

Eksperyment w Hawthorn – przełom w rozumieniu roli mechanizmów społecznych w organizacji

Joanna M. Moczydłowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: joanna@moczydłowska.pl

Grażyna Pawelec

SP ZOZ Wojewódzki Szpital Zespolony im. Jędrzeja Śniadeckiego w Białymstoku

e-mail: gmrp@tlen.pl

Streszczenie

W artykule założono, że eksperymnt w Hawthorn był ważnym etapem definiującym właśnie przedmiot nauk o zarządzaniu, a tym samym potwierdzającym zarządzanie jako odrębną dyscypliną naukową. W artykule autorki przypominają przebieg eksperymentów przeprowadzonych przez Eltona Mayo i jego współpracowników i wskazują na najważniejsze wnioski wynikające z tych eksperymentów, które są istotne dla rozwoju teorii i praktyki zarządzania oraz metodologii badań społecznych. W artykule podjęto również próbę odpowiedzi na pytanie o istotę procesów społecznych w organizacji i znaczenie wyników eksperymentu w Hawthorn dla bieżących problemów zarządzania.

Słowa kluczowe

eksperyment w Hawthorn, nauki o zarządzaniu, procesy społeczne w organizacji, metodologia badań społecznych

Wstęp

Eksperyment w Hawthorn, jak mało które doświadczenie badawcze, zasługuje na miano przełomowego w odniesieniu do rozwoju nauk o zarządzaniu. Stał się on początkiem diagnozowania i doceniania znaczenia mechanizmów psychospołecznych dla funkcjonowania organizacji, w tym dla jej efektywności. Można wręcz zaryzykować twierdzenie, że był ważnym elementem w precyzowaniu przedmiotu

nauk o zarządzaniu, a tym samym krystalizowania się zarządzania jako odrębnej dyscypliny naukowej. Za przedmiot zarządzania przyjmuje się efektywność organizacyjną, która jest czymś więcej niż efektywność ekonomiczna, obejmuje bowiem także efektywność mechanizmów i procesów psychospołecznych zachodzących w organizacjach [por. Sławińska, Witczak, 2008]. Samo zarządzanie definiuje się jako „normatywną dyscyplinę ustalającą, czego nie powinno się robić, a co powinno, chcąc sprawnie osiągnąć cele bez szkody społecznej czy indywidualnej innego człowieka” [Kiežun, 2004]. Wyeksponowane w przytoczonej definicji „szkody społeczne czy indywidualne” stanowią dowód na ważność czynników psychospołecznych w zarządzaniu. Dziś są to kwestie oczywiste, ale jeszcze 100 lat temu z trudem przebijały się do zarządzania jako praktyki i jako nowej, rodzącej się dyscypliny naukowej. Ich początków należy szukać, między innymi, w badaniach w Hawthorn.

W ocenie autorek, eksperyment w Hawthorn stanowi kluczowe, prekursorskie wydarzenie w rozwoju badań nad rolą grupy społecznej w organizacji. Do jego wyników sięgają zarówno przedstawiciele nauk o zarządzaniu, jak i psychologowie, socjologowie czy metodolodzy nauk społecznych. Dziś już wiemy, że jakkolwiek w grupie ludzie potrafią bardziej trafnie i kreatywnie rozwiązywać problemy, to jednak czasem dyfuzja odpowiedzialności, poleganie na pracy innych i rywalizacja obniżają ostateczny efekt działania. Wiedza na temat relacji między członkami zespołu oraz korzyści i zagrożeń pracy grupowej pozwalają na świadome tworzenie optymalnie funkcjonujących zespołów projektowych, decyzyjnych i zarządzających, a wiedza z obszaru psychologii społecznej traktowana jest jako niezbędny element kwalifikacji kierowniczych.

Artykuł ma charakter koncepcyjny i teoriopoznawczy. Przedstawiono w nim przebieg eksperymentów Eltona Mayo i jego współpracowników oraz wskazano najważniejsze wnioski, które z nich wynikają dla rozwoju teorii i praktyki zarządzania oraz metodyki prowadzenia badań społecznych. Podjęto także próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie o znaczenie wyników eksperymentu dla aktualnych problemów zarządzania.

1. Eksperyment w Filadelfii – niedoceniany początek szkoły stosunków współdziałania

Eksperyment, który przeszedł do historii nauki jako eksperyment w Hawthorn (spotyka się także pisownię: eksperyment z Hawthorn) przeprowadził Elton Mayo wraz z zespołem w zakładach Western Electric Company w USA. Prace badawcze prowadzone były w latach 1927-1932, jednak aby w pełni zrozumieć i udowodnić ich przełomową rolę w rozwoju nauki, w tym przede wszystkim nauk o zarządzaniu

i jakości, trzeba sięgnąć do jeszcze wcześniejszych badań E. Mayo, a mianowicie do badań w zakładach włókienniczych w Filadelfii.

Podstawowe zadanie, które postawiono przed zespołem Eltona Mayo polegało na zbadaniu przyczyny wysokiej płynności kadr w oddziale przędzarek wózkowych. Problem pojawił się jedynie w tym jednym oddziale, gdzie liczba odchodzących z zakładu pracowników była szacowana na 250% rocznej płynności kadr, natomiast w innych oddziałach wynosiła jedynie 5-6%. Diagnoza przyczyn takiej sytuacji nie była łatwa. Jak na standardy lat 20. XX wieku, dyrekcja zapewniała bardzo dobre warunki pracy. Według wcześniejszych zaleceń firm specjalistycznych stosowano system motywacyjnych bodźców finansowych. Także organizacja czasu pracy wydawała się być zgodna z zasadami korzystnymi dla pracowników: wolne soboty, praca po 10 godzin dziennie, ale w tym po pięciu godzinach przerwa obiadowa trwająca 45 minut. Jednak, mimo tych korzystnych jak na tamte czasy warunków, problem bardzo wysokiej fluktuacji w oddziale przędzarek wózkowych nie zanikał [por. Kurnal, 1972]. Dokonano zatem bardziej wnikliwej obserwacji pracy na problematycznym oddziale. Przędzarka wózkowa do obsługi potrzebowała tzw. wiązacza, czyli robotnika, który odpowiadał za kontrolę nad pracą maszyny. Nici naciągane na szpule często się rwały i trzeba było je wiązać. Aby w pełni skontrolować funkcjonowanie maszyny, wiązacz musiał chodzić wzdłuż przejścia z jednego końca na drugi, co stanowiło ok. 30 jardów, gdzie znajdowały się głowice napędzające ramy przędzalnicze. Był to dosyć znaczny dystans, dodatkowo musiał być nieustannie powtarzany. W jednym przejściu znajdowało się trzech robotników, jednak mieli oni utrudniony kontakt ze sobą w czasie pracy.

E. Mayo był świadomy, że odkrycie rzeczywistych przyczyn bardzo wysokiej fluktuacji robotników wymagało nie tylko obserwacji, ale przede wszystkim pozyskania szczerych informacji bezpośrednio od samych pracowników. To z kolei było możliwe tylko w atmosferze wzajemnego zaufania. Dlatego wprowadził do zakładu pielęgniarkę pracującą w jego zespole. Liczył, iż przy wizytach pracowników w gabinecie badacze dowiedzą się czegoś więcej na temat robotników i ich problemów. Pracownicy stosunkowo często korzystali z pomocy pielęgniarskiej na skutek licznych drobnych bądź poważniejszych obrażeń przy pracy. Kontakt z pielęgniarką okazał się skuteczny, ponieważ pracownicy zaczęli opowiadać o swoich problemach w pracy. Okazało się, że większość pracowników cierpi na różnego rodzaju dolegliwości psychofizyczne związane z wykonywaną pracą. Były to bóle nóg, zapalenia nerwów rąk, barków, ale także reakcje depresyjne powodowane monotonnością wykonywanej pracy i brakiem kontaktu ze współpracownikami. Zmęczenie psychofizyczne objawiało się zaniżoną samooceną, apatią, niekontrolowanymi wybuchami gniewu i agresji. W końcu prowadziło do zwolnienia się z pracy.

Pozyskane informacje doprowadziły do zmiany organizacji pracy. Wprowadzono nowy system przerw, który umożliwił częstsze kontakty robotników ze sobą, z drugiej zaś strony stworzył warunki do szybszej, pełniejszej regeneracji sił. „Odpoczynki te wprowadzono w następujący sposób: 2 godziny pracy, 10 minut odpoczynku, 1 godzina i 30 minut pracy, 10 minut odpoczynku, 1 godzina i 10 minut pracy” [Kurnal, 1972]. Pozwolono w tym czasie pracownikom kłaść się, nauczono ich sposobów regeneracji fizycznej.

W pierwszym etapie eksperymentu nowy system przerw dotyczył jednej trzeciej ogólnej liczby wiązaczy w oddziale. Wyniki okazały się zadowalające. Robotnicy szybko przyzwyczaili się do nowego systemu pracy, wykazywali zadowolenie, objawy przemęczenia uległy znaczącej minimalizacji i zanikł problem z płynnością kadr. Dzięki temu w badanej grupie robotników produkcja została utrzymana na oczekiwanym poziomie. Pracownicy chętnie dyskutowali w czasie przerw i tym samym przekazywali informacje innym wiązaczom, którzy nie korzystali z systemu 10.minutowych przerw. Ci zaczęli sądzić, iż system ten zostanie wkrótce rozciągnięty na cały oddział. Rozbudzona w ten sposób nadzieja również wpłynęła pozytywnie na wykonywaną przez nich pracę.

Kierownictwo zadowolone z wymiernych wyników przeprowadzanego eksperymentu postanowiło objąć systemem częstszych przerw cały oddział, dzięki czemu można było dodatkowo szacować wpływ odpoczynków na wydajność pracy. Stan fizyczny jak i psychiczny pracowników stale się poprawiał. Dodatkowo wprowadzono nowe zasady przydzielania premii. Robotnik otrzymywał tyle procent premii, ile wynosiło przekroczenie wydajności ponad 75%. Dawało to ogólne poczucie zadowolenia z wykonywanej pracy i chęć do działania. Po kilku przekształceniach systemu dyrektor zakładu włókienniczego ustalił, że cztery odpoczynki muszą być zapewnione w ciągu dnia każdemu robotnikowi, który wchodził w skład 3.osobowej grupy, gdzie pracownicy sami ustalali kolejność odbywania przerw. Dzięki wprowadzonym zmianom wskaźnik wydajności na jedną godzinę pracy w miesiącu znacznie przekroczył 80%, a we wrześniu 1924 roku sięgnął 86,25%.

Eksperyment przeprowadzony w zakładach włókienniczych w Filadelfii wykazał, jak istotna w funkcjonowaniu organizacji jest kondycja psychofizyczna pracowników. Dowiódł, że bodźce finansowe, aczkolwiek ważne, są niewystarczające, by zapewnić właściwą, oczekiwaną motywację do pracy. Odpowiednio zorganizowany czas pracy z zagwarantowanymi przerwami na odpoczynek okazał się dla robotników bardzo ważnym bodźcem motywacyjnym. Filadelfijski eksperyment E. Mayo pozwolił na wyciągnięcie jeszcze jednego, fundamentalnego dla nauk o zarządzaniu wniosku: z ludźmi trzeba rozmawiać. To dzięki bezpośredniej konsultacji z pracownikami można uzyskać ważne informacje, które pozwolą na poprawę organizacji

pracy i wzrost jej efektywności. I wreszcie kluczowa dla zarządzania refleksja, która także wynika z badań w zakładach włókienniczych, a pogłębiona została w badaniach w Hawthorn: człowiek jest istotą potrzebującą kontaktów z innymi ludźmi. Umożliwienie kontaktowania się w zespole pracowniczym zlikwidowało problem samotności, nudy i przygnębienia.

2. Eksperyment w Hawthorn – rys historyczny

Można zaryzykować twierdzenie, że badania w Hawthorn były dla Eltona Mayo i jego zespołu naturalną kontynuacją prac z Filadelfii i podstawą do formułowania wniosków o istocie i determinantach motywacji do pracy. Zwłaszcza, że problemy zdiagnozowane w Western Electric Company były bardzo podobne do tych rozpoznawanych w filadelfijskich zakładach włókienniczych: tu także obserwowano niepożądane postawy pracowników przekładające się na niższą niż oczekiwana wydajność pracy oraz swoistą „bezradność” motywacyjną stosowanego w zakładzie systemu bodźców płacowych.

Pierwszy etap eksperymentu podjęty został przez inżynierów szukających drogi do lepszej organizacji pracy i zdobycia w ten sposób wyższych wskaźników wydajności podwładnych. Podjęli oni próbę ustalenia wpływu czynników środowiska fizycznego, na przykład oświetlenia, na wydajność pracowników. Zgodnie z metodą badań eksperymentalnych podzielono badanych na grupę eksperymentalną i kontrolną. Zauważono, że gdy w grupie eksperymentalnej polepszone np. oświetlenie, wydajność pracy rosła, ale rosła ona także w grupie kontrolnej, gdzie nie wprowadzono żadnych zmian w oświetleniu. Gdy pogorszono ten czynnik środowiska, wydajność znów nieznacznie wzrosła w obu grupach. Po wprowadzeniu przerwy na posiłki ponownie produkcja wzrosła w obu grupach. Bez względu na to, jakie były różnice w zmiennej zależnej w badanych grupach i jakie wprowadzono zmiany, wydajność rosła zarówno w grupie eksperymentalnej jak i w grupie kontrolnej. Pozwoliło to na sformułowanie wniosku, że manipulowanie elementami środowiska fizycznego nie przekłada się na wzrost produktywności pracowników. Jego źródła tkwią w zupełnie innym obszarze, niż fizyczne warunki pracy, a mianowicie w relacjach interpersonalnych. Co prawda, gdy za pierwszym razem zwiększono oświetlenie dla jednej grupy pracowników zaczęło to rzeczywiście wpływać korzystnie na wykonywaną przez nich pracę, jednak druga część pracowników z pokoju kontrolnego, widząc lepsze wyniki pracy kolegów nie chciała zostawać w tyle. Nie nastąpiła oczekiwana różnica między grupą eksperymentalną i kontrolną, ponieważ dalsze manipulowanie warunkami oświetlenia w trakcie eksperymentu nie miało już dosta-

tecznego wpływu na wydajność pracy. Takie czynniki jak rywalizacja czy współpraca w grupie pracowniczej nie zostały uwzględnione przez badaczy, a prawdopodobnie to właśnie one zdecydowały o rosnącej wydajności pracy. I druga, równie prawdopodobna przyczyna. Wydajność pracy wzrastała zarówno w grupie eksperymentalnej jak i kontrolnej dzięki zaangażowaniu się naukowców w proces badawczy. Ich ciągła obecność, stosowane pomiary, zainteresowanie pracą osób badanych powodowały, że starały się one pracować coraz bardziej wydajnie.

W dalszej części badań zaczęto zwracać uwagę nie tylko na najbardziej widoczne i odczuwalne elementy środowiska pracy, ale również na te kwestie, które we współczesnej nauce określa się jako psychologiczne i społeczne. Pierwotnie badania inżynierów nad rolą oświetlenia oparte były na założeniu, że wśród pracowników nie powstają żadne grupy, a więc nie mogą one wywierać wpływu na ich pracę. Jedynym czynnikiem mającym na nią jakiś wpływ miały być techniczne i fizyczne warunki wykonywania pracy, a głównym motywatorem bodźce finansowe. Tymczasem pracownicy wybrani do badania stanowili małą grupę społeczną, w której wytworzyły się wewnętrzne struktury przywództwa, normy zachowania i to właśnie one decydowały o efektywności jednostek i zespołu jako całości. W grupie powstały zasady, które stanowiły „niepisany” regulamin grupy, na przykład: nie powinieneś wyprodukować zbyt wiele, jeśli to robisz, śrubujesz normy; nie powinieneś pracować zbyt mało, a jeśli to robisz, jesteś oszustem; nie powinieneś mówić na zewnątrz o tym, co dzieje się w grupie, a jeśli to robisz, jesteś donosicielem itd.. W badaniach E. Mayo i współpracowników robotnice produkujące końcówki kabli telefonicznych wynagradzane były według zasad płacy akordowej. Zgodnie z teoriami naukowego teylorowskiego zarządzania powinny wytwarzać jak największą liczbę końcówek, by maksymalizować indywidualną korzyść płacową. Tymczasem okazało się, że sama grupa wytworzyła własne, wewnętrzne normy produkcji dla swoich członków. Te robotnice, które ich nie osiągały nazywano „dłubaczkami”, natomiast te, które ją przekraczały otrzymywały miano „naganiaczek”. Utrzymanie się w granicach produkcji przeciętnej stanowiło nieformalny warunek akceptacji grupy, która okazała się ważniejsza niż dążenie do wyższych zarobków. Niezwykle doniosłe odkrycie, jakiego dokonano w tych badaniach to stwierdzenie istnienia rzeczywistej, autonomicznej, nieformalnej małej grupy społecznej w strukturze organizacyjnej firmy, której wpływu na przebieg procesu pracy nie brano wcześniej pod uwagę, ponieważ pracowników postrzegano jako izolowane jednostki [por. Heidtman, 2018].

Kolejnym etapem eksperymentu było wprowadzenie ustrukturyzowanych wywiadów. Ustalono zasady ich przeprowadzania: ankieter miał całą swoją uwagę skupiać na tym, co mówi dany pracownik, nie wolno mu było przerywać. Każdy ankie-

towany miał czuć się pewnie i swobodnie, niczym nie ograniczony w swoich wypowiedziach. Każdą osobę zapewniano o tym, że treść rozmowy nie zostanie nigdzie ujawniona i może mieć pełne zaufanie do zespołu badawczego. Pracownicy bardzo chętnie zaczęli wyrażać swoje opinie. Rozmowy te miały czasami charakter wręcz terapeutyczny. Odkryto, że wielu robotników nie zdawało sobie sprawy z istoty i przyczyn swoich problemów związanych z pracą zawodową. Wiele z tych problemów było następstwem wcześniejszych przeżyć i sytuacji nie związanych bezpośrednio ze środowiskiem pracy, ale z życiem osobistym, w tym rodzinnym pracowników.

3. Społeczne determinanty postaw wobec pracy

Za S. Niecińskim można przyjąć, że środowisko społeczne to „ludzie, ich zachowania i wytwory, które stanowią zespół czynników wywierających wpływ na rozwój oraz zachowanie jednostki” [Szewczuk, 1995]. Najważniejsze, najsilniej oddziałujące na człowieka elementy środowiska społecznego to grupy i instytucje społeczne, systemy polityczne, ekonomiczne, prawne, religijne oraz inne. Termin „środowisko społeczne” bywa używany zamiennie z terminem „środowisko społeczno-kulturowe”. Pierwszy z nich kładzie akcent na stosunki międzyludzkie, drugi na wytwory środowiska społecznego, np. normy, wartości, język.

Wraz z rozwojem jednostki sfera jej kontaktów społecznych systematycznie się rozszerza: człowiek wychodzi poza obszar rodziny, nawiązuje kontakty z grupą rówieśniczą, wchodzi w relacje z nauczycielami, współpracownikami, członkami lokalnej, regionalnej, a nawet narodowej społeczności. Z otoczenia społecznego czerpie wzorce zachowań w różnych życiowych sytuacjach, czerpie wiedzę o otaczającej rzeczywistości, poznaje normy moralne pozwalające na kształtowanie się indywidualnej hierarchii wartości, dziedziczy wypracowane przez pokolenia wartości kulturowe. Poznaje również zasady regulujące życie społeczne. Cały ten skomplikowany i długotrwały proces określany jest mianem socjalizacji. Właśnie w tym procesie przejmowania wartości, norm, wzorców zachowań najsilniej zaznacza się społeczny kontekst rozwoju jednostki. Rozwój to przecież z jednej strony aktualizowanie siebie, ujawnianie wrodzonych możliwości, ale także uczenie się, ciągle poszerzanie zakresu wiedzy i umiejętności, które pozwalają lepiej poznać i zrozumieć otaczający świat oraz zachodzące w nim sytuacje. Niektórzy badacze życia społecznego wręcz utożsamiają pojęcia „socjalizacja” i „rozwój” [por. Domachowski, 2011]. W toku socjalizacji rozwijamy się, ponieważ wchodząc w szeroko rozumiane kontakty z in-

nymi ludźmi kształtujemy niezbędne wzorce zachowania, przyswajamy sobie doświadczenia i wiedzę społeczności, do której należymy. Jest to proces trwający przez całe życie.

Warto w tym miejscu podkreślić, że jednostka nie jest biernym przedmiotem oddziaływania środowiska społecznego. W świetle najnowszej wiedzy psychologicznej nie można się zgodzić z twierdzeniem, iż socjalizacja sprowadza się w istocie do trenowania właściwych nawyków przez stosowanie zewnętrznego systemu nagród i kar, jest procesem „transmisji kultury”, którą prowadzi społeczeństwo wobec swoich członków. Jednostka jest z całą pewnością aktywnym uczestnikiem procesu socjalizacji, bo odbywa się on poprzez interakcje społeczne, a istotą interakcji jest wzajemność oddziaływań. Eksperyment w Hawthorn dostarcza na to twierdzenie silnych dowodów. Nie tylko reprezentanci danej społeczności, na przykład grupy pracowniczej, oddziałują na jednostkę od pierwszych chwil jej istnienia, ale także ona wywiera wpływ na członków swojego otoczenia i społeczność jako całość. Jest to zdecydowanie proces dwustronny, a nawet wielostronny, jeśli obejmuje wielu uczestników. Człowiek przez swoje zachowanie, a nawet przez samą tylko obecność wpływa na zachowanie innych ludzi. Na przykład zachowanie przełożonego wpływa na postawy jego podwładnych, na poziom ich motywacji do pracy, ale również zachowanie podwładnych w istotnym stopniu wpływają na zachowania przełożonego, na modyfikowanie jego oczekiwań, formułowanie celów, wybór metod działania. Człowiek jest w procesie rozwoju aktywny także dlatego, że to od jego aktu woli zależy, czy otwiera się na informacje płynące ze świata zewnętrznego, w tym społecznego, czy też nie. Jest także zdolny do analizy informacji, do krytycznej oceny norm, wartości, zachowań innych ludzi, do głębokiej refleksji nad różnorodną i bogatą gamą bodźców dostarczanych mu przez środowisko społeczne. Dzięki swojemu wyposażeniu genetycznemu, własnej aktywności, sprawności intelektualnej i poznawczej człowiek nie jest biernym przedmiotem oddziaływań społecznych. Wymienione czynniki wpływają na to, które informacje z zewnątrz są przez jednostkę odbierane i jak są interpretowane. Dlatego, jak słusznie zauważa W. Domachowski, w procesie socjalizacji nie mamy do czynienia z człowiekiem ograniczonym, ale „stawającym się” [Domachowski, 2011].

Analiza procesu socjalizacji wymaga od badaczy postawienia jeszcze jednego pytania: czy jednostka jest z natury zła, leniwa i społeczeństwo musi prowadzić z nią ciągłą walkę, której efektem jest uspołecznienie, czy też może jednostka ludzka jest z natury dobra, samorealizująca się i socjalizacja jest względnie łatwym, naturalnym procesem rozwojowym? W podejściu pierwszym, w psychologii bliskim koncepcji psychodynamicznej, a w naukach o zarządzaniu teylorowskiej szkole naukowego zarządzania, socjalizacja traktowana jest jako ciągła walka, w której nie

ma miejsca na kompromis. Może ona zakończyć się zwycięstwem społeczeństwa: jednostka została uspołeczniona, a „z natury złe” właściwości człowieka nie zostały zrealizowane. Może też zakończyć się zwycięstwem właściwości indywidualnych, niezgodnych z regułami współżycia społecznego. W tej walce zawsze musi być wygrany i przegrany. Krańcowo odmienne poglądy prezentuje koncepcja humanistyczna człowieka, która zakłada, że jednostka jest z natury dobra. Wrodzone tendencje rozwojowe powodują, że w naturalny sposób, harmonijnie włącza się ona w życie społeczne. Nie ma potrzeby toczenia walki o swoją indywidualność, ponieważ społeczeństwo nie powinno ograniczać naturalnych skłonności rozwojowych człowieka. Jeśli występują takie ograniczenia, rozwój „dobra” zostaje zahamowany, człowiek przejawia skłonności i zachowania patologiczne, co jest przegraną samej jednostki jak i społeczeństwa, w którym żyje [Karwińska, 2008].

Próba pogodzenia wymienionych powyżej radykalnych teorii ujmowania socjalizacji opiera się na przekonaniu, że kultura i osobowość reprezentują jednakowe siły, stąd dochodzi do wzajemnych interakcji, procesu wzajemnego oddziaływania na siebie jednostek i społeczeństwa. Jego efektem są obopólne przekształcenia: dopasowywanie się jednostki do społeczeństwa, ale również takie jego przekształcanie, by człowiek mógł pełniej realizować swoje indywidualne potrzeby i oczekiwania [Zduniak, 2013].

Opisywany problem można także ujmować posługując się pojęciem adaptacji społecznej. Oznacza ono, że rodzaj i poziom wewnętrznych reakcji oraz zewnętrznych zachowań człowieka odpowiada wymogom środowiska, w którym przebywa on przez dłuższy czas. Tak rozumiana adaptacja nie oznacza ani triumfu jednostki, ani też całkowitego podporządkowania jej społeczności. Oznacza natomiast, że człowiek dąży do uzyskania możliwego do zaakceptowania przez niego kompromisu ze środowiskiem społecznym. Jeżeli w środowisku zachodzi istotna zmiana polegająca na tym, że podnosi ono poziom swoich wymagań, żąda od jednostki intensyfikacji określonego typu reakcji wewnętrznych czy zewnętrznych zachowań, dochodzi do zagrożenia równowagi adaptacyjnej. W tym kontekście wzrost wymagań środowiska powoduje u jednostki wzrost napięcia określanego mianem stresu psychospołecznego. Stres jest tu definiowany jako zaburzenie równowagi między wymaganiami środowiska a dostępnymi człowiekowi środkami i możliwościami potrzebnymi do poradzenia sobie z tymi wymogami, których przewyciężenie pociąga za sobą koszty destrukcyjne dla jednostki. Można przyjąć, że problemy diagnozowane przez Eltona Mayo w zakładach włókienniczych w Filadelfii dobrze odzwierciedlają zarysowane prawidłowości.

Wnioski z wywiadów przeprowadzanych z pracownikami Western Electric Company pokazują jeszcze jedną, godną wyeksponowania kwestię: wyjaśnienie mechanizmów zachowań pracownika wymaga w wielu przypadkach tak głębokiej i odległej w czasie analizy, że sięga ona relacji rodzinnych z okresu dzieciństwa. Relacje z rodziną, zwłaszcza z rodzicami, są na tyle istotne, że rzutują na specyfikę wszystkich późniejszych kontaktów międzyludzkich. Jeśli na przykład rodzice warunkowali okazywanie miłości ponadprzeciętnymi osiągnięciami dziecka w szkole, w życiu dorosłym człowiek taki będzie podświadomie dążył do wybitnych osiągnięć. Często, kosztem czasu przeznaczanego na życie rodzinne i odpoczynek, będzie pracował ponad siły, by zasłużyć na pochwały i wyrazy uznania ze strony swojego przełożonego, dokładnie tak samo, jak w dzieciństwie pracował na pochwały i uznanie ze strony rodziców. Relacje między dziećmi i osobami znaczącymi przenoszone są w życiu dorosłym, często nieświadomie, na kontakty interpersonalne w miejscu pracy. Dotyczy to zwłaszcza relacji między pracownikiem i jego przełożonym. Pracownik podświadomie buduje swoje relacje z przełożonym na wzór tych, które występowały w jego domu rodzinnym w okresie dzieciństwa. „Nadgorliwością”, nadmiernym zaangażowaniem w realizację zadań zawodowych stara się zwrócić na siebie uwagę, „zapracować” na uznanie, zaspokoić potrzebę akceptacji takimi samymi zachowaniami, jak w okresie dzieciństwa. Jeśli w okresie dzieciństwa pracownik doświadczał ze strony najbliższych agresji, surowych, upokarzających kar, może w życiu dorosłym zachowywać się podobnie wobec swoich współpracowników, zwłaszcza podwładnych.

Istotnym elementem rozwoju każdego człowieka jest budowanie spójnego obrazu siebie. Środowisko społeczne jednostki stanowi bardzo ważny element budowania jej tożsamości, poczucia własnej wartości, obrazu własnego „ja”. W poszukiwaniu własnej tożsamości oraz poczucia własnej wartości człowiek nieustannie porównuje swoje osiągnięcia, zdolności, predyspozycje z osiągnięciami, uzdolnieniami i cechami innych ludzi. Dokonywanie tych porównań nie jest dla jednostki procesem łatwym. Z jednej strony pojawia się tendencja, by naśladować innych, bo to jest źródłem poczucia bezpieczeństwa i daje prawo oczekiwania wsparcia społecznego; z drugiej strony równie naturalną tendencją jest poszukiwanie własnej odrębności, indywidualności, oryginalności, a więc koncentrowanie się na tych elementach, które daną jednostkę wyróżniają. Jak pisze J. Grzelak [1988]: „Kompromis między tymi tendencjami znajduje się przez definiowanie „ja” na subiektywnie ważnych wymiarach jako podobnego do innych, ale ... trochę od nich lepszego, tzn. takie definiowanie, które ukazuje umiarkowaną wyższość „ja” nad innymi”. Budo-

wany w ten sposób obraz samego siebie jest ciągle weryfikowany poprzez obserwację innych ludzi, ich reakcji, porównywanie tych reakcji z własnymi zachowaniami „ja”.

Należy podkreślić, że budowanie wizerunku samego siebie odbywa się nie tylko przez odróżnianie się od innych, ale także przez podkreślanie podobieństw. Jednostka często doświadcza silnie rozwiniętej tożsamości społecznej — określa siebie w kategoriach przynależności do określonej grupy społecznej, najczęściej narodowej, zawodowej lub religijnej. Włącza kategorię „ja” w kategorię „my” [Polacy, katolicy, handlowcy, biznesmeni...]. Tożsamość osobista oparta na różnicowaniu „ja” od innych przeplata się z tożsamością społeczną, definiowaniem siebie przez podobieństwo do innych członków grupy społecznej.

Mówiąc o społecznym kontekście rozwoju człowieka, należy także zaznaczyć, że środowisko społeczne, a przynajmniej jego część, stanowi dla jednostki ważną grupę wsparcia. W literaturze psychologicznej można spotkać pojęcie społecznego podtrzymywania. Oznacza ono, że z całej sieci powiązań społecznych człowieka wyodrębnia się taki podzespół osób, który zaspokaja jej podstawowe, emocjonalno-społeczne i instrumentalne potrzeby. Grupa wsparcia stymuluje rozwój, stanowi źródło oparcia w sytuacjach kryzysowych, pomaga przezwyciężyć problemy osobiste. Spełnia te funkcje dzięki bezwarunkowej akceptacji jednostki, choć nie jest to równoznaczne z akceptacją wszystkich jej zachowań. Dostarcza poczucia bezpieczeństwa i pozytywnych wzmocnień dających siłę do pokonywania trudności. Najczęściej w roli grupy wsparcia występuje rodzina, ale może ją spełnić także grupa współpracowników. Eksperymentatorzy z zespołu E. Mayo [1933] być może nie byli w pełni świadomi odkrycia opisanego zjawiska, nie nazywali go używając wymienionych wyżej terminów i pojęć, niemniej jednak czytając po latach ich pionierskie prace trudno wątpić, że przedstawione tu mechanizmy psychospołeczne obserwowali i opisywali.

4. Efekt z Hawthorn, czyli wnioski metodologiczne

Badania w Hawthorn doprowadziły do szeregu przełomowych wniosków dla zarządzania zasobami ludzkimi, należy jednak podkreślić także ich znaczącą rolę w rozwoju metodyki prowadzenia badań naukowych. Pojęcie „eksperyment” wikipedia definiuje jako zbiór działań wzbudzających w obiektach materialnych określone reakcje i zjawiska w warunkach pozwalających kontrolować wszystkie istotne czynniki, które poddaje się dokładnej obserwacji. Tak rozumiany eksperyment wykorzystuje się zarówno w naukach przyrodniczych jak i społecznych. Prezentowany

w tym rozdziale eksperyment w Hawthorn spełnia kryteria eksperymentu naturalnego. W trakcie wykonywania takiego eksperymentu badacz kontroluje tylko część warunków, które mają bezpośredni wpływ na wynik eksperymentu. Pozostałe są całkowicie niekontrolowane, jednak dzięki temu, że eksperyment jest wykonywany w środowisku, w którym badane zjawisko zwykle ma miejsce, otrzymane wyniki można uznać za reprezentatywne i możliwe do uogólnienia. Eksperymenty naturalne często sprowadzają się do prostej obserwacji – czasami jednak mogą być celowo aranżowanymi sytuacjami.

Eksperyment w Hawthorn doprowadził do opisanego efektu z Hawthorn – zjawiska będącego źródłem błędów podczas badań prowadzonych w grupie ludzi. Jego istota polega na tym, że uczestnicy są świadomi tego, że w uczestniczącym eksperymentcie i fakt ten znacząco zmienia ich zachowanie w porównaniu do sytuacji „normalnej”. Najczęstszym objawem efektu jest to, że przez swą obecność badający wpływa na generalne zachowanie uczestnika badania, który w konsekwencji jest bardziej zmotywowany do określonego działania.

Kolejnym objawem efektu Hawthorn jest zmiana w zachowaniu uczestników badania związana z przedmiotem badania, które przekłada się na zwiększoną wydajność w wykonywaniu zadania. Na przykład uczestnicy badania starają się wykonać dane zadanie jak najefektywniej i ukryć własne, w ich opinii, błędy i niedociągnięcia, które mogłyby wpłynąć na ich ocenę społeczną oraz osobiste poczucie porażki. Taka zmiana w zachowaniu może negatywnie wpłynąć na zrozumienie badającego, w jaki sposób dane zadanie powinno zostać poprawione i przeprojektowane. I nie ma znaczenia, czy badanie zostało przeprowadzone przy użyciu metody obserwacji pośredniej czy bezpośredniej – w obu typach badań efekt Hawthorn został zaobserwowany.

Czy to oznacza, że badania eksperymentalne są z założenia skazane są na porażkę? Oczywiście nie. Natomiast istotnym jest uświadomienie sobie tego, że efekt Hawthorn w takim badaniu wystąpi i uwzględnienie jego wpływu na wynik badania. Jedną z typowych metod stosowanych w badaniach użyteczności jest połączenie ze sobą badania ilościowego z jakościowym, czyli próba zrozumienia nie tylko tego, jak ludzie się zachowują, ale także poznanie tego, co ich do danych zachowań motywuje.

Jako inny sposób na kontrolę efektu Hawthorn stosuje się wprowadzenie współzawodnictwa między uczestnikami badania, jako elementu motywacyjnego dla ich zachowań. W takim przypadku uczestnicy będą chcieli jak najefektywniej wykonać zadanie, ale element współzawodnictwa powoduje, że ich zachowania nie są zorientowane na usatysfakcjonowanie obserwatora, a na wygraną w grze i dlatego bliższe są ich naturalnemu sposobowi zachowań.

Podsumowanie

Już w wieku XVIII ojciec klasycznej ekonomii, A. Smith pisał o roli wzajemnego oddziaływania motywacyjnego zwiększającego wydajność pracy współdziałających ludzi. Rodzące się na przełomie XIX i XX wieku nauki o zarządzaniu w formule określonej przez szkołę naukowego zarządzania, czy szkołę administrowania zagadnienia psychospołeczne traktowały marginalnie. Zwrócenie uwagi na problematykę zasobów ludzkich, w tym rolę relacji w środowisku organizacyjnym znajdujemy dopiero w pracach przedstawicieli szkoły stosunków międzyludzkich. Ten nurt teoretyczny popularyzował tezę, że właściwa organizacja pracy oraz odpowiednia płaca nie stanowią gwarancji wzrostu wydajności pracy. Ważniejsze mogą się okazać bodźce o charakterze społecznym, takie jak interakcje między pracownikami oraz nacisk grupy. Po raz pierwszy zwrócono uwagę na zagadnienie zadowolenia z pracy, które wynika z zaspokojenia potrzeb społecznych. Wyeksponowano doniosłą rolę środowiska pracy jako miejsca zaspokajania tej grupy potrzeb, zwłaszcza potrzeby przynależności i uznania.

Dziś, po upływie blisko 100 lat, prawidłowości opisywane przez E. Mayo i innych wybitnych przedstawicieli szkoły human relations nie straciły na aktualności. Przeciwnie – wciąż rośnie rola ludzi w organizacjach i determinacja, by lepiej poznać i zrozumieć mechanizmy ich zachowania. Każda współczesna organizacja buduje swoją teraźniejszość i przyszłość „na ludziach”. Każda jest też niepowtarzalna w aspekcie posiadanych zasobów i umiejętności, którymi dysponuje i które wyróżniają ją na tle konkurencji, a pracownicy coraz częściej traktowani są jako najcenniejszy kapitał: kapitał kwalifikacji, wiedzy, umiejętności, doświadczenia, osobowości, wartości. Kapitał ten tworzy wartość dodaną w określonej proefektywnościowej kulturze organizacyjnej. Stwierdzenia te – dziś oczywiste dla nauk o zarządzaniu – mają swoje korzenie w pracach podjętych przez naukowców Uniwersytetu Harvarda odnoszących się do przedstawionego eksperymentu.

Literatura

1. Domachowski W. (2011), *Przewodnik po psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
2. Grzelak J. (1988), „*Homo oeconomicus*” uspołeczniony? *Motywacyjne i poznawcze uwarunkowania działania w interesie społecznym*, *Studia Psychologiczne* 1-2 (XXVI), s. 5-30
3. Heidtman J., *Patrzysz, a nie widzisz, czyli o grupowych procesach w organizacjach*, www.businessdoctors.pl [21.09.2010]

4. Karwińska A. (2008), *Socjalizacja w perspektywie indywidualnej i społecznej*. w: Karwińska A. (red.), *Odkrywanie socjologii. Podręcznik dla ekonomistów*, PWN, Warszawa 2008, s. 192-193
5. Kieżun W. (2004), *Struktury i kierunki zarządzania państwem*, w: Kieżun W., Kubin J. (red.), *Dobre państwo*, Wydawnictwo WSZiP im. L. Koźmińskiego, Warszawa
6. Kurnal J. (red.) (1972), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE, Warszawa
7. Mayo E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York
8. Sławińska M., Witczak H. (red.) (2008), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
9. Szewczyk W. (red.) (1995), *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Wydanie 2, Warszawa
10. Zduniak A. (2013), *Socjalizacja w kontekście nowoczesnego społeczeństwa*, Zeszyty Naukowe KUL 56 1(221), s. 47-61

Experiment in Hawthorn – breakthrough in understanding the role of social mechanisms in the organization

Abstract

The article assumes that the experiment at Hawthorn was an important stage defining precisely the subject of management sciences, and thus confirming management as a separate scientific discipline. In the article, the authors resemble the course of experiments carried out by Elton Mayo and his colleagues and point out the most important conclusions resulting from these experiments, which are important for the development of management theory and practice, as well as the methodology of social research. The article also attempts to answer the question about the essence of social processes in the organization and the significance of the results of the Hawthorn experiment for current management problems.

Keywords

experiment in Hawthorn, management studies, social processes in the organization, methodology of social research