

George Elton Mayo (1880-1949) i l'experiment de Hawthorne

Elton Mayo és un sociòleg d'origen australià, bàsicament conegut com a iniciador de la psicologia industrial i per haver estat el primer a posar l'accent en el 'clima psicològic' del lloc on es treballa com a incentiu per millorar la productivitat. Hi ha poques dades sobre la seva biografia anterior a l'experiment de Hawthorne i sembla que acadèmicament ni abans ni després d'aquest treball tingué gaire consideració. Amb tot, fou el gran clàssic de la psicologia laboral al segle 20. La seva hipòtesi suposa que si millorem les relacions humanes millorarà en paral·lel la productivitat. Aquesta convicció està en la base de l'anomenada 'Escola de les relacions humanes' que s'oposa a la teoria clàssica sobre la productivitat (taylorisme), per a la qual als treballadors només els motiva el salari. La hipòtesi de Mayo, en canvi, destacava la importància de factors emocionals com el bon ambient laboral, l'amistat i el reconeixement, etc.

Mayo refusà de teoria utilitarista clàssica de l'*homo oeconomicus*, que actua mogut només per incentius materials (és a dir, pel càlcul racional de l'interès econòmic), i en canvi pretén demostrar que els diners i les condicions físiques del treball no són els únics factors que influeixen en la motivació. Conceptes quasi intangibles (difícils de mesurar) com el de 'clima psicològic', o la noció de 'grup', són fonamentals a l'hora d'augmentar la productivitat. Aquesta idea ha estat titllada de massa simplista perquè, interessadament o no, oblida que al món laboral són centrals les relacions de poder. Però amb tot, els principis bàsics de les ciències de la gestió empresarial i de 'l'art del management' naixen a partir de la seva experiència en l'estudi d'un grup d'obreres de la Western Electric Company al barri de Hawthorne a Xicago.

L'any 1927 Mayo va començar a estudiar un grup de joves treballadores en una 'sala especial' de la fàbrica de components (relés) elèctrics de Hawthorne i l'experiment va durar en diverses fases fins 1933. Primer va explicar a les obreres que havien estat triades per a una experiència molt important i això sol ja va servir per donar-los una consciència de la seva singularitat. Al principi treballant 48 hores a la setmana, sense període de descans, cadascuna de les empleades feia 2.400 relés a la setmana. Mayo va introduir diversos canvis per millorar les condicions de treball, la socialització i les relacions humanes i, en paral·lel, va augmentar espectacularment la productivitat.

S'anomena 'efecte Hawthorne' el fenomen de la psicologia de grups segons el qual un grup de treballadors cohesionats i motivats per implicar-se en una nova experiència interessant, treballen més i millor. La manipulació dels sentiments i de les emocions dels treballadors augmenta les seves prestacions laborals.

Mayo va arribar a una sèrie de conclusions que estan en la base de l'Escola de les relacions humanes:

- 1.- Els humans estan fonamentalment motivats per necessitats de caire social i obtenen identitat a partir de les relacions amb els altres.
- 2.- A conseqüència de la revolució industrial i de l'organització científica del treball (taylorisme), el treball mateix està mancat de significat intrínsec, que es busca en les relacions socials que es formen entre treballadors.
- 3.- El treballador es mou més per la força social del grup que pels incentius i controls de la Direcció.

4.- Els treballadors responen a la Direcció en la mesura que aquesta respecta les necessitats socials.

Quan s'ha intentat replicar l'efecte Hawthorne pràcticament mai no s'han aconseguit resultats tan espectaculars. L'èxit està molt vinculat a la perspicàcia del líder i a una sèrie de qualitats personals difícils de concretar. Si el cap de personal d'una empresa o el cap d'estudis d'una Escola és un individu mal considerat pels companys, comunica malament o té un temperament agre... el projecte (empresarial o escolar) fracassa inevitablement. En conseqüència, els administradors de les empreses han de formar una élite de caps de personal capaços d'actuar a través de la persuasió.