

霍桑效應



霍桑效應（Hawthorne effect），是心理學上的一種實驗者效應，是指當被觀察者知道自己是被觀察對象時改變行為的傾向。霍桑效應起源於 1924 年至 1932 年期間，美國哈佛大學心理學教授梅友(Mayo)帶領學生和研究人員在西方電器公司位於伊利諾州的霍桑工廠進行的一系列心理學實驗，所以霍桑是一個中文翻譯的地名。換句話說，霍桑效應就是由於受到額外的關注而引起的績效或努力上升情況。所謂的「安慰劑效應」也是霍桑效應的一種。

其實，霍桑效應的發現是來自一次失敗的管理研究。霍桑是 20 世紀 20 年代位於美國芝加哥城郊外西方電器公司的一家工廠，它的設備先進、福利優越，但工人們仍然憤憤不平、生產效率一直很低。1924 年 11 月，美國國家研究委員會以哈佛大學心理學家梅友為首的小組進入霍桑工廠進行研究。他們試圖通過改善工作條件與環境等(外在)因素，來尋求最適條件以提高勞動生產力。

他們以繼電器車間的 6 名女工作為觀察對象，在七個階段的實驗期間中，隨著車間照明、工間休息等工作條件的逐步變化，生產績效並沒有像研究假設那樣的減低或增加。原本是希望能發現這些因素和生產績效之間的最佳關係——這是傳統科學管理的觀點，但是很遺憾，不管外在條件是改好或變差，此試驗組的生產績效都一直穩步增加。

就霍桑試驗本身來看，當這 6 個受試者被抽出來作為實驗組的時候，她們就意識到了自己是試驗的對象、整個實驗期間被這些專家(那可是哈佛大學呢)一直關注，這種受重視的感覺使得她們加倍努力工作，不管照明條件、休息時間的長短與次數及工作日數等因素如何，都可以創造積極的團體氛圍而提高績效。另一方面，這種特殊的地位使得她們之間團結得特別緊密，誰都不願意拖

累這個團體甚至成了一種默契。也就是說，個人微妙的心理和團隊精神是促使她們績效不斷上升的另一因素！

霍桑研究原本是一系列對工人在改善各種條件下（薪酬、照明條件、工間休息等）其生產績效變化情況的研究，但在一段時間後發現，這些條件的改善並未對生產率上升產生明顯效果，有些甚至回到初始的狀況。這個現象在單個工人以及團體測試中都存在。也就是說，這是一個失敗的研究！

後來這個令人困惑的結果引發了管理學上一場革命，學者們終於意識到了「人」不僅受到外在因素的刺激，還會受到自身心理上的激勵，因此作出了結論：管理者應該把員工當作「人」，而不是機器的附屬物！

實驗者設計的變量既不是唯一也不是顯著主導生產績效變化的因素。梅友教授等作出的解釋是：「六個人組成了一支團體，這個團體在實驗中誠心且自發的進行了合作。」由此提導出了爾後「非正式組織」的概念。

1955年，蘭斯伯格（Henry A. Landsberger）重新解釋了實驗成果並定名為「霍桑效應」。