálni, milyen megvilágítás a legmegfelelőbb a dolgozók számára.

Az első kísérlethez felállított két csoport teljesítményadatai azonban meglepőek voltak. Az 1. sz. csoport teljesítménye ugyanis, akár rontottak, akár javítottak a megvilágításon, folyamatosan javult. Amikor már nem lehetett látni, a munka leállt – egyébként azonban a teljesítmény-változás nem követte a megvilágítás ingadozó minőségét.

A 2. sz. (kontroll) csoportnál nem is változtattak semmit a fényviszonyokon – ennek ellenére itt is folyamatos teljesítményjavulást tapasztaltak.

A magyarázat megkeresésére felkérték a harvardi üzleti kar munkapszichológiai tanszékét, akik Elton Mayo professzor vezetésével egy évtizeden át dolgoztak Hawthorne-ban. Eredményeik a taylorizmus szociálpszichológiai kereteit, korlátait tárták fel – nem cáfolták, hanem helyére tették a tudományos vezetést.

Főbb felismeréseik:

- A munkás, ha foglalkoznak vele, jobban teljesít (*Hawthorne-effektus*).
- A munkás egy *csoport* része – kizárólag egyénként való, elszigetelt kezelése részeredményekkel járhat csupán.
- A csoporthoz való tartozás, valamint a *státusz* erősebb (és gyakran ellenkező irányú) motivációt jelenthet, mint a pénz vagy a munkahelyi környezet.
- Az egyén, a munkás viselkedését a csoport befolyásolja – sőt, gyakorlatilag meghatározza.
- Ha a vezetés célja, hogy a munkások elfogadják a vállalat céljait és magukévá tegyék azokat, ezt csak a közösségi szükségleteiken keresztül lehet elérni.
- A vezető (legyen brigádvezető vagy menedzser) magatartása, hozzáállása közvetlen hatással van a csoport eredményeire. A „*feladat-orientált*” vezetők csoportjai rendre alacsonyabb teljesítményeket hoznak, mint a „*támogató*” (ember-orientált) vezetőkéi. Ugyanaz a csoport egy ember-orientált vezetővel többre képes.
- Az *informális csoport* (= természetes önszerveződéssel létrejött, *organikus* egység) szabályozza a termelési normát, általában sokkal alacsonyabbra szorítva azt a lehetségesnél. A *formális csoportnak* (a vezetői utasításra *mesterségesen* létrehozott egység), illetve annak vezetőjének – jutalmak ide, prémiumok oda – erre hosszú távon gyakorlatilag nincs befolyása, ha az informális csoport-folyamatokat nem használja fel.

- Az informális csoportok klikkekre bomlanak, amelyek eltérő presztízzsel rendelkeznek. Az egyén helye a csoportban attól függ, melyik klikkhez tartozik.
- A *status quo* és az alacsony termelékenység fenntartására a csoport interperszonális eszközöket használ: szarkazmus, gúny, nevetségessé tétel, gúnynevek, kigolyózás, kinevetés, stb. ... sőt, fizikai fenyítés (pl. a „buzgómócsingnak” járó pár figyelmeztetés után valahogy eltörik az illető karja ...).
- A csoport külön szlenget alakít ki – külön szavakat alkotnak a „hajtós”-ra, „téglá”-ra, „lazsás”-ra, a „nyalizó”-ra, stb.
- Az életben maradás első törvénye: ne tűnj föl!

Mayo és kollégái mintaszerű kísérletsorozatot hajtottak végre, amely a szakmai szempontok mellett két más dologban is példaértékű volt. Nem csak a telep vezetőivel, esetleg a hagyományos szakmai kommunikációs csatornákat felhasználva a kollégákkal osztották meg eredményeiket, de a lehető legszélesebb szakmai és érdeklődő közönséggel. Nem csak hogy a kutatási szezon friss eredményeit bevitték az oktatásba, és előadásokon ismertették, szemináriumokon feldolgozták azokat, de nyilvános szimpóziumokat is tartottak, amelyeken bárki részt vehetett. A Hawthorne-i kísérletek ösztársadalmi visszhangja és hatása így igen jelentős volt. Ezekből az előadásokból, szemináriumokból, szimpóziumokból indult ki az az átalakulás a vezetéstudományi gondolkodásban, amely elvezetett például **Kurt Lewin** és társai vezetési stílus-vizsgálataihoz, **Chester Barnard** rendszerszemléletű vezetési kézikönyvéhez, stb.

A másik különlegessége a kutatásnak az volt, hogy az utolsó szakaszban az eredményeket felhasználva átképezték az érintett vezetőségét, a vezérigazgatótól a brigádvezetőig, ezzel is bizonyítva a tudományos kutatás hasznosságát és fontosságát a gyakorlat szempontjából is.

KP